



การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน
เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย
กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ

**The Application of Robotic Process Automation (RPA) in Operations Support
for the Competitive Advantage in Thai Commercial Banking Industry:
Case Study of ABC Bank Operation Group**

ชนนธร สรณูรักษ์

Chananthorn Sornnurak

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Prince of Songkla University**

2563

ชื่อสารนิพนธ์ การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน
เพื่อความสะดวกเปรียบเทียบการแข่งขันในธนาคารพาณิชย์ไทย
กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สาขาบางปะอิน

ผู้เขียน นายชนันธร ธรรมรักษ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์)

.....ประธานกรรมการ
(ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์)

.....กรรมการ
(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

.....กรรมการ
(ดร.ศรัณยู กาญจนสุวรรณ)

.....
(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์	การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ
ผู้เขียน	นายชนันธร ศรนุรักษ์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งสถานการณ์ทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี ก่อนนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้ ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีต่อธนาคารเอบีซี และอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากใช้งานระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเกตการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน และพนักงานกลุ่มศักยภาพจำนวน 7 ท่าน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อตีความสร้างข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ข้ามอุตสาหกรรม มีผลิตภัณฑ์และบริการทดแทนที่หลากหลาย และลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง การนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้ จึงถือเป็นการนำโอกาสทางด้านเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อน หลังจากที่ใช้งานระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ คาดว่าจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านการสร้างคุณภาพ ด้านนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า กล่าวคือ ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติสามารถช่วยลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาด สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสี่ยง ช่วยสร้างนวัตกรรมกระบวนการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และหากธนาคารสามารถวางตำแหน่งของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร ควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จะทำให้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ ตามพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต

Thesis Title The Application of Robotic Process Automation (RPA) in Operations Support for the Competitive Advantage in Thai Commercial Banking Industry: Case Study of ABC Bank Operation Group

Author Mr.Chananthorn Sornnurak

Major Programme Business Administration

Academic Year 2019

ABSTRACT

This study aims to a) analyse SWOT and competitive situation of ABC Bank before applying the Robotic Process Automation (RPA), b) study the features, capabilities, benefits and impacts of RPA towards ABC Bank, and c) justify the competitive advantages in cost advantage, quality creation, operational innovation and quick response to customer after applying RPA in ABC Bank. The in-depth interview and observation method were employed. The samples in this study were five executives and seven potential staff who were involved with RPA system project. The content analysis was used to form the conclusions.

The results revealed that currently the competitive situation of commercial banking is high among the existing competitors and new cross industry competitors, various of new products and services and high bargaining power of customers. Adopting RPA in ABC Bank which advanced technology are applied can enhance the strengths and eliminate the weaknesses. Therefore, this adoption is expectedly to increase more competitive advantages in all four areas consisting of cost advantage, quality creation, operational innovation and quick response. This can infer that RPA can reduce cost and errors, standardise operations, prevent operational risks, create process innovation and quickly respond to the customers' need. Appropriately positioning RPA along with bank strategies as well as developing human capital at the same time can create a certain strategic resource which is valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutability resource based on resource based view theory and indicate the sustainable competitive advantage for ABC Bank in the future.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่าน ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความรู้ ชี้แนะตลอดจนให้คำแนะนำมาโดยตลอด นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณท่าน ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ และ ดร.ศรัณยู กาญจนสุวรรณ ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการ ให้ข้อเสนอแนะ เติมเต็มประเด็นต่าง ๆ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้ครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้องตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น รวมถึงท่าน ผศ.ดร.ธีรศักดิ์ จินดาบถ ดร.รุชดี บิลหมัด และดร.จันทวรรณ ปิยะวัฒน์ ที่ได้ให้ความกรุณาในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมสำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนท่านคณาจารย์ทุกท่าน ท่านอาจารย์พิเศษ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับข้าพเจ้าได้เรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการ รวมถึงบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยดีมาโดยตลอด ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างมาก

ขอบพระคุณคณะท่านผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณกิตติพันธ์ จงประเสริฐ คุณเสริมศักดิ์ เจตนาพันธ์ คุณธนกร รักชุม คุณวีระกร เพ็ชรแก้ว และคุณประสงค์ ระวังสำโรง และพนักงานกลุ่มศักยภาพ ของธนาคารทุกท่าน ที่ให้โอกาสเข้าพบและสัมภาษณ์ ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตลอดจนพนักงานของธนาคารทั้งที่ประจำอยู่ในที่สำนักงานใหญ่และอยู่ในส่วนภูมิภาค ที่คอยช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล ตลอดจนเสนอแนะแหล่งข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเขียนสารนิพนธ์

สุดท้ายต้องขอขอบพระคุณคุณแม่ฉลอง ศรนุรักษ์ ญาติพี่น้องทุกคน รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน และเพื่อน ๆ ที่มหาวิทยาลัย ที่เป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือมาโดยตลอดทำให้สารนิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ได้ คุณประโยชน์อันใดที่พึงได้จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในครั้งนี้ และหากมีข้อผิดพลาดประการใดข้าพเจ้าขอรับผิดชอบเพียงผู้เดียว

ชนันธร ศรนุรักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	6
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารเอบีซี	10
2.1.1 ข้อมูลทั่วไป	10
2.1.2 ทิศทางและแผนงานของธนาคารในปี พ.ศ.2562	11
2.1.3 ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ	13
2.1.4 ข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้อง	17
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage).....	20
2.2.1 นิยามและความหมาย.....	20
2.2.2 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View).....	22
2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)	24
2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม 5 ด้าน หรือ การวิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	26

(6)

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation : RPA).....	32
2.3.1 นิยามและความหมายของ RPA.....	32
2.3.2 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA	34
2.3.3 มาตรฐานการให้บริการและวิธีการนำ RPA ไปใช้ในองค์กร	34
2.3.4 ตัวอย่างและกรณีศึกษาของการนำ RPA ไปใช้ในบริษัทต่าง ๆ.....	36
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA).....	38
2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) 41	
2.4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม	43
2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย	45
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	46
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเลือกตัวอย่าง	46
3.2 รูปแบบการวิจัย	48
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	50
3.6 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย.....	51
บทที่ 4 ผลการศึกษา	52
4.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติไปใช้งาน.....	52
4.1.1 จุดแข็ง (Strengths)	54
4.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	55

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.1.3 โอกาส (Opportunities).....	58
4.1.4 อุปสรรค (Threats)	60
4.2 ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA).....	62
4.2.1 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA	62
4.2.2 ประโยชน์ของ RPAที่มีต่อธนาคารเอบีซี.....	65
4.2.3 ผลกระทบของRPAที่มีต่อธนาคารเอบีซี.....	66
4.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากนำ RPA มาใช้งานใน ธนาคารเอบีซี.....	69
4.3.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน.....	69
4.3.2 ความได้เปรียบด้านการสร้างคุณภาพ.....	71
4.3.3 ความได้เปรียบด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน	74
4.3.4 ความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	76
บทที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสถานการณ์ทางการแข่งขัน ของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้.....	84
5.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis).....	85
5.1.2 วิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	91
5.2 คุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์ และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์ อัตโนมัติที่มีต่อธนาคารเอบีซี	95
5.2.1 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA	96
5.2.2 ประโยชน์ของ RPAที่มีต่อธนาคารเอบีซี.....	97
5.2.3 ผลกระทบของ RPAที่มีต่อธนาคารเอบีซี.....	97
5.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการนำ RPA มาใช้งาน	98
5.3.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน.....	98
5.3.2 ความได้เปรียบด้านการสร้างคุณภาพ.....	99

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

5.3.3 ความได้เปรียบด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน	100
5.3.4 ความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	100
5.4 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	102
5.4.1 ข้อจำกัดของงานวิจัยในครั้งนี้	102
5.4.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	103
5.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	105
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก ก	114
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form).....	115
ภาคผนวก ข	121
หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล	122
ภาคผนวก ค	124
การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย.....	125
ภาคผนวก ง.....	132
การจำแนกข้อมูล (Typology)	133
ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต (Observation).....	198
ประวัติผู้เขียน	208

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 เปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินทรัพย์,สินเชื่อ และเงินฝาก ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 31 ธันวาคม 2561	4
1.2 รายละเอียดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย.....	8
2.1 ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 มิถุนายน 2562	11
2.2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ 31 ธันวาคม 2561	11
2.3 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562.	18
2.4 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562.....	19
2.5 มาตรฐานการให้บริการและวิธีการในการนำ RPA ไปใช้ในองค์กร	35
2.6 ความสามารถในการใช้งาน RPA ของบริษัท UTILITY ในปี ค.ศ.2015	36
2.7 ความสามารถของ RPA ของบริษัท Telefonica O2 ในปี ค.ศ 2015.....	37
4.1 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) ของธนาคารเอบีซี.....	53
4.2 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถของ RPA.....	63
4.3 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจด้านประโยชน์ของ RPA.....	65
4.4 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการนำRPAมาใช้งานในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ.....	67
4.5 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่คาดว่าจะได้รับการใช้งาน RPA.....	69
4.6 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านการสร้างคุณภาพที่คาดว่าจะได้รับการใช้งาน RPA.....	72
4.7 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับการใช้งาน RPA.....	74
4.8 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับการใช้งาน RPA.....	77

รายการตาราง(ต่อ)

ตาราง

หน้า

4.9 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของความ ได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้งาน RPA.....	80
5.1 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562 ..	92
5.2 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562.....	93

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ผังโครงสร้างองค์การของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ.....	13
2.2 ผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปี พ.ศ.2558-2562.....	17
2.3 สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขีดช่องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ปี พ.ศ.2562.....	18
2.4 แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562)	19
2.5 แผนภูมิแสดงจำนวนสาขาภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562).....	20
2.6 Five Forces Analysis Model.....	26
2.7 กระบวนการทำงานแบบ Manual และกระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติโดย RPA.....	33
2.8 ประโยชน์ 3 ด้าน (Triple Win) จากการใช้งานระบบอัตโนมัติของ SEB Bank.....	39
2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	45
5.1 ผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	86
5.2 สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขีดช่องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ปี พ.ศ.2562	87
5.3 แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562)	94
5.4 แผนภูมิแสดงจำนวนสาขาภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562).....	94

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่โลกก้าวเข้าสู่ยุคของการติดต่อสื่อสารไร้พรมแดน เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานในทุก ๆ กิจกรรมของมนุษยชาติ และก่อให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ ตามมาอย่างก้าวกระโดด แสดงให้เห็นว่าโลกกำลังเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลสำหรับประเทศไทย รัฐบาลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนและพัฒนาประเทศไปสู่ยุคดิจิทัล ดังจะเห็นได้จากนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งเสริมนวัตกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น สังคมไร้เงินสด (Cashless Society), ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National E-Payment) และ พร้อมเพย์ เป็นต้น โดยเฉพาะนโยบายอินเทอร์เน็ตประชารัฐ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ประชาชนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ทั่วประเทศ ดังจะเห็นได้จากสถิติของประชาชนที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตจากเดิมในปี พ.ศ. 2555 มีเพียง 23.06 ล้านคน และในปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นเป็น 45.19 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 96 โดยกิจกรรมส่วนใหญ่ในการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ได้แก่ การใช้งานเกี่ยวกับ Social Media ร้อยละ 93.6 รองลงมาคือ รับส่งอีเมลร้อยละ 74.2 ค้นหาข้อมูลร้อยละ 70.8 เพื่อความบันเทิงร้อยละ 60.7 ซื้อขายออนไลน์ร้อยละ 51.3 ส่งข้อความร้อยละ 50.6 และทำธุรกรรมทางการเงินร้อยละ 49.2 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์, 2562) สำหรับภาคธุรกิจได้นำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในกิจการจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น บริษัทหลักทรัพย์ต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยี Block Chain มาใช้ในการซื้อขายหลักทรัพย์ ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์นำมาใช้ในการออกหนังสือค้ำประกัน นอกจากนี้หลาย ธุรกิจได้นำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ในการบริหารและบริการลูกค้า ซึ่งมีผู้ประกอบการถึงร้อยละ 76.93 ใช้ AI (ใช้ใน Chat Bot และ Customer Relationship Management (CRM) ร้อยละ 69.23, Claim Analytics และการแจ้งเตือนต่าง ๆ ร้อยละ 23.07 และวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อวางแผนการพัฒนาการบริการร้อยละ 15.38) และมีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 23.07 เท่านั้น ที่ยังไม่ได้ใช้ AI (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์, 2562) เมื่อพิจารณามิติของกระบวนการทำงานภายในขององค์กรภาคธุรกิจขนาดใหญ่ อาทิ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงิน และบริษัทเอกชนต่าง ๆ พบว่าปริมาณงานจำนวนมากสะสมอยู่ในส่วนของหน่วยงานสนับสนุน (Operations

Support) ซึ่งงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ ด้านเอกสารและใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย เป็นขั้นตอนตามคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP) ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ที่สำคัญคือต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นมากมาย และข้อผิดพลาดดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจไม่มากนักน้อย จึงสามารถสรุปได้ว่าหน่วยงานสนับสนุนเป็นหน่วยงานที่มีต้นทุนสูง และมีผลการดำเนินงานต่ำ อย่างไรก็ตาม Willcock, Lacity & Craig (2015) ได้กล่าวว่า หน่วยงานสนับสนุนที่มีผลการดำเนินงานต่ำสามารถปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีผลการดำเนินงานสูงได้จากการปฏิรูปองค์กร 6 แนวทาง คือ 1) การรวมศูนย์การปฏิบัติงาน (Centralize) 2) การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standardize) 3) การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานโดยลดข้อผิดพลาด และความสูญเปล่า (Optimize) 4) การย้ายฐานการผลิต หรือที่ตั้ง (Relocate) 5) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย (Technology Enable) และ 6) การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ซึ่ง วิลเลอร์ ทวีลาภพันทอง (2560) ได้กล่าวไว้ว่า วิวัฒนาการ ของระบบอัตโนมัติ นั้น มีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 กระบวนการทำงานแบบ อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ระดับที่ 2 กระบวนการประมวลผลอัจฉริยะ แบบอัตโนมัติ (Intelligent Process Automation: IPA) และระดับที่ 3 กระบวนการรับรู้และ เข้าใจแบบอัตโนมัติ (Cognitive Automation: CA) สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นการศึกษา เกี่ยวกับ “กระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)” เพียง อย่างเดียวเท่านั้น เนื่องจาก RPA เป็นเทคโนโลยีที่เป็นพื้นฐานของระบบอัตโนมัติ เป็นบันได ขั้นแรกของวิวัฒนาการด้านแรงงานดิจิทัล เป็นระบบซอฟต์แวร์ที่มีความสามารถในการจัดการ ข้อมูลจำนวนมาก ใช้งบประมาณในการลงทุนไม่มาก และใช้งานง่าย สำหรับประเทศไทย เริ่มมี องค์กรภาคธุรกิจลงทุนนำ RPA ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จบ้างแล้ว ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2561 อาทิเช่น บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด(มหาชน) นำ RPA ไปทดลองใช้ใน แผนกทรัพยากรบุคคล โดยทดลองให้ RPA ทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสาร แก้ไขข้อมูล ออก จดหมายแจ้งเตือนลูกค้าขอใบรับรองวิชา และพิจารณารับประกันภัย ซึ่งได้ผลค่อนข้างดี สามารถช่วยจัดการข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2561) นอกจากนี้ ในประเทศไทยยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ การศึกษาใน ครั้งนี้จึงมีความสำคัญและสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาให้กับผู้ที่สนใจจะศึกษา ทางด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการประกอบธุรกิจในอนาคตได้อีกด้วย

ปัจจุบันทุกองค์กรธุรกิจได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งนี้เป็นผล มาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็น ความเจริญก้าวหน้าทางด้าน เทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐ และระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับทางกฎหมาย เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ไทยถือเป็นองค์กรธุรกิจหนึ่ง ที่อยู่ใน กระแสของการถูกทำลายล้าง (Disruption) จากปัจจัยดังกล่าว คู่แข่งของธนาคารพาณิชย์ใน

ปัจจุบันไม่ได้มีเพียงธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินด้วยกันเท่านั้น แต่ยังมีคู่แข่งรายใหม่จากธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในกลุ่มเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech.) กลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม (Telco.) และกลุ่มธุรกิจการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ไทยตกอยู่ในสถานการณ์ทางการแข่งขันที่รุนแรงเป็นอย่างยิ่ง และมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันเอาไว้ให้ได้ หลายปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) อย่างมากมาย อาทิเช่น การปฏิรูปโครงสร้างภายในองค์กรใหม่ การประกาศปิดสาขาจำนวนมาก การปรับปรุงรูปแบบของสาขาให้มีความล้ำสมัย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทำการตลาดผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การจับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงบริการทางการเงิน อาทิเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์จับมือกับเซเว่นอีเลฟเว่น ธนาคารกสิกรไทยจับมือบริษัทไปรษณีย์ไทย ในการเป็นแบงก์กึ่งเอเจนต์ (Banking Agent) ธนาคารเอบีซีดำเนินธุรกิจสนองนโยบายสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ของรัฐบาลโดยการดำเนินการติดตั้งเครื่องรูดบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Capture: EDC) ให้กับร้านค้าประชารัฐ ตลอดจนหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ในรายงานประจำปี พ.ศ. 2561 (ณ 31 ธันวาคม 2561) ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ (ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารกรุงไทย และ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2562) มีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีอย่างมหาศาล ไม่ว่าจะเป็น Block Chain, Cloud, Automation, Application Programming Interface (API.), Artificial Intelligent (AI) และ Data Analytic ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ ตลอดจนอธิบายเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันก็คือ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีอยู่มากมาย สำหรับงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีในปัจจุบัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นหลังจากนำเอาระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาประยุกต์ใช้ในสายงานปฏิบัติการ ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน ด้านการสร้างคุณภาพ ด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็ว วิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับธุรกิจ โดยใช้ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และระดับอุตสาหกรรมใช้ Five Forces Analysis ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน (2) อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของ

คู่แข่งรายใหม่ (3) อำนาจในการต่อรองของผู้จัดหา (4) อำนาจต่อรองของลูกค้า และ (5) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน และทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resources Based View) วิเคราะห์ทรัพยากรอันเป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นรากฐานของการพัฒนาไปสู่ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารพาณิชย์ ซึ่ง ทนุสิทธิ์ สกุนวัฒน์ (2562) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร โดดเด่นแตกต่าง และเหนือกว่าคู่แข่ง อันเกิดจากการใช้ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ให้กลายเป็นความสามารถหลัก และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด ในขณะที่ Barney (1991) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีฐานทรัพยากรว่า ทรัพยากรที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imperfectly to Imitate) และไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ (Nonsubstitutability) กล่าวโดยสรุปคือ เรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคปัจจุบันที่จะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รอบด้าน นั่นเอง

ธนาคารเอปียีถือเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดีที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญอยู่ในระดับต้น ๆ ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดด้านสินทรัพย์, สินเชื่อ และเงินฝาก ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 31 ธันวาคม 2561

สถาบันการเงิน	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	สินเชื่อ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
ธนาคารกรุงเทพ	3,008,242	17.32	2,262,490	17.83	1,875,908	15.90
ธนาคารไทยพาณิชย์	2,860,127	16.46	2,156,936	16.99	2,022,277	17.14
ธนาคารเอปียี	2,656,181	15.29	2,042,948	16.10	1,823,362	15.46
ธนาคารกสิกรไทย	2,641,150	15.20	1,991,423	15.69	1,752,325	14.85
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	2,049,902	11.80	1,420,893	11.20	1,502,571	12.74
รวมธนาคารขนาดใหญ่	13,215,602	76.07	9,874,691	77.80	8,976,443	76.09
ธนาคารอื่น ๆ	4,156,349	23.93	1,922,152	22.20	3,715,650	23.91
รวมทั้งสิ้น	17,371,951	100.00	11,796,843	100.00	12,692,093	100.00

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานประจำปี 2561”. โดย ธนาคารกรุงไทย, 2562.

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าธนาคารเอปียี มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญ 3 ด้าน อยู่ในลำดับที่ 3 ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในระบบธนาคารพาณิชย์ของ

ประเทศไทย จึงสามารถอนุมานได้ว่า ธนาคารเอบีซีซีมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับชั้นนำของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างไรก็ตามด้วยภาวะการแข่งขันที่สูงทำให้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ได้หันมาลงทุนทางด้านเทคโนโลยี และ RPA ก็เป็นเทคโนโลยีประเภทหนึ่งที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดเลือกนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและกระบวนการภายใน จากการศึกษาข้อมูลในรายงานประจำปี พ.ศ.2561 ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นธนาคารแรกที่ลงทุนด้านเทคโนโลยี RPA จากผู้ให้บริการบริษัทไอบีเอ็ม โดยนำไปใช้ในหน่วยงานด้านปฏิบัติการ ในกระบวนการง่าย ๆ จำนวน 30 กระบวนการ และกระบวนการที่ซับซ้อนจำนวน 1 กระบวนการ ผลของการนำ RPA ไปใช้ ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถลดระยะเวลาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารจำนวนมากและภาระงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและไร้ข้อผิดพลาด (ณธิตา รัฐธนาวุฒิ, 2561) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้จัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) นำ RPA มาใช้ลดข้อผิดพลาด ลดขั้นตอนการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2561 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2562 มีกระบวนการที่ใช้ RPA รวมทั้งสิ้น 28 กระบวนการ และคาดว่าจะสามารถลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานแบบเต็มเวลาได้มากกว่า 7,000 ชั่วโมง (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2562) ธนาคารกรุงเทพ มีข้อมูลโดยสังเขปว่า มีการกำหนดแนวทางไปสู่การบริการธนาคารดิจิทัล ด้วยการนำนวัตกรรมและระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ธนาคารกรุงเทพ, 2562) ส่วนธนาคารกสิกรไทย ในรายงานประจำปี พ.ศ. 2561 ไม่พบข้อมูลด้านการลงทุนด้าน RPA แต่อย่างไรก็ตามสำหรับธนาคารเอบีซีซี ในปี พ.ศ.2561 ได้ลงทุนด้านเทคโนโลยีกว่า 10,000 ล้านบาท เพื่อรักษาระดับความสามารถทางการแข่งขันให้อยู่ในระดับชั้นนำอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีการปฏิรูปโครงสร้างภายในองค์กร ก่อตั้งหน่วยงานที่ดูแลด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้แก่ ศูนย์นวัตกรรมข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Innovation Lab) เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการเงินให้กับธนาคาร และในปี พ.ศ.2562 จะเป็นปีแห่งการเดินหน้าสู่ธนาคารที่มองไม่เห็น (Invisible Banking) ในยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยใช้กลยุทธ์ 5P ซึ่งประกอบด้วย Platform มุ่งสร้างแพลตฟอร์มด้านระบบการชำระเงินของรัฐบาลให้แข็งแกร่ง รวมถึงต่อยอดธุรกิจต่อไป Partnership การจับมือกับองค์กรพันธมิตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งใน 5 ระบบนิเวศหลัก (5 Ecosystem) People พัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความชำนาญทั้งด้านการให้บริการ ด้านการขายผลิตภัณฑ์และด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงานพร้อมเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล Process ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ช่วยควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดของการทำงานด้วยบุคลากรและการป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต ซึ่งจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคมและลูกค้า และ Performance โดยการทำงานแบบเชื่อมโยงทุก

ส่วนอย่างมีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นในตัวชี้วัดด้านผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2562) สำหรับงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้าน Process โดยธนาคารเอบีซีได้มีโครงการที่จะนำเทคโนโลยีระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) มาใช้งานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีกระทบต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารเอบีซี อย่างไรก็ตามระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) เป็นเทคโนโลยีใหม่สำหรับธนาคารเอบีซี จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่า ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) จะสามารถพัฒนาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อธนาคารเอบีซีได้หรือไม่ ช่วยสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าได้อย่างไร การลงทุนดังกล่าวจะคุ้มค่าและส่งผลให้ธนาคารเอบีซีสามารถรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้หรือไม่ ทั้งนี้ปัจจุบันโครงการดังกล่าวอยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ และมีแผนงานนำมาทดลองใช้กับหน่วยงานสนับสนุนคือ สายงานปฏิบัติการ เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ใหญ่ที่สุดของธนาคารเอบีซี ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาถึงแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ในหน่วยงานสนับสนุน (Operations Support) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสถานการณ์ทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี ก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

1.2.2 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์ และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ที่มีต่อธนาคารเอบีซี

1.2.3 เพื่ออธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพ การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า ที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) มาใช้งานภายในธนาคารเอบีซี

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสถานการณ์ทางการแข่งขันในปัจจุบันของธนาคารเอบีซี สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้

1.3.2 ทำให้ทราบถึงคุณสมบัติและขีดความสามารถของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) และสามารถพัฒนาจนกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซี

1.3.3 ทำให้ทราบถึงประโยชน์และผลกระทบของระบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ที่มีต่อธนาคารเอบีซี

1.3.4 เป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุนด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซีต่อไปในอนาคต

1.3.5 สามารถใช้งานวิจัยฉบับนี้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาให้กับผู้ที่สนใจจะศึกษาทางด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการประกอบธุรกิจในอนาคตได้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ขีดความสามารถ ประโยชน์ ผลกระทบ และตัวอย่างการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ในองค์กรธุรกิจ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resources-Based-View) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) การวิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) รวมทั้งความได้เปรียบทางด้านต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม การปฏิบัติงาน ความรวดเร็ว และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธนาคารเอบีซี ซึ่งเป็นกรณีศึกษา

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ จำนวนประมาณ 1,800 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเอบีซี จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างหลัก คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน ผู้บริหารงาน (ผู้จัดการ) ขึ้นไปจำนวนอย่างน้อย 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ จำนวน 1

ท่าน ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม จำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปจำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน และผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน ผู้บริหารงานขึ้นไป จำนวน อย่างน้อย 2 ท่าน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อึดตัวเพียงพอ และ พนักงานกลุ่มศักยภาพ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไปของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ อย่าง น้อยจำนวน 5 ท่าน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อึดตัวเพียงพอ กลุ่มตัวอย่างรอง คือ ผู้บริหาร ระดับหัวหน้าส่วน ผู้บริหารงาน (ผู้จัดการ) ขึ้นไปและพนักงานระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไป ของหน่วยงานอื่นในธนาคารเอบีซี ตลอดจนบุคคลนอกกลุ่มประชากรที่ได้รับการแนะนำต่อจาก กลุ่มตัวอย่างหลัก อาทิ ลูกค้า อดีตพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA)

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยนี้เริ่มตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2562 จนถึงเดือน พฤษภาคม 2563 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.2 รายละเอียดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

รายละเอียด/เดือน	ส.ค.62- ก.ย.62	ต.ค.62- พ.ย.62	ธ.ค.62	ม.ค.63- มี.ค.63	เม.ย.63	พ.ค.- มิ.ย.63
1.ส่งหัวข้อสารนิพนธ์						
2.ศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง						
3.เขียนโครงร่างสารนิพนธ์ (บท ที่ 1-3) และแบบสัมภาษณ์						
4.สอบโครงร่างสารนิพนธ์ (บท ที่ 1-3) และ ส่งโครงร่างสาร นิพนธ์ฉบับแก้ไข						
5.เก็บรวบรวมข้อมูล						
6.วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนสาร นิพนธ์ฉบับสมบูรณ์						
7.สอบป้องกันสารนิพนธ์ฉบับ สมบูรณ์ และส่งสารนิพนธ์ฉบับ แก้ไขสมบูรณ์						

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2562

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ คุณสมบัติพิเศษหรือความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรในการนำกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าไปปฏิบัติจนทำให้องค์กรประกอบธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่ง เหนือกว่าคู่แข่ง หรือสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

โซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ การบูรณาการกระบวนการ ประสานงาน เคลื่อนย้ายวัตถุดิบ สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ไปจนการส่งมอบสินค้าและบริการ ตามความต้องการของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

พนักงานกลุ่มศักยภาพ (Talents) คือ พนักงานกลุ่มพิเศษที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของสายงานปฏิบัติการ ให้เข้ามาฝึกอบรมเพื่อคิดค้นและดำเนินโครงการที่สำคัญของสายงานปฏิบัติการ

ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation : RPA) คือ ระบบซอฟต์แวร์ที่ล้ำสมัยที่มีความสามารถในการทำงานภายใต้กระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่อยู่บนแพลตฟอร์มต่าง ๆ หรือระบบงานบนคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย แบบซ้ำ ๆ แทนมนุษย์ได้อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย รวดเร็ว แม่นยำและคุ้มค่า

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สาขาปฏิบัติการณ์” ประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารเอบีซี

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation : RPA)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารเอบีซี

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป

วิสัยทัศน์ของธนาคาร คือ “Growing Together ก้าวไกล ไปกับคุณ”
พันธกิจ คือ

- 1.) ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงาน
- 2.) ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- 3.) ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 4.) สร้างผลตอบแทนที่ดียิ่งขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้น

ค่านิยมหลักขององค์กร คือ “FAST” ซึ่งมีความหมายดังนี้

Fast คือ รวดเร็ว ทันเวลา มีนวัตกรรมตรงใจลูกค้า

Assist คือ ช่วยเหลือ เป็นคู่คิด เป็นมิตร และอบอุ่น

Simple คือ ง่าย สะดวก ทันสมัย เข้าใจลูกค้า

Trust คือ วางใจได้ มั่นคง เป็นเสาหลักเศรษฐกิจชาติ

ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา ธุรกิจของธนาคารเอบีซีได้รับผลกระทบจากการทำลายล้าง (Disruption) ของทั้งนโยบายรัฐบาล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้ธนาคารเอบีซีต้องพยายามปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รวมทั้ง

โครงสร้างภายในธนาคารให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งการปฏิรูปด้านดิจิทัล (Digital Transformation) การสร้างแบรนด์ใหม่ (Re-Branding) และส่งผลให้ธนาคารเอปียังคงมีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารเอปียังคงมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศ ดังที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 มิถุนายน 2562

ลำดับที่	สถาบันการเงิน	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)
1.	ธนาคารไทยพาณิชย์	10,976
2.	ธนาคารกสิกรไทย	9,929
3.	ธนาคารกรุงเทพ	9,347
4.	ธนาคารเอปียี	8,170
5.	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	7,010

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “กำไรแบ่งกั้ทรงตัว Q2 ลุ้นตัวโก่ง นโยบายรัฐหนุนสินเชื่้อฟื้น”. โดย ประชาชาติธุรกิจรวบรวม, 2562

ตารางที่ 2.2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ 31 ธันวาคม 2561

สถาบันการเงิน	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	สินเชื่อ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
ธนาคารกรุงเทพ	3,008,242	17.32	2,262,490	17.83	1,875,908	15.90
ธนาคารไทยพาณิชย์	2,860,127	16.46	2,156,936	16.99	2,022,277	17.14
ธนาคารเอปียี	2,656,181	15.29	2,042,948	16.10	1,823,362	15.46
ธนาคารกสิกรไทย	2,641,150	15.20	1,991,423	15.69	1,752,325	14.85
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	2,049,902	11.80	1,420,893	11.20	1,502,571	12.74
รวมธนาคารขนาดใหญ่	13,215,602	76.07	9,874,691	77.80	8,976,443	76.09
ธนาคารอื่น ๆ	4,156,349	23.93	1,922,152	22.20	3,715,650	23.91
รวมทั้งสิ้น	17,371,951	100.00	11,796,843	100.00	12,692,093	100.00

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานประจำปี 2561” โดย ธนาคารกรุงไทย, 2562

2.1.2 ทิศทางและแผนงานของธนาคารในปี พ.ศ.2562

ธนาคารเอปียีมุ่งมั่นที่จะพัฒนานวัตกรรมและการส่งเสริมการทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคของเศรษฐกิจดิจิทัล สนับสนุนเศรษฐกิจไทยให้

เติบโตอย่างมีศักยภาพ โดยมีเป้าหมายในระยะยาว คือ การเติบโตและสร้างกำไรอย่างมีเสถียรภาพ และยั่งยืน (Sustainable Growth from Optimized Profitability) รวมทั้งรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันในฐานะธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ โดยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ “3 Summit” ที่วางไว้ ดังนี้

1.) Summit ที่ 1 วางรากฐานให้แข็งแกร่งเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

- การลงทุนพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี โดยพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และแพลตฟอร์ม (Platform) เพื่อรองรับปริมาณธุรกรรมที่สูงขึ้นและเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในอนาคต

- การควบคุมต้นทุนและปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยดำเนินโครงการ Internal Process Digitization เช่น การใช้ใบบันทึกรายการแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Slip) ลายมือชื่อแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) และระบบอัตโนมัติ (Automation) เป็นต้น เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และกระบวนการในการบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ธนาคารมีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2.) Summit ที่ 2 สร้างกำไรที่เหมาะสมและยกระดับผลิตภัณฑ์เป็นการบริการที่ครบวงจร

- ขยายฐานลูกค้าด้วยการต่อยอดจากโครงการภาครัฐ ใช้โอกาสทางธุรกิจจากการสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น

- ขยายโอกาสการขยายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross-Selling) โดยการใช้นวัตกรรมเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ในลักษณะของการแก้ปัญหา (Solution) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มรูปแบบ

- พัฒนาช่องทางให้บริการที่หลากหลาย (Omni-Channel) โดยมีการปรับรูปแบบ เพิ่มช่องทาง ที่หลากหลาย รวบรวมและส่งต่อข้อมูลระหว่างกันในการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าทุกระดับ ทุกเวลา ทุกสถานที่

3.) Summit ที่ 3 สร้างโอกาสเติบโตของธุรกิจในอนาคตจาก Future Banking

มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใน 5 ระบบนิเวศทางธุรกิจ (5 Ecosystem) คือ กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ (Government) กลุ่มการชำระเงิน (Payment) กลุ่มการรักษาพยาบาลและสุขภาพ (Health and Wellness) กลุ่มสถาบันการศึกษาและนักเรียน (Education) และกลุ่มระบบขนส่ง (Mass Transit) โดยใช้ยุทธศาสตร์ป่าล้อมเมือง ผ่านการใช้จุดแข็งจากลูกค้าภาครัฐและลูกค้าในต่างจังหวัด รวมทั้งจะเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่

2.1.3 ธนาคารเอปี่ซี สายงานปฏิบัติการ

ธนาคารเอปี่ซี สายงานปฏิบัติการ เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ดูแลและปฏิบัติงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานบริการลูกค้าต่าง ๆ ของธนาคารเอปี่ซี

กลยุทธ์ของสายงานปฏิบัติการ คือ “4C”

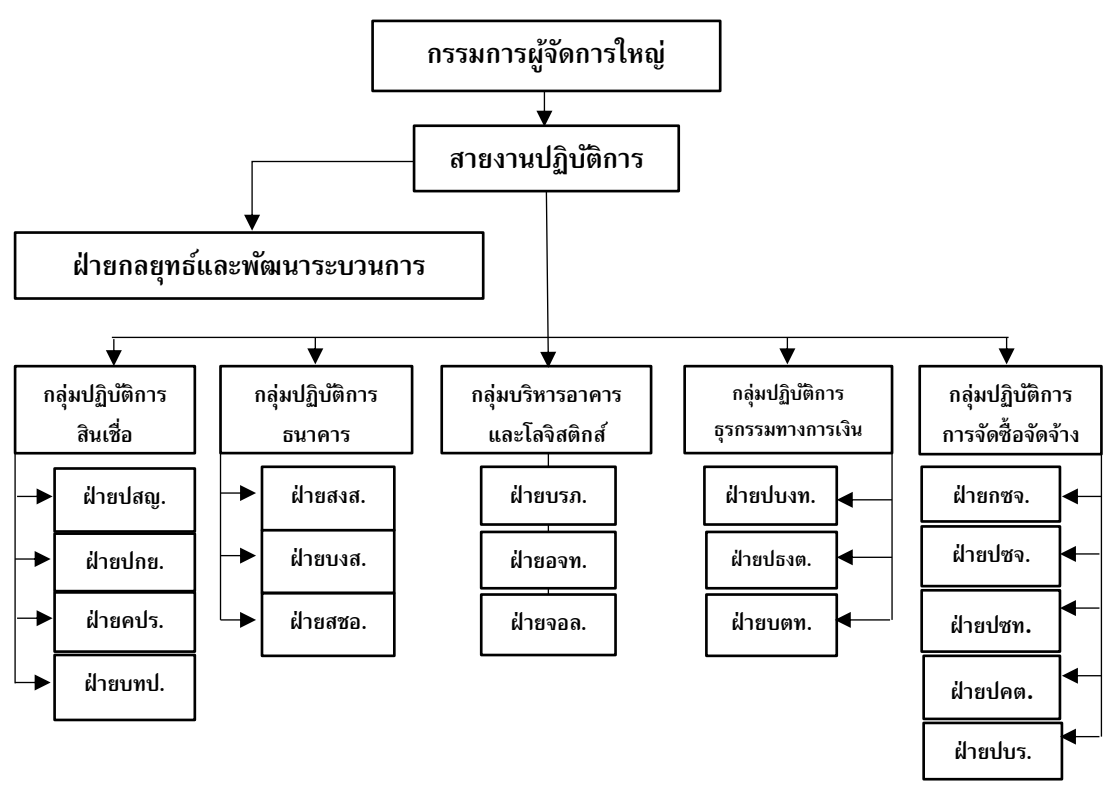
Cost คือ การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยการออกแบบกระบวนการ ปฏิบัติงานใหม่ (Redesign Process) เพิ่มกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน และ ลดต้นทุน

Control คือ สร้างวัฒนธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงานในการป้องกันความเสี่ยง และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธนาคาร

Culture คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาพนักงานให้เป็น ABC ONE Team

Community คือ การส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกต่อการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมใน กิจกรรมเพื่อสังคม

โครงสร้างองค์กรของธนาคารสายงานปฏิบัติการมีลักษณะแบบผสมผสาน เช่นเดียวกับโครงสร้างองค์กรของธนาคารเอปี่ซี ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน และ 18 ฝ่ายงาน ดัง ภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารเอปี่ซี สายงานปฏิบัติการโดย ผู้วิจัย, 2562

จากภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงานและ 18 ฝ่ายงาน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.) ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ(กพก.) เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสายงานปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการวางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของสายงานฯ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บริหาร สนับสนุน ผลักดันให้แต่ละกลุ่มงานดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ตลอดจน วิเคราะห์ วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลของสายงาน พัฒนาและสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตรวจสอบและกำกับดูแลบนพื้นฐานของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสายงานปฏิบัติการ

2.) กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ ดูแลงานด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสินเชื่อทั้งหมดของธนาคาร ประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่

2.1) ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ (ปสญ.) ปฏิบัติงานด้านนิติกรรมสัญญา นิติกรรมจำนอง หนังสือค้ำประกัน ตัวสัญญาใช้เงิน ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของสายงานธุรกิจขนาดใหญ่ สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน สายงานธุรกิจภาครัฐ ตลอดจนงานด้านระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับวงเงินสินเชื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ และเป็นศูนย์กลางการจัดการงานข้อมูลเครดิต ให้กับลูกค้าของธนาคารทั้งหมด รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.2) ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและรายย่อย (ปกย.) เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อภายในประเทศ การบันทึกบัญชีภาระหนี้ การเบิกจ่ายเงินกู้ การให้ตัวสัญญาใช้เงิน รับชำระหนี้ตัวสัญญาใช้เงินให้กับลูกค้าของสายงานธุรกิจเครื่องขายและรายย่อย สายงานธุรกิจขนาดกลาง และสายงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน ตลอดจนรองรับธุรกรรมเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐ เป็นศูนย์กลางในการออกหนังสือค้ำประกัน ต่ออายุ เพิ่ม/ลดวงเงิน LG Online, LG Express, e-LG on Blockchain เป็นศูนย์กลางการปรับปรุงข้อมูลวงเงินสินเชื่อ กำกับดูแลการชำระหนี้เงินกู้สวัสดิการของหน่วยงานที่ทำข้อตกลงกับธนาคาร (MOU) และบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.3) ฝ่ายควบคุมการประเมินราคา (คปร.) ควบคุม ดูแล กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการประเมินราคาหลักประกันและทรัพย์สินทั้งภายในและภายนอกประเทศของธนาคาร ควบคุมการตรวจนับสินค้าภายในประเทศที่เป็นหลักประกัน ของบริษัทภายนอก จัดเกรด อนุมัติ รับรองการจัดเกรดหลักประกันและทรัพย์สินของธนาคาร เป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลหลักประกัน รวมทั้งข้อมูลประกันภัย บสย. และหลักประกันทางธุรกิจ ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.4) ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ (บทป.) เป็นศูนย์กลางปฏิบัติการด้านนิติกรรมสัญญา จัดทะเบียนสิทธิในหลักประกันตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตั้งวงเงิน สำหรับลูกค้าของสายงานธุรกิจขนาดกลาง และนิติกรรมสัญญาสินเชื่อสวัสดิการพนักงาน เป็นศูนย์กลางการบันทึก

ข้อมูลการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้กับลูกค้าสายงานธุรกิจขนาดกลางและสายงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน เป็นช่องทางปฏิบัติงานด้านหนังสือค้ำประกัน ตัวสัญญาใช้เงินสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติกรรมสัญญาเช่าพื้นที่ติดตั้งเครื่องบริการอิเล็กทรอนิกส์ในภูมิภาค เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ดูแล และปฏิบัติงานด้าน Loan Payment ด้านชำระอากร(อส.4ข.) ของลูกค้าสายงานธุรกิจขนาดกลาง สายงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน สายงานธุรกิจเครือข่ายและรายย่อย แก่สรรพากร เป็นศูนย์กลางในการกำหนดควบคุมสต็อกแคชเชียร์เช็คของศูนย์ปฏิบัติการ ควบคุมกำกับดูแลศูนย์บริหารจัดการเอกสารสำคัญของลูกค้าสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง และบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.) กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร

3.1) ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา (สงส.) เป็นศูนย์กลางบริหารจัดการและปฏิบัติงานด้านเช็คแทนสาขาทั่วประเทศ ให้บริการและสนับสนุนธุรกรรมเงินโอนให้กับลูกค้าหน่วยงานภายใน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ศูนย์กลางการชำระดุลบัญชี รับฝากหลักทรัพย์ ตราสารหนี้ ตราสารทุน สนับสนุนระบบ GFMIS ให้กับกรมบัญชีกลาง เป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและบริการ การเปิดบัญชีจำนวนมาก พร้อมจัดทำบัตร IPAC Card รายงานข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน ออกหนังสือรับรองยอดบัญชี จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.2) ฝ่ายบริหารจัดการเงินสด (บงส.) บริหารและจัดการเงินสดของสาขา และศูนย์บริหารจัดการธนบัตรทั่วประเทศ ทั้งเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ บริการรับส่งเงินสด คัดแยก บรรจุเงินเข้าระบบ ATM ตลอดจนบริการรับส่งเงินสดให้กับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.3) ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (สขอ.) มีหน้าที่ในการบริหาร และปฏิบัติงานในการติดตั้ง ย้าย ทดแทน ยกเลิก เครื่องบริการอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ส่วนควบต่าง ๆ สนับสนุนการให้บริการ และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการของเครื่องอิเล็กทรอนิกส์

4.) กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์

4.1) ฝ่ายบริการและรักษาความปลอดภัย (บรภ.) มีหน้าที่บริหารงานบำรุงรักษาระบบอาคาร และดูแลงานด้านบริการในอาคารสำนักงานใหญ่ ตลอดจนการรักษาความปลอดภัยทั้งหมดของธนาคาร ดูแลเกี่ยวกับยานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานให้กับหน่วยงานของธนาคารทั้งหมด และบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

4.2) ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน (อจท.) มีหน้าที่ ดูแล บำรุงรักษา ก่อสร้าง ซ่อมแซม อาคารและทรัพย์สินของธนาคาร ตลอดจนจัดทำประกันภัยให้กับอาคารและทรัพย์สินของธนาคาร และบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

4.3) ฝ่ายบริหารจัดการเอกสารและโลจิสติกส์ (จอล.) มีหน้าที่ วางแผน วิเคราะห์โครงสร้าง เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บรักษาเอกสารสำคัญทุกประเภทของธนาคาร กำกับดูแลผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ภายนอก ตลอดจนขนส่งเอกสารและพัสดุภายในธนาคารให้มี ประสิทธิภาพ ตลอดจนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

5.) กลุ่มปฏิบัติการธุรกรรมทางการเงิน

5.1) ฝ่ายปฏิบัติการบริหารเงินและตลาดทุน (ปบงท.) เป็นศูนย์กลางด้าน ปฏิบัติการด้านการส่งมอบ และชำระราคาธุรกรรมทางการเงินในตลาดการเงินและตลาดทุน และ บริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

5.2) ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมเงินโอนต่างประเทศ (ปตง.) เป็นศูนย์กลาง ปฏิบัติการด้านการโอนเงินต่างประเทศและด้านชำระราคาที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศของ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจต่างประเทศ ให้บริการและดูแลการดำเนินงานด้านบริการเงินฝาก เงินตราต่างประเทศและบริการตู้เงินต่างประเทศ ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่ เกี่ยวข้อง

5.3) ฝ่ายบริการตลาดทุน (บตท.) บริการด้านการรับฝากทรัพย์สิน การ ดูแลผลประโยชน์กองทุนรวม การเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ ตรวจสอบใบจองซื้อหลักทรัพย์ เป็น ตัวแทนผู้ถือหุ้นกู้ การชำระเงินหลักทรัพย์ครบกำหนด และการทำบัญชีกองทุน สนับสนุนการขาย และรับซื้อคืนหน่วยลงทุนของลูกค้ของธนาคารที่มีความมั่นคงสูง แบบไม่เปิดเผยชื่อลูกค้ และ บริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.) กลุ่มปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง

6.1) ฝ่ายบริหารกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้าง (กชจ.) มีหน้าที่ในการพัฒนา กลยุทธ์ กำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร บริหารจัดการต้นทุน ในการจัดซื้อจัดจ้าง รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ ทบทวนจัดทำคุณลักษณะเฉพาะและราคากลาง ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.2) ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง (ปชจ.) มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการจัดหา พักตร์ให้เป็นไปตามระเบียบการพัสดุ ตลอดจนพัฒนาระเบียบการพัสดุและคู่มือให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของสถาบันการเงิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.3) ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ปชท.) เป็น ศูนย์กลางในการกำกับดูแลการจัดหาพัสดุทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามระเบียบ การพัสดุ ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.4) ฝ่ายปฏิบัติการการค้าต่างประเทศ (ปคต.) เป็นศูนย์กลางปฏิบัติการ รายการธุรกรรมบริการด้านการส่งสินค้าเข้า ส่งสินค้าออก และหนังสือค้ำประกันต่างประเทศ ที่รับ

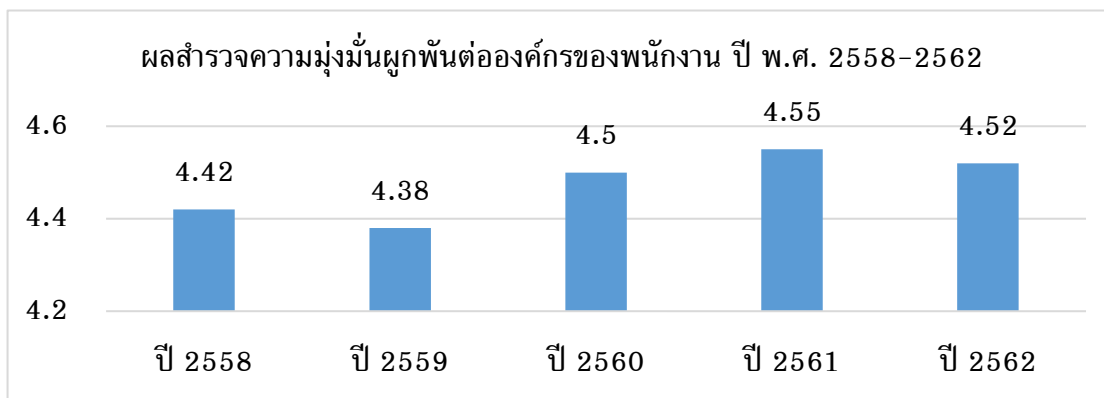
จากศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ หน่วยงานด้านผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ ธนาคารต่างประเทศ เป็นศูนย์กลางการดูแลระบบ SWIFT และบริการจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.5) ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและร้านค้า (ปปร.) บริหารจัดการระบบงานบัตร อิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท และดูแลเครื่อง EDC ตลอดจนเป็นศูนย์ดูแล และแก้ปัญหาการใช้งาน ด้านบัตรและเครื่อง EDC ให้กับลูกค้า และร้านค้าสมาชิก ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

จากบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ สามารถอนุมานได้ว่า ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ มีกระบวนการปฏิบัติงานหลักไม่น้อยกว่า 1,000 กระบวนการ ไม่รวมกระบวนการย่อย ๆ อีกจำนวนมาก และยังคงกระบวนการที่ใช้พนักงานลงมือปฏิบัติงาน (Manual) เป็นหลัก

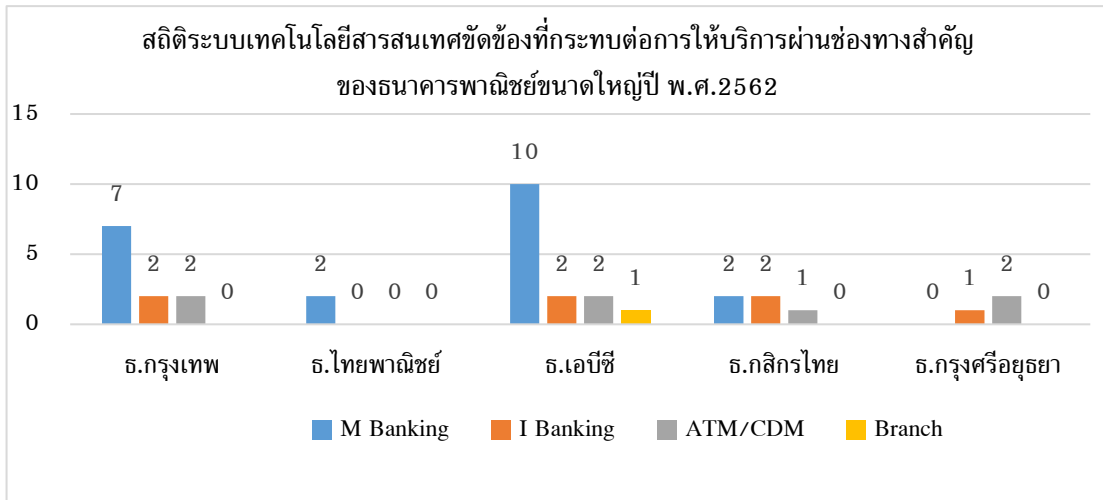
2.1.4 ข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้อง

1.) ผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กรทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ความภูมิใจในอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในงาน การสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหาร รางวัล และบรรยากาศในการทำงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 – 2562 ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปี พ.ศ.2558-2562. ปรับปรุงจากธนาคารกรุงไทย, 2563

2.) สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซับซ้อนที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ปี พ.ศ.2562



ภาพที่ 2.3 สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ปี พ.ศ.2562. ปรับปรุงจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

3.) อัตราดอกเบี้ยตามประเภทเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ธนาคารพาณิชย์	อัตราดอกเบี้ยตามประเภทของบัญชีเงินฝาก (อัตราร้อยละ)				
	ออมทรัพย์	ประจำ 3 เดือน	ประจำ 6 เดือน	ประจำ 12 เดือน	ประจำ 24 เดือน
ธนาคารกรุงเทพ	0.5000- 0.6250	1.0000	1.2500	1.3750- 1.5000	1.5000
ธนาคารไทยพาณิชย์	0.5000	0.6500- 0.9000	0.9000- 1.1500	1.1500- 1.4000	1.2000- 1.4500
ธนาคารเอปียี	0.5000	0.9000	1.1500- 1.3500	1.3000	1.4500
ธนาคารกสิกรไทย	0.5000	0.6500- 0.9000	0.9000- 1.1500	1.0500- 1.3000	1.2000- 1.4500
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	0.3000	0.9000- 1.0000	1.2000- 1.4000	1.4000- 1.5500	1.4500- 1.7000

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

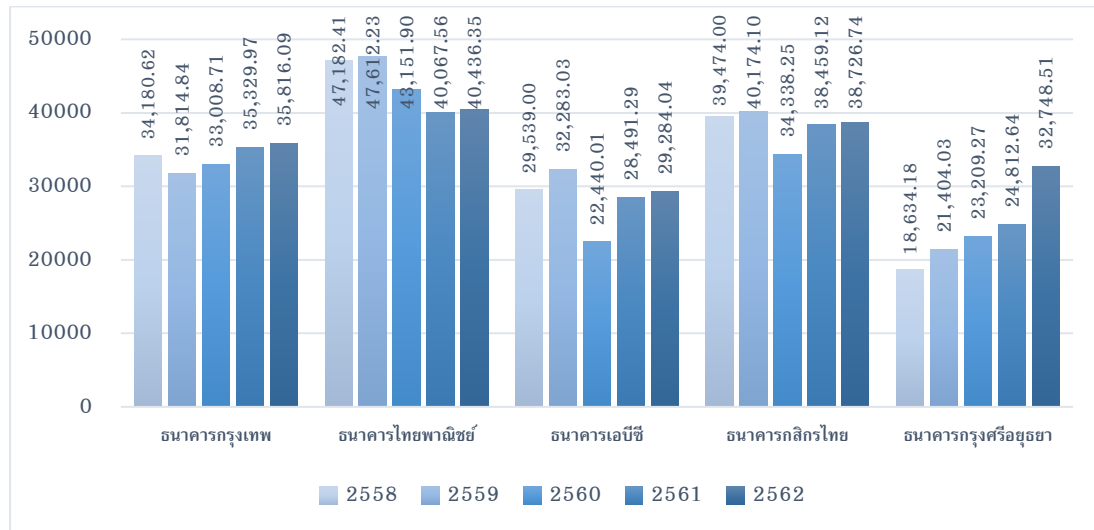
4.) อัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ธนาคารพาณิชย์	ประเภทของอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ (อัตราร้อยละ)				
	MLR	MOR	MRR	สูงสุด	ผิบนัด
ธนาคารกรุงเทพ	6.8750	6.0000	6.8750	18.0000	21.8750
ธนาคารไทยพาณิชย์	6.7450	6.0250	6.8700	28.0000	28.0000
ธนาคารเอบีซี	6.8700	6.0250	6.8700	17.1200	19.8750
ธนาคารกสิกรไทย	6.8700	6.0000	6.8700	23.1000	25.1000
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	6.9500	6.3500	6.9500	21.0000	28.0000

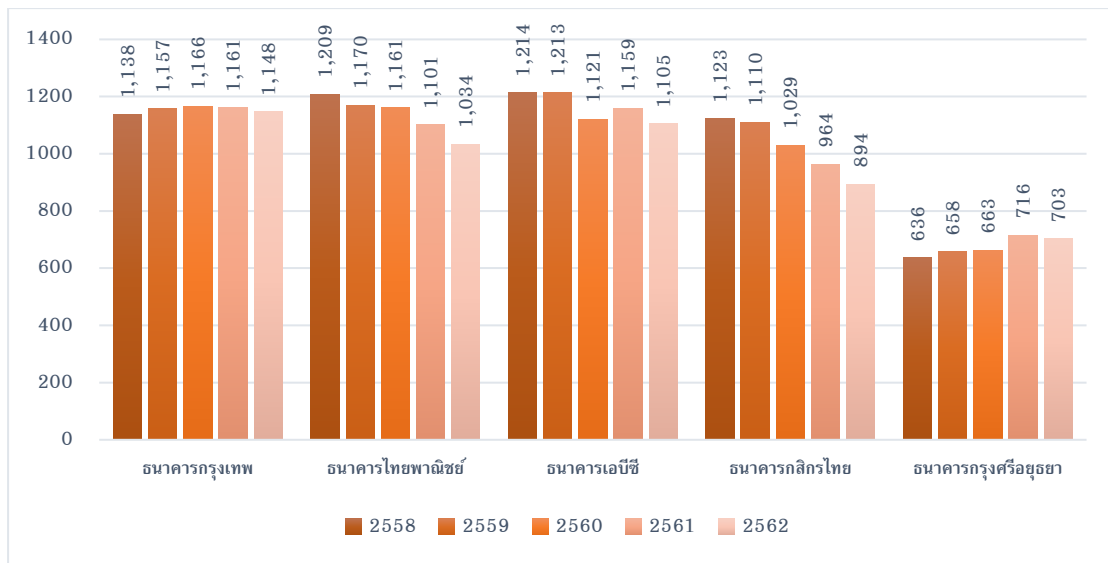
หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

