

แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2567

K P.

นางสาวกฤติ ภาณีตพจมาน
ผู้วิจัย

Nithant Ceasor

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

วิกรม อรรถวณิช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ธนาอนุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Prof. P. P.

รองศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

นิสิต

นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC สำเร็จลุล่วงได้ด้วย การสนับสนุนและความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ฐิติกร เกตุศรี ผู้ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางการวิจัยตลอดจนให้กำลังใจและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานบริษัท ABC ที่ให้ข้อมูลอันมีค่า และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยครั้งนี้

และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน และทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้านซึ่งทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการสำเร็จงานวิจัยฉบับนี้

กฤตติ ผาณิตพจนาน

แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC
STRATEGIC ROADMAP TO ENHANCE COMPETITIVENESS FOR ABC COMPANY

กุลฤดี ผาณิตพจมาน 6650114

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ธนานุศักดิ์, Ph.D., นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ABC โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจและแนวโน้มสำคัญในอุตสาหกรรม E-Payment เพื่อระบุโอกาสและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ ขอบเขตของการวิจัยครอบคลุมการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL Analysis, SWOT Analysis และ Five Forces Model ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ 8 ท่านจากหลากหลายแผนก รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น การพัฒนา AI, Blockchain และ Big Data มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านกฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ((Personal Data Protection Act: PDPA) และการสนับสนุนจากรัฐบาลผ่าน โครงการ National e-Payment เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาบริการชำระเงินที่ผสานเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Wearable Payments และ Cloud Computing (2) การขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค (3) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับ FinTech และธนาคาร และ (4) การเสริมความปลอดภัยของระบบด้วย Cybersecurity งานวิจัยสรุปว่าการวางกลยุทธ์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ABC

คำสำคัญ : E-Payment/ Cashless/ ฎ-Money/ Nation E-Payment/ Cross-Border

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.1.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัท ABC	3
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 คำถามวิจัย	4
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	4
1.4.1 รูปแบบงานวิจัย	4
1.4.2 แหล่งข้อมูล	4
1.4.3 การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล	5
1.4.4 เครื่องมือ	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.5.1 แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap)	6
1.5.2 สตาร์ทอัพ (Start Up)	6
1.5.3 Closed-Loop Prepaid System	6
1.5.4 e-Payment	6
1.5.5 Cashless	6
1.5.6 Mobile Wallet	6
1.5.7 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)	6
1.5.8 Blockchain	6
1.5.9 Buy Now Pay Later (BNPL)	6
1.5.10 Palm Payment	6

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.5.11 แนวโน้ม (Trends)	6
1.5.12 ปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ (Business Driver)	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
2.1.1 แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap)	8
2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (External Environment Analysis)	9
2.1.2.1 PESTEL Analysis	10
2.1.2.2 FIVE FORCES	17
2.1.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	20
2.1.3.1 SWOT ANALYSIS	21
2.1.3.2 TOWS MATRIX	23
2.1.3.2.1 กลุ่ม MATCHING – จับคู่คุณลักษณะที่เหมือนกัน	24
2.1.3.2.2 กลุ่ม CONVERTING – จับคู่คุณลักษณะที่ต่างกัน	26
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	33
3.1 วิธีการวิจัย (Methodology)	33
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย	34
3.3.1 แหล่งข้อมูลที่ถูกรวบรวมระหว่างการศึกษา	34
3.3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูลระหว่างการศึกษา	34
3.4 เครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	34
3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	34
3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)	35
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การพัฒนาแผนที่นำทาง	35
3.7 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	35
บทที่ 4 กรณีศึกษาบริษัทตัวอย่าง (Case Study)	36
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	36
4.2 กรณีบริษัทตัวอย่าง	37
4.2.1 ความเป็นมาของบริษัท (Company Background)	37
4.2.2 สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation)	37
4.2.3 คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Future Outlook)	38
4.3 อภิธานศัพท์ (Glossary)	39
4.4 วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์	40
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย	41
5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย	65
5.2 นำเสนอแผนที่นำทาง	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	70
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	71
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	71

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การวิเคราะห์ TOWS กรณีศึกษาบริษัท ABC	24
2.2 ตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	36
4.2 ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์จัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์	42
4.3 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารระบุมีการตรงกับที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap)	43
4.4 ตารางที่ 4.4 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบ)	46
4.5 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบ คำถามข้อที่ 4)	47
4.6 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 3. การประเมินปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ)	49
4.7 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/โมเดลธุรกิจ)	53
4.8 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 5. ตรวจสอบเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจ)	57
4.9 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 6. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถ)	59
4.10 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 7. กำหนดกลยุทธ์)	63
5.1 ตารางสรุปและอภิปรายผลงานวิจัย	66

สารบัญรูปภาพ

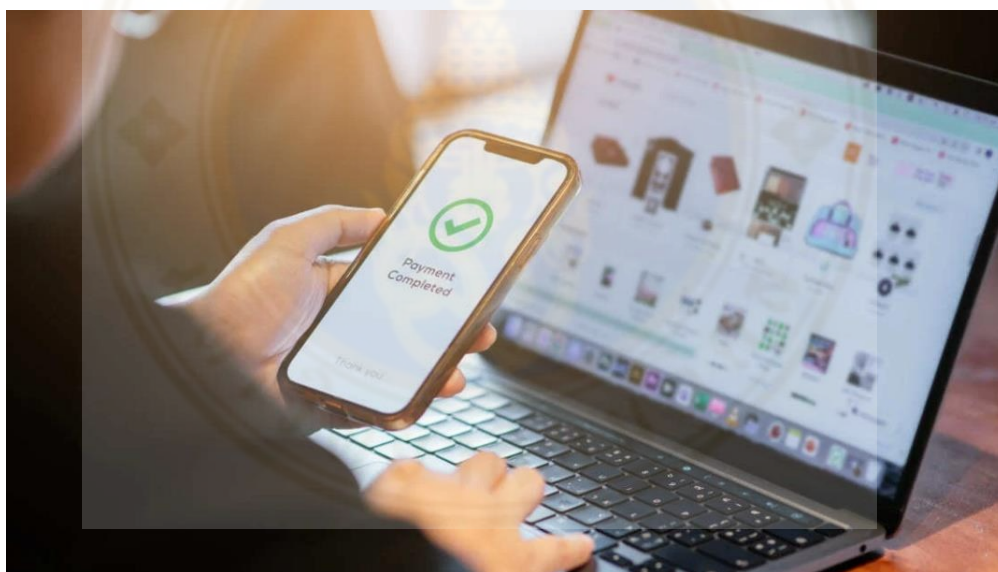
รูปภาพ	หน้า
1.1 เทคโนโลยีการเงินและการธนาคารแห่งยุคดิจิทัล	1
1.2 พฤติกรรมการใช้ e-Payment และ เงินสดของคนไทยในปัจจุบัน	2
2.1 กรอบแนวคิดแผนที่นำทาง	9
2.2 การเชื่อมโยงการชำระเงินกับต่างประเทศ	11
2.3 โครงสร้างการโอนเงินผ่านบริการดิจิทัล (Prompt Pay)	17
2.4 กรอบการวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน (Porter's Five Forces Framework)	18
2.5 กระบวนการวางกลยุทธ์องค์กรและการวิเคราะห์ TOWS	23
2.6 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ TOWS Matrix: กรณีศึกษา Volkswagen	24
5.1 แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัท ABC	67

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของหัวข้อวิจัย

เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมในปัจจุบันของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ส่งผลดีต่อผู้บริโภคในหลายมิติ เช่น การดำเนินชีวิตประจำวัน การจับจ่ายใช้สอย หรือแม้กระทั่งการชำระเงินที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี พ.ศ. 2563 ยิ่งเน้นย้ำให้เห็นถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างชัดเจน "ภายในเวลาไม่กี่ปีมานี้ พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของคนไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประมาณ 5 ปีที่แล้ว การซื้อสินค้าโดยไม่ใช้เงินสดด้วยการใช้การสแกน QR code (และไม่มีปัญหาเรื่องเงินทอน) ก็แทบจะเป็นเรื่องที่เราจินตนาการไม่ถึง" (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564)



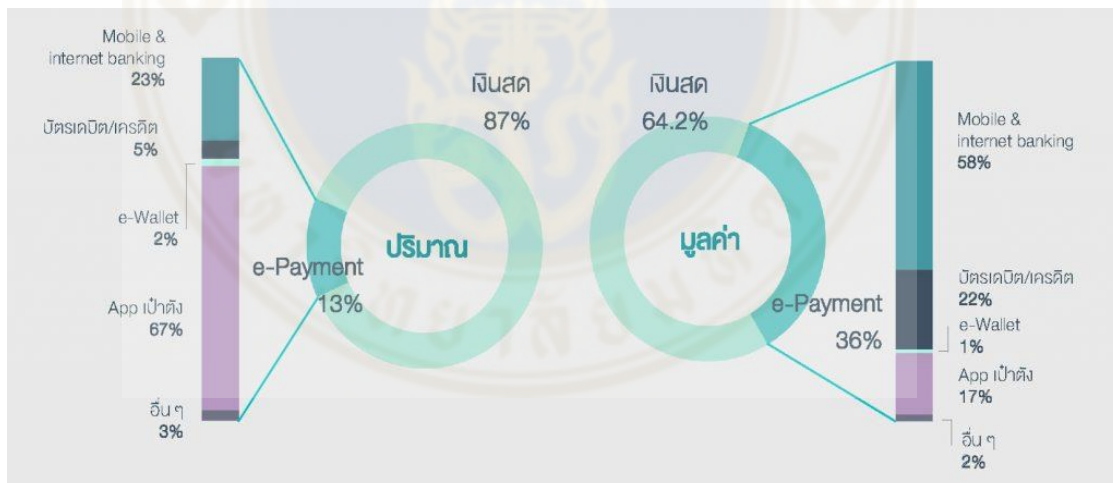
ภาพที่ 1.1 : เทคโนโลยีการเงินและการธนาคารแห่งยุคดิจิทัล

ที่มา: Peaks, S. (2024, January 14). FinTech คืออนาคตของเทคโนโลยีการเงินและการธนาคารในยุคดิจิทัล. Seven Peaks Insights.

ประเทศจีนนับเป็นหนึ่งในประเทศแรก ๆ ที่ได้นำระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งในปี 2004 Alibaba Group ได้เปิดตัว Alipay และ Tencent เองก็ได้เปิดตัว WeChat Pay ต่อมาในปี 2013 โดยสองแอปพลิเคชันนี้ครอบคลุมการชำระเงิน

อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศจีนมากกว่า 90% ในประเทศไทยเองนั้น ช่วง COVID-19 พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป คนลดการใช้เงินสดและใช้โมบายแบงก์มากขึ้น รวมถึงประเทศไทยอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบเช่น ธนาคาร ต้องเผชิญหน้ากับการปรับตัวครั้งใหญ่ ส่งผลให้การชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payment) ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนในปัจจุบัน สืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของสกุลเงินและรูปแบบการชำระเงินใหม่ ๆ เช่น บัตรเครดิตและเดบิต, แอปพลิเคชันการชำระเงินบนมือถือ, การใช้ QR code, กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallets), การชำระเงินผ่านอินเทอร์เน็ตแบงก์ และสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrencies) รวมถึงการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการและบริษัทสตาร์ทอัพในอุตสาหกรรมฟินเทคอย่างมากมาในช่วงที่ผ่านมา

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา, ธุรกรรม e-Payment โดยเฉพาะการชำระเงินผ่านมือถือและอินเทอร์เน็ตมีการขยายตัวอย่างมาก ซึ่งนอกจากจะเป็นผลมาจากการที่คนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้นแล้ว ยังได้รับการส่งเสริมจากทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการชำระเงิน การลดค่าธรรมเนียมในการโอนเงินระหว่างธนาคาร รวมไปถึงการกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการใช้งาน e-Wallet ของรัฐบาล (bangkokbiznews,2024)



ภาพที่ 1.2 พฤติกรรมการใช้ e-Payment และ เงินสดของคนไทยในปัจจุบัน

ที่มา : Channel, A. P. T. (2022, April 20). พฤติกรรมการใช้ e-Payment และ เงินสดของคนไทยในปัจจุบัน. ACU PAY Thailand.

ข้อมูลจาก World Bank แสดงให้เห็นว่าในปี 2022 ประเทศไทยมีจำนวนการทำธุรกรรมการชำระเงินแบบเรียลไทม์ถึง 9.7 พันล้านครั้ง ทำให้ประเทศไทยครองอันดับที่ 3 ของโลก รองจากอินเดียที่มี 48.6 พันล้านครั้ง และจีนที่มี 18.5 พันล้านครั้ง การทำธุรกรรมแบบเรียลไทม์นี้

ช่วยเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจถึง 2.08% ของ GDP ซึ่งถือเป็นอันดับที่ 2 จาก 30 ประเทศ ในขณะที่ในปี 2021 และ 2020 จำนวนการทำธุรกรรมอยู่ที่ 5.24 พันล้านครั้ง และ 2.57 พันล้านครั้งตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและการใช้งานที่แพร่หลายของระบบ e-payment ในประเทศ (bangkokbiznews.com, 2565) (worldbank,2023) ผู้ประกอบการหลายรายในประเทศไทยเริ่มปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น บริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) เปิดให้ลูกค้าชำระเงินด้วยสกุลเงินดิจิทัล Major Cineplex ก็ได้นำสกุลเงินดิจิทัลมาใช้สำหรับการซื้อตั๋วภาพยนตร์ และโรงหนังนั้นยังกึ่งอนุญาตให้ชำระเงินด้วยสกุลเงินดิจิทัลเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า แต่ยังแสดงถึงความพร้อมของผู้ประกอบการในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ (ก้องกำชัย, 2021) การเปลี่ยนแปลงนี้ได้ช่วยส่งเสริมและขยายคำว่า Financial Technology (FinTech) ให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น FinTech คือการรวมกันของคำว่า "การเงิน" (Financial) และ "เทคโนโลยี" (Technology) ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และโซลูชันทางการเงินที่มีนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงบริการที่ตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตทางการเงินที่ดีขึ้น (Seven Peaks, 2023)

1.1.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัท ABC

บริษัท ABC เป็นผู้ให้บริการ CLOSED-LOOP PREPAID SYSTEM ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2006 บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นเดิมที่เป็น Market Leader ในอุตสาหกรรมนี้ และได้มีการขยายขอบข่ายการให้บริการ (Economy of Scales) เพื่อให้ครอบคลุมมายังประเทศไทยในปี 2017 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยเริ่มปรับตัวเข้าสู่ยุคสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) อย่างต่อเนื่อง โดยในช่วง 3 ปีแรกที่ขยายการให้บริการในประเทศไทย บริษัทประสบปัญหาเนื่องจากยังไม่สามารถทำกำไรได้ ลูกค้าที่มียังไม่เพียงพอ ต่อมาเมื่อในปี 2562 ช่วงต้น ๆ ของโรคระบาด COVID-19 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านการชำระเงินที่เน้นไปทางดิจิทัลและไร้สัมผัส ส่งผลให้บริษัท ABC ได้ปรับกลยุทธ์การขายเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น การเติบโตของ e-payment ในช่วงเวลานี้ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการยอมรับจากผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (World Bank, 2023) บริษัท ABC จึงตอบรับการเปลี่ยนแปลงนี้โดยการเพิ่ม Features ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น จากเดิมที่ต้องใช้บริการควบคู่กับบัตรแข็ง (Physical Card) ได้เปลี่ยนมาเป็นบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Card) และเพิ่มการให้บริการควบคู่ไปกับ Mobile Solution โดยการเชื่อมต่อกับ LINE APPLICATION เพื่อให้ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์การใช้งานในตลาดไทยการขยายบริการผ่าน LINE ซึ่ง

เป็นแอปพลิเคชันที่มีผู้ใช้งานจำนวนมากในประเทศไทย ช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างขวางและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างตรงจุด จากการปรับเปลี่ยนในครั้งนั้น บริษัท ABC สามารถสร้างผลกำไรได้และเสริมความแข็งแกร่งในการแข่งขันในตลาดไทย ฉะนั้น การศึกษาและจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) สำหรับบริษัท ABC จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการหาโอกาสในการขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงการเติบโตในอุตสาหกรรม e-payment ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบริษัท ABC ในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดประเทศไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ให้กับบริษัท ABC เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในประเทศไทยให้กับบริษัท ABC

1.3 คำถามงานวิจัย

แผนการใดที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ABC ในตลาด e-Payment ในประเทศไทย?

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 รูปแบบงานวิจัย

วิธีการดำเนินงานวิจัยจัดทำโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.4.2 แหล่งข้อมูล

ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัท ABC จำนวน 8 ราย ภายใต้องค์กร ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร Top Management ผู้ที่กำหนดภาพรวมของนโยบาย และทิศทางทั้งหมดขององค์กร จำนวน 5 ราย

กลุ่มหัวหน้าแผนก Middle-Management ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปใช้งานจริง ภายใต้องค์กร จำนวน 3 ราย

1.4.3 การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล

การประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content validity) เป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดสามารถประเมินสิ่งที่ต้องการ ได้อย่างแม่นยำ

1.4.4 เครื่องมือ

ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หมายถึงการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก In-Depth Interview โดยมีการใช้เครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1.3.4.1 การศึกษาค้นคว้าข้อมูลความจริงการศึกษาข้อมูลในครั้งนี้เป็นการอ้างอิงข้อมูลจาก SECONDARY DATA โดยมีการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ DRIVERS & TRENDS ของอุตสาหกรรม E-PAYMENT ในประเทศไทย รวมถึงการใช้เครื่องมือ FIVE FORCES ในการวิเคราะห์การแข่งขัน ได้แก่ คู่แข่งขันหน้าใหม่ในตลาด, ลูกค้า, สินค้าทดแทน และผู้จัดหา และเพื่อให้องค์กรเห็นถึงภาพรวมและมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อนำไปวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับบริษัทเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในประเทศไทย

1.3.4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก In-Depth Interview

เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิดที่ถูกออกแบบมาเพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อธุรกิจ จากผู้ที่มีส่วนร่วมทั้งหมดจำนวน 8 ราย

1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.5.1 **แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์** คือกรอบแนวทางหรือเอกสารที่กำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร พร้อมทั้งแผนขั้นตอนและแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว

1.5.2 **สตาร์ทอัพ (Start Up)** คือธุรกิจใหม่ที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่

1.5.3 Closed-Loop Prepaid System คือระบบชำระเงินแบบเติมเงินที่สามารถใช้งานได้ในเฉพาะในเครือข่ายหรือร้านค้าที่กำหนด เช่น บัตรของขวัญหรือบัตรสมาชิก ซึ่งมีการจัดการวงจรการชำระเงินแบบปิด

1.5.4 e-Payment คือการชำระเงินหรือการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การโอนเงินผ่านแอปพลิเคชัน ชำระเงินออนไลน์ หรือใช้ QR code

1.5.5 Cashless คือรูปแบบการทำธุรกรรมที่ไม่ใช้เงินสด โดยใช้ระบบดิจิทัล เช่น บัตรเครดิต e-Wallet หรือการชำระเงินผ่านแอปพลิเคชัน

1.5.6 Mobile Wallet คือแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนที่ช่วยจัดการเงินและทำธุรกรรมทางการเงินแบบดิจิทัล

1.5.7 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) คือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่ช่วยให้ระบบหรือเครื่องจักรสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างอัตโนมัติ โดยจำลองกระบวนการคิดของมนุษย์

1.5.8 Blockchain คือเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลที่มีความปลอดภัยและโปร่งใสมناسبةสำหรับการบันทึกธุรกรรมหรือข้อมูลที่ไม่ต้องพึ่งพาคนกลาง

1.5.9 Buy Now Pay Later (BNPL) คือรูปแบบการชำระเงินที่อนุญาตให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการได้ทันที โดยสามารถแบ่งชำระเป็นงวดหรือจ่ายเต็มจำนวนในภายหลังตามที่กำหนด

1.5.10 Palm Payment คือเทคโนโลยีการชำระเงินที่ใช้การสแกนฝ่ามือเพื่อตรวจสอบและยืนยันตัวตน ก่อนดำเนินการชำระเงิน

1.5.11 แนวโน้ม (Trends) คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดหรืออุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจ

