
การพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงิน เพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

The Development of Potential Model for Innovative Leaders in Financial Services for Competitiveness in the Digital Economy

ผลินสุ เจริญยิ่ง^{1*} / สุภัททา ปินทะแพทย² / ภาวณิ บุญโยสมณ³

Palinsu Jaroenyong/ Supatta Pinthapataya/ Pawinee Boonyasopon

^{1,2} คณะพัฒนารุจกและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development,

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

³ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Architecture and Design

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

*Corresponding Author

ได้รับบทความ: 18 มีนาคม 2568

ปรับปรุงแก้ไข: 4 เมษายน 2568

ตอบรับตีพิมพ์: 5 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงิน

เพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การวิจัยเป็นแบบผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟาย สัมภาษณ์เชิงลึก และประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัย คือผู้บริหารธนาคาร จำนวน 19 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้เทคนิค Index of Item-Objective Congruence (IOC) ประชุมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์ในธุรกิจการเงิน การธนาคาร นักพัฒนาผู้บริหารและพัฒนางานองค์กร จำนวน 15 คน ประเมินคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร จำนวน 5 คน เครื่องมือในงานวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบบันทึกสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่าสถิติมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ B-BEACONN เป็นรูปแบบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 3 มิติ 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. มิติด้านความรู้ผู้นำเชิงนวัตกรรม มุ่งองค์ประกอบหลัก (1) ด้านธุรกิจการเงินการธนาคาร (2) ด้านเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม 2. มิติด้านทักษะผู้นำเชิงนวัตกรรม มุ่งองค์ประกอบหลัก (3) ด้านการบริหารองค์กรด้วยนวัตกรรม (4) ด้านการบริหารความเสี่ยงของนวัตกรรม (5) ด้านการจัดการข้อมูลเชิงลึก 3. มิติคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม มุ่งองค์ประกอบหลัก (6) ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ (7) ด้านการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (8) ด้านความร่วมมือกับเครือข่าย รูปแบบและคู่มือการพัฒนา ศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม ด้วยฉันทามติในด้านความเหมาะสม ความสอดคล้องของเนื้อหา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

คำสำคัญ: รูปแบบศักยภาพ, ผู้นำเชิงนวัตกรรม, ธุรกิจการเงิน, ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Abstract

This research aimed to (1) examine the components of the potential of innovative leaders in financial services for competitiveness in the digital economy, 2) develop a potential model for innovative leaders in financial services for competitiveness in the digital economy, and 3) create a proposed development guideline for leaders in financial services for competitiveness in the digital economy. A mixed- method research approach was employed, incorporating the Delphi method, in-depth interviews, and focus group discussions. The study involved 19 banking executives, with research instruments validated using the Index of Item-Objective Congruence (IOC). The focus group discussions included 15 experts in banking, executive leadership, and organizational development, while five human resource experts evaluated the proposed development guideline. The research instruments included interviews, questionnaires, and focus group discussions records forms. Data analysis was performed using content analysis, median, and interquartile range (IQR). The research findings revealed that the development of a potential model "B-BEACONN", comprising with three dimensions and eight key components, detailed as 1. Knowledge of Innovative Leaders: (1) banking business understanding and compliance, 2) technological innovation; 2. Skills of Innovative Leaders: (3) innovation-driven organizational management, (4) agile cybersecurity and risk management, (5) data analytics for strategic decision-making; 3. Characteristics of Innovative Leaders: (6) creative and strategic thinking, (7) customer-centric management, and (8) collaboration and ecosystem networking. The proposed development guideline for innovative leaders in

financial services for competitiveness in the digital economy was validated through experts focus group discussions, achieving unanimously approved its relevance, applicability, and practical implementation.