5.) ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562)



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562) . ปรับปรุงจาก “ผลการดำเนินงานธนาคารพาณิชย์” โดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563

6.) สถิติจำนวนสาขาภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงจำนวนสาขาภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562). ปรับปรุงจาก “รายงานจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

2.2.1 นิยามและความหมาย

ทฤษฎี สกุนวัฒน์ (2559) ได้นิยาม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่าหมายถึง คุณสมบัติพิเศษที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่า ตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า มีต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น จะต้องประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ (1) คุณสมบัติพิเศษซึ่งสามารถอธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรภายในกิจการ (Resources Based View of the Firm) และ (2) การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนสามารถดำเนินกลยุทธ์เหล่านั้นจนประสบผลสำเร็จ

ชัยวุธ เจริญเฟื่องฟู (2561) ได้กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบและโอกาสทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

พิบูลย์ ทีปะปาล (2551) ได้ให้ความหมายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่นซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบที่เด่นชัด

Porter (2008) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้คู่แข่งพ่ายแพ้ แต่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว บริษัทสามารถดำเนินงานได้โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง หรือทำได้ทั้งสองอย่าง ซึ่งทำให้ที่บริษัทสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งได้ในระยะยาว

วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล (2560) ได้นิยามคำว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถ หรือสมรรถภาพขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการใช้ทรัพยากรที่มีค่า มีความแตกต่าง ไม่สามารถเลียนแบบได้และไม่สามารถทดแทนได้ นำมาซึ่งการสร้างผลงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วย

1.) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่หลากหลายมาผลิตสินค้าหรือบริการใด ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลทางด้านต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ได้

2.) คุณภาพ (Quality) หมายถึง การจัดการกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ถูกต้อง เป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตรงตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.) นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการคิดค้น สร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็น สิ่งประดิษฐ์ สินค้าหรือบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สามารถนำไปสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

4.) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง การที่องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการ ได้อย่างรวดเร็วตรงต่อความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ตลอดจนความมีความยืดหยุ่นสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงหมายถึง คุณสมบัติพิเศษหรือความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรในการนำกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าไปปฏิบัติจนทำให้องค์กรประกอบธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่ง เหนือกว่าคู่แข่ง หรือสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือ การทำกำไร การบริหารต้นทุน และความรวดเร็วในตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ก่อนที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น จะต้องประเมินขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกรวมทั้งสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันก่อน ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่นิยมใช้ในระดับองค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรมนั้นมี 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร(SWOT Analysis) และ

(3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม 5 ด้าน (Five Forces Analysis)

2.2.2 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View)

ญาลดา พรประเสริฐ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรต่าง ๆ จะถือเป็นจุดแข็งหากทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือความเป็นต่อทางการแข่งขัน ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ทางการแข่งขันได้ด้อยกว่าคู่แข่ง ทรัพยากรนั้นก็ถือเป็นจุดอ่อน

Wernerfelt (1984) กล่าวว่า ทรัพยากรและผลิตภัณฑ์เปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน ด้านหนึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรที่หลากหลาย ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นทรัพยากรที่สามารถใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเช่นกัน

Barney (1991) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรของบริษัท ประกอบด้วย สินทรัพย์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ความสามารถ กระบวนการขององค์กร คุณสมบัติของบริษัท ข้อมูลและความรู้ ฯลฯ ที่ถูกควบคุมโดยบริษัท เป็นจุดแข็งที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) ประกอบด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในบริษัท อาคารโรงงานและเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และการเข้าถึงวัตถุดิบ, ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ การฝึกฝน ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความฉลาด ความสัมพันธ์ และลักษณะนิสัยส่วนบุคคลของพนักงาน และ ทรัพยากรที่เป็นทุนขององค์กร (Organizational Capital Resources) ประกอบด้วยรายงานโครงสร้างของบริษัท แผนงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การควบคุมและระบบในการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งภายใน และระหว่างบริษัท ชื่อเสียง รวมทั้งสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น ทรัพยากรจึงหมายถึง สินทรัพย์ใด ๆ ก็ตามของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ ทั้งที่มีอยู่แล้วและที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปในภายหน้า ที่บริษัทสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ ซึ่งทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จะต้องมีความคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1.) ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable Resources) ทรัพยากรที่มีคุณค่าจะต้องเป็นทรัพยากรที่สามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การนำทรัพยากรที่มีคุณค่าไปใช้จะต้องสามารถสร้างโอกาส และทำลายอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของบริษัทได้

2.) ทรัพยากรที่หายาก (Rare Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่า มีลักษณะเฉพาะที่คู่แข่งไม่มี องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อสามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติได้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่วนใหญ่จะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ผสมเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น ทุนทางกายภาพ ทุนมนุษย์ และทุนขององค์กร หรือหากองค์กรใดสามารถนำทรัพยากรอย่างใดอย่างหนึ่งไปใช้ได้ในทุกกลยุทธ์ถือว่า ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าแต่หากทรัพยากรนั้นไม่ได้หายากแล้ว ถือว่าทรัพยากรนั้นไม่ได้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ทำให้เกิดความเท่าเทียมทางการแข่งขันซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดได้เท่านั้น

3.) ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย (Imperfectly Imitable Resources) แม้ว่าบริษัทจะมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากแต่บริษัทคู่แข่งก็สามารถมองเห็นได้ไม่ยาก และหากบริษัทคู่แข่งมีผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นกลยุทธ์ก็อาจจะนำทรัพยากรดังกล่าวไปลอกเลียนแบบและพัฒนาให้เหนือกว่า ดังนั้น ทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยากจึงประกอบด้วยเงื่อนไขอย่างน้อย 1 ข้อ จาก 3 ข้อ ดังนี้

3.1) มีลักษณะเฉพาะทางประวัติศาสตร์ (Unique Historical Conditions) ทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะทางประวัติศาสตร์ที่คู่แข่งไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ได้หมายถึงประวัติความเป็นมาและและสังคมภายในบริษัทเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความรวมถึงความสามารถในการหาทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้ถูกที่ถูกลูกด้วย หากบริษัทใดมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และทรัพยากรดังกล่าวยังมีลักษณะเฉพาะมาตั้งแต่อดีต ตลอดจนสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวไปใช้สร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าคู่แข่งก็จะทำให้บริษัทนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีมาตั้งแต่อดีต ถือว่ามีทุนทางกายภาพที่ลอกเลียนแบบได้ยาก บริษัทที่มีนักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงทางโด่งดังมาตั้งแต่อดีตเท่ากับมีทุนมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก หรือ บริษัทใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะก็เท่ากับมีทุนด้านองค์กรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เป็นต้น

3.2) มีลักษณะที่คลุมเครือ (Causal Ambiguity) ทรัพยากรใดก็ตามที่ไม่สามารถระบุแหล่งที่มา หรือ ไม่สามารถอธิบายให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนว่ามีความเชื่อมโยงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือกลยุทธ์ของบริษัทอย่างไร คู่แข่งย่อมลอกเลียนแบบได้ยาก

3.3) ความซับซ้อนทางสังคม (Social Complexity) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสังคม ไม่ว่าจะเป็น สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในบริษัท ชื่อเสียงของบริษัทที่มีต่อผู้จัดทาวัตถุดิบ หรือ ลูกค้า และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจัดการได้โดยตรง และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือต้องใช้เวลายาวนานในการเปลี่ยนแปลง คู่แข่งย่อมลอกเลียนแบบได้ยาก หรือต้องใช้เวลายาวนานและไม่คุ้มค่าที่จะลอกเลียนแบบ เพราะความซับซ้อนทางด้านสังคมเป็นสิ่งที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

4.) ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutability Resources) แม้ว่าทรัพยากรที่บริษัทมีจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก และลอกเลียนแบบได้ยาก ตลอดจนเป็นทรัพยากรที่ถูกนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ก็ตาม หากคู่แข่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่คล้าย ๆ กัน หรือมีความเทียบเท่าเชิงกลยุทธ์กับเรา โดยอาจจะใช้ทรัพยากรที่แตกต่างจากเรา ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากกลยุทธ์ที่นำทรัพยากรที่มีค่า หายาก และลอกเลียนแบบได้ยากนั้น ก็จะเป็นเพียงความสามารถทางการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน ดังนั้นนอกจากบริษัทจะมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และลอกเลียนแบบได้ยากแล้ว ทรัพยากรนั้นจะต้องไม่สามารถทดแทนได้ หรือ ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ ซึ่งการทดแทนกันได้มีด้วยกัน 2 กรณี คือ กรณีแรก เป็นไปไม่ได้ที่บริษัทแต่ละแห่งจะลอกเลียนแบบทรัพยากรจากบริษัทอื่นอย่างสมบูรณ์แบบ แต่อาจจะสามารถมีทรัพยากรที่ใกล้เคียงกันได้ และอาจจะนำไปใช้ในกลยุทธ์ที่เหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งอาจจะไม่สามารถลอกเลียนแบบคณะผู้บริหารที่มีคุณภาพได้แต่สามารถพัฒนาคณะผู้บริหารที่มีคุณภาพเฉพาะบริษัทของตนเองได้ ซึ่งทั้ง 2 ทีมคณะผู้บริหารอาจจะเป็นคนละทีมที่แตกต่างกัน แต่มีความเท่าเทียมกันทางกลยุทธ์ ซึ่งในกรณีนี้ทีมของผู้บริหารที่มีคุณภาพจึงไม่ถือเป็นทรัพยากรที่สร้างความเปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ เพราะเป็นเพียงทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และลอกเลียนแบบไม่ได้เท่านั้น กรณีที่สอง คือ มีทรัพยากรที่แตกต่างกันมาก ๆ แต่มีกลยุทธ์ที่ทดแทนกันได้ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งมีผู้บริหารที่มองการณ์ไกล เพราะมีภาวะผู้นำสูง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมีการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ ทั้ง 2 บริษัทถือว่ามีทรัพยากรที่มีความเท่าเทียมกันทางกลยุทธ์ ที่สามารถทดแทนกันได้ จึงไม่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากเป็นเพียงทรัพยากรที่หายากและลอกเลียนแบบได้ยากเท่านั้น

2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

Friesner (2011) กล่าวว่า SWOT ถูกคิดค้นโดย 3 ศาสตราจารย์ของ Harvard Business School ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Stanford University's Albert Humphrey ได้แก่ George Albert Smith Jr, C Roland Christensen และ Kenneth Andrews ในปี ค.ศ.1950 และถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือทางด้านกลยุทธ์องค์กรและการตลาดในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 มาจนถึงปัจจุบัน

Kotler & Keller (2016) กล่าวว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมทางการตลาดภายใน ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดภายนอก ผ่านการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

ญาลดา พรประเสริฐ (2549) กล่าวว่า SWOT เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารหรือบุคคลนั้น ๆ สามารถทราบถึงจุดแข็ง หรือ จุดเด่นภายในองค์กรหรือตัวบุคคลที่มีอยู่แล้ว ซึ่ง

สามารถควบคุม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามสถานการณ์ทางการแข่งขัน ส่วนจุดอ่อนก็ทำให้ผู้บริหารหรือบุคคล ทราบว่าองค์กร หรือตัวเรา มีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อจะได้กำจัด หรือพัฒนาให้ดีขึ้น สำหรับโอกาสและอุปสรรค ส่วนใหญ่จะเกิดจากภายนอก เป็นสิ่งที่ยากต่อการควบคุม ซึ่งโอกาสนั้นจะมีส่วนในการสนับสนุนขององค์กรหรือบุคคล แต่อุปสรรคจะเป็นสิ่งที่ เป็นข้อจำกัดและขัดขวางการดำเนินธุรกิจหรือชีวิตของบุคคล

ดังนั้น SWOT Analysis จึงหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์รวมถึงขีดความสามารถทางการแข่งขันเบื้องต้นในระดับธุรกิจ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากจุดแข็ง(Strengths)และจุดอ่อน(Weaknesses) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threats) ซึ่ง Gurel & Tat (2017) ได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

1.) จุดแข็ง (Strengths) เป็นคุณสมบัติที่เพิ่มคุณค่าให้กับบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งหากองค์กรธุรกิจใดสามารถพัฒนาและนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดก็จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรมีเงินทุนจำนวนมาก มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีวัตถุดิบและทรัพยากรเป็นของตนเอง เป็นต้น

2.) จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัจจัยภายในที่เป็นข้อเสียขององค์กร และอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบและพ่ายแพ้ในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ การวิเคราะห์จุดอ่อนทำให้องค์กรรับรู้ข้อเสียเปรียบขององค์กร เพื่อจะได้รับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือขจัดให้หมดไป อาทิเช่น ความไม่มีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ความยุ่งยากหรือข้อจำกัดของแผนกลยุทธ์ในระยะยาว การขาดแคลนทรัพยากร เป็นต้น เมื่อแก้ไขจุดอ่อนแล้ว คู่แข่งจะไม่สามารถนำจุดอ่อนของเราไปสร้างเงื่อนไขในการแข่งขัน

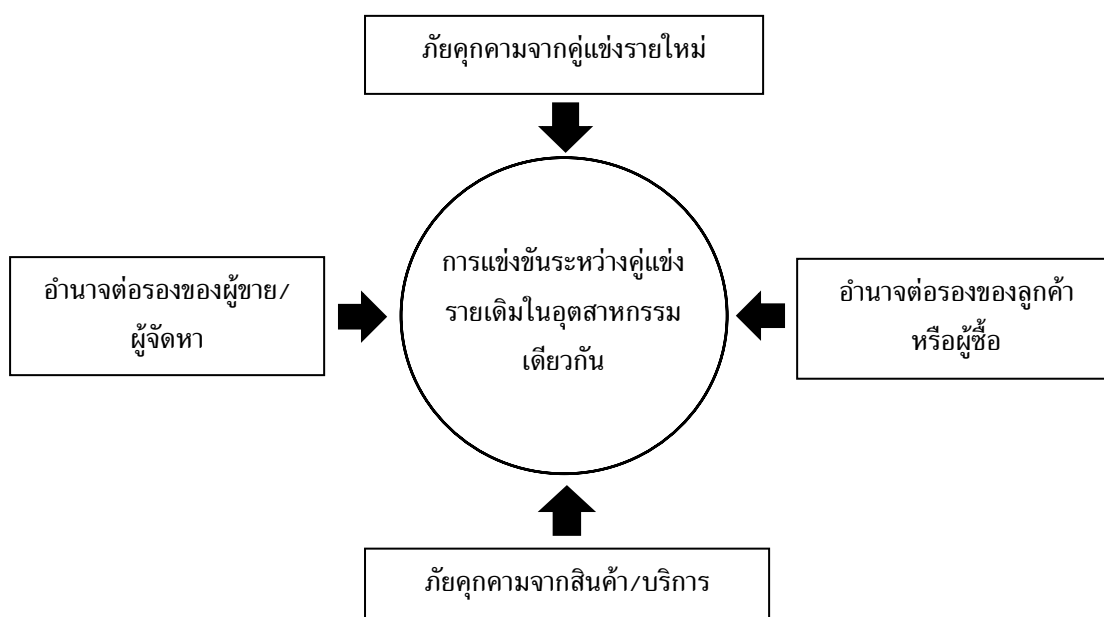
3.) โอกาส (Opportunities) เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรเอาชนะจุดอ่อนขององค์กร อย่างไรก็ตามโอกาสสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับคู่แข่งได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นหากผู้บริหารหรือบุคคลสามารถวิเคราะห์โอกาสออกมาได้ก่อนคู่แข่ง ก็จะสามารถชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากโอกาสเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน การเติบโตทางเศรษฐกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กระแสสุขภาพ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

4.) อุปสรรค (Threats) เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ หรือเป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นการวิเคราะห์อุปสรรค ก็เพื่อทำให้องค์กรหรือบุคคลรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จึงควรวางแผนให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อจะได้หลีกเลี่ยง และหาทางออกให้ได้ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศมาตรการในการควบคุมสัดส่วนการให้เงินสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ภัยธรรมชาติ การชุมนุมประท้วงทางการเมือง เป็นต้น

2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม 5 ด้าน หรือ การวิเคราะห์แบบจำลองผลึกตัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ภายในประเทศ ผ่านแบบจำลองที่เป็นแรงผลักดัน 5 ประการ ได้แก่ ภัยคุกคามที่เกิดจากการมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด อำนาจในการต่อรองของผู้ขายหรือจัดหา อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ และความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Porter, 2008) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 Five Forces Analysis Model. ปรับปรุงจาก “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” by Michael E. Porter, 2008. *Harvard Business Review*, pp. 27. Copyright 2008 by Harvard Business Publishing.

1.) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) เนื่องจากปัจจุบันเป็นโลกแห่งทุนนิยมมีการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในตลาดแบบผูกขาด ทำให้คู่แข่งหน้าใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยการเข้ามาใหม่ในตลาดนั้นหมายถึงการเข้ามาแย่งชิงทรัพยากร ลูกค้า รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยความ

รุนแรงในการแข่งขันจะเพิ่มขึ้นหากจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจประเภทนั้นเพิ่มขึ้น สร้างความกดดันทางด้านราคาและต้นทุน ดังนั้น การวิเคราะห์ในส่วนนี้องค์กรธุรกิจจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งสามารถทำได้โดย

1.1) การประหยัดต่อขนาด (Supply-side Economics of Scale) หมายถึง การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตสินค้าและบริการถูกลงโดยการเพิ่มขนาดการผลิต กล่าวคือ เมื่อผลิตสินค้าในปริมาณที่มากก็ต้องจัดหาวัตถุดิบในปริมาณมากขึ้น เมื่อซื้อวัตถุดิบมากขึ้นราคาวัตถุดิบจึงถูกลง และเมื่อราคาวัตถุดิบที่ซื้อมาถูกลงก็จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถกำหนดราคาขายสินค้าและบริการได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง แม้ว่าจะทำให้กำไรต่อหน่วยลดลงแต่ด้วยปริมาณการผลิตจำนวนมากก็ทำให้กำไรโดยรวมไม่ได้ลดลงแต่อย่างใด ทำให้เป้าหมายเรื่องของการทำกำไรไม่เป็นที่ดึงดูดสำหรับคู่แข่งรายใหม่นัก ซึ่งนอกจากจะต้องเผชิญกับมาตรการขัดขวางเรื่องต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาดแล้ว ยังอาจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันทางด้านอื่น ๆ อีก เช่น การโฆษณา การจัดจำหน่าย การบริการหลังการขาย การจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น โดยมากธุรกิจที่ใช้นโยบายประหยัดต่อขนาดมักจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมหนัก อาทิเช่น อุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์ ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ เป็นต้น

1.2) ประโยชน์จากปริมาณความต้องการ (Demand-side Benefits of Scale) หมายถึง ประโยชน์ที่เกิดจากสร้างเครือข่าย เมื่อผู้ซื้อมีความต้องการซื้อสินค้าของบริษัทเพิ่มขึ้นจากการบอกต่อของผู้ซื้อรายอื่น ซึ่งผู้ซื้อมักจะซื้อสินค้าที่จำเป็นจากบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่ามีความน่าเชื่อถือมากกว่า โดยอาจจะดูจากเครือข่ายที่มีผู้ติดตามจำนวนมากว่า ยกตัวอย่างเช่น การซื้อสินค้าออนไลน์ ผู้ซื้อส่วนใหญ่จะเลือกซื้อสินค้าบน eBay และ Alibaba มากกว่าแหล่งอื่น เนื่องจากมีขนาดใหญ่ มีความหลากหลายของสินค้า และมีความน่าเชื่อถือ เป็นต้น จึงยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันได้

1.3) ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า (Customer Switching Costs) หมายถึง ต้นทุนคงที่ที่บริษัทจะต้องจ่ายเมื่อเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า เมื่อบริษัทคู่แข่งต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะกับลูกค้าในกลุ่มเดียวกับเรา ก็จะต้องใช้เงินลงทุนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำนวนมาก ทำให้บริษัทคู่แข่งมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพิ่มขึ้น จึงเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้ามาแข่งขัน

1.4) ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements) เงินลงทุนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการก่อตั้งธุรกิจใหม่ เพราะการก่อตั้งธุรกิจใหม่นั้นล้วนต้องใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น ต้นทุนคงที่ทั้งที่เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคารสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร เป็นต้น และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ค่าจ้างพนักงาน เป็นต้น ยิ่งถ้าเป็นการลงทุนในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจบางประเภทที่มีมูลค่าสูง เช่น อุตสาหกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ยานยนต์ ปีโตรเคมี เป็นต้น ยิ่งต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ดังนั้น หากคู่แข่งมีเงินทุน

ไม่เพียงพอ หรือ ไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอก็จะทำให้ยากต่อการเข้ามาลงทุนใหม่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

1.5) ข้อได้เปรียบที่เป็นอิสระจากขนาด (Incumbency Advantages Independent of Size) ผู้ครอบครองตลาดจะมีข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนและคุณภาพ ซึ่งอาจจะเกิดจาก การมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่า การมีสิทธิพิเศษทางการจัดหาวัตถุดิบ การเลือกทำเลที่ตั้ง การสร้างตราสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งคู่แข่งพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้

1.6) ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Unequal Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะเสียเปรียบในการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย ยกตัวอย่างเช่น การวางขายผลิตภัณฑ์ใหม่บนชั้นวางของซูเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านสะดวกซื้อชื่อดัง จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเลือกชั้นวางในราคาที่สูงกว่าสินค้าของบริษัทเดิม ทำให้หลาย ๆ บริษัทพยายามที่จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเองโดยเฉพาะผ่านช่องทางออนไลน์ แต่ช่องทางออนไลน์ก็มีต้นทุนสูง

1.7) นโยบายรัฐบาล (Restrictive Government Policy) รัฐบาลมีอำนาจในการกำหนดการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งทางการตลาดให้กับอุตสาหกรรมบางประเภท รวมไปถึงอำนาจในการออกกฎหมาย การออกใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจ อาทิเช่น การให้สัมปทานในอุตสาหกรรมน้ำมันปิโตรเลียม การออกใบอนุญาตสถานบันเทิง การออกมาตรการทางภาษีต่าง ๆ เป็นต้น

1.8) การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ญาลดา พรประเสริฐ (2549) กล่าวว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง จนกลายเป็นตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับของลูกค้า และยังถ้าหากผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีการจดสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญาด้วยแล้ว ยิ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ และยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือจนสร้างความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ให้กับองค์กรด้วย ซึ่งการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันมีด้วยกันหลายด้าน เช่น ด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านบริการ เป็นต้น หากคู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความพยายามและระยะเวลาในการคิดค้น และหากคิดค้นได้แล้วก็ต้องใช้กลวิธีและงบประมาณมากมายในการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าอีกด้วย

2.) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) วัตถุดิบถือเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นทรัพยากรหลักที่จำเป็นจะต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ มีผลต่อ ต้นทุน คุณภาพ และปริมาณการผลิตสินค้าและบริการ ผู้ขายหรือผู้จัดหาปัจจัยการผลิตที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ กล่าวคือ หากผู้ขายหรือจัดหาปัจจัยการผลิตมีอำนาจในการต่อรองสูง ก็จะสามารถกำหนดราคาขายปัจจัยการผลิตได้ ต้นทุนในการผลิตก็จะสูงตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ขายหรือจัดหาปัจจัยการผลิตมีอำนาจในการต่อรองต่ำ ผู้ผลิตก็จะใช้ต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบต่ำเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรธุรกิจจึงควรให้

ความสำคัญต่อการเจรจาต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิตมีรายละเอียดดังนี้

2.1) ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย (Small Portion of Buyers) โดยส่วนใหญ่แล้วหากองค์กรธุรกิจซื้อวัตถุดิบในปริมาณน้อย ก็ย่อมมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบน้อยตามไปด้วย นั่นคือ อาจจะต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงกว่าผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก อย่างไรก็ตามหากผู้ขายวัตถุดิบพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ซื้อวัตถุดิบเป็นลูกค้ารายย่อย และมีเป้าหมายในการขายให้กับกลุ่มลูกค้ารายย่อยมากกว่า ก็อาจจะมีบริการ ส่วนลด และข้อตกลงพิเศษที่แตกต่างจากลูกค้ารายใหญ่ได้เช่นกัน

2.2) ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration by Suppliers) เมื่อผู้ขายวัตถุดิบมีความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวกับธุรกิจนั้นเพียงพอ มีความต้องการเติบโตไปข้างหน้า ก็จะผันตัวเองมาเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการนั่นเอง และการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมหมายถึงการมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด และเป็นคู่แข่งที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงอีกด้วย เนื่องจากมีทรัพยากรหรือวัตถุดิบอยู่ในมืออยู่แล้ว นอกจากนั้นยังอาจทำให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการเดิมประสบปัญหาเรื่องการจัดหาวัตถุดิบอีกด้วย

2.3) ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายให้ผู้ซื้อหลายราย (Dominance by Suppliers) กรณีนี้มักจะขึ้นกับวัตถุดิบที่จำเป็นต่อการผลิต หรือวัตถุดิบที่หายาก แต่มีผู้ผลิตที่ต้องการซื้อจำนวนมาก อาทิเช่น แร่ โลหะ อัญมณีที่หายาก เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ผู้ขายวัตถุดิบประเภทนี้มีอำนาจต่อรองมาก อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเดียวกันจึงแก้ปัญหาโดยการรวมกลุ่มกันเพื่อลดความเสี่ยงในการแข่งขัน และเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง แล้วใช้วิธีการจัดสรรวัตถุดิบตามสัดส่วนที่ตกลงกันนั่นเอง

2.4) ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน (Non Availability of Substitute Products) เกิดขึ้นในกรณีที่วัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะ และไม่สามารถหาอย่างอื่นมาทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบประเภทนี้จึงมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าผู้ซื้อเสมอ

2.5) ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง (High Suppliers Switching Cost) การที่ผู้ซื้อหรือผู้ผลิต ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบซึ่งอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น ราคาของวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงไปมาก ทำให้ผู้ผลิตตัดสินใจเปลี่ยนวัตถุดิบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่ เทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้ผลิตมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และเทคโนโลยีดังกล่าวรองรับวัตถุดิบที่มีลักษณะเฉพาะเท่านั้น กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนในแต่ละครั้งล้วนทำให้ผู้ผลิตมีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่สูงขึ้นไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

3.) อำนาจในการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) สินค้าและบริการที่อยู่ในตลาดที่มีผู้แข่งขันหลายราย หรือตลาดเสรี ผู้ซื้อมักจะมีอำนาจในการกำหนดราคา

สินค้าและบริการสูง ดังที่ Porter (2008) กล่าวว่า ผู้ซื้อที่มีอำนาจมากจะใช้อิทธิพลที่มีอยู่กดดันราคาสินค้าให้ต่ำในขณะที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะในปัจจุบัน มีปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศบวกกับการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค ทำให้ลูกค้าหรือผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น โดยการเรียกร้องให้เพิ่มกำลังการผลิต พัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นเหตุที่ทำให้คู่แข่งในอุตสาหกรรมหันมาใส่ใจความต้องการของลูกค้า และส่งผลให้กำไรลดลง โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีดังนี้

3.1) ผู้ซื้อสินค้าในปริมาณมาก (Large Volume Purchasers) กรณีที่ผู้ผลิตซื้อวัตถุดิบปริมาณมากก็ย่อมมีอำนาจในการต่อรองมาก กรณีนี้มักจะเกิดขึ้นกับบริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริการรายใหญ่ นอกจากนั้นยังสามารถเกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อใช้หลักในการจัดการกระบวนการผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just in time ซึ่งไม่จำเป็นต้องสต็อกวัตถุดิบเอาไว้ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายที่ต่ำลงอีกด้วย

3.2) ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง (Backward Integration by Buyers) กรณีนี้มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อวัตถุดิบหรือผู้ผลิตสินค้าและบริการต้องการลดต้นทุนลงโดยการเข้าซื้อกิจการของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือ ตัดสินใจลงทุนขยายกิจการโดยการลงไปเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นเสียเอง อาทิเช่น บริษัทผลิตและแปรรูปอาหาร ลงทุนในการสร้างฟาร์มสุกร ฟาร์มไก่ ไร่ข้าวโพด รวมทั้งลงทุนในการผลิตอาหารสัตว์ ตลอดจนเปิดกิจการร้านสะดวกซื้อ เพื่อเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าที่ตนเองผลิตเอง เป็นต้น กรณีดังกล่าวนี้นอกจากจะมีผลให้ผู้ขายสูญเสียลูกค้า และยังมีคู่แข่งรายใหม่อีกด้วย นอกจากนั้นอำนาจต่อรองจึงตกอยู่กับผู้ซื้อมากกว่าผู้ขาย

3.3) ผู้ขายจำนวนมาก (Most Sellers) สินค้าใดก็ตามที่มีผู้ขายจำนวนมากย่อมส่งผลให้ผู้ซื้อสิทธิที่จะเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ ในราคาที่เห็นว่าเหมาะสม และหากไม่พึงพอใจผู้ขายรายใด ก็สามารถที่จะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่น ๆ ได้ทันที ทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

3.4) มีสินค้าหรือทดแทน (Substitute Goods or Service) สินค้าหรือบริการใดก็ตามที่มีสินค้าทดแทน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของราคาขายที่มีผลกระทบต่อต้นทุน ผู้ซื้อก็จะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ทันที อาทิเช่น เมื่อราคาข้าวหอมมะลิแพงขึ้นผู้บริโภคข้าวหอมมะลิก็คงจะหันไปซื้อข้าวเจ้าแทน เป็นต้น

3.5) ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ (Low Switching Cost) เมื่อมีผู้ขายสินค้าหลายราย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านราคาที่แตกต่างกันของผู้ขาย ผู้ซื้อก็มีทางเลือก และสามารถที่จะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ขายที่ราคาต่ำกว่า เพราะจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า อำนาจในการต่อรองจึงอยู่ที่ผู้ซื้อมากกว่าผู้ขาย

4.) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Substitute Products) สินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงไม่มีอะไรที่รันตัว

สินค้าและบริการชนิดหนึ่งจะสามารถขายได้ตลอดเวลา เมื่อใดก็ตามที่สินค้าหรือบริการที่ดูเหมือนจะแตกต่างกัน แต่มีคุณสมบัติในการใช้งานได้เหมือนกัน ก็เท่ากับว่าศักยภาพในการทำกำไรของสินค้าหรือบริการนั้นลดลงทันที ซึ่งผลิตภัณฑ์ทดแทนนั้นมีทั้งแบบชั่วคราวและถาวร ผลิตภัณฑ์ทดแทนแบบชั่วคราวจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหรือองค์กรเพียงชั่วคราวเท่านั้น อาทิเช่น น้ำมันถั่วเหลืองขาดตลาด แต่ยังมีน้ำมันปาล์มใช้ทดแทนได้ เป็นต้น ส่วนผลิตภัณฑ์ทดแทนถาวรมีผลกระทบที่รุนแรงกว่ามาก เช่น ฟิล์มกล้องถ่ายรูป ถูกทดแทนด้วยกล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัล เพลงเจอร็อกถูกทดแทนด้วยโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น จะเห็นได้ผลกระทบจากสินค้าทดแทนมีหลายระดับ ซึ่งเมื่อองค์กรธุรกิจใดก็ตามที่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอาจจะดำเนินการเพื่อความอยู่รอดดังต่อไปนี้

4.1) ปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้มีจุดเด่นรวมทั้งลดต้นทุนลง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้

4.2) หันไปเน้นเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ให้มาก เช่น การให้บริการเสริมต่าง ๆ ที่สินค้าทดแทนยังไม่มี หรือไม่สามารถให้ได้ เป็นต้น

4.3) แบ่งทรัพยากรส่วนหนึ่งไปใช้ในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าให้ได้

4.4) เข้าสู่กิจการของสินค้าทดแทน ซึ่งอาจจะลงทุนเพิ่มไลน์การผลิตสินค้าที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับสินค้าทดแทน หรือการเข้าซื้อกิจการของสินค้าทดแทน

5.) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (The Intensity of Rivalry among Competitors) สถานการณ์ทางการแข่งขันในปัจจุบันย่อมมีคู่แข่งหลักเป็นองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งองค์กรใดก็ตามที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่าก็ย่อมสามารถทำกำไรได้มากกว่า ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความรุนแรงทางการแข่งขัน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

5.1) จำนวนของคู่แข่ง (Numerous or Equally Balanced Competitors) ไม่ว่าจะอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ย่อมมีคู่แข่งที่หลากหลายทั้งในเรื่องของศักยภาพและจำนวนที่แตกต่างกัน โดยหากอุตสาหกรรมใดมีคู่แข่งมาก ก็ย่อมทำให้ความรุนแรงของการแข่งขันมีมากด้วยเช่นกัน

5.2) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Slow Industry Growth) อุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีอัตราการเติบโตช้า มักจะมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงกว่าอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากคู่แข่งจำเป็นจะต้องพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น เพื่อการเติบโตและเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเอาไว้ให้ได้

5.3) ปริมาณต้นทุนคงที่ (High Fixed of Storage Cost) ต้นทุนคงที่มีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม เนื่องจากมักจะเป็นต้นทุนที่ลดได้ยาก ดังนั้นคู่แข่งใด

ก็ตามที่มีต้นทุนคงที่สูงก็มักจะพยายามหารายได้ให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีความสามารถในการทำกำไร และส่งผลให้การแข่งขันสูงตามไปด้วย

5.4) ผลผลิตที่ในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Cost) หากผลผลิตของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีความเหมือนกัน ทั้งคุณภาพ และคุณสมบัติ ก็ย่อมทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ เนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ส่งผลให้คู่แข่งในอุตสาหกรรมพยายามนำเสนอจุดขายที่ดีกว่า เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด นั่นเอง

5.5) การเพิ่มกำลังการผลิต (Capability Augmented in Large Increment) เมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้ามากขึ้น ผู้ผลิตก็มักจะเพิ่มกำลังการผลิต ซึ่งการเพิ่มกำลังการผลิต ย่อมทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำลง ราคาขายสินค้าก็จะถูกลง ส่งผลกระทบต่อคู่แข่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คู่แข่งจึงต้องหาวิธีการในการแข่งขันมาต่อสู้แย่งชิงลูกค้า กลับคืนมา ภาวะการแข่งขันก็จะสูงขึ้นตามมา

5.6) อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers) เมื่อองค์กรธุรกิจใดตัดสินใจประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ไประยะหนึ่งแล้ว มีความต้องการที่จะออกหรือเปลี่ยนไปประกอบอุตสาหกรรมอื่น มักจะทำได้ยาก เนื่องจากมีอุปสรรคในส่วนของเทคโนโลยีการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ สถานที่ และทักษะของพนักงาน ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5.7) ความหลากหลายของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies) คู่แข่งแต่ละรายล้วนพยายามที่จะใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่หลากหลาย เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการพยายามสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างแตกต่างให้เกิดขึ้น เหนือคู่แข่ง ทำให้ภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation : RPA)

2.3.1 นิยามและความหมายของ RPA

Decker et al. (2018) กล่าวถึงระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ว่าเป็นเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจแบบใช้พนักงานเป็นผู้ดำเนินการในระดับหน้าที่มากที่สุด

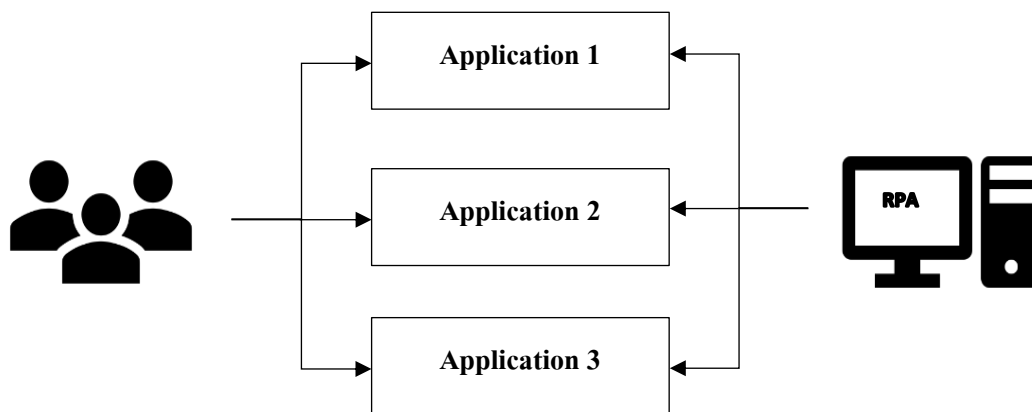
Bruno et al. (2017) กล่าวว่า ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ หรือ RPA (Robotic Process Automation) คือ ระบบซอฟต์แวร์ที่มีความสามารถในการลอกเลียนแบบพฤติกรรมกรการใช้งานแพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีของมนุษย์

Asatiani & Penttinen (2016) กล่าวว่า ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ หรือ RPA (Robotic Process Automation) เป็นเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยที่สามารถทำงานแทนมนุษย์ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า

Willcocks (2016, as cited in Mckinsey, 2016) ได้กล่าวว่า ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ หรือ RPA (Robotic Process Automation) คือ ซอฟต์แวร์ประเภทหนึ่งที่สามารถเลียนแบบกิจกรรมในการทำงานภายใต้กระบวนการของมนุษย์ สามารถทำสิ่งที่ต้องทำซ้ำๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำกว่ามนุษย์ อย่างไรก็ตามไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย และสามารถทำงานได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ เหตุผล การตัดสินใจ และการโต้ตอบกับลูกค้าแต่อย่างใด

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2561) กล่าวว่า ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ หรือ RPA (Robotic Process Automation) คือ เทคโนโลยีที่มีความสามารถในการทำงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ (Routine) และอยู่ภายใต้เกณฑ์มาตรฐาน (Rule Based)

ดังนั้น ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation : RPA) จึงหมายถึง ระบบซอฟต์แวร์ที่ล้ำสมัยที่มีความสามารถในการทำงานภายใต้กระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่อยู่บนแพลตฟอร์มต่าง ๆ หรือระบบงานบนคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย แบบซ้ำ ๆ แทนมนุษย์ได้อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย รวดเร็ว แม่นยำ และคุ้มค่า



ภาพที่ 2.7 กระบวนการทำงานแบบ Manual และกระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติโดย RPA ปรับปรุงจาก “The Pioneers of Robotic Process Automation (RPA) Software and Blue Prism” by Ashok Kumar, Y., & Raghavendra, G., 2018. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 3(4), pp. 96–100. Copyright 2018 by IJSRCSEIT.

จากภาพที่ 2.7 เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน 1 กระบวนการ ซึ่งเดิมจะต้องใช้พนักงานจำนวน 3 คน (ภาพคนทางซ้ายมือ) ปฏิบัติงานผ่านระบบงานบนคอมพิวเตอร์ 3

ระบบงาน (Application 1-3 คือ ระบบงานที่ 1-3) ปัจจุบันสามารถใช้ซอฟต์แวร์ RPA (ภาพคอมพิวเตอร์ทางขวามือ) ให้ปฏิบัติงานในกระบวนการเดียวกันแทนพนักงานทั้ง 3 คน

2.3.2 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA

Anagnoste (2017) ได้สรุปคุณสมบัติหรือความสามารถของ RPA โดยทั่วไป ไว้ดังต่อไปนี้

- 1.) สามารถสอนหรือฝึกฝนให้ทำงานได้โดยผู้ใช้งานที่ไม่ต้องมีทักษะทางด้านการออกแบบหรือการเขียนโปรแกรม
- 2.) สามารถทำงานร่วมกับผู้ใช้งาน บนหน้าจอของผู้ใช้งานเอง
- 3.) สามารถทำงานที่มีโครงสร้างของกระบวนการทำงานซ้ำ ๆ บนคอมพิวเตอร์
- 4.) สามารถทำงานบนระบบงานและเข้าถึงระบบต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย
- 5.) สามารถใช้งานหรืออ่านค่าจากไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย เช่น .pdf, MS Excel เป็นต้น
- 6.) สามารถตรวจสอบและตัดสินใจทำงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่ถูกตั้งค่าเอาไว้ก่อนได้
- 7.) สามารถกำหนดเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นในการเข้าถึงฐานข้อมูลโดยการใช้รหัสที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ
- 8.) ทำงานได้ 24 ชั่วโมงไม่มีวันหยุด
- 9.) กรณีที่มีปัญหาที่เกิดขึ้นข้อมูลจะถูกเก็บไว้ในโปรแกรมแต่ผู้รับผิดชอบก็สามารถกำหนดค่าให้ระบบส่งข้อมูลที่สำคัญ วันที่เกิดปัญหา หรือความถี่ที่เกิดปัญหา ไปยังอีเมลล์ของผู้ที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องได้โดยอัตโนมัติ
- 10.) สามารถเก็บข้อมูลและนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ต่อไปได้

2.3.3 มาตรฐานการให้บริการและวิธีการนำ RPA ไปใช้ในองค์กร

สำหรับวิธีการนำ RPA ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ นั้น Willcocks et al. (2015) ได้กล่าวว่า การนำ RPA ไปใช้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขข้อตกลงระหว่างบริษัท กับผู้ให้บริการ RPA แต่ละรายในการออกแบบวิธีการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างและความต้องการของบริษัทอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม Willcocks et al. (2015) ได้นำเสนอมาตรฐานสำหรับการให้บริการและวิธีการนำ RPA ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการกระบวนการ (Process Management) (2) การจัดการการส่งมอบ (Deliverable Management) (3) การสนับสนุนการปฏิบัติการ (Operational Support) (4) โครงสร้างทางเทคนิค,ความปลอดภัยและการกำกับดูแล (Technical Infrastructure, Security and Governance) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 มาตรฐานการให้บริการและวิธีการในการนำ RPA ไปใช้ในองค์กร

Delivery Phase		Deliverable	Purpose/Description
Process Management		Process Assessment	Define process; feasibility, scope, complexity, effort and projected benefits.
		Business case	Translates the aggregated results of Process Assessments into a financial case and provides the inputs for project planning (i.e. effort and cost breakdown).
	Deliverable Management	Define	Refined Process Assessment Process Definition Document (PDD)
	Design	Solution Design Document	(Optional) Provides further detail and clarification where required on process scope. Documents the current process at a keystroke level- forms the requirements for design.
	Configure	Release Note Configuration Test Plan	Translates the set of PDDs into an over-arching design to minimize development effort and maximize object reusability. Delivers the RPA Release Package into test (i.e. the output of process management). Generate conditions to test the functionality of the individual Business Objects, Components and Processes along with as initial end to end test.
	Test	Verification Test Plan UAT Plan	Generate & document test conditions to ensure all relevant scenarios are captured. Step through cases in a controlled manner in the presence of Operational SME's. Controlled testing, gradually ramping up the volume based on successful completion, and starting with the processing of a single case.
Operation Support	Deploy	Operations Handbook	Provides instruction, information and device on the running of the specified automated process in a normal daily operational environment for those who will run the process.
		Operations Ready	Provides an opportunity to walkthrough the process with all key stakeholders (Controllers, Business, IT) to validate the process is ready for live deployment.
	BAU	Implementation Plan	Outlines the approach, timetable and resources required for releasing the process into the production environment.
Technical Infrastructure		Infrastructure Design	Provides the architecture requirements and proposed solution for supporting the automations- this is a living document that will evolve over time.
Security		Security Policies	Outlines the security policy and procedures that supports the RPA Agility Program with input from Business, IT Security & Access Control departments.
Governance		Database Governance	Defines the approach for mapping the archiving and maintenance rules to control the size and integrity of the database.

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “The IT Function and Robotic Process Automation” by Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A., 2015. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, pp. 1-39. Copyright October 2015 by Leslie Willcocks, Mary Lacity and Andrew Craig.

จากตารางที่ 2.5 แสดงให้เห็นภาพรวมหรือมาตรฐานของการให้บริการและวิธีการนำ RPA ไปใช้งาน ซึ่งได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการเลือกกระบวนการหรือระบุกระบวนการ อันเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการนำ RPA ไปใช้งาน

2.3.4 ตัวอย่างและกรณีศึกษาของการนำ RPA ไปใช้ในบริษัทต่าง ๆ

1.) ตัวอย่างการนำ RPA ไปใช้ในบริษัทด้านพลังงานแห่งหนึ่ง ชื่อสมมติว่า UTILITY (Lacity et al., 2015)

บริษัท UTILITY เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการจัดหาและผลิตกระแสไฟฟ้า ต้องการที่จะลดต้นทุนแทนที่การขึ้นราคาค่าไฟฟ้า และต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพการบริการ จึงนำ RPA เข้ามาใช้ตั้งแต่กลางปี ค.ศ.2000 ตัวอย่างของการนำ RPA ไปใช้ได้ประสบความสำเร็จคือ กระบวนการอ่านค่ามิเตอร์การใช้ไฟฟ้าและตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งมีปริมาณรายการมากกว่า 1,000 รายการในแต่ละวัน กระบวนการนี้จะต้องใช้พนักงานจำนวนมาก และมีข้อผิดพลาดอยู่เป็นประจำ หลังจากใช้ RPA บริษัทสามารถลดจำนวนพนักงานได้ถึง 25-30 คน ลดต้นทุนในส่วนของพนักงานประจำได้ถึง 60% และทำให้กระบวนการมีคุณภาพและรวดเร็วขึ้น

RPA จึงถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในบริษัท และกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าและครองตำแหน่งผู้นำทางการตลาดในอุตสาหกรรมด้านพลังงานในทวีปยุโรป นับได้ว่าบริษัท UTILITY เป็นหนึ่งตัวอย่างที่สามารถใช้ประโยชน์จาก RPA ได้อย่างประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งในปี ค.ศ. 2015 ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ความสามารถในการใช้งาน RPA ของบริษัท UTILITY ในปี ค.ศ.2015

Number of Automated Processes	Number of RPA transaction per month	Number of Robots	Robotic Scale	Payback Period	1-Year ROI
About 25	1 million	Over 300 robots	2 humans orchestrate 300 robots that perform the work of 600 people	12 months	200 %

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “Robotic Process Automatio: Mature Capabilities in the Energy Sector” by Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A., 2015. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, pp. 1-19. Copyright October 2015 by Mary Lacity, Leslie Willcocks and Andrew Craig.

ตารางที่ 2.6 แสดงให้เห็นความสามารถในการใช้งาน RPA ของบริษัท Utility ในปี ค.ศ.2015 ซึ่งมีจำนวนกระบวนการที่ใช้ RPA ทำงานแทนทั้งหมด 25 กระบวนการ ปริมาณงาน 1 ล้านรายการต่อเดือนโดยใช้หุ่นยนต์ซอฟต์แวร์ มากกว่า 300 หน่วย ขนาดของสเกลคือ ใช้พนักงานเพียง 2 คน ในการควบคุมหุ่นยนต์ซอฟต์แวร์จำนวน 600 หน่วย ทำงานเทียบเท่ากับพนักงาน 600 คน ระยะเวลาคืนทุนเพียง 12 เดือน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนคิดเป็น 200% ต่อปี

2.) ตัวอย่างการนำ RPA ไปใช้ในงานด้าน Back Office ของบริษัท Telefonica O2 (Lacity et al., 2015)

บริษัท Telefonica O2 เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศสหราชอาณาจักร มีแผนที่จะนำ RPA มาใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานสนับสนุนทั้งหมด โดยมีเป้าหมายในการเติบโต และรักษาระดับต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดของเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ จึงตัดสินใจนำเอา RPA ของผู้ให้บริการ Blue Prism เข้ามาใช้ในปี ค.ศ.2010 โดยนำ RPA ไปใช้ในกระบวนการ การให้บริการเปลี่ยน SIM เก้าเบอร์เดิมให้กับลูกค้า และการใช้แอปพลิเคชันคำนวณค่าบริการล่วงหน้า ในบัญชีของลูกค้า ซึ่งโดยปกติพนักงานจะต้องใช้ซอฟต์แวร์ระบบที่หลากหลายในกระบวนการดังกล่าว ซึ่ง RPA สามารถทำงานได้โดยไม่เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อระบบของ Telefonica O2 (Craig et al., 2015) RPA จึงกลายเป็นเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการช่วยลดต้นทุนให้แก่บริษัท Telefonica O2 เป็นอย่างยิ่งในปี ค.ศ.2015 ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ความสามารถของ RPA ของบริษัท Telefonica O2 ในปี ค.ศ.2015

Number of processes automated	Number of RPA transaction per month	Number of Robots	Number of FTEs saved	Payback Period	3-Year ROI
15 core processes	400,000 to 500,000	160 and growing	100	12 months	650-800 %

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “Robotic Process Automation at Telefonica O2” by Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A., 2015. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, pp. 1-19. Copyright April 2015 by Mary Lacity, Leslie Willcocks and Andrew Craig.

จากตารางที่ 2.7 ความสามารถในการใช้งาน RPA ของบริษัท Telefonica O2 ในปี ค.ศ.2015 คือ จำนวนกระบวนการอัตโนมัติ 15 กระบวนการหลัก ปริมาณงานที่ใช้ RPA จำนวน 400,000-500,000 รายการต่อเดือน จำนวนซอฟต์แวร์หุ่นยนต์มากกว่า 160 หน่วย

ลดจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลาได้ 100 คน ระยะเวลาคุ้มทุน 12 เดือน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนคิดเป็น 650-800 %

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)

Anagnoste (2017) ศึกษาเรื่อง “Robotic Automation Process – The Next Major Revolution in Terms of Back Office Operations Improvement” โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ RPA จากรายงานของ Forrester Institute, Everest Group, Outsourcing Report และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า RPA สามารถถูกฝึกโดยผู้ใช้ในลักษณะงานแบบมีโครงสร้างในการทำงานแบบซ้ำ ๆ บนคอมพิวเตอร์ ช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเก็บข้อมูลการใช้งาน นอกจากนี้ยังสามารถทำงานได้แบบ 24/7 ลดต้นทุนในการบันทึกข้อมูลถึง 70% และลดต้นทุนลงถึง 30% เมื่อเทียบกับการทำงานของพนักงานแบบเต็มเวลา สามารถสร้างผลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมคืนกลับให้องค์กรได้อย่างรวดเร็ว และทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น

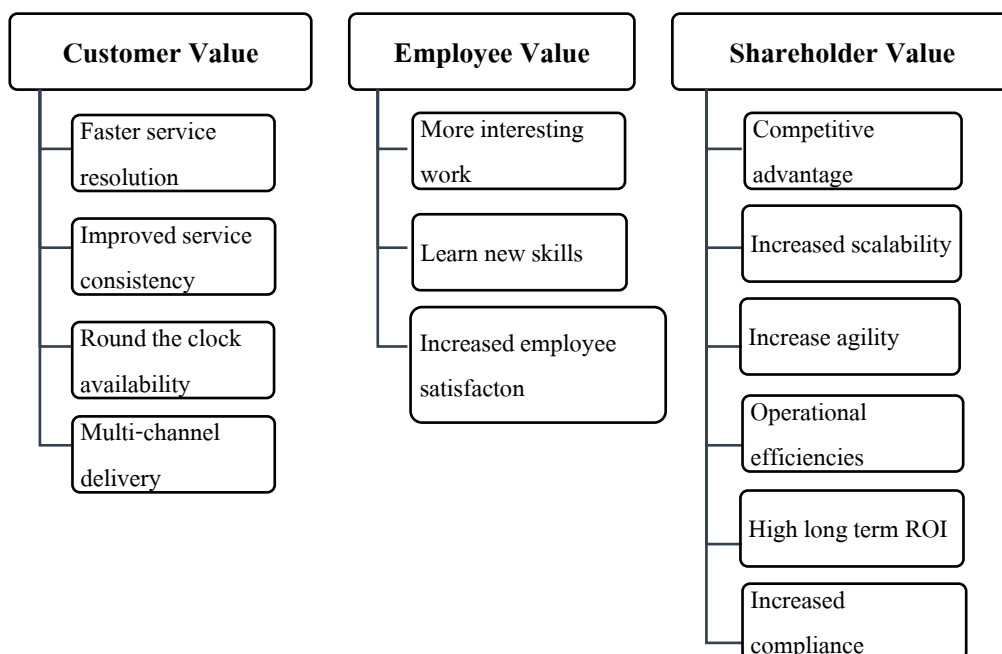
Mending et al. (2018) ได้ศึกษาเรื่อง “How do Machine Learning, Robotic Process Automation, and Blockchains Affect the Human Factor in Business Process Management?” จากผู้เชี่ยวชาญด้าน RPA จำนวน 5 คน ในการประชุมทางวิชาการครั้งที่ 15th International Conference on Business Process Management พบว่า RPA. นอกจากจะช่วยลดข้อผิดพลาดของมนุษย์ในการจัดการกระบวนการทางธุรกิจในระดับหน้าที่และระดับประสานงานแล้ว ยังมีผลกระทบต่อการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี จริยธรรม ประสิทธิภาพของลูกค้า การออกแบบงาน การบูรณาการทางสังคม และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อีกด้วย

Lacity et al. (2015) ศึกษาเรื่อง “Robotic Process Automation at Telefonica O2” จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้บริการด้าน RPA. (BluePrism) ลูกค้า(บริษัท Telefonica O2) และที่ปรึกษาด้าน RPA พบว่า RPA. เหมาะสำหรับกระบวนการที่มีปริมาณงานจำนวนมาก มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง มีหลักเกณฑ์ตายตัว และมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่ง บริษัท Telefonica O2 ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า RPA. เหมาะสำหรับงานด้านสนับสนุน (Back Office) อย่างไรก็ตาม RPA. ก็สามารถนำไปใช้ในกระบวนการที่ซับซ้อนได้ หากสามารถระบุขั้นตอนได้อย่างละเอียด และสามารถควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้

Lacity et al. (2015) ศึกษาเรื่อง “Robotic Process Automation: Mature Capabilities in the Energy Sector” จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้บริการด้าน RPA (BluePrism) ลูกค้า (บริษัท UTILITY) และที่ปรึกษาด้าน RPA. พบว่า ซอฟต์แวร์หุ่นยนต์จะสามารถสกัด แยกแยะ

รวบรวม จัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็วในกระบวนการที่เต็มไปด้วยข้อมูลและสามารถตอบสนองได้ทันทีอันจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เช่น การที่สามารถพูดคุยโต้ตอบกับลูกค้าทางโทรศัพท์ได้ภายในวินาทีเดียว เป็นต้น

Lacity et al. (2017) ศึกษาเรื่อง “Service Automation: Cognitive Virtual Agents at SEB Bank” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการด้าน RPA และ Cognitive Automation (CA.) ของบริษัท IPsoft จากลูกค้า (SEB Bank) และคณะที่ปรึกษา พบว่า ระบบอัตโนมัติไม่ใช่เป็นเครื่องมือในการลดพนักงาน เพราะจะทำให้บริษัทสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันและสูญเสียศักยภาพในการปฏิรูปทางเทคโนโลยี การใช้ระบบอัตโนมัติให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจะต้องทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ 3 ด้าน (Triple win) ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ประโยชน์ 3 ด้าน (Triple Win) จากการใช้งานระบบอัตโนมัติของ SEB Bank. ปรับปรุงจาก “Service Automation Cognitive Virtual Agents at SEB Bank” by Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A., 2017. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, pp. 1-29. Copyright 2017 by Mary Lacity, Leslie Willcocks and Andrew Craig.