1.5.12 ปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ (Business Driver) คือปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือการเติบโตของธุรกิจ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า หรือสภาพการแข่งขันในตลาด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อทำการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และประเมินขีดความสามารถขององค์กรในปัจจุบัน และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในอนาคตให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

1.6.2 เพื่อให้สามารถมองเห็น โอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จนนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการให้บริการ

1.6.3 เพื่อพัฒนาจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผน และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถขยายขนาดและเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งเน้นการสร้างแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัท ABC เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อวางกรอบแนวคิด วิเคราะห์ดังนี้

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap)

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (External Environment Analysis)

2.1.2.1 PESTEL ANALYSIS

2.1.2.2 FIVE FORCES

2.1.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.1.3.1 SWOT ANALYSIS

2.1.3.2 TOWS MATRIX

2.1.3.2.1 กลุ่ม MATCHING – จับคู่คุณลักษณะที่เหมือนกัน

2.1.3.2.2 กลุ่ม CONVERTING – จับคู่คุณลักษณะที่ต่างกัน

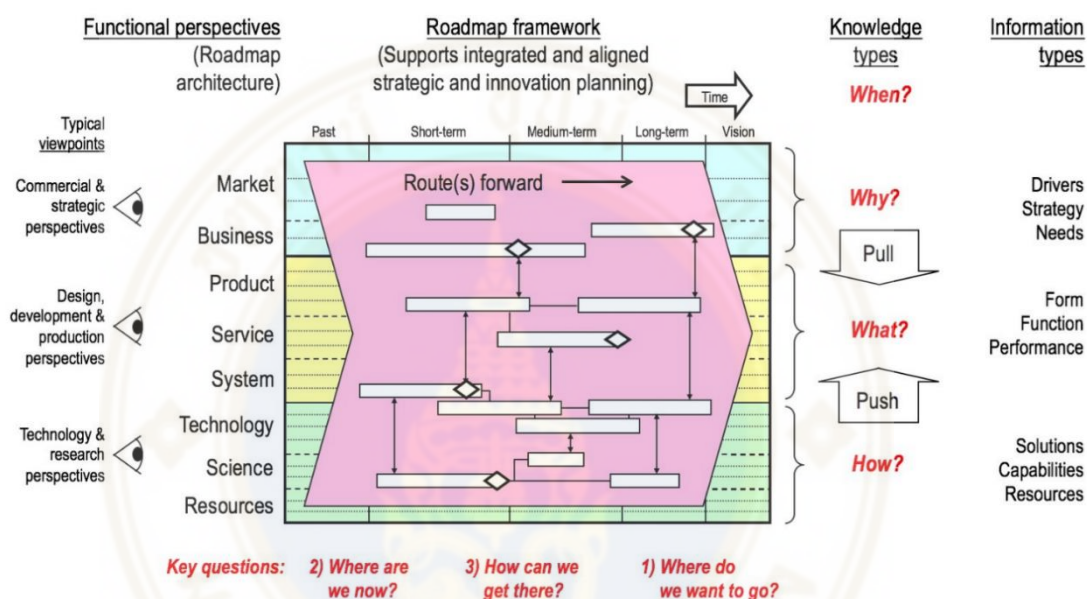
2.1.1 แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap)

เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนระยะเวลาความสำเร็จของบริษัท โดยสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วงเวลาที่ ได้แก่ Short-Term, Medium-Term และ Long-Term เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะเวลาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ Strategic Roadmap ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้าย แต่ยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายแบบบูรณาการหรือที่เรียกว่า Ecosystem หรือ Sociosystem เข้าไปได้อีกด้วย (KNIT Channel, 2022) การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การกำหนดถึงแนวทางเป้าหมาย การระบุขั้นตอนในการดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผล จะถูกนำมาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและ

พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้ ซึ่งการใช้แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและทีมงาน ให้ความสนใจที่ตรงกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ รวมถึงนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดแผนที่นำทาง

ที่มา :Cambridge Roadmapping. (2024). Architecting the Future with Roadmapping



2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (External Environment Analysis) คือ การศึกษาและประเมินปัจจัยจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอก เพื่อให้ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อม ปรับกลยุทธ์ และสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันท่วงที

2.1.2.1 PESTEL Analysis

“ในปี 1967 Francis J. Aguilar ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย Harvard ผู้คิดค้น PEST ต้องการเครื่องมือที่ช่วยแสดงผลการวิเคราะห์แก่กลุ่มธุรกิจ จึงได้ออกแบบ Framework เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Macro Environment) ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมธุรกิจ โดย Framework ตัวนี้เผยแพร่ครั้งแรก

ในบทความ Scanning the business environment ด้วยชื่อ ETPS ที่ลำดับตัวอักษรแตกต่างจาก PEST เพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม หลักการของทฤษฎีนี้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และพัฒนาจนเป็น PESTEL ในที่สุด” (Penfil,2022) PESTEL เป็นเครื่องมือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท ABC ซึ่งดำเนินธุรกิจใน อุตสาหกรรม E-Payment ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกดังนี้

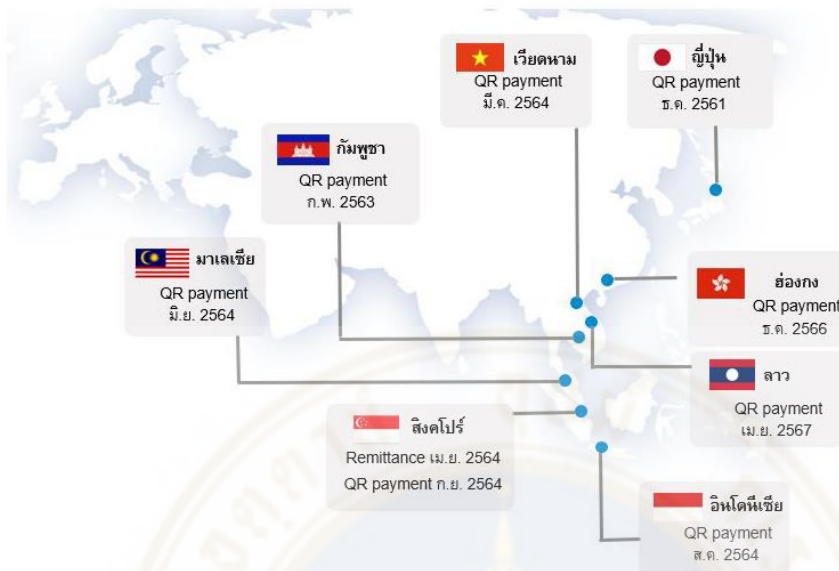
P-Political Factors ปัจจัยทางการเมือง ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมือง การปกครองของ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในอุตสาหกรรม E-Payment ปัจจัยทางการเมืองที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้:

นโยบาย National E-Payment เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการชำระเงินดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานของการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมถึงการขยายการใช้งานอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์มือถือที่เพิ่มมากขึ้น ความคิดนี้ได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากกระทรวงการคลังตั้งแต่ปี 2558 และเริ่มเป็นรูปเป็นร่างเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 (National e-Payment - หน้าหลัก, n.d.)

นโยบาย Net Zero Emission โดยในประเทศไทยได้ตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุสถานะคาร์บอนเป็นกลาง (Carbon Neutrality) ภายในปี 2050 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2065 (สอวช, 2022) เป้าหมายนี้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตามข้อเสนอจากการประชุม COP26 (n.d.).

โครงการ ASEAN Payment Connectivity จากผลตอบรับเชิงบวกต่อการใช้งานบริการชำระเงินผ่านพร้อมเพย์ในประเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จึงได้ต่อยอดบริการดังกล่าว เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงการชำระเงินและการโอนเงินระหว่างประเทศโดยมุ่งเน้นประเทศเพื่อนบ้านกลุ่มอาเซียนภายใต้แนวคิด ASEAN Payment Connectivity รวมถึงประเทศอื่น ๆ ที่มีการท่องเที่ยวหรือมีการแลกเปลี่ยนแรงงานกันเป็นจำนวนมาก ในอนาคตอาจมีการขยายขอบเขตการให้บริการไปยังประเทศต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันมี 8 ประเทศที่สามารถชำระเงินผ่าน QR Payment และโอนเงินระหว่างประเทศถึงกันได้ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น, กัมพูชา, มาเลเซีย, สิงคโปร์, อินโดนีเซีย, เวียดนาม, ลาว และลาว (ASEAN Payment Connectivity เปิดประตูสู่โลกใหม่ของการชำระเงิน, n.d.)

แผนภาพแสดงการเชื่อมโยงการชำระเงินกับต่างประเทศ



ภาพที่ 2.2 การเชื่อมโยงการชำระเงินกับต่างประเทศ

ที่มา ASEAN Payment Connectivity เปิดประตูสู่โลกใหม่ของการชำระเงิน. (n.d)

E-Economic Factors ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อบริษัทและอาจมีผลในระยะยาว หากเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด อย่างเช่นในกรณีของโรคระบาด COVID-19 เป็นต้น สำหรับในกรณีของบริษัท ABC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านระบบ E-Payment อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ อาจสร้างอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ ปัจจัยเหล่านี้สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ผลกระทบที่มาจากโรคระบาดของ Covid-19 การแพร่ระบาดของ Covid-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาลต่อเศรษฐกิจโลก พฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การทำธุรกรรมออนไลน์และการใช้บริการ E-Payment เพิ่มขึ้นและคาดการณ์ว่าในอนาคตข้างหน้าการใช้งานยังคงเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเป็นผลมาจากความคุ้นชินในการใช้บริการ e-Payment ภายใต้อุปกรณ์ใหม่ อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตินี้ยังทำให้เกิดความไม่แน่นอนในตลาด และมีผลต่อการลงทุนและการใช้จ่ายของผู้บริโภค (Lupang, 2020)

การเติบโตของธุรกิจ E-commerce การเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจ E-commerce เป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาช่วยส่งเสริมและเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยเร่งให้การใช้บริการ E-Payment เพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด (krungsri ธุรกิจบัตรเครดิต 2562-2564, 2562) ทั้งนี้การเติบโตของ E-Commerce นี้

ส่งผลให้บริษัท ABC มีโอกาสในการขยายตลาดและพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและการโจรกรรมทางไซเบอร์ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยอาจนำไปสู่การลดลงของการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อธุรกรรม E-Payment ส่งผลให้บริษัทต้องเผชิญกับความยากลำบากในการรักษาลูกค้าและรายได้ นอกจากนี้ยังอาจต้องลดงบประมาณในหลายๆ ส่วนของธุรกิจ รวมถึงการเพิ่มขึ้นของจากการโจรกรรมทางไซเบอร์ ส่งผลทำให้บริษัทต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนในระบบรักษาความปลอดภัยและเทคโนโลยีป้องกันการโจมตี ซึ่งทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นและอาจกระทบต่อกำไรของบริษัท

การใช้จ่ายข้ามพรมแดน ที่เพิ่มมากขึ้นสามารถสะท้อนถึงการเติบโตของการทำธุรกรรมข้ามพรมแดนและผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ อัตราการใช้จ่ายเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและการเพิ่มประสิทธิภาพของการชำระเงินข้ามพรมแดน

S-Social Factors ปัจจัยทางสังคม คือปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพสังคม วิถีชีวิต ทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมของคนในสังคม วัฒนธรรม และค่านิยม ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินชีวิต ในกรณีของบริษัท ABC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านระบบ E-Payment ปัจจัยด้านสังคมที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

การขยายตัวของการใช้อินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน การใช้อินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนที่แพร่หลาย ทำให้ผู้ใช้งานได้รับความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น บริษัท ABC จึงสามารถขยายฐานลูกค้าและเพิ่มยอดการใช้บริการได้

การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Hybrid, Work Remote, Work From Home) การปฏิบัติงานจากที่บ้าน ทำให้ผู้คนใช้ชีวิตในบ้านมากขึ้นและมีแนวโน้มทำธุรกรรมออนไลน์เพิ่มขึ้น บริษัท ABC สามารถใช้ประโยชน์จากแนวโน้มนี้ในการพัฒนารูปแบบการให้บริการ และปรับปรุงการให้บริการ E-Payment ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน

การซื้อขายและการทำธุรกรรมผ่าน Social Media หรือ E-Commerce ที่เพิ่มขึ้น ผู้บริโภคมีแนวโน้มซื้อสินค้าผ่าน Social Media และ E-Commerce มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้บริษัท ABC มีโอกาสขยายตลาดและเพิ่มยอดขาย

ตัวเลือกรูปแบบการชำระเงินที่หลากหลาย ในปัจจุบัน ผู้บริโภคมีตัวเลือกการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น การใช้จ่ายดิจิทัล ชำระเงินออนไลน์ และใช้จ่ายผ่านมือถือ เพื่อความรวดเร็ว ความสะดวกซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย (ศภิสรา พลอยบุตร, 2561) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการเลือกใช้ e-

Money ผ่านแอปพลิเคชัน และพบว่าจากการศึกษาแรงจูงใจของเพศชายต้องการความสะดวกสบาย โดยไม่ต้องพกเหรียญ ส่วนเพศหญิงต้องการความสะดวกในเรื่องของการไม่ต้องออกไปชำระเงินเป็นอันดับแรก

ผู้บริโภคใส่ใจในเรื่องความเป็นส่วนตัวมากยิ่งขึ้น เนื่องจากช่องทางการชำระเงินที่หลากหลายมากขึ้น และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ Blockchain ที่ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนา ระบบความปลอดภัย ผู้บริโภคจึงมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและ ข้อมูลการเงิน ผู้ให้บริการจึงต้องปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง (krungsri,แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2565-2567)

วิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่เร่งรีบในยุคสมัยใหม่ ผู้คนมีวิถีที่เร่งรีบและต้องการความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการทำธุรกรรม บริษัท ABC จึงสามารถนำแนวโน้มนี้มาพัฒนา บริการที่รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น เพื่อให้มีความหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าได้ดีกว่าเดิม

สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ผู้คนไม่นิยมพกเงินสดและต้องการลดการสัมผัส สิ่งต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมนอกบ้าน บริษัท ABC จึงต้องพัฒนาระบบ E-Payment ที่รองรับการ ชำระเงินแบบไร้สัมผัสเพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคในยุคนี้

T-Technology Factors ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและ การพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ปัจจัยนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลง ในด้านของเทคโนโลยีใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการต่าง ๆ หรือการให้บริการ โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่อาจก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการต่าง ๆ ในการทำ ธุรกรรม สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

Blockchain การนำบล็อกเชนมาใช้ช่วยเพิ่มความปลอดภัย และความโปร่งใสในการทำ ธุรกรรม มักนำมาใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทรัพย์สินดิจิทัล โดยมีการจำกัดการเข้าใช้งาน ผ่านรหัส มีความปลอดภัยที่สูง โดยระบบสามารถเก็บบันทึกข้อมูลโดยกระจายฐานข้อมูลให้กับผู้ที่ อยู่ในเครือข่ายเดียวกันสามารถแบ่งปันข้อมูลถึงกันได้

Cryptocurrency การยอมรับคริปโตเคอร์เรนซีที่เพิ่มมากขึ้นทำให้บริษัท ABC มีโอกาส พัฒนาแพลตฟอร์มที่รองรับการชำระเงินผ่านคริปโตเคอร์เรนซี ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าที่ใช้สินทรัพย์ ดิจิทัลมากขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องดังเช่น (รวมมิตร บริษัทใหญ่ในไทย ที่เปิดรับชำระเงินด้วย คริปโต ท่ามกลางข้อกังวลเรื่องภาษี, n.d.) ที่ได้กล่าวถึงการเปิดรับชำระเงินด้วย คริปโต เช่น บริษัท

ยักษ์ใหญ่ด้านพลังงาน “บางจาก” ที่ได้มีการเริ่มรับชำระผ่านคริปโตเคอเรนซีที่ “ร้านกาแฟอินทนิล” ด้วยสกุลเงิน Bitcoin, Ethereum และ Tether (USDT) ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2021 จำนวน 21 สาขา และเพิ่มจำนวนสาขาที่สามารถชำระได้อีก 100 สาขา ในวันที่ 1 ม.ค. 2022 ในเขตกรุงเทพฯ ปริมาณผล โดยได้มีการร่วมมือกับ Bitazza สร้างการใช้งานของคริปโตฯ ในชีวิตประจำวัน มีวิธีในการแปลงคริปโตเคอเรนซีเป็นเงินบาทได้ทันที

Mobile Wallet การใช้กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่แพร่หลายทำให้การทำธุรกรรมออนไลน์สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น บริษัท ABC ควรพัฒนาบริการ Mobile Wallet ที่ใช้งานง่ายและปลอดภัยเพื่อขยายฐานลูกค้า

ความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ความปลอดภัยของข้อมูลและการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัท ABC ควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีความปลอดภัยที่ทันสมัยจะช่วยปกป้องข้อมูลลูกค้าและสร้างความมั่นใจในบริการ

Cross-Border Payment การชำระเงินข้ามพรมแดนที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้นเปิดโอกาสให้บริษัท ABC ขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบที่รองรับการชำระเงินข้ามพรมแดน และตรงกับความต้องการของลูกค้าในหลากหลายรูปแบบและหลายประเทศ

Financial Technology การเติบโตของเทคโนโลยีทางการเงินหรือ Financial Technology (FinTech) เป็นที่ นำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการทางการเงิน ซึ่งยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตเราอาจจะเห็นโซลูชันใหม่ ๆ ที่นำมาผสมผสานกัน ในหลากหลายเทคโนโลยี เพื่อสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในการทำธุรกิจจากผู้บริโภคได้ซับซ้อนและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การใช้เทคโนโลยี AI สามารถช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัท ABC สามารถนำเทคโนโลยี AI เข้ามาพัฒนาและผสมผสานการใช้งานกับระบบเดิมที่มีอยู่ มาใช้ในการปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบ เพื่อให้ตอบโจทย์ยุคสมัยใหม่ในอนาคต

ซื้อก่อนจ่ายทีหลัง Buy Now Pay Later (BNPL) บริการ Buy Now, Pay Later (BNPL) ในประเทศไทยเริ่มมีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 ด้วยบริการต่างๆ อาทิ SPaylater, Kpaylater, Atome, และ Pay Next ตามรายงานจาก Research and Markets ในปี พ.ศ. 2565 มูลค่าตลาดของ BNPL ในไทยอยู่ที่ประมาณ 2,980.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และมีการเติบโตถึง 67.1% จากปีก่อน มีคาดการณ์ว่าจะเติบโตต่อไปถึง 16,529.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ภายในปี พ.ศ. 2571 ถึงแม้ว่าการชำระเงินในรูปแบบซื้อก่อนจ่ายทีหลัง (BNPL) จะเป็นบริการทางการเงินที่ค่อนข้างใหม่สำหรับผู้บริโภค แต่ได้รับการ

ตอบรับอย่างดีในไทย เนื่องจากมันช่วยเพิ่มทางเลือกและความยืดหยุ่นให้กับผู้บริโภคในการจับจ่าย ทำให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และส่งผลดีต่อยอดขายของธุรกิจ โดยเฉพาะในตลาด e-commerce นอกจากนี้ยังตอบ โจทย์ผู้บริโภครุ่นใหม่ที่อาจไม่มีบัตรเครดิตหรือต้องการเข้าถึงวงเงินสินเชื่ออย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย.

