

DOI: 10.14456/phdssj.2026.35

Received:	December	1, 2025
Revised:	February	4, 2026
Accepted:	February	12, 2026

แบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นฤมล ชมโณม¹ สุพัตรา ปราณี² ณัฐวุฒิ พลศรี³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) ศึกษาอิทธิพลของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ (3) สร้างแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดย การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไทย ด้วยการสุ่มหลายขั้นตอน มีการคัดเลือกตัวอย่างด้วยวิธีแบบสะดวกจำนวน 340 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและการลงทุน จำนวน 20 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า ศักยภาพผู้ประกอบการ นวัตกรรมจัดการ และความสามารถในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและนวัตกรรมจัดการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และศักยภาพของผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถ ในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่างานวิจัยนี้ ผู้ประกอบการ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นนวัตกรรมจัดการ เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความสำเร็จของธุรกิจ; ศักยภาพผู้ประกอบการ; กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล; นวัตกรรมจัดการ; ความสามารถในการแข่งขัน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
1 ถนนอุทงนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300, ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: s62484945013@ssru.ac.th

^{2,3} วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Success Model of Thai Commercial Banks in Stock Exchange of Thailand

Narumon Chomchom¹ Supattra Pranee² Nuttavut Phonsri³

Abstract

This research article aims to study (1) to investigate the level of entrepreneurial competency, digital marketing strategy, management innovation, competitiveness and Business success of Thai commercial banks listed on the Stock Exchange of Thailand; (2) to examine the causal influences of these factors on business success; and (3) to develop a structural model of business success for these institutions. This study employed mixed-methods research design. The quantitative phase involved data collection via questionnaires from 340 commercial bank customers selected through multi-stage and convenience sampling techniques. Data were analyzed using Structural Equation Modeling. The qualitative phase consisted of in-depth interviews with 20 key informants, including bank executives and finance and investment experts, with data analyzed via content analysis.

Findings are as follows: entrepreneurial potential, management innovation, and competitiveness had a statistically significant direct influence on business success at the .01 level. Furthermore, digital marketing strategy and management innovation significantly influenced both competitiveness and business success at the .01 level. Conversely, entrepreneurial potential had no significant direct influence on competitiveness. The developed model fitted well with the empirical data and effectively explained the determinants of business success for Thai commercial banks. These findings offer valuable insights for entrepreneurs in implementing strategic management focused on management innovation, thereby fostering sustainable competitiveness in the digital era.

Keywords: Business Success; Entrepreneurial Competency; Digital Marketing Strategy; Management Innovation; Competitiveness

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Philosophy Program in Innovation and Management, College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

1 U-Thong Nok Road, Dusit Subdistrict, Dusit District, Bangkok 10300, Thailand

Corresponding Author Email: s62484945013@ssru.ac.th

^{2,3} College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการระดมทุน การจัดสรรสินเชื่อ และการสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งภาคครัวเรือน และภาคธุรกิจ ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์สะท้อนเสถียรภาพของระบบการเงินโดยรวม ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจ การรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2567) ในบริบทธนาคารพาณิชย์ไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2567 มีทั้งหมดจำนวน 11 ธนาคาร และมีผลกำไรสุทธิ อันดับที่ 1 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีกำไรสุทธิ จำนวน 48,598.13 ล้านบาท อันดับที่ 2 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีกำไรสุทธิ จำนวน 45,211.15 ล้านบาท อันดับที่ 3 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีกำไรสุทธิ จำนวน 43,943.01 ล้านบาท และอันดับที่ 4 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีกำไรสุทธิ จำนวน 43,855.66 ล้านบาท ทั้ง 4 ธนาคารพาณิชย์ถูกจัดอันดับเป็นกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทหน้าที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2567; Thairath Money, 2568, 22 มกราคม)