Keywords: Potential Model, Innovative Leaders, Financial Services, Digital Economy

บทนำ

ธุรกิจบริการทางการเงินกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการพลิกผันของเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยิ่งเร่งให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น ภายใต้บริบทของการแข่งขันที่รุนแรงและคาดเดาไม่ได้ (VUCA World) องค์กรต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) และอินเทอร์เน็ตสรรพสิ่ง (IoT) มาใช้ โดยเฉพาะในธุรกิจธนาคารที่ต้องตอบสนองต่อพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป นวัตกรรมทางการเงินที่มีการเติบโตสูงในประเทศไทย ในปี 2563 มีอัตราการใช้จ่ายแบ่งกึ่งที่สูงที่สุดในโลกถึง 68.1% ต่อเดือน รวมถึงมีอัตราการซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านสมาร์ทโฟนเป็นอันดับสองของโลก (Brand Inside, 2564) การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าเศรษฐกิจดิจิทัลจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในอีก 10-20 ปีข้างหน้า (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563)

การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้ธุรกิจบริการทางการเงินต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ โดยเฉพาะในด้านการแข่งขันที่รุนแรงและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวและพัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถเติบโตได้

อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (McKeown, 2008) นอกจากนี้ การบริหารข้อมูล (Data Governance) และการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (Deloitte, 2020) ในธุรกิจบริการทางการเงินยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการลงทุนและการเติบโตของระบบเศรษฐกิจ การนำเทคโนโลยี Fintech มาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน ลดต้นทุน และกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับผู้บริโภคทุกระดับ (Arner, Barberis & Buckley, 2015) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทางเทคโนโลยีดังกล่าวยังมาพร้อมกับ ความเสี่ยงใหม่ โดยเฉพาะในด้าน Cybersecurity และการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลจากการโจมตีทางไซเบอร์ องค์กรการเงินจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566)

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง บทบาทของผู้นำในธุรกิจบริการทางการเงินมีความสำคัญมากขึ้นกว่าที่เคย ผู้นำต้องมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับอุตสาหกรรม รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การกำกับดูแลตลาด แนวโน้มทางการเงิน และการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Deloitte, 2020) นอกจากนี้ การตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ บล็อกเชน และการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอโซลูชัน (Solutions) ที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (Arner, Barberis & Buckley, 2015) อย่างไรก็ตาม หากขาดองค์ความรู้เหล่านี้ ผู้นำอาจเผชิญกับความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น ความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มของตลาด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ และความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ธุรกิจพลาดโอกาสในการเติบโตและเผชิญกับความเสี่ยงที่จะล้าหลังคู่แข่ง (Porter, 2020) นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา

นวัตกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ และความสามารถในการปรับตัวของทีมงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง (Mishkin, 2019) ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การควบคุมความปลอดภัยของข้อมูล การบริหารจัดการกฎระเบียบ และการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น (World Bank, 2021) การขาดทักษะในด้านนี้อาจนำไปสู่ปัญหาที่กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร รวมถึงความไม่มั่นคงในระบบการเงิน ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่สามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกมาวิเคราะห์แนวโน้มและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง จะสามารถเพิ่มโอกาสในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Deloitte, 2020) ในทางกลับกัน การขาดความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจอาจทำให้กลยุทธ์ขององค์กรขาดทิศทาง ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างแม่นยำ และอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Porter, 2020)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้นำที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Mishkin, 2019) ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ก็เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่สามารถสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และมีเครือข่ายในอุตสาหกรรมที่แข็งแกร่ง จะมีโอกาสแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม (Amer et al., 2015) ในขณะที่องค์กรที่ขาดเครือข่ายที่ดี อาจประสบกับความล่าช้าในการเข้าถึงแนวโน้มใหม่ ๆ และขาดโอกาสในการเติบโต เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการขาดคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ จะเห็นได้ว่าองค์กรที่ไม่มีผู้นำที่มีองค์ความรู้รอบด้าน ทักษะเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะในการขับเคลื่อนนวัตกรรม จะเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน การขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้า และการพลาดโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ (World Bank, 2021)

จากประเด็นที่กล่าวมา เห็นได้ว่าการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลให้เติบโตอย่างยั่งยืน ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยี และข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
2. พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
3. จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และส่วนที่ 2 การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus-group Discussion) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย และจัดทำคู่มือ ด้วยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยการ

สัมภาษณ์เชิงลึก การตอบแบบสอบถาม และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สำหรับประเมินคู่มือ

2. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนแรก ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจากธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 19 คน เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและพัฒนาแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน จากนั้นนำไปใช้ในรอบที่ 2 เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และในรอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามฉบับเดิมเพื่อยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้ง หากพบความเห็นไม่สอดคล้อง จะนำเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ร่วมพิจารณาร่างรูปแบบฯ ให้ข้อเสนอแนะ และลงมติเห็นชอบ จากนั้นนำผลสะท้อนกลับไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ร่วมกับคณะที่ปรึกษา