การสแกนลายมือเพื่อชำระเงิน (Palm Payment) การชำระเงินด้วยการสแกนลายมือ หรือ "Palm Payment" คือเทคโนโลยีการจ่ายเงินที่ใช้การจดจำลายมือเพื่อทำรายการจ่ายเงิน ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมทางการเงินที่เพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินโดยไม่ต้องใช้เงินสดหรือบัตรเครดิต หนึ่งในผู้นำเทคโนโลยีนี้คือ Amazon One ซึ่งได้เริ่มใช้งานการจ่ายเงินด้วยลายมือในซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ตามรายงานของ (positioning, 2023) ส่วนในภาคของธนาคารนั้น เช่น JCB และ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ก็ได้แสดงความสนใจและพูดถึงประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจ่ายเงินโดยการสแกนลายมือนี้ การใช้งานเทคโนโลยีการจ่ายเงินด้วยลายมือนี้มีโอกาสเพิ่มความปลอดภัยในการทำรายการเงิน และลดความซับซ้อนในการพกพาหลายๆ อย่างเพื่อการชำระเงิน นอกจากนี้ยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายและการทำธุรกรรมที่รวดเร็วยิ่งขึ้นในยุคดิจิทัล

E-Environment Factors ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม คือปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมธรรมชาติและผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ปัจจัยนี้ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และความตระหนักของประชาชนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ปัจจัยนี้สามารถช่วยให้เห็นแนวโน้มที่รัฐบาลและผู้บริโภคมีต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้ เช่น มาตรการและการรณรงค์ต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปใช้เพื่อวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจให้เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางด้านสิ่งแวดล้อมที่กำลังปรับเปลี่ยน

โรคระบาด COVID-19 การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้สร้างผลกระทบในวงกว้างต่อสภาพแวดล้อม รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจ และการเพิ่มขึ้นของขยะพลาสติกจากอุปกรณ์ป้องกันโรคระบาด ธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับมาตรการต่าง ๆ เช่น การเว้นระยะห่าง และการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป

ภาวะโลกร้อน (Global Warming) ภาวะโลกเดือด (Global Boiling) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในทุกภาคส่วน บริษัทต่างต้องหาวิธีลดการปล่อยก๊าซ Co₂ และพัฒนากลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน เช่น การนำเทคโนโลยีสีเขียวมาใช้ในการกระบวนการต่าง ๆ หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น จากบทความของ (Numchok.Kw, 2021) ได้

กล่าวถึงการลดการปล่อยก๊าซ Co2 “หากประชากรโลกราว ๆ 300 ล้านคนเปลี่ยนมาจ่ายเงินด้วย e-Payment จะช่วยลดการปล่อยก๊าซ Co2 ได้ปีละ 2.1 ล้านตัน และลดขยะได้ 1,600 ล้านตัน ต่อปี” บริษัท ABC สามารถใช้ประโยชน์จากแนวโน้มนี้ในการพัฒนาบริการ เนื่องจากการใช้บริการ E-Payment สามารถช่วยลดการใช้ธนบัตรเงินสดได้

L-Legal Factors ปัจจัยทางกฎหมาย คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ E-Payment หมายถึง การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การโอนเงินหรือชำระเงิน โดยประเภทของ E-Payment ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ระบบการชำระเงินสามารถแบ่งออกเป็น 3 หมวดหลัก และย่อยเป็น 8 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 ระบบบาทเน็ต (BAHTNET) คือระบบโอนเงินระหว่างธนาคารที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำกับดูแล ใช้สำหรับธุรกรรมการเงินมูลค่าสูง เช่น Bulk Payment และธุรกรรมระหว่างประเทศ

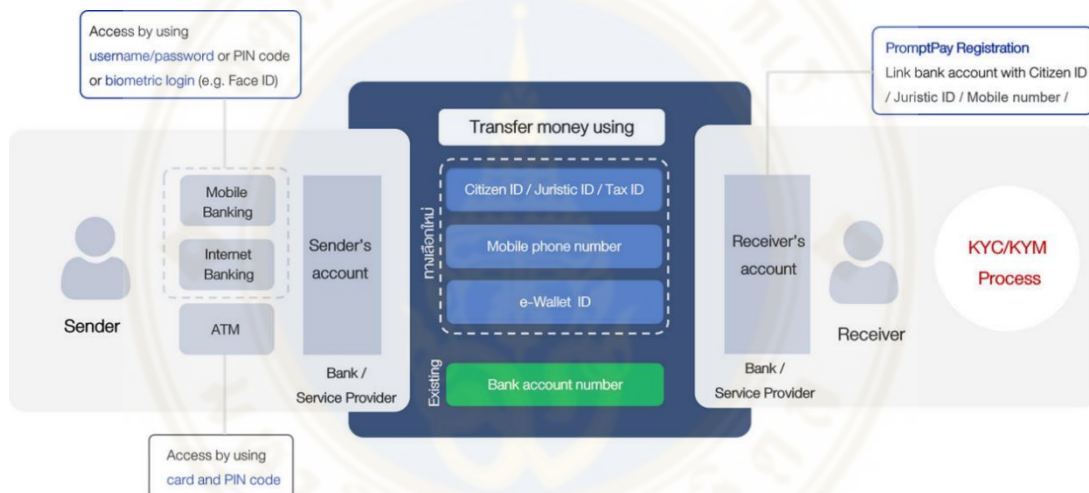
ประเภทที่ 2 ระบบโอนเงิน ได้แก่ ระบบ IFTS (Inter-institution Fund Transfer System) โอนเงินระหว่างธนาคารแบบเรียลไทม์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกรรม เช่น การจ่ายบิลและการชำระหนี้ และ Payment Card Network รองรับธุรกรรมด้วยบัตรชำระเงิน ได้แก่ บัตรเครดิต บัตรเดบิต และบัตรเติมเงิน

ประเภทที่ 3 บริการการชำระเงิน ได้แก่ บัตรเครดิต/เดบิต และ PromptPay ใช้สำหรับชำระเงินในร้านค้าและออนไลน์ ผ่านเครื่อง EDC และระบบ PromptPay, Mobile Payment คือระบบชำระเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ เช่น Samsung Pay, Apple Pay, Social Payment ระบบชำระเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล เช่น LINE Pay, WeChat Pay, QR code Payment คือการใช้ QR code ในการชำระค่าสินค้า/บริการ เพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว, Cryptocurrency เช่น Bitcoin ที่เป็นเงินดิจิทัล แต่ยังไม่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการในประเทศไทย ประเภทเหล่านี้สะท้อนถึงความหลากหลายของ E-Payment ในประเทศ ที่ตอบโจทย์การพัฒนาทางเศรษฐกิจและความต้องการของผู้ใช้งาน ในกรณีของบริษัท ABC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านระบบ E-Payment ปัจจัยด้านกฎหมายที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ((Personal Data Protection Act: PDPA) กฎหมายนี้กำหนดให้บริษัทต้องมีมาตรการในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเข้มงวดบริษัท ABC จำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีและระบบความปลอดภัยที่ทันสมัยเพื่อป้องกันการรั่วไหลของ

ข้อมูล นอกจากนี้ยังต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านี้อย่างเคร่งครัด ซึ่งอาจเพิ่มต้นทุนในการดำเนินงาน แต่ในทางกลับกันนั้นบริษัทก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้

กฎหมายเกี่ยวกับการฟอกเงิน ได้ถูกกำกับโดยธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) กฎหมายนี้กำหนดให้บริษัทต้องมีมาตรการตรวจสอบและรายงานธุรกรรมที่มีความเสี่ยง ซึ่งจำเป็นต้องมีการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ และต้องปฏิบัติตามกฎหมายนี้อย่างเคร่งครัด จะช่วยป้องกันการกระทำผิดและรักษาความเชื่อถือของบริษัท PromptPay เป็นหนึ่งในโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินในประเทศไทยที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ความรวดเร็ว และลดค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรม (ตัวอย่างการทำงานของระบบ PromptPay)



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการโอนเงินผ่านบริการดิจิทัล (PromptPay)

ที่มา: Bank of Thailand. (n.d.). PromptPay.

2.1.2.2 FIVE FORCES

Five Forces Model คิดค้น โดยอาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard “Michael E. Porter” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ การวิเคราะห์นี้ทำให้บริษัทสามารถประเมินว่าธุรกิจนี้ยังน่าสนใจอยู่หรือไม่ รวมถึงความน่าลงทุนในอุตสาหกรรมนี้ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ Five Forces สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทได้ ประกอบไปด้วย 5 ส่วน



ภาพที่ 2.4 กรอบการวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน (Porter's Five Forces Framework)
Five Forces ที่มา: (MindTools | Home, n.d.-b)

การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Rivalry)

ในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เหมือนกันนั้น จำนวนคู่แข่งและความสามารถของผู้ประกอบการมีผลต่อกำไร ยังมีจำนวนคู่แข่งมาก ระดับการแข่งขันก็จะดุเดือดมากขึ้น คู่แข่งอาจใช้กลยุทธ์ตัดราคาเพื่อดึงลูกค้า ทำให้กำไรที่จะได้รับก็จะลดลง ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการมากมายในอุตสาหกรรม ในการวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้น (Industry Rivalry) จะต้องพิจารณาปัจจัยในส่วนของจำนวนคู่แข่งในตลาด ความหลากหลายของบริการ ประสิทธิภาพการให้บริการ และความเชื่อมั่นของลูกค้า ในกรณีของบริษัท ABC สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ การแข่งขันของอุตสาหกรรม E-Payment มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและอยู่ในตลาดน่านน้ำสีแดง (Red Ocean) มีผู้ประกอบการหลักค่อนข้างหลากหลายทั้งในระดับโลกและระดับท้องถิ่น ผู้ประกอบการแต่ละรายมักพยายามสร้างความแตกต่างในการให้บริการ เช่น ความรวดเร็วของการบริการ ปลอดภัย และใช้งานง่าย ซึ่งทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้นและรวมถึงแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการใหม่เข้ามาทำธุรกิจนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรมสามารถลดส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และกำไรของบริษัทเดิม ปัจจัยที่ทำให้การเข้าสู่ตลาดยากหรือง่ายเรียกว่า “อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (barrier to entry)” อุปสรรคที่มากขึ้นทำให้การเข้ามาเริ่มธุรกิจยากขึ้น เช่น เงินลงทุนเริ่มต้นสูง เทคโนโลยีที่ซับซ้อน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ยิ่งการเข้ามาแข่งขันในตลาดยากมากเท่าใด ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ก็จะลดลง ทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้นน้อยลง ในกรณีศึกษาของบริษัท ABC การเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม E-Payment ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องลงทุนในเทคโนโลยี ปฏิบัติตามข้อบังคับด้านกฎหมายและความปลอดภัย รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจที่สูง ผู้ประกอบการรายใหม่จึงต้องสร้างความน่าเชื่อถือและมีนวัตกรรมที่แตกต่างเพื่อดึงดูดลูกค้า

การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

การวิเคราะห์ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรม ต้องมีการพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ สามารถถูกทดแทนได้ยากหรือง่ายเพียงไร คุณภาพและระดับราคาของสินค้าที่สามารถทดแทนได้เป็นอย่างไร และความยากง่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนนั้นมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งภัยคุกคามที่มาจากสินค้าทดแทนไม่ควรอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการมีสินค้าทดแทนน้อยจะช่วยลดความเสี่ยงและรักษากำไรของผู้ประกอบการได้ในกรณีของบริษัท ABC สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ ผู้ใช้งานมีตัวเลือกการชำระที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ที่ตอบ โจทย์ไลฟ์สไตล์และความต้องการของแต่ละบุคคลได้เช่นการชำระเงินผ่าน เงินสด, บัตรเครดิต, คะแนนสะสม, และอื่น ๆ อีกทั้ง (Switching Cost) ค่อนข้างต่ำ ทำให้ผู้ใช้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายโดยไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายซับซ้อน

อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ความแตกต่างในคุณค่าของสินค้าและบริการของผู้ประกอบการช่วยให้สามารถตั้งราคาและเงื่อนไขได้อย่างอิสระ เพื่อควบคุมอำนาจต่อรองของลูกค้าไม่ให้สูงเกินไป การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายอาจเพิ่มอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) ทำให้กำไรลดลง ดังนั้น การกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนและสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งเป็นวิธีลดอำนาจต่อรองจากลูกค้าและเพิ่มอิสระในการตั้งราคาและเงื่อนไขการขาย ตัวอย่างสถานการณ์ที่เพิ่มอำนาจ

ต่อรองของลูกค้า ได้แก่ การรวมกลุ่มของลูกค้า มูลค่าการสั่งซื้อสูง และการมีผู้ขายหรือผู้ให้บริการลักษณะเดียวกันจำนวนมาก

ในกรณีของบริษัท ABC ช่องทางการชำระเงินมีความหลากหลายและครอบคลุมเกือบทุกรูปแบบในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญในการเลือกใช้บริการคือ ค่าธรรมเนียมจากการใช้บริการ (transaction fee)

อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้ซัพพลายเออร์ได้ เมื่อซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองสูง การต่อรองราคาจะยากขึ้น และต้องยอมรับต้นทุนที่สูงขึ้น การลดอำนาจของซัพพลายเออร์สามารถทำได้โดยกระจายการซื้อสินค้าไปยังซัพพลายเออร์หลายราย แทนที่จะพึ่งพาซัพพลายเออร์รายใหญ่รายเดียว ซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาของ ABC ได้แก่ โรงงานผลิตบัตร อำนาจต่อรองของโรงงานผลิตบัตรลดลง เนื่องจากการใช้งานบัตรแข็ง (Physical Card) ลดลงและถูกแทนที่ด้วยบัตรอิเล็กทรอนิกส์ และผู้นำเข้าเครื่อง Terminal ในการทำธุรกรรม มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นหากการใช้งานจากผู้บริโภคมีจำนวนสูงขึ้น หากบริษัทจะนำเข้าเองก็ย่อมทำได้แต่จะต้องนำเข้าในปริมาณที่มากจึงจะคุ้มค่า

2.1.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในโดยรวมและนำไปประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้ โดยการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2.1.3.1 SWOT ANALYSIS

SWOT Analysis ถูกพัฒนาโดย Albert Humphrey ในปี 1960 ที่สถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจปัจจุบัน โดยการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและนำไปกำหนดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ได้ เครื่องมือนี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม (Mongkolget, 2024)

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง จุดแข็ง จุดเด่น จุดที่ทำได้ดีกว่าคู่แข่ง หรือความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากภายใน โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทได้โดยสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ดังนี้

Closed-Loop Prepaid System (No.1 in Japan) รายย่อยพัฒนาเองได้ยาก และต้องใช้เวลาในการพัฒนาค่อนข้างนาน และต้องมีความเชี่ยวชาญสูง

Financial Resources บริษัทมีความมั่นคง มีเงินทุน และอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศญี่ปุ่น

Brand Awareness เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สื่อถึงมาตรฐาน และความปลอดภัยสูงเป็นที่ยอมรับ

Brand Loyalty มีเครือข่ายลูกค้าทั้งในประเทศไทยและสาขาต่างประเทศรวมกันถึง 120,000 ร้านค้า

Security ผ่านมาตรฐาน PCI DSS

Transaction Fee ค่าบริการต่อ Transaction ต่ำกว่าธนาคารหรือ Player รายใหญ่

Customer data มีการเก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า สามารถนำมาต่อยอดในด้านของ Big DATA และ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและต่อยอด

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึงจุดอ่อน ข้อบกพร่อง ข้อเสียเปรียบที่เป็นอุปสรรคและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดลง หรือจุดที่ยังพัฒนาได้ไม่เท่ากับคู่แข่ง ที่เป็นปัจจัยภายในขององค์กร เช่น แบรินด์ยังไม่มียี่ห้อ การขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถ หรือข้อจำกัดทางงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

Resources ยังไม่มีทีมพัฒนาภายในองค์กรในประเทศไทย ใช้ Outsources ในการ Customization ทั้งหมด อาจจะทำให้องค์กรสามารถควบคุมการดำเนินการได้ยากกว่าการที่มี Internal Team เป็นของตัวเอง

Limitation ในการจะปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มฟีเจอร์ตาม Requirement ของลูกค้าในประเทศไทย มีข้อจำกัดจากบริษัทแม่ค่อนข้างเยอะในการปรับ เพราะเนื่องจากการปรับแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้งานในประเทศอื่น ๆ ด้วย รวมถึงความคุ้มค่าในการปรับเปลี่ยน

Closed-Loop Prepaid System ในประเทศไทยยังไม่เป็นที่นิยมเทียบเท่ากับ Open-Loop Prepaid System

Work Process ในการดำเนินงานมีความล่าช้า เนื่องจากบางครั้งต้องรอ Head Quarter อนุมัติ

โอกาส (Opportunities) หมายถึงโอกาสที่ทำให้ผู้ประกอบการได้เปรียบในการพัฒนา และสามารถเพิ่มการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้มากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอกที่สามารถควบคุมได้และไม่ได้ นโยบายจากภาครัฐ การเติบโตของสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้อง หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในตลาด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

การเติบโตของ E-Payment ตลาด E-Payment ในประเทศไทยเติบโต ทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ

Customer Behavior พฤติกรรมการชำระเงินของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง และให้ความสนใจในการทำธุรกรรมออนไลน์ ไม่พกเงินสด (Cashless Society)

ผู้คนเข้าถึง Internet และ Smart Phone เพิ่มมากขึ้น

Government Policy ได้แก่ นโยบายส่งเสริมการใช้งาน E-Payment, นโยบาย Net Zero Emission, โครงการ ASEAN PAYMENT (Cross-Border) การชำระเงินดิจิทัลไร้พรมแดนถูกเปิดกว้าง

Technology มีการเปิดกว้างและมี Technology ใหม่ ๆ ที่สามารถเข้ามาอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้น เช่น AI, Blockchain, Mobile Wallets

ภัยคุกคาม (Threats) หมายถึงข้อจำกัด หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นและสามารถส่งผลเสียต่อธุรกิจได้ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

Competitors มีผู้แข่งขันรายใหญ่ และรายย่อยในตลาด

Varieties of Payment Types ตัวเลือกในการชำระเงินมีหลากหลายช่องทาง เช่น เงินสด บัตรเครดิต และอื่น ๆ

Development เนื่องจาก Technology มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้ผู้คนเข้าถึงสิ่งใหม่ๆ ได้ง่ายกว่าในสมัยก่อนมาก ส่งผลทำให้ผู้พัฒนาสามารถพัฒนาระบบต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น

Data Security ผู้คนมีตระหนักถึงความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยในข้อมูลส่วนตัวมากขึ้น

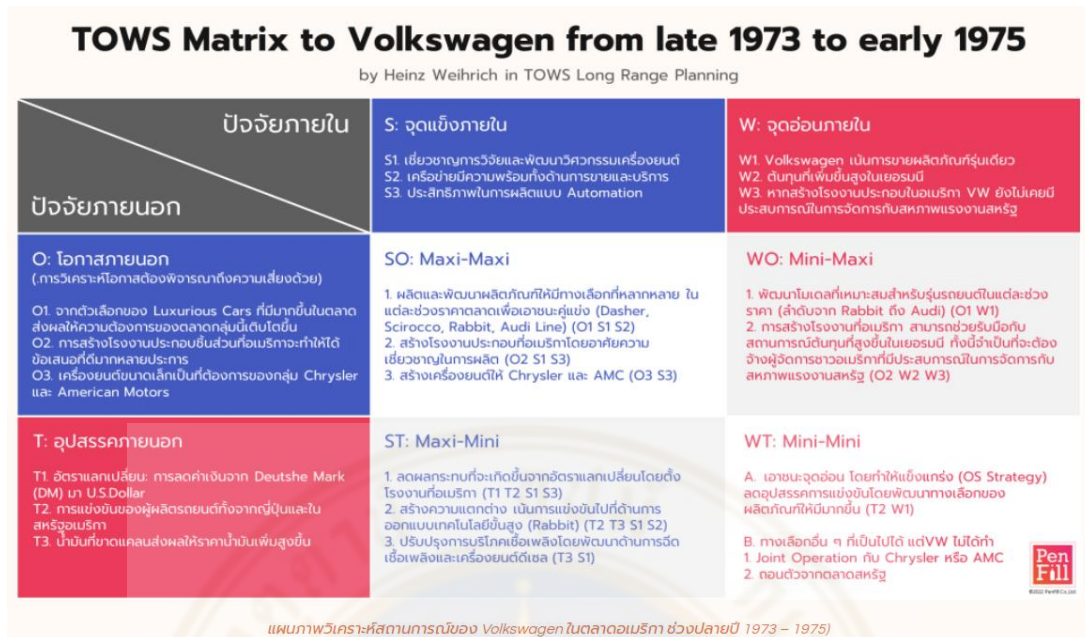
2.1.3.2 TOWS MATRIX

คือเครื่องมือ หรือกรอบแนวคิด (Framework) ที่ถูกพัฒนาต่อยอดมาจาก SWOT ถูกเผยแพร่โดย Heinz Wehrich ในปี 1982 สามารถนำมาช่วยสร้างกลยุทธ์และกรอบแนวคิดในการดำเนินธุรกิจได้ โดย TOWS ย่อมาจาก Threat, Opportunity, Weakness, Strength แตกต่างจาก SWOT ในการลำดับตัวอักษรจากหลังมาหน้า มีความแตกต่างกันตรงที่ SWOT จะช่วยวิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ ในขณะที่ TOWS จะเน้นไปถึงการวิเคราะห์การสร้างกลยุทธ์เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับบทความ (Penfill, 2022) ที่กล่าวถึงกรณีตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS กรณี Volkswagen