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) เทคโนโลยีทางการเงิน (fintech) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ ส่งผลให้รูปแบบการให้บริการทางการเงินและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง (Deloitte, 2023) ในปี พ.ศ. 2568 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุมัติใบอนุญาตธนาคารไร้สาขา (virtual bank) ให้แก่ 3 กลุ่มทุนหลัก ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนผ่านของระบบการเงินไทยสู่ยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ สามารถลดรายจ่าย ลดการขยายสาขาและเน้นการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น มติชน ออนไลน์ (2568, 16 เมษายน) ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนผ่านจะต้องใช้การลงทุนด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก แต่ก็ยังพบช่องว่างเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล (digital strategy gap) และการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลยังขาดความสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะของบุคลากร รวมทั้งการมีพันธมิตรทางระบบนิเวศทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ไม่สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายด้านความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมได้ (PwC Thailand, 2566) นับว่าเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการธนาคารพาณิชย์ไทยในการบูรณาการกลยุทธ์ดิจิทัลให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติจริงและมีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ศักยภาพผู้ประกอบการที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสร้างความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ (Amelda et al., 2021; Zeqiraj et al., 2020) นอกจากนี้ การสร้างกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อีกทั้งการใช้ข้อมูลลูกค้า การสื่อสารแบบสองทาง และการสร้างประสบการณ์ลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งช่วยให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน (Amelda et al., 2021; Fute & Lyimo, 2019; Kannan, 2017)

จากสภาพการณ์ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทยจะมีความพยายามปรับตัวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล แต่พบข้อจำกัดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้น ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะในเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญในสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จของธุรกิจเชิงตัวเลข เกี่ยวกับรายได้ หรือกำไรสูงสุด แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหารของธนาคาร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ลงทุน รวมถึงผู้ใช้นั้น สามารถสะท้อนข้อมูลและประสบการณ์ในการใช้บริการซึ่งเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย เพื่อปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น ตลอดจนการพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีทางการเงินภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (ปิณฑน์ นิตยกุลพันธุ์ และคนอื่น ๆ, 2565) สำหรับงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “แบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” โดยการวิจัยครั้งนี้เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อให้เข้าใจบริบทของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงผู้ให้บริการธนาคารพาณิชย์ไทยให้มากขึ้น และเพื่อยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ดีขึ้นและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพผู้ประกอบการ (entrepreneurial competency) กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (digital marketing strategy) นวัตกรรมการจัดการ (management innovation) ความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) และความสำเร็จของธุรกิจ (business success)
2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญด้านธนาคารพาณิชย์ ด้านการเงินและการลงทุน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ใช้บริการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ตัวอย่าง จำนวน 340 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา คือ ธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน-ตุลาคม พ.ศ. 2568

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ เมื่อทราบแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นักวิชาการ นักวิจัย และนิสิตนักศึกษาที่สนใจ สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาแบบจำลองการวิจัย การออกแบบกรอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานสำหรับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเงินและการธนาคารในอนาคต รวมถึงผู้ประกอบการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องและธุรกิจที่มีลักษณะการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในลักษณะใกล้เคียงกัน สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการจัดการธุรกิจ การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป

2. ประโยชน์ทางด้านนโยบาย ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเงินและการธนาคาร เช่น กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพธนาคารพาณิชย์ไทย สำหรับผู้บริหารธนาคารพาณิชย์สามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากร การขับเคลื่อนนวัตกรรม และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีความสำเร็จของธุรกิจ (Business success--BS) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ให้บรรลุเป้าหมายในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมถึงความสามารถในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนและเติบโตระยะยาว ตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้ฝากเงิน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยใช้ผลการดำเนินงานทางการเงิน เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราส่วนสภาพคล่อง ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Environmental Social and Governance--ESG) และความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (satisfaction and loyalty) (Alrawashedh & Shubita, 2024; Menicucci & Paolucci, 2023; Said & Angelita, 2020, August)

แนวคิดและทฤษฎีศักยภาพผู้ประกอบการ (Entrepreneurial competency--EC) หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะผู้ประกอบการที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม สามารถบูรณาการและจัดสรรทรัพยากรภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและให้เกิดคุณค่าเชิงกลยุทธ์ ในบริบทของธนาคารพาณิชย์ทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ของบุคลากร นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ สมรรถนะผู้ประกอบการไม่ได้ส่งต่อความสำเร็จของธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านอื่น ๆ เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การเติบโตและความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Barney, 1991; Salih et al., 2024)