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การจัดทำคู่มือการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยจัดทำร่างเบื้องต้นของคู่มือ แล้วนำไปขอข้อเสนอแนะและความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ ก่อนปรับปรุงและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคเดลฟายใน 3 รอบ โดยรอบแรกใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ส่วนรอบที่ 2 และ 3 ใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยกำหนด

เกณฑ์ความเห็นสอดคล้องที่ IQR ไม่เกิน 1.50 (พงศเทพ จิระโร, 2552) เพื่อพิจารณาความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย

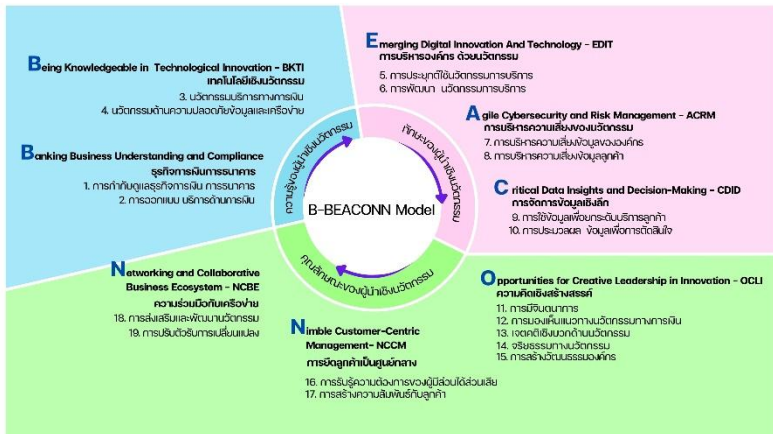
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในเดลฟายรอบที่ 1 ได้ 3 มิติ 14 ด้าน

2. ผลการจัดกลุ่มองค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่าได้ 3 มิติ 8 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบรอง แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จากข้อคำถามจำนวน 62 ข้อ โดยมีค่านัยฐาน (Mdn.) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 4.00 ถึง 5.00 และค่าความสอดคล้องพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.5

3. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จัดทำร่างรูปแบบศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล นำไปสู่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ในการประชุมสนทนากลุ่ม ได้ลงมติเห็นชอบและมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงข้อองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงมิติ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และองค์ประกอบย่อยของศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

มิติที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบรอง	องค์ประกอบย่อย (จำนวน 62 ข้อ)
1. ความรู้ของ ผู้นำเชิง นวัตกรรม	1. ด้านการเงินการธนาคาร	1. การกำกับดูแลธุรกิจการเงินการธนาคาร 2. การออกแบบบริการด้านการเงิน	1 2 3 4
	2. ด้านเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม	3. นวัตกรรมบริการทางการเงิน 4. นวัตกรรมด้านความปลอดภัยข้อมูลและเครือข่าย	5 6 7-10
2. ทักษะผู้นำเชิง นวัตกรรม	3. ด้านบริหารองค์กรด้วย นวัตกรรม	5. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมบริการ 6. การพัฒนานวัตกรรมบริการ	13 14 11 12
	4. ด้านการบริหารความเสี่ยงของ นวัตกรรม	7. การบริหารความเสี่ยงข้อมูลขององค์กร 8. การบริหารความเสี่ยงข้อมูลลูกค้า	26 27 29-32 34-36 28-33
3. คุณลักษณะ ผู้นำเชิง นวัตกรรม	5. ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์	11. การมีจินตนาการ 12. การมองเห็นแนวทางนวัตกรรมทางการเงิน 13. เจตคติเชิงบวกด้านนวัตกรรม 14. จริยธรรมทางนวัตกรรม 15. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	51 52 47 48 49 50 59 60 53 54
	7. ด้านการยึดลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง	16. การรับรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 17. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	37 38 39 40 41
	8. ด้านความร่วมมือกับเครือข่าย	18. การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม 19. การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง	55-58 61 62



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยตั้งชื่อรูปแบบว่า B-BEACONN Model

4. ผลการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ การแนะนำคู่มือ สารสำคัญของคู่มือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และ ส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 8 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 ด้านความรู้ธุรกิจการเงินการธนาคาร หมวดที่ 2 ด้านความรู้เทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม หมวดที่ 3 ด้านทักษะการบริหารองค์กรด้วยนวัตกรรม หมวดที่ 4 ด้านการบริหารความเสี่ยงของนวัตกรรม หมวดที่ 5 ด้านการจัดการข้อมูลเชิงลึก หมวดที่ 6 ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมวดที่ 7 ด้านการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และหมวดที่ 8 ด้านความร่วมมือกับเครือข่าย

อภิปรายผล

ผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบสามารถนำมาอภิปรายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านความรู้ของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเงินการธนาคาร (Banking Business Understanding and Compliance – BBUC) และ เทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม (Being Knowledgeable in Technological Innovation – BKTi) โดยในส่วนของ BBUC ผู้นำต้องมีความรู้ด้านการกำกับดูแลธุรกิจการเงินการธนาคาร ซึ่งช่วยให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว (Mishkin, 2019) รวมถึงความสามารถในการออกแบบบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มดิจิทัล ซึ่งช่วยเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Keeley et al., 2013; Goncharova et al., 2020)

ในส่วนของ BKT1 ผู้นำต้องมีความรู้ด้านนวัตกรรมบริการทางการเงิน เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการทางสังคมมาประยุกต์ใช้ (Goncharova et al., 2020) รวมถึงการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในธุรกิจ SMEs (พัทธนนท์ เปรมสมิทธิ์, 2564) นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจ ความสำคัญของนวัตกรรมด้านความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความ เชื่อมั่นของลูกค้าและเสถียรภาพของระบบธนาคารดิจิทัล (Kitsios et al., 2021) ผู้นำที่ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ทั้งด้านการเงิน เทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยงได้ อย่างลึกซึ้ง จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจการเงินต้องมีความรู้ รอบด้าน ทั้งในด้านการเงิน เทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว โดยเฉพาะความรู้ ด้านการกำกับดูแลและการออกแบบบริการทางการเงิน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการ เสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจการเงิน

มิติที่ 2 ด้านทักษะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มิติด้านทักษะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การบริหารองค์กรด้วยนวัตกรรม (Emerging Digital Innovation and Technology – EDIT), การบริหารความเสี่ยงของนวัตกรรม (Agile Cybersecurity and Risk Management – ACRM) และ การจัดการข้อมูลเชิง ลึก (Critical Data Insights and Decision-Making – CDID) โดยในด้าน EDIT ผู้นำต้อง มีทักษะในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมบริการและพัฒนานวัตกรรมให้ตอบสนองความ ขัดข้องของตลาดการเงิน ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (McKinsey, 2022; Tchuta & Xie, 2017) ขณะที่ ACRM เน้นการวิเคราะห์ คาดการณ์ และปรับกลยุทธ์ความปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและ ระดับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงิน (Mrwebi & Cici, 2019; Sharma, 2023) สำหรับ CDID ผู้นำต้องสามารถใช้ AI และ Data Analytics เพื่อยกระดับการให้บริการ วิเคราะห์เชิงคาดการณ์ และตัดสินใจแบบ

เรียลไทม์ พร้อมกับบริหารความเป็นส่วนตัวของข้อมูลอย่างสมดุลผ่านการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม (Shivkumar & Nihaal, 2017; Deloitte, 2020) ความสามารถในการจัดการข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลและรักษาความภักดีของลูกค้าในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Arner, Barberis & Buckley, 2015) โดยผู้นำที่มีทักษะทั้งสามด้านจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจการเงินการธนาคารต้องมีทักษะรอบด้านในการบริหารองค์กรท่ามกลางความซับซ้อนของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการบูรณาการองค์ความรู้ด้านธุรกิจ การจัดการ และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดการจัดการนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Synergic Innovation Management) ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์คาดการณ์ และปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับภัยคุกคาม โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของข้อมูลซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ และการออกแบบบริการเฉพาะบุคคล (Personalized Services) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) และการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม (Ethical AI) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพทางธุรกิจและลดความเสี่ยงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

มิติที่ 3 ด้านคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Opportunities for Creative Leadership in Innovation – OCLI), การยืดหยุ่นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Nimble Customer-Centric Management – NCCM) และ ความร่วมมือกับเครือข่าย (Networking and Collaborative Business Ecosystem – NCBE) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมี

ทั้งจินตนาการ มุมมองเชิงนวัตกรรม เจตคติเชิงบวก ความซื่อสัตย์ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Susanto et al., 2023; Ancona et al., 2007; Well, 2024) นอกจากนี้ การเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่เหนือความคาดหมายยังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความภักดีและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Hasan et al., 2023; Nasution et al., 2014) ในด้าน NCBE ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการอัปสเกลและรีสทิลบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับเทคโนโลยีใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น AI, Big Data และแพลตฟอร์มดิจิทัล (Ma, 2023) การใช้แนวคิด Open Innovation ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงทรัพยากรจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าและยั่งยืน (Keeley et al., 2013; McKeown, 2008) ขณะเดียวกัน การจัดทำกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรบุคคลดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

จากการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีความสามารถในการตระหนักรู้และตีความการเปลี่ยนแปลง (Sensemaking) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visionary Thinking) และสามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีเจตคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงจะสามารถคาดการณ์แนวโน้มตลาด พัฒนากลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนการอัปสเกลและรีสทิลบุคลากรให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ พร้อมออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1.1 องค์กรควรนำรูปแบบศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินเพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคัดเลือกผู้บริหารธนาคาร

1.2 องค์กรควรส่งเสริมและผลักดันให้พนักงานได้มีโอกาสการพัฒนาตนเองตามแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมผ่านการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะในส่วนของความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานประจำวัน

1.3 องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 องค์กรควรจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานเฉพาะกิจด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อเร่งรัดการนำผลการวิจัยและนวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเพื่อการเตรียมทักษะความพร้อมของบุคลากรสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

1.5 องค์กรควรสนับสนุนการส่งพนักงานเข้าร่วมและสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาตัวกรรมรวมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับการแข่งขันในระดับภูมิภาค

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงและกลางองค์กรในธุรกิจทางการเงินธนาคาร

2.1 การพัฒนาศักยภาพผู้นำระดับสูงและระดับกลางในสถาบันการเงินผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กรธุรกิจบริการทางการเงินธนาคาร

2.2 ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตั้งแต่ระดับพนักงานใหม่ไปจนถึงระดับผู้บริหาร

2.3 ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางควรเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องในยุคดิจิทัล และสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.4 ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางควรเป็นผู้นำด้วยการลงมือทำ (Leading by Example) เพื่อการเป็นแบบอย่างในการริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ และเปิดรับแนวคิดที่แตกต่าง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนา นวัตกรรม

2.5 ผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทในการ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นแรงผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการจัดการนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารระดับกลางผู้ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น การวางแผนโครงการ การบริหารความเสี่ยง และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 แนวทางการพัฒนาต่ออุตสาหกรรมผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจบริการทางการเงินการปรับใช้ 8 องค์ประกอบหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรมในภาคการเงิน เช่น สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions - SFI) และ บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech)

3.2 การต่อยอดแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ (Start-ups) ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ (Start-ups) โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจสำหรับผู้ก่อตั้งและทีมบริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ

3.3 การพัฒนาตัวชี้วัดศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับองค์กรทางการเงินและธนาคาร เพื่อองค์กรสามารถระบุและพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และเตรียมความพร้อมสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.1 ควรมีการออกแบบเครื่องมือวัดศักยภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership Assessment Tools) ที่สามารถใช้ประเมินภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรในภาคการเงิน

เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2563). *บทบาทของเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศไทย*.

<https://www.set.or.th>

พงศ์เทพ จิระโร .(2552). บทวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR). *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 7(18), 1-13.

เทอดพงษ์ หงส์หิรัญเรือง. (2561). *ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ]*.

https://tdc.thailis.or.th/tdc/search_result.php

พัทธนันท์ เปรมสมิทธิ์. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ]*.

https://tdc.thailis.or.th/tdc/search_result.php

สำนักส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). *Cybersecurity: ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในยุคดิจิทัล*. สำนักส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล.

<https://www.depa.or.th/th/article-view/tech-series-cyber-security>

อศรา รัชเวียง, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สิกกรมารีย์ ชายเออร์ส, สมใจ ศรีเนตร, และ วีรวัฒน์ เพ็งช่วย. (2564). รูปแบบของการจัดองค์กรที่เน้นนวัตกรรมสำหรับการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์วิฤตภัยใหม่ในประเทศไทย. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก*, 11(3), 1-12.