วิธีการที่จะทำให้บริษัทสามารถนำ RPA และ CA. มาใช้เพื่อให้ได้รับประโยชน์ทั้ง 3 ด้าน ดังภาพที่ 2.8 ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กำหนดโครงการนำระบบอัตโนมัติมาใช้เป็นโครงการในรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Project) (2) พัฒนาหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขเพื่อจะได้ค้นพบผลกระทบในการนำไปใช้ (3) กำหนดว่าขั้นตอนใดควรให้มนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ (4) ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้กับระบบอัตโนมัติ (5) เปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรมของ

มนุษย์กับการฝึกให้กับระบบอัตโนมัติ เพื่อกำหนดเป้าหมาย (6) ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (7) ให้ลูกค้าทดลองใช้ระบบอัตโนมัติโดยยังคงมีช่องทางอื่น ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า (8) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และแสดงให้เห็นพนักงานเห็นคุณค่า (9) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากคุณภาพของบริการไม่ใช่จากผลผลิตของงาน

นอกจากนั้นยังได้สรุปว่า กรณีของ SEB Bank ประสบความสำเร็จในการเพิ่มระดับผลการดำเนินงานจากการบูรณาการทั้งพนักงานดิจิทัล พนักงานที่เป็นมนุษย์ กระบวนการ และ เทคโนโลยี ไว้ในระบบเดียวกัน และได้กล่าวถึงปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการใช้ระบบอัตโนมัติ 5 อย่าง ได้แก่ (1) ความเป็นต่างเทคนิค (2) ต้นทุนในการพัฒนา (3) การปรับใช้ (4) ความซับซ้อนเรื่องของแรงงาน และ (5) กำไร และระเบียบกฎเกณฑ์รวมทั้งการยอมรับของสังคม

Willcocks et al. (2015) ศึกษาเรื่อง “The IT Function and Robotic Process Automation” จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้บริการด้าน RPA (Blue Prism) ลูกค้า (บริษัท UTILITY) และที่ปรึกษาด้าน RPA. พบว่า การใช้ RPA มีข้อควรระวังอยู่ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ควรวางแผนในเรื่องการขยายขนาดของข้อมูลหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องไว้ตั้งแต่เริ่มแรก (2) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในบริษัทรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ครอบคลุมทั้งเรื่องความปลอดภัย, การตรวจสอบ, การกำกับดูแล, การควบคุมทั่วไปและการควบคุมด้าน IT ไม่ใช่รับรู้เฉพาะตอนที่ระบบทำงานช้าลง หรือ ต้องเสียค่าใช้จ่าย และที่สำคัญคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ อันจะสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างยืดหยุ่น (3) อย่าเพิ่งดีใจไปกับสิ่งที่สามารถทำได้แบบรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระดับการบริการ หรือการแก้ปัญหาให้กับหน่วยงาน แต่ควรมองภาพรวมทั้งองค์กร เพราะท้ายที่สุดแล้วความสำเร็จก็เป็นขององค์กรอยู่ดี (4) หากสามารถทำได้ 3 ประเด็นข้างต้น คุณก็จะสามารถใช้ RPA ได้อย่างรอบด้าน ยกตัวอย่างเช่น การจัดการข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้าง และ การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจจากมุมมองภายใน และหากสามารถใช้ RPA. ในเชิงลึก โดยมองไปถึงการสร้าง RPA เป็นแพลตฟอร์ม ก็จะทำให้องค์กรมีความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

McKinsey (2016) ศึกษาเรื่อง “The Next Acronym You Need to Know about: RPA (Robotic Process Automation)” จากการสัมภาษณ์ Leslie P. Willcocks & Mary C. Lacity พบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการประยุกต์ใช้ RPA. 4 อย่าง ก็คือ (1) กลยุทธ์ หากกำหนด RPA เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์จะทำให้คุณได้ประโยชน์มากกว่า การลดต้นทุน (2) ความกังวลเกี่ยวกับการเปิดการใช้งาน คุณต้องแสดงให้เห็นว่า RPA เป็นโครงการที่ดี โดยการเลือกกระบวนการที่เหมาะสม นั่นคือ กระบวนการที่นิ่ง มีประสิทธิภาพ ตายตัว ช้า ๆ และมีมูลค่าสูง โดยเริ่มจากการแก้ปัญหาคอขวด หรือ จุดสำคัญ ๆ (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการใช้ระบบอัตโนมัติ และ (4) การใช้ความสามารถของ RPA. ในสร้างการเติบโตให้กับองค์กรในระยะยาว

Ashok Kumar & Raghavendra (2018) ทำการวิจัยเอกสารเรื่อง “The Pioneers of Robotic Process Automation (RPA) Software and Blue Prism” พบว่า RPA สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจ ทั้งในส่วนของ การลดระยะเวลา และลดปริมาณงานของแผนก IT ในการปรับปรุงระบบ โดยการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลในการดูแลระบบอัตโนมัติ ซึ่งนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย

2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Wernerfelt (1984) ศึกษาเรื่อง “A Resource-based View of the Firm” พบว่าการวางตำแหน่งของทรัพยากรที่ดีจะช่วยสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ของผู้แข่งขัน ถือเป็นแนวทางใหม่สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในมุมมองของทรัพยากร สำหรับในแง่ของทรัพยากรด้านการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้บริษัทมีผลกำไรที่ดีกว่าคู่แข่ง ดังนั้น บริษัทจะต้องพยายามพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีอยู่เสมอ แทนที่จะพยายามรักษาตำแหน่งไว้ อย่างไรก็ตามก็อาจจะเป็นไปได้ที่บริษัทจะต้องนำกำไรที่ได้มาลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนาเช่นกัน

Huang et al. (2015) ศึกษาเรื่อง “From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage” จากการสำรวจบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยี และการสื่อสาร จำนวน 165 บริษัทในประเทศไทยได้หวั่น โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่งจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงชั่วคราว ในขณะที่บริษัทที่มีการวางตำแหน่งทางทรัพยากรด้านเทคโนโลยี หรือมีความสามารถทางเทคโนโลยี จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนกว่าคู่แข่งอีกด้วย

Barney (1991) ได้กล่าวไว้ในศึกษาเรื่อง “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” ว่า เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนทางกายภาพไม่ได้รวมอยู่ในคุณสมบัติที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ สามารถหาซื้อเทคโนโลยีทางกายภาพนั้น ๆ ได้และสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ได้เช่นเดียวกัน การมีเทคโนโลยีทางกายภาพดังกล่าวถือเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน อย่างไรก็ตามหากบริษัทมีทั้งเทคโนโลยีทางกายภาพที่ซับซ้อนและสามารถใช้ให้เกิดความซับซ้อนทางด้านสังคม อาทิ ใช้จนกลายเป็นวัฒนธรรม ประเพณี เป็นต้น จนไม่มีใครลอกเลียนแบบได้ (สันนิษฐานว่าทรัพยากรนั้น มีค่า หายาก และทดแทนไม่ได้) ก็อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

Abd Aziz & Samad (2016) ศึกษาเรื่อง “Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Food Manufacturing SMEs in Malaysia” จากผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดย่อม จำนวน 200 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดย่อมในธุรกิจ

อาหาร ถึงร้อยละ 73.5 ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรสร้างเครือข่ายกับสถาบันวิจัยหรือมหาวิทยาลัย เพื่อคิดค้นนวัตกรรม อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดนั่นเอง

Andersen & Wong (2013) ศึกษาเรื่อง “The New Normal Competitive Advantage in the Digital Economy” พบว่า บริษัทที่ต้องการการเติบโตในเศรษฐกิจดิจิทัลนั้น จะต้องมีทรัพยากร(ไม่สามารถจับต้องได้) 7 ประการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ (1) กลยุทธ์และการวางตำแหน่งที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถสร้างเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว (2) นวัตกรรมและการมองเห็นประโยชน์ก่อนคนอื่นจะทำให้องค์กรสามารถสร้างตลาดใหม่ เป็นผู้นำทางการตลาด และสามารถวางกลยุทธ์เพื่อสกัดคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ได้ (3) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้และความสามารถช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถพลิกแพลงได้ สร้างความเป็นเอกภาพให้กับองค์กร และสร้างทุนทางปัญญาอันจะนำมาซึ่งการมีทรัพยากรบุคคลที่เหนือกว่าในการคิดค้นนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว (4) การพลิกแพลงขององค์กรทำให้องค์กรสามารถนำความสามารถที่เป็นพลวัตในการสร้างนวัตกรรมให้กับสินค้า บริการ เทคโนโลยีและโมเดลทางธุรกิจได้ (5) การสร้างเครือข่ายภายนอก สามารถเพิ่มโอกาสในการค้นพบนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว และทำให้ต้นทุนลดลง (6) ประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนจะทำให้สามารถคิดค้นตัวแบบทางธุรกิจรูปแบบใหม่ได้ และการประหยัดต้นทุนจะทำให้สามารถนำไปลงทุนในทรัพยากรโดยเฉพาะทุนมนุษย์ และ (7) ความสัมพันธ์ในเชิงบวก ความสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็งและประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท

ทศพร ทานะมัย, นาถรพี ชัยมงคล, และสมพงษ์ เพชร (2561) ศึกษาเรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ” พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสถานการณ์จะกลายเป็นที่มาขอความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ในทันที แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง และวัฒนธรรมองค์กรที่กลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วมจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

นันทรัตน์ นามบุรี (2561) ศึกษาเรื่อง “ตัวแบบประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในเขตสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” จากผู้บริหารสูงสุดทางการบัญชีของธุรกิจในเขตสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 362 คน โดยใช้แบบสอบถาม และ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก อีกจำนวน 8 คน พบว่า การเพิ่มศักยภาพทางการได้เปรียบทางการแข่งขันควรเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการให้รู้ถึงกระบวนการบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้ได้รับมาตรฐานสากล โดยทิศทางของการสร้างประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ต้องสร้างบุคลากรทางการบัญชีออกสู่ตลาด เป็นโอกาสในการสร้างงานที่ขาดแคลน ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และฉายภาพให้เห็นถึงประโยชน์และความคุ้มค่าต่อธุรกิจจากการนำสารสนเทศทางบัญชีมา

ใช้ ซึ่งจะทำให้องค์กรรับรู้ถึงบริบทขององค์กร ตลอดจนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาแก้ไข และเตรียมความพร้อมหรือกำหนดกลยุทธ์ให้ทันต่อการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน

ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา (2561) ศึกษาเรื่อง “การจัดการเทคโนโลยีสะอาดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรของธุรกิจอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์” จากผู้บริหารธุรกิจอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 340 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การจัดการเทคโนโลยีสะอาดมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อลดของเสีย ลดการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน ลดต้นทุนในการจัดการ สร้างการผลิตสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยกระบวนการที่ช่วยรักษาสິงแวดล้อม ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากกว่าคู่แข่ง และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้าน คุณภาพ นวัตกรรม และ การตอบสนองลูกค้า มีผลเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากหากธุรกิจสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ มีนวัตกรรมที่ทันสมัย และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือคู่แข่ง ย่อมทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว มีความน่าเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความมั่นคงทางการเงิน ตลอดจนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน

2.4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม

ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559) ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ” จากการรวบรวมทัศนะและการวิเคราะห์ของนักวิชาการ พบว่า นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยทำให้ผู้ประกอบการค่อย ๆ ก้าวนำคู่แข่งออกไปทีละน้อย

พรประสิทธิ์ แซ่ซิ่น (2551) ศึกษาเกี่ยวกับ “ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ของคลังสินค้าธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถจักรยานยนต์ กรณีศึกษา ร้านฮินการช่าง” จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของและพนักงานร้านฮินการช่าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์และ Checklist พบว่า ระบบสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า โดยเฉพาะบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน เนื่องจากสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว สามารถตัดสินใจได้ทันท่วงที นับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะนอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังสร้างผลตอบแทนอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น สามารถนำข้อมูลที่เกิดขึ้นไปใช้ในการวิเคราะห์ในการปรับปรุงและพัฒนา วางแผนการปฏิบัติงานในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่” พบว่า การสร้างองค์กรให้เป็นแห่งนวัตกรรม มีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่

ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณค่าของนวัตกรรม และต้องมีบุคลากรสำคัญที่ทำหน้าที่ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร

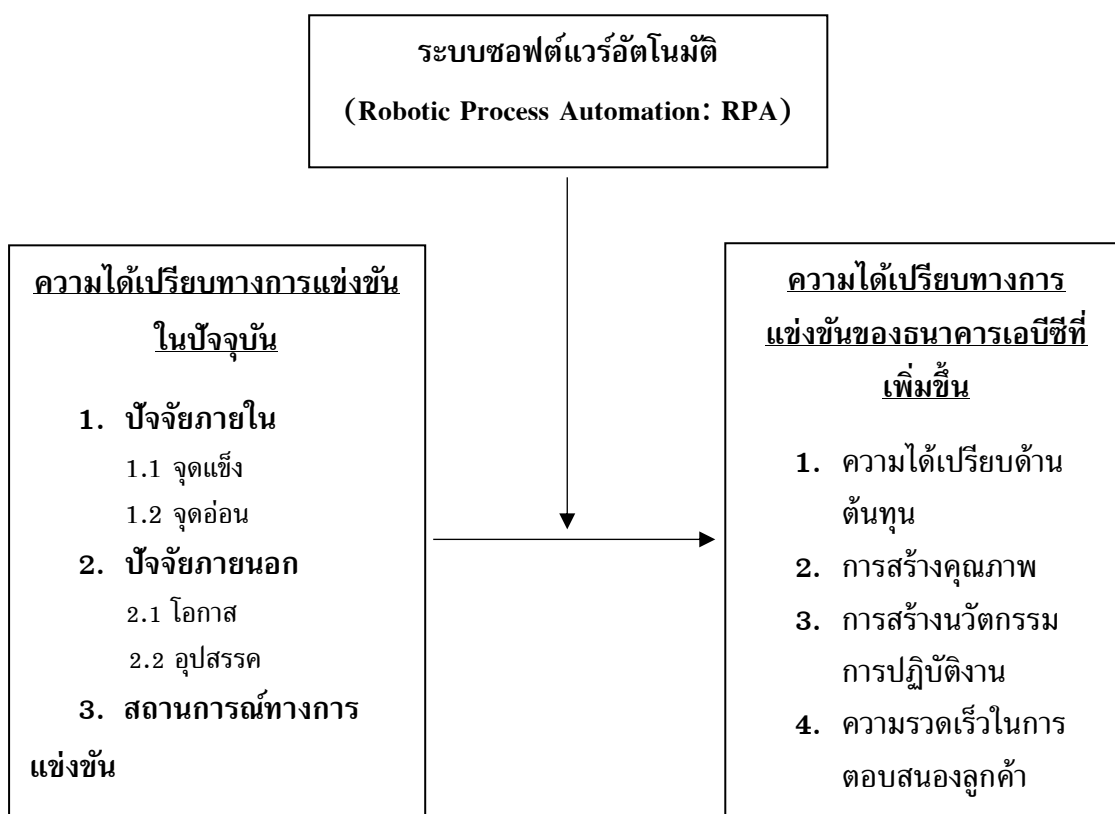
Ringim et al. (2012) ได้ศึกษาเรื่อง “Moderating Effect of Information Technology (IT) Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank” โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกของธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และบริษัทบริหารสินทรัพย์ ในประเทศไนจีเรีย จำนวน 417 ราย พบว่า ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เป็นตัวควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการและผลการดำเนินงานของธนาคาร นอกจากนี้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยียังเป็นตัวควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนทางด้านเทคโนโลยี การจัดการข้อตกลง และการจัดการบริการลูกค้าของธนาคาร แสดงให้เห็นว่าความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร

Ringim et al. (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “The Relationship between Information Technology Capability and Organizational Performance in Nigerian Bank” โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกของธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และบริษัทบริหารสินทรัพย์ ในประเทศไนจีเรีย จำนวน 417 ราย พบว่า ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคารในประเทศไนจีเรียอย่างมีนัยสำคัญ บนพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางเทคโนโลยีกับตัวแปรด้านการบริการลูกค้า ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และการลดต้นทุน

Lin (2007) ศึกษาเรื่อง “Information Technology Capability and Value Creation: Evidence from the US Banking Industry” โดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากกลุ่มตัวอย่างธนาคารจำนวน 155 แห่ง และหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางด้านเทคโนโลยี การลงทุนในทุนมนุษย์ กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 5 ประเภทคือ ROE, MVA, EVA, Tobin's Q และ Market to Book Ratio พบว่า ทั้งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการลงทุนในทุนมนุษย์มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทั้ง 5 ตัวของธนาคาร กล่าวคือ (1) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (2) ทุนมนุษย์สามารถสร้างคุณค่าได้จากทรัพย์สินทางปัญญาซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ดีได้ในระยะยาว (3) แม้ว่าความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและทุนมนุษย์จะมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร แต่ ความสามารถทางเทคโนโลยีและทุนมนุษย์กลับมีความสัมพันธ์กันเองแบบผกผันอย่างมีนัยสำคัญ

2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาพัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดงานวิจัย โดย ผู้วิจัย, 2562

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ” มีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 รูปแบบการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเลือกตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ (Talents) ของ ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ที่อาคารสำนักงานใหญ่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง ประไพพิมพ์ สุวีลสินนท์ และประสพชัย วสุนนท์ (2559) กล่าวว่า การเลือกตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความยืดหยุ่น ไม่มีสูตรสำเร็จ โดยหลักเกณฑ์สำหรับการเลือกตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ (1) ตัวอย่างควรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (2) ตัวอย่างสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเพียงพอต่อการอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา (3) ตัวอย่างสามารถให้ข้อสรุปที่ชัดเจนได้ (4) ตัวอย่างควรมีความน่าเชื่อถือ (5) ถูกต้องตามหลักจริยธรรมในการวิจัย และ (6) มีการวางแผนการเลือกตัวอย่างอย่างเหมาะสม และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก ควรมีน้อยกว่า 5-30 บุคคล ซึ่งกลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางของ Miles and Huberman (1994 อ้างถึงใน ประไพพิมพ์ สุวีลสินนท์ และประสพชัย วสุนนท์, 2559) มีทั้งหมด 16 กลยุทธ์

งานวิจัยฉบับนี้ เลือกใช้กลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่างแบบผสมผสาน (Combination or Mixed Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างโดยใช้กลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลยุทธ์ขึ้นไป เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ โดยใช้กรณีศึกษาของโครงการนำ RPA มาใช้ในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างหลัก คือ ผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหลักในโครงการ หากใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Criterion Sampling) เพียงกลยุทธ์เดียว อาจได้ข้อมูลไม่อุ่มตัวเพียงพอ ครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งกลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่างแบบผสมผสาน (Combination or Mixed Sampling) ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่าง 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1.) การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์หรือเจาะจง (Criterion Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีการกำหนดคุณสมบัติหรือหลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มอยู่อย่าง อาทิ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่จะศึกษาได้ดีที่สุด ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยฉบับนี้ คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน ผู้บริหาร (ผู้จัดการ) ขึ้นไป จำนวนอย่างน้อย 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม จำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปอีกจำนวน อย่างน้อย 1 ท่าน และผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน ผู้บริหาร (ผู้จัดการ) จำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อุ่มตัวเพียงพอ และพนักงานกลุ่มศักยภาพ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไป ของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ไปใช้งาน จำนวนอย่างน้อย 5 ท่าน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อุ่มตัว เพียงพอ

2.) การเลือกตัวอย่างแบบก้อนหิมะหรือแบบลูกโซ่ (Snowball or Chain Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยคำแนะนำของกลุ่มตัวอย่างหลัก และขอคำแนะนำจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในลำดับถัดมาไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งข้อมูลอุ่มตัว เพียงตรง หรือครบถ้วน นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างที่ได้คำแนะนำต่อจาก ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ไปใช้งาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปหรือพนักงานระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไปท่านอื่นของธนาคารเอบีซี ในหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ ของธนาคารเอบีซีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ RPA

3.) การเลือกตัวอย่างตามโอกาสหรือตามข้อมูลที่ปรากฏ (Opportunistic or Emergent Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยไม่ได้คาดหวังจะเก็บข้อมูลในเบื้องต้น แต่เป็นกลุ่มตัวอย่างใหม่ ที่ค้นพบระหว่างการเก็บข้อมูลภาคสนาม ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ผู้ให้บริการด้าน RPA ลูกค้า อดีตพนักงาน หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีความรู้ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ที่สามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยที่ในครั้งนี้ได้

3.2 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Method) แบบกรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) คือ ธนาคารเอปี้ชี สายงานปฏิบัติการ ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มแรกของการนำเทคโนโลยีด้านระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน โดยสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อแสวงหาความรู้ ข้อเท็จจริงหรือข้อค้นพบเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) มาประยุกต์ใช้ในธนาคารเอปี้ชี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นหลัก ผสมกับการสัมภาษณ์แบบพูดคุยกันเอง (Casual Interview) รวมทั้งใช้การสังเกต (Observation) จากการเข้าร่วมประชุมของโครงการตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) มีขอบเขตของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA)
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยตนเองจากการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามในแบบสัมภาษณ์และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ส่วนการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประเมินว่า ข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสัมภาษณ์ สามารถวัดได้ตรงกับเนื้อหาที่กำหนดหรือไม่ โดยให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ดังนี้

- 1.) แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 1
- 2.) ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 0

3.) แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ -1
 หลังจากนั้นนำแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มาหาค่า
 ความสอดคล้องโดยใช้สูตร

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

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากการหาค่าดัชนี
 ความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น มีค่าเท่ากับ 1.00 หากข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่
 0.50 - 1.00 ถือว่าคำถามในแบบสัมภาษณ์ข้อนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ในงานวิจัยได้
 ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะนำมาพิจารณาปรับปรุงข้อคำถามใหม่ หรือจะตัดทิ้งตาม
 ความเหมาะสม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัย
 แบบกรณีศึกษา (Case Study Method) ซึ่งจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท
 ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการ
 สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured
 Interview) ผสมกับการสัมภาษณ์แบบพูดคุยกันเอง (Casual Interview) จากผู้บริหาร และพนักงาน
 ของธนาคารเอบีซี สาขาปฏิบัติการณ์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์
 อัตโนมัติ (RPA) หรือผู้บริหารและพนักงานอื่น ๆ ในหน่วยงานสนับสนุนของธนาคารเอบีซี
 ตลอดจน ผู้ให้บริการ ลูกค้า อดีตพนักงาน หรือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความรู้ความเข้าใจและ
 ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ที่ได้รับการแนะนำเพิ่มเติม รวมทั้งการ
 สังเกต (Observation) จากการเข้าร่วมประชุมโครงการตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ ตัวเลข ต่าง
 ๆ ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากการค้นคว้าเอกสาร หนังสือ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง
 ในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตของ
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพจะดำเนินการควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเริ่มต้นตั้งแต่การตั้งคำถาม จัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบข้อมูล ปะติดปะต่อข้อมูล จนกว่าจะได้ข้อมูลที่อึดอัด เพียงพอ สามารถนำมาอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล ตลอดจนอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulate) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ โดยพิจารณาว่าข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน จะเหมือนเดิมหรือเหมือนกันหรือไม่ และการตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulate) สำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(RPA)ทั้งจากการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการสังเกตและจากเอกสารที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กัน

3.5.2 การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) โดยการนำเอาข้อมูลทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ และการสังเกต มาทำการจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการสืบค้น โดยจัดทำเป็นดัชนีข้อมูล (Indexing) ทั้งในส่วน of ข้อมูลที่เป็นเอกสารและข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ งานวิจัยฉบับนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หรือการวิจัยเอกสาร โดยการตีความ สกัดเนื้อหาสาระจากการสัมภาษณ์และการสังเกต โดยคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และใช้การตีความสร้างข้อสรุป (Conclusion Interpreting) โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาตีความเพื่อหาข้อสรุป ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1.) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Inductive) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยตีความให้เหตุผลสร้างเป็นข้อสรุป
- 2.) การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) ใช้การจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ที่ต่อเนื่องกัน
- 3.) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) ใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

3.6 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทั้ง 3 ประการ สามารถสรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

- 1.) ศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Reviews) ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลของธนาคารเอบีซี แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อมูลเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ตลอดจนแนวคิดด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 2.) วิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันของธนาคารเอบีซี ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) และสถานการณ์ทางการแข่งขัน
- 3.) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสัมภาษณ์แบบกึ่งเอง (Casual Interview) รวมทั้งการสังเกต (Observation) ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
- 4.) ตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล และสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล
- 5.) จัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ ทำเป็นดัชนี (Index) ทั้งข้อมูลที่เป็นเอกสารและข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์
- 6.) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสกัดเนื้อหาที่ได้จากข้อมูลทุกประเภท ทั้งแบบอุปมัย (Analytic Conductive) จำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) และเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison)
- 7.) เขียนรายงานสรุปผล ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ตลอดจนนำเสนอถึงอุปสรรค ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ” โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

4.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติไปใช้งาน

4.2 ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)

4.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานในธนาคารเอบีซี

4.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติไปใช้งาน

การศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีในปัจจุบัน ก่อนที่จะนำเอาRPAเข้ามาใช้งาน โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 12 ท่าน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน และพนักงานกลุ่มศักยภาพ จำนวน 7 ท่าน เกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) อันได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธนาคารเอบีซีในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ก่อนที่ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการจะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานจริงนั้น ธนาคารเอบีซีมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ผลการศึกษาสามารถสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) ของธนาคารเอบีซี

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
จุดแข็ง (Strengths)												
เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
พนักงานรณรงค์			✓	✓		✓		✓				
CEO มีวิสัยทัศน์	✓		✓		✓							
ความสามารถ												
จุดอ่อน (Weaknesses)												
กฎระเบียบภายในที่เข้มงวด		✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓
ระบบงาน และโครงสร้าง พื้นฐานด้านเทคโนโลยี		✓	✓		✓		✓	✓				✓
ช่องว่างระหว่างวัยและการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง				✓	✓	✓			✓		✓	
กระบวนการภายในซ้ำซ้อน			✓			✓				✓		
การประชาสัมพันธ์						✓			✓			
โอกาส (Opportunities)												
ความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
การทำธุรกิจโดยอาศัยโซ่ อุปทาน (Supply Chain)		✓	✓	✓			✓					
กฎหมายที่เอื้อประโยชน์			✓			✓					✓	
อุปสรรค (Threats)												
กฎหมายและข้อบังคับของ ธนาคารแห่งประเทศไทย			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
คู่แข่งรายใหม่		✓		✓	✓			✓			✓	✓
มิถุนาชีพและ ความปลอดภัย ทางไซเบอร์					✓	✓	✓		✓			
ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ด้านดิจิทัล		✓		✓								

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

4.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จุดแข็งของธนาคารเอบีซี มีทั้งสิ้น 3 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ การเป็นธนาคารของรัฐ พนักงานรักองค์กร และกรรมการผู้จัดการใหญ่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.) ธนาคารเอบีซี เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพส่วนใหญ่ จำนวน 11 ท่าน มีความเห็นตรงกันว่า การเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของธนาคารเอบีซี ทำให้ธนาคารเอบีซีมีข้อมูล และมีฐานลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ไหลเข้ามาเองจากการดำเนินโครงการตามนโยบายของรัฐบาล และส่งผลให้ธนาคารเอบีซีมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ข้อได้เปรียบที่สำคัญคือเราเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ เพราะภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นหลักและเป็นลูกค้าหลักของเรายาวนาน ข้อมูลลูกค้ารายย่อยที่เราได้มาไม่ว่าจะเป็นจากชิมช้อปใช้หรือจากการทำงานให้รัฐบาล จะทำให้เราได้เปรียบในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร #1

“ท่านประธานพูดไว้ชัดมากกว่า เราเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ และการเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐแน่นอนว่าคุณได้เปรียบเรื่อง Database ที่ได้ลูกค้ามาโดยอัตโนมัติ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร #2

“จุดแข็งของเราอยู่ที่ภาครัฐครับ ทุกโครงการที่ออกมาธนาคารเข้าไปชัพพอร์ต แล้วก็หน่วยงานเราเองก็เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนตรงนี้ด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร #3

“จุดแข็งก็คือเราเป็นธนาคารของรัฐแห่งเดียวที่มาแข่งขันกับแบงก์พาณิชย์ เราต้องทำงานหลาย ๆ อย่างเพื่อ Serve นโยบายของรัฐ ทำให้เรามีข้อมูลของลูกค้าที่ไหลมาจากภาครัฐจำนวนมาก นอกจากนั้น เรายังมี Product ที่หลากหลาย สามารถให้บริการทั้งภาครัฐและเอกชน จึงแข่งกับแบงก์อื่นได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

“สำหรับจุดแข็งคิดว่าเราเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับโครงการจากภาครัฐ หลายโครงการ มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐมาตลอด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“เราเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของรัฐบาล มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ที่เข้าไปพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐเกือบทั้งหมด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

“หน่วยงานของรัฐบาลส่วนใหญ่ใช้ธนาคารเราเป็นหลัก ทำให้ประชาชนโดยเฉพาะในต่างจังหวัดยังต้องใช้บริการธนาคารเราอยู่มาก นอกจากนั้น ธนาคารยังเป็นช่องทางในการเข้าถึงสวัสดิการต่าง ๆ โดยเฉพาะเป็นแหล่งเงินทุนให้กับข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

2.) พนักงานมีความรักองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันจำนวน 4 ท่าน ว่า พนักงานของธนาคารมีความรักองค์กรมากกว่าพนักงานของธนาคารพาณิชย์ที่เป็นเอกชน เนื่องจากธนาคารเอปียีมีสวัสดิการพนักงานที่ดี และมีความมั่นคงมากกว่าธนาคารพาณิชย์ที่เป็นเอกชน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“จุดแข็งก็คือพนักงานเรานี้แหละครับ ในเรื่องของความรักองค์กร เมื่อเรามีจุดแข็งจุดนี้เราสามารถที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเนี่ย สามารถไปสู่ทิศทางที่ธนาคารต้องการได้ไม่ยาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“จุดแข็งอีกข้อหนึ่งคิดว่าเป็นเรื่องของความมั่นคงและสวัสดิการพนักงานนะ เพราะเท่าที่รู้จักคือว่าไม่เห็นมีแบงก์ไหนที่มีสวัสดิการพนักงานเยอะเท่าที่นี้ รู้สึกมั่นคงกว่า และมีสวัสดิการที่ดีกว่า ย้ายมาอยู่ที่นี่ก็เพราะเรื่องนี้เหมือนกัน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#3

3.) กรรมการผู้จัดการใหญ่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารเท่านั้นที่มีความเห็นตรงกันในเรื่องนี้จำนวน 3 ท่าน เนื่องจากผู้บริหารต้องเข้าร่วมประชุมและรับนโยบายต่าง ๆ มาจากท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่อยู่เป็นประจำ จึงมองเห็นถึงศักยภาพของท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่มากกว่าพนักงาน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“Trend ของธนาคารคือมุ่งไปสู่ดิจิทัล ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านมองออกหมด และได้สร้าง Infrastructure ในส่วนของ Platform ขึ้นมาพร้อมที่จะไปข้างหน้าละ ท่านมองว่า Segment รายย่อยเราเอาอยู่ ตอนนี้ท่านกำลังทำและที่ว่ามันจะเร็วด้วยคือ Wholesale ทั้งหมด ถ้าเราฟัง Strategy เมื่อวันเสาร์ ท่านกำหนดยุทธศาสตร์ คำว่า X2G2X ตัว G คือรัฐบาล 2X คือ การขยายฐานลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับรัฐออกไปทั้ง 2 ข้าง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“จุดแข็งจริง ๆ แล้วอยู่ที่นโยบายผู้บริหารด้วยนะว่าสิ่งที่มองไกลออกไปเนี่ย ธนาคารเราจะอยู่ในรูปแบบไหน เหมือนที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้พูดว่า เป็น Invisible Banking ซึ่งทิศทางของธนาคารเนี่ย ผมมองว่าท่านนำเราไปถูกทางแล้ว ท่านยังให้นโยบายว่าเราจะต้องเป็นทั้งเรือบรรทุกเครื่องบิน ที่พัฒนาองค์กรที่มั่นคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นเรือสปีดโบ๊ทด้วย จะต้องมีความเคลื่อนไหวที่เร็ว ทำงานเชิงรุก ริงหาอะไรใหม่ ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ทันกับการแข่งขันภายนอกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

4.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จุดอ่อนของธนาคารเอปียี แบ่งได้เป็น 5 ประเด็น เช่นกัน ได้แก่ การกำกับดูแลที่เข้มงวด ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ช่องว่างระหว่างวัยและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระบวนการภายในที่ซับซ้อน และ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.) ธนาคารมีกฎระเบียบข้อบังคับภายในที่เข้มงวด อันเกิดจากการกำกับดูแลที่เข้มงวด ทั้งจากข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกฎหมายต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ มีความคิดเห็นตรงกันจำนวน 8 ท่านว่า การที่ธนาคารมีกฎระเบียบข้อบังคับภายในที่เข้มงวดเป็นจุดอ่อนที่สุดของธนาคารเอปซี ดังตัวอย่างประโยคในบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ธนาคารเราเน้นเรื่องของการดำเนินกิจการที่ดี มีกฎระเบียบที่เข้มงวด เพราะเราถูกกำกับดูแลมากกว่าคู่แข่ง เอกชนเค้าไม่ต้องมีองค์กรมากำกับมันก็จะเห็นชัดขึ้น ทำอะไรตัดสินใจก็จะเร็วกว่าเรามาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“เรามีระเบียบข้อบังคับภายในที่มีมากเกินไป ไม่ยืดหยุ่น อย่างที่บอกคือข้างนี้เราเป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องทำตามศร. เรามี Board of Director ถึง 6 ด้าน เราต้องทำตามพรบ. จัดซื้อจัดจ้างใหม่ เรามีนโยบายการดำเนินกิจการที่ดี เรามี CG เราเน้น Compliance เราต้องทำตามแบงก์ชาติ ทำให้เราช้ากว่าคู่แข่ง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“เราใช้ระเบียบของรัฐวิสาหกิจทำให้ขาดความคล่องตัวเมื่อต้องแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“เนื่องจากเราเป็นธนาคารของรัฐ ทำให้มีระเบียบปฏิบัติงานคล้ายกับราชการเพิ่มเติมคือหน่วยงานกำกับมากกว่าธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ เช่น ศร. ปปช. สตง. ทำให้ใช้เวลาในการขยับหาสิ่งใหม่ ๆ ค่อนข้างช้า” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

2.) ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ท่าน มีความคิดเห็นตรงกัน คือ ระบบงานภายในที่มีอยู่จำนวนมาก ไม่มีความเชื่อมโยงกันและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอต่อการแข่งขันหรือยังไม่ทันสมัยเทียบเท่าคู่แข่ง ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“จุดอ่อนเราก็คงมีเยอะในเรื่องของความเสถียรของระบบนะครับ เนื่องจากเรามีระบบงานมากมายที่เป็นระบบแบบ Stand Alone มันยังไม่เชื่อมโยงกันหมด และจากข่าวที่ออกไปก็เห็นได้ชัดว่า NEXT ก็ยังล่มอยู่เลย ล่มจนถูกร้องเรียนแบงก์ชาติ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“ที่น่าแปลกก็คือว่า เวลาเราลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเรามักจะลงทุนสร้างระบบขึ้นมาใหม่ใช้เฉพาะหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้มองภาพรวมว่าผลลัพธ์มันจะ Smooth ตลอดรีเปลา ไม่ใช่ไม่ดีนะ แต่ผมมองว่าทำไมเราไม่ลงทุนซื้อเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ที่มันสามารถใช้ได้ทุกหน่วยงาน อย่าง RPA นี่ก็ตัวนึงนะที่ผมมองว่าน่าลงทุน เพราะมันเป็นตัวสำคัญเลยที่จะเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“จุดอ่อนอยู่ที่ความไม่เชื่อมโยงของระบบการทำงาน โครงสร้างทางด้าน IT ที่มันยังไม่ Flexible และมีระบบที่เป็น Stand Alone มาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“จุดอ่อนของธนาคารเราหากเทียบกับเอกชนคือแบงก์พาณิชย์ขนาดใหญ่อีก 4 แห่ง ผมว่าเรามีโครงสร้างทาง IT ที่ใหญ่ แต่มันยังไม่เพียงพอกับปริมาณธุรกรรมหรือปริมาณของลูกค้า ทำให้มีปัญหาหาระบบล่ม อีกอย่างคือ เรายังลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่น้อยกว่า ข้ากว่าคู่แข่ง ทำให้เราตามหลังคู่แข่งอยู่ประมาณ 1 ปี” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

3.) ช่องว่างระหว่างวัย และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ จำนวน 5 ท่าน มองว่า ธนาคารเอบีซีมีช่องว่างระหว่างวัยที่ต่างกันมากเกินไป และมีระบบอุปถัมภ์ ทำให้มีปัญหาเรื่องของการสื่อสาร การส่งผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“Culture ของคนของแบงก์เราส่วนใหญ่นะ ยังยึดกับระบบอุปถัมภ์ ทำแบบเดิม ๆ ในแง่ดีมันก็ทำให้คนรักองค์กร แต่ก็ทำงานแบบชิวๆแบบเย็นๆ แต่โดย Trend ธุรกิจในธนาคารในปัจจุบันแล้วมันก็เป็นจุดอ่อน เพราะเราไม่สามารถเสี่ยงดูอู่หรืออุปถัมภ์ในลักษณะธุรกิจได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งผมมองว่าเรามีพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละประมาณ 50 อยู่ในวัย 50+ ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ยังคงยึดติดกับความสำเร็จในอดีต และมักจะขยับตัวช้าเวลาที่มีการสื่อสารลงไป ในขณะที่เดียวกันเราก็มีพนักงานรุ่นใหม่เข้ามาตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญของธนาคารปัจจุบัน เท่าที่สังเกต ปัญหาที่ตามมาจากช่องว่างระหว่างวัยก็จะเป็นเรื่องของการสื่อสาร ที่คุยกันคนละภาษา” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“พนักงานรุ่นเก่าเค้าไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงเท่าไรหรอก แม้ว่าธนาคารจะพยายามสื่อสารถึง Trend ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเทคโนโลยี ทำงานก็ทำแบบเดิม ๆ ไม่ค่อยเอา IT. เข้ามาใช้ เพราะเค้ากลัวทุกอย่างเลยล่ะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

4.) กระบวนการภายในที่ซ้ำซ้อน จากความคิดเห็นของกลุ่มอย่างจำนวน 3 ท่าน เกิดจากการที่ธนาคารมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ บางหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน ทำให้การปฏิบัติการซ้ำซ้อน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ธนาคารเรามีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มาก และมีกระบวนการภายในที่ซับซ้อน ที่พีพีเห็นชัดเลยก็เช่น เรื่องของการแบ่ง Segment ในการดูแลพอร์ตของลูกค้าธุรกิจที่บางครั้งทำให้ลูกค้าเกิดความสับสน เช่น เวลาที่ลูกค้าสาขามีวงเงินสินเชื่อรวมเกิน 20 ล้าน ก็จะต้อง Move ไปให้ BC (สำนักงานธุรกิจ) และถ้าเกิน 100 ก็จะถูกส่งไปให้ CBC (ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่)” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“จุดอ่อนก็คือ ธนาคารเรายังมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีกระบวนการที่เป็น Manual อยู่มาก นอกจากนั้นยังมีการแบ่งหน้าที่งานละเอียดเกินไป ทำให้มีหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานทำงานในลักษณะที่คล้าย ๆ กัน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

5.) การประชาสัมพันธ์ มีกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มศักยภาพเท่านั้นที่เห็นตรงกันจำนวน 2 ท่าน คือ การประชาสัมพันธ์ของธนาคารเกี่ยวผลิตภัณฑ์และบริการที่น้อยเกินไป ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมองว่า ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากแต่ยังไม่สามารถประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตัวลูกค้าได้เท่าเทียมคู่แข่ง และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการใหม่ ๆ ยังน้อยหรือช้า กว่าคู่แข่ง ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ข้อเสียอย่างแรกก็คือ ธนาคารยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทั้ง ๆ ที่ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกว่าคู่แข่ง การสื่อสารของธนาคารยังไม่ค่อยถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่าใดนัก และยังไม่ครอบคลุมทุกช่องทาง โดยเฉพาะโฆษณาในสื่อโซเชียลมีเดียเมื่อเทียบกับคู่แข่ง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

“การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการใหม่ ๆ ของธนาคาร หรือไม่ก็เกี่ยวกับบริการที่ลูกค้าทำได้ด้วยตัวเองได้ผ่าน NEXT ค่ะ เช่น การกดเงินโดยไม่ต้องใช้บัตร การซื้อประกัน การซื้อกองทุน การซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ลูกค้าต่างจังหวัดยังเดินทางมาใช้บริการที่ธนาคารอยู่เลยคะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

4.1.3 โอกาส (Opportunities)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า โอกาสของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน มีทั้งสิ้น 3 ประเด็น ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การทำธุรกิจโดยอาศัยโซ่อุปทาน (Supply Chain) และกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 9 ท่าน มีความคิดเห็นว่า โอกาสของธุรกิจธนาคารพาณิชย์เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นหลัก ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ปัจจุบัน ถ้าเรามี Platform แบนกอื่นก็มี แต่ว่ามันไม่เหมือนกันนะ ถ้าใครอยากจะมาใช้ของเราเค้าก็แค่มาเชื่อมกับเรา แม้แต่ธนาคารอื่นก็สามารถมา Plug กับเราได้ เทคโนโลยีพวกนี้มันก็จะกลายเป็น Open Banking อย่างฝ้ายควบคุมการประเมินราคาอะ ปีที่แล้วแบงก์ชาติก็มาถามว่า ข้อมูลการประเมินอะแชร์กันได้ไหม ลูกค้ามาขอสินเชื่อแบงก์ไหนทำครั้งเดียว เพราะมันคือเรื่องเดียวกันแค่มาขอใช้บริการข้อมูลนั้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“ถ้ามองเผิน ๆ คนทั่วไปจะมองธนาคารถูก Disrupt โดยเทคโนโลยี แต่พื่อว่าเทคโนโลยีเป็นโอกาสของธุรกิจธนาคารนะ เพราะว่าธนาคารเป็นแหล่งเงินทุน มีเงินทุน ในการที่จะหาเทคโนโลยีทางการเงินมาใช้ในการสร้าง Business Model ใหม่ ๆ และหากสามารถนำมาใช้ได้ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องความต้องการของลูกค้าได้ ก็จะทำให้เกิดความรวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“ธนาคารอะมีโอกาสที่จะลงทุนด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการขาย Knowledge หรือรับทำ Platform ให้กับลูกค้าได้ จากเดิมเราไม่ได้ขายเทคโนโลยีนะ เราขายสินเชื่อ ขายเงินฝาก แต่ว่าโลกมันเปลี่ยนเราจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยโดยเฉพาะในการ Service ให้กับลูกค้าให้ได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“การพัฒนาด้านเทคโนโลยีถือเป็นอาวุธที่สำคัญที่สร้างโอกาสให้กับธนาคารพาณิชย์ หากธนาคารใดสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาพนักงานในองค์กร ก็จะทำให้ธนาคารนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

“โอกาสเกิดจากการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในธนาคารค่ะ เช่น การทำแอปฯ NEXT โดยใช้ API., การใช้ AI., LG-Block Chain, การทำงานบน Clouds เป็นต้น เพราะจะทำให้ลดระยะเวลาการรอคอยให้กับลูกค้าได้ ส่วนกระบวนการภายในก็เอา RPA มาใช้มันก็จะเร็วขึ้นด้วยค่ะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

2.) การทำธุรกิจโดยอาศัยโซ่อุปทาน (Supply Chain) มีผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน และพนักงานกลุ่มศักยภาพ 1 ท่าน ที่มีความเห็นว่า การทำธุรกิจในลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นโอกาสสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เรามีจุดแข็งอยู่แล้วเรื่องของ Database ที่ไหลเข้ามาจากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้เรามีโอกาสที่ไปต่อยอดทางด้าน Supply Chain สูงมาก เราจะต้องใช้เทคโนโลยีมาเชื่อมต่อกับภาครัฐ และคู่ค้าของภาครัฐด้วย มันคือตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ปลายน้ำก็คือประชาชนทั่วไปที่ใช้บริการภาครัฐ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร #2

“โอกาสของธุรกิจธนาคารมีแน่นอน เพราะทุกธนาคารมีฐานลูกค้า ซึ่งฐานลูกค้าก็จะเชื่อมโยงไปยังลูกค้าของลูกค้า หรือการทำธุรกิจในลักษณะของ Supply Chain เราก็จะสามารถขยายธุรกิจต่อยอดไปสู่ลูกค้าของลูกค้าได้ไม่ยาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“ถ้าธนาคารจะมองโอกาสตัวเอง นั่นคือ ธนาคารจะต้องเป็น Supply Chain ให้กับธุรกิจที่มีอยู่ในวงจรธุรกิจของโลกนี้ให้ได้ มันเป็นเหมือน Business Solution เพราะเรามี Knowledge Based ด้านธุรกิจต่าง ๆ ที่ธุรกิจนั้น ๆ อาจจะทำไม่ได้ เพราะฉะนั้น เราก็เอาความรู้ตรงนี้ไปต่อยอดธุรกิจ ไปดึงคู่ค้าของลูกค้ามา เข้าไปแชร์ให้ Service มันกว้างขวางขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

3.) กฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน มองว่า ปัจจุบันรัฐบาลประกาศใช้กฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจธนาคารมากขึ้น ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เรื่องกฎหมายจะมี 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นอุปสรรค และอีกส่วนหนึ่งเป็นโอกาส ที่นี้กฎหมายที่พื้มองว่าเป็นโอกาสดังเช่น พ.ร.บ.หลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ.2559 ที่ให้ลูกค้า

สามารถนำเอาทรัพย์สิน 6 ประเภท มาจดทะเบียน แบบออนไลน์ กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อเป็นหลักทรัพยในการขอกู้เงินกับแบงก์ได้โดยไม่ต้องส่งมอบทรัพย์สินนั้นให้กับธนาคาร อีกตัวที่นี้ออกก็คือกฎหมายเกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่อนุญาตให้ใช้พวก Digital ID, e-Signature, e-Document หรือ Biometrics อันนี้ก็จะทำให้เราประหยัดต้นทุนเป็น Paperless ลูกค้าก็จะทำธุรกรรมกับธนาคารได้เองง่ายขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้บริหาร#3

“เรื่องของนโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และมีการออกกฎหมายเกี่ยวกับ Digital ออกมาหลายตัว ยกตัวอย่างลูกค้จะขอข้อมูลเครดิต หรือขอหนังสือรับรองการจดทะเบียนพาณิชย์อย่างเนี้ยะ ก็ทำผ่านตู้เอทีเอ็ม หรือแบงก์ได้เลย เพราะกฎหมายเปิดช่องให้ทำได้ แบงก์ก็ได้ประโยชน์ ลูกค้ก็ได้ประโยชน์มันก็ง่ายทั้งสองฝ่าย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

4.1.4 อุปสรรค (Threats)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า อุปสรรคของธุรกิจธนาคารพาณิชย์มี 4 ประเด็น ได้แก่ กฎหมายและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีมากเกินไปในปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ มีฉาบฉวยและความปลอดภัยไซเบอร์ และการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.) กฎหมายและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีมากเกินไป โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ท่าน มีความคิดเห็นตรงกันว่า กฎหมายและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เข้มงวดเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยมันเป็นอุปสรรคครบ ทุกแบงก์ก็โดนกำกับเหมือน ๆ กัน แต่ Nonbank หรือพวก Startup อาจจะยังเข้าไปไม่ถึง ตรงนี้เราก็จะเสียเปรียบอยู่ส่วนหนึ่งด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“แบงก์ชาติพยายามส่งสัญญาณว่าธนาคารคุณเอาเปรียบลูกค้เยอะไปรีเปลา หรือไม่ก็เป็นมาตรการในการป้องกันเศรษฐกิจ คือพอมันมีสัญญาณบางอย่าง อย่างมาตรการ LTV.เนี้ย เค้าก็เห็นว่าหน้าภาคครัวเรือนเริ่มสูงแล้วนะ เค้าก็ต้องเข้ามาควบคุม มันก็เป็นอุปสรรคที่ทุกแบงก์จะต้องทำตามแหละ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“หลัง ๆ นี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการมาแต่ละอย่างเหมือนจะตัดแขนตัดขาของธนาคารเลย อะไรก็แล้วแต่ที่เกิดขึ้นแล้วกระทบต่อประชาชน ต่อเศรษฐกิจเค้าก็จะเข้ามาควบคุม ทำให้แบงก์พาณิชย์อะ เสียเปรียบแบงก์รัฐ และก็เสียเปรียบพวก Startup Fin.Tech. ด้วยที่เค้าไม่ได้เข้าไปกำกับ รายได้ของแบงก์ก็หายไปเยอะนะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

“ข้อจำกัดในการขับเคลื่อนการทำงาน คือ ธนาคารพาณิชย์จะถูก กระทบ. กำกับที่ค่อนข้างเข้มงวดกว่าธนาคารเฉพาะของรัฐ ทำให้เสียเปรียบธนาคารของรัฐ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

2.) คู่แข่งรายใหม่ เป็นอุปสรรครองลงมาที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันจำนวน 5 ท่าน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมองว่า คู่แข่งของธนาคารพาณิชย์ในยุคนั้นนอกจากจะเป็นคู่แข่งทางตรงที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกันแล้ว ยังมีคู่แข่งทางอ้อมที่เป็นสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Nonbank) กลุ่ม Startup ที่เป็นเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech.) กลุ่มโทรคมนาคม(Telco.) กลุ่มธุรกิจการค้าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และธุรกิจอื่น ๆ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ (Banking Agent) รวมทั้งสกุลเงินดิจิทัลต่าง ๆ (Cryptocurrency) เป็นต้น ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้ามองอุปสรรคจริง ๆ เนี่ย คือ จากปัจจัยภายนอก ณ วันนี้เราเห็นได้จาก Nonbank และคู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ เยอะแยะมากมาย โดยเฉพาะพวก Startup หรือ Fin.Tech. ต่าง ๆ มันเป็นกระแสของการ Disruptive จากปัจจัยภายนอก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“อุปสรรคคือพวกเทคโนโลยีทางการเงิน ที่เข้ามาทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินง่ายขึ้น อาศัยช่องว่างของความยุ่งยากซับซ้อนของระบบธนาคารพาณิชย์แบบเดิม ๆ ซึ่งมันก็ตอบโจทย์การใช้งานของผู้บริโภคในปัจจุบันได้มากกว่า” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“อุปสรรคที่ต้องเผชิญนั้นก็คือนักแข่งหน้าใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ด้วยกันอีกต่อไป ไม่ว่าจะเป็น Fin.Tech., Telco., E-Commerce, E-Wallet, หรือแม้แต่ 7-Eleven เค้าก็สามารถรับฝากถอนแทนเราได้แล้วด้วย ซึ่งคู่แข่งนั้นยังเร็วกว่าคลองตัวกว่าเพราะยังไม่มีกฎหมายควบคุมอย่างจริงจัง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#3

3.) มิฉะฉินและความปลอดภัยด้านไซเบอร์ เป็นอุปสรรคที่มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ท่าน มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันมีมิฉะฉินรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เรื่องความน่าเชื่อถือที่ลดลงจากกลุ่มมิฉะฉินรูปแบบใหม่ ๆ ที่พยายามเจาะข้อมูลของธนาคาร พยายามหาวิธีหลอกหลวงลูกค้า และพอเกิดเหตุขึ้น ธนาคารก็ต้องรับผิดชอบภาพลักษณ์ของธนาคารก็เสีย คนก็เลยไปใช้อะไรที่มันซัวร์กว่า” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“อุปสรรคที่น่ากลัวมันก็คือเรื่องของ Cyber Risk เพราะเทคโนโลยีมันไปเร็วมาก บางครั้งมันเร็วเกินกว่าที่เราจะควบคุมมันได้ทัน เหมือนตอนที่ตู้ ATM หลาย ๆ ธนาคารโดน Hack อะ พอเกิดเหตุการณ์คนที่รับผิดชอบก็เป็นธนาคาร แต่ข่าวที่ออกไปคือ ลูกค้าเค้าก็รู้สึกว่าจะไม่ปลอดภัยละ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

4.) การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล ถือเป็นอุปสรรคที่กลุ่มตัวอย่างเห็นตรงกันน้อยที่สุด และเป็นผู้บริหารเท่านั้น จำนวน 2 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“อุปสรรคอีกอย่างคือคนที่จะมาดูแลเรื่อง Analytics ยังมีจำกัดอยู่ เพราะฉะนั้นต้องการคนที่มี Skill อย่างด้าน Technology เข้ามา ทุกแห่งก็ประกาศ Recruit หาพนักงานด้านนี้ทุกแห่งเลย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“ตอนนี้เหมือนเราเป็นบริษัท IT ที่ให้บริการด้าน Platform ต่าง ๆ ให้อู่ลูกค้า แต่คนที่เรามีอยู่ยังเป็น Traditional ไม่มีทักษะด้านนี้ ตอนนี้ทุกธุรกิจแย่งกันนำดูแลคนที่จะจับด้าน IT อะ มันไม่พอ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

4.2 ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)

แนวคิดว่า RPA เข้ามาใช้ในธนาคารเอปซี สายงานปฏิบัติการ เกิดขึ้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2561 โดยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ เนื่องจากเห็นว่างานด้านปฏิบัติการเป็นงานที่มีกระบวนการจำนวนมาก มีข้อมูลมหาศาล ประกอบกับในต่างประเทศมีการนำ RPA ไปใช้งานแล้วได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ รวมทั้งคู่แข่ง 2-3 รายในประเทศไทย ได้เริ่มนำ RPA เข้ามาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามจากการสังเกตในการประชุมการติดตามความคืบหน้าของโครงการ RPA พบว่า ปัจจุบันโครงการยังไม่ค่อยมีความคืบหน้าเท่าที่ควร เนื่องจาก ท่านรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการได้เกษียณอายุไป เมื่อ 30 กันยายน 2562 และพนักงานกลุ่มศักยภาพที่รับผิดชอบหลักได้ลาออกทั้งหมด ทำให้โครงการ RPA อยู่ในความดูแลของฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการร่วมกับฝ่ายไอที ที่ต้องช่วยกันคัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสมกับ RPA ตามคำแนะนำของผู้ให้บริการ RPA ภายใต้แบรนด์ Automation Anywhere คาดว่าโครงการ RPA จะสามารถนำไปใช้งานได้จริงประมาณไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2563 และจากการสัมภาษณ์ได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติดังต่อไปนี้

4.2.1 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจถึงคุณสมบัติและความสามารถของ RPA โดยใช้ข้อมูลคุณสมบัติและความสามารถของ RPA 10 ประการ ของ Anagnoste (2017) เป็นข้อมูลหลัก พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถของ RPA ที่แตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถของ RPA

คุณสมบัติและความ สามารถของ RPA	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)							
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	
สามารถสอนหรือฝึกฝนให้ ทำงานได้โดยผู้ใช้งานที่ไม่ ต้องมีทักษะทางด้าน การออกแบบหรือการเขียน โปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
ทำงานร่วมกันกับผู้ใช้งาน													✓
สามารถทำงานที่มีโครงสร้าง ของกระบวนการทำงานซ้ำ ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถทำงานบนระบบงาน และเข้าถึงระบบต่าง ๆ ได้ อย่างหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถใช้งานหรืออ่านค่า จากไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย	✓	✓		✓						✓	✓		
ตรวจสอบและตัดสินใจทา งานภายใต้หลักเกณฑ์ที่ถูกตั้ง ค่าเอาไว้ก่อนได้	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	
กำหนดข้อยกเว้นในการ เข้าถึงฐานข้อมูลโดยการใช้ รหัส ที่กำหนดไว้เป็นการ เฉพาะ		✓	✓				✓						
ทำงานได้ 24 ชั่วโมงไม่มี วันหยุด	✓		✓		✓					✓	✓	✓	
เก็บข้อมูลปัญหาและส่งไปยัง ผู้รับผิดชอบได้โดยตรง													✓
เก็บข้อมูลและนำไปใช้ สำหรับการวิเคราะห์ต่อไปได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า RPA มีคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานที่มีโครงสร้างของกระบวนการทำงานซ้ำ ๆ และสามารถทำงานบนระบบงานและเข้าถึงระบบต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย มากที่สุด รองลงมาคือ คุณสมบัติและความสามารถในการตรวจสอบและตัดสินใจทางงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ก่อนได้ และสามารถเก็บข้อมูลและนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ต่อไปได้ จำนวน 9 ท่าน รองลงมา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ท่าน เห็นว่า RPA สามารถสอนหรือฝึกฝนให้ทำงานได้ โดยผู้ใช้งานที่ไม่ต้องมีทักษะทางการออกแบบหรือการเขียนโปรแกรม และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ท่าน เห็นว่า RPA สามารถใช้งานหรืออ่านค่าจากไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย สามารถกำหนดเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นในการเข้าถึงฐานข้อมูลโดยการเข้ารหัสที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ และสามารถทำงานได้ 24 ชั่วโมงไม่มีวันหยุด ส่วนคุณสมบัติที่สามารถทำงานร่วมกันกับผู้ใช้งานและการเก็บข้อมูลปัญหาและส่งไปยังผู้รับผิดชอบได้โดยตรง มีผู้กล่าวถึงน้อยที่สุดจำนวน 1 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“RPA ตามที่พี่เข้าใจก็คือว่า มันคือ Robot นี้แหละ เป็นโปรแกรมที่เป็น Robot ที่มันทำงานได้ 24 ชั่วโมง สามารถจัดการงานที่เป็นข้อมูลในปริมาณมากได้ แต่งานนั้นจะต้องมี standard สามารถไปหยิบข้อความหรือ Message หรืออ่านไฟล์เอกสารต่าง ๆ ในระบบงานต่าง ๆ แล้วนำไปประมวลผล วางเป็นรายงาน เพื่อให้คนนำข้อมูลนั้นไปใช้ได้ เช่น การดึงข้อมูลเฉพาะที่เราต้องการจากไฟล์เอกสารต่าง ๆ มาวางไว้ในที่ที่เราต้องการได้ ภาพของ Robot ก็จะมาช่วยงานที่ในมุมของที่เป็น Mass ทั้งหมด สำหรับพี่ที่คิดว่าสำคัญก็คือเค้าจะมาดูเรื่อง ประมวลผลของ Document ทั้งหมดตามที่เรากำหนดเงื่อนไขหรือหลักเกณฑ์ให้เค้าทำ ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่ไม่ต้องทำ Hard Coding เหมือนแต่ก่อน อันนี้คือ RPA ในความเข้าใจของพี่นะครับ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“RPA มันคือซอฟต์แวร์ตัวหนึ่งที่ Acts Thinks Analyzes like person แต่ตามที่เรากำหนด RPA จะถูกเอามาใช้งานร่วมกับพนักงาน ในงานที่มีลักษณะที่มีข้อมูลเยอะ ๆ งานเอกสาร งาน Routine ซ้ำ ๆ มันมีความสามารถเข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ตามที่เรากำหนดเงื่อนไขไว้หรือเรียกว่า Rule Based และก็ตัดสินใจได้ถ้าเรากำหนดเงื่อนไขได้ละเอียดพอ ถ้าเกิดปัญหามันจะเก็บ Log ไว้หรือจะกำหนดให้มันส่ง Log ไปให้พนักงานคนที่ดูแล ที่สำคัญคือมันทำงานได้ 24/7 ไม่เหมือนคนที่ทำงานอย่างเต็มที่ก็ 8 ชั่วโมง ผมว่ามันเหมาะกับ Operation เรานะ เพราะงานเราก็เป็นพวกเอกสาร ข้อมูล แล้วก็เอาไปวิเคราะห์ ส่งต่อข้อมูลให้หน้าบ้านเป็นหลักอยู่แล้ว” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