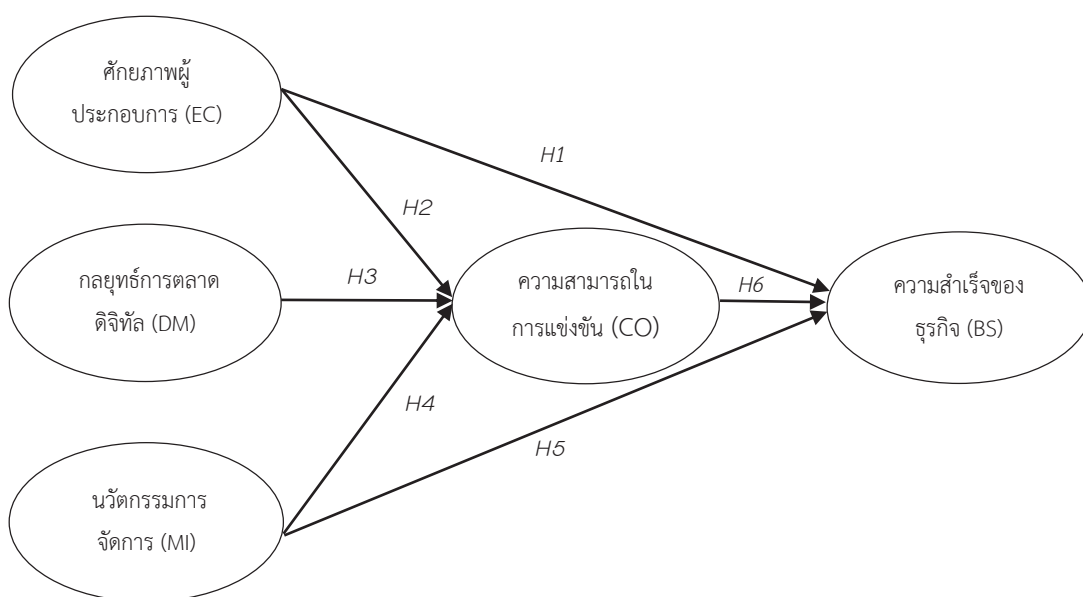
แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมจัดการ (Management Innovation--MI) หมายถึง วิธีการ กระบวนการที่เป็นของใหม่และพัฒนาปรับปรุงให้เป็นของใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ ในบริบทธนาคารพาณิชย์นวัตกรรมจัดการไม่ใช่เพียงการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น แต่รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการที่มีความทันสมัย และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น (Goffin & Mitchell, 2025; Idah et al., 2023; Taylor & Broløs, 2024)

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy--DM) หมายถึง วิธีการเทคนิคแผนการดำเนินงานทางการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล โดยธนาคารพาณิชย์สามารถการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล นอกจากนี้ การบริหารจัดการประสบการณ์ลูกค้าไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาวได้ (Komulainen & Makkonen, 2018; Kotler et al., 2022; Smith, 2022)

แนวคิดและทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness--CO) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้าง ส่งมอบ และรักษาคูณค่าให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างความแตกต่าง การใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kotler et al., 2022)

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1): ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

สมมุติฐานที่ 2 (H2): ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 3 (H3): กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 4 (H4): นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 5 (H5): นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

สมมุติฐานที่ 6 (H6) : ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed-method research) โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลักได้แก่

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์และความเหมาะสมในการให้ข้อมูล (key informants) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ (1) กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคือ ตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย และผู้เชี่ยวชาญด้านธนาคารพาณิชย์ ด้านการเงินและการลงทุน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคือ ตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ด้านธนาคารพาณิชย์ ด้านการเงินและการลงทุนมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 คน ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จะถูกนำมาเรียบเรียง จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ ตีความ และเชื่อมโยงข้อมูลหาข้อสรุป เพื่อนำไปใช้บูรณาการร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ และ (2) การวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ใช้บริการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มประชากรขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง ใช้วิธีการประมาณค่าความน่าจะเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood) โดย การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงแนวทางของ Hair et al. (2019) ซึ่งเสนอว่าขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ควรพิจารณาจากจำนวนตัวแปรแฝง จำนวนตัวชี้วัด และระดับค่า Communalities ของโมเดลการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตในโมเดลมีจำนวน 17 ตัวแปร ซึ่งถือเป็นว่าเป็นโมเดลที่มีความซับซ้อนไม่มากนัก ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 100 คน ดังนั้น ผู้วิจัยใช้ตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลจริง จำนวน 340 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนและคัดเลือกแบบสะดวก (convenience sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ ได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง .60-1.00 แสดงถึงข้อคำถามมีความเหมาะสมของข้อคำถาม ขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .928-.949 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก (สุวิมล ติรกันนท์, 2557) และได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (reliability) เท่ากับ .913 แสดงว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมากและมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมานโดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ผ่านโปรแกรม SmartPLS 4 เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