Process of corporate strategy and the TOWS analysis by Heinz Wehrich in TOWS Long Range Planning			
1. Prepare an Enterprise Profile: (a) the Kind of Business; (b) Geographic Domain; (c) Competitive Situation; (d) Top Management Orientation			
Internal Factors	4. Prepare a SW Audit in: (a) Management and Organization; (b) Operations; (c) Finance; (d) Marketing; (e) Other		
	5. Develop Alternatives 6. Make Strategic Choices Consider Strategies, Tactics, Action 7. Test for Consistency from Steps 1 to 6. Also Prepare Contingency Plans.	List Internal Strengths (S): S1. S2. S3.	List Internal Weaknesses (W): W1. W2. W3.
External Factors	2. Identify and Evaluate the following Factors: (a) Economic (b) Social (c) Political (d) Demographic (e) Products and Technology (f) Market and Competition	List External Opportunities (O): (Consider Risks Also) O1. O2. O3.	SO: Maxi-Maxi WO: Mini-Maxi
	3. Prepare a Forecast, Make Predictions and Assessment of the Future on same factors	List External Threats (T): T1. T2. T3.	ST: Maxi-Mini WT: Mini-Mini

ภาพที่ 2.5 : กระบวนการวางกลยุทธ์องค์กรและการวิเคราะห์ TOWS

ที่มา : <https://www.penfill.co/strategy/tows-matrix/>



ภาพที่ 2.6: ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ TOWS Matrix ในการวางกลยุทธ์องค์กร: กรณีศึกษา Volkswagen

ที่มา : <https://www.penfill.co/strategy/tows-matrix/>

กลยุทธ์ 4 แบบใน TOWS สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1.3.2.1 กลุ่ม MATCHING – จับคู่คุณลักษณะที่เหมือนกัน

กลยุทธ์เชิงรุก SO: Strength & Opportunity “โอกาสกับจุดแข็ง” คือรูปแบบสถานการณ์ที่น่า จุดแข็งมาเพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส ผู้ประกอบการสามารถเห็นศักยภาพในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้นและและสามารถกระ โจนเข้าสู่โอกาสได้ (Maximize Strength and Maximize Opportunity) ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับธุรกิจที่มีการแข่งขันดุเดือด (Red Ocean) และธุรกิจที่การแข่งขันต่ำ (Blue Ocean) กลยุทธ์ในกลุ่มนี้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) จากในกรณีศึกษาของบริษัท ABC ที่มีแนวคิดในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ TOWS กรณีศึกษาบริษัท ABC

<p>S1: Closed-Loop Prepaid System (No.1 in Japan) รายย่อยพัฒนาเองได้ยาก และต้องใช้เวลาในการพัฒนาก่อนข้างนาน และต้องมีความเชี่ยวชาญสูง</p> <p>S2: Financial Resources บริษัทมีความมั่นคง มีเงินทุน และอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศญี่ปุ่น</p> <p>S3: Brand Awareness เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สื่อถึงมาตรฐาน และความปลอดภัยสูงเป็นที่ยอมรับ</p> <p>S4: Brand Loyalty มีเครือข่ายลูกค้าทั้งในประเทศไทยและสาขาต่างประเทศรวมกันถึง 120,000 ร้านค้า</p> <p>S5: Security ผ่านมาตรฐาน PCI DSS ความปลอดภัยเทียบเท่ากับ VISA MASTERCARD</p> <p>S6: Transaction Fee ค่าบริการต่อ Transaction ต่ำกว่าธนาคารหรือ Player รายใหญ่</p> <p>S7: Customer Data ข้อมูลการทำธุรกิจของผู้บริโภคทั้งใน และต่างประเทศ</p>	<p>O1: การเติบโตของ E-Payment ตลาด E-Payment ในประเทศไทยเติบโต ฉะนั้นบริษัทจะต้องพัฒนาระบบการให้บริการ พัฒนาการให้บริการให้แตกต่าง และดีกว่า คู่แข่ง</p> <p>O2: Partnership, JV หรือ M&A หาพาร์ทเนอร์ที่แข็งแกร่งในประเทศไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่ม Market Share ให้กับบริษัท</p> <p>O3: Customer Behavior ที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมการชำระเงินของผู้บริโภค เปลี่ยนแปลง และให้ความสนใจในการทำธุรกรรมออนไลน์ ไม่พกเงินสด (Cashless Society) อีกทั้งผู้คนเข้าถึง Internet และ Smart Phone เพิ่มมากขึ้น</p> <p>O4: Technology AI, Blockchain, Mobile Wallets ถูกเปิดกว้างและเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น บริษัทสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเพิ่มความปลอดภัยของข้อมูล</p> <p>O5: Government Policy, มีการส่งเสริมการใช้งานระบบ E-Payment มากขึ้น เช่น นโยบายส่งเสริมการใช้งาน E-Payment, โครงการ ASEAN PAYMENT (Cross-Border) การชำระเงินดิจิทัลไร้พรมแดนถูกเปิดกว้าง และนโยบาย Net Zero Emission</p>
---	--

กลยุทธ์เชิงรับ WT: Weakness & Threat “อุปสรรคกับจุดอ่อน” คือรูปแบบของสถานการณ์ที่ต้องลดความเสียหายหรือจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น (Minimize Weakness and Minimize Threat) กลยุทธ์ในกลุ่มนี้เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (Defensive Strategy) เปรียบได้กับการสร้างป้อมปราการกับธุรกิจ โดยบริษัทต้องหาวิธีการลดจุดอ่อน และลดความเสียหายให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด บริษัทสามารถใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เพื่อจำกัดรายจ่ายหรือเลิกผลิตสินค้าและบริการที่ไม่มีกำไร ตลอดจนการหาผู้ร่วมลงทุน (Joint Venture)

2.1.3.2.1.1 กลุ่ม CONVERTING – จับคู่คุณลักษณะที่

ต่างกัน

กลยุทธ์ WO: Weakness & Opportunity “จุดอ่อนกับโอกาส” ธุรกิจจะต้องหาทางเพื่อชิงความได้เปรียบกับโอกาสที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์ที่ยังมีโอกาสดังนี้ เนื่องจากจุดอ่อนภายในทำให้ธุรกิจติดขัด (Minimize Weakness and Maximize Opportunity)

รูปแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมโดยส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะ Turn Around Strategy การเปลี่ยนจุดอ่อนให้เหมาะกับโอกาสที่มีในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาช่วยเพิ่มขีดความสามารถได้

กลยุทธ์ ST: Strength & Threat “จุดแข็งกับอุปสรรค” คือการใช้จุดแข็งเอาชนะอุปสรรค

ภายนอก (Maximize Strength and Minimize Threat) องค์กรสามารถนำกลยุทธ์การขยายขอบเขต (Diversification Strategy) โดยการพัฒนาจุดเด่นที่มี มาขยายผลิตภัณฑ์บริการเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องเพื่ออ้างอิงและสนับสนุนผลวิจัย ดังนี้ ประเด็นที่ 1 บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้งาน e-Payment จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลทั่วโลกให้ความสำคัญ คณะอนุกรรมการการขับเคลื่อนโครงการให้ความรู้ และส่งเสริมการใช้ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (2559) ได้ให้คำนิยาม e-Payment ว่าเป็นรูปแบบการรับ และจ่ายเงินด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การทำธุรกรรมผ่านธนาคาร สมาร์ทโฟน เครดิตการ์ด และ

บัตรเดบิต รัฐบาลไทยต้องการพัฒนาระบบการชำระเงินให้ครบวงจรเพื่อรองรับธุรกรรมทางการเงิน และเศรษฐกิจได้สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ลดการใช้เอกสาร ความซ้ำซ้อน รวมถึงการทุจริต

งานวิจัยของขวัญใจ เตชเสนกุล (2562) ชี้ให้เห็นว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สวีเดน เดนมาร์ก และแคนาดา สามารถเป็นสังคมไร้เงินสดได้เนื่องจากมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี นโยบายและกฎหมายสนับสนุน โดยประชาชนเห็นว่าการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ปลอดภัยกว่าการใช้เงินสด ตัวอย่างเช่น สวีเดน ที่ร้านค้าสามารถเลือกที่จะไม่รับเงินสดได้ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีบล็อกเชน และเงินดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตธนบัตร

JustForex (2561) รายงานว่าเกาหลีใต้ใช้สกุลเงินดิจิทัลและเทคโนโลยีบล็อกเชนเพื่อความสะดวกและลดต้นทุนในการผลิตธนบัตร รวมถึงทำให้การจัดเก็บภาษีมีความถูกต้องและเที่ยงตรงมากขึ้น โครงการนี้เริ่มนำร่องตั้งแต่ต้นปี 2560

ในประเทศไทย นโยบาย National e-Payment และระบบพร้อมเพย์ถูกเปิดตัวตั้งแต่ปลายปี 2558 ความนิยมในการใช้ e-Payment เพิ่มสูงขึ้น โดยข้อมูลจาก Prachachat (2567) ระบุว่าผู้พัฒนาระบบ “พร้อมเพย์” (NITMX) เปิดเผยว่ามีผู้ใช้งานสูงถึง 71.31 ล้านหมายเลข และมียอดการทำรายการผ่านระบบพร้อมเพย์สูงถึง 34% หรือราว 1.83 หมื่นล้านรายการ คิดเป็นเงิน 46 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นถึง 9% ยอดการใช้งานของ “cross border QR payment” สูงขึ้นเกือบ 68 เท่า

จิตฎา แก้วแทน (2557) พบว่าผู้ใช้งานมีความเชื่อมั่นในแอปพลิเคชันของธนาคารมากกว่าการทำธุรกรรมผ่านเว็บไซต์ เนื่องจากการทำธุรกรรมผ่านสมาร์ตโฟนมีความสะดวกสบาย และปลอดภัยมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอุบลวรรณ ขุนทอง (2561) ที่พบว่าความตั้งใจในการใช้ QR code Payment ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของเทคโนโลยี

เสาวนีย์ อุดมเวชสกุล (2557) พบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ Internet Banking มาจากความสะดวกสบายในการใช้งานธุรกรรมบนแอปพลิเคชันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลา การศึกษาแรงจูงใจของผู้ใช้ใหม่ที่เลือกใช้จ่ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Money) ผ่านแอปพลิเคชัน True Money Wallet พบว่าความสะดวกคือปัจจัยลำดับต้น ๆ ในการเลือกใช้งาน โดยเพศชายให้ความสำคัญกับความสะดวกที่ไม่ต้องพกเหรียญหรือเงินสด ส่วนเพศหญิงให้ความสำคัญกับการไม่ต้องเดินทางไปชำระเงินด้วยตัวเอง

ชฎานิน แก้วหาญ (2562) กล่าวว่าการใช้งาน e-Payment มีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการจ่ายภาษีและการเข้าสู่ระบบการใช้จ่ายแบบไร้เงินสด การเติบโตของกิจการและความต้องการสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นใน e-Payment และพร้อมที่จะศึกษาและใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการทำบัญชีและการยื่นภาษีอิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงข้อดีของ e-Payment ทั้งในด้านความพึงพอใจ ความสะดวก และความปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการชำระเงินผ่าน e-Payment ตั้งแต่การเปิดตัวนโยบาย National e-Payment และเทคโนโลยีการชำระเงินใหม่ ๆ ทำให้การใช้งาน e-Payment ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างมั่นคง ทั้งในด้านความสะดวก ความปลอดภัย และการที่ไม่มีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ

ประเด็นที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนที่นำทาง จากการศึกษาของ(อาทิตยา,2567) พบว่าการจัดทำแผนที่นำทางพัฒนาเทคโนโลยีในบริษัทขนาดเล็กสามารถนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาต่อยอดได้ อีกทั้งยังสามารถนำไปช่วยวิเคราะห์และวางกลยุทธ์องค์กรได้อย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ภัทริญญา, 2563) และ (วรัญญา, 2563) ที่ได้มีการนำแผนที่นำทางเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนา Peer-to-Peer Lending platform ซึ่งสามารถแสดงให้เห็น Key Drivers ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทำให้สามารถคาดการณ์อนาคต รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ(วรัญญา,2563) ได้กล่าวว่าจากการพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรตามแนวทางการทำเกษตร 4.0 กรณีศึกษาบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรในประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงสามารถแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องโรการพัฒนาลินค้าและบริการของบริษัทได้จากประเด็นศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรม e-Payment ยังคงมีการเติบโต และเป็นที่ยอมรับที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนจากรัฐบาลผ่านโครงการต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) บริษัท ABC สามารถหาช่องทางในการเพิ่มศักยภาพของการให้บริการ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และจากประเด็นที่ 2 พบว่าการจัดทำแผนที่นำทาง สามารถทำให้บริษัทมี Direction ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเนื่องจากบริษัท ABC ยังไม่เคยมีการจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์มาก่อน ฉะนั้นแล้วการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC การพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์จะสามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ตารางที่ 2.2 ตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	วิธีการเก็บข้อมูล/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
1.	ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์สมาร์ตโฟน กรณีศึกษา	เก็บข้อมูลจากประชากรในพื้นที่กรุงเทพมหานครและ	พบว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงการยอมรับเพื่อใช้บริการชำระเงิน

	ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปทุมธานี (จิตฺยาดา แก้วแทน, 2557)	ปทุมธานีที่เคยทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 437 คน	อิเล็กทรอนิกส์ผ่านสมาร์ทโฟน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในเทคโนโลยี, ความปลอดภัย และความสะดวก
2.	ปัจจัยความสำเร็จของความตั้งใจในการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบ QR code Payment ของประชากรในกรุงเทพมหานคร (อุบลวรรณ ขุนทอง, 2561) (นริรัตน์ อนันต์ชัยรัชตะ, 2561) (ธิดา แผลมหลักสกุล, 2561)	เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบ QR code Payment การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีการใช้บริการดังกล่าวในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบชำระเงินด้วย QR code สำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี, ความไม่ซับซ้อนในการใช้งาน, การประชาสัมพันธ์จากธนาคาร, การทราบถึงข้อดีของการใช้งาน QR code Payment และความปลอดภัยในการทำธุรกรรม
3.	การศึกษาความพึงพอใจในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารและผ่านธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) ของผู้ใช้บริการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (เสาวนีย์ อุดมเวชสกุล, 2557)	เก็บข้อมูลจากประชากรในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ทำธุรกรรมผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารและทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet	พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การใช้งานที่สะดวกสบาย โดยสามารถทำธุรกรรมได้ตลอดเวลา, ความ

		Banking) โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 500 คน	ปลอดภัยในการใช้บริการธุรกรรมทางการเงิน, ความหลากหลายของบริการที่ธนาคารนำเสนอ, ความน่าไว้วางใจและบริการที่มีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ธนาคาร ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและสนับสนุนให้เกิดการใช้งานอย่างต่อเนื่องในอนาคต
4.	พฤติกรรมและทัศนคติต่อการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) และต่อระบบภาษีของผู้ประกอบอาชีพในเศรษฐกิจนอกระบบกรณีศึกษา ผู้ประกอบการออนไลน์ (ชญานิน แก้วหาญ, 2562)	เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้ประกอบการออนไลน์ในเศรษฐกิจนอกระบบกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการออนไลน์ที่ใช้ระบบ e-Payment ในการทำธุรกรรมทางการเงินและมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบภาษี	พบว่า การสนับสนุนให้ใช้ e-Payment และการปรับปรุงระบบภาษีให้ทันสมัยและเป็นมิตรกับผู้ประกอบการออนไลน์ จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจในการใช้งาน
5.	การจัดทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับ บริษัทเกิดใหม่	เก็บข้อมูลจากบริษัทเกิดใหม่ (startups) ในหลากหลาย	พบว่า การจัดทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยี

	TECHNOLOGY ROADMAPPING FOR EMERGING BUSINESS (อภิชาติขาม, 2557)	อุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 150 บริษัท การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มเลือกจากฐานข้อมูลบริษัทเกิดใหม่ที่ถูกจดทะเบียนและระยะเวลาการดำเนินงานไม่เกิน 5 ปี	(Technology Roadmap) มีส่วนช่วยเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาและสามารถส่งผลถึงความสำเร็จของบริษัทเกิดใหม่ และมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมไปถึงการส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทเกิดใหม่ในระยะยาว
6.	การจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรตามแนวทางการทำเกษตร 4.0 กรณีศึกษาบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรในประเทศไทย (วรัญญู , 2563)	เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ประกอบด้วยบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 100 บริษัท การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากฐานข้อมูลบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย	ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรตามแนวทางการทำเกษตร 4.0 มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและ รวมไปถึงการส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทในระยะยาว
7.	การวิเคราะห์จัดทำแผนที่นำทางการพัฒนา Peer-to Peer Lending	เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็น	การพัฒนา Peer-to-Peer Lending

	<p>Platform ที่ตอบ โจทย์นักลงทุน กรณีศึกษา (ภัทริญา, 2563)</p>	<p>นักลงทุนและ ผู้ใช้บริการแพลตฟอร์ม Peer-to-Peer (P2P) Lending ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน ทั้งสิ้น 200 คน การ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างจาก ฐานข้อมูลของ แพลตฟอร์ม P2P Lending ที่มีการ ดำเนินการในประเทศไทย ไทย</p>	<p>Platform จำเป็นต้อง พิจารณาปัจจัย ขับเคลื่อนสำคัญที่มี ผลต่อธุรกิจธนาคาร โดยมีการวิเคราะห์ และอภิปรายผ่าน กระบวนการต่าง ๆ เพื่อคาดการณ์ ผลกระทบเชิงกล ยุทธ์ในอนาคต ธนาคารจำเป็นต้อง ทบทวนรูปแบบ ธุรกิจเดิม โดยให้ ความสำคัญกับ ผู้ใช้งานมากขึ้น</p>
--	--	---	--

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 วิธีการวิจัย (Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผน
ที่นำทางเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัท ABC โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจาก Secondary Data ที่น่าเชื่อถือ
และวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น Business Drivers & Trends ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ
การพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ABC เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ
พัฒนาบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการชำระเงินผ่านระบบ e-Payment
การวิเคราะห์นี้ยังช่วยให้แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการเตรียมพร้อม
และรับมือกับเติบโตของ e-Payment ในประเทศไทย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการศึกษาการเติบโตของอุตสาหกรรม e-
Payment ในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ให้กับบริษัท ABC เพื่อ
เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มยอดขาย 5X ภายใน 3 ปีข้างหน้า ที่ผ่านมามีบริษัทเอง
ยังไม่เคยมีการจัดทำแผนที่นำทางดังกล่าวมาก่อน ฉะนั้นแล้วเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีความเข้าใจ
และรับทราบถึง Direction ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจในการพัฒนาแผนที่นำ
ทางนี้เพื่อมาต่อยอดให้กับบริษัท ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้บริหาร บริษัท ABC ยินยอมและ
อนุญาตให้เก็บข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ แต่ไม่อนุญาตให้เปิดเผยชื่อองค์กรรวมถึงชื่อผู้บริหาร
การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากเป็น
กลุ่มเป้าหมายที่ตรงกับความต้องการของการทำวิจัย โดยได้ทำการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1. ภายใน
องค์กร ได้แก่

กลุ่มผู้บริหาร Top Management ผู้ที่กำหนดภาพรวมของนโยบาย และทิศทางทั้งหมด
ขององค์กร จำนวน 5 ราย

กลุ่มผู้จัดการแต่ละหน่วยงาน Middle-Management ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไป
ใช้งานจริงภายในองค์กร จำนวน 3 ราย