4.2.2 ประโยชน์ของ RPA ที่มีต่อธนาคารเอบีซี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจด้านประโยชน์ของ RPA พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของ RPA ที่แตกต่างกัน และสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจด้านประโยชน์ของ RPA

ประโยชน์ของ RPA	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
ลดข้อผิดพลาด/สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ลดระยะเวลา/ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ลดต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
ป้องกันและควบคุมความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓
เพิ่มผลิตผล (Productivity)							✓	✓				
กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้									✓	✓		

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประโยชน์ของ RPA ที่มีต่อ ธนาคารเอบีซี ที่ถูกกล่าวถึงมากกว่า 2 ครั้ง มีทั้งสิ้น 6 ประการ ได้แก่ (1) ลดข้อผิดพลาด และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (2) ลดระยะเวลาในการปฏิบัติการหรือทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น (3) ลดต้นทุน (4) ป้องกันและควบคุมความเสี่ยงให้กับธนาคาร (5) เพิ่มผลิตผล (Productivity) (6) กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ โดยที่ กลุ่มตัวอย่างทุกท่าน มีความเห็นตรงกันมากที่สุดว่า RPA มีประโยชน์ด้านการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร รองลงมาคือ การลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่าง

รวดเร็วขึ้น จำนวน 11 ท่าน ตามมาด้วยประโยชน์ในการลดต้นทุนให้กับธนาคาร จำนวน 10 ท่าน ประโยชน์ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง จำนวน 9 ท่าน โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ทุกท่านมีความเห็นตรงกันถึงประโยชน์ข้อที่ (1)-(4) ข้างต้น และมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน กลุ่มศักยภาพ จำนวน 2 ท่าน กล่าวถึงประโยชน์ด้านการเพิ่มผลผลิตให้กับธนาคาร และประโยชน์ ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ประโยชน์มันแน่นอนอยู่แล้วคือ (1) ธนาคารเองเราอยู่กับลูกค้า ทำยังไงให้ ลูกค้าพอใจมากที่สุด ถ้าเอา Data มาใช้ในเชิงของลูกค้าแล้วเสร็จแล้วเราก็ไปตอบสนองลูกค้า อย่างเช่น ลูกค้าถอนเงินแล้วไม่ได้เงิน ลูกค้าทำรายการและระบบมันล่ม แล้วจะคืนเงินลูกค้าก็ต้อง มา Analyze ว่ามันเกิด Error จากอะไร Robotics มันรู้ว่าต้องทำยังไง มันก็ตัดสินใจทันที มันก็จะ คืนเงินลูกค้าได้เร็วที่สุด (2) ก็คือว่าคนเป็นปัจจัยที่เป็นต้นทุนที่แพงที่สุดขององค์กร ถ้า Robotics มาทำงานแทน แทนที่เราจะใช้คน 10 คน เราอาจจะเหลือแค่คนเดียว และทำได้เร็วอีกต่างหากซึ่ง มันเกิด Cost Saving ได้อย่างแน่นอนนะครับ (3) ก็คือ ถ้าเกิด Error ต่าง ๆ มันจะกระทบต่อ ธนาคาร ยิ่ง Error มากเท่าไร ภาพพจน์ขององค์กร มันก็มีผล ความเสี่ยงด้วย ซึ่ง Robotics มันก็ จะช่วยลด Error ลดความเสี่ยงให้กับธนาคารได้ นี่คือประโยชน์ขององค์กรที่ได้รับเต็ม ๆ เพราะ ตอนนี้เราแข่งกันด้วยความเร็วและต้นทุน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“สำหรับธนาคาร หากดำเนินการแล้วเสร็จจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการลด Cost และรองรับการจัดการจำนวนพนักงาน และลด Operational Risk ที่เกิดจาก Human Error ทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จับต้องได้ สำหรับตัวพนักงานเอง ช่วยลดเวลาในการทำงาน ที่ซ้ำซ้อน ช่วยจัดการข้อมูลที่มีจำนวนมากให้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น ผิดพลาดน้อยลง ทำให้สามารถนำเวลา ไปปฏิบัติงานอย่างอื่นที่มี Value ได้มากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานศักยภาพ#3

“RPA จะมีประโยชน์คือ ช่วยลดความผิดพลาดของ Human Error ลดเวลาการทำงาน และลดการใช้คน เป็นอีกทางหนึ่งที่จะกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ และมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

4.2.3 ผลกระทบของRPAที่มีต่อธนาคารเอบีซี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเกี่ยวกับผลกระทบของ RPAต่อธนาคารเอ บีซี พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของ RPA ที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่เป็นผู้บริหารจะมีการกล่าวถึงผลกระทบที่มีต่อพนักงานพร้อมทั้งมุมมอง ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากผลกระทบ แต่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานกลุ่มศักยภาพจะมีความคิด เห็นว่า RPA เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างโอกาสมากกว่ามองถึงผลกระทบที่เกิดจากการนำ RPA มา ใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการนำ RPA มาใช้งานในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ

ทัศนคติต่อ RPA	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
ด้านผลกระทบ												
พนักงานรู้สึกกังวลว่าจะถูก ทดแทน/เลิกจ้าง	✓	✓	✓	✓	✓					✓		
พนักงานต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง ทำให้การนำ RPA มาใช้ล้มเหลว					✓							
ด้านโอกาส												
สร้างนวัตกรรม/สร้าง มูลค่าเพิ่มให้ธนาคาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
พัฒนาทักษะของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.4 พบว่า RPA อาจสร้างผลกระทบต่อพนักงานเพียงด้านเดียว คือ ด้านความรู้สึกกังวลของพนักงานว่าจะถูกเลิกจ้างจากการนำ RPA มาใช้ ซึ่งเป็นความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ผลกระทบถ้าเรามองภาพพื้น ๆ RPA จะกระทบคนแน่นอน จะเห็นว่าจะต้องลดคน เราต้องปรับคน คนไหนทำงานไม่ได้เอาอันนี้มาแทน แล้วถ้าคนนี้ทำงานไม่ได้ก็ถูกออกไป กระทบแรงในช่วงแรก แต่ถ้ามองลึกลงไป พี่ว่าผู้บริหารทุกท่านเค้ามีวิธีการบริหารจัดการ มันก็จะค่อย ๆ ลดลงไป และปรับไป ที่ที่ต้องการจะสื่อคือว่า เรื่องนี้ เรื่อง Communication สำคัญสุด ถ้า Communication ได้ถูกทางจะไม่มีผลกระทบกับพนักงานเลย เพราะวันนี้เค้าจะไม่เข้าใจ เค้าจะเข้าใจแบบพื้น ๆ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“ผลกระทบในแง่ของคน ถ้าเรามองว่าอันนี้มันเป็นการทดแทนเนี่ย ก็อาจจะมีความรู้สึกในแง่ของพนักงานว่า พนักงานอาจจะถูกลดงาน หรือปรับลดอัตราค่าจ้าง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

ในส่วน of พนักงานกลุ่มศักยภาพ มีเพียง 1 ท่านเท่านั้น ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในเรื่องดังกล่าว ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ

“RPA จะเข้ามาบทบาทในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของธนาคาร โดยเป็นการปฏิบัติงานแทนพนักงานมากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 ท่านมีความกังวลว่า หากพนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้การนำ RPA มาใช้งานเกิดความล้มเหลวได้ ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ

“การเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอาระบบ RPA หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาแทน อาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นล้มเหลวได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

ในส่วนของโอกาสกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพมีความเห็นว่า RPA จะสร้างโอกาสให้ธนาคารสามารถสร้างนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารมากที่สุด จำนวน 11 ท่าน รองลงมาคือ โอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน จำนวน 10 ท่าน ดังตัวอย่างของประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าเรามองลึกลงไป มันเป็นโอกาสของคน ที่เชื่อว่า คนเรามีศักยภาพของการดีขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าอะไรมาแทน เค้าจะฝึกฝนตัวเองไปในอีกทิศทางหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อศักยภาพของเค้า คือ Skill ของคนจะเปลี่ยนไปในทาง Control กับ Verify หรือจุดไหนที่ Robot ยังทำไม่ได้ คนบางส่วนก็จะ Move ไปในงานที่ถูก Skill เค้า ซึ่งคนส่วนใหญ่ที่เป็น Baby Bloom ก็จะค่อย ๆ เกษียณอายุไป ก็จะสอดคล้องกับ Manual ที่มันลดแล้วก็ RPA เกิด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“จริง ๆ แล้วที่สายงานจะนำมาใช้มันเป็นเรื่องมือมากกว่า เฉพาะงานด้าน Data Entry เป็นส่วนใหญ่ จะทำให้ภาระงานของคนน้อยลง พอภาระน้อยลง ประสิทธิภาพคนไปทำเรื่องที่มันควรจะทำก็เยอะขึ้น คนที่เหลือก็จะย้ายไปทำงานที่มันมี Value ให้กับธนาคารมากกว่า จึงเป็นโอกาสที่คนจะได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ได้ Skill ใหม่ ๆ มากกว่า และคนที่เปลี่ยนได้ก็จะถูก Ship ขึ้นมาอีก Level หนึ่งแระ มันก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีน้ออาจจะทำให้ตัวเค้าเองเห็นโอกาสของตัวเองก็ได้ แต่ถ้าคนไหนที่ทำอะไรพวกนี้ไม่ได้มันก็ธรรมดา เพราะคนบางคนเค้าก็ทำได้แค่นั้นจริง ๆ เราก็ต้องยอมรับ และผู้บริหารก็ต้องมองหาสิ่งที่เค้าทำได้ให้เค้าทำ เพราะแบงก์ไม่มีนโยบายลดคนอยู่แล้ว อีกอย่างคืออัตราคนของเราที่รอเกษียณก็เยอะ โครงการ Early ก็มีทุกปี มันก็จะพอดีกันแหละกับการเอา RPA มาใช้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าเป็นโอกาสที่ดีของพนักงานที่จะได้ตัดกระบวนการบางอย่างที่เบียดบังเวลาและความสามารถของเราออกไป พนักงานก็จะได้มา Focus ที่กระบวนการคิดและพัฒนา Initiative ได้มากขึ้น เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานคนนั้นและธนาคารได้ดีกว่าเดิม” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#3

“เป็นโอกาสครับ เนื่องจาก Robot สามารถช่วยงาน Routine Job หรือเตรียมงานตามที่พนักงานเขียน Logic พนักงานก็จะมีเวลาไปทำงานที่มี Value หรือที่ต้องใช้ Advance Skill ที่ Robot ทำไม่ได้ และก็จะทำให้เกิด Transaction per FTEs และ Profit ให้กับธนาคารได้มากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

4.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากนำ RPA มาใช้งานในธนาคารเอบีซี

ผลการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ RPA เข้ามาใช้ในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านการสร้างคุณภาพ ด้านการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน

จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี และการนำ RPA มาใช้มีผลต่อต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ นอกจากนี้ RPA ยังส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี ในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้งาน RPA

ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ผลของ RPA ที่มีต่อต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ												
ลดต้นทุนพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ลดต้นทุนค่าเสียโอกาส	✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓
RPA ต่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุน												
เพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน								✓	✓	✓		✓
เพิ่มขึ้นโดยมีเงื่อนไข	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
ความคิดเห็นเพิ่มเติม RPA ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน												
ต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง			✓	✓	✓	✓	✓					✓
ต้องใช้ให้คุ้มค่าและเต็มความสามารถ	✓					✓	✓					

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า RPA จะช่วยลดต้นทุนด้านพนักงานให้กับสายงานปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือ ช่วยลดต้นทุนค่าเสียโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของลดระยะเวลาในการทำงาน สายงานปฏิบัติการสามารถนำพนักงานที่เหลือไปทำงานอย่างอื่นที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสายงานปฏิบัติการได้อยู่ในระดับมาก จากความเห็นของกลุ่มอย่างจำนวน 8 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ในสายงานปฏิบัติการเนี่ย จริง ๆ แล้วเรามีหน้าที่ต้องลดต้นทุน และต้นทุนตัวหนึ่งก็คือพนักงาน เรามีพนักงานในสายงานปฏิบัติการอยู่ประมาณ 1,800 คน แล้วอย่าลืมว่าต้นทุนของคนเนี่ยโตขึ้นทุกปี ทำให้การแข่งขันมีข้อจำกัด คือ Cost เราสูงขึ้นเรื่อย ๆ เวลาเราไปแข่งขันในตลาดภาพมันก็ออกมาชัดว่า Cost to Income มันไม่ดี” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“ต้นทุนของเราเนี่ยถ้ามองจริง ๆ ต้นทุนจะอยู่ที่ Cost ของพนักงานมากกว่า สูงถึง 60-70 เปอร์เซ็นต์ ในแง่ของธนาคารมีนโยบายอยู่แล้วว่า เมื่อไหร่ที่มีพนักงานเกษียณหรือลาออก ในส่วนของ Operation เองเราจะไม่เพิ่มคน นั้นหมายความว่าปริมาณงานที่มีอยู่จะเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น แต่เราใช้อัตรากำลังคนที่ลดลง เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่จะมาทดแทนได้ก็คือ Robotic นี้แหละครับ และเอาเข้าจริง Robotic ยังช่วยลดภาระงานของคน เราก็จะได้เรื่องของเวลากลับมาด้วย อันนี้ก็ถือเป็นต้นทุนตัวหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างเรื่องพนักงาน แต่เป็นเรื่องของค่าเสียโอกาสด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“RPA จะมาช่วยลดต้นทุนการใช้พนักงานในขั้นตอนของ Maker และสามารถเพิ่มงานด้านอื่น ๆ ให้กับพนักงานได้หรือปรับปรุงโดยการให้เป็น Checker ของแต่ละ Process แทน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“RPA จะสามารถทำงานเสมือนผู้ปฏิบัติงานจริง ทำงานได้ 24 ชั่วโมงไม่มีหยุดพัก ทำให้จำนวน Transaction ได้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนจริง ๆ ส่งผลให้ต้นทุนพนักงานต่อ Transaction ลดลง และพนักงานก็ยังสามารถไปสร้าง Value ในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นได้อีก ส่งผลให้ประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนทุกอย่างของสายงานดีขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

โดยสรุปแล้ว มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ท่าน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งหมดที่มีความเห็นว่า RPA จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนให้กับธนาคารได้อย่างแน่นอน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“แน่นอนเมื่อนำ RPA มาใช้ นอกจากจะสามารถลดต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลได้แล้ว ธนาคารสามารถนำต้นทุนที่ลดลง ไปลงทุนในการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารให้รองรับการแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้ด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

“ผมคิดว่าช่วยเพิ่มได้แน่นอน เนื่องจากการทำงานของ Robot ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้ Support งานด้านต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องทำให้ใช้ทรัพยากรลดต้นทุนของธนาคารลดลงไปด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วยผู้บริหาร 5 ท่าน พนักงานจำนวน 3 ท่าน ที่มีความเห็นว่า RPA จะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน โดยมีเงื่อนไข คือ (1) RPA จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนให้กับธนาคารเอพีซีได้แต่จะต้องนำต้นทุนทั้งหมดมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันก่อน จากความเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ท่าน และ (2) จะต้องใช้ RPA ให้คุ้มค่า และเต็มความสามารถของตัวซอฟต์แวร์ จึงจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน จากความเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าเราสามารถลดต้นทุนต่าง ๆ ได้จากการนำ RPA เข้ามา และเอาคนที่เหลือไปสร้างคุณค่าให้กับแบงก์ มันก็จะสะท้อนไปยังต้นทุนของธนาคารโดยภาพรวมด้วย และแข่งขันได้มากขึ้น และหากใช้เต็ม Capacity เราก็คงได้เปรียบมากกว่า เพราะตอนนี้ต้นทุนต่อหัวของเราสูงที่สุด ถ้าลดได้เราก็คงได้เปรียบ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“เมื่อสายงานปฏิบัติการเราใช้ RPA ได้สำเร็จและเห็นผลชัดว่าเราสามารถลดต้นทุนของคนได้ Cost to Income เราก็คงดีขึ้น เราก็คงมี Reference มี Known How ไปใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อีกมาก Cost to Income ภาพรวมของธนาคารก็ดีขึ้น ที่นี้ก็ต้อนำไปเทียบกับคู่แข่งว่าเรามีต้นทุนต่อหัวของพนักงานอยู่ในอันดับไหน เป็นไปตาม Strategic Objective รีเปล่า ซึ่งถ้าทำได้จริงเราถึงจะมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“เนื่องจาก RPA ช่วยลดต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินได้ ระยะแรกการลงทุน RPA จะมีต้นทุนสูง หากจะให้คุ้มทุนหรือให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุน จะต้องใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าคู่แข่ง จะต้องเร่งพัฒนาความสามารถในการใช้ RPA ให้เต็ม Capacity ของระบบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการที่มันเหมาะสมกับ RPA” ผู้ให้สัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

4.3.2 ความได้เปรียบด้านการสร้างคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดพบว่า คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอพีซี ในขณะที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับ RPA ที่มีต่อคุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้ RPA ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านการสร้างคุณภาพของธนาคารเอพีซี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการสร้างคุณภาพที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้งาน RPA

ความได้เปรียบทางการ แข่งขันด้านการสร้าง คุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
คุณภาพงานของสายงาน ปฏิบัติการมีผลต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันของ ธนาคารเอปซี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RPA ต่อคุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ												
สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ลดข้อผิดพลาด/ลดความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความคิดเห็นเพิ่มเติม RPA ต่อความได้เปรียบทางการสร้างคุณภาพ												
ต้องนำไปใช้ในกระบวนการที่ มี Impact ต่อการสร้างรายได้ และไม่มีข้อผิดพลาด					✓	✓	✓			✓	✓	✓
สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ไม่เหมือนใคร และตรงใจ ลูกค้ากว่าคู่แข่ง	✓					✓	✓	✓	✓			
ใช้ในกระบวนการที่เหมาะสม กับคุณสมบัติและ ความสามารถของ RPA			✓	✓				✓	✓			

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกท่านเห็นตรงกันว่า RPA จะช่วยสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานให้กับสายงานปฏิบัติการ และลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการ และหากจะใช้ RPA ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านคุณภาพให้กับธนาคารจะต้องมีเงื่อนไขคือ

(1) จะต้องนำ RPA ไปใช้ในกระบวนการที่มี Impact ต่อการสร้างรายได้ให้กับธนาคาร โดยเฉพาะงานด้านการบริการลูกค้า ตามที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ RPA จะทำให้งานเกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น และจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้นหากนำไปใช้ในกระบวนการที่มี Impact ต่อการสร้างรายได้ให้กับธนาคารได้อย่างเหมาะสม เช่น ระบบการบริการลูกค้า เพราะหากระบบการบริการลูกค้าทำงานได้อย่างมีคุณภาพไม่มีข้อผิดพลาด ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ และเลือกใช้บริการของธนาคารเรามากกว่าคู่แข่ง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“เมื่อนำ RPA เข้ามา จะช่วยลดความผิดพลาดในการดำเนินการ เพราะ RPA ดำเนินการได้รวดเร็วและแม่นยำกว่ามนุษย์ และหากจะใช้ RPA ให้ธนาคารได้เปรียบคู่แข่ง จะต้องนำไปใช้ในงานอื่น ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธนาคารได้ เช่น การนำมาเปลี่ยนระบบการบริการลูกค้าให้เป็น Automatic ทั้งหมด ก็จะสร้างความมั่นใจต่อลูกค้าได้ และเกิดการบอกต่อธนาคารเราก็จะได้เปรียบคู่แข่งได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

(2) รองลงมา มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ท่าน ที่เห็นว่า จะต้องนำ RPA มาใช้สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากคู่แข่ง และตรงความต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง จึงจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างคุณภาพ ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“คุณภาพงานเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเมื่อนำ RPA มาใช้ก็จะสร้าง Standard โดยเราก็จะต้องทำให้มี Standard ที่มันแตกต่างจากคู่แข่ง และตรงใจลูกค้าที่สุด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“ RPA จะทำให้กระบวนการทำงานของสายงานปฏิบัติการมีคุณภาพ เกิดความถูกต้อง และจะส่งผลเป็นทอด ๆ ไปยังหน่วยงานหน้าบ้านที่มี Impact กับลูกค้าอย่างสาขา ทำให้งานหน้าบ้านถูกต้อง และมีมาตรฐานมากขึ้น มีผลต่อความน่าเชื่อถือ และทำให้ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นในสายตาลูกค้า สุดท้ายเราก็จะมีรายได้มากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

(3) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน มองว่า จะต้องใช้ RPA ในกระบวนการที่เหมาะสมกับคุณสมบัติและความสามารถของ RPA ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“อย่างที่เรียนตั้งแต่แรกว่า การผิดพลาดก็มีโอกาสน้อย เพราะมันทำงานค่อนข้างแม่นยำ แต่เราจะต้องใช้เวลาพอสมควร เพราะเราต้องดูมาดู Process ไหนที่ควรจะใช้ Robotic Process ไหนที่ควรใช้คน ในการตัดสินใจ อันไหนที่มันเป็นการทำซ้ำ ๆ ปริมาณเยอะ ๆ ที่ไม่ต้องการตัดสินใจในเนี้ยก็ให้ Robotic มันทำงานไป แล้วใช้มันให้เต็มความสามารถก็จะทำให้เราได้เปรียบทางด้านคุณภาพได้ในอนาคต” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“ถ้าเอา RPA มาใช้อะมันจะช่วยให้ระบบการทำงาน การประมวลผล มีประสิทธิภาพ แม่นยำ ลดข้อผิดพลาดจากคนได้มาก และทีมที่เป็นคนทำจะต้องใช้มันให้เต็มความสามารถของมัน ต้องดูว่ากระบวนการไหน ระบบไหนที่มันเหมาะสมกับ RPA” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

4.3.3 ความได้เปรียบด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นว่า คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอปียี ในขณะที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้จากการใช้งาน RPA ด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการ และผลที่คาดว่าจะทำให้ธนาคารเอปียีมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดจากรPA นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับการใช้งาน RPA

ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
นวัตกรรมของสายงานมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอปียี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RPA ต่อนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ												
สร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
RPA คือ นวัตกรรม	✓	✓			✓		✓		✓		✓	
พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ได้รวดเร็วขึ้น				✓		✓		✓		✓	✓	
ความคิดเห็นเพิ่มเติม RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรม												
สามารถสร้างนวัตกรรมด้านอื่นได้ด้วยหรือไม่		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรถึงจะทำให้ได้เปรียบด้านนวัตกรรม					✓							

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมากที่สุด จำนวน 11 ท่าน ได้แสดงความ คิดเห็นว่า RPA เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้กับสายงาน ปฏิบัติการได้ ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“พีคิดว่า RPA เป็น Tool ตัวหนึ่งที่สามารถเอามาพัฒนา Innovation โดยเฉพาะ ด้านกระบวนการเป็นหลัก เพราะไม่ว่าจะออก Product อะไรมา จะดีแค่ไหน แต่ตัว Process ที่ มันอยู่ข้างหลังเนี่ย มันคือ Operation ทั้งหมด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“RPA จะมาสร้าง Innovation ด้านกระบวนการที่เป็น Manual ในงานที่เป็น Routine ได้มากกว่า 50% ในอนาคต” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

รองลงมามีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ท่าน มีความเห็นว่า RPA เป็นนวัตกรรมใน ตัวของนั่นเอง ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“RPA คือตอนนี้ถ้าเรามองมุมว่าแค่แทนการ Rekey การ Data Entry ใช้ใหม่ มันก็คือนวัตกรรมแบบนึง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“RPA ถือเป็นนวัตกรรมอันนึง ที่สายงานปฏิบัติการนำมาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานปฏิบัติงานจากการใช้พนักงานมาเป็นซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ที่สามารถ ทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

“RPA ถือได้ว่าเป็น Innovation ใหม่ของสายงานปฏิบัติการ ที่สามารถนำมา เพิ่มคุณค่าของงาน สามารถปิด Gap การปฏิบัติงานที่เป็น Manual Process ได้” ผู้ให้ข้อมูล สำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“ถ้ามองในมุมมองของธุรกิจ RPA ก็เป็นเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ในยุค ดิจิทัล ที่ธนาคารสามารถนำมาใช้ได้” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

และกลุ่มตัวอย่างอีกจำนวน 5 ท่าน ที่มีความคิดเห็นว่า RPA จะช่วยเปลี่ยน วิธีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสายงานปฏิบัติการได้ง่ายขึ้น และรวดเร็วขึ้น ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“จริง ๆ RPA มันเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างนวัตกรรมมากกว่า ช่วยทำให้ ธนาคารมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น ง่ายขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“RPA สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาระบบ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้สายงานปฏิบัติการได้ง่ายขึ้น เนื่องจาก RPA ทำให้กระบวนการเราเร็วขึ้น มันก็เลยส่งผลให้ เราพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้เร็วขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานจำนวน 7 ท่านและผู้บริหาร 4 ท่าน ที่มีความเห็นว่า RPA จะสามารถสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคารได้ โดยมีเงื่อนไข คือ จะต้องนำ RPA ไปใช้สร้างนวัตกรรมด้านอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมทางการบริการ และ

ผลิตภัณฑ์ นอกจากนั้นจะต้องเป็นนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าเราใช้ RPA มาสร้างนวัตกรรมกระบวนการได้ดี ก็ต้องไปมองที่ตัวอื่นต่อว่า RPA มันเหมาะที่จะนำไปสร้างนวัตกรรมอื่น ๆ ด้วยไหม ที่มันมี Impact มาก ๆ อย่างด้านการให้บริการลูกค้าโดยตรง มันทำได้รีเปล่า หรือว่า เอามาใช้คิด Product ได้ไหม” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“อย่างทีบอกอะ ว่า RPA คือนวัตกรรมอันนึง ถ้าธนาคารสามารถนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติม และสิ่งนั้นถูกนำไปใช้อย่างแตกต่าง และตรงกับความต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง ก็ยิ่งทำให้ธนาคารได้เปรียบทางด้านนวัตกรรม และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในที่สุด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

“RPA นอกจากจะช่วยในการสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้กับธนาคารแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างนวัตกรรมอื่น ๆ ได้ทางอ้อม เพราะเมื่อนำ RPA มาทำงานแทนพนักงาน พนักงานก็จะมีเวลาไปทำอย่างอื่น คิดค้นนวัตกรรมด้านอื่น ๆ ถึงจะทำให้ธนาคารได้เปรียบคู่แข่งด้านนวัตกรรม” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

ในขณะที่มีผู้บริหาร 1 ท่าน การที่ RPA จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมจะต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร เนื่องจากธนาคารเอบีซี นำ RPA มาใช้ช้ากว่าคู่แข่ง ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ

“ผมคิดว่า RPA เป็นนวัตกรรมในตัวเอง ฉะนั้นการนำ RPA มาใช้ถือว่าธนาคารมีนวัตกรรมใหม่ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อธนาคารในยุคนี้ และอาจจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางด้านนวัตกรรมให้กับธนาคารได้ในอนาคต แต่ผมมองว่าธนาคารเรานำ RPA มาใช้ได้ช้ากว่าคู่แข่งมาก” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

4.3.4 ความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี ในขณะที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ RPA มาใช้ต่อความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ และผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของธนาคารเอบีซี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความได้เปรียบทางด้านความเร็วในการตอบสนองลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้งาน RPA

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านความเร็วในการตอบสนองลูกค้า	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานฯมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RPA ต่อความเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ												
ทำให้กระบวนการภายในของสายงานปฏิบัติการรวดเร็วขึ้น และส่งผลกระทบต่ออัตราการบริการลูกค้าที่เร็วขึ้นด้วย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความคิดเห็นเพิ่มเติม RPA ต่อความเร็วในการตอบสนองลูกค้า												
RPA ต้องทำให้เรามีกระบวนการที่รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ต้องอัปเดต RPA ให้ทันสมัยตามเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	✓	✓				✓	✓		✓		✓	✓

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกท่าน มีความคิดเห็นตรงกันว่า RPA จะช่วยให้สายงานปฏิบัติการมีกระบวนการภายในที่รวดเร็วขึ้นและส่งผลกระทบต่ออัตราการบริการลูกค้าที่รวดเร็วขึ้นด้วย ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ตัวความรวดเร็วกับลูกค้ามันแน่นอนอยู่แล้ว ประหยัดเวลาไปได้เยอะ ในการปรับเปลี่ยนเนี่ยมันก็ได้ ถ้ามองสมัยก่อนที่เราเขียนโปรแกรมแล้วมันต้อง Hard Coding อย่าง

เนี่ยะ มันก็จะเปลี่ยนแปลงยาก แต่ถ้าใช้ RPA มันไม่ต้องขนาดนั้น มันก็จะง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้นไม่ว่าจะทำอะไร” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“อย่างที่บอกว่าเราสร้างแนวคิดเรื่องของงาน Operation ว่าเป็น Back Bone ของธนาคารมานาน และเมื่อเราเอา RPA เข้ามาใช้สิ่งที่จะเกิดตามมาก็คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในก็รวดเร็วขึ้น และส่งผลไปยังกระบวนการในการให้บริการลูกค้า หรือ Serve ความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้นด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

“เร็วกว่าอยู่แล้วยังไงก็เร็วกว่าเดิม สำหรับกระบวนการภายในสายงานๆ เพราะ RPA มันเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ไม่ต้องมานั่งเขียนโค้ดใหม่ และสามารถสอดแทรกสิ่งต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ได้อยู่แล้ว” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

“เมื่อนำ RPA มาใช้ในสายงานจะช่วยสร้างความรวดเร็วให้กับการปฏิบัติงานของสายงานได้ เพราะ RPA มันจะมาทำงานแทนใน Process ที่มันซ้ำ ๆ ไม่ต้องตัดสินใจที่ซับซ้อนและงาน Routine” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#3

“RPA จะมาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาการดำเนินงาน ทำให้สนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การอนุมัติสินเชื่อ การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าจากระบบ ATM ผิดพลาด สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

“Robot สามารถทำงานได้มากกว่า Working Hours และสามารถจัดเตรียมงานหรือข้อมูล และส่ง Email ให้พนักงานได้ เราจึงรู้ได้ตลอดเวลาว่าเกิดปัญหาอะไร หรือติดขัดตรงไหน และเราสามารถแก้ไขได้ตรงจุด ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ พนักงานก็มีเวลาไป Cross Sell บริการและสินค้าต่าง ๆ เพื่อสร้าง Profit ให้กับธนาคาร รวมทั้งสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม กลุ่มตัวอย่างทุกท่านมีความเห็นว่า RPA จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความเร็วในการตอบสนองลูกค้าให้กับธนาคารเอปซีได้ โดยมีเงื่อนไขคือ (1) หาก RPA สามารถทำให้ธนาคารมีกระบวนการที่รวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และ (2) จะต้องปรับปรุงพัฒนา RPA ให้ทันสมัยตามเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันจำนวน 7 ท่าน ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าถามว่า RPA จะทำให้ธนาคารเราทำงานได้เร็วกว่าคู่แข่งไหม อันนี้ผมมองว่ามันก็อยู่ที่ว่าลูกค้าเป็นคนตัดสินใจ เพราะกระบวนการของแต่ละแบงก์มันไม่เหมือนกัน ก็อยู่ที่ว่าขั้นตอนของใครเร็วกว่ากัน ทีนี้อีกอย่างก็คือตัว RPA มันเองถูกสร้างมาให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยไหม เพราะพฤติกรรมลูกค้าเดี๋ยวนี้ไปเร็วมาก RPA มันมีความสามารถที่จะทำเปลี่ยนได้ทันลูกค้าใหม่” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“ที่ว่า RPA กับความเร็วเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในยุคนี้ ถามว่า RPA จะตอบสนองความเร็วของลูกค้าได้หรือไม่ ตอบเลยว่าได้ แต่ถ้าถามว่าจะทำให้ธนาคารได้เปรียบเรื่องความเร็วใหม่ ก็น่าจะได้ถ้าเราสามารถเปลี่ยนกระบวนการที่มีอยู่ปัจจุบันทั้งหมดให้เป็น E2E Process เหมาะกับความสามารถของ RPA หรือไม่ และ RPA มันสามารถพัฒนาตัวเอง หรือ อัปเดตตัวเองได้หรือเปล่า แต่เท่าที่เห็นข้อดีอย่างหนึ่งของมันก็คือ เวลาเราเอามาใช้มันไม่ต้องทำ Coding มากเหมือน ERP. นะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“RPA เป็นเครื่องมือที่ทำให้เราสามารถทำงานให้อยู่ใน SLA และอาจจะดีทำได้เร็วกว่า SLA ที่เราเคยกำหนดเอาไว้ก็ เพราะมันทำงานได้ 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด ลูกค้าก็จะได้ข้อมูล หรือได้รับการบริการในทุก ๆ ด้านที่รวดเร็วเป็นทวีคูณ ส่วนจะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งด้านนี้หรือไม่ ก็ต้องมาคิดว่าคู่แข่งทำได้ด้วยไหม ถ้าทำได้ใครเร็วกว่า และสิ่งสำคัญคือ เราจะต้องพยายามพัฒนาความสามารถในการใช้ RPA ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป อย่าหยุด ต้องรู้จักปรับไปปรับมา ให้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่งให้ได้ค่ะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

“ยุคนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงค่ะ ใครเปลี่ยนเร็วกว่าคนนั้นอยู่รอด ฉะนั้น RPA อะ จะช่วยให้เราอยู่รอด หรือทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งได้ เราจะต้องเอามาปรับใช้ ปรับ RPA ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วที่สุด โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายก่อน แล้วค่อยขยายออกไปยังกลุ่มอื่น ๆ นอกจากนั้นเราต้องอัปเดตตัวซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

“การนำ RPA มาใช้มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยในการรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น เนื่องจาก RPA ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาดำเนินงาน ทำให้ธนาคารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เช่น การอนุมัติสินเชื่อ การปรับปรุงคืนเงินลูกค้ากรณีเกิดความผิดพลาดของระบบ ถ้ามันรวดเร็วกว่าแบงก์อื่น ลูกค้าก็ย่อมเกิดความพึงพอใจและบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่น ในส่วนของการปรับเปลี่ยนก็เช่นกัน ถ้า RPA มันถูกสร้างให้ใช้งานง่าย สามารถพัฒนาตัวมันเองให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

เมื่อได้คำตอบจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการทั้ง 4 ด้านแล้ว ได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นและเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรทั้ง 4 แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้งาน RPA

ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญที่สุด	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้บริหาร)					ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (พนักงานกลุ่มศักยภาพ)						
	#1	#2	#3	#4	#5	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
การสร้างคุณภาพ	✓	✓	✓					✓	✓	✓		
ต้นทุน	✓	✓	✓	✓			✓					✓
นวัตกรรมการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓			✓	✓					

หมายเหตุ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้ามากที่สุด จำนวน 9 ท่าน รองลงมาคือ ด้านการสร้างคุณภาพและด้านต้นทุน จำนวน 6 ท่าน และ ด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานน้อยที่สุด จำนวน 5 ท่าน

โดยที่มีผู้บริหารเท่านั้น จำนวน 3 ท่าน มีความคิดเห็นว่าตัวแปรทั้ง 4 ด้าน มีความสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“จริง ๆ มันสำคัญพอ ๆ กัน แต่อยู่ที่ว่าเราจะมองในมุมของใคร ถ้ามองมุมลูกค้า อะ เรื่อง SLA ก็มีความถูกต้องอะมันสำคัญ แต่ถ้ามองในมุมของแบงก์ เรื่องต้นทุนเพื่อทำกำไร กับนวัตกรรมมันสำคัญและมันยังมีผลต่อภาพลักษณ์ด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#1

“พื้มองว่าสำคัญทุกด้าน อย่างแรกถามว่าทุกคนอยากทำยังไงก็ได้เพื่อให้ต้นทุนเราลดลง แต่เราก็ต้องวิเคราะห์ให้ดี ไม่ใช่ซื้อเครื่องจักรพันล้าน แล้วได้คืนมาแค่ร้อยล้านมันก็ไม่ใช่ ต้องดูแล้วคุ้มค่า สองก็คือว่า ทุกวันนี้เราแข่งขันกันด้วยเงื่อนเวลา หากช้าแค่เสี้ยววินาทีคนก็เปลี่ยนใจแล้ว สามคือเรื่องของ Error ข้อผิดพลาดต่าง ๆ คนเนี่ยคือ Human Error ไม่มีวันจะเป็นศูนย์ นะครับ แต่ Technology มันมีน้อยกว่า และแก้ไขง่ายกว่า และแทนที่จะใช้คนเป็นสิบคน ก็ใช้แค่คนเดียว และสุดท้ายคืออย่างที่พี่บอกว่า RPA มันก็เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ธนาคารนำเข้ามาใช้ นอกจากจะช่วยเรื่องกระบวนการแล้วเนี่ยเราสามารถเอามันมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านอื่น ๆ ได้ด้วยใหม่” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#2

“พื้มองว่าทุกด้านมันมีความเกี่ยวเนื่องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากธนาคารต้องการจะได้เปรียบคู่แข่ง พื้มองว่าสำคัญทั้ง 4 ด้านนะ เพราะอย่างแรกที่เราจะได้จากการเอามาใช้ก็คือ เรื่องนวัตกรรมเลย เพราะเราเอามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ อย่างที่สองเมื่อมันทดแทนคน เราก็ใช้คนน้อยลงในบางกระบวนการ คนที่เหลือก็จะมีเวลา ต้นทุนก็เป็นสิ่งที่เราลดลง และได้คืนมาเรื่องของเวลาที่จะเอาคนไปสร้างคุณค่าไปทำงานอื่น สามก็คือ งานมันก็จะมี Standard ถ้าเรากำหนดเงื่อนไขได้ละเอียด ข้อผิดพลาดมันก็น้อย และสี่คือพอทุกอย่างมันเปลี่ยนไปเป็น RPA มันส่งผลให้เราทำงานเร็ว ลูกค้ำทั้งในทั้งนอก ก็ได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#3

ในส่วนของผู้บริหารท่านที่ 4 มีความคิดเห็นว่า ตัวแปรด้านต้นทุนเป็นสิ่งที่สำคัญ และคาดว่าจะได้รับการนำ RPA มาใช้มากที่สุดเพียงด้านเดียวดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ

“วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเอา RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการก็คือแบงก์ต้องการที่จะลดต้นทุน ดังนั้นในมุมมองของแบงก์เรื่องต้นทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะว่าเมื่อเราแข่งขันกันสร้างรายได้ยากขึ้น เพราะถูกปัจจัยต่าง ๆ มา Disruption ธุรกิจก็เปลี่ยนมาแข่งขันกันทางด้านลดต้นทุนแทน เพื่อที่จะทำให้เรายังพอมีกำไร มีความสามารถทางการแข่งขันได้ และ RPA ก็เหมาะที่จะเป็นเครื่องมือที่แบงก์จะนำมาลดต้นทุนมากกว่านำไปใช้ด้านอื่น ๆ ด้านอื่น ๆ มันเป็นผลพลอยได้จากการที่เราใช้ RPA มากกว่านะ” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#4

ในขณะที่ผู้บริหารท่านที่ 5 มองว่า ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้ำ มีความสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอปซี ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ

“คือยุคนี้เราแข่งกันด้วยความรวดเร็ว การเอา RPA เข้ามา ท้ายที่สุดแล้ว RPA มันจะมีค่าต่อธนาคารมากน้อยแค่ไหนมันก็อยู่ที่ว่ามันตอบสนองลูกค้ำได้รวดเร็วขึ้นเพียงใด ผู้คนอื่นได้ไหม เพราะต่อให้กระบวนการภายในคุณดี คุณมีนวัตกรรม หรือ ไม่มีข้อผิดพลาด Error คุณน้อย แต่ถ้าลูกค้ำไม่โอเค RPA มันก็เป็นแค่เทคโนโลยีตัวหนึ่งที่สิ้นเปลือง เพราะมันใช้เงินลงทุนไม่น้อย ผมจึงมองว่าความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้ำมันสำคัญที่สุด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหาร#5

ในส่วนของพนักงานกลุ่มศักยภาพส่วนใหญ่ จำนวน 5 ท่าน มองว่าตัวแปรด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้ำเป็นผลที่สำคัญที่สุดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับการนำ RPA มาใช้ รองลงมาคือด้านการสร้างคุณภาพ จำนวน 3 ท่าน และพนักงานกลุ่มศักยภาพจำนวน 2 ท่าน ที่มีความคิดเห็นว่า ตัวแปรด้านต้นทุน และตัวแปรด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอปซี

โดยที่พนักงานกลุ่มศักยภาพจำนวน 3 ท่าน ที่เห็นตรงกันว่าตัวแปรด้าน ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและด้านการสร้างคุณภาพ มีความสำคัญและเป็นผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้ RPA มากที่สุด ดังตัวอย่างประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านคุณภาพและความรวดเร็ว เพราะเมื่อเปรียบเทียบการทำงานของระบบ กับบุคคลในการประมวลผลแล้ว RPA ย่อมทำให้งานมีความถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วมากกว่า” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#4

“ด้านคุณภาพและความรวดเร็ว เนื่องจาก กระบวนการทำงานที่มีความถูกต้องรวดเร็ว จะส่งผลให้เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ชัดเจน ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและทันต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#5

ในขณะที่พนักงานกลุ่มศักยภาพท่านที่ 2 มองว่าตัวแปรด้านต้นทุนและนวัตกรรม การปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซี ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“การนำ RPA มาใช้มีผลโดยตรงต่อเรื่องของต้นทุน เนื่องจากถูกนำมาทำงานแทนพนักงานที่เป็น Routine Process ลง และมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมตรงที่ มันจะส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้เปลี่ยนไปทำงานอื่น ๆ สามารถมองหา Value Added ให้กับงานที่ตนเองทำได้มากขึ้น ทำให้เกิดการคิดนวัตกรรมต่าง ๆ ให้กับธนาคารมากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#2

พนักงานกลุ่มศักยภาพท่านที่ 7 มีความคิดเห็นว่าตัวแปรด้าน ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและตัวแปรด้านต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญที่คาดว่าจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซี ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านต้นทุนและความรวดเร็ว ถ้า Robot สามารถทำงานแทนพนักงานได้หมด พนักงานก็จะมีโอกาสได้ Upskill และ Reskill เพื่อที่จะได้ไปทำงานอื่นที่สามารถสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้มากกว่า และทำให้ Transaction per FTEs เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายลดต้นทุนของธนาคารด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#7

ส่วนพนักงานกลุ่มศักยภาพท่านที่ 6 ที่มองว่าเรื่องของความรวดเร็วเป็นเพียงด้านเดียวที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซี ดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านความรวดเร็ว เนื่องจาก RPA จะเข้ามาช่วยลดการทำงานที่ซ้ำ ๆ และใช้เวลามาก ๆ นอกจากนั้นยังสามารถทำงานได้ 24 ชั่วโมง อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว ลูกค้าก็จะได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น และ RPA ก็เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำเข้ามาช่วยเรื่องความรวดเร็วได้ดีที่สุด” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพนักงานกลุ่มศักยภาพ#6

และพนักงานกลุ่มศักยภาพท่านที่ 1 เท่านั้นที่มองว่าตัวแปรด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียวที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารเอปซีมีความได้เปรียบทางการแข่งขันดังประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญในยุคดิจิทัล องค์กรใดมีนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรนั้นจะมีช่องทางในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และอยู่รอดต่อไปในอนาคต เพราะนวัตกรรมที่เกิดจาก RPA นอกจากจะมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้ว ยังทำให้เกิดนวัตกรรมทางด้านอื่น ๆ ได้อีกมากมาย โดยเฉพาะด้านการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ ที่มีผลต่อรายได้และต้นทุน ของธนาคารอีกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พนักงานกลุ่มศักยภาพ#1

บทที่ 5

การวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสถานการณ์ทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี ก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ (2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์ และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีต่อธนาคารเอบีซี และ (3) เพื่ออธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพ การสร้างนวัตกรรม การปฏิบัติงาน และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยน ที่คาดว่าจะได้รับการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานภายในธนาคารเอบีซี และผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล การศึกษา ตลอดจนสรุปข้อจำกัดและข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสถานการณ์ทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้

5.2 คุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์ และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีต่อธนาคารเอบีซี

5.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการนำ RPA มาใช้งาน

5.4 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสถานการณ์ทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีก่อนที่จะนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้

ธนาคารเอบีซีมุ่งมั่นที่จะพัฒนานวัตกรรมและการส่งเสริมการทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคของเศรษฐกิจดิจิทัล สนับสนุนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมีศักยภาพ โดยมีเป้าหมายในระยะยาว คือ การเติบโตและสร้างกำไรอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Sustainable Growth from Optimized Profitability) รวมทั้งรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันในฐานะธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ และมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีจำนวนมากเช่นกัน และ RPA ก็เป็นเทคโนโลยีหนึ่งที่ธนาคารเอบีซี จะนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นก่อนที่จะนำ RPA มาใช้จึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์

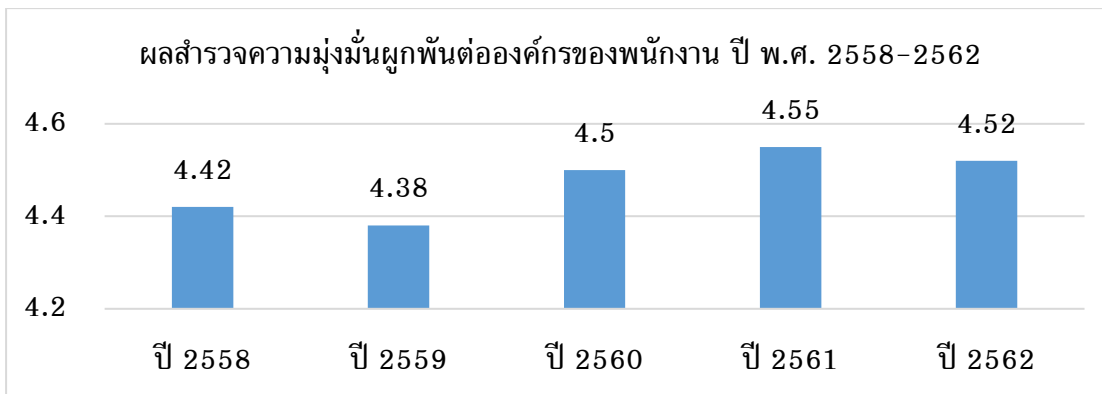
ถึงขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันของธนาคารเอบีซีก่อน โดยงานวิจัยนี้ได้ใช้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) และ วิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 ประการ (Five Forces Analysis) โดยเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ด้วยกัน ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารเอบีซี ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)

1.) จุดแข็ง (Strengths) ธนาคารเอบีซี มีจุดแข็งทั้งสิ้น 3 ประการ ได้แก่

1.1) การเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ เป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของธนาคารเอบีซี เนื่องจากธนาคารเอบีซีมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดจำนวนร้อยละ 55.07 ของหุ้นสามัญทั้งหมด (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563) จากการเป็นธนาคารพาณิชย์ของภาครัฐดังกล่าว ยังส่งผลในทางบวกต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารเอบีซี กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐ ส่งผลให้ธนาคารเอบีซีมีฐานข้อมูลลูกค้าเพิ่มขึ้นจำนวนมากโดยเฉพาะฐานลูกค้าต่างจังหวัด สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารเอบีซีที่กล่าวไว้ใน Summit ที่ 2 ที่ระบุว่า ธนาคารวางแผนในการขยายฐานลูกค้าด้วยการต่อยอดจากโครงการภาครัฐ โดยใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมืองผ่านจุดแข็งจากลูกค้าภาครัฐและลูกค้าในต่างจังหวัด รวมทั้งจะเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ (ธนาคารกรุงไทย, 2562) นอกจากนี้ยังส่งผลให้ธนาคารเอบีซีมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และแตกต่างจากคู่แข่ง อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อสวัสดิการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่ได้มีการทำข้อตกลงกับธนาคาร โดยมีสิทธิพิเศษเรื่องดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าลูกค้าทั่วไป สินเชื่อธนาวัฏ ซึ่งเป็นวงเงินหมุนเวียนใช้ในชีวิตประจำวันที่เหมาะสำหรับข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ของหน่วยงานภาครัฐที่มีเงินเดือนผ่านบัญชีของธนาคารเอบีซีเท่านั้น เป็นต้น

1.2) พนักงานมีความรักองค์กร มีความซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กร เนื่องจากมีธนาคารเอบีซีมีสวัสดิการพนักงานที่ดี สอดคล้องกับผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร ที่ได้ทำการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กรทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ความภูมิใจในอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในงาน การสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหาร รางวัล และบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งผลสำรวจดังกล่าวพบว่า ค่าเฉลี่ยความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเอบีซีอยู่ในระดับสูงมาตลอด ดังภาพที่ 5.1



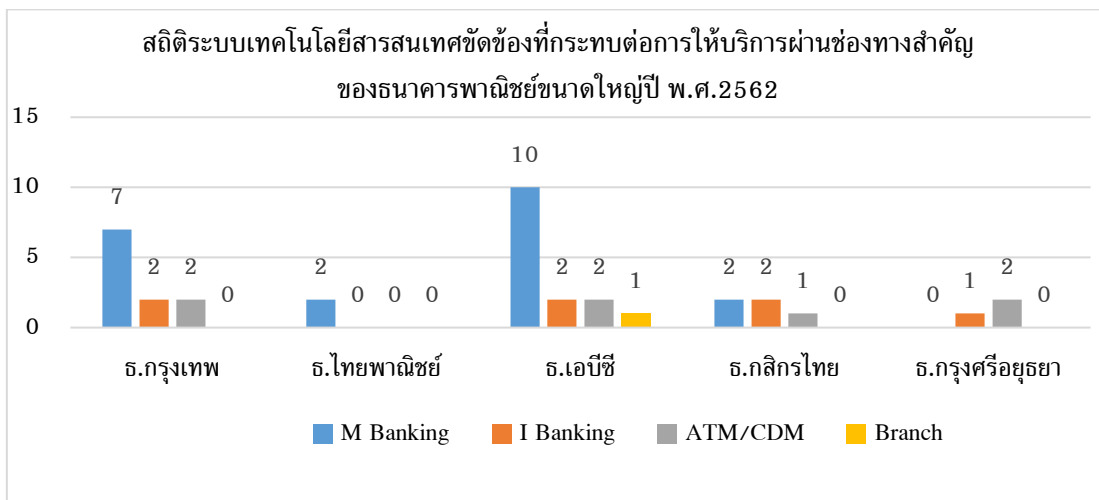
ภาพที่ 5.1 ผลสำรวจความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. ปรับปรุงจาก ธนาคารกรุงไทย, 2563

1.3) กรรมการผู้จัดการใหญ่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ ผู้บริหารมีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นอย่างมาก เนื่องจากตั้งแต่เริ่มเข้ามารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้เกิดสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารอย่างมาก ซึ่งได้มีการปฏิรูปองค์กรใหม่ ให้มีความทันสมัยขึ้นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Innovation Lab) เพื่อคิดค้นนวัตกรรมให้กับธนาคาร นอกจากนั้นผลงานที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ ผลการดำเนินงานของธนาคารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2560 ดังภาพที่ 5.3

2.) จุดอ่อน (Weaknesses) ธนาคารเอปซีมีจุดอ่อน แบ่งได้เป็น 5 ประการ เช่นกัน ได้แก่

2.1) ระเบียบการปฏิบัติงานภายในที่เข้มงวดเกินไป เป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากธนาคารเอปซีมีระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานตามการกำกับดูแลจากหลาย ๆ ภาคส่วน อาทิ เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของภาครัฐ เช่น พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และกฎหมายดิจิทัลต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ ที่คอยกำกับดูแลการจัดการกิจการที่ดี รักษาผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ธนาคารเอปซี ตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ซ้ำกว่าคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ด้วยกัน

2.2) ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านธนาคารดิจิทัล ที่ยังไม่เพียงพอรองรับปริมาณข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารดิจิทัลของลูกค้าในปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากมีโครงการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีหลาย ๆ โครงการเกิดการล่าช้ากว่ากำหนดรวมทั้งโครงการ RPA ด้วยที่ยังไม่มีความคืบหน้ามากนัก นอกจากจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังทำให้เกิดปัญหาระบบล่มบ่อยจนส่งผลกระทบต่อการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า สอดคล้องกับสถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารแห่งประเทศไทยดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางสำคัญของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ปี พ.ศ.2562. ปรับปรุงจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

จากภาพที่ 5.2 จะเห็นได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปี พ.ศ.2562 ของธนาคารเอปซีเกิดการขัดข้องมากที่สุดถึง 15 ครั้ง โดยที่ช่องทางธนาคารทางโทรศัพท์ (Mobile Banking) ล่มถึง 10 ครั้ง รองลงมาเป็นธนาคารกรุงเทพ 11 ครั้ง ตามมาด้วยธนาคารกสิกรไทย 5 ครั้ง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา 3 ครั้ง และธนาคารไทยพาณิชย์ระบบล่มน้อยที่สุดเพียงจำนวน 2 ครั้ง เท่านั้น

2.3) ช่องว่างระหว่างวัยและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ธนาคารเอปซีมีช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ค่อนข้างเยอะ สอดคล้องกับข้อมูลด้านพนักงานของธนาคารเอปซีในปี พ.ศ.2561 ที่มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 21,884 คน แบ่งเป็นพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) จำนวน 12,398 คน คิดเป็นร้อยละ 57 เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) จำนวน 6,227 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) จำนวน 3,259 คน คิดเป็นร้อยละ 15 (ธนาคารกรุงไทย, 2561) โดยที่พนักงานรุ่นเก่าที่ยังไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือธนาคารไม่มีนโยบายปลดพนักงานออกโดยไม่มีเหตุจำเป็น แม้ว่าจะพยายามจูงใจด้วยโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณที่ให้ผลตอบแทนถึง 28 เท่าของเงินเดือนเป็นประจำทุกปีก็ตาม แต่พนักงานที่เข้าโครงการส่วนใหญ่เป็นพนักงานวัยกลางคนที่มีความอายุประมาณ 45-50 ปี ส่งผลเสียต่อธนาคารเรื่องของต้นทุนพนักงานต่อหัวที่ยังคงกว่าคู่แข่งในปัจจุบัน

2.4) ธนาคารมีกระบวนการภายในที่ซับซ้อน จากการมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานทั้งหมดจำนวน 1,677 หน่วยงาน แบ่งเป็น 20 สายงาน 59 กลุ่มงาน และ 101 ฝ่ายงาน สำหรับสายงานปฏิบัติการเองแบ่งเป็น 5 กลุ่มงาน และ 18 ฝ่ายงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ไม่ชัดเจนและซ้ำซ้อนกันในบางหน่วยงาน อาทิ สายงานปฏิบัติการมีฝ่ายควบคุมการประเมินราคา (คปร.) ทำหน้าที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกัน ในขณะที่สายงานบริหารคุณภาพ สินเชื่อและกระบวนการธุรกิจเครือข่ายรายย่อย ก็มีศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ทำหน้าที่ในการประเมินราคาหลักทรัพย์ เป็นต้น