โดยพิจารณาค่าความเหมาะสมของโมเดลจาก $\chi^2/df < 5.00$ RMSEA $< .08$ และค่า CFI, GFI $> .90$ พร้อมทั้งทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficients) ที่ระดับ .05 และ (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านธนาคารพาณิชย์ ด้านการเงินและการลงทุน จำนวน 20 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จะถูกนำมาเรียบเรียงจัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ ติความ และเชื่อมโยงข้อมูลหาข้อสรุป เพื่อนำไปใช้บูรณาการร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ระดับของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ในช่วงระหว่าง 4.02-4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามเกณฑ์การแปลผลแบบลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ (3.41 - 4.20 = มาก) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์มีการรับรู้เชิงบวกต่อการดำเนินงานและศักยภาพของธนาคารพาณิชย์ไทยในมิติต่าง ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า นวัตกรรมการจัดการ และความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และศักยภาพผู้ประกอบการ ตามลำดับ ดังตาราง 1

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวแปร	M	SD	แปลความหมาย
ศักยภาพของผู้ประกอบการ	4.02	0.82	มาก
กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล	4.08	0.83	มาก
นวัตกรรมการจัดการ	4.14	0.79	มาก
ความสามารถในการแข่งขัน	4.12	0.98	มาก
ความสำเร็จของธุรกิจ	4.14	0.78	มาก

ผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α) มีค่าความเชื่อมั่นภายในอยู่ระหว่าง .928-.949 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ .70 แสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในระดับดีมาก ส่วนค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม (Composite Reliability--CR) อยู่ระหว่าง .937- .954 แสดงถึงความสอดคล้องของตัวชี้วัดภายในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในระดับดีมาก ขณะที่ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted--AVE) อยู่ระหว่าง .502-.682 ซึ่งเกินเกณฑ์ .50 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงสันนิษฐาน (convergent validity) ที่เพียงพอ สรุปได้ว่า เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ มีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงอยู่ในระดับเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ ดังตาราง 2

ตาราง 2

ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

($n = 340$)

ตัวแปร	Cronbach's α	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
ศักยภาพของผู้ประกอบการ	.929	.938	.503
กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล	.949	.954	.508
นวัตกรรมการจัดการ	.928	.937	.502
ความสามารถในการแข่งขัน	.943	.949	.682
ความสำเร็จของธุรกิจ	.941	.948	.552

ผลการประเมินความสามารถในการอธิบายและการทำนายของตัวแปรตามของโมเดล พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) และค่าดัชนีความสามารถในการทำนาย (Q^2) โดยพิจารณาตัวแปรตาม ความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) เท่ากับ .556 แสดงถึงตัวแปรอิสระในโมเดล ได้แก่ ศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และนวัตกรรมการจัดการ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการแข่งขันได้ร้อยละ 55.60 อยู่ในระดับสูง และค่าดัชนีความสามารถในการทำนาย (Q^2) เท่ากับ .508 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0 และอยู่ในระดับสูง แสดงถึงโมเดลมีความสามารถในการทำนายความสามารถในการแข่งขันได้ดี และตัวแปรตามความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) เท่ากับ .670 แสดงถึงตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่านในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้ร้อยละ 67.00 อยู่ในระดับสูงมาก และค่าดัชนีความสามารถในการทำนาย (Q^2) เท่ากับ .627 อยู่ในระดับสูงมาก แสดงถึงโมเดลมีความสามารถในการทำนายความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตาราง 3

ตาราง 3

การประเมินความสามารถในการอธิบายและการทำนายของตัวแปรตามจากค่า R^2 และ Q^2

ตัวแปรตาม	ค่า R^2	ค่า Q^2	ระดับความสามารถในการทำนาย
ความสามารถในการแข่งขัน	.556	.508	สูง
ความสำเร็จของธุรกิจ	.670	.627	สูงมาก