Brand Inside. (2564). *คนไทยใช้งาน Mobile Banking มากที่สุดในโลก พร้อมเผย 10 อันดับแพลตฟอร์มยอดนิยม*. <https://brandinside.asia>

-
- Techsauce. (2018). การเติบโตของธุรกิจ FinTech สู่การเป็นตัวแปรสำคัญต่อโลกของ 'การเงินการลงทุนไทย'. [https:// techsauce.co/tech-and-biz/fintechs-growing-influence-on-financial-world](https://techsauce.co/tech-and-biz/fintechs-growing-influence-on-financial-world)
- Ali, Q., & Parveen, S. (2021). A conceptual framework for the role of leadership in financial innovation adoption in the Australian banking industry. *Journal of Management Info*, 8(3). 192-205.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.
- Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm?. *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271–1319.
- Baba, M. A., Haq, Z. U., Dawood, M., & Aashish, K. (2023). FinTech adoption of financial services industry: exploring the impact of creative and innovative leadership. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 453.
- Deloitte. (2020). *Digital leadership: Building tomorrow's leaders today*. <https://www2.deloitte.com>
- Fintech news Africa. (2024, March 21). *Redefining resilience for banks in the digital era with the four zeros*. *Fintech News Africa*. <https://fintechnews.africa /43518/fintechafrica/redefining-resilience-for-banks-the-digital-era-with-the-four-zeros/>
- Goncharova, N., Rodionov, D., & Bogacheva, T. (2020). Experience in Innovative Leadership in the Banking Business. In *6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019)* (pp. 91-99). Atlantis Press.
-

- Hasan, M. M., Siam, S. A. J., & Haque, A. (2023). The significance of customer service in establishing trust and enhancing the reputation of the banking industry in Bangladesh. *Business and Economics in Developing Countries*, 1(2), 47-51.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking industry: Evaluating the impact of Innovative leadership. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15.
- Ma, Q. (2023). Leadership and Innovation in the Digital Economy. *Academic Journal of Business & Management*, 5(10), 146-150.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. Prentice Hall
- McKinsey. (2022). *What is innovation?* McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explainers/what%20is%20innovation/what-is-innovation-final.pdf?shouldIndex=false>
- Mishkin, F. S. (2019). *The economics of money, banking, and financial markets* (12th ed.). Pearson Education.
- Mrwebi, V., & Cici, Y. (2019). Exploring innovative leadership in the financial sector: A case of risk management in banking. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), 19-29.

-
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254–261.
- Porter, M. E. (2020). *The role of financial services in driving economic stability and growth*. <https://www.hbs.edu>
- Sharma, R. (2023). *Digital transformation in financial services: Navigating new frontiers*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25650-0>
- Shivkumar, G., & Nihaal, M. (2017). A Survey on the Role of Artificial Intelligence in financial Technology. *International Journal of Innovative Research in Computer*, 5(6). 11809 – 11816.
- Susanto, Y., Lian, B., & Marisya, F. (2023). Creativity and innovative behavior to enhance competitive advantage with the moderating role of digital leadership. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 7(4), 1614-1628.
- Tchuta, L., & Xie, F. (2017). “Towards a synergic innovation management model: the interplay of market, technology, and management innovations”. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 5(1), 60-70.
- Wells, R. (2024). *What is leadership? a new definition for 2024*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2024/03/12/what-is-leadership-a-new-definition-for-2024/?sh=69a05f173c92>
- World Bank. (2021). *Financial inclusion: A key driver for reducing inequality and fostering economic growth*. <https://www.worldbank.org>
-

Authors

Ms. Palinsu Jaroenying

Doctoral Student of Industrial Business and Human Resource
Development Executive Development Program,

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's
University of Technology North Bangkok

Tel: 092-469-5195 Email: pjaroenying@gmail.com

Associate Professor Dr. Supatta Pinthapataya

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's
University of Technology North Bangkok

Tel: 0 2555 2000 ext. 3817 Email: Supatta.p@bid.kmutnb.ac.th

Associate Professor Dr. Pawinee Boonyasopon

Faculty of Architecture and Design, King Mongkut's University of
Technology North Bangkok

Tel: 02-555-2000-6825 Email: pawinee.b@archd.kmutnb.ac.th