2.5) การประชาสัมพันธ์ด้านผลิตภัณฑ์ให้ตรงกลุ่มเป้าหมายในแต่ละผลิตภัณฑ์ยังมีน้อยเกินไป ทำให้พนักงานไม่มีความเชี่ยวชาญและขาดความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์บางตัวส่งผลต่อความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ทางด้านสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่อสวัสดิการของหน่วยงานราชการ ที่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไข ที่ถูกกำหนดไว้โดยบันทึกข้อตกลงระหว่างธนาคารและหน่วยงานราชการ ทำให้พนักงานไม่สามารถจดจำข้อมูลผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้ทั้งหมด แม้ว่าปัจจุบันธนาคารจะพยายามทำการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ให้กับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายแล้วก็ตาม แต่ในส่วนของลูกค้าส่วนใหญ่ก็ยังไม่ค่อยรู้รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมากนักและคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถตอบคำถามและให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดเหมาะสมได้

3.) โอกาส (Opportunities) โอกาสของธนาคารเอปียีในปัจจุบันมีด้วยกัน 3 ประการดังนี้

3.1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่กลุ่มตัวอย่างเห็นตรงกันว่ามากที่สุด เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ทุกธนาคารซึ่งมีทรัพยากรทางด้านเงินทุนสามารถแสวงหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจธนาคารได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น และสามารถนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาสร้างความสามารถทางเทคโนโลยีอื่นจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้ด้วย ซึ่งปัจจุบันทุกธนาคารลงทุนทางด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก อาทิเช่น Block Chain, APIs, Automation & A.I., Cloud, Biometric เป็นต้น และสามารถเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนนำข้อมูลของลูกค้ามาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ารายนั้น ๆ ได้ดีที่สุด นอกจากนั้นเทคโนโลยียังช่วยสร้างรายได้ และลดต้นทุนให้กับธนาคารได้เป็นอย่างมากด้วย

3.2) ปัจจุบันรัฐบาลประกาศใช้กฎหมายใหม่ ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจธนาคารมากขึ้น อาทิเช่น พระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2559 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น จดทะเบียนผ่านระบบออนไลน์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ช่วยลดต้นทุนเกี่ยวกับการจัดเก็บหลักประกันให้กับธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนลดความเสี่ยงในการจัดเก็บทรัพย์สินของลูกค้าได้อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากพระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2559 ยังมีกฎหมายดิจิทัลต่าง ๆ ที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น และสร้างสะดวกให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลอีกด้วย

3.3) การทำธุรกิจในลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) เนื่องจาก ทุกธนาคาร มีกลุ่มลูกค้าหลักของตนเองและมีข้อมูลลูกค้าของตนเองจำนวนมาก จึงมองว่าในเมื่อธนาคารมี ข้อมูลลูกค้า การต่อยอดธุรกิจจึงสามารถขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าของลูกค้าต่อไปได้ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ ซึ่งนอกจากจะทำให้ธนาคารสามารถขยายฐานลูกค้าได้แล้ว การต่อยอดในลักษณะของ โซ่อุปทาน (Supply Chain) ยังเป็นวิธีที่มีความเสี่ยงต่ำ และมีต้นทุนในการขยายฐานลูกค้าต่ำอีกด้วย และเมื่อธนาคารเอปซีมีฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้จากรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นลูกค้าของรัฐบาลหรือประชาชน ก็ สามารถสร้างแพลตฟอร์มเข้าไปเป็นตัวกลางในการให้บริการลูกค้าภาครัฐและประชาชนได้ไม่ยาก

4.) อุปสรรค (Threats) อุปสรรคของธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีด้วยกัน 5 ประเด็น ได้แก่

4.1) กฎระเบียบและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีมากขึ้นไปใน ปัจจุบัน เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากช่วง 1-2 ปี ที่ผ่านมา ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกมาตรการทางการเงิน และกฎหมายใหม่ ๆ จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น ระบบการชำระเงินแห่งชาติ หรือพร้อมเพย์ มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ขาดรายได้จาก ค่าธรรมเนียมด้านการโอนเงินและชำระเงิน การออกมาตรการกำหนดสัดส่วนเงินให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Loan to Value: LTV) สำหรับกรณีที่ลูกค้าต้องการซื้อบ้านหลังที่ 2 เป็นต้นไป มาตรการลด อัตราดอกเบี้ยนโยบายลงเรื่อย ๆ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ การกำหนดการวัดมูลค่าทางบัญชีตาม มาตรฐาน IFRS9 พระราชบัญญัติคุ้มครองเงินฝาก การปรับเปลี่ยนระบบการคิดดอกเบี้ยในอัตราผิด นิดใหม่ การกำหนดมาตรฐานเงินกองทุนตามหลัก Basel III การกำกับดูแลเรื่องของความเสถียรของ การให้บริการผ่านระบบธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Banking) และการอนุญาตให้ บริษัทเอกชนอื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารในการฝาก ถอน และชำระเงิน (Banking Agent) และการให้บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลอื่น ๆ สามารถปล่อยสินเชื่อผ่านแพลตฟอร์มได้โดยตรง (P2P Lending) เป็นต้น

4.2) คู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งของธนาคารพาณิชย์ในยุคนี้นอกจากจะเป็นคู่แข่งทาง ตรงที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกันแล้ว ยังมีคู่แข่งทางอ้อมที่เป็นสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร พาณิชย์ (Nonbank) กลุ่ม Startup ที่เป็นเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech.) กลุ่มโทรคมนาคม (Telco.) กลุ่มธุรกิจการค้าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และธุรกิจอื่น ๆ เช่น ร้าน สะดวกซื้อ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในการทำธุรกรรม ทางการเงินต่าง ๆ (Banking Agent) ไม่ว่าจะเป็น การฝากถอนเงินสด การชำระเงิน รวมทั้งสกุลเงิน ดิจิทัลต่าง ๆ (Cryptocurrency) เป็นต้น ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่มีการกำกับดูแลน้อยกว่าธนาคาร พาณิชย์มาก มีต้นทุนที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์มาก ทั้งยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วกว่าธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรที่ เล็กกว่า การบริหารจัดการง่ายกว่า

4.3) มิจฉาชีพและความปลอดภัยไซเบอร์ ปัจจุบันเกิดมิจฉาชีพรูปแบบใหม่ ๆ ทำให้ประชาชนกังวลในเรื่องของความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์ เมื่อลูกค้าเปลี่ยนมาทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์หรือออนไลน์มากขึ้น ย่อมเกิดช่องว่างให้แก่มิจฉาชีพที่พยายามมองหาช่องทางการฉ้อโกง หรือล้วงความลับข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำไปใช้ในทางมิชอบ สอดคล้องกับข้อมูลของกองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเทคโนโลยี (2563) ที่กล่าวว่า ผู้นำด้านไอทีในสหรัฐอเมริกามีความกังวลอย่างมากเกี่ยวกับความปลอดภัยขององค์กร ที่เกิดขึ้นจากความถี่ของเวกเตอร์การโจมตีที่มีความซับซ้อน เช่น Ransomware, Disruptware, Phishing เป็นต้น โดยในปี ค.ศ.2019 มีจำนวนการละเมิดมากกว่า 5,000 ครั้ง สร้างความเสียหายทางธุรกิจมากกว่า 7.5 พันล้านเหรียญสหรัฐ ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่การใช้ภัยด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ทั่วโลกจะยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะสูงถึง 174 พันล้านดอลลาร์ในปี พ.ศ. 2565 สำหรับประเทศไทยแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ และความปลอดภัยด้านไซเบอร์ แต่ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ก็มักจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของธนาคารพาณิชย์ โดยข้อมูลของศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563) กล่าวถึงผลิตภัณฑ์ที่ถูกแอบอ้างเพื่อหลอกลวงมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ (1) เงินฝาก/เงินโอน/เช็ค (2) บัตรเครดิต และ (3) สินเชื่อ จากเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องใช้งบประมาณในการป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านไซเบอร์เพิ่มขึ้นและต้องมีมาตรการในการป้องกันให้ดีขึ้นด้วย เพราะแม้ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวจะมีใช้ความผิดโดยตรงของธนาคารพาณิชย์ แต่ธนาคารพาณิชย์ในฐานะผู้ดูแลระบบความปลอดภัยและดูแลลูกค้าจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นกับลูกค้าด้วย

4.4) การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะทางด้านดิจิทัล เนื่องจากกระแสของยุคดิจิทัล ทำให้ทุกธุรกิจมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก ซึ่งข้อมูลแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทยช่วงปี พ.ศ.2560-2564 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติระบุว่า หนึ่งในอาชีพที่มีแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงานไทยมากที่สุด คือ ผู้ควบคุมเครื่องจักร และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ยังเป็นหนึ่งในวิชาชีพที่ตลาดแรงงานมีแนวโน้มของความต้องการเพิ่มขึ้นอีกด้วย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ก็เช่นกัน จากรายงานประจำปี 2561 ของหลาย ๆ ธนาคาร ได้มีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการแรงงานที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีตามมา

นอกจากอุปสรรคทั้ง 4 ประการที่ได้จากการศึกษาข้างต้นแล้ว ยังมีอุปสรรคโดยทั่วไปที่ธุรกิจเกือบทุกประเภทจะต้องเผชิญ นั่นคือ เรื่องสภาวะทางเศรษฐกิจและโรคระบาด สภาวะทางเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้า ในสถานการณ์ที่สภาพเศรษฐกิจตกต่ำลูกค้าจะมีกำลังซื้อลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคารโดยทำให้ธนาคารพาณิชย์ขาย

ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้ยากขึ้น ทำให้ลูกค้าที่มีวงเงินสินเชื่อของธนาคารมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลงมาก และส่งผลให้ตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Profitable Loan: NPLs) ของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนการเกิดโรคระบาดเห็นได้ชัดมากในปัจจุบัน เนื่องจากกำลังเกิดการระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (Covid-19) ส่งผลโดยตรงการเดินทาง การใช้ชีวิต ของประชาชน การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์และการป้องกันโรคโดยตรง ทำให้ลูกค้าต้องอาศัยอยู่ในที่อยู่อาศัยเป็นหลัก และลดการเดินทางไปมาหาสู่กัน สำหรับธนาคารพาณิชย์ก็ต้องมีมาตรการในการป้องกันให้กับพนักงาน และมาตรการสำหรับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ อาทิ การพักชำระหนี้ หรือการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ หรือการให้วงเงินสินเชื่อเพิ่มในอัตราต่ำกว่าปกติ ให้แก่ลูกค้า รวมไปถึงการผ่อนปรนเงื่อนไขต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เพื่อช่วยเหลือและดูแลลูกค้าของธนาคาร

5.1.2 วิเคราะห์แบบจำลองผลกดดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)

1.) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) หากวิเคราะห์แบบผิวเผินจะพบว่า การเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ค่อนข้างทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากรวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มงวด ในการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์แห่งใหม่ อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์อุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกเห็นได้ชัดว่า ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน กำลังเผชิญกับภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จำนวนมาก โดยเฉพาะคู่แข่งทางอ้อมที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มที่เป็นสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Nonbank) เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ เป็นต้น กลุ่ม Startup ที่เป็นเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech.) เช่น 2C2P, Claim Di, Finnomena, Flow Account, Jitta, Masii, Omise, Piggipo, Rabbit Finance, Refinn. และ Grab เป็นต้น กลุ่มโทรคมนาคม (Telco.) ซึ่งได้แก่ AIS, DTAC และ TRUE กลุ่มธุรกิจการค้าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เช่น Shopee, Lazada, Amazon และ JD.Central เป็นต้น และธุรกิจอื่น ๆ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ (Banking Agent) ไม่ว่าจะเป็น การฝากถอนเงินสด การชำระเงิน เช่น ร้านสะดวกซื้อ หรือ บริษัทไปรษณีย์ไทย เป็นต้น รวมทั้งสกุลเงินดิจิทัลต่าง ๆ (Cryptocurrency) เช่น Bitcoin, Ethereum และ Libra เป็นต้น

2.) อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดหา (Bargaining Power of Suppliers) หากวิเคราะห์โดยทั่วไปแล้วธนาคารพาณิชย์จะต้องปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกกำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาล มีความโปร่งใสเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง และตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์มีอำนาจต่อรองต่อผู้ผลิตหรือผู้จัดหาไม่มากนัก อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วธนาคารพาณิชย์มีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขายหรือผู้จัดหา โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตรายย่อยทั่ว ๆ ไป

เนื่องจาก ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีระบบและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีเงินทุน และทรัพยากรจำนวนมาก ปัจจุบันแต่ละธนาคารพยายามลดต้นทุนทางด้านการจัดซื้อจัดจ้างลง โดยอาศัยประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บางธนาคารพาณิชย์ยังได้ จัดตั้งบริษัทในเครือเป็นบริษัทในการดูแลและจัดการในบางด้าน หรือไม่ก็จัดหาพันธมิตรทาง ธุรกิจในลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมทุน หรือการสนับสนุนเงินทุน ตลอดจนการลงทุน โดยตรงของธนาคารพาณิชย์เอง

3.) อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือ ผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers) ปัจจุบันลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์มาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์ถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวดจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยยึดหลักความ ถูกต้องโปร่งใส และให้ความเป็นธรรมกับลูกค้ามากขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันน้อยมาก ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลเปรียบเทียบทางด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินฝาก ตามตารางที่ 5.1 และ 5.2 เป็นต้น

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ธนาคารพาณิชย์	อัตราดอกเบี้ยตามประเภทของบัญชีเงินฝาก (อัตราร้อยละ)				
	ออมทรัพย์	ประจำ 3 เดือน	ประจำ 6 เดือน	ประจำ 12 เดือน	ประจำ 24 เดือน
ธนาคารกรุงเทพ	0.5000- 0.6250	1.0000	1.2500	1.3750- 1.5000	1.5000
ธนาคารไทยพาณิชย์	0.5000	0.6500- 0.9000	0.9000- 1.1500	1.1500- 1.4000	1.2000- 1.4500
ธนาคารเอบีซี	0.5000	0.9000	1.1500- 1.3500	1.3000	1.4500
ธนาคารกสิกรไทย	0.5000	0.6500- 0.9000	0.9000- 1.1500	1.0500- 1.3000	1.2000- 1.4500
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	0.3000	0.9000- 1.0000	1.2000- 1.4000	1.4000- 1.5500	1.4500- 1.7000

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ณ 30 ธันวาคม 2562

ธนาคารพาณิชย์	ประเภทของอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ (อัตราร้อยละ)				
	MLR	MOR	MRR	สูงสุด	ผิบนิด
ธนาคารกรุงเทพ	6.8750	6.0000	6.8750	18.0000	21.8750
ธนาคารไทยพาณิชย์	6.7450	6.0250	6.8700	28.0000	28.0000
ธนาคารเอบีซี	6.8700	6.0250	6.8700	17.1200	19.8750
ธนาคารกสิกรไทย	6.8700	6.0000	6.8700	23.1000	25.1000
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	6.9500	6.3500	6.9500	21.0000	28.0000

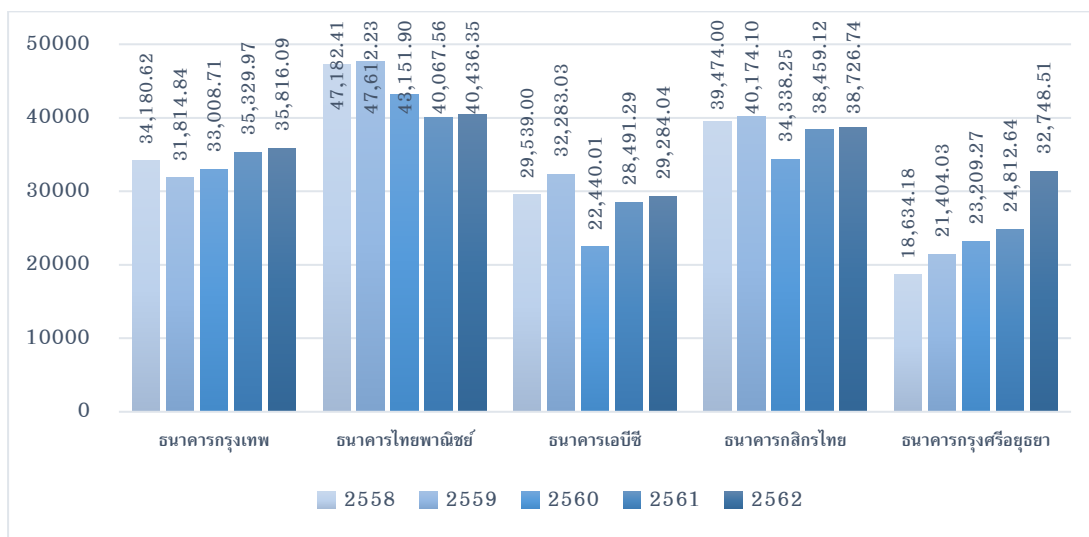
หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “รายงานอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

นอกจากความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารพาณิชย์ที่ต่างกันอย่างมากมายแล้ว ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการทำธุรกรรมทางการเงิน ตลอดจนเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วเป็นอย่างมาก ทำให้ลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการที่ต่ำลงมาก (Low Switching Cost) ส่งผลให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ได้อย่างรวดเร็วขึ้นมากเช่นกัน ตลอดจนการมีคู่แข่งรายใหม่ทางอ้อมจำนวนมากก็ส่งผลให้ลูกค้ายังมีอำนาจในการต่อรองกับธนาคารพาณิชย์มากขึ้น

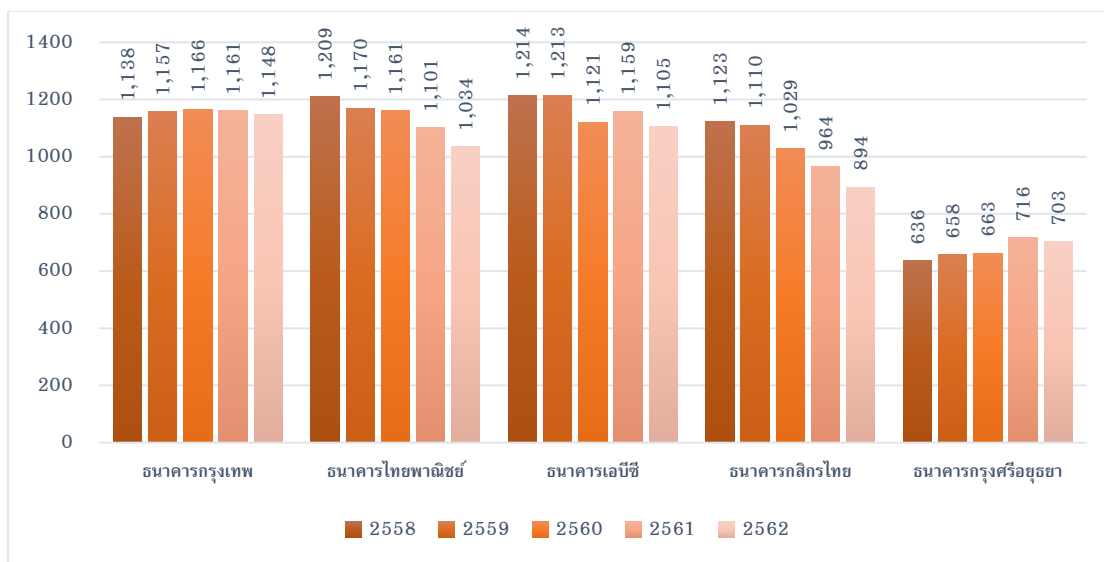
4.) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Substitute Products) ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน มีผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถทดแทนได้จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ทางด้านเงินฝาก อาทิ เงินฝากที่มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ลูกค้าก็สามารถนำเงินดังกล่าวไปลงทุนในตราสารทางการเงิน เช่น พันธบัตร กองทุน หุ้น หรือ แม้แต่การลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ทองคำ อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น กรณีของสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ก็จะมีการระดมทุนประเภทอื่น ๆ อาทิ การกู้ยืมระหว่างบุคคลผ่านแพลตฟอร์ม (P2P Lending) การออกตราสารหนี้ หรือ ตราสารทุน หรือ การระดมทุนผ่านเทคโนโลยีทางการเงินในรูปแบบใหม่ เช่น Crowdfunding เป็นต้น

5.) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์แม้ว่าปัจจุบันจะยังคงมีกำไรจำนวนมากบางธนาคารมีกำไรเพิ่มขึ้นและบางธนาคารมีกำไรที่ลดลง ดังภาพที่ 5.3 แต่หากวิเคราะห์ถึงแนวโน้มธนาคารที่มีกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นนั้นจะพบว่า กำไรสุทธิในปี ณ 31 ธันวาคม 2562 ของธนาคารพาณิชย์บางธนาคารเกิดจากรายได้ที่ไม่ใช่การดำเนินธุรกิจตามปกติทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์มีกำไรสุทธิที่เกิดจากการขายหุ้นของ บริษัท ไทยพาณิชย์ ประกันชีวิต จำกัด จำนวน 9,270 ล้านบาท (กรุงเทพธุรกิจ, 2562) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีกำไรที่เพิ่มขึ้นจำนวนมากจากการขายหุ้นของ บริษัท เงินติดล้อ จำกัด จำนวน 8,585 ล้านบาท (โพสต์ทูเดย์,

2562) นอกจากนั้นเกือบทุกธนาคารยังคงมีนโยบายในการปิดสาขาจำนวนมาก ดังภาพที่ 5.4 ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้ประกาศว่าไม่มีนโยบายในการลดจำนวนพนักงาน แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์กำลังแบกรับต้นทุนด้านการพนักงาน ซึ่งเป็นต้นทุนคงที่จำนวนมากต่อไป



ภาพที่ 5.3 แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562) . ปรับปรุงจาก “ผลการดำเนินงานธนาคารพาณิชย์” โดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563



ภาพที่ 5.4 แผนภูมิแสดงจำนวนสาขาภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562). ปรับปรุงจาก “รายงานจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์” โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ทางการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบันมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นมาก ทั้งจากคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งรายใหม่ที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ที่มีผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ที่ใกล้เคียงกันและสามารถทดแทนกันได้ ในขณะที่อำนาจต่อรองต่อผู้จัดหาแม้จะมีการกำกับดูแลที่เข้มงวด แต่เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีทรัพยากรและเงินทุนจำนวนมาก จึงยังพอมีอำนาจต่อรองต่อผู้จัดหาอยู่บ้าง จากการอาศัยการประหยัดต่อขนาดในการจัดซื้อจัดจ้างในปริมาณสูง แต่อำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากกว่า ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจะต้องหันมาใส่ใจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นที่ต้องการของลูกค้า ตลอดจนใช้โอกาสจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยการลงทุนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการภายในและกระบวนการในการบริการลูกค้าให้มีความรวดเร็วปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ให้กับลูกค้า ตลอดจนมองหาพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของการลงทุน ร่วมลงทุน หรือสนับสนุนเงินทุน เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจในอนาคต ในส่วนของ ธนาคารเอบีซีจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ดำเนินธุรกิจสนองนโยบายของรัฐบาล และต่อยอดธุรกิจในลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply chain) รวมทั้งลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและความปลอดภัยให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และป้องกันปัญหาเรื่องมิจฉาชีพ รวมถึงปัญหาด้านการใช้งานและการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ กำหนดนโยบายด้านจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสำคัญกับการสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับโอกาสและข้อดีของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 คุณสมบัติ ความสามารถ ประโยชน์ และผลกระทบของระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีต่อธนาคารเอบีซี

แนวคิดการนำ RPA เข้ามาใช้ในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ เกิดขึ้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2561 โดยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ เนื่องจากเห็นว่างานด้านปฏิบัติการเป็นงานที่มีกระบวนการจำนวนมาก มีข้อมูลมหาศาล เป็นเสมือนกระดูกสันหลัง (Back Bone) ของธนาคาร ประกอบกับในต่างประเทศมีการนำ RPA ไปใช้งานแล้วได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ รวมทั้งคู่แข่ง 2-3 รายในประเทศไทย ได้เริ่มนำ RPA เข้ามาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับวัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการ

คือ เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการข้อมูลปริมาณมาก และใช้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติการแบบเดิม ๆ คือ การปฏิบัติงานด้วยการใช้พนักงาน ทดแทนและลดภาระงานของพนักงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และป้องกันความเสี่ยงให้กับสายงานปฏิบัติการและธนาคารเอบีซีต่อไป

5.2.1 คุณสมบัติและความสามารถของ RPA

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจถึงคุณสมบัติและความสามารถของ RPA โดยใช้ข้อมูลคุณสมบัติและความสามารถของ RPA 10 ประการ ของ Anagnoste (2017) เป็นข้อมูลหลัก พบว่าผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพของธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถของ RPA อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ผู้บริหารสามารถมีความรู้ความเข้าใจด้านคุณลักษณะของ RPA อยู่ในระดับดี ส่วนพนักงานกลุ่มศักยภาพมีความรู้ความเข้าใจถึงคุณสมบัติและความสามารถของ RPA อยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจถึงคุณสมบัติและความสามารถของ RPA ดีกว่าพนักงานกลุ่มศักยภาพ เนื่องจากปัจจุบันโครงการ RPA ยังไม่ได้ถูกนำไปใช้งานจริงในระดับปฏิบัติการ ประกอบกับผู้บริหารจะได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับโครงการ RPA ในการประชุมติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน ในขณะที่พนักงานกลุ่มศักยภาพจะเป็นผู้ที่รับคำสั่งหรือได้รับการถ่ายทอดลงมาอีกทอดหนึ่งเพื่อปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องตามที่ผู้บริหารมอบหมายเท่านั้น

นอกจากนั้น กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า RPA มีคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานที่มีโครงสร้างของกระบวนการทำงานซ้ำ ๆ และสามารถทำงานบนระบบงานและเข้าถึงระบบต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลายมากที่สุด รองลงมาคือ คุณสมบัติและความสามารถในการตรวจสอบและตัดสินใจทางกายได้หลักเกณฑ์ที่ถูกตั้งค่าเอาไว้ก่อนได้ และสามารถเก็บข้อมูลและนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ต่อไปได้ สามารถสอนหรือฝึกฝนให้ทำงานได้ โดยผู้ใช้งานที่ไม่ต้องมีทักษะทางด้านการออกแบบหรือการเขียนโปรแกรม สามารถใช้งานหรืออ่านค่าจากไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย สามารถกำหนดเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นในการเข้าถึงฐานข้อมูลโดยการใส่รหัส ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ และสามารถทำงานได้ 24 ชั่วโมงไม่มีวันหยุด และสามารถทำงานร่วมกันกับผู้ใช้งานและการเก็บข้อมูลปัญหาและส่งไปยังผู้รับผิดชอบได้โดยตรง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lacity et al. (2015) พบว่า RPA เหมาะสำหรับกระบวนการที่มีปริมาณจำนวนมาก มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ตายตัวสามารถนำไปใช้ในกระบวนการที่ซับซ้อนได้ หากสามารถกำหนดเงื่อนไขตามขั้นตอนได้อย่างละเอียดและสามารถควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ โดยสรุปแล้ว RPA เหมาะกับงานด้านสนับสนุน

(Back Office) และงานวิจัยของ Lacity et al. (2015) ที่พบว่า RPA สามารถแยกแยะรวบรวมจัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประกอบการตัดสินใจให้กับมนุษย์

5.2.2 ประโยชน์ของ RPAที่มีต่อธนาคารเอพีซี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจด้านประโยชน์ของ RPA พบว่า ประโยชน์ของ RPAต่อธนาคารเอพีซี ที่ถูกกล่าวถึงมากกว่า 2 ครั้ง มีทั้งสิ้น 6 ประการ โดยที่ RPAมีประโยชน์ด้านการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้กับธนาคารเอพีซี มากที่สุด รองลงมาคือ การลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็วให้กับธนาคาร และด้านการลดต้นทุนให้กับธนาคาร ป้องกันและควบคุมความเสี่ยงให้กับธนาคาร เพิ่มผลิตผลให้กับธนาคาร รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anagnoste (2017) ที่พบว่า RPA ช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด ลดต้นทุนได้ถึง 30% เมื่อเทียบกับพนักงานแบบเต็มเวลา และงานวิจัยของ Ashok Kumar & Raghavendra (2018) พบว่า RPA สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจ ทั้งในส่วนของ การลดระยะเวลาการปฏิบัติการ และลดปริมาณงานของแผนก IT ในการปรับปรุงระบบ เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Lacity et al. (2015) พบว่า หาก RPA สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติจากข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง จะทำให้ RPA ทำงานได้อย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองความต้องการได้ทันทีอันจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เช่น สามารถพูดคุยโต้ตอบกับลูกค้าทางโทรศัพท์ได้ภายในวินาทีเดียว เป็นต้น

5.2.3 ผลกระทบของ RPAที่มีต่อธนาคารเอพีซี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลกระทบของ RPAพบว่า RPA จะสร้างผลกระทบต่อพนักงานเพียงด้านเดียว คือ ด้านความรู้สึกกังวลของพนักงานว่าจะถูกเลิกจ้างอันเนื่องมาจากการนำ RPAมาใช้ นอกจากนั้นผู้บริหาร 1 ท่านมีความกังวลว่าหากพนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การนำ RPA มาใช้งานเกิดความล้มเหลวได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mendling et al. (2018) ที่พบว่า แม้ว่า เทคโนโลยีทั้งสามอย่างจะช่วยลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์ แต่ก็มีผลกระทบต่อการจ้างงาน การยอมรับเทคโนโลยี จริยธรรม ประสิทธิภาพของลูกค้า การออกแบบงาน การบูรณาการทางสังคม และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อีกด้วย

ในส่วนของโอกาสกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า RPA จะสร้างโอกาสให้ธนาคารสามารถสร้างนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารมากที่สุด รองลงมาคือ โอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน

5.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการนำ RPA มาใช้งาน

5.3.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าต้นทุนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากสายงานปฏิบัติการเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของธนาคาร มีจำนวนพนักงานในสังกัดทั้งสิ้นประมาณ 1,500 คน เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองรองจากสายงานเครือข่ายและธุรกิจรายย่อย และที่สำคัญคือเป็นหน่วยงานที่มีต้นทุนสูงไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านพนักงานหรือต้นทุนในการดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนั้นยังเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สร้างรายได้หลักให้กับธนาคารเหมือนสาขา และสำนักงานธุรกิจ ทำให้ต้นทุนต่อพนักงานสูง และเมื่อนำ RPA เข้ามาใช้ในสายงานปฏิบัติการ จะช่วยลดต้นทุนด้านพนักงานให้กับสายงานปฏิบัติการมากที่สุด แม้ว่าธนาคารจะไม่มีนโยบายในการเลิกจ้างพนักงานก็ตาม เนื่องจากสายงานปฏิบัติการวางกลยุทธ์ในการลดต้นทุนให้กับธนาคารเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญตัวหนึ่ง โดยไม่มีนโยบายไม่เพิ่มอัตรากำลังพนักงาน ในขณะที่พนักงานเก่าจะค่อย ๆ เกษียณอายุออกไป และ RPA จะถูกนำมาใช้ทดแทนอัตรากำลังของพนักงานที่เกษียณอายุ พนักงานที่เข้าร่วมโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณ และพนักงานที่โอนย้ายไปอยู่สายงานอื่น รวมทั้งพนักงานที่ลาออกไปด้วยตนเอง นอกจากนั้น RPA ยังสามารถช่วยลดต้นทุนค่าเสียโอกาสต่าง ๆ ได้อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการลดระยะเวลาในการทำงาน และการลดภาระงานให้กับพนักงาน เนื่องจากสายงานปฏิบัติการสามารถนำพนักงานที่เหลือไปทำงานอย่างอื่นที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสายงานปฏิบัติการได้อีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น หากสายงานปฏิบัติการสามารถใช้งาน RPA ได้อย่างคุ้มค่าและเต็มความสามารถของซอฟต์แวร์แล้ว รวมทั้งการนำ RPA เข้ามาใช้โดยไม่มีนโยบายลดพนักงานข้างต้น คาดว่า RPA จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินให้กับธนาคารเอบีซีได้เช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lacity et al. (2017) ที่พบว่า ระบบอัตโนมัติไม่ใช่เครื่องมือในการลดพนักงาน เพราะจะทำให้บริษัทสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันและสูญเสียศักยภาพในการปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น เกี่ยวกันกับงานวิจัยของ พรประสิทธิ์ แซ่ซิ่น (2551) ที่พบว่า ระบบสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า โดยเฉพาะบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน เนื่องจากสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ตัดสินใจได้ทันเวลาที่ นับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะนอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังสร้างผลตอบแทนอื่น ๆ อีกมากมาย ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปในอนาคตอีกด้วย และ Ringim et al. (2015) ที่พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคารในประเทศไนจีเรียอย่างมี

นัยสำคัญบนพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางด้านเทคโนโลยีกับตัวแปรด้านการบริการลูกค้า ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการลดต้นทุน

อย่างไรก็ตามจากสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมว่า RPA จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านต้นทุนเหนือคู่แข่งได้หรือไม่ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันมากที่สุดว่า ธนาคารเอปียีจะต้องนำต้นทุนทั้งหมดมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันก่อน จึงจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเหนือคู่แข่งได้

5.3.2 ความได้เปรียบด้านการสร้างคุณภาพ

คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอปียีอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากสายงานปฏิบัติการมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานหลังบ้านทั้งหมดให้กับธนาคารเอปียี เสมือนเป็นกระดูกสันหลังของธนาคาร หากกระบวนการหลังบ้านมีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีมาตรฐาน ตลอดจนไม่มีข้อผิดพลาด ย่อมสามารถส่งต่อข้อมูลที่สำคัญไปยังหน่วยงานหน้าบ้านสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสร้างความไว้วางใจให้แก่ธนาคาร และเมื่อนำ RPA เข้ามาใช้ในสายงานปฏิบัติการ คาดว่าจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานให้กับสายงานปฏิบัติการ และลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการ รวมทั้งจะช่วยสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการ และส่งผลให้หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลที่มีคุณภาพไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดจนส่งผลไปยังคุณภาพของการบริการลูกค้า และป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการให้กับธนาคาร สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธนาคาร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านการสร้างคุณภาพให้กับธนาคารในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mendling et al. (2018) พบว่า RPA จะช่วยลดข้อผิดพลาดของมนุษย์ในการจัดการกระบวนการทางธุรกิจได้ และ Ringim et al. (2015) ที่พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคารในประเทศในจีเรียอย่างมีนัยสำคัญบนพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางด้านเทคโนโลยีกับตัวแปรด้านการบริการลูกค้า ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการลดต้นทุน

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าหากนำ RPA ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อการสร้างรายได้ให้กับธนาคาร เช่น สาขา หรือ สำนักงานธุรกิจให้เป็นระบบอัตโนมัติทั้งหมด จะทำให้งานด้านการบริการลูกค้าให้มีคุณภาพ และตรงความต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง ก็จะทำให้ธนาคารเอปียีมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างคุณภาพเหนือคู่แข่งได้

5.3.3 ความได้เปรียบด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน

การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของสายงานปฏิบัติการ มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมส่วนใหญ่ของสายงานปฏิบัติการเป็นนวัตกรรมด้านกระบวนการ ซึ่งที่ผ่านมาสายงานปฏิบัติการมีโครงการที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น โครงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (Process Improvement Project) ปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการให้กับธนาคารมาโดยตลอด และถูกกำหนดเป็นเป้าหมายของทุกกลุ่มงาน การสร้างนวัตกรรมดังกล่าวช่วยทำให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ ผลการศึกษาพบว่า RPA จะช่วยสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้กับสายงานปฏิบัติการได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจาก RPA เป็นนวัตกรรมด้วยตัวของมันเอง ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่วยลดภาระงาน ทำให้กับพนักงานมีเวลาเพิ่มขึ้นในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสายงานปฏิบัติการได้ง่ายขึ้น และรวดเร็วขึ้น หากพนักงานสายงานปฏิบัติการสามารถนำ RPA มาใช้ในการต่อยอดคิดค้นนวัตกรรมด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานที่มีมูลค่าสูงและสร้างรายได้ให้กับธนาคาร และนวัตกรรมดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้จริง ก็จะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านนวัตกรรมและกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2556) ที่พบว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม มีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และงานวิจัยของ Abd Aziz & Samad (2016) ที่พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดย่อมในธุรกิจอาหารถึงร้อยละ 73.5 ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรสร้างเครือข่ายกับสถาบันวิจัยหรือมหาวิทยาลัยเพื่อคิดค้นนวัตกรรมอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด เช่นเดียวกับกับงานวิจัยของ ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559) พบว่า นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยทำให้ผู้ประกอบการค่อย ๆ ก้าวนำคู่แข่งออกไปทีละน้อย

5.3.4 ความได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า

ผลของการศึกษาพบว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซีอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากยุคนี้เป็นยุคที่แข่งขันกันด้วยความรวดเร็ว หากกระบวนการปฏิบัติงานของสายงานปฏิบัติการมีความรวดเร็ว หรือใช้ระยะเวลาสั้นแล้วช่วยทำให้กระบวนการในการบริการลูกค้ารวดเร็ว และทำให้ธนาคารเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า และเมื่อนำ RPA มาใช้จะช่วยให้สายงานปฏิบัติการมีกระบวนการภายในที่รวดเร็วขึ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจให้กับมนุษย์ และส่งผลสะท้อนไปยังการบริการลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lacity et al. (2015) ที่พบว่า RPA สามารถแยกแยะรวบรวมจัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว และ

งานวิจัยของ Ashok Kumar & Raghavendra (2018) ที่พบว่า RPA สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจทั้งในส่วนของการลดระยะเวลาและลดปริมาณงานของแผนกไอที ในการปรับปรุงระบบ

จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า RPA จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าให้กับธนาคารได้ และจะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ถ้า RPA สามารถทำให้ธนาคารมีกระบวนการที่รวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถปรับปรุงพัฒนา RPA ให้ทันสมัยตามเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้

กล่าวโดยสรุป หลังจากที่มีธนาคารเอปียื่นนำ RPA มาใช้งาน จะทำให้ธนาคารเอปียี่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านการสร้างคุณภาพ ด้านนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า เนื่องจาก RPA เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นพื้นฐานของระบบอัตโนมัติ มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมกับงานด้านสนับสนุน ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในสายงานปฏิบัติการให้มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีมาตรฐาน ทั้งยังช่วยลดภาระงานของพนักงาน นำไปสู่การลดต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน สร้างนวัตกรรมกระบวนการให้กับสายงานปฏิบัติการ ที่สำคัญคือ ส่งผลสะท้อนไปยังกระบวนการด้านการบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจต่อลูกค้าขั้นสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา (2561) ที่พบว่า การจัดการเทคโนโลยีสะอาดมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อลดของเสีย ลดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบ การใช้พลังงาน ลดต้นทุนในการจัดการ สร้างการผลิตสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยกระบวนการที่ช่วยรักษาสິงแวดล้อม ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากกว่าคู่แข่ง

นอกจากนั้นจากการศึกษาเพิ่มเติมยังพบว่า ธนาคารเอปียี่ควรให้ความสำคัญกับความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้ามากที่สุด เนื่องจากเป็นด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการลูกค้า ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของรายได้หลักของธนาคาร หากสามารถใช้ RPA ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยทำให้กระบวนการในการบริการลูกค้าเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเลือกใช้บริการของธนาคารเอปียี่ในที่สุด ต่อมาธนาคารเอปียี่จะต้องให้ความสำคัญด้านการสร้างคุณภาพด้วยเช่นกัน หาก RPA สามารถสร้างคุณภาพการปฏิบัติงานได้ดีกว่าคู่แข่ง ย่อมหมายถึงลูกค้าจะได้รับการบริการที่ถูกต้องครบถ้วน ไม่มีข้อผิดพลาดและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธนาคารเอปียี่ นำไปสู่ความไว้วางใจของลูกค้านได้ ส่วนด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน เป็นความได้เปรียบทางการ

แข่งขันที่มีประโยชน์ต่อกระบวนการภายในองค์กรของธนาคารเองมากกว่าลูกค้า กล่าวคือ ด้านการสร้างนวัตกรรมจะทำให้ธนาคารเอบีซีเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนอกจากมีคุณค่าแล้วจะต้องถูกนำไปปฏิบัติหรือใช้งานจริง จึงจะสร้างมูลค่าให้กับธนาคารเอบีซีได้ ส่วนด้านต้นทุน จะทำให้ธนาคารสามารถลดต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารมีกำไรเพิ่มขึ้น

นอกจากนั้น การนำ RPA มาใช้ในธนาคารเอบีซี ถือเป็นการลงทุนในทรัพยากรทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำมาเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีให้กับธนาคารเอบีซี หากธนาคารสามารถวางตำแหน่งของ RPA ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ก็จะสามารถเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีให้กับธนาคารเอบีซี นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารเอบีซีได้ต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Huang et al. (2015) ที่พบว่า บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเหนือกว่าคู่แข่งจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงชั่วคราว ในขณะที่บริษัทที่มีการวางตำแหน่งทางทรัพยากรทางเทคโนโลยี หรือมีความสามารถทางเทคโนโลยีจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนกว่าคู่แข่ง และงานวิจัยของ Ringim et al. (2012) ที่พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยี เป็นตัวควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการและผลการดำเนินงานของธนาคาร แสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร และงานวิจัยของ Lin (2007) ที่พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ซึ่งต่างจากงานวิจัยของ Barney (1991) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนทางกายภาพไม่ได้รวมอยู่ในคุณสมบัติของทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ สามารถหาซื้อเทคโนโลยีทางกายภาพนั้น ๆ ได้ และสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ได้เช่นเดียวกัน การมีเทคโนโลยีทางกายภาพดังกล่าวจึงเป็นการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของการวิจัย

5.4.1 ข้อจำกัดของงานวิจัยในครั้งนี้

1.) ข้อจำกัดด้านความคืบหน้าของโครงการ RPA ภายในธนาคารเอบีซี เนื่องจากโครงการ RPA ของธนาคารเอบีซี เริ่มมาปลายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ระหว่างการดำเนินโครงการมีอุปสรรคเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรใหม่ มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน่วยงานภายในสายงานปฏิบัติการใหม่ทั้งหมด ทำให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินโครงการอยู่หลายครั้ง การลาออกของพนักงานทีม Process Improvement ทั้งทีม ที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ RPA ทำให้พนักงานในฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการทำอื่น

ต้องมารับหน้าที่แทนและทำการศึกษาเกี่ยวกับโครงการ RPA ใหม่ทั้งหมด ส่งผลให้โครงการ RPA ยังไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นผลการวิจัยเชิงประจักษ์ได้

2.) ข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่าง เดิมที่ผู้วิจัยได้วางแผนและกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญต่องานวิจัยฉบับนี้ได้แก่ ท่านรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ 1 ท่าน ซึ่งท่านเป็นผู้ที่ริเริ่มแนวคิดในการนำ RPA เข้ามาใช้ในสายงานปฏิบัติการ แต่ท่านได้เกษียณอายุในเดือนกันยายน 2562 และปัจจุบันยังไม่มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานท่านใหม่ ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญที่สุดได้ จึงต้องเปลี่ยนไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อีก 1 ท่าน ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้แทน

3.) ข้อจำกัดด้านการเดินทางและการนัดหมาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเอบีซี กรุงเทพมหานคร และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ค่อนข้างมีภาระหน้าที่มากมาย ทำให้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลไปกับการเดินทาง ค่อนข้างเยอะ

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.) ธนาคารเอบีซีจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ดำเนินธุรกิจสนองนโยบายของรัฐบาล และต่อยอดธุรกิจในลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply chain) รวมทั้งลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและความปลอดภัยให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และป้องกันปัญหาเรื่องมิจฉาชีพ รวมถึงปัญหาด้านการใช้งานและการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ กำหนดนโยบายด้านจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับโอกาสและข้อดีของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้ความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

2.) ธนาคารเอบีซีควรให้ความสำคัญกับการดำเนินโครงการ RPA อย่างจริงจัง เพื่อให้โครงการ RPA ประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้บริหารของธนาคารควรลงมาสนับสนุนและผลักดันโครงการ RPA โดยให้ทุกหน่วยงานเข้ามาเรียนรู้และมีส่วนร่วมในลักษณะของโครงการเพื่อการเรียนรู้ (Learning Project) (Lacity et al., 2017) เนื่องจาก RPA เป็นเทคโนโลยีสำเร็จรูปที่ไม่ต้องอาศัยทักษะทางด้านการเขียนโปรแกรมมากนัก ใช้งานง่าย และเป็นพื้นฐานของเทคโนโลยีอัตโนมัติ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการต่อยอดเรียนรู้เทคโนโลยีในขั้นที่สูงกว่า อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น

3.) ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารถึงคุณค่า ประโยชน์ ตลอดจนการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า จุดอ่อนอย่างหนึ่งของธนาคารเอปียีคือ ช่องว่างระหว่างวัยและพนักงานรุ่นเก่าไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเมื่อนำ RPA มาใช้ในช่วงแรกพนักงานที่ได้รับผลกระทบจะรู้สึกกังวลว่าจะถูกเลิกจ้าง โอนย้าย หากธนาคารไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการโครงการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้พนักงานเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้โครงการล้มเหลวได้ ดังนั้น ธนาคารจะให้ความสำคัญด้านสื่อสาร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่น ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mckinsey (2016) ที่พบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการประยุกต์ใช้ RPA มี 4 ประการคือ (1) ควรกำหนด RPA เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์จะทำให้ได้ประโยชน์มากกว่าการลดต้นทุน (2) ควรมีการสื่อสารที่ดี เพราะจะขจัดความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบจากการนำ RPA ไปใช้ (3) จะต้องจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการใช้ระบบอัตโนมัติ และ (4) ควรใช้ RPA สร้างการเติบโตให้กับองค์กรในระยะยาว และงานวิจัยของ ทศพร ทานะมัย, นาดรพี ชัยมงคล, และสมพงษ์ เพชร (2561) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสถานการณ์จะกลายเป็นที่มาของความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ทันที แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง และวัฒนธรรมองค์กรที่กลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วมจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

4.) แม้ว่าผลการศึกษาค้างนี้พบว่า การนำ RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพ การสร้างนวัตกรรม การปฏิบัติงาน และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนก็ตาม แต่ธนาคารควรให้ความสำคัญกับความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า การสร้างคุณภาพ ก่อนคำนึงถึงด้านต้นทุนและนวัตกรรม เนื่องจากมีผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและด้านคุณภาพจะมีผลต่อการให้บริการลูกค้า มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการธนาคารของลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และความไว้วางใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

5.) ธนาคารควรวางตำแหน่งในการนำ RPA ไปใช้ให้เหมาะสม โดยกำหนด RPA เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เนื่องจากงานวิจัยของ Wenerfelt (1984) พบว่า การวางตำแหน่งของทรัพยากรที่ดีจะช่วยสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ถือเป็นแนวทางใหม่สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในมุมมองของทรัพยากร เช่นเดียวกับกับงานวิจัยของ Huang et al. (2015) ที่พบว่า บริษัทที่มีการวางตำแหน่งทางทรัพยากรด้านเทคโนโลยีหรือมีความสามารถทางเทคโนโลยี จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนกว่าคู่แข่ง และหากสามารถนำ RPA ไปบูรณาการใช้ร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อื่น ๆ สร้างความซับซ้อนในการใช้งานให้สามารถสอดผสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างลงตัว ก็จะทำให้ธนาคารสามารถใช้ RPA ได้อย่างมีคุณค่า

หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และทดแทนได้ยาก ภายใต้พื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney, 1991) อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเหนือคู่แข่งได้ในอนาคตนั่นเอง

6.) นอกจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดที่ธนาคารควรให้ความสำคัญ คือ ทูมนมนุษย์ เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า แม้ว่าธนาคารจะมีความสามารถทางเทคโนโลยีมากเพียงใด ท้ายที่สุดแล้วผู้ที่สร้าง ควบคุม เรียนรู้ ตลอดจนคิดค้นวิธีการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ธนาคารก็คือพนักงาน ธนาคารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพนักงาน อันเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญที่สุดของธนาคาร ให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ RPA รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ จึงจะทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1.) งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารละพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ RPA ของธนาคารเอบีซี เท่านั้น ผู้ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาในเชิงปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อาทิเช่น พนักงานทั่วไป หรือ ผู้ที่มีส่วนได้เสียในโครงการนำ RPA ไปใช้ในธนาคารเอบีซี เป็นต้น

2.) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาเดียว คือ ธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ ผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาแบบหลายกรณี เพื่อจะได้ข้อมูลเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจน และน่าเชื่อถือขึ้นได้

3.) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำ RPA ไปใช้ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างเดียวนั้น ผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ อาทิ กลุ่มธุรกิจพลังงาน กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่มอุตสาหกรรมขนส่ง เป็นต้น

4.) งานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการนำ RPA มาใช้ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 4 ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านการสร้างคุณภาพ ด้านนวัตกรรม การปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยน เท่านั้น ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาตัวแปรด้านอื่น ๆ อีกมากมาย อาทิ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562ก). รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2561 (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้น 7 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.etda.or.th/documents-for-download.html>
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562ข). รายงานผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยปี 2561 (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้น 7 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.etda.or.th/documents-for-download.html>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2562, 27 กันยายน). ไทยพาณิชย์'กำไรขายหุ้น' SCB Life' 1.1 หมื่นล้าน. กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้น 7 เมษายน 2563, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/848831>
- กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเทคโนโลยี. (2563). ความกังวลด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ขององค์กรและการใช้จ่ายยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง. [เว็บไซต์บล็อก]. สืบค้น 24 มีนาคม 2563, จาก <https://tcsd.go.th/ความกังวลทางไซเบอร์/#>
- ญาณดา พรประเสริฐ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ณิธดา รัฐธนาวุฒิ. (2561). 6 กระบวนท่า ผ่านศึก Digital Transformation ของธนาคาร SCB#IBMThink Asean. *Digital Transformation Tech*. สืบค้น 7 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.marketingoops.com/digital-transformation/scb-digital-transformation/>
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2561, 26 สิงหาคม). ระบบทำงานอัตโนมัติบนสำนักงาน. *ฐานเศรษฐกิจ*, 26-27. สืบค้น 10 มิถุนายน 2562, จาก <http://www.thansettakij.com/content/308970>
- ทนุสิทธิ์ สกุนวัฒน์. (2561). ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้น 10 มิถุนายน 2562, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/639646>

บรรณานุกรม(ต่อ)

ทศพร ทานะมัย, สมพงษ์ เพชรี, และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2), 1-13. สืบค้น 7 พฤษภาคม 2562, จาก <http://www.profile.rmutt.ac.th/index.php/hsrnj/article/view/1495>

ธนาคารกสิกรไทย. (2562). *รายงานประจำปี 2561 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2562, จาก https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/financialReports/2018_AR_THALL.pdf

ธนาคารกรุงเทพ. (2562). *รายงานประจำปี 2561 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2562, จาก https://www.bangkokbank.com/-/media/files/investor-relation/annual-report/2018/ar2018_th.pdf?la=th-th&hash=E6C215266270A715A295ADC81EEFE9111DFB716D

ธนาคารกรุงไทย (2562). *รายงานประจำปี 2561 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.ktb.co.th/th/investor-relations/financial-information/annual-report>

ธนาคารกรุงไทย. (2563). *ผลสำรวจความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานปี พ.ศ. 2558-2562*. สืบค้น 7 เมษายน 2563, จาก <http://www.intranet.ktb/intranet/content.jsp?contentID=099b0f5a80f99ffd&ml1ID=099b0f5a8069aa7d&ml2ID=099b0f5a80c05772&ml3ID=099b0f5a80c0665f&ml4ID=-&isComment=0>

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2562). *รายงานประจำปี 2561 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. สืบค้น 13 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.krungsri.com/bank/getmedia/842829af-65f4-4807-ba7a-79d3b6975bb4/Krungsri-Annual-Report-2561.aspx>

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2562). รายงานประจำปี 2561 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สืบค้น 5 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.scb.co.th/content/dam/scb/investor-relations/documents/financial-information/th/2561/annual-report/annual-report-th-2018.pdf>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน. (2563). *ข่าวภัยการเงิน: 3 ผลิตภัณฑ์ที่ถูกแอบอ้างเพื่อหลอกลวงมากที่สุด*. สืบค้น 7 เมษายน 2563, จาก <https://www.1213.or.th>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน. (2563). *สถิติระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้องที่กระทบต่อการให้บริการผ่านช่องทางที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ปี พ.ศ. 2562*. สืบค้น 7 เมษายน 2563, จาก https://www.1213.or.th/th/systemfailuredisclosure/Banking%20Service%20Quality_Q4Y2562.pdf
- นันทพร ณะกุลบริภัณฑ์. (2558). *การอ้างอิงและการเขียนรายการเอกสารอ้างอิงตามแบบ APA ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 6*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นันทรัตน์ นามบุรี. (2561). ตัวแบบประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในเขตสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 5(2), 201–220. สืบค้น 9 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU/article/view/166065>
- บุษกร เชี่ยวจินดาگانต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์*, 13(25), 103–117. สืบค้น 18 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/larhcu/article/view/143027>
- ประชาชาติธุรกิจรวบรวม. (2562, 22 มิถุนายน). *กำไรแบ่งกัทรงตัว Q2 ลุ้นตัวโก่ง นโยบายรัฐดันสินเชื่อฟื้น*. *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*. สืบค้น 12 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-352241>

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์, และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ*, 29(2), 31-48. สืบค้น 12 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.tcithaijo.org/index.php/parichartjournal/article/view/69461/56396>
- พิบูลย์ ทีปะपाल. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พรประสิทธิ์ แซ่ซิ่น. (2551). *ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ของคลังสินค้าธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถจักรยานยนต์ กรณีศึกษา ร้านฮินการช่าง (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- โพสต์ทูเดย์. (2562, 19 เมษายน). เงินติดล้อ”ดันกำไร BAY พุ่ง 108.5 %. *โพสต์ทูเดย์*. สืบค้น 7 เมษายน 2563, จาก <https://www.posttoday.com/finance-stock/news/586778>
- ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา. (2561). การจัดการเทคโนโลยีสะอาดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรของธุรกิจอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 12(3), 184-196. สืบค้น 9 ธันวาคม 2562, จาก http://grad.vru.ac.th/pdf-journal/Journal%2012_3/14%20ศุภพงษ์%20%20%20ปิ่นเวหา%20184-196.pdf
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2560). *ก้าวไปข้างหน้ากับ “ระบบอัตโนมัติ” รับมือตลาดแรงงานยุคดิจิทัล*. สืบค้น 27 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20171130.html>
- วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2560). *การพัฒนาทุนมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน (รายงานผลงานวิจัย)*. สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2556). “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่
 Innovative Organization: An Alternative for Modern Entrepreneur. *Executive Journal*, 60-63. สืบค้น 12 สิงหาคม 2562, จาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/30_2/pdf/aw8.pdf
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). *การศึกษาแนวโน้มความต้องการตลาดแรงงานในประเทศไทย ช่วงปี 2560-2564*. (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง. สืบค้น 24 มีนาคม 2563, จาก http://eng.rmutsv.ac.th/file/AC/2562_7.pdf
- Anagnoste, S. (2017). Robotic Automation Process – The Next Major Revolution in Terms of Back Office Operations Improvement. *De Gruyter Open*, 676-686. doi: 10.1515/picbe-2017-0072
- Andersen, B., & Wong, D. (2013, October). The New Normal Competitive Advantage in the Digital Economy. *ResearchGate*. pp. 1-47. Retrieved August 17, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/257329356_The_New_Normal_Competitive_advantage_in_the_digital_economy/link/0deec524ed54c3052400000/download
- Asatiani, A., & Penttinen, E. (2016). Turning Robotic Process Automation into Commercial Success – Case OpusCaptica. *Journal of Information Technology Teaching Case*, 6(2), 1-12. doi: 10.1057/jittc.2016.5
- Ashok Kumar, Y., & Raghavendra, G. (2018). The Pioneers of Robotic Process Automation (RPA) Software and Blue Prism. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 3(4), 96-100. Retrieved August 18, 2019, from <http://ijsrcseit.com/paper/CSEIT11833181.pdf>

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Abd Aziz, N. Nadia, & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(-), 256-266. doi: 10.1016/S2212-5671(16)00032-0
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1016/S0742-3322(00)17018-4
- Bruno, J., Johnson, S., & Hesley, J. (2017). Robotic Disruption and the New Revenue Cycle: Robotic Process Automation Represents an Immediate New Opportunity for Healthcare Organizations to Perform Repetitive, Ongoing Revenue Cycle Processes More Efficiently and Accurately. *Healthcare Financial Management*, 71(9), 55-61. Retrieved August 12, 2019, from <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?idGALE%7CA506318586&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07350732&p=AONE&sw=w>
- Friesner, T. (2011, January). History of SWOT Analysis. *ResearchGate*. Retrieved October 27, 2019, from <https://www.researchgate.net/publication/288958760>
- Gurel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(5), 994-1006. doi: 10.17719/jisr.2017.1832
- Huang, K., Dyerson, R., Wu, L., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26(-), 617-636. doi: 10.1111/1467-8551.12104
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. (15th ed). Malaysia: Pearson.
- Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A. (2015, April). Robotic Process Automation at Telefonica O2. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, 1 - 19. Retrieved May 30, 2019, from http://eprints.lse.ac.uk/64516/1/OUWRPS_15_02_published.pdf

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A. (2015, October). Robotic Process Automation: Mature Capabilities in the Energy Sector. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, 1–19. Retrieved May 30, 2019, from http://eprints.lse.ac.uk/64520/1/OUWRPS_15_06_published.pdf
- Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A. (2017, February). Service Automation Cognitive Virtual Agents at SEB Bank. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, 1–29. Retrieved May 30, 2019, from <http://www.umsl.edu/~lacitym/LSEOUWP1701.pdf>
- Lin, B. (2007). Information Technology Capability and Value Creation: Evidence from the US Banking Industry. *Technology in Society*, 29(-), 93–106. doi: 10.1016/j.techsoc.2006.10.003
- Mending, J., Decker, G., Hull, R., Reijers, H. A., & Weber, I. (2018). How do Machine Learning, Robotic Process Automation, and Blockchains Affect the Human Factor in Business Process Management. *Communications of the Association for Information Systems*, 43(-), 1–23. doi: 10.17705/1CAIS.043XX
- McKinsey. (2016). The next acronym you need to know about: RPA (robotic process automation). *Digital McKinsey*, 1–4. Retrieved August 11, 2019, from <http://www.roboticandcognitiveautomation.co.uk/downloads/Digital%20McKinsey%20The%20next%20acronym%20you%20need%20to%20know%20-%20RPA,%202016.pdf>
- Porter, M. E. (2008, January). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24–41. Retrieved October 26, 2019, from www.hbr.org
- Ringim, K. J., Rizalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). Moderating effect of Information technology (IT) capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of Bank. *African Journal of Business Management*, 6(16), 5551–5567. doi: 10.5897/AJBM11.2792

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Ringim, K. J., Rizalli, M. R., & Hasnan, N. (2015). The Relation between Information Technology Capability and Organizational Performance in Nigerian Bank. *International Journal of Business Research and Development*, 4(2), 1-10. Retrieved June 8, 2019, from <https://www.sciencetarget.com/Journal/index.php/IJBRO/articleview/578>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(-), 171-180. doi: 10.1002/smj.4250050207
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2015, October). The IT Function and Robotic Process Automation. *The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, 1-39. Retrieved May 30, 2019, from http://eprints.lse.ac.uk/64519/1/OUWRPS_15_05_published.pdf

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
(Semi-Structured Interview Form)



**การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย: กรณีศึกษา ธนาคารเอปียี
สาขางานปฏิบัติการ**

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา 460-700 สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการสัมภาษณ์ร่วมกันระหว่างผู้ศึกษา และ ผู้บริหารและ
พนักงานของ ธนาคารเอปียี สาขางานปฏิบัติการ
3. รายละเอียดการสัมภาษณ์ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (ผู้บริหารและพนักงาน)

- 1) ชื่อ-นามสกุล.....
- 2) ตำแหน่ง.....
- 3) สังกัด/หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ

- 1) กรุณาเล่าเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติตามที่ท่านเข้าใจโดยสังเขป (ผู้บริหารและ
พนักงาน)

.....
.....

2) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีประโยชน์ต่อธนาคารและตัวท่านอย่างไรบ้าง (ผู้บริหารและพนักงาน)

.....

3) วัตถุประสงค์ของการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานของสายงานปฏิบัติการ (เฉพาะผู้บริหาร)

.....

4) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีผลกระทบต่อธนาคารโดยรวมอย่างไรบ้าง และท่านได้วางแผนในการแก้ไขไว้อย่างไรบ้าง (เฉพาะผู้บริหาร)

.....

5) ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานของสายงานปฏิบัติการหรือไม่ ถ้าทราบอย่างไร ถ้าไม่ทราบ เพราะเหตุใด (เฉพาะพนักงาน)

.....

6) การที่ธนาคารนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้สร้างผลกระทบหรือโอกาสต่อท่านอย่างไร (เฉพาะพนักงาน)

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน (ผู้บริหารและพนักงาน)

1) ท่านคิดว่าปัจจุบันธนาคาร มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

.....

2) ท่านคิดว่าปัจจุบัน ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

.....
.....

3) หากธนาคารต้องการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อก้าวไปสู่ธนาคารดิจิทัล ท่านคิดว่าธนาคารควรดำเนินการอย่างไร

.....
.....

4) ท่านคิดว่าสายงานปฏิบัติการ สามารถช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับ ธนาคารได้อย่างไรบ้าง

.....
.....

3.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานใน ธนาคาร (ผู้บริหารและพนักงาน)

3.2.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน

1) ท่านคิดว่า โครงสร้างทางต้นทุนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

2) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยเฉพาะทางด้านต้นทุนในการดำเนินงานให้สายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

3.2.2 การสร้างคุณภาพ

1) ท่านคิดว่าคุณภาพของงานในสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

2) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการ
ได้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

3.2.3 การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

1) ท่านคิดว่าการสร้างนวัตกรรมในสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการ
แข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

2) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างนวัตกรรมให้กับสายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

3.2.4 ความรวดเร็ว

1) ท่านคิดว่าความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงาน
ปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

2) ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างความรวดเร็วใจการตอบสนองลูกค้าและการ
ปรับเปลี่ยนให้กับสายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

3.2.5 โดยสรุปแล้วท่านคิดว่าระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยให้ธนาคารมีความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....
.....

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ผู้บริหารและพนักงาน)

4.1 นอกจากความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้านข้างต้น(ความได้เปรียบด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพ การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และความรวดเร็ว) ท่านคิดว่าระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ สามารถนำไปพัฒนาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารในด้านใดอีกบ้าง

.....

4.2 ท่านคิดว่าธนาคารควรใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติอย่างไร เพื่อให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

.....

4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

****ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์เป็นอย่างสูง****

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ที่ /



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.๕ ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน
บมจ.ธนาคารกรุงไทย สายงานปฏิบัติการ

ด้วย นายชนันธร ศรีนุรักษ์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๒๑๐๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคสมทบ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(RPA)ในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา ธนาคารเอปียี สายงานปฏิบัติการ” โดยมี ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ระบบอัตโนมัติ(RPA) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยน ทั้งก่อนและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (RPA) ให้กับธนาคารเอปียี ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาให้กับนักศึกษาและผู้ที่มีสนใจในอนาคตอีกด้วย

ในการนี้เพื่อให้การทำวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อไป จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยสามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับ นายชนันธร ศรีนุรักษ์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘๘๕๕๒๙๙๒ หรือ อีเมลล์ charin.sorn@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

สำนักงานบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๔๘-๙

ภาคผนวก ค

การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย
(Index of Item Objective Congruence : IOC)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๑.๐๘ /



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.๕ ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน

ด้วย นายชนันธร ศรีนุรักษ์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๒๑๐๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษา
และทำสารนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุนเพื่อ
ความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา ธนาคารเอปซี สายงาน
ปฏิบัติการ” โดยมี ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่าง
ขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและ
มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์เป็นอย่างดี
ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์
มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำสาร
นิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบบทรวสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างสารนิพนธ์นิพนธ์มา
ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

สำนักงานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘-๙



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง) โทร.
๗๘๕๘

ที่ มอ ๔๕๘/

วันที่ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน

ด้วย นายชนันธร ศรีนุรักษ์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๒๑๐๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษา และทำสารนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุนเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา ธนาคารเอปียี สายงาน ปฏิบัติการ” โดยมี ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างสารนิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รักษาการผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต



แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์

หัวข้อวิจัย “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงานสนับสนุนเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา ธนาคารเอบีซี สาขาบางปะอิน”

คำชี้แจง : กรุณาพิจารณาว่า ข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสัมภาษณ์ สามารถวัดได้ตรงกับเนื้อหาของงานวิจัยหรือไม่ โดยให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ดังนี้

- ๑.) แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ ๑
- ๒.) ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ ๐
- ๓.) แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ -๑

ลำดับ	คำถาม	คะแนน (-1 ถึง 1)
1.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(RPA)	
1)	กรุณาเล่าเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติเท่าที่ท่านทราบโดยสังเขป (ผู้บริหารและพนักงาน)	
2)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีประโยชน์ต่อธนาคารและตัวท่านอย่างไรบ้าง (ผู้บริหารและพนักงาน)	
3)	วัตถุประสงค์ของการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานของสายงานปฏิบัติการ (เฉพาะผู้บริหาร)	
4)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีผลกระทบต่อธนาคารโดยรวมอย่างไรบ้าง และท่านได้วางแผนในการแก้ไขไว้อย่างไรบ้าง (เฉพาะผู้บริหาร)	
5)	ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานของสายงานปฏิบัติการหรือไม่ ถ้าทราบอย่างไร ถ้าไม่ทราบ เพราะเหตุใด (เฉพาะพนักงาน)	
6)	การที่ธนาคารนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้สร้างผลกระทบต่อท่านอย่างไร (เฉพาะพนักงาน)	
2.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
2.1	ความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน (ผู้บริหารและพนักงาน)	
1)	ท่านคิดว่าปัจจุบันธนาคาร มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร	
2)	ท่านคิดว่าปัจจุบัน ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	
3)	หากธนาคารต้องการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อก้าวไปสู่ธนาคารดิจิทัล ท่านคิดว่าธนาคารควรดำเนินการอย่างไร	
4)	ท่านคิดว่าสายงานปฏิบัติการ สามารถช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารได้อย่างไรบ้าง	
2.2	ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาใช้งานในธนาคาร (ผู้บริหารและพนักงาน)	

ลำดับ	คำถาม	คะแนน (-1 ถึง 1)
2.2.1 ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน		
1)	ท่านคิดว่า โครงสร้างทางต้นทุนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร	
2)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยเฉพาะทางด้านต้นทุนในการดำเนินงานให้สายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร	
3)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนให้กับธนาคารได้อย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	
2.2.2 การสร้างคุณภาพ		
1)	ท่านคิดว่าคุณภาพของงานในสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร	
2)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้กับสายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร	
3)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้กับธนาคารได้อย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	
2.2.3 การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		
1)	ท่านคิดว่าการสร้างนวัตกรรมในสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร	
2)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างนวัตกรรมให้กับสายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร	
3)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้กับธนาคารได้อย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	
2.2.4 ความรวดเร็ว		
1)	ท่านคิดว่าความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารหรือไม่ อย่างไร	
2)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยสร้างความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนให้กับสายงานปฏิบัติการได้หรือไม่ อย่างไร	
3)	ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติมีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนให้กับธนาคารได้อย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	
2.2.5	โดยสรุปแล้วท่านคิดว่าระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติช่วยให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด	
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ผู้บริหารและพนักงาน)		
3.1	นอกจากความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้านข้างต้น ท่านคิดว่าระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ สามารถนำไปพัฒนาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารในด้านใดอีกบ้าง	
3.2	ท่านคิดว่าธนาคารควรใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติอย่างไร เพื่อให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว	
3.3	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ	
รวม		

ลงชื่อ.....

(.....)

วันที่...../...../.....

ดัชนีค่าความเที่ยงตรงของข้อคำถาม
(Index of Item-Objective Congruence: IOC)

หัวข้อวิจัย “การประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติในหน่วยงาน
สนับสนุนเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย :
กรณีศึกษา ธนาคารเอปซี สายงานปฏิบัติการ”

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(RPA)						
1)	1	1	1	1	-1	0.6	✓
2)	1	1	1	1	1	1	✓
3)	1	1	1	1	1	1	✓
4)	1	1	1	1	-1	0.6	✓
5)	1	1	1	1	-1	0.6	✓
6)	1	1	1	1	-1	0.6	✓
2.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน						
2.1	ความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน						
1)	1	1	1	1	1	1	✓
2)	1	1	1	1	1	1	✓
3)	1	1	1	1	0	0.8	✓
4)	1	0	1	1	1	0.8	✓
2.2	ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ RPA มาใช้						
2.2.1	ด้านต้นทุน						
1)	1	0	1	1	1	0.8	✓
2)	1	1	1	1	0	0.8	✓
3)	1	1	0	0	0	0.4	✗
2.2.2	ด้านการสร้างคุณภาพ						
1)	1	0	1	1	1	0.8	✓
2)	1	1	1	1	0	0.8	✓
3)	1	1	0	0	0	0.4	✗

ดัชนีค่าความเที่ยงตรงของข้อคำถาม (ต่อ)
(Index of Item-Objective Congruence: IOC)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2.2.3	ด้านการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน						
1)	1	0	1	1	1	0.8	✓
2)	1	1	1	1	0	0.8	✓
3)	1	1	0	0	0	0.4	✗
2.2.4	ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยน						
1)	1	1	1	1	1	1	✓
2)	1	1	1	1	0	0.8	✓
3)	1	1	0	0	0	0.4	✗
2.2.5	1	1	1	1	1	1	✓
3.	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม						
3.1	1	1	1	0	0	0.6	✓
3.2	1	1	1	1	0	0.8	✓
3.3	1	0	1	1	0	0.6	✓
รวมคะแนน IOC. ของข้อคำถามที่เลือกไว้						17.6	คะแนน
จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 26 ข้อ ตัดออก 4 ข้อ คงเหลือ						22	ข้อ
ค่าเฉลี่ยคะแนน IOC						0.80	

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. ผศ.ดร.ธีรศักดิ์ จินดาบถ | สาขาการตลาด |
| 2. ดร.ศิริรัช ลอยกลุ่พันธ์ | สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| 3. ดร.ศรัณยู กาญจนสุวรรณ | สาขาการจัดการโลจิสติกส์ |
| 4. ดร.รุชดี บิลหมัด | สาขาระบบสารสนเทศทางธุรกิจ |
| 5. ดร.จันทวรรณ ปิยะวัฒน์ | สาขาระบบสารสนเทศทางธุรกิจ |

ภาคผนวก ง

การจำแนกข้อมูล
(Typology)

ตารางที่ภาคผนวก ง.1: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	กลุ่ม/ฝ่าย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	1.มี IT Infrastructure ที่กำลังพัฒนา Platform ที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการลูกค้า 2.การเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ 3. CEO มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถ	1.การผลิตเปลี่ยนของพนักงานจะต้องใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ควบคู่กันไป อาจจะเป็นความเสี่ยง 2.การตรวจสอบภายในที่ยังไม่ลึกซึ้ง ขาดการยืดหยุ่น ทำให้พนักงานไม่กล้าออกนอกกรอบ	1.พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนมาทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Platform 2. การแชร์ข้อมูลกันระหว่างองค์กร สรุปคือ 1+2 เป็นผลของความก้าวหน้าทาง IT	1.สิ่งที่มองไม่เห็น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ยากต่อการคาดเดา ทางออกคือการเตรียมความพร้อมขององค์กรธุรกิจ
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	1.ธนาคารเป็นธนาคารที่สนับสนุนนโยบายภาครัฐ 2.มีข้อมูลลูกค้าจำนวนมากที่ไหลเข้ามาเองโดยไม่ต้องออกแรงลงไปหาเหมือนคู่แข่งรายอื่น (เป็นผลมาจากข้อ 1)	1.โครงสร้างพื้นฐานทาง IT ความเสถียรของระบบ 2.พนักงานภายในที่มีทักษะด้าน IT ยังมีน้อย 3.Compliance เข้มงวด เพราะเราเป็นรัฐวิสาหกิจ	1.กระแส Supply Chain การต่อยอดทางธุรกิจสามารถทำได้ง่ายขึ้น 2.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่	1.การแข่งขันที่รุนแรง 2.กระแส Disruptive จากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ อาทิ เช่น คู่แข่งรายใหม่ ๆ พวก Nonbank ต่าง ๆ
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่าย อาวุโส	ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการ	1.การเป็นธนาคารของรัฐ สนองนโยบายภาครัฐ 2.พนักงานมีความรักองค์กร มีความซื่อสัตย์และภักดีกับองค์กรมากกว่าคู่แข่ง 3.CEO มีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	1.โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ และกระบวนการภายในที่ซับซ้อน 2.กฎระเบียบเยอะจากการกำกับดูแลค่อนข้างเยอะกว่าคู่แข่ง 3.การพัฒนาด้าน IT ที่ล่าช้ากว่าคู่แข่ง และงบลงทุนด้าน IT น้อยกว่า	1.การต่อยอดเชื่อมโยงไปยัง ลูกค้าของลูกค้านในลักษณะ Supply Chain 2.การสร้าง Platform ในการบริหารข้อมูลลูกค้า ทุกธนาคารมี Platform ของตนเอง มีช่องทาง การเข้าถึงพฤติกรรมลูกค้าของตนเอง 3.กฎหมายใหม่ที่เอื้อต่อประโยชน์ต่อธุรกิจธนาคาร เช่น พรบ. หลักประกันทางธุรกิจ	1.แนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก 2.กฎหมายหรือกฎระเบียบจากการกำกับดูแลของ ธปท.

ตารางที่ ภาคผนวก ง.1: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

<p>4.ผู้บริหารคนที่ 4</p>	<p>รองผู้อำนวยการฝ่ายผู้บริหารที่มีย่อย</p>	<p>ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการงานพัฒนากระบวนการและสนับสนุน</p>	<p>1.เป็นธนาคารของรัฐ 2.มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตาม Segment ของลูกค้าที่หลากหลาย (ผลของข้อ 1) 3.พนักงานส่วนใหญ่มีความรักองค์กรสูง</p>	<p>1.ผลิตภัณฑ์ไม่มีความชัดเจนเท่าคู่เทียบ 2.วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นระบบอุปถัมภ์ ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเหมาะกับธุรกิจยุคปัจจุบัน</p>	<p>1.ทุกธนาคารสามารถพัฒนาหรือขยายฐานลูกค้าโดยใช้หลักของ Supply Chain 2.ธนาคารเป็นแหล่งความรู้ด้านธุรกิจ รวมทั้งมีเงินทุนสูง 3.ธนาคารมีความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจต่อแวดวงธุรกิจ 4.มีต้นแบบจากธนาคารในประเทศที่เจริญแล้วมาเป็นตัวอย่างหรือ Lesson Learn 5.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</p>	<p>1.ขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี 2.การออกมาตรการต่าง ๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย ลดทอนความน่าเชื่อถือของธนาคารลง 3.สภาวะการแข่งขันสูงขึ้นและรุนแรงมาก ทั้งจากแบงก์ด้วยกัน และคู่แข่งที่ไม่ใช่แบงก์</p>
<p>5.ผู้บริหารคนที่ 5</p>	<p>รองผู้อำนวยการฝ่ายผู้บริหารที่มีย่อย</p>	<p>ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ งานสนับสนุนกลยุทธ์สายงานปฏิบัติการ</p>	<p>1.เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐเพียงธนาคารเดียวที่สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์เอกชนได้ 2.CEO วางกลยุทธ์ได้ดี โดยใช้จุดแข็ง มาต่อยอดธุรกิจได้ดี มีเป้าหมายชัดเจน</p>	<p>1.การลงทุนทางด้านเทคโนโลยียังน้อยและช้ากว่าคู่แข่ง 2.มีกฎระเบียบและการตรวจสอบที่เยาะกว่าคู่เทียบ เพราะถูกกำกับจากหลายหน่วยงาน 3.ช่องว่างระหว่างวัย และวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าที่เป็นระบบอุปถัมภ์สูงเกินไป มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ช้ากว่าคู่แข่ง</p>	<p>1.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ 2.ช่องทางด้าน Logistic ที่มีมากขึ้น ทำให้ง่ายต่อการส่งต่อข้อมูล และทรัพยากร 3.หาพันธมิตรทางธุรกิจง่ายขึ้น</p>	<p>1.มีคู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะ Startup Fintech. 2.การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายของ ธปท. 3.มีดิจิทัลรูปแบบใหม่เกิดขึ้นบ่อย และมีรูปแบบหลากหลายขึ้น</p>

ตารางที่ภาคผนวก ง.2: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอปียีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	<ol style="list-style-type: none"> 1.เป็นรัฐวิสาหกิจ 2.มีฐานลูกค้าจำนวนมากโดยเฉพาะลูกค้าของรัฐ 3.มีสวัสดิการพนักงานที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี 2.มีพนักงานวัยสูงอายุเยอะ ทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3.ยังมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 2.มีกฎหมายใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อธนาคาร เช่น กฎหมายดิจิทัล พ.ร.บ.หลักประกันทางธุรกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.มุ่งเน้นการขายประกันมากเกินไปทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ได้ต่อธุรกิจธนาคาร 2.สถานะเศรษฐกิจ
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1.เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ 2.มีฐานลูกค้าต่างจังหวัดที่แข็งแรง 3.มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (2+3 เป็นผลมาจากข้อ 1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ความไม่เชื่อมโยงของระบบงาน โครงสร้างด้าน IT ยังไม่ Flexible 2.ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของ สคร.มีผลต่อการตัดสินใจซ้ำ 3.ปริมาณลูกค้าที่ทำธุรกรรมผ่านสาขายังมาจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าต้องรอคิวค่อนข้างนาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ความเป็นดิจิทัล 2.การทำธุรกิจผ่าน Supply Chain 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Risk) มีผลต่อความน่าเชื่อถือของธนาคาร

ตารางที่ ภาคผนวก ง.2: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	1.ความน่าเชื่อถือเพราะเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ 2.ฐานลูกค้าต่างจังหวัดจำนวนมาก 3.มีสวัสดิการพนักงานที่ดี	1.ระเบียบปฏิบัติงานเก่าตามราชการ ถูกกำกับจากสคร. 2.พนักงานขาดทักษะด้าน IT 3.โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณข้อมูลของลูกค้าทำให้ระบบช้าและลุ่มบ่อยกว่าคู่แข่ง	1.การเติบโตของระบบโทรคมนาคม	1.คู่แข่งรายใหม่ ที่เร็วกว่า เพราะยังไม่มีกฎหมายควบคุมจริงจัง 2.Technology Disruption และ Cyber Security ที่มีความหลากหลายขึ้น
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	1.มีสาขาให้บริการจำนวนมาก	1.การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการให้บริการใหม่ ๆ ไม่เพียงพอ 2.พนักงานยังคงยึดติดกับความสำเร็จในอดีตไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นระบบอุปถัมภ์สูง	1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 2.ช่องทางการเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก	1. ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการควบคุมที่เข้มข้นทำให้รายได้หายไปตาม

ตารางที่ ภาคผนวก ง.2: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	1.เป็นรัฐวิสาหกิจมีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 2.มีชื่อเสียงจากโครงการต่าง ๆ ที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐ	1.การปฏิบัติงานภายในมีกระบวนการขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนกว่าคู่แข่ง 2.การลงทุนด้านเทคโนโลยีช้ากว่าคู่แข่ง 3.มีข้อบังคับจาก สคร.มากกว่าคู่แข่ง	1.มีข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก	1.ถูกกำกับด้วยกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ จากธปท.ที่ดูแลนโยบายด้านการเงินของประเทศ 2. มีมีจรรยาบรรณเกิดขึ้นมากขึ้นที่พยายามหาช่องทางในการฉ้อโกงทำลายความน่าเชื่อถือของธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	1.เป็นธนาคารของรัฐ ที่ได้ประโยชน์จากนโยบายของรัฐทำให้มีฐานใหม่ ๆ ลูกค้าเพิ่มขึ้นตามนโยบายของรัฐ 2.มีต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ต่ำกว่าคู่แข่ง 3.มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (2+3 เป็นผลมาจากข้อ 1)	1.นโยบายและระเบียบที่เข้มงวดเกินไป 2.มีช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานมากเกินไป	1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาใช้ได้ 2.กฎหมายใหม่ ๆ เช่น พรบ.หลักประกันทางธุรกิจ ที่มีวัตถุประสงค์ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น	1.ได้รับผลกระทบจากนโยบายทางการเงินและการคลังของธปท.ค่อนข้างมากทำให้รายได้หลาย ๆ ตัวลดลงมาก 2.คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นมาก โดยเฉพาะคู่แข่งที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ ภาคผนวก ง.2: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารเอบีซี
(ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	1.เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐ	1.มีระเบียบข้อบังคับภายในที่เข้มงวดเพราะถูกกำกับมากกว่าคู่แข่ง 2.โครงสร้างทางด้าน IT ไม่เพียงพอต่อปริมาณลูกค้า	1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	1.รปท.ออกมาตรการเข้มงวดเกินไป 2.คู่แข่งใหม่ ๆ ข้ามสายพันธุ์ เช่น Fintech

ตารางที่ ภาคผนวก ง.3: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความได้เปรียบปัจจุบัน	วิธีการเพิ่มความได้เปรียบให้กับธนาคาร	สายงานปฏิบัติการจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบได้อย่างไร
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	1.ปัจจุบันเริ่มมีการสร้าง IT Infrastructure ใหม่แล้ว มี Platform รองรับธุรกรรมของลูกค้าได้ในปริมาณมากกว่าธนาคารอื่น 2.สามารถตอบสนองนโยบายด้านการเงินให้กับรัฐบาลได้เป็นอย่างดีมาตลอด 3.CEO เป็นคนเก่ง และมีความสามารถกว่าหลาย ๆ ธนาคาร	1.ต้องต่อยอดคู่ค้าของรัฐบาล ตามยุทธศาสตร์ X2G2X 2.การ Balance ด้านการบริหารความเสี่ยงให้ดีกว่าเดิม เนื่องจากเป็นธนาคารของรัฐ มีการกำกับดูแลเข้มข้นกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปิดความเสี่ยงดังกล่าวให้ได้มากที่สุด	1.นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น RPA Block chain หรืออื่น ๆ 2.พนักงานสายงานปฏิบัติการควรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพราะปัจจุบันทำหน้าที่เป็นคนให้ Requirement เท่านั้น
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	1.เรามีข้อมูลที่ไหลเข้ามาเองจากลูกค้าที่ได้รับจากโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ	1.ใช้ข้อมูลและจุดแข็งมาสร้างโอกาสทางธุรกิจมาต่อยอดเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐให้ชัดเจน 2.นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพื่อช่วยลดต้นทุนให้กับธนาคาร เนื่องจาก Cost to Income ของเราสูงกว่าคู่แข่ง	สายงานปฏิบัติการเป็นเหมือนแกนกระดูกสันหลังของธนาคาร แต่ไม่ใช่หน่วยงานที่สร้างรายได้ ประกอบกับมีพนักงานมากถึงกว่า 1,800 คน ดังนั้นจะต้องลดต้นทุนด้านพนักงานให้ได้ ซึ่งก็คือการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยใช้คนลดลง นำคนที่ลดยุติไปทำงานที่สร้างมูลค่าให้กับสายงานและธนาคาร

ตารางที่ ภาคผนวก ง.3: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของ ธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความได้เปรียบปัจจุบัน	วิธีการเพิ่มความได้เปรียบให้กับธนาคาร	สายงานปฏิบัติการจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบได้อย่างไร
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโสผู้บริหารฝ่าย	ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ	1.มีการป้องกันความเสี่ยงค่อนข้างดีกว่าคู่แข่ง 2.เป็นธนาคารของรัฐ ที่มีทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ข้อมูลลูกค้าที่ไหลเข้ามาจากการทำโครงการทางการเงินให้กับภาครัฐจำนวนมาก	1.ธนาคารจะต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ 2.การกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะ Balance ระหว่างการพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบเก่า กับการพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ควบคู่กันไป	1.การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้กระบวนการปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น เพราะ Operation งานหลักอยู่ที่เอกสาร และการจัดการข้อมูล เพื่อส่งต่อไปยังหน้าบ้าน 2.การใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารความเสี่ยงที่เป็นจุดแข็งอยู่แล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการฝ่ายผู้บริหารทีมย่อย	ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ งานพัฒนากระบวนการและสนับสนุน	1.ธนาคารมีความได้เปรียบเรื่องขององค์ความรู้มากกว่า เพราะเราดูแลลูกค้าที่มีความซับซ้อนกว่าธนาคารอื่น 2.มีฐานลูกค้าภาครัฐ และต่างจังหวัดเป็นหลัก 3.มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากกว่าคู่แข่ง เพราะมีลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน	1.นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ในลักษณะบูรณาการใช้ทั้งในส่วนของกระบวนการภายใน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริการลูกค้าภายนอก โดยยึดความต้องการของลูกค้า โดยอาจจะตั้งทีมดูแลกลุ่มลูกค้าให้ดี รวดเร็วทันเวลา 2.สร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยม สื่อสารเป็นประจำ เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน 3.มองหาโอกาส Business Model ใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และลูกค้า 4.สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจโดยใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์มากที่สุด	1.เปลี่ยน Mindset ของพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อจัดการยึดติดกับความสำเร็จในอดีต เรื่องของคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะ Drive องค์กรต่อไป ดังนั้นหากคนเก่ายังเป็น Fix Mindset ก็จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารได้ 2.นำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในสายงานฯ อย่างตัว RPA กับ บล็อกเชน ก็ถือเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน Operation อย่างมาก เพราะจะช่วยเรื่องลดต้นทุนคน ลดข้อผิดพลาดจากคน สร้างกระบวนการหลังบ้านให้รวดเร็วขึ้น ป้องกันความเสี่ยงได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ ภาคผนวก ง.3: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความได้เปรียบปัจจุบัน	วิธีการเพิ่มความได้เปรียบให้กับธนาคาร	สายงานปฏิบัติการจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบได้อย่างไร
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	<p>1.ความเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐทำให้มีข้อมูลลูกค้าจากโครงการต่าง ๆ ที่ธนาคารให้การสนับสนุนหน่วยงานของรัฐ</p> <p>2.ธนาคารมีทรัพยากรที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนที่ไหลเข้ามาจากเงินฝากของภาครัฐองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพราะมีลูกค้าทั้งที่เป็นภาครัฐและเอกชน</p> <p>3.ธนาคารมีความมั่นคงสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากรัฐบาลถือหุ้น</p>	<p>1.การจับมือกับ Nonbank หรือธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นช่องทางในลักษณะ Omni Channel ลูกค้าจะสามารถเข้าถึงบริการของธนาคารได้ทุกช่องทาง</p> <p>2.สนับสนุนและส่งเสริมเงินทุนให้แก่ Startup หรือสถาบันวิจัย ตลอดจนสถานศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ สร้างนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ</p> <p>3.สื่อสารและสนับสนุนพนักงานเรื่องการเปลี่ยนแปลง และ Upskill Reskill เพื่อให้พนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งเป็น Gen.X สร้างประโยชน์ให้กับธนาคารได้มากกว่าเดิม</p> <p>4.ลงทุนทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้มากขึ้น</p>	<p>1.สร้างวัฒนธรรมองค์กรของสายงานให้มีความเป็น Digitization โดยการค่อย ๆ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการลดต้นทุนด้านพนักงาน ใช้เทคโนโลยีทำงานแทนในกระบวนการที่ซ้ำ ๆ ไม่ต้องตัดสินใจ</p> <p>2.บริหารจัดการต้นทุนให้ดีกว่าเดิม</p> <p>3.กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารใหม่ ให้มีความทันสมัยและยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคาร เช่น ตั้งเป้าหมายเรื่องของการลดต้นทุน ใช้พนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารให้มากที่สุด</p>

ตารางที่ ภาคผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความได้เปรียบปัจจุบัน	วิธีการเพิ่มความได้เปรียบให้กับธนาคาร	สายงานปฏิบัติการ
1. พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	1.ฐานลูกค้าจำนวนมาก 2.การลงทุนด้านเทคโนโลยี 3.การเป็นธนาคารของรัฐ	ต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการพัฒนาบุคลากร	การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาใช้ อาทิ RPA
2. พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	1.ความสัมพันธ์อันดีกับราชการ 2.การตอบสนองนโยบายรัฐได้เป็นอย่างดี	ผลักดันและพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้เป็นระบบอัตโนมัติ ลดการใช้กระดาษ	ลดต้นทุนการปฏิบัติงาน ทำงานแบบร่วมมือกันกับ front ลักษณะ Co-Project
3. พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	1.ความสัมพันธ์กับภาครัฐ 2.พนักงานรักองค์กรมากกว่าเอกชน	พนักงานทุกคนต้องเข้าใจและปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ถูกที่ถูกทาง ตลอดจนทำงานลักษณะร่วมมือกันยึดเป้าหมายของธนาคารเป็นหลักและสนับสนุนผู้นำรุ่นใหม่	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว โดยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาใช้ ปิด Gap ความเสี่ยงของการทำงานโดยพนักงาน
4. พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	1.มีสาขาให้บริการเยอะ โดยเฉพาะสาขาในต่างจังหวัด	พัฒนาระบบภายในให้เสถียร มีประสิทธิภาพ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเทคโนโลยี ผลลัพธ์ที่ให้ออกมา	ปรับปรุงระบบปฏิบัติงานภายในให้มีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะส่งผลให้งานหน้าบ้านเป็นไปอย่างราบรื่น

ตารางที่ ภาคผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความได้เปรียบปัจจุบัน	วิธีการเพิ่มความได้เปรียบให้กับธนาคาร	สายงานปฏิบัติการ
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	1.ความรู้ ความเชี่ยวชาญจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ 2.สามารถขยายฐานลูกค้าจากภาครัฐและลูกค้าต่างจังหวัด	รักษาระดับความเชื่อมั่นของลูกค้าปัจจุบัน พัฒนาและรักษาระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารให้มี ความสามารถในการรองรับความต้องการของลูกค้า แก้ปัญหาระบบดิจิทัลให้รวดเร็วขึ้น	พัฒนาระบบการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ยังยากซับซ้อน จะทำให้เกิดความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	1.รองรับการทำธุรกรรมของรัฐบาล 2.ดำเนินโครงการสนองนโยบายภาครัฐ	มองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากธนาคารอื่น ไม่ ว่าจะเป็นรูปแบบสาขาผลิตภัณฑ์ ที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น	นำเทคโนโลยี RPA มาใช้งานแทนพนักงานและพนักงานจะมีเวลาในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบงาน ตลอดจนส่งผลให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	1.มีรัฐบาลถือหุ้นใหญ่ ทำงานตอบสนองนโยบายรัฐบาล ได้ข้อมูลและลูกค้าจากโครงการต่าง ๆ	นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อ ยอดทางธุรกิจรวมทั้งขยายฐานลูกค้าไปยังเอกชนให้มากขึ้น	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพราะจะช่วยเรื่องของกระบวนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพราะสายงานปฏิบัติการเป็นเสาหลักของงานด้านการสนับสนุนของธนาคาร

ตารางที่ ผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการ สินเชื่อ	งาน Operation มีข้อมูลปริมาณมาก สายงานจึงต้องการนำ RPA มา 1.เพื่อสร้างมาตรฐาน และการตรวจสอบข้อมูลด้านเอกสาร ลดข้อผิดพลาดของพนักงาน 2.เพื่อเพิ่ม Productivity และ3. เพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่นการ Early warning เพื่อป้องกันความเสี่ยง	เป็นโปรแกรมที่เป็น Robot ทำงานได้ 24 ชั่วโมง สามารถไปหยิบข้อความหรือ Massage หรืออ่านไฟล์เอกสารต่าง ๆ ในระบบงานต่าง ๆ แล้วนำไปประมวลผลวางเป็นรายงาน เพื่อให้คนนำข้อมูลนั้นไปใช้ได้ และเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่ไม่ต้องทำ Hard Coding ทำงานและตัดสินใจตามที่เรากำหนดเงื่อนไขไว้เท่านั้น	1.ช่วยเรื่องของความเร็วในการบริการลูกค้า 2.ป้องกันความเสี่ยงให้กับธนาคาร 3.สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 4.ลดต้นทุนด้านพนักงาน	เป็นโอกาสสำหรับพนักงานที่มีสัญชาตญาณในการเอาตัวรอด พัฒนาทักษะในจุดที่ RPA ไม่สามารถทำได้ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้พนักงานเปลี่ยน Mindset พัฒนาตนเอง Move คนไปอยู่ในงานที่ถูก Skill และเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ ๆ	ในช่วงที่เอามาใช้จริงๆ แรก ๆ จะกระทบรุนแรง กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะมองว่ากระทบพนักงาน ลดพนักงาน ปรับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะลดผลกระทบคือการสื่อสาร และเชื่อว่าผู้บริหารทุกท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องพนักงานอยู่แล้ว

ตารางที่ ผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	เพื่อนำมาทดแทนการทำงานของคนลดภาระงานของพนักงาน ใช้คนทำงานน้อยลง และเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น	RPA เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เรียกว่า Robot สามารถจัดการข้อมูลที่มีมาตรฐานจำนวนมาก เหมาะกับงานที่มีลักษณะซ้ำ ๆ ไม่ต้องใช้การตัดสินใจขั้นสูง ทำงานและตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในระบบงานที่หลากหลาย อ่านค่าไฟล์ได้หลายประเภท โดยไม่ต้องใช้ User ID หรือ Password ได้ นอกจากนั้นยังเก็บข้อมูลและส่งต่อไปยังผู้วิเคราะห์ข้อมูลได้อีกด้วย	1.ลด Error Rate ข้อผิดพลาด 2.ลดต้นทุนทางด้านพนักงาน 10 เท่า 3.ลดระยะเวลาในการทำงานลง 4.สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	RPA ไม่สามารถทดแทนได้ทุกเรื่อง บวกกับธนาคารไม่มีนโยบายในการเอาคนออก พนักงานสามารถ Upskill Reskill และย้ายไปทำงานอื่น ๆ ที่สร้างคุณค่าให้กับธนาคารได้	พนักงานอาจจะกังวลว่าจะถูกทดแทนโดย RPA ดังนั้นจะต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่า RPA มีประโยชน์อย่างไร ส่งผลต่อกำไรของธนาคารอย่างไร และจะไม่กระทบกับการเลิกจ้าง อย่างไร องค์กรจะสนับสนุนอย่างไร เรื่องความรู้และการดูแลช่วยเหลือ

ตารางที่ ผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส	ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ	งานในส่วนของ Operation เป็นการเก็บข้อมูล และการทำงานโดยคนมีข้อผิดพลาดสูง RPA จะถูกนำมาจัดการงานที่มีข้อมูลเยอะ ๆ และลดข้อผิดพลาดจากพนักงาน ทำให้สามารถส่งต่อข้อมูลนั้นไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เร็วขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> 1.เป็นโปรแกรมที่จะมาช่วยลดขั้นตอนของกระบวนการทำงานแบบ Manual 2.เหมาะกับลักษณะงานซ้ำ ๆ แบบ Routine 3.ทำงานได้ 24 ชั่วโมง 4.สามารถฝึกหรือสอนได้โดยพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมโดยไม่ต้องมีทักษะทางการเขียนโปรแกรม 5.สามารถกำหนดเงื่อนไขและตัดสินใจได้ตามที่เรากำหนด เข้าถึงระบบงานได้เกือบทุกระบบ โดยใช้รหัสหรือไม่ใช้ก็ได้ 6.เก็บข้อมูลและส่งต่อให้กับผู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ลดต้นทุนให้กับธนาคาร 2.ลดระยะเวลาการทำงานสามารถส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้รวดเร็วขึ้น 3.ลดข้อผิดพลาดป้องกันความเสี่ยงให้กับธนาคาร 	พนักงานจะถูก Reskill และ Upskill ใหม่ เปลี่ยนหน้าที่จาก Maker เป็น Checker นอกจากนั้นยังทำให้ธนาคารมีเวลาไปทำสร้างมูลค่าเพิ่มด้านอื่น ๆ	ถ้ามองว่า RPA จะถูกนำมาทดแทนพนักงานก็อาจเกิดผลกระทบต่อพนักงานได้ เช่น เรื่องความกังวลของพนักงานว่าจะถูกปรับลดอัตราหรือลดคน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้กังวลอะไร เพราะพนักงานได้รับการสื่อสารเรื่องของการเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะเวลา 2 ปีแล้ว

ตารางที่ ผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบริหาร ทีมปฏิบัติการ งานพัฒนา กระบวนการและ สนับสนุน	งาน Operation เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลงานหลังบ้านของธนาคารทั้งหมด แต่ยังมีกระบวนการที่เป็น Manual ในปริมาณมาก ทำให้มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมากดังนั้น RPA จึงถูกนำมาใช้แทนพนักงาน เพื่อลดความผิดพลาดของคน และลดความเสี่ยงให้กับธนาคารจากการปฏิบัติงานของพนักงาน	เป็นซอฟต์แวร์ตัวหนึ่งที่จะใช้งานง่าย ไม่ต้องเก่งด้าน IT มากนัก นำมาใช้ทดแทนคนในกระบวนการที่ซ้ำ ๆ มีมาตรฐานความสามารถในการจัดการข้อมูลจำนวนมาก ๆ และ RPA ที่นำมาใช้เป็นลักษณะของ Data Entry เป็นหลัก สามารถเข้าถึงระบบงานเพื่อดึง Data ต่าง ๆ ได้อ่านค่าไฟล์ได้หลากหลายตัดสินใจได้เท่าที่เรากำหนด สามารถนำข้อมูลที่ Entry เข้าไปใช้ในการ Analyze ได้	1.ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดภาระงานให้กับพนักงาน 2.นำมา Control Risk ลดข้อผิดพลาดของ Human Error เช่น การตีความของพนักงานที่แตกต่างกัน 3.ทำให้คุณภาพของงานดีขึ้น 4.ลดต้นทุนในการจ้างพนักงานใหม่	ผู้บริหารจะมองว่า RPA เป็นเครื่องมือมาช่วยให้พนักงานเรื่องการปฏิบัติงานพนักงานมีโอกาสที่จะเปลี่ยนบทบาทจาก Maker ไปเป็น Checker เพราะจริง ๆ แล้วพนักงานมีคุณค่ากับองค์กรมากกว่าการคีย์ข้อมูลเข้าระบบเท่านั้น นอกจากนั้น RPA ก็ไม่ได้การันตีว่าจะทำงานทดแทนคนได้ทุกอย่าง พนักงานจะถูกย้ายไปทำงานที่มีมูลค่ามากกว่า	เนื่องจากพนักงานยังไม่ทราบข้อมูลด้าน RPA มากนัก ทำให้พนักงานอาจจะรู้สึกว่าจะได้รับผลกระทบ หรือจะถูกทดแทนโดย RPA

ตารางที่ ผนวก ง.4: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากแบบ Manual ให้มีความเป็น Digitization มากขึ้น ซึ่งจะทำให้สายงานปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายของการเป็น Operation Excellent ได้ง่ายขึ้น	เป็นเทคโนโลยีตัวหนึ่งที่ช่วยทำงานแทนมนุษย์ โดยพนักงานจะฝึก Robot โดยการกำหนดเงื่อนไขให้มันทำงานและตัดสินใจได้หากกำหนดเงื่อนไขได้ถูกต้อง เหมาะกับงานที่มีลักษณะเป็นกระบวนการง่าย ๆ ซ้ำ ๆ ชัดเจน ทำงานผ่านระบบงานต่าง ๆ ได้ 24 ชั่วโมง มีการเก็บข้อมูลและส่งต่อข้อมูลให้ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ข้อมูลต่อได้	1.ลดต้นทุน 2.ลดระยะเวลาการทำงานของพนักงานลง 3.ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน ป้องกันความเสี่ยงให้กับธนาคาร	เป็นโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคโนโลยี เปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้ควบคุม นอกจากนั้น สร้างโอกาสให้กับธนาคารในการหารายได้ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากอัตราพนักงานที่เหลือโดยไม่ต้องสิ้นเปลืองต้นทุนในการหาพนักงานใหม่	พนักงานอาจเกิดการต่อต้านและทำให้การนำ RPA มาใช้ล้มเหลวได้ ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะ CEO ผู้บริหารทุกระดับต้องช่วยกันสื่อสารถึงข้อดี ควบคู่ไปกับการวางแผนด้านพนักงาน ให้รู้สึกว่าการนำ RPA มาใช้ไม่ได้ถูกเลิกจ้างหรือทอดทิ้ง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.5: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	ทราบว่า RPA เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ของสายงานปฏิบัติการเหมาะกับการจัดการข้อมูลจำนวนมาก ๆ	เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปใช้งานง่ายทำงานตามที่เรากำหนด เหมาะกับกระบวนการซ้ำ ๆ เข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ของธนาคารได้	เครื่องมือในการตรวจสอบความถูกต้อง ลดข้อผิดพลาด ลดความเสี่ยงในการทำงาน	จะได้เรียนรู้เพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดสร้างนวัตกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน	-
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	ทราบว่า RPA จะทำให้สายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ การเป็น Digitization 75% ของกระบวนการทั้งหมดของสายงาน	เป็นซอฟต์แวร์ที่ไม่ต้องทำ Coding ทำงานบนระบบงานในปัจจุบันของธนาคารได้ Robot ทำงานแทนแบบ Step by Step ตามเงื่อนไข หรือยกเว้นได้ รวมทั้งใช้ในการเก็บข้อมูลให้กับหน่วยงานที่จะใช้ได้	1.ลดการทำงานแบบ Routine 2.ลดระยะเวลาการทำงานลง 3.ลดข้อผิดพลาด 4.เพิ่ม Productivity	ได้เรียนรู้งานใหม่ที่อยู่ใน Trend ที่สนใจ โดยเฉพาะ Digital Trend ทำทายความสามารถ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ	-

ตารางที่ ภาคผนวก ง.5: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	RPA จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของสายงานปฏิบัติการในอนาคตในการเป็นธนาคารดิจิทัล และใช้ในการบริหารจัดการงานที่มีข้อมูลมหาศาล	การนำระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานแทนพนักงานในบางกระบวนการที่มีโครงสร้างซ้ำ ๆ ทำงานโดยเข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ของธนาคารได้เอง	1.ลดต้นทุน ด้านพนักงานจำนวนมาก 2.ลด Operational Risk ที่มาจาก Human Error 3.เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสร้างความชัดเจนสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย 4.ลดเวลาการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยจัดการข้อมูลจำนวนมากให้เร็วขึ้นง่ายขึ้น ทำให้มีเวลาไปปฏิบัติงานที่มี Value ได้มากขึ้น	เป็นโอกาสที่จะช่วยตัดกระบวนการที่สิ้นเปลืองเวลา มีเวลาไป Focus ที่กระบวนการคิดค้นและพัฒนา Initiative ได้มากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่พนักงานและธนาคารได้ดียิ่งกว่าเดิม	-
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	ทราบ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยจัดการข้อมูลจำนวนมาก ลดการทำงานของพนักงานลดข้อผิดพลาดได้ 100%	ซอฟต์แวร์หรือระบบงานที่ทำงานซ้ำ ๆ บนระบบงานอื่น ๆ ได้โดยไม่ต้องมีพนักงานเป็นตัวกลางเก็บข้อมูล ประมวลผลกระจายข้อมูล	1.ลดความผิดพลาดของพนักงานได้ถึง 100% 2.ลดระยะเวลาในการทำงานลง 3.ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ 4.ลดต้นทุนพนักงาน	ได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการประยุกต์ใช้ RPA ในการพัฒนากระบวนการทำงานปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-

ตารางที่ ภาคผนวก ง.5: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	เพื่อนำใช้ปฏิบัติงานแทนพนักงานในงานที่มีปริมาณและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตั้งอใช้เวลาและความแม่นยำ ช่วยลดข้อผิดพลาดของการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	เป็นเทคโนโลยีอัตโนมัติขั้นต้นที่ทำงานแบบมีโครงสร้างแทนพนักงานได้ เข้าถึงระบบงานที่หลากหลายอ่านค่าไฟล์ได้หลายอย่างทำงานตามที่เรากำหนดเงื่อนไขไว้ได้ 25 ชั่วโมง ส่งต่อข้อมูลยังผู้วิเคราะห์ข้อมูลได้	1.ลดขั้นตอน ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2.ลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน 3.ลดต้นทุนในการจ้างพนักงานใหม่ ทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ 4.พนักงานเดิมสามารถที่จะ Reskill และเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อธนาคาร	พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการ Reskill และ Upskill	พนักงานที่อาจจะมีความรู้สึกว่าจะถูกทดแทนในระยะแรก ดังนั้น ควรมีการสื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจถึงการเข้ามาทดแทน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการ Reskill และ Upskill

ตารางที่ ภาคผนวก ง.5: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	วัตถุประสงค์คือเพื่อนำมาช่วยลดภาระงานของพนักงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ เพื่อให้พนักงานมีเวลาไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพหรือทักษะด้านอื่น ๆ	เป็นซอฟต์แวร์ที่เข้ามาช่วยทำงาน Routine แทนมนุษย์ได้ 24 ชั่วโมง ทำงานและตัดสินใจได้ตามที่เรากำหนด ทำงานบนระบบงานได้หลายระบบ อ่านค่าไฟล์ต่างๆ ได้มากกว่า 5 อย่าง เช่น .jpg . pdf .tif	1.ช่วยลดภาระงานที่เป็นงานประจำ(ลดเวลา) 2.ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการปฏิบัติงาน (ต้นทุน) 3.ลดข้อผิดพลาดและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน	สร้างโอกาสได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และมีเวลาไปคิดค้นและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	-

ตารางที่ ภาคผนวก ง.5: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติ(ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	วัตถุประสงค์ของการนำ RPA มาใช้	ความรู้ความเข้าใจด้าน RPA	ประโยชน์ของ RPA	ทัศนคติต่อ RPA	
						โอกาส	ผลกระทบ
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	สายงานปฏิบัติการนำมาใช้เป็นนวัตกรรมใหม่ในการตอบสนองกลยุทธ์ของสายงาน	RPA คือซอฟต์แวร์ที่ Acts Thinks Analyzes like person ตามที่เรากำหนด จะถูกเอามาใช้งานร่วมกับคนในงานที่มีลักษณะที่มีข้อมูลเยอะ ๆ งานเอกสาร งาน Routine ซ้ำ ๆ สามารถเข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ตามที่เรากำหนดเงื่อนไขไว้ หรือเรียกว่า Rule Based และก็สามารถตัดสินใจได้ละเอียดพอ เก็บ Log ปัญหาไว้หรือจะกำหนดให้มันส่ง Log ไปให้พนักงานทำงานได้ 24/7 เหมาะกับ Operation	1.ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสร้างมาตรฐานการปฏิบัติใหม่ 2.ลดต้นทุน 3.ลดข้อผิดพลาดและป้องกันความเสี่ยงให้กับสายงาน	1.ทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการใช้เทคโนโลยี 2.มีเวลาไปทำงานที่สร้างมูลค่าสูง และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธนาคาร	-

ตารางที่ ภาคผนวก ง.6: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
1. ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ถ้ามองต้นทุนต่อ Productivity มองว่า ต้นทุนของสายงานยังสูง เนื่องจากเรามีพนักงานมากเป็นอันดับ 2 รองจากสายงานสาขา และคนของเราก็สร้างมูลค่าที่เป็นตัวเงินให้กับธนาคารได้น้อยกว่าสาขา อย่างไรก็ตาม มองว่าต้นทุนของทุกหน่วยงานมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งหมด หากเทียบกับคู่แข่งเรามีต้นทุนต่อหัวสูงที่สุด	หากนำ RPA มาใช้ในสายงานเรา มองว่า RPA จะไปลดการใช้คนในงานที่มีกระบวนการซ้ำ ๆ ที่เป็น Routine มากกว่า ในส่วนการคิดต้นทุนที่เป็นตัวเงินคงคิดได้ยากเพราะ Cost ด้านพนักงานไม่ได้ลด เพราะธนาคารไม่มีนโยบายลดพนักงาน แต่ RPA จะไปช่วยในส่วนของต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลาที่เป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสเรามีโอกาสที่จะเอาคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ RPA ทำได้ไปทำงานที่มีมูลค่าให้กับธนาคารมากขึ้นมากกว่า	อันนี้ก็จะเหมือนกับต้นทุนของสายงาน หากเราสามารถลดต้นทุนค่าเสียโอกาสลงได้ในสายงาน และนำคนที่เหลือไปสร้างมูลค่าให้กับธนาคาร มันก็จะสะท้อนไปยังต้นทุนค่าเสียโอกาสของธนาคารโดยรวม และสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้มากขึ้นแน่นอน แต่จะมากน้อยแค่ไหน มองว่าก็อยู่ในระดับชั้นนำของประเทศ อาจจะช้ากว่าสีอื่น ๆ แต่หากใช้ได้เต็ม capacity มองว่าเราจะได้เปรียบมากกว่าเพราะต้นทุนต่อหัวเรามากที่สุด

ตารางที่ ภาคผนวก ง.6: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	สายงานปฏิบัติการมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 1,800 คน เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีคนมากที่สุด ทำให้ต้นทุนของคนสูงขึ้นทุกปี และเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สร้างรายได้ให้กับธนาคาร Cost to Income ไม่ดี มันก็ส่งผลต่อการแข่งขันของธนาคารได้	สายงานปฏิบัติการไม่ใช่คนสร้างรายได้ มีหน้าที่ต้องลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนพนักงาน เพราะพนักงานในสายงานปฏิบัติการอยู่ประมาณ 1,800 คน ต้นทุนของสูงขึ้นทุกปี ทำให้การแข่งขันมีข้อจำกัด แต่ถ้าเรานำ RPA มาช่วยก็จะสามารถลดต้นทุนหลักของธนาคารได้ แต่ทำงานได้เท่าเดิมเท่ากับคนที่มียู่ คือกำไรขององค์กร	เมื่อสายงานเราใช้ RPA ได้สำเร็จและเห็นภาพชัดว่าเราสามารถลดต้นทุนพนักงานได้ Cost to Income ดีขึ้น เราก็จะมี Reference มี Known how ที่จะนำไปใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อีกมาก ต้นทุนหรือ Cost to Income ภาพรวมของธนาคารก็จะดีขึ้น ที่นี้ก็ต้องนำไปเทียบกับคู่แข่งว่าเราอยู่อันดับที่เท่าไร เป็นไปตาม Strategy Objective ของธนาคารหรือไม่ ซึ่งถ้าทำได้จริงก็คงทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องต้นทุนได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.6: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย	ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการ	ต้นทุนส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนด้านพนักงาน ในขณะที่ต้นทุนด้านการดำเนินการลดลงแต่ต้นทุนพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ที่เงินเดือนมาก ๆ อายุมาก จะค่อย ๆ ลดลงภายใน 3-5 ปี บวกกับธนาคารมีโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณก็จะช่วยลดต้นทุนให้กับธนาคารได้ส่วนหนึ่ง และมีนโยบายไม่เพิ่มคน ก็จะทำให้ธนาคารสามารถลดต้นทุนลงได้ภายในอีกไม่กี่ปี และจะมีเงินทุนมาลงทุนด้าน IT มากยิ่งขึ้น ก็อาจจะเพิ่มความได้เปรียบทางด้านต้นทุนได้ในอนาคต	การที่สายงานนำ RPA เข้ามา จะช่วยทดแทนอัตรากำลังที่หายไป และเข้ามาช่วยลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำ ๆ Routine มันก็จะสะท้อนในแง่ของต้นทุนที่ไม่ใช้ตัวเงินมากกว่า เช่น ค่าเสียโอกาส ไม้ว่าจะเป็นเรื่องของเวลาทำงานที่ลดลง มีเวลาไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสายงานมากขึ้น	ภาพรวมของธนาคาร หากเทียบกับคู่แข่งมองว่าต้นทุนยังสูงกว่าคู่แข่ง แต่หากนำ RPA มาใช้ในทุก ๆ หน่วยงานของธนาคาร ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่กล่าวไปแล้วก็จะได้คืนมามากขึ้นหลายเท่าตัว ทำให้ธนาคารมีความสามารถทางการแข่งขันด้านต้นทุนเพิ่มขึ้นแน่นอน