ผลการทดสอบเชิงสาเหตุของโมเดลความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า สนับสนุนทั้ง 5 สมมติฐาน โดยสมมติฐานที่ 1 ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .312 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .175 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .768 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 สมมุติฐานที่ 5 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -.176 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสมมุติฐานที่ 6 ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .073 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ 2 ศักยภาพผู้ประกอบการ การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -.037 อย่างมีนัยสำคัญ ดังตาราง 4

ตาราง 4

การทดสอบสมมุติฐานเชิงสาเหตุของโมเดลความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมุติฐาน	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ค่า β (Path Coefficient)	ค่า t -value	ค่า p	ผลการทดสอบ
H1	ศักยภาพของผู้ประกอบการ → ความสำเร็จของธุรกิจ	.312	5.017**	.000	สนับสนุน
H2	ศักยภาพของผู้ประกอบการ → ความสามารถในการแข่งขัน	-.037	0.889	.374	ไม่สนับสนุน
H3	กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล → ความสามารถในการแข่งขัน	.175	4.026**	.000	สนับสนุน
H4	นวัตกรรมการจัดการ → ความสามารถในการแข่งขัน	.768	23.842**	.000	สนับสนุน
H5	นวัตกรรมการจัดการ → ความสำเร็จของธุรกิจ	-.176	2.084*	.037	สนับสนุน
H6	ความสามารถในการแข่งขัน → ความสำเร็จของธุรกิจ	.073	9.469**	.000	สนับสนุน

หมายเหตุ: * อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในโมเดลเชิงโครงสร้าง พบว่า ศักยภาพของผู้ประกอบการ (EC) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (DM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (DM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) นวัตกรรมการจัดการ (MI) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) นวัตกรรมการจัดการ (MI) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) และความสามารถในการแข่งขัน (CO) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ (BS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

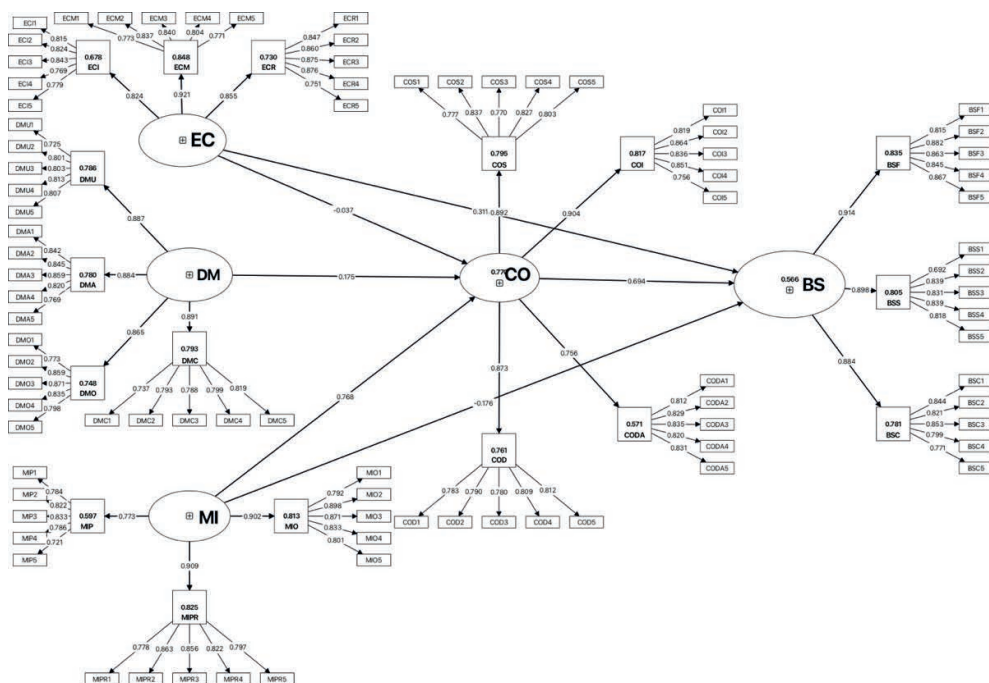
.01 ($p = .000$) นอกจากนี้ ศักยภาพของผู้ประกอบการ (EC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .374$) ดังตาราง 5 และภาพ 2