3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

3.3.1 แหล่งข้อมูลที่ถูกรวบรวมระหว่างการศึกษา- ข้อมูล Primary Data หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีการใช้คำถามในลักษณะคำถามปลายเปิด ในการค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึกจากผู้สัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 8 ราย

ข้อมูล Secondary Data หมายถึงข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งอื่น ๆ เช่นบทความ งานวิจัยอื่น ๆ ที่หาได้จากฐานข้อมูลของมหาลัยต่าง ๆ เอกสาร และรวมถึงข่าวสารต่างที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูลระหว่างการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บและศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าว โดยมีการค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่สามารถเชื่อถือได้ เพื่อศึกษา Business Drivers & Trends ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และได้มีการนำเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ Five Forces เข้ามาเพื่อช่วยในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants), การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes), อำนาจการต่อรองจากลูกค้า, อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ เพื่อเข้าใจสภาพการแข่งขันและนำไปวางแผนกลยุทธ์ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแผนที่น่าทางให้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยมีการนัดเวลาสัมภาษณ์ Face-to-Face และ สัมภาษณ์ผ่าน Online ระหว่างในการเก็บข้อมูล

3.4 เครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ในรูปแบบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการสัมภาษณ์ผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และดำเนินในลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการทราบ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถามได้ในทุกรูปแบบ ทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ โดยผู้สัมภาษณ์จะใช้คำถามจากแบบสอบถามเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

การสัมภาษณ์แบบที่มีการวางแผนล่วงหน้าเป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ทั้งคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด โดยมีการตั้งคำถามแบบหลวม ๆ (Loosely Structured)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์

นักวิจัยได้วางแผนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนในการตัดสินใจ วางแผน และวางกลยุทธ์ในองค์กร หลังจากรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ นักวิจัยได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสกัดและประมวลคำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถาม

3.6 การพัฒนาแผนที่นำทาง

รายละเอียดในการจัดทำแผนที่นำทางและการประมวลผลชุดข้อมูลจะได้รับการอธิบายอย่างละเอียดในบทที่ 4 ซึ่งจะครอบคลุมถึงการเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เช่น ข้อมูลและแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนที่นำทาง ทั้งนี้เพื่อใช้ในการพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ รวมถึงรูปแบบหรือกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.7 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

นักวิจัยได้ออกแบบวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ซึ่งหมายถึงการใช้เครื่องมือที่สามารถวัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดหรือตามวัตถุประสงค์ของการวัด

บทที่ 4

กรณีศึกษาบริษัทตัวอย่าง (Case Study)

ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อทำการวิเคราะห์, กำหนด, และพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัท ABC โดยผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อตัวขับเคลื่อนและแนวโน้มที่สำคัญ ที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการต่อไป เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัท ABC ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกล่าวในรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
- 4.2 กรณีบริษัทตัวอย่าง
 - 4.2.1 ความเป็นมาของบริษัท (Company Background)
 - 4.2.2 สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation)
 - 4.2.3 คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Future Outlook)
- 4.3 อภิธานศัพท์ (Glossary)
- 4.4 วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ในกระบวนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่กำหนดทิศทางของบริษัท จำนวนทั้งหมด 8 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Top Management) : ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดทิศทาง และนโยบายขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจ และเทคโนโลยี จำนวน 5 ราย

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) : ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย และทิศทางของแผนดำเนินงานในเชิงของการนำไปใช้งานจริง จำนวน 3 ราย

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่งงาน
คนที่ 1	Chairman
คนที่ 2	Vice President

คนที่ 3	CEO
คนที่ 4	President
คนที่ 5	Director & Head of Overseas Department
คนที่ 6	Managing Director of Singapore
คนที่ 7	Manager of DX Business Division
คนที่ 8	Managing Director of India

4.2 กรณีบริษัทตัวอย่าง

4.2.1 ความเป็นมาของบริษัท (Company Background)

จากกรณีศึกษาของบริษัท ABC ผู้ให้บริการในด้านของ Closed-Loop e-Payment บริษัทมีต้นกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น, โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในผู้นำด้านเทคโนโลยีการชำระเงิน ตั้งแต่ปี 2013 บริษัทได้มุ่งเน้นพัฒนาโซลูชันการชำระเงินที่ปลอดภัยและใช้งานง่ายผ่านการเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ รองรับความต้องการทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่น ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีล่าสุด บริษัทได้ขยายสาขาไปยังประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ประเทศอินเดีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย และประเทศไทย โดยในประเทศไทย ถูกก่อตั้งขึ้นในปี 2560 (2017) เพื่อขยายธุรกิจการชำระเงินและเทคโนโลยีการให้บริการในภูมิภาคต่าง ๆ บริษัทมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการเทคโนโลยีการชำระเงินแบบไร้เงินสด, การใช้เทคโนโลยี AR, และเทคโนโลยีการชำระเงินที่สวมใส่ได้ ในประเทศไทย

4.2.2 สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัท ABC กำลังเผชิญกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอุตสาหกรรมการชำระเงินดิจิทัลและเทคโนโลยี ด้วยตำแหน่งในตลาดไทยที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริษัท ABC มีความจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน แต่ยังต้องพร้อมใช้งานและสามารถตอบโต้ความต้องการของตลาดในอนาคตได้ การรับมือกับการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี (Technology Disruption) เป็นหนึ่งในความท้าทายหลัก รวมถึงการมีผู้เล่นใหม่ๆ ที่เข้ามาในตลาดและการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้การแข่งขันจากธุรกิจการชำระเงินแบบดั้งเดิมและบริษัทเทคโนโลยีการชำระเงินใหม่ๆ ยังสร้างแรงกดดันให้กับบริษัท ABC ต้องปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีการชำระเงินให้มีความปลอดภัย, รวดเร็ว, และมีความน่าเชื่อถือสูง

บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนาโซลูชันที่เกี่ยวกับการชำระเงินแบบสวมใส่ได้, ระบบ AR สำหรับการตลาด, และการบูรณาการเทคโนโลยีชำระเงินในสถานที่จำหน่ายสินค้าเพื่อส่งเสริมประสบการณ์การใช้จ่ายแบบไร้สัมผัส การตอบสนองต่อเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้บริษัทสามารถรักษาความเป็นผู้นำในตลาดได้ แต่ยังช่วยให้สามารถนำหน้าคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

4.2.3 คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Future Outlook)

อุตสาหกรรม e-payment กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขับเคลื่อนโดยการเพิ่มขึ้นของการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้ของผู้บริโภค สำหรับบริษัท ABC การมองไปข้างหน้าในอุตสาหกรรมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในอนาคตสามารถคาดการณ์ได้ว่า เราจะเห็นการรวมตัวกันของเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain), ปัญญาประดิษฐ์ (AI), และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการทำธุรกรรม e-payment. นอกจากนี้การใช้งานกระเป๋าเงินดิจิทัลและการชำระเงินผ่านมือถือจะเติบโตอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากผู้บริโภคมุ่งหาความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นในการทำธุรกรรม การใช้งาน Big Data และ Cloud Computing จะเป็นกุญแจสำคัญในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากที่สร้างขึ้นจากการทำธุรกรรมเหล่านี้ ช่วยให้บริษัท ABC สามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลเพียงพอและปรับใช้กลยุทธ์การตลาดและบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยี Cloud จะช่วยให้บริษัทสามารถมีความยืดหยุ่นในการจัดเก็บข้อมูลและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนถึงต้นทุนในการบริหารจัดการข้อมูลในระยะยาว

บริษัท ABC จะต้องเตรียมรับมือกับการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันจากบริษัทใหม่ๆ ที่เข้ามาในตลาด, รวมถึงการปรับตัวเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ IoT และอุปกรณ์สวมใส่ (Wearable Payments) ได้มากขึ้น บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาโซลูชันที่สามารถรองรับการชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payment) การใช้งานเทคโนโลยี EMV Contactless คือส่วนสำคัญในการพัฒนาโซลูชันการชำระเงินแบบไร้สัมผัส เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญในการสร้างความปลอดภัยและความรวดเร็วในการทำธุรกรรมเงินสดดิจิทัล EMV Contactless ใช้มาตรฐานการสื่อสารระยะใกล้ (NFC) เพื่อช่วยให้การทำธุรกรรมสามารถเกิดขึ้นได้โดยเพียงแค่สัมผัสหรือแตะการ์ดหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ กับเครื่องรับชำระเงินเทคโนโลยีนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มความสะดวกให้กับผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังช่วยลดเวลาในการทำธุรกรรมลงอย่างมาก ทำให้การชำระเงินทั้งในร้านค้าปลีกและในสถานการณ์การขายที่ต้องการความเร็วสูงเป็นไปได้อย่างไร้ที่ติ การบูรณาการ

เทคโนโลยี EMV Contactless ในโซลูชันการชำระเงินของบริษัท ABC ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในแง่ของความปลอดภัยของข้อมูล แต่ยังเป็นก้าวสำคัญในการส่งเสริมการยอมรับการชำระเงินแบบไร้สัมผัสในหลากหลายตลาดทั่วโลก

การผสานการชำระเงินเข้ากับประสบการณ์ผู้ใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดต่อไปได้และเตรียมตัวสำหรับการขยายธุรกิจในอนาคต การร่วมมือกับธนาคาร, บริษัทเทคโนโลยี, และผู้ให้บริการการชำระเงินอื่นๆ จะมีบทบาทสำคัญในการขยายความสามารถและนวัตกรรมใหม่ๆ ในตลาด e-payment การร่วมมือเหล่านี้จะช่วยให้ บริษัท ABC สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เร็วขึ้นและสามารถนำมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เข้าถึงและใช้งานง่ายสำหรับผู้บริโภค และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์และนำมาสมัยได้อย่างต่อเนื่อง

4.3 อภิธานศัพท์ (Glossary)

4.3.1 Closed-Loop e-Payment ระบบการชำระเงินแบบวงปิด หมายถึง ระบบการทำธุรกรรมที่สามารถใช้ได้เฉพาะภายในเครือข่ายที่กำหนด เช่น บัตรของขวัญของร้านค้าเฉพาะ หรือระบบชำระเงินในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบภายนอก ช่วยควบคุมการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 e-Payment การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่อาศัยระบบดิจิทัล เช่น แอปพลิเคชันธนาคาร หรือแพลตฟอร์มชำระเงินออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม ลดการใช้เงินสด และเพิ่มความรวดเร็วในการโอนเงินหรือชำระค่าสินค้าและบริการ

4.3.3 AI (Artificial Intelligence) ปัญญาประดิษฐ์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถทำงานหรือแก้ปัญหาในรูปแบบที่ต้องใช้การคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจของมนุษย์ เช่น การตรวจจับการฉ้อโกงในธุรกรรม e-Payment หรือการคาดการณ์พฤติกรรมผู้ใช้งาน

4.3.4 Machine Learning สาขาย่อยของ AI ที่ให้คอมพิวเตอร์เรียนรู้และปรับปรุงการทำงานจากข้อมูลที่ได้รับ โดยไม่ต้องถูกตั้งโปรแกรมใหม่ เหมาะสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น การแนะนำสินค้าในระบบ e-Payment

4.3.5 Blockchain เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูงเนื่องจากข้อมูลถูกเข้ารหัสและกระจายอยู่ในเครือข่ายทั้งหมด ใช้สำหรับการติดตามธุรกรรมในระบบ e-Payment เพื่อความโปร่งใสและลดความเสี่ยงจากการปลอมแปลง

4.3.6 Big Data ข้อมูลขนาดใหญ่ที่ซับซ้อนและมีปริมาณมาก ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยเครื่องมือดั้งเดิม ใช้สำหรับวิเคราะห์แนวโน้มของผู้บริโภคในระบบ e-Payment เพื่อสร้างกลยุทธ์และการตัดสินใจทางธุรกิจ

4.3.7 Cloud Computing การประมวลผลแบบคลาวด์ ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงทรัพยากรคอมพิวเตอร์ เช่น พื้นที่จัดเก็บข้อมูลหรือเซิร์ฟเวอร์ ผ่านอินเทอร์เน็ต ลดต้นทุนและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

4.3.8 EMV Contactless มาตรฐานการชำระเงินแบบไร้สัมผัส ที่ใช้การสื่อสารแบบ NFC (Near Field Communication) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถแตะบัตรเครดิตหรืออุปกรณ์เพื่อชำระเงินได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย

4.3.9 Wearable Payments ระบบชำระเงินผ่านอุปกรณ์สวมใส่ เช่น สมาร์ทวอตช์ หรือ สายรัดข้อมือ ที่มีความสะดวกสบายและเหมาะกับการใช้งานในชีวิตประจำวัน เช่น การแตะอุปกรณ์กับเครื่องอ่านเพื่อชำระเงิน

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์

บริษัทกรณีสึกษา คือ บริษัท ABC ซึ่งกำลังเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอุตสาหกรรม e-payment ที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้จ่ายของผู้บริโภค ฉะนั้นแล้วการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดทำ Strategic Roadmap ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจและแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

การจัดทำ Strategic Roadmap นี้จะใช้การวิเคราะห์ PESTEL เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม e-payment. ประกอบด้วย Political (การเมือง) Economic (เศรษฐกิจ)

Social (สังคม) Technological (เทคโนโลยี) Legal (กฎหมาย) Environmental (สภาพแวดล้อม) ผลจากการวิเคราะห์เหล่านี้จะช่วยให้อุตสาหกรรม ABC สามารถวางกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขัน และการขยายธุรกิจในอนาคต การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้กำหนดทิศทางของบริษัท จะถูกรวบรวมและนำมาประกอบเป็นตาราง 4.2 เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจและทิศทางของอุตสาหกรรมอย่างละเอียด

ตารางที่ 4.2 ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์จัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์	รายละเอียดการวิเคราะห์	คำถามสัมภาษณ์ที่ใช้ในการ Verify
1. การยืนยันโอกาสและความเสี่ยง	ยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารระบุมีการตรงกับที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap	ข้อ 1: คุณมองการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร?
2. การพิจารณาผลกระทบ	วิเคราะห์ผลกระทบที่คำตอบของผู้บริหารมีต่อโมเดลธุรกิจปัจจุบันและอนาคต	ข้อ 2: คุณคิดว่าปัจจัยสำคัญอะไรที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ทั้งในประเทศไทยและในประเทศของคุณ? สามารถแบ่งปันตัวอย่างหรือประสบการณ์ที่เจาะจงได้ไหม? ข้อ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร?
3. การประเมินปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ	ตรวจสอบว่าแนวทางที่ผู้บริหารให้มานั้นสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จที่ระบุใน Roadmap	ข้อ 3: คุณคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร? คุณสามารถอธิบายเทคโนโลยีหรือแนวโน้มเฉพาะที่มีบทบาทสำคัญได้ไหม?
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/โมเดลธุรกิจ	วิเคราะห์การพัฒนาที่เสนอโดยผู้บริหารว่าจะช่วยสนับสนุนหรือเสริมสร้าง Roadmap	ข้อ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร? ข้อ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?
5. เทคโนโลยีที่จำเป็น	ตรวจสอบเทคโนโลยีที่ผู้บริหารระบุว่าเป็นต่อ	ข้อ 5: คุณคิดว่าเทคโนโลยีใดที่จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการพัฒนา e-Payment ในอนาคต?

	การพัฒนาธุรกิจว่าตรงกับที่วางไว้ใน Roadmap	
6. ทรัพยากรและความสามารถ	วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถที่จำเป็นตามที่ผู้บริหารระบุเพื่อประเมินว่าเพียงพอต่อการดำเนิน Roadmap	ข้อ 6: จากมุมมองของคุณ อะไรคือความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย? องค์กรของคุณมีแผนอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้? คุณอธิบายกลยุทธ์ได้ไหม?
7. กลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ	วิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้มาว่าจะสามารถเพื่อนำมาสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจตามแผน Roadmap	ข้อ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?

4.4.2 ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารระบุมีการตรงกับที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์กับผู้บริหารจากทั้งระดับสูง (Top Management) และระดับกลาง (Middle Management) เพื่อยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap มีความสอดคล้องกันกับความเห็นของผู้บริหารหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำถามในการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้

ข้อ 1: คุณมองการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีมุมมองที่เชื่อมั่นในการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนยืนยันว่ามีปัจจัยหลากหลายที่สนับสนุนการเติบโตของระบบ e-Payment ซึ่งประกอบไปด้วยนโยบายจากรัฐบาลและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย คำตอบเหล่านี้ไม่เพียงแต่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการใช้ e-Payment เท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างเปิดกว้าง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีและการยอมรับจากผู้บริโภค การเติบโตของระบบ e-Payment ถูกขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีความปลอดภัยสูง เช่น การชำระเงินผ่านมือถือและการใช้ QR code สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่ตอบโจทยความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีความสะดวกและ

รวดเร็ว และการสนับสนุนจากรัฐบาล: นโยบายของรัฐที่เสริมสร้างการใช้งาน e-Payment สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสด สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่กว้างขึ้นตัวอย่างบ่งชี้ที่แสดงถึงมุมมองการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยโดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

"ตลาด e-Payment ของประเทศไทยกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งเร็วกว่าที่เราเคยสังเกตเห็นในช่วงแรกของการพัฒนาตลาดในญี่ปุ่น ความเร่งนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริโภคชาวไทยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการชำระเงินดิจิทัล" -CEO

ตารางที่ 4.3 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารระบุมีการตรงกับที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์	Business Driver & Trend ที่เกี่ยวข้อง
มุมมองการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร?	Chairman	การเติบโตของ e-Payment ในไทยขับเคลื่อนโดยผู้บริโภครุ่นใหม่และนโยบายส่งเสริมจากรัฐบาล	การเติบโตของ e-Payment, การเปิดรับเทคโนโลยีของผู้บริโภค, โซลูชันไร้เงินสด
	Vice President	การระบาดของ COVID-19 ทำให้ความต้องการ e-Payment เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเขตเมือง	COVID-19 และความต้องการทำธุรกรรมแบบไร้สัมผัส, การเติบโตของ e-Payment ในเขตเมือง
	CEO	การเติบโตของ e-Payment ในไทยเกิดจากการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วของผู้บริโภค	การนำเทคโนโลยีมาใช้ของผู้บริโภค, สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ e-Payment

President	การเติบโตของ e-Payment ในไทยมาจากการสนับสนุนของรัฐบาลและแนวโน้มสังคมไร้เงินสด	นโยบายรัฐบาลและสังคมไร้เงินสด, แนวโน้มสังคมและเศรษฐกิจที่ส่งเสริม e-Payment
Director & Head of Overseas	พูดถึงการขยายตัวของตลาด e-Commerce ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเติบโตของช่องทางชำระเงินแบบดิจิทัล การเพิ่มขึ้นของการค้าออนไลน์นั้นเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้มีการนำเอาวิธีการชำระเงินใหม่ๆ มาใช้	e-Commerce, การขยายตัวของการชำระเงินออนไลน์
Managing Director (SG)	การเติบโตของ e-Payment ในไทยได้แรงหนุนจากภาครัฐ, การใช้สมาร์ทโฟนที่แพร่หลาย, และ COVID-19	การสนับสนุนจากภาครัฐ, การเข้าถึงสมาร์ทโฟน, ผลกระทบจาก COVID-19
Manager of DX	ระบุถึงการยอมรับ QR code ที่กว้างขวางและการเปลี่ยนแปลงจากการใช้เงินสด	เทคโนโลยี QR code, การลดการใช้เงินสด
MD of India	อ้างอิงนโยบายส่งเสริม e-Payment ในอินเดียที่มี	นโยบายรัฐ, การเพิ่มการใช้งาน e-Payment

		ผลกระทบ เช่นเดียวกับในไทย	
--	--	------------------------------	--

4.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบและวิเคราะห์ผลกระทบจากคำตอบของผู้บริหารมีต่อโมเดลธุรกิจปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้

ข้อ 2: คุณคิดว่าปัจจัยสำคัญอะไรที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ทั้งในประเทศไทยและในประเทศของคุณ? สามารถแบ่งปันตัวอย่างหรือประสบการณ์ที่เจาะจงได้ไหม?