ตารางที่ ภาคผนวก ง.6: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการ	ต้นทุนของสายงานฯส่วนทางกับเทรนด์ธุรกิจในปัจจุบัน เราใช้คนมาก ทำให้ต้นทุนคงที่ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน หรือสวัสดิการ ของธนาคารสูงตามไปด้วย	ต้นทุนของสายงานจะอยู่ที่ Cost ของพนักงาน ส่วนต้นทุนในการดำเนินการค่อย ๆ ลดลง เนื่องจากในส่วนของ Operation เองจะไม่เพิ่มคน นอกจากไม่เพิ่มแล้ว ก็ไม่มีคนมาทดแทน นั่นหมายความว่า ปริมาณงานที่มีอยู่ดีไปว่า Based คือจะเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น แต่เราใช้อัตรากำลังคนที่ลดลง เพราะฉะนั้น สิ่งหนึ่งที่มาทดแทนได้ก็คือเราใช้เครื่องมือ Robotic ที่เข้ามาทดแทนอัตรากำลังที่หายไป และ Robotic ยังช่วยลดภาระงานของคน ได้เวลากลับมา ถือเป็นต้นทุนตัวหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างเรื่องพนักงาน แต่เป็นเรื่องของค่าเสียโอกาสด้วย	หากนำ RPA มาใช้แล้วสามารถลดต้นทุนด้านพนักงานได้อย่างชัดเจน ก็จะถูกนำไปใช้ในทุกสายงาน และแน่นอนต้นทุนในภาพรวมก็จะลดลงมาก ทำให้ธนาคารมีโอกาสนำทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการสร้างโอกาสสร้างมูลค่า สร้างรายได้ ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันได้มากขึ้น แต่หากเทียบกับคู่แข่งตอนนี้เรายังช้า กว่า เราจึงมีความจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อจะได้ตามคู่แข่งทัน และมันก็จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบด้านต้นทุนให้กับธนาคาร ที่สำคัญคือต้นทุนต่อหัวเราจะต่ำลงมาก

ตารางที่ ภาคผนวก ง.6: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
5. ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	ต้นทุนที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารมากที่สุดน่าจะเป็นต้นทุนด้านพนักงาน เนื่องจากสายงานปฏิบัติการมีพนักงานจำนวนมากเป็นอันดับที่ 2 ของธนาคาร และเป็นสายงานที่ไม่ใช่สายงานหลักในการสร้างรายได้ให้กับธนาคาร	หากนำ RPA มาใช้ทดแทนพนักงานในสายงาน ก็จะเป็นการลดภาระงานในระดับปฏิบัติการลง แม้ว่าจะไม่ได้ลดต้นทุนพนักงานลงได้โดยตรง เหมือนการเลิกจ้างพนักงาน แต่ก็จะทำให้พนักงานมีเวลามากขึ้นในการย้ายไปทำงานที่สร้างรายได้ หรือสร้างมูลค่าให้กับสายงานได้มากขึ้น อาจจะเรียกว่าได้ในส่วนของต้นทุนค่าเสียโอกาสมากกว่าต้นทุนที่เป็นตัวเงิน อย่างไรก็ตาม อัตราของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัย 40+ จะค่อยเกษียณอายุออกไป และหาก RPA มาทดแทนก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานใหม่ได้เช่นกัน	หากนำ RPA ไปใช้ทุกสายงาน ที่เหมาะสม ก็จะได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน แต่ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นทวีคูณ ยิ่งใช้ยิ่งได้มากขึ้น แต่จะได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ก็ต้องไปวัดกันที่ Cost to Income อีกครั้ง เนื่องจากต้นทุนของธนาคารมีหลากหลาย แต่ต้นทุนด้านพนักงานของธนาคาร มีมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้น หากธนาคารไม่มีนโยบายปลดหรือลดพนักงาน การใช้ RPA ก็เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งจะนำมาช่วยพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันทางได้ต้นทุนได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.7: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	คำถามเพิ่มเติม RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	ต้นทุนด้านการลงทุนทาง IT ของสายงานย่อมส่งผลต่อต้นทุนของธนาคารเพิ่มขึ้นด้วย	ช่วยลดต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ระยะเวลา Human Error	ระยะแรกการลงทุนด้าน RPA จะมีต้นทุนสูง หากจะให้คุ้มทุนหรือใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดีกว่าคู่แข่งธนาคารจะต้องเร่งพัฒนาความสามารถในการใช้ RPA ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการที่เหมาะสมกับ RPA
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	สายงานปฏิบัติการเป็นหน่วยงานหลังบ้านไม่มีรายได้ มีแต่ต้นทุน จึงมีผลต่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารด้วย	RPA จะช่วยลดต้นทุนการใช้พนักงานลงได้ โดยเฉพาะในกระบวนการของพนักงานที่ทำหน้าที่เป็น Maker	เมื่อเราสามารถนำ RPA ได้เต็มประสิทธิภาพ จะทำให้ต้นทุนของธนาคารลดลงมาก และทำให้ธนาคารสามารถเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อบริการขนาดใหญ่	มีผล ไม่ใช่แค่สายงานปฏิบัติการ แต่ทุกหน่วยงานของธนาคาร	ช่วยลดต้นทุนด้านการปฏิบัติการ พนักงาน ลดต้นทุนด้านระยะเวลา	RPA สามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและทำให้ธนาคารแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างแน่นอน เพราะธนาคารจะได้นำเงินทุนที่ลดลงไปใช้พัฒนาและลงทุนในสิ่งที่จำเป็นต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

ตารางที่ ภาคผนวก ง.7: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	คำถามเพิ่มเติม RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	ส่งผล เพราะเป็นหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนมากในการปฏิบัติงาน	RPA ช่วยลดต้นทุนให้กับสายงานปฏิบัติการในส่วนที่ใช้พนักงานปฏิบัติงาน	RPA จะช่วยให้ระบบการทำงาน การประมวลผล มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดีกว่าปัจจุบันแน่นอน
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบ	มีผล เนื่องจากต้นทุนของสายงานฯเป็นต้นทุนหลักในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร	แน่นอนเมื่อนำ RPA มาใช้นอกจากจะสามารถลดต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลได้แล้วธนาคารสามารถนำต้นทุนที่ลดลง ไปลงทุนในการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารรองรับการแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้ด้วย	เมื่อใช้ RPA ในการลดต้นทุนด้านพนักงานได้แล้ว จะทำให้สามารถนำต้นทุนดังกล่าวไปพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร รองรับการแข่งขันทางธุรกิจได้ ทำให้ได้เปรียบทางด้านต้นทุนอย่างแน่นอน

ตารางที่ ภาคผนวก ง.7: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ต้นทุนของสายงานปฏิบัติการ	คำถามเพิ่มเติม RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนของธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	สายงานปฏิบัติการมีต้นทุนการดำเนินการสูงและเป็นเสมือน Infrastructure หลักของธนาคาร ดังนั้นการบริการของสายงานปฏิบัติการจึงมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA สามารถปฏิบัติงานได้เสมือนผู้ปฏิบัติงานจริง ทำงานได้ 24 ชั่วโมง ไม่หยุดพัก ทำให้ได้ปริมาณ Transaction มากกว่าพนักงานจริง ส่งผลให้ต้นทุนต่อ Transaction ลดลง ส่วนพนักงานยังสามารถเปลี่ยนไปสร้าง Value ด้านอื่นให้กับธนาคารได้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานต่อ Transaction ลง ทำให้พนักงานมีเวลาในการสร้าง Value ด้านอื่น ๆ ให้กับธนาคาร แต่จะได้เปรียบด้านต้นทุนมากกว่าคู่แข่งหรือไม่ ต้องเปรียบกับคู่แข่งก่อนถึงจะทราบได้ ว่าคู่แข่งมีต้นทุนอย่างไร
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	มีผล เนื่องจากสายงานปฏิบัติการไม่มีรายได้ จึงมีแต่ต้นทุน และส่งผลถึงต้นทุนของธนาคารด้วย	ช่วยลดต้นทุนทั้งพนักงานและต้นทุนค่าเสียโอกาสได้แน่นอน เนื่องจากการทำงานของ Robot ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้ Support งานด้านต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	เมื่อลดต้นทุนให้สายงานได้ย่อมช่วยลดต้นทุนให้ธนาคารได้และทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนอย่างแน่นอน

ตารางที่ ภาคผนวก ง.8: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพงานของธนาคาร
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการ สินเชื่อ	เรื่องคุณภาพงานของสายงานเกี่ยวกับความได้เปรียบตรงที่ข้อผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าทั้งภายใน ซึ่งก็คือ หน่วยงานที่มาใช้ข้อมูลต่อจากเรา และลูกค้าภายนอกของธนาคาร ก็คือ ส่งผลต่อความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า ฉะนั้นจึงมองว่าคุณภาพงานก็มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก	การนำ RPA มาใช้ในสายงานช่วยสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีให้กับสายงาน ซึ่งปัจจุบันมีมาตรฐานระดับหนึ่ง คือ เรามี SOP เรามีการทำ Process Improvement อยู่แล้วในระดับหนึ่ง หากนำ RPA มาช่วยมันก็จะช่วยได้มากตรงที่ข้อผิดพลาดมันจะลดลงมาก กว่าที่ใช้คนทำงาน เพราะ RPA มันไม่มีอารมณ์หรือความรู้สึก มันทำงานตามที่เรากำหนดให้มันทำ ถ้าเรากำหนดอย่างถูกต้อง มันก็ไม่มีความผิดพลาด	RPA หากนำมาใช้ได้จริงในทุกหน่วยงาน ก็จะช่วยลดข้อผิดพลาดงานที่เกิดจาก Human Error ได้มาก กระบวนการภายในของเราจะเกิด Standard อย่างมาก ซึ่งต้องไปดูต่อว่า Standard ที่เกิดขึ้นมันแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่อย่างไร แต่มองว่าแต่ละธนาคารย่อมมีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน ทีนี้ก็อยู่ที่ว่าของใครจะดีกว่ากัน ให้บริการที่ตรงใจลูกค้ามากกว่ากัน เพราะเรื่องความเชื่อมั่นไว้วางใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า และส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งหากเราทำได้ดีกว่าเราก็ย่อมได้เปรียบมากกว่า ทีนี้ก็ต้องดูต่อว่าสิ่งที่เราทำมันง่ายต่อการ Copy โหม เพราะถ้ามันง่าย คนอื่นเค้าก็ทำได้ เลยมองว่า อยู่ที่ว่าเราจะเอา RPA มาใช้ยังไงให้มันเป็น Standard ที่ไม่เหมือนใคร และตรงใจลูกค้าที่สุด

ตารางที่ ภาคผนวก ง.8: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของ ธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงาน ของสายงาน ปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้าน คุณภาพงานของธนาคาร
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วย กรรมการ ผู้จัดการ ใหญ่ ผู้บริหาร กลุ่ม	กลุ่ม ปฏิบัติการ ธนาคาร	เนื่องจากอย่างที่บอกว่าสายงานเราเป็นเหมือน กระดุกแกนกลางของก้างปลา ที่สำคัญที่สุดคือเรา ทำงานด้วยข้อมูลจำนวนมาก แล้วเราก้ Analyst ข้อมูลส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่น ดังนั้นถ้างานเราไม่มีคุณภาพก็ย่อมส่งผลกระทบต่อเป็นทอด ๆ และ หากมันมี Impact มากก็คงมีผลต่อความสามารถ การแข่งขันของธนาคารด้วย	แน่นอน RPA จะมาช่วย ในเรื่องของ Error Rate ในการจัดการ Data และ การ Analyst Data ให้กับสายงานเกิดขึ้น ผิดพลาดน้อยที่สุด	สำหรับธนาคารมองว่า RPA จะช่วยลด Error Rate หรือ Human Error ได้อย่างมาก เพราะยังไงเทคโนโลยีมันถูก สร้างขึ้นมาให้ทำงานด้วย Logic ความเป็นเหตุเป็นผล ที่มันมี Standard ชัดเจน มันยอมทำให้งานของธนาคาร มีคุณภาพ มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งก็จะสร้างความ น่าเชื่อถือ อย่างเรื่อง Compliance ก็จะช่วยได้มาก เช่นกัน โดยเฉพาะเรื่องของข้อมูลที่ถูกต้องตรงตาม ความเป็นจริง มันก็จะโยงไปถึง Audit Compliance หมดเรียบร้อย ธนาคารก็จะได้เปรียบคู่แข่งได้
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการ ฝ่ายอาวุโส ผู้บริหาร ฝ่าย	ฝ่าย บริหารทีม ปฏิบัติการ	สายงานปฏิบัติการมีการทำโครงการ PI ที่ต่อเนื่อง กำหนดเป็น KPI ที่มีการติดตามผลอย่างเป็น รูปธรรมทุกปี เพื่อปิด Gap ปัญหาต่าง ๆ ป้องกัน ความเสี่ยงให้กับธนาคารมาโดยตลอด ซึ่งมองว่า จุดนี้ถือเป็นจุดที่ทำให้ธนาคารเราได้เปรียบคู่แข่ง อยู่มาก	RPA จะช่วยให้งานของ สายงานปฏิบัติการ มี ข้อผิดพลาดน้อย เพราะ RPA มีความแม่นยำ มากกว่าคน ถ้ากำหนด เงื่อนไขได้ถูกต้องชัดเจน	หากทุกหน่วยงานใช้ RPA หรือสามารถกำหนดเงื่อนไข ให้ RPA ทำงานแทนได้อย่างถูกต้อง คุณภาพงานของ ธนาคารทั้งหมดก็จะดีขึ้น ข้อผิดพลาดน้อยลง การที่ ลูกค้าจะร้องเรียนก็น้อยลง ลูกค้ามีความเชื่อมั่น และ ไว้วางใจธนาคารมากขึ้น อย่างไรก็ตามต้องมาพิจารณา ดูว่ากระบวนการไหนที่ต้องใช้คนตัดสินใจ และ กระบวนการไหนที่สามารถนำ RPA มาใช้แทนได้ แล้ว ใช้มันให้เต็มความสามารถ จึงจะทำให้ธนาคารมี ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพงานมากขึ้นได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.8: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของ
ธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงาน ของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการ แข่งขันด้านคุณภาพงานของ ธนาคาร
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รอง ผู้อำนวยการ ฝ่าย	ฝ่ายบริหาร ทีม ปฏิบัติการ	คุณภาพงานของสายงานมีความสำคัญต่อการ แข่งขัน เนื่องจากสายงานฯเราเป็นสายงานหลัก ด้านการจัดการกระบวนการภายใน โดยเฉพาะ เรื่องของการบริหารความเสี่ยง หากงานมี คุณภาพความเสี่ยงของธนาคารก็จะต่ำ ไม่ต้อง ถูกหน่วยงานกำกับเปรียบเทียบปรับ และมีความ น่าเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า	RPAจะช่วยให้งานของสายงาน มีคุณภาพมากขึ้น Human Error จะลดลง ความเสี่ยงของ สายงานก็จะลดลงด้วย	หาก RPA ไม่ต้องตัดสินใจ หรือหากเรา สามารถกำหนดเงื่อนไขเช่น Sub Process ได้ อย่างละเอียดก็จะทำให้งานของธนาคารมี คุณภาพมากยิ่งขึ้น ข้อผิดพลาดก็อาจจะไม่มี เลย เหมือนกับที่คู่แข่งบางรายเค้าได้ เผยแพร่ข้อมูลออกมา
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รอง ผู้อำนวยการ ฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์ และพัฒนา กระบวนการ	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการมีผลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางอ้อม เพราะ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารวัด กันที่ความสามารถในการสร้างกำไรเป็นหลัก ใส่ วนของคุณภาพงานจะเป็นเรื่องของกระบวนการ ภายใน และกระบวนการส่วนใหญ่ของสายงาน ปฏิบัติการไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ให้กับธนาคาร สักเท่าไรเมื่อเทียบกับกระบวนการด้านการ บริการลูกค้าของสายงานหน้าบ้าน	การนำ RPA เข้ามาใช้ในสาย งานจะทำให้งานเกิดมี ข้อผิดพลาดน้อยลง เพราะ เทคโนโลยีไม่มีเรื่องของการ ตีความ หรือความคิดเห็นและ อคติของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง จะทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น	RPA จะช่วยให้ธนาคารมีความได้เปรียบ ทางการแข่งขันมากขึ้นได้เช่นกันหาก นำไปใช้ในกระบวนการที่มี Impact ต่อการ สร้างรายได้ให้กับธนาคาร เช่น ระบบการ บริการลูกค้าหน้าบ้าน เพราะหากระบบ ทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ไม่มีข้อผิดพลาด ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ และ เลือกใช้บริการธนาคารเรามากกว่าคู่แข่งได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.9: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพงานของธนาคาร
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	มีผล เพราะ งานทุกส่วนมีความสำคัญต่อองค์กร	RPA ช่วยสร้างคุณภาพงานให้กับสายงานปฏิบัติการได้ เพราะช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานลงได้	RPA จะทำให้งานถูกต้อง ลดข้อผิดพลาด สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและไว้วางใจธนาคาร
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	คุณภาพงานของสายงานที่ดี ย่อมมีผลต่อการแข่งขัน เพราะหน่วยงานที่ต้องใช้ข้อมูลต่อจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของธนาคาร เช่น งาน ATM หากเครื่องขัดข้องบ่อยและหน่วยงานในสายงานไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงที ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร เป็นต้น	RPA จะช่วยลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานของพนักงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ ทำให้งานมีคุณภาพและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา	RPA มีความแม่นยำในการทำ Process มาก ไม่มีเรื่องของอารมณ์และปัจจัยภายนอกมากกระทบ จึงทำให้งานที่ออกมาคุณภาพมาก ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความรวดเร็วโดยรวมของธนาคาร จึงทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดีกว่าเดิมแน่นอน แต่เรื่องความได้เปรียบด้านคุณภาพก็ต้องมาดูกันว่าเราจะสามารถใช้ RPA ในการสร้างคุณภาพให้กับงานที่มีมูลค่า เช่น ด้านรายได้มากกว่าคู่แข่งหรือไม่ แต่เชื่อว่ามีความเป็นไปได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.9: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพงานของธนาคาร
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	ย่อมมีผลแน่นอนที่สุด เพราะทุกกระบวนการของสายงานปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานอื่นของธนาคาร โดยเฉพาะเกี่ยวกับธุรกรรมของลูกค้า คุณภาพงานที่ถูกต้อง สำคัญยิ่งต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA จะทำให้การปฏิบัติงานของสายงานปฏิบัติการถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว มีมาตรฐาน	การที่ธนาคารใช้ RPA โดยเฉพาะในกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริการลูกค้า จะทำให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน และเกิดเป็น Trust ต่อธนาคาร และส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการธนาคารเป็นอันดับแรก ๆ ย่อมทำให้ธนาคารได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	ส่งผล เพราะคุณภาพของงานคือประสิทธิผลของการทำงาน หากงานด้านปฏิบัติการไม่มีคุณภาพ ก็ย่อมส่งผลต่อการบริการลูกค้าที่ไม่มีคุณภาพ ก็จะส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ และหันไปใช้บริการที่อื่น	RPA จะช่วยให้ระบบการทำงาน การประมวลผลของสายงานปฏิบัติการ มีประสิทธิผล แม่นยำ ลดข้อผิดพลาดจากคนได้มาก	RPA สามารถเข้าถึงระบบงานที่หลากหลาย ทำงานแทนพนักงานได้อย่างแม่นยำ ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานได้ทั้งหมด โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า RPA สามารถรองรับการบริการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสำหรับการแก้ปัญหาของลูกค้าได้ โดยทีมที่ดูแลจะต้องใช้ให้เต็มความสามารถ ตามความเหมาะสมของ RPA

ตารางที่ ภาคผนวก ง.9: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ คุณภาพงานของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพงานของธนาคาร
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	มีผล เนื่องจากกระบวนการที่มีคุณภาพและถูกต้อง เป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับธนาคาร และสร้างความเชื่อมั่นต่อการให้บริการให้กับลูกค้า	RPA จะทำให้กระบวนการของสายงานที่มีคุณภาพเกิดความถูกต้อง และส่งผลไปยังงานหน้าบ้านที่มี Impact กับลูกค้า	RPA ทำให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในการใช้บริการให้กับลูกค้า ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	มีผล เพราะสายงานฯเปรียบเสมือน Infrastructureของธนาคาร คุณภาพของงานที่ดี ย่อมส่งผลไปยังมั่นใจของลูกค้า และส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด	ช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานของสายงานปฏิบัติการ เพราะ RPA ดำเนินการได้รวดเร็วและแม่นยำกว่ามนุษย์	ช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินการ มีความแม่นยำในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากจะใช้ RPA ให้ได้เปรียบคู่แข่ง จะต้องนำไปใช้ในงานอื่น ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธนาคาร เช่น เปลี่ยนระบบบริการลูกค้าให้เป็นระบบ Automatic ทั้งหมด ให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ลูกค้าก็จะมั่นใจ และบอกต่อ
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	คุณภาพงานมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารได้ เนื่องจากงานที่มีคุณภาพคืองานที่มีมาตรฐานมีข้อผิดพลาดน้อย และถูกต้องตามตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้งานราบรื่นส่งผลต่อความน่าเชื่อถือภาพลักษณ์ของธนาคาร	RPAจะช่วยลดข้อผิดพลาด ป้องกันความเสี่ยงให้กับสายงานปฏิบัติการ เนื่องจากสายงานฯเน้นเรื่องของการป้องกันความเสี่ยง มาโดยตลอด	หากจะใช้ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งเรื่องของคุณภาพ จะต้องนำไปใช้ในงานด้านบริการลูกค้าโดยตรง เพราะงานด้านบริการลูกค้ามี Impact ต่อธนาคารสูงกว่างานด้านปฏิบัติการ และยังเป็นงานที่สร้างรายได้หลักให้กับธนาคาร เมื่องานด้านบริการลูกค้ามีคุณภาพลูกค้าก็จะมีความไว้วางใจมากกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.10: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	สายงานปฏิบัติการมีโครงการหลายๆโครงการไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาพนักงานกลุ่ม Talent ขึ้นมาเพื่อคัดค้านวัตกรรมแข่งกันเป็นทีม ๆ และก็ค่อนข้างได้ผลลัพธ์ที่ดี และเป็นที่ประจักษ์ ขนาดในกลุ่มสินเชื่อของเราเองก็ยังมีหลายโครงการ ไม่ว่าจะเป็น Coaching Mentor หรือแม้แต่ระดับผู้บริหารก็มี Tows Hall ทุกปี อันนี้ก็ถือเป็นการสร้างคนเพื่อที่จะคัดค้านวัตกรรม ให้กับธนาคาร และองค์กรใดก็ตามที่มีการพัฒนาด้านนวัตกรรม มองว่ามันก็จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ตามการเปลี่ยนแปลง	ตัว RPA คือ นวัตกรรมแบบหนึ่งที่มาแทนการ Rekey การทำ Data Entry ให้กับสายงานปฏิบัติการ ถูกนำมาสร้างนวัตกรรมในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานปฏิบัติการ	RPA จะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่ง ที่มาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ หรือแม้แต่คู่แข่งที่ไม่ใช่ธนาคารก็ตาม

ตารางที่ ภาคผนวก ง.10: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	นวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการเราก็จะเป็นนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่ ที่ผ่านมาจะเกิดจากการกำหนด KPI ของสายงานให้แต่ละฝ่ายต้องมีโครงการ PI อย่างที่เห็นได้ชัดก็การคิดค้นระบบงานต่างๆ หรือการเชื่อมโยงระบบงานด้าน IT ให้มันทำงานง่ายขึ้น ปิดความเสี่ยงได้ดีขึ้น ซึ่งตรงนี้มองว่าส่งผลต่อการแข่งขันของธนาคารแน่นอน เพราะองค์กรที่มีนวัตกรรมที่ดีจะสามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้	สำหรับ RPA มันก็จะมาช่วยเรื่องนวัตกรรมแบบเดิม ๆ ของสายงานที่เราเคยคิดกัน เช่น การทำ PI ทำระบบงานที่นี่ก็จะมี RPA มารันกระบวนการ เชื่อมต่อการทำงานของระบบงานให้มันราบรื่นขึ้น รวดเร็วขึ้น ไม่ใช่เวลาคิดนานเหมือนที่ผ่านมา พนักงานก็จะมีเวลาไปคิดค้นในด้านอื่น ๆ ก็จะสร้างมูลค่าให้กับสายงานได้มากขึ้น	ถ้าเราใช้สร้างนวัตกรรมกระบวนการได้ดี ก็ต้องไปมองตัวอื่นว่า RPA มันเหมาะที่จะนำไปช่วยสร้างนวัตกรรมอื่น ๆ ด้วยไหม ที่มันมี Impact มาก ๆ เช่น การบริการลูกค้า หรือการคิดค้น Product ถ้า RPA มันสามารถสร้างนวัตกรรมที่ถูกลงไปใช้สร้างมูลค่าให้กับธนาคาร Serve ความต้องการความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้รวดเร็ว เราก็จะได้เปรียบด้านนวัตกรรม ที่สำคัญอีกก็คือ เราจะต้องทำก่อน และทำยังไงให้มันดีกว่า และแตกต่างจากคู่แข่ง จึงจะได้เปรียบในแง่ของการแข่งขัน

ตารางที่ ภาคผนวก ง.10: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย	ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการ	ในเชิงวิชาการ สายงานปฏิบัติการมีการทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาของตัวแทนพนักงานมาโดยตลอดไม่ว่าจะเป็น Skill ด้านการเป็น Mentor & Coaching การนำเสนอ ด้วยเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง และพนักงานที่ได้รับคัดเลือกสามารถคิดค้นและสร้างนวัตกรรม ผิด Gap ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้กับสายงานได้อย่างน้อย 3-4 โครงการในแต่ละปี มองว่าสายงานเรามีนวัตกรรม และสามารถแข่งขันได้	มองว่า พนักงานที่คัดเลือกมาส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี และหากได้นำ RPA มาประยุกต์ใช้ก็เชื่อว่าจะสามารถสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานให้กับสายงานได้เป็นอย่างดี	RPA ถือเป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีตัวหนึ่งที่สามารถเอามาพัฒนาด้านนวัตกรรมให้กับธนาคาร โดยเฉพาะนวัตกรรมด้านกระบวนการ เพราะด้วยความสามารถของตัวมันเอง ที่สามารถทำงานแทนพนักงานได้ ในส่วนของนวัตกรรมบริการ จริง ๆ แล้วมองว่า งาน Operation ก็คืองานบริการประเภทหนึ่ง เพราะมันเป็นกระดุกสันหลังของ Product หรือ Service ท้ายที่สุดแล้วมันก็จะส่งผลไปยังตัว Product หรือ Service อยู่แล้ว กล่าวโดยสรุปคือ RPA ก็จะช่วยพัฒนานวัตกรรมให้กับธนาคาร และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารให้ตามทันคู่เทียบได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.10: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบริหารที่มปฏิบัติการ	สายงานฯ มีนวัตกรรมที่เป็นลักษณะของการทำ Process Improvement อยู่แล้วที่ผ่านมา เช่น การคิดค้นระบบงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น CLCT Expresso เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้อาคารปิด Gap และลดกระบวนการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากกระบวนการภายในของสายงานยังเป็นกระบวนการ Manual อยู่มาก และมีความซับซ้อนสูง ยังสามารถสร้างนวัตกรรมได้อีกมาก และหากทำได้ก็จะส่งผลต่อความได้เปรียบด้านนวัตกรรมให้ธนาคารได้	RPA เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งจะมาช่วยสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้มันง่ายขึ้น คือ การทำ PI แบบเดิมมันจะใช้เวลาค่อนข้างนาน มีการฝึกอบรมด้านพนักงานค่อนข้างสูง RPA จะทำให้อาคารคิดค้นนวัตกรรมด้านกระบวนการง่ายขึ้น เร็วขึ้นมากกว่าเดิม	หากเราสามารถสอน RPA ให้ทำงานได้ทุก ๆ กระบวนการ ก็ถือเป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างชัดเจนขึ้น เช่น ปัจจุบันมีแนวคิดนำ RPA ไปใช้ในการประมวลผลข้อมูลในระบบการวิเคราะห์สินเชื่อ ซึ่งหากทำได้ขนาดนั้น จะเกิดนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้อาคารได้อย่างมาก และทำให้เราเร็วขึ้นและอาจจะได้เปรียบคู่แข่งก็เป็นได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.10: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้กับธนาคาร
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	มีผล เนื่องจากงาน Operation เป็นจุดสุดท้ายก่อนที่บริการจะส่งไปถึงลูกค้า หากเรามีนวัตกรรมด้านกระบวนการ จะทำให้การบริการลูกค้ารวดเร็วมากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	RPA ถือเป็นนวัตกรรมในตัวมันเองอยู่แล้ว เพราะเป็นเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแทนมนุษย์ได้ เมื่อสายงานนำมาใช้ก็ถือว่าสายงานปฏิบัติการมีนวัตกรรมใหม่ และตอบโจทย์ความสามารถทางด้านนวัตกรรมของสายงานได้ตรงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ	RPA เป็นนวัตกรรมในตัวมันเอง ฉะนั้นการนำ RPA มาใช้ก็ถือธนาคารมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ธนาคารมากขึ้น แต่น่าจะยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ในระยะเวลาอันสั้น เพราะเรานำมาใช้ช้ากว่าคู่แข่ง จึงยังไม่สามารถนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธนาคารได้เหมือนคู่แข่ง ที่ใช้มาก่อนเรา

ตารางที่ ภาคผนวก ง.11: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคาร
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	มีผล เพราะนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ธนาคารสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการใหม่ ๆ ได้	RPA สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาระบบ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้สายงานปฏิบัติการได้ง่ายขึ้น เนื่องจาก RPA ทำให้กระบวนการเราเร็วขึ้น มันก็เลยส่งผลให้เราพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้เร็วขึ้น ถ้าเราใช้ RPA เป็นตัวสร้างนวัตกรรม	RPA ทำให้เกิดนวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และหากสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมบริการได้อีกทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังเช่นคู่แข่งที่สามารถนำไปใช้พัฒนากระบวนการตลอดจนใช้ร่วมกับ AI ทำให้ลูกค้าสามารถได้รับบริการได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	การสร้างนวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของทุกองค์กร ในมุมมองของสายงานปฏิบัติการก็เช่นกัน หากสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารแน่นอน	RPA ถือได้ว่าเป็น Innovation ใหม่ของสายงานปฏิบัติการ ที่สามารถนำมาเพิ่มคุณค่าของงาน สามารถปิด Gap การปฏิบัติงานที่เป็น Manual Process ได้	RPA เป็นทั้งนวัตกรรมและเครื่องมือที่ช่วยสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน และกระบวนการดังกล่าวสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร และหากเราสามารถใช้ RPA ในการสร้างนวัตกรรมด้านอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมบริการ หรือคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การออกสินเชื่ออัตโนมัติขึ้น ถือเป็นตัวอย่างที่ดี ที่ธนาคารสามารถสร้างผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้กับลูกค้าที่มีความต้องการนำ RPA ไปใช้ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันนั่นเอง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.11: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคารเอปียีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคาร
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	มีผล เพราะนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นถูกที่ถูกละเวลาย่อมมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า และหากธนาคารใดมีนวัตกรรมที่ตรงใจลูกค้ามากกว่าย่อมมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน	RPA ช่วยสร้างนวัตกรรมให้กับสายงานปฏิบัติการได้อย่างแน่นอน โดยใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มช่องทาง กระตุ้นให้พนักงานคิดค้นและสร้าง Initiative ได้ง่ายขึ้น	RPA จะมาช่วยสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ และก่อให้เกิดกระบวนการที่สามารถสนองต่อต่อผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธนาคารได้
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	มีผล เพราะนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากระบวนการของธนาคาร แต่นวัตกรรมจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารก็ต่อเมื่อนวัตกรรมนั้นถูกนำมาใช้งานจริง ยกตัวอย่าง หากเราคิดค้นผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการใหม่ ๆ ให้กับธนาคาร แต่ความคิดของเราไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติจริง ก็ไม่อาจที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เป็นต้น	RPA เป็นเทคโนโลยีใหม่ และเป็นนวัตกรรมโดยตัวมันเองอยู่แล้ว ฉะนั้นเมื่อสายงานปฏิบัติการนำ RPA เข้ามาก็เหมือนการซื้อนวัตกรรมใหม่มาใช้ งาน ที่สำคัญคือ พนักงานของสายงานปฏิบัติการจะสามารถใช้งานนวัตกรรมหรือต่อยอด RPA ได้อย่างไรมากกว่า	อย่างที่กล่าว RPA คือนวัตกรรมตัวนี้ หากธนาคารสามารถนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติมอีก และสิ่งนั้นหากมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และหากสามารถจดสิทธิบัตรได้ยิ่งทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแน่นอนที่สุด

ตารางที่ ภาคผนวก ง.11: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคารเอปียีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคาร
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	สายงานปฏิบัติการเป็นรากฐานที่สำคัญของธนาคาร ดังนั้นการสร้างนวัตกรรม ถือเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานของทั้งธนาคารให้เกิดความรวดเร็วคุณภาพ และเมื่อเป็นธนาคารที่มีนวัตกรรมจะสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น	ได้ เนื่องจาก ในอดีตสายงานปฏิบัติการมีกระบวนการที่เป็น Manual จำนวนมาก ต่อมามีการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานที่เป็น Manual น้อยลง ดังนั้นการนำ RPA มาใช้จะช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสายงานก้าวไปสู่การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ Technology Based ได้	RPA มีส่วนช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นระบบอัตโนมัติ โดยเฉพาะนวัตกรรมในด้านกระบวนการที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและปริมาณงานจำนวนมากให้เกิดความถูกต้อง และส่งผลต่อนวัตกรรมด้านการบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง ซึ่งก็คือทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั่นเอง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.11: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ การสร้างนวัตกรรมของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างนวัตกรรมของธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	มีผล เนื่องจากสายงานปฏิบัติการเป็นสายงานหลักและมักจะเป็นสายงานแรก ๆ ในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาทดลองใช้ก่อนเสมอ หากทดลองใช้แล้วได้ผลดี ก็จะช่วยนำไปประยุกต์ใช้กับธนาคารได้อย่างรวดเร็ว	RPA เป็นนวัตกรรมและเครื่องมือในการช่วยสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้กับสายงานฯ คือเป็นเครื่องมือที่นำมาทดแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้พนักงานมีเวลาที่จะไปคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธนาคารได้ง่ายขึ้น	RPA นอกจากจะช่วยในการสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการให้กับธนาคารแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างนวัตกรรมอื่น ๆ ได้ทางอ้อม เพราะเมื่อนำ RPA มาทำงานแทนพนักงาน พนักงานก็จะมีเวลาไปทำอย่างอื่น คิดค้นนวัตกรรมด้านอื่น ๆ เช่น คิดค้นเครื่องมือในการบริการลูกค้า คิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า หรือเครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่นวัตกรรมที่คิดค้นจะต้องใช้ได้จริง ที่สำคัญคือธนาคารจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ถึงจะทำให้ธนาคารได้เปรียบคู่แข่งด้านนวัตกรรม
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	มีผล Innovation ที่เกิดขึ้นในสายงานปฏิบัติการจะเป็นตัวขับเคลื่อนธนาคาร โดยเฉพาะโครงการ Internal Process Digitization ที่เน้นการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	RPA จะมาสร้าง Innovation ด้านกระบวนการที่เป็น Manual ในงานที่เป็น Routine ได้มากกว่า 50% ในอนาคต	ในมุมมองของ RPA ต่อความได้เปรียบทางด้านนวัตกรรมของธนาคาร RPA นอกจากจะใช้สร้าง Innovation ด้านกระบวนการให้สายงานปฏิบัติการแล้ว จะต้องนำไปสร้างนวัตกรรมด้านที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน เช่น รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด หรือ สร้างความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ให้กับธนาคารให้ดูเป็นธนาคารที่ทันสมัย เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.12: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสาขางานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสาขางานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของธนาคาร
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	สาขางานยังช้า จากระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ มีขั้นตอนกระบวนการมากมาย และใช้ระยะเวลามาก อีกอย่างคือปัญหาเรื่องของการสื่อสาร ประสาขางานภายในส่งผลไปยังหน้าบ้าน และลูกค้าชั้นสุดท้ายในที่สุด ฉะนั้นหากยังช้า ก็ย่อมมีผลต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพราะสถานการณ์เปลี่ยนเร็วมาก จากที่ไปสัมมนาแผนยุทธศาสตร์ปีนี้มา Speaker ทุกคนพูดเหมือนกันว่า แผนธุรกิจที่เราวางไว้ 5 ปี 10 ปี ระยะยาว หรือแม้แต่ปีสองปี ก็แทบจะใช้ไม่ได้แล้ว เพราะโลกมันเปลี่ยนเร็วมาก ดังนั้นเราควรจะต้องหันมาเตรียมความพร้อมในเรื่องของความสามารถทางการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วให้ได้	ตัวความรวดเร็วกับลูกค้าประหยัดเวลาไปได้เยอะ ในการปรับเปลี่ยนเนี้ยมันก็ได้ เพราะเรากำหนดเงื่อนไขอะไรไปมันก็อ่านได้ ทำได้ สมมุติลูกค้าต้องการจะเปลี่ยนแบบฟอร์ม ถ้าเรากำหนดเงื่อนไขมันก็ทำตามได้มันไม่ติดขัดอะ ถ้ามองสมัยก่อนที่เราเขียนโปรแกรมแล้วมันต้อง Hard Coding อย่างเนี้ยะ มันก็จะเปลี่ยนแปลงยาก แต่ถ้าใช้ RPA มันไม่ต้องขนาดนั้น มันก็จะง่ายขึ้นรวดเร็วขึ้นไม่ว่าจะทำอะไร	RPA จะทำให้ธนาคารเราทำงานได้เร็วกว่าคู่แข่งไหม ก็อยู่ที่ลูกค้าเป็นคนตัดสินใจเมื่อทุกธนาคารใช้ RPA เหมือนกัน แต่กระบวนการของแต่ละแบงก์มันไม่เหมือนกัน ก็อยู่ที่ว่าขั้นตอนของใครเร็วกว่ากันในเรื่องเดียวกัน ซึ่งพี่ว่าลูกค้าเค้าจะเป็นคนตัดสินใจตรงนี้เอง ทีนี้อีกอย่างก็คือตัว RPA มันเองถูกสร้างมาให้รองรับโลกที่มันจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยไหม เพราะพฤติกรรมลูกค้าเดี๋ยวนี้อันนี้ไปเร็วมาก RPA มันมีความสามารถที่จะทำเปลี่ยนได้ทันลูกค้าไหม อันนี้ก็จะเป็นเรื่องของอนาคต

ตารางที่ ภาคผนวก ง.12: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอปียีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของธนาคาร
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ปัจจุบันกระบวนการภายในของสายงานเรามีจำนวนมาก มีกระบวนการที่เป็น SOP แล้วไม่น้อยกว่า 1,000 กระบวนการ ยังไม่รวมที่เป็น Sub process ที่สำคัญคือกระบวนการส่วนใหญ่จะเป็นการกระหนาบของข้อมูลตัวเลข การตรวจสอบ จัดทำรายงานต่าง ๆ ซึ่งมีปริมาณ Transaction ต่อวันมหาศาล ไม่ได้นับเป็นตัวเงินนะ แต่เป็นจำนวนรายการ ฉะนั้นเรื่องการตอบสนองต่อลูกค้าเรื่องความรวดเร็ว อันนี้ก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	ในส่วนของการนำ RPA มาใช้ก็จะช่วยเพิ่มความเร็วในการตอบสนองลูกค้าได้เร็วขึ้นอย่างชัดเจนแน่นอน เช่น ที่ยกตัวอย่างเรื่องคืนเงิน ATM กระบวนการตรวจสอบว่ามันผิดพลาดตรงไหน การกระหนาบเพื่อหา Error มันก็จะกลายเป็นระบบอัตโนมัติ เมื่อเกิดเหตุขัดข้อง ก็แก้ไขได้เลย ลูกค้าก็ Happy งานเราจะเร็วขึ้นมากทุกอย่าง	ในมุมมองภาพรวม RPA กับความเร็วเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในยุคนี้ ซึ่ง RPA สามารถตอบสนองความเร็วของลูกค้าได้ แต่ถ้าถามว่าจะทำให้ธนาคารได้เปรียบเรื่องความเร็วไหม ก็น่าจะได้ถ้าเราสามารถเปลี่ยนกระบวนการที่มีอยู่ปัจจุบันทั้งหมดให้เป็น E2E Process เพราะอะไร เพราะ E2E Process มันเหมาะกับความสามารถของ RPA ถ้าเราทำได้ เชื่อว่าระยะยาว เราจะ Serve ความต้องการของลูกค้าได้ทันที คือใครเร็วกว่าคนนั้นก็จะได้เปรียบ และความเร็วมันก็มาจากการปรับปรุงกระบวนการให้มันง่ายขึ้น อะไรที่ไม่จำเป็นก็ตัดออก อะไรที่ลูกค้ารู้สึกมีคำถามว่าทำไม ก็ต้องมาดูให้ชัด ว่าเอาออกได้ไหม มันก็วันกลับมาตรงที่เราต้องมาดูกระบวนการนั้น ๆ ให้มันสั้น กระชับและจบ ถึงจะเอามาใช้กับ RPA ได้ แล้วที่นั่นมันก็จะเร็วมาก ในส่วนของการเปลี่ยนแปลง RPA ก็ต้องไปดูในเชิงลึกว่าคนที่สร้างมันคิดล่วงหน้าไว้ไหม ให้มันสามารถพัฒนาตัวเอง หรืออัปเดตตัวเองได้รีเปล่า แต่เท่าที่เห็นข้อดีอย่างหนึ่งของมันก็คือ เวลาเราเอามาใช้มันไม่ต้องทำ Coding อะไรวุ่นวายมาก เหมือน ERP มันใช้งานง่ายกว่าเยอะ ถ้าเทียบกับ Software เก่า ๆ ในอดีต

ตารางที่ ภาคผนวก ง.12: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสาขางานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสาขางานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของธนาคาร
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโสผู้บริหารฝ่าย	ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ	เรื่องของความสามารถในการปรับเปลี่ยนและความรวดเร็วสาขางานปฏิบัติการมีการพัฒนามาเรื่อย ๆ เนื่องจากมีการถ่ายทอดแนวคิดเรื่องของ Backbone ว่าธนาคารอยู่ได้ด้วยงานหลังบ้านที่แข็งแกร่ง หากงาน Operation เราแข็งแกร่งก็จะให้บริการลูกค้าได้หมด แต่จะสามารถ Serve ทันต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปไหมหรือไม่ก็ต้องดูว่าเราลงทุนด้านเทคโนโลยีมากแค่ไหนซึ่งมองว่าเราลงทุนน้อยตรงนี้ก็อาจทำให้เราตามหลังคู่แข่งในเรื่องนี้อยู่	เมื่อเราเอา RPA เข้ามาใช้สิ่งที่จะเกิดตามมาก็คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในมันก็จะสะดวก รวดเร็วขึ้น ข้อผิดพลาดน้อยลง และเมื่อกระบวนการภายในของธนาคารเร็วขึ้น มันก็จะส่งผลไปยังกระบวนการในการให้บริการลูกค้า หรือ Serve ความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้นด้วย	RPA เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งเท่านั้น หากเราสามารถใช้มันได้อย่างเต็มความสามารถย่อมส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า เพราะสิ่งสำคัญคือลูกค้าปัจจุบันต้องการความรวดเร็วมาอันดับแรก เพราะเค้าตัดสินใจเร็วมาก แต่ RPA เพียงตัวเดียวมองว่าไม่เพียงพอ ธนาคารจะต้องลงทุนด้านเทคโนโลยีทุกอย่างที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าได้ จึงจะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้ แต่ RPA ก็เป็นตัวหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบด้านนี้หากเทียบกับคู่แข่ง เพราะคู่แข่งเค้าใช้ไปแล้ว แต่เราเพิ่งเริ่ม

ตารางที่ ภาคผนวก ง.12: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของธนาคาร
4. ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบริหารทีมปฏิบัติการ	ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าในส่วนของสายงานปฏิบัติการจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบสำหรับลูกค้าภายในเป็นหลัก และจะส่งผลทางอ้อมไปยังลูกค้าภายนอก เพราะกระบวนการมันมีความเกี่ยวข้องกับหน้าบ้าน	RPA ทำให้กระบวนการภายในสายงานรวดเร็วกว่าเดิม แต่จะสะท้อนไปยังหน้าบ้านได้ก็ต่อเมื่อเค้าปรับตัวเองให้มันมี Standard มากขึ้น สำหรับเรื่อง การปรับเปลี่ยนสามารถทำได้ อยู่แล้ว เพราะ RPA มันเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ไม่ต้องมานั่งเขียนโค้ดใหม่ คือจริง ๆ มันสามารถสอดแทรกสิ่งต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้กับ RPA ได้อยู่แล้ว	RPA เป็นเครื่องมือหนึ่งที่หากจะนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความเร็วในการตอบสนองลูกค้า จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่องานหน้าบ้านนำไปปรับใช้ ให้บริการลูกค้าได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะด้านการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เช่น ด้านการขอสินเชื่อ ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ เป็นต้น แต่ปัญหาคือเรื่องของเอกสารงานหน้าบ้านยังไม่มี Standard และมีความซับซ้อนมาก ทำให้กำหนดเงื่อนไขให้เข้ากับ RPA ได้ยากขึ้น ซึ่งหากทำได้ก็จะได้เปรียบมากขึ้น นอกจากนั้น RPA เป็นโปรแกรมที่สำเร็จรูป ไม่ต้องการเขียนโค้ดขั้นสูงนัก และสามารถนำไปใช้ร่วมกับเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.12: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของ RPA ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วของธนาคาร
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	มีผล เนื่องจากกระบวนการของสายงานฯ เป็นกระบวนการสุดท้ายก่อนที่จะเกิดกระบวนการให้บริการลูกค้า หากกระบวนการหลังบ้านไม่ดี การบริการลูกค้าก็ย่อมไม่ดีตามไปด้วย	RPA จะช่วยลดกระบวนการที่ไม่สำคัญออกไป ทำให้ Waiting time ของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในได้แก่หน่วยงานที่จะใช้ข้อมูลต่อ หรือ ลูกค้าภายนอก ก็ตาม	RPA จะช่วยลดกระบวนการที่ไม่สำคัญออกไป ทำให้ Waiting time ลดลงอย่างมาก ซึ่งการแข่งขันในปัจจุบันเน้นกันที่ความรวดเร็วในการตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ฉะนั้นธนาคารใดที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองลูกค้าหลักของตัวเองได้ดีย่อมได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำรายได้ได้มากกว่าธนาคารอื่น

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	มีผล เพราะปัจจุบันพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพียงเสี้ยววินาที ลูกค้าก็อาจเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่นได้แล้ว ดังนั้นหากสายงานปฏิบัติการยังทำงานช้า ย่อมส่งผลกระทบต่อหน้าบ้านไม่ทันให้บริการลูกค้า ลูกค้าก็อาจจะเลือกใช้ธนาคารที่เร็วกว่าทุกธนาคารจึงพยายามสร้าง Platform เป็นช่องทางเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุดนั่นเอง	RPA จะทำให้งานหลังบ้านของสายงานปฏิบัติการรวดเร็วขึ้น เมื่องานหลังบ้านรวดเร็ว ย่อมตอบสนองต่อความต้องการของงานหน้าบ้านได้ดีขึ้น เช่นงานหลังบ้านคือการวิเคราะห์สินเชื่อและการอนุมัติสินเชื่อ งานหน้าบ้านคือการหาลูกค้าสินเชื่อ หากนำ RPA มาใช้ในการประมวลผลการวิเคราะห์สินเชื่อตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ย่อมได้ผลรวดเร็ว และลูกค้าก็รู้ผลเร็ว เกิดความพึงพอใจในที่สุด	RPA จะทำให้ธนาคารสามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น ลดการรอคอย ลดข้อผิดพลาด แต่ RPA เป็นซอฟต์แวร์ตัวหนึ่ง ต้องอาศัยการ Train โดยพนักงาน ดังนั้น สิ่งสำคัญคือหากเกิดการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข พนักงานที่ควบคุม RPA จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขให้ทันต่อการใช้บริการของลูกค้า หรือ การใช้งานของพนักงานที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญคือ เปลี่ยนเร็วกว่าคู่แข่ง จึงจะถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพ เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	มีผล เนื่องจากการปฏิบัติงานของสายงานปฏิบัติการจะต้องเป็นไปตาม SLA ของแต่ละกระบวนการ หากสามารถปฏิบัติงานได้ตาม SLA ที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าชั้นสุดท้ายของธนาคาร และหากทำได้ดีกว่ารวดเร็วกว่า หรือยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าก็ย่อมมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง	RPA ช่วยในการทำงานได้มากขึ้น แม่นยำขึ้น และอาจจะรวดเร็วขึ้น อยู่ใน SLA ที่กำหนดไว้	RPA เป็นเครื่องมือที่ทำให้เราสามารถทำงานให้อยู่ใน SLA และอาจจะทำได้เร็วกว่า SLA ที่เราเคยกำหนดเอาไว้อีก เพราะมันทำงานได้ 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด ลูกค้าก็จะได้ข้อมูล หรือได้รับการบริการในทุก ๆ ด้านที่รวดเร็วเป็นทวีคูณ ส่วนจะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งด้านนี้หรือไม่ ก็ต้องมาดูว่าคู่แข่งทำได้ด้วยไหม ถ้าทำได้ใครเร็วกว่า และสิ่งสำคัญคือ จะต้องพยายามพัฒนาความสามารถในการใช้ RPA ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป อย่าหยุดนิ่ง เวลาที่พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงเราห้ามละเลย ต้องมาเปลี่ยนเงื่อนไขที่จะให้ RPA มันทันต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ต้องรู้จักปรับไปปรับมาให้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่งให้ได้

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	มีผล ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าในปัจจุบันถือเป็นปัจจัยสำคัญหลักของการตัดสินใจเลือกใช้บริการธนาคาร ดังนั้นการปรับเปลี่ยนปรับตัวของสายงานปฏิบัติการจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มความรวดเร็วดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารอีกทอดหนึ่ง	เมื่อนำ RPA มาใช้ในสายงานจะช่วยสร้างความรวดเร็วให้กับการปฏิบัติงานของสายงานได้ เพราะ RPA มันจะมาทำงานแทนใน Process ที่มันซ้ำ ๆ ไม่ต้องตัดสินใจที่ซับซ้อน และงาน Routine ได้ RPA ก็จะช่วยปรับปรุงพัฒนาด้านความรวดเร็วและการเปลี่ยนโหมการทำงานใหม่ ๆ อย่างสิ้นเชิง และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า	RPA จะทำให้ธนาคารได้เปรียบทางด้านความรวดเร็วได้ เทียบกับคู่แข่งแล้วเรารวดเร็วกว่า ซึ่งมาจากกระบวนการที่ราบรื่นไร้รอยต่อ นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นของ RPA ว่าจะสามารถ Up to date ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงของโลกและพฤติกรรมลูกค้าทันด้วยรีเปลา

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	มีผล เพราะในยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลูกค้าก็เช่นกัน หากสายงานปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้เร็วทันตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงก็ย่อมอยู่รอด และทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน	RPA ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สายงานปฏิบัติการนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดลง นอกจากนั้นยังเปลี่ยนเครื่องมือในการปฏิบัติการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย เช่น เดิมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบเดิมต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดตาม พรบ.ใหม่ มากมาย หากนำ RPA มาใช้ ก็จะไม่เหลือแค่กระบวนการที่ต้องตัดสินใจเท่านั้น	ยุคนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ใครเปลี่ยนเร็วกว่าคนนั้นอยู่รอด ฉะนั้น RPA จะช่วยให้เราอยู่รอด หรือทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งได้ จะต้องเอามาปรับใช้ปรับ RPA ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วที่สุด โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายก่อน แล้วค่อยขยายออกไปยังกลุ่มอื่น ๆ นอกจากนั้นต้องอัปเดตตัวซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอด้วยจะได้เอามาปรับใช้สนองลูกค้าให้เร็วที่สุดเราก็จะได้ประโยชน์ได้เปรียบจากการเป็น First Moving อีกอย่างนึงด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานฯมีผลทางอ้อมในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น	RPA จะมาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของสายงาน ทำให้สนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การอนุมัติสินเชื่อ การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าจากระบบ ATM ผิดพลาด สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น	RPA จะช่วยลดระยะเวลาการทำงาน ทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น สามารถสนองตอบต่อความของลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น หากสามารถนำไปใช้กับธุรกรรมที่มีมูลค่าสูง เช่น การอนุมัติสินเชื่อ การปรับปรุงคืนเงินลูกค้ากรณีเกิดข้อผิดพลาดของระบบงานภายใน จะสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ที่สำคัญต้องดีกว่าคู่แข่งด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอปียี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ	มีผล เนื่องจากสายงานปฏิบัติการเป็นหน่วยงานหลังบ้านที่ให้บริการลูกค้าภายในจำนวนมาก หากข้อมูลมีความถูกต้อง ไร้ข้อผิดพลาด ก็จะทำให้หน่วยงานนั้น ๆ นำข้อมูลไปใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	RPA สามารถทำงานได้ 24 ชั่วโมง 7 วัน ไม่มีวันหยุด ทำให้การทำงานของสายงานปฏิบัติการมีความรวดเร็วเป็นอย่างมาก ในส่วนของการปรับเปลี่ยน RPA จะเป็นเทคโนโลยีหลักที่จะช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้อยู่บนพื้นฐานของ Technology Based	การนำ RPA มาใช้มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยในการรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น เนื่องจาก RPA ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาดำเนินงาน ทำให้ธนาคารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เช่น การอนุมัติสินเชื่อ การปรับปรุงคืนเงินลูกค้ากรณีเกิดความผิดพลาดของระบบ ถ้ามันรวดเร็วกว่าแข่งก็อื่น ลูกค้าก็ย่อมเกิดความพึงพอใจและบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่น ว่าของเราเร็วกว่าคู่แข่ง ในส่วนของการปรับเปลี่ยนก็เช่นกัน ถ้า RPA มันถูกสร้างให้ใช้งานง่าย สามารถพัฒนาตัวเองให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เราก็สามารถกำหนดเงื่อนไข หรืออัปเดตความสามารถของมันให้สนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.13: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วและการปรับเปลี่ยนของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของสายงานปฏิบัติการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคาร	RPA กับ ความเร็วในการตอบสนองลูกค้าของสายงานปฏิบัติการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยนของธนาคาร
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	ความเร็วและความยืดหยุ่นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแข่งขันขององค์กรยุคดิจิทัล ดังนั้น หากสายงานปฏิบัติการมีคุณสมบัติดังกล่าว ก็ย่อมส่งผลถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารด้วย	RPA เป็น Robot ที่สามารถทำงานได้มากกว่า Working Hours และสามารถจัดเตรียมงานหรือข้อมูล ส่ง E-mail ให้พนักงานได้ จึงส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นและเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และหน่วยงานภายในที่เราให้บริการได้แน่นอน	RPA จะสามารถทำให้ธนาคารได้เปรียบด้านความเร็วได้ หากเราสามารถกำหนดเงื่อนไขให้ RPA ทำงานได้อย่างละเอียดครอบคลุม ในทุกกระบวนการ เพราะจะทำให้กระบวนการราบรื่นรวดเร็ว ที่สำคัญคือต้องตอบสนองลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง และ Flexible ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.14: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ RPA และความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
1.ผู้บริหารคนที่ 1	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	สำคัญพอ ๆ กัน แต่อยู่ที่ว่าจะมองในมุมของใคร ถ้ามองมุมลูกค้า เรื่อง SLA กับความถูกต้องสำคัญ แต่ถ้ามองในมุมของแบงก์ เรื่องต้นทุนเพื่อทำกำไร กับนวัตกรรมมันสำคัญและมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร	ด้าน Risk Management โดยเฉพาะเรื่อง Cyber Security เนื่องจาก RPA เป็น Software ไม่มีเรื่องของผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง	ในระยะยาวมองว่าถ้า RPA อย่างเดียวไม่แน่ใจว่าจะสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ แต่ในระยะ 2-3 ปี จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบทั้ง 4 ด้านให้เพิ่มขึ้นได้อย่างแน่นอน หากจะให้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ตัวหนึ่งก็ต้องใช้งานให้เต็มความสามารถของ RPA เพราะเราซื้อมาแล้ว เรามีต้นทุนที่เสียไปในการลงทุน ต้องมาคิดว่าจะทำยังไงให้คุ้มทุนให้เร็วที่สุด ซึ่งก็หนีไม่พ้นเรื่องของการพัฒนาคนที่มาใช้ RPA อยู่ดี ดังนั้นการที่จะใช้สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนได้มองว่าอยู่ที่พนักงานที่จะนำมันไปใช้ทำประโยชน์ให้กับธนาคาร ซึ่งจะต้องใช้ให้ได้ดีกว่าคู่แข่งด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.14: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ RPA และความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของ ธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
2.ผู้บริหารคนที่ 2	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม	กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	สำคัญทุกด้าน 1.ในมุมมองของธนาคาร คือทำยังไงให้ต้นทุนลดลง 2.เรื่องของความรวดเร็ว เพราะเดี๋ยวนี้ลูกค้าเปลี่ยนใจเร็วมาก 3.คุณภาพของงาน ก็ดีขึ้น เพราะข้อผิดพลาดมันก็จะลดลง	RPA จะต้องไม่ใช่เพียงแค่จัดการข้อมูลอย่างเดียว แต่จะต้องช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ธนาคารนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า	เราต้องเลือกใช้ RPA ให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ที่สำคัญคือ RPA จะต้องตอบโจทย์ในเรื่องของต้นทุนหรือรายได้ให้กับธนาคาร แต่ตัว RPA เองจะต้องไม่หยุดการพัฒนาด้วย RPA จะเป็น Subset ของ AI ในอนาคต ซึ่งการใช้ร่วมกันอาจต้องใช้เวลา ดังนั้น เราจะต้องพัฒนาความสามารถในการใช้งาน RPA ให้เต็ม Capacity ของมัน นอกจากนั้นมองอีกอย่างคือ สิ่งที่ RPA ยังไม่สามารถทำได้ก็คือ Care ซึ่งเป็นเรื่องของคนที่ Robot ไม่มี ดังนั้นหากจะใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ธนาคารอย่างยั่งยืนมองว่าจะต้องมีทั้ง 2 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ ความสามารถด้านเทคโนโลยี อีกส่วนคือคน ที่จะคอยเทคแคร์ดูแลลูกค้าให้ได้ดีด้วย