ตาราง 5

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในโมเดลเชิงโครงสร้าง

เส้นทางความสัมพันธ์	อิทธิพลตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)	ค่า p
EC $\rightarrow$ BS	.312**	.046**	.358**	.000
EC $\rightarrow$ CO	-.037	-	-.037	.374
DM $\rightarrow$ CO	.175**	.694**	.175**	.000
MI $\rightarrow$ CO	.768**	-	.768**	.000
MI $\rightarrow$ BS	-.176*	.534**	.358**	.037
CO $\rightarrow$ BS	.694**	-	.694**	.000

หมายเหตุ: *อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ภาพ 2 แบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านธนาคารพาณิชย์ ด้านการเงินและการลงทุน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 คน สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ธนาคารพาณิชย์ไทยเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของธุรกิจจึงไม่อาจประเมินจากผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงมิติเดียว แต่ต้องพิจารณาควบคู่กับความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

ประเด็นที่ 2 ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล นวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยจึงมุ่งเน้นนวัตกรรมด้านกระบวนการและโครงสร้างองค์กรมากกว่านวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การสื่อสารที่ตรงกลุ่มเป้าหมายและการใช้ข้อมูลเชิงลึกเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคารพาณิชย์ไทย

ประเด็นที่ 4 แม้ธนาคารพาณิชย์ไทยจะให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม แต่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติยังเผชิญข้อจำกัดจากโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และความซับซ้อนของระบบการบริหาร ส่งผลให้การถ่ายทอดนโยบายและการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับปฏิบัติยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยขึ้นอยู่กับศักยภาพผู้ประกอบการที่สามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นนวัตกรรมด้านกระบวนการ และสามารถใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเน้นเทคโนโลยี ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ศักยภาพของผู้ประกอบการ นวัตกรรมการจัดการ และความสามารถในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการทดสอบตามกรอบแนวคิดวิจัยข้างต้น สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 กำหนดไว้ว่า เพื่อศึกษาระดับของศักยภาพของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ค่าระดับนวัตกรรมการจัดการ และความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และศักยภาพของผู้ประกอบการ ตามลำดับ ซึ่งให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์คาดหวังให้ธนาคารพาณิชย์มีนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินควบคู่กัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Amelda et al. (2021); Komulainen and Makkonen (2018) ที่ระบุว่า การรับรู้ต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์แตกต่างกันตามประสบการณ์และมุมมองของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม และ

คาดหวังการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรม และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 กำหนดไว้ว่า เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมการจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นี้ สามารถแยกออกเป็นสมมุติฐานการวิจัยได้ 6 สมมุติฐาน

ผลการวิจัย พบว่า สนับสนุน 5 สมมุติฐาน ได้แก่

สมมุติฐานที่ 1 ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .312 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งให้เห็นว่า ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Salih et al. (2024) ที่ระบุว่า ศักยภาพผู้ประกอบการที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

สมมุติฐานที่ 3 กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .175 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Smith (2022) ที่ระบุว่า การวางแผนและบูรณาการการตลาดดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เช่น ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือของช่องทางดิจิทัล และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว สามารถสร้าง competitive advantage ในการแข่งขันและขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัล

สมมุติฐานที่ 4 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .768 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งให้เห็นว่า นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Damanpour and Aravind (2012); Teece (2020) ที่ระบุว่า นวัตกรรมการจัดการมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถอธิบายความสามารถเชิงพลวัต (dynamic capability) ที่ช่วยให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปรับโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สมมุติฐานที่ 5 นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -.176 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งให้เห็นว่า นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Goffin and Mitchell (2025); Taylor and Broløs (2024) ที่ระบุว่า ความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัลไม่ได้เกิดจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการนวัตกรรมโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer-centric innovation) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

สมมุติฐานที่ 6 ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .073 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Kotler et al. (2022); Idah et al. (2023) ที่ระบุว่า ความสามารถในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้าง competitive advantage ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยธนาคารพาณิชย์ที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะส่งผลต่อความสำเร็จ