ข้อ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนเห็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ในทิศทางเดียวกัน, โดยมีการเน้นย้ำถึงการสนับสนุนจากรัฐบาลและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นหลัก จากข้อมูลที่ได้, ผู้บริหารระดับสูงอย่าง Chairman, CEO, และ MD จากสิงคโปร์และอินเดีย ระบุถึงนโยบายรัฐที่สนับสนุนการใช้งาน e-Payment และการอำนวยความสะดวกส่งเสริมการใช้งานที่มาพร้อมกับการริเริ่มโปรโมชันและการออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมการเติบโต ในขณะที่ VP, President และผู้จัดการฝ่ายต่างประเทศ, ได้เน้นถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการเพิ่มขึ้นของการใช้สมาร์ทโฟนที่ทำให้การชำระเงินออนไลน์ง่ายขึ้น ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์เหล่านี้ได้ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาโมเดลธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนโยบายที่เปลี่ยนไป, โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรเช่นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, การอบรมพนักงาน, และการอัปเดตระบบ IT ที่มีอยู่เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านของปัจจัยหลักที่ผลักดันการเติบโต ผู้บริหารทุกคนยืนยันว่าการสนับสนุนจากรัฐบาลและการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ตัวอย่างเช่นการออกนโยบายและโปรโมชันส่งเสริมการใช้งาน e-Payment และการรับรองการใช้เทคโนโลยีสมาร์ทโฟนที่เพิ่มความง่ายในการทำธุรกรรมออนไลน์

ในด้านของผลกระทบต่อการค้าและแนวทางกลยุทธ์ ผู้บริหารได้ชี้เน้นถึงการสนับสนุนทางนโยบายและความต้องการของตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาและการ

ดำเนินงานของระบบ e-Payment ในองค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การปรับปรุงโมเดลธุรกิจเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การอัปเดตระบบ IT และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่แสดงถึงปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment และอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“ ทั้งในประเทศไทยและตลาดบ้านเกิดของเราความคิดริเริ่มของรัฐบาล เช่น การส่งเสริมธุรกรรมดิจิทัลและการจัดตั้งกรอบกฎระเบียบสำหรับ FinTech มีบทบาทสำคัญ นอกจากนี้ระบบนิเวศของ FinTech ที่มีชีวิตชีวา ซึ่งรวมถึงสตาร์ทอัพและสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงซึ่งพัฒนาโซลูชันการชำระเงิน ยังเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตนี้อย่างมาก ”-President

ตารางที่ 4.4 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบ)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์	Business Driver & Trend ที่เกี่ยวข้อง
ข้อ 2: คุณคิดว่าปัจจัยสำคัญอะไรที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ทั้งในประเทศไทยและในประเทศของคุณ? สามารถแบ่งปันตัวอย่างหรือประสบการณ์ที่เจาะจงได้ไหม?	Chairman	การสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นตัวผลักดันการเป็นสังคมไร้เงินสด	นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการใช้งาน e-Payment
	VP	เทคโนโลยีสมาร์ทโฟนช่วยเพิ่มการใช้งาน e-Payment	เทคโนโลยีมือถือและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต
	CEO	นโยบายส่งเสริมการใช้งาน e-Payment มีผลดีต่อเศรษฐกิจ	การสนับสนุนระบบเศรษฐกิจดิจิทัล
	President	การเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซช่วยผลักดัน e-Payment	การเติบโตของอีคอมเมิร์ซและการค้าขายออนไลน์
	Director & Head of Overseas	การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลกกระตุ้นการใช้ e-Payment	การปรับตัวของตลาดโลกต่อ

			นวัตกรรมการชำระเงิน
	MD of Singapore	นโยบายของรัฐ สิงคโปร์ช่วย เสริมสร้างการใช้งาน e-Payment	นโยบายรัฐบาลที่ สนับสนุนนวัตกรรม การชำระเงิน
	Manager of DX	การยอมรับ QR code ทำให้การชำระเงินง่าย ขึ้น	นวัตกรรมในการ ชำระเงินและการ เปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี
	MD of India	แนวโน้มการชำระเงิน ดิจิทัลในอินเดีย เพิ่มขึ้น	การเปลี่ยนแปลงทาง สังคมและเศรษฐกิจ สนับสนุนการชำระ เงินดิจิทัล

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบ คำถามข้อที่ 4)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์	Business Driver & Trend ที่เกี่ยวข้อง
ข้อ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร?	Chairman	นโยบายรัฐบาล สนับสนุนการชำระเงินแบบไร้สัมผัสเพิ่มขึ้น	นโยบายรัฐบาล ส่งเสริมการชำระเงินไร้สัมผัส
	VP	การใช้งานอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นทั่วโลกช่วยสนับสนุน e-Payment	การเพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยีการชำระเงิน
	CEO	ระบบนิเวศการเงินเปลี่ยนไปต้องการ	การปรับเปลี่ยนนิเวศการเงินทั่วโลก

		โซลูชันการชำระเงินที่ หลากหลาย	
	President	การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานดิจิทัลเป็น สิ่งจำเป็นในการ รองรับการชำระเงิน	การปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัล
	Director & Head of Overseas	เทคโนโลยีบล็อกเชน อาจเป็นอนาคตของ การชำระเงินดิจิทัล	นวัตกรรมเทคโนโลยี การชำระเงิน
	MD of Singapore	กฎหมายสนับสนุน การพัฒนาเทคโนโลยี ชำระเงินใหม่ๆ	การเปลี่ยนแปลงใน กฎหมายที่สนับสนุน การชำระเงินดิจิทัล
	Manager of DX	ความต้องการของ ลูกค้าเป็นตัว ขับเคลื่อนนวัตกรรม ในการชำระเงิน	ความต้องการลูกค้า และการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง
	MD of India	การแข่งขันในธุรกิจ ชำระเงินออนไลน์ กำลังเพิ่มขึ้น	การแข่งขันและการ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของ ตลาด

4.4.2 ขั้นตอนที่ 3. การประเมินปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จโดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้

คำถามสัมภาษณ์ข้อ 3: คุณคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร? คุณสามารถอธิบายเทคโนโลยีหรือแนวโน้มเฉพาะที่มีบทบาทสำคัญได้ไหม? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกท่านเห็นพ้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทย โดยเฉพาะการเข้าถึงสมาร์ตโฟนและอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วทุกภาคส่วน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวก

สะดวกและเสริมความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหลายท่านยกตัวอย่างเทคโนโลยี QR code และการชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payment) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค เทคโนโลยีเหล่านี้ได้ช่วยลดความยุ่งยากในการชำระเงิน พร้อมเพิ่มความสะดวกและความปลอดภัย นอกจากนี้ บางท่านยังระบุถึงความสำคัญของเทคโนโลยี 5G ที่ช่วยเพิ่มความเร็วในการทำธุรกรรม และระบบ AI ที่สนับสนุนด้านการรักษาความปลอดภัย ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของเทคโนโลยีที่สำคัญในการผลักดันการยอมรับ e-Payment อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องในประเทศไทย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทย โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“การเปิดตัวเทคโนโลยี 5G มีผลกระทบอย่างมากต่อระบบ e-Payment ในประเทศไทย ด้วย 5G ความเร็วและความน่าเชื่อถือของการทำธุรกรรมออนไลน์ได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งช่วยแก้ไขสองปัญหาหลักที่ผู้บริโภคเคยกังวลเกี่ยวกับ e-Payment คือประสิทธิภาพและความปลอดภัย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้ได้ช่วยเสริมประสบการณ์การใช้งานโดยรวม ทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจมากขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอัตราการใช้บริการชำระเงินแบบดิจิทัล” - Director & Head of Overseas Business

“ การเพิ่มขึ้นของผู้ใช้สมาร์ทโฟนในประเทศไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของการทำธุรกรรมแบบไร้เงินสดอย่างรวดเร็ว การที่สมาร์ทโฟนเข้าถึงได้ง่ายทำให้แอปพลิเคชันธนาคารและการชำระเงินผ่านมือถือ เช่น PromptPay สามารถใช้งานได้สะดวกสำหรับประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารที่แข็งแกร่งยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำให้ระบบการชำระเงินทำงานได้อย่างราบรื่น การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เสถียรและเชื่อถือได้ทำให้ผู้ใช้สามารถทำธุรกรรมได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นใจในการใช้การชำระเงินแบบไร้เงินสด ” - Manager of DX Business Division

ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 3. การประเมินปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์	Technology ที่เกี่ยวข้อง
ข้อ 3: คุณคิดว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพล	Chairman	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีบล็อกเชน มีบทบาท	Blockchain

<p>ต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร? คุณสามารถอธิบายเทคโนโลยีหรือแนวโน้มเฉพาะที่มีบทบาทสำคัญได้ไหม?</p>		<p>สำคัญในการพัฒนาระบบ e-Payment ของเรา เทคโนโลยีบล็อกเชนไม่เพียงช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการทำธุรกรรม แต่ยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมาก</p>	
	Vice President	<p>การยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทยได้รับอิทธิพลอย่างมากจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหลายประการ...การเข้าถึงสมาร์ตโฟนที่แพร่หลายและมีราคาย่อมเยาทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงแพลตฟอร์มการชำระเงินดิจิทัลได้มากขึ้น</p>	<p>Mobile Technology, Blockchain</p>
	CEO	<p>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมือถือในประเทศไทยสะท้อนถึงแนวโน้มระดับโลก แต่สิ่งที่โดดเด่นเป็นพิเศษคือความเร็วที่ทำให้ระบบ e-Payment ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย...หนึ่งในเทคโนโลยีหลักที่ปฏิวัติวงการนี้คือการชำระเงินผ่าน QR code</p>	<p>Mobile Technology, QR code</p>
	President	<p>การเติบโตของการค้าผ่านมือถือ (Mobile Commerce) ได้เปลี่ยนเกมสำหรับ e-Payment ในประเทศไทย...การผสมผสานฟังก์ชันการชำระเงินเข้ากับแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย</p>	<p>Mobile Commerce, Social Media Integration</p>

		นิยม ซึ่งผู้ใช้สามารถซื้อปิ้งและชำระเงินได้โดยไม่ต้องออกจากแอป	
Director & Head of Overseas		การเปิดตัวเทคโนโลยี 5G มีผลกระทบอย่างมากต่อระบบ e-Payment ในประเทศไทย...ซึ่งช่วยแก้ไขสองปัญหาหลักที่ผู้บริหาร โภคเคชกังวลเกี่ยวกับ e-Payment คือประสิทธิภาพและความปลอดภัย	5G Technology
Managing Director (SG)		ความง่ายในการใช้งานถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างแน่นอน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการชำระเงินผ่าน QR code และการชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payment) ซึ่งทั้งสองวิธีนี้มอบประสบการณ์การชำระเงินที่รวดเร็วและสะดวกสบาย	QR code, Contactless Payment
Manager of DX Business Division		การเพิ่มขึ้นของผู้ใช้สมาร์ทโฟนในประเทศไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของการทำธุรกรรมแบบไร้เงินสดอย่างรวดเร็ว...การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เสถียรและเชื่อถือได้ทำให้ผู้ใช้สามารถทำธุรกรรมได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย	Mobile Technology, Internet Infrastructure
Managing Director (India)		การผสานเข้ากับแอปไลฟ์สไตล์: แอปพลิเคชันไลฟ์สไตล์ยอดนิยมในประเทศไทยหลาย	Lifestyle Apps, Social

		แอปได้ฟังฟังก์ชัน e-Payment ไว้ในชุดพีเจอร์ เช่น แอปส่ง ข้อความ (LINE) และเครือข่าย โซเชียลมีเดีย	Media Integration
--	--	--	----------------------

4.4.2 ขั้นตอนที่ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/โมเดลธุรกิจ โดยได้มีการสัมภาษณ์ เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้ คำถามข้อที่ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อ แนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร? และคำถามในข้อที่ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลุยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?

จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้ประเด็น ภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกท่านต่างยอมรับว่าปัจจัยภายนอก เช่น การ สนับสนุนจากรัฐบาล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และความต้องการของผู้บริโภค เป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของพวกเขา ในคำตอบของ ผู้บริหาร หลายคนเน้นถึงความสำคัญของนโยบายจากรัฐบาลที่ช่วยส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลและลดค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรม ซึ่งช่วยให้การใช้งาน e-Payment ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนนี้ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังเปิดโอกาสให้พัฒนา บริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น

ในด้านกลยุทธ์เพื่อการเติบโตในอนาคต ผู้บริหารหลายคนกล่าวถึงการขยายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับบริษัท FinTech และสถาบันการเงินในท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบนิเวศ e-Payment ที่เชื่อมต่อและตอบ โจทย์ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น พวกเขาเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีที่สามารถ ปรับเปลี่ยน ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดและความต้องการของ ผู้ใช้ที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงประสบการณ์การใช้งานของลูกค้าและการขยายบริการที่ หลากหลายมากขึ้นในภาคการเงิน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่แสดงถึงอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กร และกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีล้วนมีบทบาทสำคัญ ในการปรับตัวให้เข้ากับตลาดในประเทศไทย เราต้องพิจารณา โครงสร้างกฎระเบียบของท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าโซลูชันของเราสอดคล้องกับนโยบาย ของประเทศและกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค”- Chairman

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ เราตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาความร่วมมือที่แข็งแกร่งกับธนาคารท้องถิ่น บริษัท FinTech และผู้ให้บริการทางการเงิน เพื่อสร้างระบบการชำระเงินที่มีการบูรณาการ และทำงานร่วมกัน ได้ดียิ่งขึ้น ความร่วมมือนี้จะรวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การแบ่งปันเทคโนโลยี และการทำการตลาดร่วมกัน ”- Managing Director (India)

ตารางที่ 4.7 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/โมเดลธุรกิจ)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์	ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ระบบ e-Payment ภายในองค์กร	แนวทางในการดำเนินการ
คำถามข้อที่ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร? และคำถามในข้อที่	Chairman	สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีล้วนมีบทบาทสำคัญ ในการปรับตัวให้เข้ากับตลาดในประเทศไทย เราต้องพิจารณาโครงสร้างกฎระเบียบของท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าโซลูชันของเราสอดคล้องกับนโยบายของประเทศและกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค	กฎระเบียบ, โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	ปรับตัวเข้ากับกฎระเบียบท้องถิ่นและตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมายเพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศ
	Vice President	แนวทางเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานของเราถูก	กลยุทธ์ของคู่แข่ง,	พัฒนาแนวทางที่ยืดหยุ่นและคอบ

<p>ข้อ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?</p>		<p>กำหนดโดยกลยุทธ์ของกลุ่มและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมอย่างมาก เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เราจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและมีนวัตกรรม โดยมักจะต้องคาดการณ์หรือปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่คู่แข่งเป็นผู้ริเริ่มได้อย่างรวดเร็ว</p>	<p>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</p>	<p>ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด</p>
	CEO	<p>เรามีแผนที่จะขยายการรวมตัวให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในตลาดประเทศไทย โดยการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับสถาบันการเงินในท้องถิ่น</p>	<p>ความร่วมมือกับสถาบันการเงิน</p>	<p>ขยายการร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับสถาบันการเงินในประเทศไทย เพื่อเข้าถึงตลาดที่กว้างขึ้น</p>
	President	<p>กลยุทธ์ของเราในการสนับสนุนการเติบโตของ e-Payment และเสริมสร้างธุรกิจหลัก จะเน้นไปที่การปรับปรุงประสบการณ์การใช้งานผ่านการอัปเดตเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และการขยายขอบเขตการตลาดและการเจาะตลาดให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นผ่านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับธุรกิจท้องถิ่น</p>	<p>ความร่วมมือกับธุรกิจท้องถิ่น</p>	<p>ปรับปรุงเทคโนโลยีและร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรในตลาดไทย</p>

	Director & Head of Overseas	<p>การพัฒนาารบบ e-Payment ของเราถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในท้องถิ่นอย่างมาก ซึ่งรวมถึงประเภทของธุรกิจที่นำเทคโนโลยีของเราไปใช้และวิธีการผสานเทคโนโลยีเข้ากับการดำเนินงานของพวกเขา</p>	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในท้องถิ่น	ผสานเทคโนโลยีให้เหมาะกับการดำเนินงานในท้องถิ่นและเพิ่มความคล่องตัวตามสภาพตลาด
	Managing Director (SG)	<p>ความเต็มใจของร้านค้าในการยอมรับวิธีการชำระเงินใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเติบโตของ e-Payment ร้านค้าหลายแห่ง โดยเฉพาะร้านค้าขนาดเล็ก ได้เปิดรับเทคโนโลยีการชำระเงินดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากเห็นถึงความสะดวกและประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกรรมและการดึงดูดลูกค้า</p>	ความเต็มใจของร้านค้าในการใช้ระบบใหม่	สนับสนุนร้านค้าในการปรับใช้เทคโนโลยี e-Payment ด้วยวิธีที่สะดวกและปลอดภัย
	Manager of DX	<p>การสนับสนุนจากรัฐบาลไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ค้าเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อบริษัทที่ให้บริการระบบการชำระเงินอีกด้วย เมื่อ</p>	การสนับสนุนจากรัฐบาล	เพิ่มนวัตกรรมและการขยายบริการด้วยการสนับสนุนจากรัฐบาล

		รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาและการยอมรับการชำระเงินดิจิทัลอย่างจริงจัง มั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการขยายบริการของบริษัทเหล่านี้ได้อย่างเต็มที่		
	Managing Director (India)	เราตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาความร่วมมือที่แข็งแกร่งกับธนาคารท้องถิ่น บริษัท FinTech และผู้ให้บริการทางการเงิน เพื่อสร้างระบบการชำระเงินที่มีการบูรณาการและทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น	การร่วมมือกับธนาคารท้องถิ่นและ FinTech	เสริมสร้างความร่วมมือกับธนาคารและผู้ให้บริการทางการเงิน เพื่อสร้างระบบ e-Payment ที่มีการบูรณาการ

4.4.2 ขั้นตอนที่ 5. ตรวจสอบเทคโนโลยีที่ผู้บริหารระบุว่าจำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจว่าตรงกับที่วางไว้ใน Roadmap โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้ คำถามข้อที่ 5: คุณคิดว่าเทคโนโลยีใดที่จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการพัฒนา e-Payment ในอนาคต? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต่างเน้นย้ำถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและขยายการใช้งาน e-Payment โดยเฉพาะเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความปลอดภัยและความแม่นยำในการตรวจจับและป้องกันการฉ้อโกง ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการ ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีบล็อกเชน ก็ได้รับการพูดถึงว่าเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและเสริมความน่าเชื่อถือในระบบ e-Payment เนื่องจากช่วยให้การทำธุรกรรมมีความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการโจรกรรมข้อมูล

ผู้บริหารบางท่านยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประมวลผลแบบเรียลไทม์ (Real-time Processing) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในยุคดิจิทัลที่ต้องการความรวดเร็วและแม่นยำ เทคโนโลยีนี้ช่วยให้การทำธุรกรรม e-Payment ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริโภค นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ก็ถูกระบุว่าเป็นตัวช่วยในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้ เพื่อพัฒนาบริการที่ตรงจุดและตอบโจทย์ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่แสดงถึงเทคโนโลยีใดที่จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการพัฒนา e-Payment ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “เทคโนโลยีบล็อกเชนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาความปลอดภัยและความสมบูรณ์ของธุรกรรม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค นอกจากนี้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ยังมีบทบาทสำคัญในการปรับแต่งประสบการณ์การใช้งานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เทคโนโลยีเหล่านี้ถือเป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์ของเรา เพราะช่วยให้เรารักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเพิ่มความเร็วและความปลอดภัยในการทำธุรกรรม”- Chairman

ตารางที่ 4.8 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 5. ตรวจสอบเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจ)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	คำตอบสัมภาษณ์
คุณคิดว่าเทคโนโลยีใดที่จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการพัฒนา e-Payment ในอนาคต?	Chairman	เทคโนโลยีบล็อกเชน, AI และ Machine Learning มีบทบาทในการเพิ่มความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ
	Vice President	AI และบอทบริการลูกค้าช่วยเสริมการรักษาความปลอดภัยและการบริการลูกค้า
	CEO	การชำระเงินผ่านอุปกรณ์สวมใส่ช่วยเพิ่มความสะดวกและดึงดูดกลุ่มผู้ใช้ที่แน่นมือถือ
	President	การประมวลผลแบบเรียลไทม์และระบบตรวจจับการฉ้อโกง