ตารางที่ ภาคผนวก ง.14: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ RPA และความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นที่พยากรณ์เชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
3.ผู้บริหารคนที่ 3	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย	ฝ่ายบริหาร ทีมปฏิบัติการ	สำคัญทุกด้าน เกี่ยวพันและส่งเสริมซึ่งกันและกัน อย่างแรกคือ ด้านนวัตกรรม ตามด้วย ต้นทุน คุณภาพ และส่งผลไปยังความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าในที่สุด	ด้านการพัฒนาพนักงานในการเรียนรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่	หากเป็น RPA ตัวเดียวมองว่า จะทำให้เรามีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับหนึ่งเทียบเท่าคู่แข่งในระดับเดียวกันเท่านั้น เพราะตามหลังคู่แข่งอยู่มาก และมองว่าทุกธนาคารก็มีโอกาสที่จะซื้อ RPA มาใช้ได้ แต่หากจะให้ยั่งยืนมองว่าจะต้องนำมาบูรณาการใช้ร่วมกับเทคโนโลยีตัวอื่น ๆ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าหลักที่อยู่บน Platform ต่าง ๆ ที่เราสร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เป้าตัง ดิจิทัล หรือ NEXT เช่น Block chain API หรือ AI เพื่อให้สามารถต่อยอดธุรกิจไปยังลูกค้าของลูกค้าตามกลยุทธ์ X2G2X ของท่าน กจญ. นอกจากนั้นการสนับสนุนหรือส่งเสริมจากผู้บริหารก็มีผลอย่างยิ่งต่อการใช้งาน RPA ให้สำเร็จตลอดจนพนักงานก็ต้องเรียนรู้ทักษะด้านการใช้งาน RPA และเทคโนโลยีใหม่ นำมาประยุกต์ใช้ เพราะสิ่งที่จะ Drive องค์กรท้ายที่สุดแล้วก็คือตัวพนักงานนั่นเอง

ตารางที่ ภาคผนวก ง.14: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ RPA และความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของ ธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความ ได้เปรียบทางการ แข่งขันทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไป ประยุกต์ใช้เป็น ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ให้กับธนาคารด้านใดได้ อีกบ้าง	RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของธนาคาร
4.ผู้บริหารคนที่ 4	รองผู้อำนวยการ ฝ่าย	ฝ่ายบริหารทีม ปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ การเอา RPA มาใช้ในสาย งานปฏิบัติการก็คือแบงก์ ต้องการที่จะลดต้นทุน ดั้งนั้นในมุมมองของแบงก์ เรื่องต้นทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุด	หากกระบวนการของสายงานอื่น เป็น Process ที่มีมาตรฐาน หรือเหมาะกับคุณสมบัติของ RPA ก็สามารถนำไปใช้ได้ หมด แต่อยู่ที่การกำหนด เงื่อนไขของผู้ที่จะนำไปใช้งาน	RPA เป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งที่จะช่วยให้ กระบวนการของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น ช่วยสร้างนวัตกรรมให้มีมาก ขึ้น ง่ายขึ้น และสะท้อนให้ตอบสนองลูกค้าได้ รวดเร็วขึ้น แต่ยังไม่อาจจะใช้จนเป็นทรัพยากร เชิงกลยุทธ์ที่เป็น Based ได้ หากจะเป็นได้อาจ ต้องใช้เวลาสักกระยะหนึ่ง แต่สิ่งที่จะทำให้ธนาคาร มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนน่าจะเป็นพนักงานมากกว่า เพราะ RPA เป็นเพียง เทคโนโลยีตัวหนึ่งที่จำเป็นต้องมี และจะใช้สร้าง ความได้เปรียบได้แค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับว่าพนักงาน ของเราจะมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จาก มันได้เต็มความสามารถของมันได้หรือไม่ มองว่า คนยังไ้ก็เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดสำหรับ ธนาคาร

ตารางที่ ภาคผนวก ง.14: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ RPA และความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของ ธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA ต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
5.ผู้บริหารคนที่ 5	รองผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	คือยุคนี้แข่งกันด้วยความรวดเร็ว การเอา RPA เข้ามาผลท้ายที่สุดแล้ว RPA มันจะมีค่าต่อธนาคารมากน้อยแค่ไหนมันก็อยู่ที่ว่ามันตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นเพียงใด รู้คนอื่นได้ไหม เพราะต่อให้กระบวนการภายในคุณดี มีนวัตกรรม หรือ ไม่มีข้อผิดพลาด แต่ถ้าลูกค้าไม่โอเค หรือไม่ได้สนใจ RPA มันก็เป็นแค่เทคโนโลยีตัวหนึ่งที่สิ้นเปลือง	ด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเมื่อนำ RPA มาใช้แทนมนุษย์จะทำให้ลดจำนวนพนักงานในการปฏิบัติการณ์ลงได้ แต่เนื่องจากธนาคารไม่มีนโยบายลดพนักงานหรือปลดออก จึงสามารถนำพนักงานที่เหลือไปสร้างมูลค่าให้กับงานที่สร้างรายได้ หรือสร้างคุณค่าให้กับธนาคารได้อีกทางหนึ่ง และอาจจะใช้เวลาในคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ธนาคารมีพนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้น	ธนาคารต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคลากร Upskill Reskill ให้กับพนักงาน เพื่อให้ได้สามารถใช้ RPA ได้เหมาะสมและเต็มความสามารถของ RPA นอกจากนั้นการใช้งานจะต้องสร้างประโยชน์หรือคุณค่าได้มากกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็น ลดต้นทุนได้มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งดูได้จาก Cost to Income ที่เพิ่มขึ้นมากกว่า เป็นต้น หรืออาจจะดูจากรยะเวลาดำเนินทุน หลังจากที่ใช้งานไปแล้วเร็วกว่าคู่แข่ง ROI สูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

ตารางที่ ภาคผนวก ง.15: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
1.พนักงานคนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	ด้านการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	1.ด้านทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร 2.ด้านการบริหารความเสี่ยง 3.ด้านการให้บริการลูกค้า	ต้องนำมาใช้ให้เต็ม Capacity ของ RPA ให้มีความคุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดให้กับธนาคาร
2.พนักงานคนที่ 2	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	ด้านต้นทุน และนวัตกรรม	RPA เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยีประเภทหนึ่ง หากจะใช้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์จะต้องนำไปใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสายงานหรือของธนาคาร	นำไปใช้ในการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ โดยการใช้พนักงานทุกสายงานมาช่วยกัน คิดค้นระบบงานที่เหมาะสมในการนำ RPA อาจจะเป็นโครงการแบบ Learning Project เพื่อให้สามารถนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้าน RPA อย่างยั่งยืน
3.พนักงานคนที่ 3	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่	ด้านความรวดเร็ว และด้านคุณภาพของงาน	ทั้ง 4 ด้านได้แก่ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน การสร้างคุณภาพงาน การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและการปรับเปลี่ยน ครอบคลุมเรื่องของความได้เปรียบของธนาคารแล้ว	ธนาคารต้องนำมาใช้งานและพัฒนาอย่างจริงจัง ส่งเสริมให้ทุกสายงานนำไปปรับใช้ในระบบงานที่มีมูลค่าต่อธนาคาร ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจ และการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับในธนาคาร

ตารางที่ ภาคผนวก ง.15: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นที่พยากรณ์เชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
4.พนักงานคนที่ 4	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	ด้านการสร้างคุณภาพงานและความรวดเร็ว	ด้านการให้บริการลูกค้าโดยตรง อาทิ ทดแทนการให้บริการลูกค้าที่หน้าเคาเตอร์ธนาคาร เนื่องจากมีต้นทุนสูง และมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง	การคัดเลือกกระบวนการ หรือระบบงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำมาให้ RPA ทำงานแทน จะต้องมีขั้นตอนและกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองให้ถี่ถ้วน โดยเฉพาะการพยากรณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะสามารถกำหนดการทำงานของ RPA ให้สามารถรองรับการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้กับลูกค้าได้ทันที
5.พนักงานคนที่ 5	เจ้าหน้าที่	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน	ด้านคุณภาพงานและความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	ด้านความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน โดยนำการทำงานของ RPA มาช่วยในการตรวจสอบ และกำกับกรปฏิบัติงาน เช่น การทำ First Line of Defense ในระบบ DCFC จะสามารถช่วยลดภาระการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเข้าไปตรวจสอบว่าพนักงานได้มีการปฏิบัติตามครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่	นำ RPA มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อน อย่างสม่ำเสมอ โดยมีการรายงานผลการใช้งาน รวมทั้งประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ RPA ได้เต็มความสามารถ

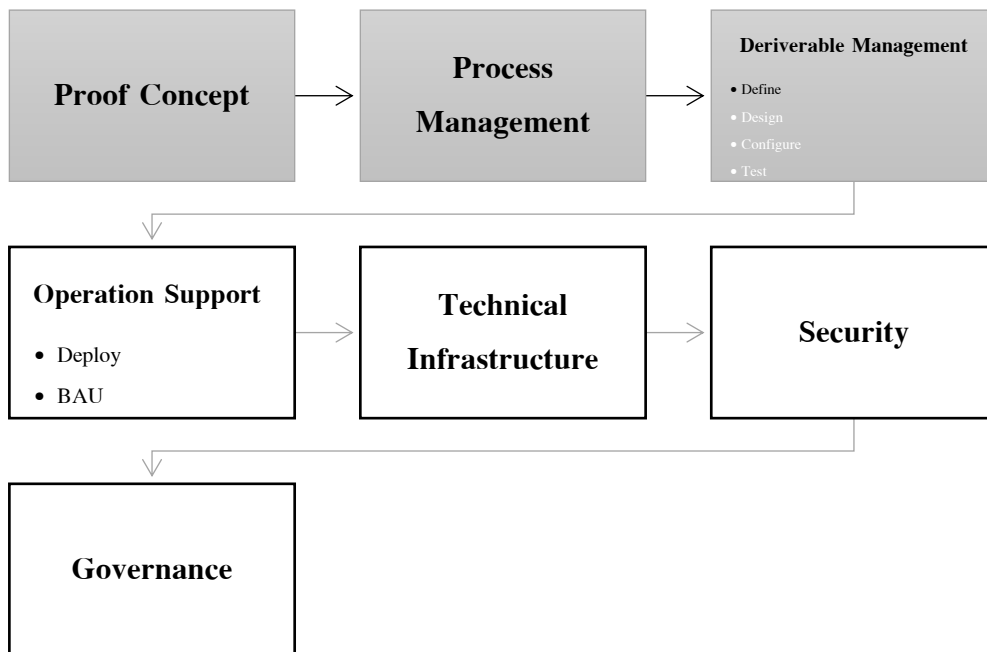
ตารางที่ ภาคผนวก ง.15: การจำแนกข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มศักยภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของธนาคารเอบีซี (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ฝ่าย	RPA ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางด้านใดมากที่สุด	RPA สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้กับธนาคารด้านใดได้อีกบ้าง	RPA กับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธนาคาร
6.พนักงานคนที่ 6	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบการ	ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า	ทางด้านการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก RPA จะดำเนินการตามกระบวนการมนุษย์สร้างไว้อย่างแม่นยำ เทียบตรง ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานผิดพลาด ลดความเสียหายต่อธนาคาร และป้องกันการทุจริตได้	การคัดเลือกกระบวนการที่จะนำ RPA มาใช้ควรเป็นกระบวนการที่มีปริมาณมาก ๆ และมูลค่าสูงก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อให้คุ้มค่าต่อการลงทุนและคืนทุนเร็วที่สุด แล้วจึงค่อยทยอยไปยังกระบวนการทั่ว ๆ ไป จะทำให้ธนาคารเกิดความมั่นคง ปลอดภัยประโยชน์จาก RPA ได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้สามารถใช้ RPA สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน
7.พนักงานคนที่ 7	หัวหน้าส่วน	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าและด้านต้นทุน	ทางด้านการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก RPA จะดำเนินการตามกระบวนการมนุษย์สร้างไว้อย่างแม่นยำ เทียบตรง ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานผิดพลาด ลดความเสียหายต่อธนาคาร และป้องกันการทุจริตได้	การคัดเลือกกระบวนการที่จะนำ RPA มาใช้ควรเป็นกระบวนการที่มีปริมาณมาก ๆ และมูลค่าสูงก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อให้คุ้มค่าต่อการลงทุนและคืนทุนเร็วที่สุด แล้วจึงค่อยทยอยไปยังกระบวนการทั่ว ๆ ไป จะทำให้ธนาคารเกิดความมั่นคง ปลอดภัยประโยชน์จาก RPA ได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้สามารถใช้ RPA สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต (Observation)

จากการสังเกต (Observation) ในการประชุมติดตามความคืบหน้าโครงการนำ RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการ จำนวน 2 ครั้ง และการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลเกี่ยวกับวิธีการนำ RPA มาใช้ในสายงานปฏิบัติการ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของวิธีการนำ RPA ไปใช้ในองค์กรของลูกค้า โดย Willcocks et al. (2015) ได้ตั้งภาพที่ ภาคผนวก ง.

1



ภาพที่ ภาคผนวก ง.1 วิธีการและความคืบหน้าในการนำ RPA มาใช้ในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ. โดย ผู้วิจัย, 2563

จากภาพที่ ภาคผนวก ง.1 แสดงให้เห็นวิธีการและความคืบหน้าในการนำ RPA มาใช้ในธนาคารเอบีซี สายงานปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.) สร้างความรู้ความเข้าใจภาพรวมของ RPA (Proof Concept) ธนาคารได้จัดให้บริษัทจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่าย RPA ภายใต้แบรนด์ Automation Anywhere มานำเสนอข้อมูลภาพรวมเกี่ยวกับ RPA ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มศักยภาพ (OPG.Talents) ของสายงานปฏิบัติการ ณ Innovation Lab อาคารสำนักงานใหญ่ หลังจากนั้นได้มีการกำหนดและเริ่มจัดทำโครงการ RPA ในการประชุม One Two Down ซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือนในการติดตามความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ ของสายงานปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึง

โครงการ RPA โดยในครั้งแรกได้มอบหมายให้ผู้บริหารทุกหน่วยงาน เตรียมคัดเลือกกระบวนการที่จะนำมาเข้าโครงการ RPA อย่างน้อย กลุ่มละ 2-3 กระบวนการ

2.) การจัดการกระบวนการ (Process Management) จากการสังเกต (Observation) และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้ให้บริการ RPA ได้ร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกระบวนการที่จะนำมาใช้กับ RPA โดยมีหลักเกณฑ์ที่ครอบคลุมมากกว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณากระบวนการที่เหมาะสมกับ RPA ของ Asatiani, A & Penttinen, E. (2016) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

2.1) พิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสมต่อคุณสมบัติและความสามารถของ RPA

2.1.1) มีกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอนและไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย ๆ

2.1.2) มีรูปแบบของข้อมูลและตัวแปรต่างชัดเจนคงที่ ไม่ต้องใช้คนในการตัดสินใจ

2.1.3) มีรูปแบบการทำงานที่ต้องเข้าถึงระบบงานที่หลากหลาย

2.1.4) กระบวนการที่มีลักษณะเป็นการทำงานซ้ำ ๆ และทำเป็นประจำ

2.1.5) ไม่คุ้มค่าที่จะพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีอื่น เช่น API (แตกต่างจากหลักเกณฑ์ในการพิจารณากระบวนการที่เหมาะสมกับ RPA ของ Asatiani, A & Penttinen, E. (2016))

2.2) พิจารณาด้านความซับซ้อน และ มูลค่า ของกระบวนการ

2.2.1) จำนวนขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือ จำนวนหน้าจอในการปฏิบัติงาน

2.2.2) จำนวนระบบงานที่เกี่ยวข้อง

2.2.3) มาตรฐานในการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่อวัน

2.2.5) กระบวนการที่มีโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดสูง

2.2.6) กระบวนการหลักที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญของธนาคาร

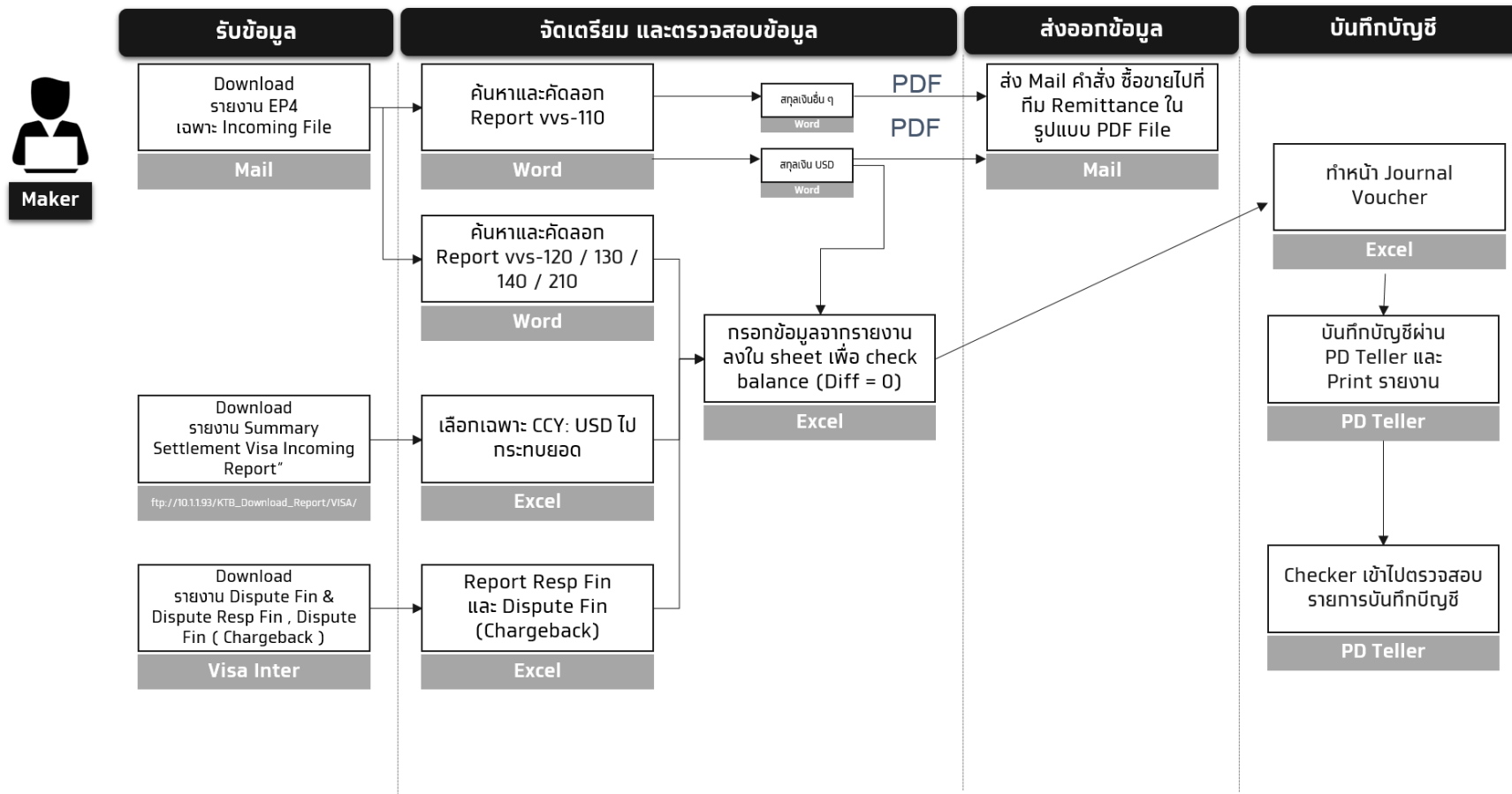
จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้แต่ละหน่วยงานคัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสมได้ทั้งสิ้น 39 กระบวนการ ต้องใช้จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 117 คน และใช้เวลาในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 218 ชั่วโมงต่อวัน ตามตารางที่ ภาคผนวก ง.16

3.) การจัดการการส่งมอบ (Deliverable Management) หลังจากที่ทุกหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการได้คัดเลือกกระบวนการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้วจะนำส่งข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการนั้นมายังฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนากระบวนการ

เพื่อทำการศึกษาเบื้องต้นและพิจารณาคัดกรองกระบวนการอีกครั้ง (Define) เพื่อคัดเลือกกระบวนการที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดที่จะนำมาดำเนินการทดลองใช้กับ RPA โดยคัดเลือกมาจำนวน 3 กระบวนการ ซึ่งได้แก่ กระบวนการ Settlement บัตร VDB ซื้อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ กระบวนการ Reconcile Equity Investment Balance Vs Trade Detail และ กระบวนการ Reconcile Inward & Outward Remittance Transaction หลังจากนั้นทำการเก็บข้อมูลแบบ Step by Step จากหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และจัดทำเป็นเอกสารเพื่อเตรียมนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา (Process Definition Document: PDD) และจากการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องพบว่ากระบวนการดังกล่าวยังไม่ผ่านการพิจารณา และอยู่ระหว่างการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้าน IT

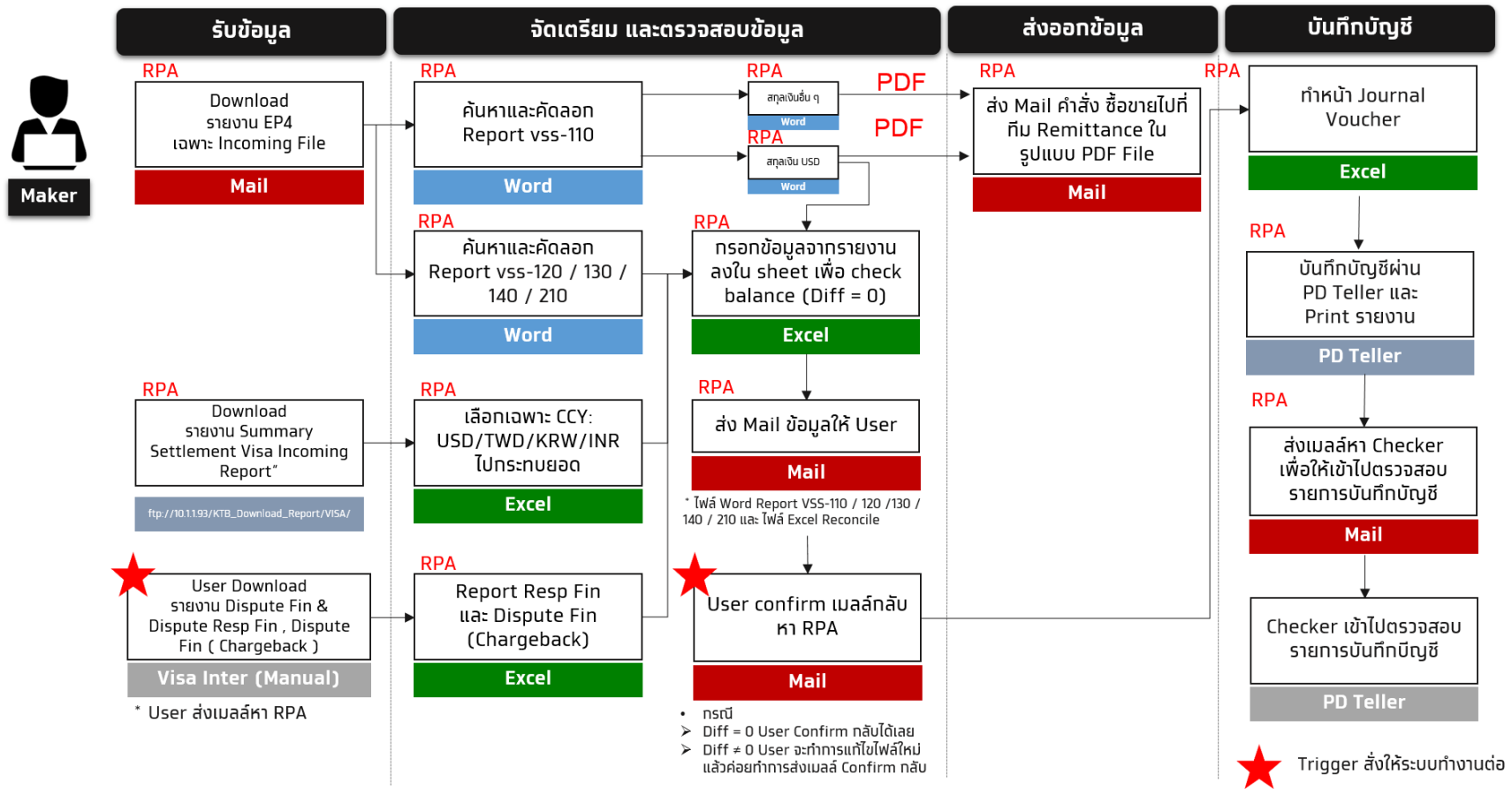
จะเห็นว่าธนาคารเอบีซีสาขางานปฏิบัติการอยู่ระหว่างการดำเนินโครงการ RPA มาถึงขั้นตอนของการจัดการการส่งมอบ (Deliverable Management) ขั้นตอนย่อยการจัดทำเอกสารสรุปรายละเอียดของกระบวนการที่ถูกคัดเลือก เพื่อนำไปเสนอคณะกรรมการด้าน IT ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องคาดว่าจะสามารถนำ RPA มาใช้งานจริงได้ประมาณไตรมาส 3 หรือ เดือนกรกฎาคม 2563 เป็นต้นไป ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ขอยกตัวอย่างกระบวนการที่ถูกคัดเลือกมาทดลองใช้ RPA จำนวน 1 กระบวนการ คือ กระบวนการ Settlement บัตร VDB ซื้อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ ตามภาพที่ ภาคผนวก.2 และ ภาพที่ ภาคผนวก ง.3

Settlement บัตร VDB ซื้อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ (AS-IS)



ภาพที่ ภาคผนวก ง.2: กระบวนการ Settlement บัตร VDB ซื้อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ ก่อนที่จะใช้ RPA.

Settlement บัตร VDB ชื่อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ (TO-BE)



ภาพที่ ภาคผนวก.3: กระบวนการ Settlement บัตร VDB ชื่อสินค้าและถอนเงินต่างประเทศ หลังจากใช้ RPA.

ตารางที่ ภาคผนวก ง.16: รายการกระบวนการที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจากแต่ละหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการ

Sector	Department	Process	Process Pain Point	Related Application	Processing Time / Transaction (mins. / transaction)	Volume (transaction / day)	Manpower	Working Time	Time Consuming/Day (Hr.)
กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและรายย่อย	1. การชำระหนี้เงินกู้สวัสดิการ (Biz Payment) ให้กับหน่วยงานที่มีข้อตกลงกับธนาคารตามโครงการสินเชื่อสวัสดิการของราชการ / รัฐวิสาหกิจ / เอกชน	1. โน้ตระบบช่วยในการ Reconcile (ข้อมูลส่งต้น / ข้อมูลชำระ) ทำให้เสียเวลาในการจัดทำข้อมูล 2. ข้อมูลชำระที่หน่วยงานลูกค้า / สาขาส่งมาผิดความหลากหลาย Format (Excel, PDF) ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน 3. เสียเวลาในการจัดทำหนังสือแจ้งหนี้เงินหน่วยงานให้กับบางหน่วยงาน (เฉพาะราชการ และรัฐวิสาหกิจ)	<u>การจัดทำข้อมูลส่งต้น</u> 1. MFT (CFI) ไม่ในการดึงข้อมูลในการจัดทำข้อมูลส่งต้น 2. Excel ไม่ในการแปลงไฟล์จาก txt เป็น Excel และจัดรูปแบบข้อมูล 3. Word ไม่ในการจัดทำหนังสือแจ้งหนี้หน่วยงาน 4. PDF ไม่สำหรับส่งให้กับหน่วยงานลูกค้า <u>การชำระหนี้</u> 5. KTB Biz at Branch_post ไม่สำหรับชำระหนี้ลูกค้า 6. CBS ไม่ในการตรวจสอบข้อมูลลูกค้า (จำนวนเงินที่ผิดชำระ, รายชื่อลูกค้า) <u>การคืนเงิน</u> 7. ExcelGR ไม่ในการแปลงไฟล์ข้อมูลจาก Excel เป็น txt 8. KTB Biz at Branch_admin ไม่ในการตรวจสอบข้อมูลการคืนเงิน)	<u>การจัดทำข้อมูลส่งต้น</u> 40 นาที / 1 หน่วยงานลูกค้า <u>การชำระหนี้</u> 20 นาที / 1 หน่วยงานลูกค้า <u>การคืนเงิน</u> 15 นาที / หน่วยงานลูกค้า	<u>การจัดทำข้อมูลส่งต้น</u> 30 หน่วยงานลูกค้า / วัน (ทำในช่วงสัปดาห์ 1-2 ของเดือน) <u>การชำระหนี้</u> 30 หน่วยงานลูกค้า / วัน (ทำในช่วงสัปดาห์ 3-4 ของเดือน)	7	08:00 – 17:00 (4 คน) 08:30 – 17:30 (3 คน)	13.8
กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและรายย่อย	2. การตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสาร และการคืนรายละเอียดเข้าระบบ เพื่อทำการรับซื้อเอกสารทางการค้า Factoring / P/N	1. การตรวจสอบเอกสารทางการค้าที่มีจำนวนมากใช้เวลานาน 2. ต้องนำหลักฐานของแต่ละเอกสาร Invoice มารวมกัน 3. ต้องนำข้อมูลเอกสารทางการค้าทั้งหมดคืนให้ระบบเพื่อ Upload ข้อมูลในการทำการรับซื้อ	1. Factoring Center System (FCS) 2. MS Word 3. MS Excel 4. PDF	150 นาที / รายการ	2 - 4 รายการ / สัปดาห์	2	08:30 - 12:00 13:00 - 17:30	1.5
กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ฝ่ายควบคุมงานประเมินราคา	1. การติดตามค่าเบี่ยงแปรกันเพื่อสำหรับลูกค้าขนาดกลางและขนาดใหญ่	1. ข้อมูลในระบบงาน CMS ไม่เป็นปัจจุบันหรือ ไม่ถูกต้อง (Respond Unit) 2. การทำงานซับซ้อนและ ใช้เวลานาน 3. การแก้ไขข้อมูลทำได้ 1 ต่อ 1 (ครั้งละ 1 ปีอยู่ ต่อ 1 Respond)	1. Gmail 2. CMS 3. CBS 4. DMS 5. MS Excel 6. MS Word	20 นาที / รายการ	100 - 150 รายการ / เดือน (15 รายการ / วัน)	3	08:00 - 17:00 (เริ่มกระบวนการทุกวันที่ 15 ของทุกเดือน)	5.0
กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ฝ่ายควบคุมงานประเมินราคา	2. การแจ้งอนุมัติและขอเบิกเงินค่าไปจ่าย	1. เพื่อความสะดวกรวดเร็วและความถูกต้องในการทำงาน 2. ข้อมูลมาจากระบบงานคนละระบบ Format ต่างกันทำให้มีโอกาสผิดพลาด 3. เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงาน 4. เอกสารตกหล่น 5. กระดาษออกไม่ตรง 6. ด้านมือเขียนบริษัทภายนอก ฟุ้งร้อง 7. ค่าผูกบัญชี ไม่ถูกต้อง	1. MS Excel 2. MS word 3. ระบบงานภายใน (http://10.15.234.222/home53.php?) 4. OAS 5. DMS 6. APBM	25 นาที / รายการ	20 รายการ / วัน	1	05:00 - 08:00	8.3
กลุ่มปฏิบัติการสินเชื่อ	ฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติการ	1. กระบวนการนำส่งเอกสารแสดงผล	1. ระบบการใช้เวลาในการจัดทำข้อมูลอาจจะส่งผลให้ข้อมูลมีความผิดพลาด และนำส่งสรรพากรล่าช้า ทำให้เกิดคาบปรับได้ 2. ข้อมูลเป็นไฟล์ที่ต้องใช้เวลาในการอ่านและนำข้อมูลมาบันทึกในแบบฟอร์มแบบ Manual	1. Gmail 2. MS Word 3. PDF	45 นาที / รายการ	34 รายการ / วัน	2	05:00 - 08:00	25.5

ตารางที่ ภาคผนวก ง.16: รายการกระบวนการที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจากแต่ละหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการ

Sector	Department	Process	Process Pain Point	Related Application	Processing Time / Transaction (mins. / transaction)	Volume (transaction / day)	Manpower	Working Time	Time Consuming/Day (Hr.)
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายสนับสนุนงานสาขา	1. การออกใบเสร็จแทนลูกค้า Corporate ที่ไปบริการโอนเงินผ่านระบบ BPGS	1. จำนวนใบเสร็จมีจำนวนมาก 2. ใช้เวลาในการทำงานเป็นเวลานาน	1. KTB Intranet 2. KTB Biz Payment	1 นาที / รายการ	130 รายการ / วัน	1	08:00 - 09:30	2.2
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายบริหารจัดการการเงินสด	1. ตรวจสอบ TRIAL BALANCE ศูนย์บริการฯ 23 แห่ง	1. ข้อมูลจากหลายแหล่งโอกาสเกิด Human Error ได้ง่าย 2. การดึงข้อมูลหึ่ง Cost Center ทำให้ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน	1. CBS Report Server 2. ระบบ KCC 3. ระบบ K-CIM	80 นาที / รายการ	1 รายการ / วัน	1	13:30 - 14:30	1.0
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายบริหารจัดการการเงินสด	2. พิจารณายึดราคาบริการรับ – ส่งเงินสด หน่วยงาน	1. เป็นงาน Manual 100% มีโอกาสผิดพลาดสูง	1. Gmail 2. MS Word 3. MS Excel	80 นาที / รายการ	3 รายการ / สัปดาห์	1		0.6
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายบริหารจัดการการเงินสด	3. รายงานเที่ยวขนส่ง KTB-OTB ประจำวันของศูนย์บริการฯ	1. ข้อมูลจากหลายแหล่งโอกาสเกิด Human Error ได้ง่าย 2. ดึงข้อมูลหึ่งธนาคาร ทำให้ใช้เวลานาน	1. ระบบ KCC 2. ระบบ K-CIM 3. E-mail	70 นาที / รายการ	23 รายการ / วัน	2	08:00 - 09:00	26.8
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายบริหารจัดการการเงินสด	4. รายงานการกระทบยอดเงินประจำวัน	1. การกระทบยอดเบิกเงินของแต่ละสาขาภายในวันไม่ใช่การกระทบยอดโดยใช้ระบบเป็นราย Denom ของแต่ละสกุล แบบ Manual ทำให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาดสูง 2. ใช้เวลาในการกระทบยอดนาน 3. ไม่สามารถเรียกรายงานเบิกเงิน กระทบยอดเป็นรายเดือนได้	1. ระบบ KCC 2. MS Excel	80 นาที / รายการ	1 รายการ / วัน	1	17:00 - 18:00	1.0
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	1. การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าทำธุรกรรมผ่าน Mobile/Internet Banking ไม่เข้าบัญชี (PromptPay)	1. การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าต้องดำเนินการทุกวัน ภายใน 19.00 น. ของวันถัดไป ตามประกาศของสมาคมธนาคาร ในว่าระบบธนาคารจะชดเชยหรือไม่ 1.1 กรณีระบบธนาคารในชัตดาวน์ พนักงานจำนวน 2 ท่าน ต้องดำเนินการทั้งในวันทำการและวันหยุด โดยจะมีปริมาณที่ต้องปรับปรุงคืนเงินเพียงเล็กน้อย 1.2 กรณีระบบธนาคารชัตดาวน์ (Krungthai Next, CBS) ทำให้มีปริมาณ Transactions ที่ต้องปรับปรุงคืนเงินลูกค้าเป็นจำนวนมาก โดยพนักงานใช้เวลานานกว่าจะดำเนินการเสร็จส่งผลให้ลูกค้าได้รับเงินล่าช้า	1. ITMX Web Portal 2. Cash Management Service Support (CMSS) 3. Web CSR 4. Gmail	กรณีระบบในชัตดาวน์ 2 ชั่วโมง / วัน กรณีระบบชัตดาวน์ 5 ชั่วโมง / วัน	กรณีระบบในชัตดาวน์ 5 - 10 รายการ / วัน กรณีระบบชัตดาวน์ 1,000 - 10,000 รายการ / วัน	2	09:00	2.0
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	2. การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าถอนเงิน ATM ไม่ได้รับเงิน (ตามรอบตารางวัน)	1. การทำงานหลายหน้าจอ 2. Routine work รับข้อมูลทุกวัน	1. S-AMS 2. EJ Log	6 นาที / รายการ	30 รายการ / วัน	7	08:00 - 11:00	3.0
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	3. การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าถอนเงิน ATM ไม่ได้รับเงิน (ก่อนรอบตารางวัน) ตามการร้องขอของ Call Center	1. การทำงานหลายหน้าจอ 2. Routine work รับข้อมูลทุกวัน	1. S-AMS 2. EJ Log	6 นาที / รายการ	15 รายการ / วัน	7	08:30 - 11:00	1.5
กลุ่มปฏิบัติการธนาคาร	ฝ่ายสนับสนุนช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	4. การปรับปรุงคืนเงินลูกค้าฝากเงิน ADM ไม่เข้าบัญชี (ตามรอบตารางวันและ ก่อนรอบตารางวัน) ตามการร้องขอของ Call Center	1. การทำงานหลายหน้าจอ 2. Routine work รับข้อมูลทุกวัน	1. S-AMS 2. MS Word 3. Gmail 4. MS Excel 5. Google Sheet	15 นาที / รายการ	25 รายการ / วัน	11	08:30 - 11:00	2.5

ตารางที่ ภาคผนวก ง.16: รายการกระบวนการที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจากแต่ละหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการ

Sector	Department	Process	Process Pain Point	Related Application	Processing Time / Transaction (mins. / transaction)	Volume (transaction / day)	Manpower	Working Time	Time Consuming/Day (Hr.)
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายบริการและรักษาความปลอดภัย	1. ส่งแบบสำรวจ แบบสอบถามให้หน่วยงาน	1. ส่งแบบสำรวจ แบบสอบถามให้หน่วยงาน เช่น เรื่อง BCP, Multifunction, รถยนต์เช่า ผ่าน DMS ส่งแต่ละครั้งมีหน่วยงานเป็นจำนวนมาก 2. เนื้อหาของแบบสอบถาม DMS หรือ เผลอตอบกลับเข้ามาไม่ได้เปิดดูทันที 3. สรุปข้อมูลต้องลงใน Excel แบบ Manual	1. Gmail 2. MS Excel 3. MS Word	5 นาที / รายการ	1000 รายการ / วัน	1	08:00 - 12:00 13:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายบริการและรักษาความปลอดภัย	2. การส่งค่าง่ายและการส่งบัญชีค่าง่าย	1. ไม่ได้ส่งค่าง่ายและการส่งบัญชีค่าง่ายซึ่งมีการส่งค่าง่ายมีรายการเป็นจำนวนมาก เช่น รายเดือน ซึ่งค่าง่ายของ KTBS จำนวน 21 รายการ และสิ้นปี ซึ่งค่าง่ายเป็นจำนวน 50 รายการ 1. ข้อมูลที่ตรงข้ามกับเป็นจำนวนมากในแต่ละเดือน 2. การติดต่อสื่อสาร ส่งข้อมูลไป-กลับหลายหน่วยงานทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาด 3. การควบคุมดูแลบริหารจัดการแบบ Manual	1. Gmail 2. MS Excel 3. MS Word	30 นาที / รายการ	60 รายการ / วัน	1	08:00 - 12:00 13:00 - 16:00	1.1
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายบริการและรักษาความปลอดภัย	3. การเบิกจ่ายค่าโทรศัพท์ Sim Card	1. ข้อมูลที่ตรงข้ามกับเป็นจำนวนมากในแต่ละเดือน 2. การติดต่อสื่อสาร ส่งข้อมูลไป-กลับหลายหน่วยงานทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาด 3. การควบคุมดูแลบริหารจัดการแบบ Manual	1. Gmail 2. MS Excel	3 นาที / รายการ	8356 รายการ / วัน	2	08:00 - 17:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	1. ค้างบประมาณ	1. ปริมาณงานมีเป็นจำนวนมาก 2. ผู้ปฏิบัติงานมีเพียง 1 คน	1. ระบบ APBM 2. MS Excel 3. ระบบซ่อมได้	10 นาที / รายการ	60 รายการ / วัน	1	08:00 - 12:00 13:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	2. ตั้งสัญญาของฝ่ายอาคารฯ จากระบบ Image Manager	1. ปริมาณข้อมูลมีเป็นจำนวนมาก 2. ต้องไปค้นหาเปิดดูสัญญา	1. ระบบ Image Manager 2. MS Excel	30 นาที / รายการ		1	10:00 - 12:00 14:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	3. รายงานสรุประบบซ่อมได้	1. ปริมาณข้อมูลมีเป็นจำนวนมาก	1. ระบบซ่อมได้ 2. MS Excel 3. MS Access 4. Adobe Reader	40 นาที / รายการ	40,349 รายการ / 1 รายงาน / เดือน	1	10:00 - 12:00 14:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	4. รายงาน Internal Service Charge	1. ปริมาณงานมีเป็นจำนวนมาก 2. ผู้ปฏิบัติงานมีเพียง 1 คน	1. ระบบ Fixed Asset 2. MS Access 3. MS Excel 4. ระบบ Statistic Data System	2 วัน	3,501 รายการ / เดือน	1	08:00 - 12:00 13:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	5. Post GL Fixed Asset	1. ปริมาณข้อมูลมีเป็นจำนวนมาก	1. ระบบ Fixed Asset 2. CBS	1 วัน		1	08:00 - 12:00 13:00 - 16:00	
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายปฏิบัติการเอกสารและโลจิสติกส์	1. งานขอเปิดค้นฉบับเอกสารสิ้นเชิง	1. เป็นงานประจำที่ต้องทำซ้ำๆ ในทุกวัน 2. จำนวนรายการที่ขอเปิดค้นประมาณ 150 - 200 รายการต่อวัน 3. ระยะเวลาในการทำรายการที่เป็น Manual	1. ระบบ Image Processing 2. MAIL 3. ระบบ KTB Logistic 4. MS Word 5. MS Excel	10 นาที / รายการ	150 - 200 รายการ / วัน	4	08:00 - 17:00	25.0
กลุ่มบริหารอาคารและโลจิสติกส์	ฝ่ายบริหารจัดการเอกสารและโลจิสติกส์	2. งานติดตามเอกสารสิ้นเชิงคงค้างตามระยะเวลา	1. เป็นงานประจำรายเดือน 2. จำนวนข้อมูลมีจำนวนมากที่ต้องติดตามจากหน่วยงาน เพื่อให้ไปปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติงาน 3. ระยะเวลาในการทำรายการที่เป็น Manual	1. ระบบ DT 2. Image Processing 3. Email 4. KTB Logistic 5. MS Word 6. MS Excel	3 นาที / รายการ	1119 รายการ / เดือน	1	08:00 - 17:00	2.5
กลุ่มปฏิบัติการธุรกรรมทางการเงิน	ฝ่ายปฏิบัติการบริหารเงินและตลาดทุน	1. การรับคำสั่งจากลูกค้าเข้าระบบงาน	1. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความซับซ้อน 2. ข้อมูลคำสั่งจากลูกค้ามีหลากหลายรูปแบบ (PDF File, Text File) และรูปแบบคำสั่งของแต่ละ บลจ. มีความแตกต่างกัน 3. ช่องทางการรับคำสั่งจากลูกค้ามีหลายช่องทาง (โทรสาร, E-mail, Website ของบลจ. ต่างๆ)	1. ระบบ Bonanza 2. ระบบ CMK 3. MS Access 4. โทรสาร 5. Website	คำสั่งในรูปแบบ Text File 7.5 นาที / 1 ครั้ง คำสั่งในรูปแบบ Key in Manual 8 ครั้ง / วัน คำสั่งในรูปแบบ Key in Manual 25 นาที / 1 รายการ (ไม่รวมขั้นตอน Payment)	คำสั่งในรูปแบบ Text File 8 ครั้ง / วัน คำสั่งในรูปแบบ Key in Manual 20 รายงาน / วัน	7	08:30 - 17:30 10:00 - 19:00	9.3

ตารางที่ ภาคผนวก ง.16: รายการกระบวนการที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจากแต่ละหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการ

Sector	Department	Process	Process Pain Point	Related Application	Processing Time / Transaction (mins. / transaction)	Volume (transaction / day)	Manpower	Working Time	Time Consuming/Day (Hr.)
กลุ่มปฏิบัติการธุรกรรมทางการเงิน	ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมเงินโอนต่างประเทศ	1. การตรวจสอบและติดตามรายการบัญชีคงค้าง Nostro & Foreign Branch ด้านเงินโอนต่างประเทศ	1. รายการบัญชีคงค้าง Nostro & Foreign Branch เกิดจากการล้างรายการ mismatch ทางบัญชีซึ่งมีความเสี่ยงของธนาคารและลูกค้าจึงจำเป็นต้องรับผิดชอบและแก้ไขบัญชีให้ถูกต้องโดยเร็ว 2. การทำงานในปัจจุบันยังต้องทำเป็น Manual โดยให้พนักงานเข้ามาดูข้อมูล Excel ของฝ่ายการบัญชี ทำให้อาจเกิด Human Error ได้ 3. ต้องใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบกัน (4 แหล่ง) และบางครั้งอาจต้องมีการประสานงานหรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมกับหน่วยงานอื่น เช่น ฝ่ายการบัญชี, ฝ่าย FIR, สาขาต่างประเทศ หรือ Nostro Bank ทำให้ใช้เวลานาน	1. MS Excel 2. Email 3. Inward Remittance System 4. Outward Remittance System 5. CBS System 6. SWIFT system	การเช็คแอดคีย์ของบัญชีคงค้างใช้เวลานานที่เกี่ยวข้อง 20 - 30 นาที การตรวจสอบรายการบัญชีคงค้างและแก้ไขปรับปรุงบัญชีให้ถูกต้อง (ขึ้นอยู่กับรายการคงค้าง) 30 นาที หรือมากกว่านั้น * หากไม่สามารถแยกข้อมูลได้ไม่ทราบระบบงานที่ทำรายการจะส่งข้อมูลกลับไปสอบถามฝ่ายการบัญชีหรือสาขาต่างประเทศ หรือ ฝ่าย FIR / Nostro Bank ซึ่งใช้เวลาตั้งแต่ 1 วันทำการขึ้นไป	10 รายการ / วัน (ไม่แน่นอน)	5		0.5
กลุ่มปฏิบัติการธุรกรรมทางการเงิน	ฝ่ายบริการตลาดทุน	1. Reconcile Equity Investment Balance VS Trade Detail	1. การทำงานเป็นแบบ Manual 2. ข้อมูลมาจากหลายแหล่งทำให้ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล	1. CBS Report Server 2. EQTS	5 นาที / รายการ	31 รายการ / วัน	1	13:00 - 15:30	2.6
กลุ่มบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	1. กระบวนการนำเสนอข้อมูลการจัดหาที่ติดตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด	1. ปริมาณข้อมูลที่ค่อนข้างน้อยบนเว็บไซต์บางครั้งมีพร้อม ๆ กันในปริมาณมาก 2. รูปแบบที่หลากหลายแล้วต้องทำให้ต้องมีการใช้เวลาในการพิจารณาทำความเข้าใจ 3. ใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล	1. KTB Email 2. MS Excel 3. PDF 4. ระบบการขึ้นข้อมูลบนเว็บไซต์ นมจ.ธนาคารกรุงไทย	30 นาที / รายการ	15 รายการ / วัน (รายงานสรรหาครบเดือนละ 1 ครั้ง) ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป ข้อมูลทั้งเดือนประมาณ 2,600 รายการ	1	14:00 - 17:00	7.5
กลุ่มบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	2. กระบวนการประกาศที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างบนเว็บไซต์ของ นมจ.กรุงไทย จำกัด	1. ปริมาณข้อมูลที่ค่อนข้างน้อยบนเว็บไซต์บางครั้งมีพร้อม ๆ กันในปริมาณมาก 2. รูปแบบราคากลางที่นำเสนอมีหลากหลายทำให้ต้องมีการใช้เวลาในการพิจารณาทำความเข้าใจ	1. KTB Email 2. MS Word 3. PDF 4. ระบบการขึ้นข้อมูลบนเว็บไซต์ นมจ.ธนาคารกรุงไทย	30 นาที / รายการ	15 รายการ / วัน	3	08:00 - 17:00	7.5
กลุ่มบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง IT	1. กระบวนการรวมข้อมูลสัญญาที่ต้องคืนหลักประกัน	1. ช่วงเวลาการสิ้นสุดสัญญาที่มีความหลากหลายและใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบ 2. ปริมาณการทำหนังสือสอบถามสถานะปัจจุบัน กรณีสัญญาสิ้นสุด 3. เพื่อความถูกต้อง ครบถ้วนและลดความผิดพลาดในการทำงาน	1. MS Excel (ที่ทำทะเบียนคุมหลักประกันสัญญา อาจจะเป็นระบบ Procurements to Pay ในอนาคต) 2. MS Word	30 นาที / รายการ	2 รอบ / เดือน (ทุกวันที่ 15 และ 30: รอบละ 5 - 10 รายการ)	2	08:00 - 17:00	0.2
กลุ่มบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการการค้าต่างประเทศ	1. Auto Billing for Government ต่างประเทศ	1. พัฒนาระบบส่งอีเมลเรียกเก็บเงินอัตโนมัติสำหรับลูกค้าหน่วยงานราชการ	1. CBS 2. MS Word 3. Gmail	45 นาที / รายการ	5 รายการ / วัน	1	15:00 - 16:00	3.8
กลุ่มบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการการค้าต่างประเทศ	2. Auto Email for Customer and RM advance 7 days before maturity date	1. IBC ต้องแจ้งเตือนลูกค้าก่อนครบกำหนดชำระ 7 วัน หากมีฝ่ายรับผิดชอบเลือกหาข้อมูลค่าและธนาคาร	1. ระบบงาน Trade Finance System (EE) 2. Gmail 3. MS Word 4. MS Excel	15 นาที / รายการ	172 รายการ / วัน (880 รายการ / สัปดาห์)	25	9.00 น. ทุกวันทำการแรกของสัปดาห์	43.0

ตารางที่ ภาคผนวก ง.16: รายการกระบวนการที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นจากแต่ละหน่วยงานของสายงานปฏิบัติการ

Sector	Department	Process	Process Pain Point	Related Application	Processing Time / Transaction (mins. / transaction)	Volume (transaction / day)	Manpower	Working Time	Time Consuming/Day (Hr.)
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการค้า ต่างประเทศ	3. End of Day Reconciliation	1. ยังไม่มีรายงานสำหรับการตรวจสอบ การส่งรายการ / การทำรายการ / การ ตรวจสอบรายการค้า ระหว่าง Spoke กับ HUB 2. การทำ Reconcile Report ช้าซ้อน และใช้เวลานาน 3. มีข้อมูลและจำนวนรายการเป็นจำนวน มาก ทำให้มีโอกาสผิดพลาดสูง	1. Trade Document System 2. Trade Finance System 3. Gmail 4. MS Excel	60 นาที / รายการ	3 รายการ / วัน		12:0017:0019:00	3.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	1. Settlement บัตร VDB ชื่อ สินค้าและถอนเงินต่างประเทศ	1. การทำงานช้าซ้อนและใช้เวลานาน 2. ข้อมูลมาจากหลายแหล่ง (3 แหล่ง) Format ต่างกันทำให้มีโอกาสผิดพลาดสูง	1. Gmail 2. MS Word 3. MS Excel 4. PD Teller 5. Statement and Report	120 นาที / รายการ	1 รายการ / วัน	1	08:00 - 10:00	2.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	2. Acquire Settlement ITMX	1. กระบวนการบันทึกบัญชีก่อให้เกิด Human error ได้ 2. ต้องใช้เวลานานในการดำเนินการและ ตรวจสอบอย่างละเอียด 3. ระบบที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูล จำนวน 3 ระบบงานแต่ละระบบงานข้อมูล กระจายอยู่คนละตำแหน่ง	1. PD Teller 2. MS Excel 3. E-token 4. ITMX Webportal + token 5. WAY4 System 6. CBS Report Server	60 นาที / รายการ	1 รายการ / วัน	2	08:00 - 08:3013:00 - 13:30	1.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	3. Acquire Settlement TPN & UPI	1. กระบวนการบันทึกบัญชีก่อให้เกิด Human error ได้ 2. ต้องใช้เวลานานในการดำเนินการและ ตรวจสอบอย่างละเอียด 3. ระบบที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูล จำนวน 3 ระบบงาน 4. แต่ละระบบงานข้อมูลกระจายอยู่คนละ ตำแหน่ง	1. PD Teller 2. MS Excel 3. WAY4 System 4. CBS Report Server 5. KTB G-Mail	60 นาที / รายการ	1 รายการ / วัน	2	08:00 - 09:0013:00 - 14:00	1.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	4. Proof Sheet ที่มี Outstanding	1. การทำงานช้าซ้อนและใช้เวลานาน 2. ข้อมูลมาจากหลายแหล่ง (3แหล่ง) Format ต่างกัน	1. KTB Intranet report; Report Sever, Statement and Report 2. MS Excel	15 นาที / รายการ	12 รายการ / วัน	2	15:00 - 18:00	3.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	5. Proof Sheet ที่ไม่มี Outstanding	1. เป็นการทำงานซ้ำๆ ใช้เวลานาน	1. KTB Intranet report	9 นาที / รายการ	20 รายการ / วัน	1	10:00 - 13:00	3.0
กลุ่มบริหารจัดการ จัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายปฏิบัติการบัตรและ ร้านค้า	6. กระบวนการปรับปรุงรายการ ธุรกรรมเครื่อง EDC หน่วยงาน ภาครัฐ	1. การทำงานช้าซ้อนและใช้เวลานาน 2. การทำงานเป็น Manual หลายระบบมี โอกาสผิดพลาดในการทำข้อมูล	1. Gmail 2. MS Word 3. MS Excel 4. WEB CSR 5. Outstanding report 6. Wash Account 7. Terminal Management System(TMS)	15 นาที / รายการ	30 รายการ / วัน	2	08:00 - 14:0	7.5
							117	Total Time Consuming /Day (Hrs)	218
								Total Time Consuming by Bots	109
								Estimated No. of Bots	5

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นายชนันธร ศรีนุรักษ์	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	6110521007	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบันการศึกษา	ปีที่สำเร็จการศึกษา
มัธยมศึกษา	โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จังหวัดสงขลา	2542
ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2546
(ศิลปศาสตรบัณฑิต-รัฐศาสตรการปกครอง)		

ทุนการศึกษา

วายุภักดิ์มหาบัณฑิต	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	ปี พ.ศ.2561
---------------------	-------------------	-------------

ตำแหน่งงาน

ปี พ.ศ.2547-2549	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
ปี พ.ศ.2549-ปัจจุบัน	ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน

ธนาคารกรุงไทย ศูนย์ปฏิบัติการยะลา เลขที่ 176 ถนนลิโรรส ตำบลสะเตง อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา 95000 โทร.073-221765 มือถือ 088-8592992

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ชนันธร ศรีนุรักษ์, และ ศิรินุช ลอยกุลนันท์ (2563). การประเมินความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการนำระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติไปใช้ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์: กรณีศึกษา ธนาคารเอปียี สายงานปฏิบัติการ. *การประชุมทางวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 12* (น.732-743). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.