สำเร็จทางธุรกิจในมิติต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินงาน ความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ และความยั่งยืนขององค์กร และไม่สนับสนุน 1 สมมุติฐาน คือ สมมุติฐานที่ 2 ศักยภาพของผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.037 อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งให้เห็นว่า ศักยภาพของผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ PwC Thailand (2566) ที่ระบุว่า บริบทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และระบบการกำกับดูแลหลายระดับ ทำให้การถ่ายทอดนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการที่สื่อสารผ่านโครงสร้างทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ไม่ครอบคลุมจำนวนสาขาและบุคลากรจำนวนมาก ส่งผลให้ไม่สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยตรง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กำหนดไว้ว่า เพื่อสร้างแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของผู้ประกอบการ นวัตกรรมการจัดการ และความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ขณะที่กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและนวัตกรรมการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ และศักยภาพของผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้ในระดับสูง ผู้ประกอบการจึงควรมุ่งพัฒนาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะนวัตกรรมจัดการและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์บูรณาการนวัตกรรมการจัดการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเข้ากับนโยบายองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ ได้พัฒนาแบบจำลองที่ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 5 ตัว ได้แก่ ศักยภาพผู้ประกอบการ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล นวัตกรรมจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัยในสาขาธุรกิจการเงินและการธนาคาร รวมถึงธุรกิจอื่นที่อยู่ในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้ในอนาคต

References

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2567). *กลุ่มอุตสาหกรรมหมวดธุรกิจธนาคารพาณิชย์*. <https://www.set.or.th/th/market/index/set/fincial/bank>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2567). *สถาบันการเงินและผู้ให้บริการทางการเงินของไทย*. <https://www.bot.or.th/th/our-roles/financial-institutions/Thailand-financial-institutions-and-financial-service-providers.html>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปิติพัฒน์ นิตยกุลพันธุ์, ธรรมนูญ เพชรานนท์, กฤตวิทย์ อัจฉริยะพานิชกุล และศิริรัตน์ กุศล. (2565). การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 14(3), 134-157.
- มติชน ออนไลน์. (2568, 16 เมษายน). *แบงก์ชาติ เคาะ 3 รายชื่อกลุ่มทุนใหญ่ ชิงตั้งแบงก์ไร้สาขา (Virtual Bank) คาดเปิดตัวกลางปี 68*. https://www.matichon.co.th/economy/news_5141305
- สุวิมล ติรกันันท์. (2557). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alrawashedh, N. H., & Shubita, M. F. (2024). Impact of digital transformation on the organization's financial performance: A case of Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange. *Banks and Bank Systems*, 19(1), 126-134.
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Deloitte. (2023). *2023 banking and capital markets outlook*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook-2023.html>
- Fute, W., & Lyimo, B. J. (2019). Influence of digital marketing on performance of banking industry : A case of Barclays bank, Tanzania. *Olva Academy-School of Researchers*, 2(3), 2-34.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2025). *Innovation management*. Bloomsbury.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

- Idah, A. G., Nelima, M., & Odera, J. A. (2023). Product innovation and competitiveness of commercial banks in Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 4(1), 265-274.
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
- Komulainen, H., & Makkonen, H. (2018). Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(3), 190-199.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Harlow: Pearson.
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). ESG dimensions and bank performance: An empirical investigation in Italy. *Corporate Governance : The International Journal of Business in Society*, 23(3), 563-586.
- PwC Thailand. (2566, 26 กันยายน). PwC ประเทศไทย ชี้ธนาคารไทยส่วนใหญ่ยังเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลไม่สำเร็จ. <https://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2023/press-release-26-09-23-th.html>
- Said, A. I., & Angelita, M. (2020, August). Determining factors for success of banking digital transformation. In *3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)* (pp. 238-241). Atlantis Press.
- Saliha, A. A., Alsahia, L., & Abou Moghlia, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 9-18.
- Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (6th ed.). Routledge.
- Taylor, E. B., & Broløs, A. (2024). *Customer-centric innovation in finance: Leveraging human insights to drive product innovation in the digital age*. Kogan Page.
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess?. *Strategic Management Review*, 1(1), 103-144.
- Thairath Money. (2568, 22 มกราคม). เปิด 8 กำไรธนาคารไทยปี 2567 กลยุทธ์ไทยครองแชมป์กำไรสูงสุด. https://www.thairath.co.th/money/investment/capital_market/2837492
- Zequiraj, V., Hammoudeh, S., Iskenderoglu, O., & Tiwari, A. K. (2020). Banking sector performance and economic growth: Evidence from Southeast European countries. *Post-Communist Economies*, 32(2), 267-284.