		ช่วยเสริมความเร็วและความปลอดภัย
	Director & Head of Overseas Business	การชำระเงินแบบไร้สัมผัส (NFC) และการปรับปรุง อินเทอร์เน็ตมือถือเพิ่มความสะดวกและความปลอดภัย
	Managing Director (SG)	การชำระเงินผ่าน QR code และแบบไร้สัมผัสช่วยให้ใช้งานง่ายและปลอดภัย
	Manager of DX Business Division	AI ช่วยในการวิเคราะห์ พฤติกรรมผู้บริโภคและการรักษาความปลอดภัย
	Managing Director (India)	Cloud Computing, Big Data Analytics และ โซลูชันความปลอดภัยเพิ่มความยืดหยุ่นและปกป้องข้อมูลลูกค้า

4.4.2 ขั้นตอนที่ 6. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถที่จำเป็นตามที่ผู้บริหารระบุ เพื่อประเมินว่าเพียงพอต่อการดำเนิน Roadmap โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้ คำถามข้อที่ 6: จากมุมมองของคุณ อะไรคือความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย? องค์กรของคุณมีแผนอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้? คุณอธิบายกลยุทธ์ได้ไหม? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์ จากคำตอบของผู้บริหารทั้ง 8 ท่าน ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยคือความกังวลด้านความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการทำธุรกรรมดิจิทัล ผู้บริหารมองว่าการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริโภคบางกลุ่มยังมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลและการป้องกันการฉ้อโกง นอกจากนี้ยังมีความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ต้องการการปรับปรุงให้มีความเสถียรและสามารถรองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น

อย่างรวดเร็ว รวมถึงความซับซ้อนของกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงและต้องการความสอดคล้องจากภาคธุรกิจ

ในแง่ของกลยุทธ์การรับมือ องค์กรได้วางแผนในการเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยขั้นสูง เช่น การใช้เทคโนโลยีการเข้ารหัสและการยืนยันตัวตนแบบหลายขั้นตอน เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและสร้างความเชื่อมั่น นอกจากนี้ องค์กรยังมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลและพัฒนากลยุทธ์ในการให้ความรู้แก่ผู้ใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและสนับสนุนการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทย สำหรับทรัพยากรที่จำเป็น องค์กรจำเป็นต้องมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงทรัพยากรในด้านของบุคลากรที่เพียงพอในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีความเสถียรสูงและรองรับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและผู้ให้บริการทางการเงินในประเทศไทย เพื่อช่วยสร้างความสอดคล้องในด้านกฎระเบียบ และสุดท้ายนี้ การลงทุนในเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมผู้ใช้งานมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบริการ e-Payment ที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่บ่งบอกถึงความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดของเราคือการสร้างความไว้วางใจจากผู้ใช้และรับประกันความปลอดภัยของข้อมูลในยุคดิจิทัล เนื่องจากลูกค้ามีความกังวลเกี่ยวกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเสี่ยงในการทำธุรกรรมออนไลน์”-Managing Director (India)

ตารางที่ 4.9 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 6. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถ)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	ความท้าทาย	แผนการรับมือ	ทรัพยากรที่จำเป็น
ข้อ 6. อะไรคือความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย?	Chairman	การปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบที่ซับซ้อนและการรวมระบบกับโครงสร้างในท้องถิ่น	ทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานกำกับดูแลและพันธมิตรท้องถิ่นเพื่อให้มั่นใจว่าบริการสอดคล้องกับกฎระเบียบและ	ทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบในประเทศ

องค์กรของคุณมีแผนอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้? คุณอธิบายกลยุทธ์ได้ไหม?			ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคในประเทศไทย	
	Vice President	ระบบ e-Payment ต้องสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและปลอดภัยบนอุปกรณ์ทุกประเภท	ลงทุนในเทคโนโลยีที่สามารถรองรับการใช้งานบนอุปกรณ์หลากหลายประเภท พร้อมเพิ่มฟีเจอร์ความปลอดภัย เช่น การเข้ารหัสขั้นสูงและการยืนยันตัวตนแบบหลายขั้นตอน	เทคโนโลยีความปลอดภัยขั้นสูงและการเข้ารหัสข้อมูล
	CEO	ความซับซ้อนของกฎระเบียบในท้องถิ่นที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติตามและความสำเร็จ	สร้างทีมงานที่เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบท้องถิ่นและทำงานร่วมกับหน่วยงานรัฐเพื่อให้แน่ใจว่าบริการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่มีอย่างรัดกุม	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายท้องถิ่นและกฎระเบียบ
President	การสร้างและรักษาความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อระบบ e-Payment ที่ยังเป็นสิ่ง	จัดแคมเปญให้ความรู้และข้อมูลเชิงลึกให้ผู้บริโภคมั่นใจในความ	งบประมาณสำหรับแคมเปญและ	

		ใหม่สำหรับตลาดในประเทศไทย	ปลอดภัยของระบบ e-Payment ของเรา พร้อมเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด	ระบบรักษาความปลอดภัย
Director & Head of Overseas		ความยากในการปรับบริการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวโน้มของผู้บริโภค	ใช้แนวทางการพัฒนาแบบ Agile เพื่อปรับปรุงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว	ทีมพัฒนาที่คล่องตัวและระบบการจัดการโครงการแบบ Agile
Managing Director (SG)		ร้านค้าขนาดเล็กยังคงลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้ระบบ e-Payment เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนระบบ	เสนอโปรโมชั่นและสิทธิพิเศษสำหรับร้านค้าที่เข้าร่วม รวมถึงการสนับสนุนจากรัฐบาลในการลดค่าธรรมเนียม	การสนับสนุนจากภาครัฐและงบประมาณสำหรับสิทธิพิเศษให้ร้านค้า
Manager of DX		ระบบ e-Payment ในประเทศไทยยังขาดการรองรับที่ดีสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อาจใช้บริการจากประเทศอื่น	ส่งเสริมความร่วมมือกับแพลตฟอร์ม e-Payment ระหว่างประเทศเพื่อให้บริการที่สะดวกยิ่งขึ้นแก่นักท่องเที่ยว	ความร่วมมือกับแพลตฟอร์ม e-Payment ระหว่างประเทศ

	Managing Director (India)	การสร้างความปลอดภัยของผู้ใช้และรับประกันความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นความท้าทายที่สำคัญ	เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและพัฒนาเทคโนโลยีการยืนยันตัวตนเพื่อสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจจากผู้ใช้	ระบบการรักษาความปลอดภัยข้อมูลที่แข็งแกร่งและการยืนยันตัวตนขั้นสูง
--	---------------------------	---	---	---

4.4.2 ขั้นตอนที่ 7. กำหนดกลยุทธ์จากการตอบคำถามสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ว่าคำถามเหล่านี้สามารถนำมาสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจตามแผน Roadmap โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อ Verify ด้วยคำถามดังต่อไปนี้ คำถามข้อที่ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต? จากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้ ประเด็นภาพรวมจากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมองเห็นแนวทางการเติบโตและการขยายธุรกิจในอนาคตโดยเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับองค์กรในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น สถาบันการเงิน ธนาคาร และบริษัทเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานของ e-Payment ให้มั่นคงและมีการเข้าถึงที่กว้างขวางขึ้นในตลาด ผู้บริหารเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกรรม เช่น การใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผู้ใช้งานให้มีความแม่นยำมากขึ้น การปรับเปลี่ยนประสบการณ์การใช้งานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และการเพิ่มความปลอดภัยในการทำธุรกรรม

นอกจากนี้ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในระบบ e-Payment โดยการให้ความรู้แก่ผู้ใช้และส่งเสริมการรับรู้ถึงประโยชน์ของการชำระเงินดิจิทัล ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคในเรื่องของความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย นโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐยังถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การขยายระบบ e-Payment ในประเทศไทยเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ผู้บริหารต่างมองว่าการขยายตลาดสู่กลุ่มผู้ใช้ใหม่ๆ และการปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคจะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่บ่งบอกถึงกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคตสามารถยกตัวอย่างออกมาได้ดังนี้ “ การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการเงินท้องถิ่นจะเป็นกุญแจ

สำคัญที่ช่วยให้เราสามารถขยายขอบเขตการเข้าถึงของระบบ e-Payment ได้มากขึ้นและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใช้ในท้องถิ่น"

President- "การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรในท้องถิ่น เช่น ธนาคารและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้เราสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและสร้างการมีส่วนร่วมได้ดีขึ้น"-

Chairman

ตารางที่ 4.10 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร (ขั้นตอนที่ 7. กำหนดกลยุทธ์)

คำถามสัมภาษณ์	ผู้บริหาร	กลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต
ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?	Chairman	การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการเงินท้องถิ่นเพื่อขยายขอบเขตการเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใช้ในท้องถิ่น
	Vice President	การพัฒนาเทคโนโลยี AI เพื่อปรับปรุงประสบการณ์การใช้งาน และเพิ่มความปลอดภัยให้ลูกค้า เพื่อสร้างบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายและสร้างความสะดวกสบาย
	CEO	ขยายความสัมพันธ์กับพันธมิตรท้องถิ่น เช่น ผู้ค้าปลีกและแพลตฟอร์ม e-Commerce เพื่อเพิ่มการยอมรับของผู้ใช้และสร้างความสะดวกในการทำธุรกรรม
	President	การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรในท้องถิ่น เช่น ธนาคารและธุรกิจอื่น ๆ จะช่วยให้บริษัทตอบสนองต่อ

		พฤติกรรมผู้บริโภครวมและสร้างการมีส่วนร่วมได้มากขึ้น
	Director & Head of Overseas	เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้ โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์และความปลอดภัยของ e-Payment จะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขยายตลาดและเพิ่มอัตราการยอมรับการชำระเงินดิจิทัล
	Managing Director (SG)	วางแผนขยายระบบ e-Payment ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้ใหม่ ๆ ในประเทศไทย โดยการใช้ประโยชน์จากนโยบายสนับสนุนการชำระเงินดิจิทัลจากรัฐบาล
	Manager of DX Business	ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการปรับตัวตามเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มการยอมรับในวงกว้าง
	Managing Director (India)	กระจายบริการให้ครอบคลุมมากขึ้น เพิ่มบริการทางการเงินใหม่ เช่น สินเชื่อขนาดเล็ก และตัวเลือกการลงทุน เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับแพลตฟอร์ม e-Payment และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ในการเพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC โดยการศึกษาวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลต่อ ตัวขับเคลื่อน และแนวโน้ม (Drivers & Trends) ที่ส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด e-Payment ในประเทศไทย โดยจะนำเสนอในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย
- 5.2 นำเสนอแผนที่นำทาง
- 5.3 ข้อเสนอแนะ
- 5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ พบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ABC ได้แก่ Business Drivers & Trends เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล และการสนับสนุนจากภาครัฐ (เช่น National e-Payment) เหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่เปิดโอกาสให้บริษัทสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนระบบ e-Payment ในอนาคต ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน การเพิ่มขึ้นของการใช้งานอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนที่ทำให้ผู้บริโภคคุ้นเคยกับการทำธุรกรรมดิจิทัลมากขึ้น การเติบโตของบริการเดลิเวอรี่และ e-Commerce ได้ช่วยผลักดันให้การใช้งาน e-Payment กลายเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูลมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงในการพัฒนาโซลูชัน e-Payment อีกทั้งการสนับสนุนนโยบายจากภาครัฐ เช่น National e-Payment ได้สร้างโอกาสสำหรับธุรกิจในการพัฒนาโซลูชันการชำระเงินที่ปลอดภัย รวดเร็ว และตอบสนอง

ความต้องการที่ซับซ้อนของผู้บริโภค ในระยะยาว พฤติกรรมของผู้บริโภคจะมุ่งไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ไร้สัมผัสและดิจิทัลเต็มรูปแบบ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการขยายตัวในระดับภูมิภาค และก้าวสู่การเป็นผู้นำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยกลยุทธ์และการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายการเติบโตระยะยาว

แผนที่นำทาง (Roadmap) ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้แบ่งการดำเนินกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระยะ (Short-Term, Medium-Term, Long-Term) โดยในแต่ละช่วงมุ่งเน้นการเสริมความแข็งแกร่งด้านธุรกิจหลัก (Core Business) การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Blockchain, AI, และ Tokenization Technology รวมถึงการสร้างพันธมิตร (Partnership) กับองค์กรอื่น รวมทั้งการเป็นพันธมิตรกับภาคธนาคารในประเทศไทย เพื่อขยายฐานการให้บริการและรองรับการเติบโตของตลาด e-Payment อย่างยั่งยืน

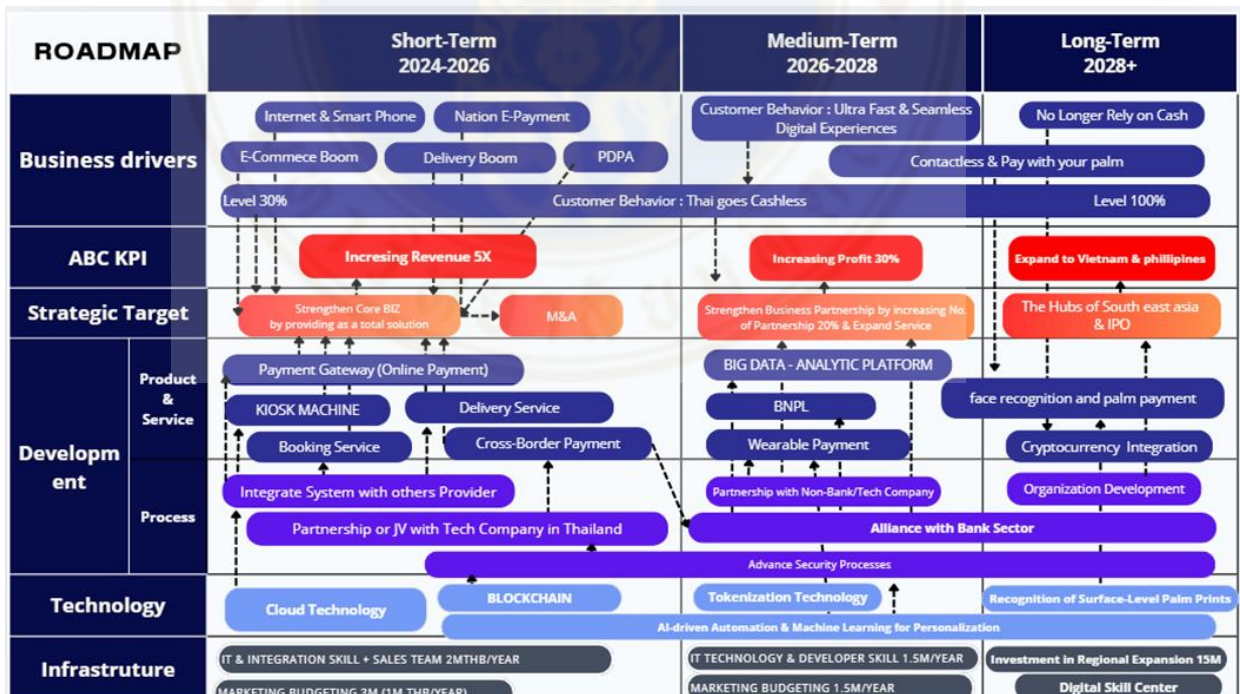
นอกจากนี้ การวิจัยยังได้ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Talent Development) และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เช่น การจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skill Hubs) จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาวตาม **ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์สำหรับการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา**

ตารางที่ 5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย

ระยะสั้น 3 ปี (ปี 2024-2026)	ระยะกลาง 3 ปี (ปี 2026-2028)	ระยะยาว (ตั้งแต่ปี 2028 เป็นต้นไป)
เสริมสร้างธุรกิจหลักด้วยการให้บริการแบบครบวงจร (All-in-One Solution) และการควบรวมกิจการ (M&A)	สร้างความแข็งแกร่งในความร่วมมือทางธุรกิจและขยายบริการ	ก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (IPO)
- การบูรณาการระบบร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่น เพื่อสร้างความเชื่อมโยงที่ครบวงจรและเพิ่มประสิทธิภาพของบริการ	-เพิ่มจำนวนพันธมิตรทางธุรกิจขึ้น 20% เพื่อขยายเครือข่ายและเสริมสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งในอุตสาหกรรม	-พัฒนาโครงสร้างองค์กร (Organization & Talent Development) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจและเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายตัวในระดับภูมิภาค

<p>-การให้บริการในรูปแบบ All-in-One-Solution เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าภายใต้แพลตฟอร์มเดียว</p> <p>-การลงทุน (JV) กับบริษัทเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของระบบการชำระเงินและบริการต่างๆ</p>	<p>-สร้างความร่วมมือกับภาคธนาคาร เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและขยายบริการด้านการชำระเงิน</p> <p>-เพิ่มบริการใหม่จากความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเพิ่มมูลค่าให้กับบริการในระบบ</p>	<p>-ขยายตลาดสู่เวียดนามและฟิลิปปินส์ มุ่งสร้างฐานธุรกิจที่มั่นคงและต่อยอดโอกาสการเติบโตในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</p> <p>-จัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills Center) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมด้านทักษะเทคโนโลยี เช่น AI และ Blockchain</p>
--	--	---

5.2 นำเสนอแผนที่นำทาง



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัท ABC

ผลการจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC แสดงศักยภาพ ในการวิเคราะห์ผลและการอ่านแผนที่นำทาง สามารถสรุปได้ดังนี้

ในระยะสั้น (Short-Term) ตั้งแต่ปี 2024-2026

Business Driver & Trends ดังกล่าว บริษัทควรมุ่งเน้นไปที่การ Strengthen Core Business โดยการให้บริการที่ครบวงจร (All-in-one-Solution) จึงจะสามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคและการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ โดยตั้งเป้าหมาย KPI ไว้ที่ Increasing Revenue 5X ภายใน 3 ปี เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ บริษัทควรให้ความสำคัญในด้านของการพัฒนา หรือเชื่อมต่อระบบ e-Payment ที่รองรับธุรกรรมหลากหลายรูปแบบ เช่น Payment Gateway, Booking System, Delivery Service, Kiosk Machine และ Cross-Border Payment ซึ่งใน Process ทั้งหมด เราจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันกับ Service Providers ต่าง ๆ ผ่านการเชื่อมต่อระบบ เพื่อให้สามารถให้บริการร่วมกันได้ รวมไปถึงจนถึงการพิจารณาความร่วมมือในรูปแบบ Partnership หรือ Joint Venture กับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำในประเทศไทย เพื่อสร้าง Ecosystem ที่สมบูรณ์และตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน

ในด้านของ Technology บริษัทสามารถนำ Cloud Technology มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประมวลผลข้อมูล และ Blockchain เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและโปร่งใสของระบบ e-Payment พร้อมทั้งนำ AI-Driven Automation และ Machine Learning มาใช้เพื่อปรับแต่งบริการให้เหมาะสมกับผู้ใช้แต่ละราย เสริมสร้างประสบการณ์การใช้งานที่รวดเร็วและปลอดภัย

ในด้านของ Infrastrutuce ที่จำเป็นในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรด้าน IT & Integration Skills และทีมขาย (Sales Team) ด้วยงบประมาณ 2M THB/ปี รวมถึงตั้งงบการตลาด (Marketing Budgeting) ที่ 3M THB/ปี (1M THB/ปี) เพื่อเพิ่มการรับรู้และกระตุ้นการใช้งานระบบ e-Payment

ในช่วง Medium-Term (2026-2028)

Business Driver & Trends สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคที่มุ่งเน้นความเร็ว (Ultra-Fast) และความต้องการของผู้บริโภคที่มุ่งสู่ Seamless Digital Experiences โดยพฤติกรรมในด้าน Cashless Society จะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมปกติในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค สิ่งนี้ผลักดันให้ธุรกิจต้องพัฒนาระบบการชำระเงินให้มีความครอบคลุมและตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้ใช้ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้ม

ดังกล่าวบริษัทควรมุ่งสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายฐานพันธมิตรและบริการที่เพิ่มมากขึ้น โดยตั้งเป้าหมาย Strategic Target เพิ่มจำนวนพันธมิตร 20% และ ขยายการให้บริการเพื่อบรรลุ เป้าหมาย KPI: Increase Profit 30% ภายในช่วงเวลาดังกล่าว

Key Products & Services ที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ Big Data Analytic Platform สำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเชิงลึก ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการออกแบบบริการที่ตอบโจทย์

BNPL (Buy Now, Pay Later) เพิ่มความยืดหยุ่นในการชำระเงิน เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงบริการและตอบสนองความต้องการทางการเงิน และ Wearable Payments การชำระเงินผ่านอุปกรณ์สวมใส่ เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วให้กับผู้บริโภค

Key Processes ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ร่วมมือกับบริษัท non-bank Tech Company และภาคธนาคาร เพื่อพัฒนาระบบการชำระเงินที่ครอบคลุมและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค กระบวนการรักษาความปลอดภัยขั้นสูง (Advance Security Processes) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในการใช้งานระบบ e-Payment

Key Technologies ที่สำคัญ ได้แก่ Tokenization Technology ในการช่วยเสริมความปลอดภัยในธุรกรรม e-Payment โดยการปกป้องข้อมูลผู้ใช้อย่างรัดกุม AI-Driven Automation และ Machine Learning เพื่อปรับแต่งประสบการณ์การใช้งานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกรรม และเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้งาน

Infrastrutuce ที่จำเป็นในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร ได้แก่ IT Technology & Developer Skills เพื่อเพิ่มศักยภาพทีมพัฒนาเทคโนโลยี ด้วยงบประมาณ 1.5M THB/ปี รวมถึงการจัดสรร งบประมาณการตลาด (Marketing Budgeting) 1.5M THB/ปี เพื่อกระตุ้นการรับรู้และขยายฐานลูกค้า

ในช่วง Long-Term (2028+)

Business Drivers & Trends แสดงพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การชำระเงินแบบไร้เงินสดเต็มรูปแบบ (No Longer Rely on Cash) โดยการทำการธุรกรรมต่างๆ จะเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีที่ไร้สัมผัส (Contactless Payment) และระบบที่ใช้งานง่าย เช่น การชำระเงินผ่านฝ่ามือ (Pay with your Palm) ซึ่งสะท้อนถึงการเติบโตของพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ (Level 100% Cashless Society) องค์กรตั้งเป้าให้บริษัทเป็นศูนย์กลางในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(The Hubs of Southeast Asia) รวมถึงการเตรียมพร้อมเข้าสู่ตลาดหุ้น (IPO) เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงินและสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค

โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการขยายขยายธุรกิจและการให้บริการไปยังประเทศเวียดนาม และประเทศฟิลิปปินส์ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จที่ได้จากตลาดในประเทศไทย รวมถึงการต่อยอดเครือข่ายพันธมิตรและการสร้างความร่วมมือระดับภูมิภาค

Key Products & Services ที่สำคัญ ได้แก่ Face Recognition & Palm Payment พัฒนาเทคโนโลยีการจดจำใบหน้าและฝ่ามือ เพื่อตอบโจทย์การชำระเงินที่รวดเร็วและปลอดภัย Cryptocurrency Integration นำระบบสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) มาผสานกับบริการ e-Payment เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อผู้ใช้ที่ต้องการการชำระเงินแบบใหม่

Key Processes ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Organization Development) เพื่อรองรับการขยายธุรกิจในระดับภูมิภาคและเสริมความเป็นผู้นำในตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยจัดตั้งสาขาไทยเป็นหน่วยธุรกิจใหม่ (Entity) ภายใต้ Holding Company เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ความร่วมมือกับภาคธนาคาร (Alliance with Bank Sector) และการยกระดับกระบวนการรักษาความปลอดภัย (Advance Security Processes) จะยังคงเป็นจุดเน้นสำคัญต่อเนื่องจากช่วง Medium-Term

Key Technologies ที่สำคัญ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและความแม่นยำในการทำธุรกรรม (Recognition of Surface-Level Palm Prints)

ด้าน Infrastructure ที่สำคัญ ได้แก่ การลงทุนเบื้องต้น 15 ล้านบาทสำหรับการขยายบริการไปยังเวียดนามและฟิลิปปินส์ (Investment in Regional Expansion) พร้อมจัดตั้ง Digital Skill Center เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งในไทยและต่างประเทศ ให้พร้อมรองรับเทคโนโลยีใหม่ เช่น AI และ Blockchain

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาการพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ABC โดยเน้นการพัฒนาบริการ ผลิตภัณฑ์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัย Business Drivers & Trends ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาสำคัญที่พบ ได้แก่ องค์กรขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ส่งผลให้แต่ละแผนกมองเป้าหมายองค์กรแตกต่างกัน อีกทั้งยังไม่มีการใช้ Roadmap เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางและสื่อสาร

เป้าหมายร่วมกันจะนั้นแล้วเพื่อให้องค์กรสื่อสารกันภายในได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรควรมีการนำ Roadmap ไปใช้เป็นเครื่องมือหลักในการ กำหนดเป้าหมายและทิศทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างทุกแผนกในองค์กร รวมถึงควรมีการจัดการประชุมติดตามความคืบหน้าของ Roadmap อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และระบุปัญหาเพื่อแก้ไขได้อย่างทันที่ และควรมีการตรวจสอบความสอดคล้องของ Roadmap กับ สถานการณ์ตลาดและแนวโน้มใหม่ ๆ เพื่อทำการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.4.1 งานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC การวิเคราะห์ Business Drivers & Trends อ้างอิงจากข้อมูล ณ ช่วงเวลาปัจจุบัน ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตและส่งผลต่อความถูกต้องของ Roadmap

5.4.2 งานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC การวางแผนและติดตามผลของ Roadmap ในระยะยาวไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมดภายในช่วงเวลาวิจัย

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.5.1 ควรมีการศึกษาแนวโน้มและพฤติกรรมของผู้บริโภคในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนามและฟิลิปปินส์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมในระบบ e-Payment ระหว่างประเทศ เนื่องจากข้อมูลนี้จะช่วยในการวางแผนการขยายตลาดระหว่างประเทศได้อย่างแม่นยำ

5.5.2 ควรมีการเปรียบเทียบเทคโนโลยีจากหลากหลาย Vendor เพื่อประเมินว่า Platform หรือระบบใดเหมาะสมที่สุดสำหรับการลงทุน

5.5.3 ควรมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคเพิ่มเติม เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านความคาดหวัง ความพึงพอใจ และข้อกังวลต่อระบบ e-Payment เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมทั้งฝั่งธุรกิจและผู้ให้บริการ ซึ่งจะช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- จิณดา แก้วแทน, (2557) ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์สมาร์ตโฟน กรณีศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปทุมธานี สืบค้นจาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/2544>
- อุบลวรรณ ขุนทอง, (2561). นริรัตน์ อนันต์ชัยรัชตะ, (2561). นริรัตน์ อนันต์ชัยรัชตะ, (2561) ปัจจัยความสำเร็จของความตั้งใจในการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบ QR code Payment ของประชากรในกรุงเทพมหานคร สืบค้นจาก https://apheit.bu.ac.th/journal/social-aug-dec-2561/%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A1_%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%A2_4_Paper218.pdf
- เสาวนีย์ อุดมเวชสกุล, (2557) การศึกษาความพึงพอใจในการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารและผ่านธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) ของผู้ใช้บริการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:106888
- ชฎานิน แก้วหาญ, (2562) พฤติกรรมและทัศนคติต่อการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) และต่อระบบภาษีของผู้ประกอบอาชีพในเศรษฐกิจนอกระบบ กรณีศึกษา ผู้ประกอบการออนไลน์ สืบค้นจาก <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=8106&context=chulaetd>
- อาทิตย์ยาม, (2557) การจัดทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับ บริษัทเกิดใหม่ TECHNOLOGY ROADMAPMING FOR EMERGING BUSINESS สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/534/1/TP%20MS.023%202556.pdf>
- วรัญญา, (2563) การจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรตามแนวทางการทำเกษตร 4.0 กรณีศึกษาบริษัทเครื่องจักรกลเกษตรไปประเทศไทย สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3671/1/TP%20MS.029%202563.pdf>
- ภัทริญญา, (2563) การวิเคราะห์จัดทำแผนที่นำทางการ พัฒนา Peer-to Peer Lending Platform ที่ตอบโจทย์นักลงทุน กรณีศึกษา สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3670>
- JustForex (2561) สืบค้นจาก <https://justmarkets.com/th/analytics/south-korea-creates-cashless-society>
- View of ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกขอคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาผ่านบริการพร้อมเพย์ ของผู้ยื่นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาทางระบบอินเทอร์เน็ตในเขตพื้นที่จังหวัดนครปฐม (Factors Affecting The Decision To Refund Personal Income Tax Via Promptpay Of Personal Income -). (n.d.). <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/145595/107513>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศกิสรา พลอยบุตร (2561) แรงจูงใจในการเลือกใช้บริการเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Money) ผ่านแอปพลิเคชัน True Money Wallet ของผู้ใช้รายใหม่ สืบค้นจาก
https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/2836/1/TP%20MM.017_2561.pdf
- กฤตภาส จันทร์ประพันธ์ (2564) การวิจัยเพื่อการจัดท านแผนที่ านทางวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ุกรณีศึกษาในมิติของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ ด้านการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพสำหรับอุตสาหกรรมปศุสัตว์และประมง สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4244/1/TP%20EM.023%20254.pdf>
- ณัฐพล ชนहनันท์ (2562) แผนกลยุทธ์เพื่อการใช้ Digital payment ในธุรกิจรถไฟฟ้ากรุงเทพมหานคร สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3347/1/TP%20MS.049%202562.pdf>
- ไฉยรรฎา นราภิรมย์ขวัญ (2565) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ E-banking ของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจในประเทศไทย สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4552/1/TP%20MS.006%202565.pdf>
- บุญญาวรรย์ ปัญญาโรจน์ (2561) กลยุทธ์การเปลี่ยนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตมาเป็นใช้จ่ายผ่าน e-Wallet กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จ ากัด (มหาชน) สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/2820/1/TP%20MS.005%202561.pdf>
- ภัทริญญา ลิมนีนิตชาติ (2563) การวิเคราะห์จัดทำแผนที่ านทางการพัฒนา Peer-to-Peer Lending Platform ที่ตอบโจทชนักลงทุน กรณีศึกษา สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3670/1/TP%20MS.028%202563.pdf>
- ดนุพล ต้นกิ่ง (2564) การจัดท านแผนที่ านทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทปัญญาประดิษฐ์ กรณีศึกษา บริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี สืบค้นจาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4235/1/TP%20MS.046%202564.pdf>
- นริรัตน์ อนันต์ชัยรัชตะ (2561) ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีทางการเงิน กรณีศึกษาระบบการชำระเงินผ่านสมาร์ตโฟน ด้วยเทคโนโลยี Near Field Communication (NFC) ในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร
- Peaks, S. (2024, November 14). Fintech คืออนาคตของเทคโนโลยีการเงินและการธนาคารในยุคดิจิทัล. Seven Peaks. <https://sevenpeakssoftware.com/th/blog/fintech-ultimate-guide-for-everyone>
- Channel, A. P. T. (2022, April 20). พฤติกรรมการใช้ e-Payment และ เงินสดของคนไทยในปัจจุบัน. ACU PAY Thailand. <https://acuthai.com/%E0%B8%9E%E0%B8%A4%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%83%E0%B8%8A%E0%B9%89-e-payment-%E0%B9%80%E0%B8%87%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%94/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Architecting — cambridge roadmapping. (n.d.). Cambridge Roadmapping. สืบค้นจาก <https://www.cambridgeroadmapping.net/architecting>
- ASEAN Payment Connectivity เปิดประตูสู่โลกใหม่ของการชำระเงิน. (n.d.). สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/256203TheKnowledgeASEAN.html>
- PromptPay. (n.d.). สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/en/financial-innovation/digital-finance/digital-payment/promptpay.html#accordion-15b3f8d52f-item-cb3c3ef862>
- MindTools | Home. (n.d.). สืบค้นจาก <https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>
- bangkokbiznews. (2024, April 25). ต่อง “e-Payment ไทย” โตเร็วเกินคาดคิด ! Bangkokbiznews. สืบค้นจาก https://www.bangkokbiznews.com/blogs/business/business/1123877#google_vignette
- Five Forces Model คืออะไร? (2022, March 31). สืบค้นจาก <https://www.longtunman.com/37175>
- National e-Payment - หน้าหลัก. (n.d.). สืบค้นจาก <https://www.epayment.go.th/home/app/>
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด. (n.d.). Krungsri Simple. krungsri.com. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/financial-services/credit-card/io/io-credit-card>
- PromptPay the game changer for payments. (n.d.). สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/256303_TheKnowledge_PromptPay.html
- 10 predictions for the future of payments. (2019, October). Kpmg. สืบค้นจาก <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uz/pdf/2020/04/uz-10-predictions-for-the-future-of-payments.pdf>
- Bi-monthly PAYMENTINSIGHT. (2565). BOT. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/reports/payment-report/bi-monthly-report/Bi-monthly_report_Vol18-2022_December.pdf
- สังคมไทย (กำลัง) จะไร้เงินสด ? (2020). BOT. สืบค้นจาก <https://content.botlc.or.th/mm-info/BOTCollection/BOTFAQ/FAQ169.pdf>
- ก้องกำชัย, (2021, November 11). Digital Payment Transformation: แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การชำระเงินสู่ระบบดิจิทัล. SCBEIC. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/7924>
- E-payment system. (2019, March 11). KPMG. สืบค้นจาก <https://kpmg.com/th/en/home/insights/2019/03/th-e-payment-system.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peaks, S. (2024b, November 21). cross-border payment คืออะไร สำคัญอย่างไรต่อธุรกิจ. Seven Peaks. สืบค้นจาก <https://sevenpeakssoftware.com/th/blog/cross-border-payment#:~:text=%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%20cross%2Dborder%20QR%20payment,%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%96%E0%B8%B6%E0%B8%87%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A2%E0%B8%B9%E0%B9%88>
- PAYMENT SYSTEMS REPORT. (2021). BOT. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/research-and-publications/reports/payment-report/payment-systems-annual-report/Payment_2021_E.pdf
- เจาะลึกพฤติกรรมการใช้ e-Payment ของคนไทย | PIER. (n.d.). สืบค้นจาก <https://www.pier.or.th/abridged/2023/05/>
- C2p. (2023b, December 6). Popular payment methods in Thailand: What consumers want. 2C2P. สืบค้นจาก <https://2c2p.com/blog/thailand-payment-methods>
- Bangkok Post. (2022, February 14). E-payment security wish list. <https://www.bangkokpost.com>. สืบค้นจาก <https://www.bangkokpost.com/business/2264383/e-payment-security-wish-list>
- Electronic Payment System: Types, Trends, and its Impacts on Thai Economy. (2022). สืบค้นจาก https://jcsr.rsu.ac.th/files/issues/V9N1/203_20220513133413.pdf
- Nine in ten Thais are interested in virtual banking – Visa study. (n.d.). Visa. สืบค้นจาก https://www.visa.co.th/en_TH/about-visa/newsroom/press-releases/nine-in-ten-thais-are-interested-in-virtual-banking-visa-study0.html#:~:text=Contactless%20payments%20are%20growing%20in,for%20public%20transport%20this%20way
- Topic: Mobile payments with digital wallets. (2024, April 16). Statista. สืบค้นจาก <https://www.statista.com/topics/4872/mobile-payments-worldwide/#topicOverview>
- Opn. (2023, August 8). The Future of Payments: How network tokenization will improve the payments space. Opn. สืบค้นจาก <https://www.opn.ooo/th-en/blog/payments/how-network-tokenization-will-improve-the-payments-space/>
- Exploring Payment Trends in Asia: Insights from Opn Thailand's Country Manager. (n.d.). Opn. สืบค้นจาก <https://www.opn.ooo/th-en/blog/payments/payment-trends-in-asia/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peaks, S. (2023, November 30). Thailand Goes Cashless via E-payment Solutions | Seven Peaks. Seven Peaks. สืบค้นจาก <https://sevenpeakssoftware.com/blog/what-is-e-payment>
- Pattarat. (2023, July 23). ไม่ต้องควักมือถือ! ซูเปอร์ฯ สหรัฐฯ สามารถ “สแกนลายมือจ่ายเงิน” ผ่านระบบของ Amazon ได้แล้ว. Positioning Magazine. สืบค้นจาก <https://positioningmag.com/1438665>
- Ltd, R. a. M. (n.d.). Thailand Buy Now Pay Later Business and Investment Opportunities Databook - 75+ KPIs on BNPL Market Size, End-Use Sectors, Market Share, product analysis, Business model, demographics - Q2 2024 update. Research and Markets Ltd 2024. สืบค้นจาก <https://www.researchandmarkets.com/reports/5305003/thailand-buy-now-pay-later-business-and#product--toc>
- เพ็ญพิชชา สกลวิทยานนท์ (2565) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้รูปแบบการชำระเงินซื้อก่อนจ่ายทีหลัง (BNPL) กรณีศึกษา Shopee SPayLater สืบค้นจาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2022/TU_2022_6404010057_17365_26320.pdf
- The fourth payment revolution moving from transaction to action. (n.d.). VISA. สืบค้นจาก <https://www.visa.co.th/dam/VCOM/regional/ap/documents/the-fourth-payment-revolution-report-smtgc.pdf>
- ธมลวรรณ วรรณศิลป์ (2563) ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินในรูปแบบ Touchless Payment ภายหลังจากสถานการณ์โควิด-19 ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สืบค้นจาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6202030067_12973_13442.pdf



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ แผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับบริษัท ABC

วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

เพื่อทำการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และประเมินขีดความสามารถขององค์กรในปัจจุบัน และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในอนาคตให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

เพื่อทำให้สามารถมองเห็นโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จนนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการให้บริการ

เพื่อพัฒนาจัดทำแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถขยายขนาดและเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนและคำถามแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันว่าโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารระบุมีการตรงกับที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน Roadmap ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 1: คุณมองการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร?

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาผลกระทบและวิเคราะห์ผลกระทบจากคำตอบของผู้บริหารมีต่อ โมเดลธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 2: คุณคิดว่าปัจจัยสำคัญอะไรที่ผลักดันการเติบโตของระบบ e-Payment ทั้งในประเทศไทยและในประเทศของคุณ? สามารถแบ่งปันตัวอย่างหรือประสบการณ์ที่เจาะจงได้ไหม? และคำถามข้อที่ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร?

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 3: คุณคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบ e-Payment ในประเทศไทยอย่างไร? คุณสามารถอธิบายเทคโนโลยีหรือแนวโน้มเฉพาะที่มีบทบาทสำคัญได้ไหม?

ขั้นตอนที่ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/โมเดลธุรกิจ ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 4: ปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบ e-Payment ภายในองค์กรของคุณ? คุณสามารถอธิบายได้ไหมว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อแนวทางหรือการดำเนินงานของคุณอย่างไร? และคำถามในข้อที่ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?

ขั้นตอนที่ 5. ตรวจสอบเทคโนโลยีที่ผู้บริหารระบุว่าเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจว่าตรงกับที่วางไว้ใน Roadmap ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 5: คุณคิดว่าเทคโนโลยีใดที่จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการพัฒนา e-Payment ในอนาคต?

ขั้นตอนที่ 6. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถที่จำเป็นตามที่ผู้บริหารระบุเพื่อประเมินว่าเพียงพอต่อการดำเนิน Roadmap ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 6: จากมุมมองของคุณ อะไรคือความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางการเติบโตของระบบ e-Payment ในประเทศไทย? องค์กรของคุณมีแผนอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้? คุณอธิบายกลยุทธ์ได้ไหม?

ขั้นตอนที่ 7. กำหนดกลยุทธ์จากการตอบคำถามสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ว่าคำถามเหล่านี้สามารถนำมาสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจตามแผน Roadmap ผ่านการสัมภาษณ์ด้วยคำถามข้อที่ 7: ในมุมมองของคุณ อะไรคือกลยุทธ์ที่จะช่วยเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคต?