



New Normal กับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์

CURRENT ISSUE

ปีที่ 26 ฉบับที่ 3115

วันที่ 29 พฤษภาคม 2563

▶ ประเด็นสำคัญ

- สถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ส่งผลให้มุมมองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไป โดยจะเป็นทั้งปัจจัยเร่ง Disruption ที่มีอยู่แล้วเดิม และสร้าง New normal ให้กับธนาคารพาณิชย์
- สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ใน 4 ด้านหลัก คือ 1. ระบบชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless payment) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงิน 2. การทบทวนและเปลี่ยนแปลงนโยบายเครดิต ให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้กู้ และการชำระหนี้ 3. การบริหารจัดการต้นทุนยังเป็นเรื่องสำคัญ (Cost efficiency) ต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่าย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และ 4. โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์การลงทุนรูปแบบใหม่ หรือ เป็นโอกาสให้ทำธุรกิจในรูปแบบ Banking as a service

ในประวัติศาสตร์ของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น เผชิญการปรับตัวครั้งใหญ่ ๆ มาแล้วหลากหลายครั้ง ซึ่งสถานการณ์โรคระบาดของไวรัส COVID-19 ก็เป็นอีกเหตุการณ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในหลากหลายด้าน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ พฤติกรรมลูกค้า และการแข่งขัน อันทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีความพร้อมในการปรับตัว และสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเมื่อการป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ระบาด นำมาสู่พฤติกรรมและกติกาทางสังคมหลายด้านที่จะคงสภาพไว้ อาทิ มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing)

COVID-19 เป็นทั้งปัจจัยเร่ง Disruption ที่มีอยู่แล้วเดิม และสร้าง New Normal ให้กับภาคธนาคาร

ศูนย์วิจัยกสิกรไทยมีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจใหม่ของธนาคารพาณิชย์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปใน 2 มิติ หลัก ๆ จากผลของสถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ในครั้งนี้ ดังนี้

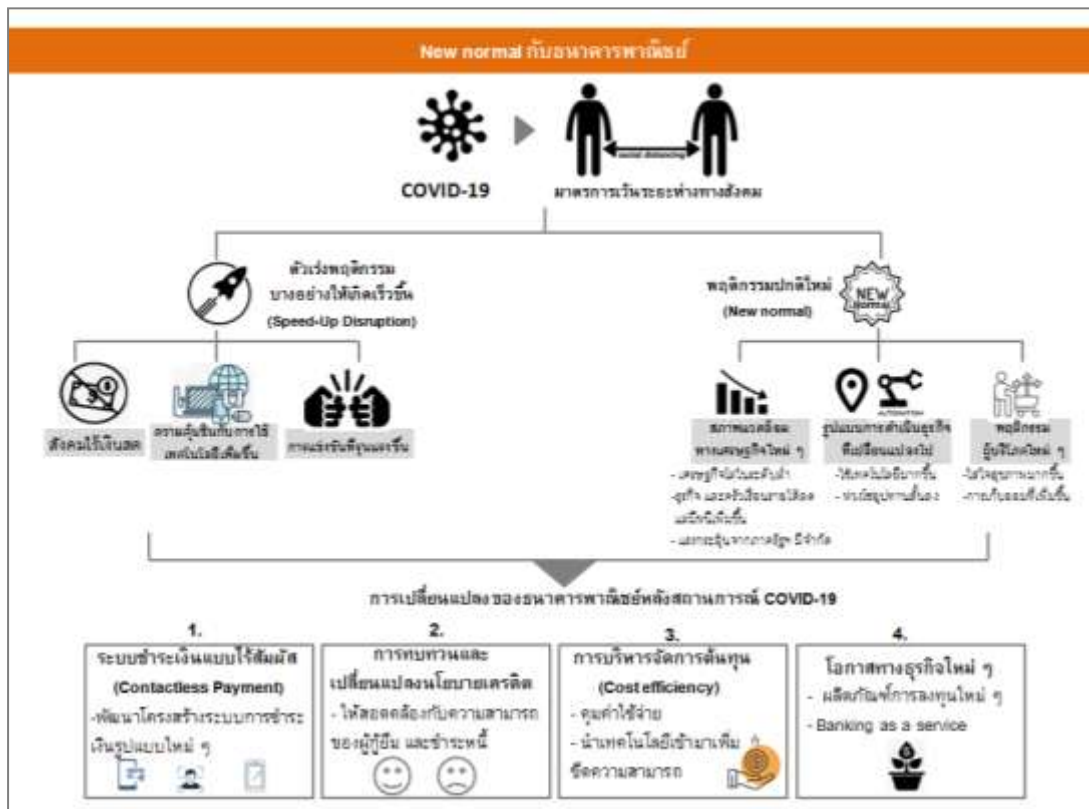
1. COVID-19 เป็นตัวเร่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ให้เปลี่ยนแปลงเร็วกว่าเดิม (Speed-Up Disruption) ได้แก่

- **การก้าวเข้าสู่สังคมไร้เงินสด** โดยการใช้ช่องทางออนไลน์ของผู้บริโภคและภาคธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของ การซื้อ-ขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่ามูลค่าตลาด e-Commerce ในช่วงระหว่างวันที่ 22 มีนาคม – 30 เมษายน 2563 ที่มีการปิดสถานประกอบการนี้ น่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นประมาณ 20-30% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาปกติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจาก We are social และ Hootsuite ใน Digital 2020 April Global Statshot Report ระบุว่าผู้บริโภคใช้เวลากับการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้นกว่าเดิมในช่วง 32-53% ขณะที่การชำระเงินผ่าน Banking application, E-wallet และ QR Code มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นมากเช่นกัน ตามอันนิสงค์ของกิจกรรมซื้อขายสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นและความกังวลเกี่ยวกับการติดเชื้อไวรัสจากการสัมผัสธนบัตร หลังองค์การอนามัยโลก (WHO) ระบุว่าเชื้อไวรัส COVID-19 อาจจะติดอยู่บนธนบัตรหลายวัน
- **ความคุ้นชินต่อการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น** จากพฤติกรรมการทำงาน และการเรียนหนังสือที่บ้าน (Work from Home) ที่ทำให้ต้องสื่อสารผ่านระบบและ Platform ออนไลน์ต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การประชุมออนไลน์ผ่าน Microsoft Team, Zoom, Line หรือการสั่งอาหาร Delivery มาที่บ้าน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ปรากฏชัดเจนในกลุ่มคนรุ่นใหม่ และวัยทำงาน¹
- **การแข่งขันที่รุนแรงกับผู้ให้บริการออนไลน์อื่น ๆ** หลังจากที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสฯ ต่างก็กระทบธุรกิจหลักถ้วนหน้า ทำให้เมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ ผู้ให้บริการในทุกธุรกิจคงต้องเร่งสร้างรายได้ ซึ่งจุดจับตา คงอยู่ที่ธุรกิจ e-Commerce และ Platform ซึ่งได้รับโอกาสจากยอดซื้อใหม่ ๆ และฐานลูกค้าใหม่ ๆ ในช่วงปิดเมืองหรือช่วงที่มีนโยบาย Social Distancing ที่เข้มข้น ทำให้มีข้อมูลธุรกรรมและพฤติกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงธุรกิจการเงินได้ในอนาคต อันตอกย้ำการเป็นคู่แข่งของธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญ

2. COVID-19 เป็นปัจจัยที่สร้างภาวะปกติใหม่ (New Normal) กล่าวคือ

- **บริบทสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจใหม่** อาทิ เศรษฐกิจที่จะเติบโตต่ำ โดยเฉพาะในช่วงปรับตัวซึ่งเศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่องไปอีก 2-3 ปี ด้วยโอกาสที่เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวในลักษณะ U-Shaped และกระทบภาคการค้า, รายได้ธุรกิจและภาวะการจ้างงานที่ยังไม่เข้าสู่ระดับปกติ ทำให้ในระยะต่อไป สมดุลของภาคธุรกิจและครัวเรือนอยู่ในภาวะที่หนี้สูง-รายได้ไม่นิ่ง จนมีผลกระทบต่อความสามารถในการกู้ยืมและชำระหนี้ ขณะที่ ความสามารถในการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งจากทางนโยบายการคลัง และนโยบายการเงินจะมีจำกัด เพราะทุกประเทศต่างก็ใช้เม็ดเงินจำนวนมาก รวมถึงการลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายและการทำ QE ในการบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจในช่วง COVID-19 แล้ว

¹ ที่มา: We are social และ Hootsuite ใน Digital 2020 April Global Statshot Report



- ธุรกิจต่าง ๆ จะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของภาคการผลิต ธุรกิจต้องเน้นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุน (Cost Efficiency) ทำให้หันมาใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยี Automation ทดแทนแรงงานมากขึ้น ขณะที่ในระยะต่อไป เมื่อเทคโนโลยีทำให้ต้นทุนแรงงานต่ำลงมาแล้ว ก็คงจะเอื้อให้มีการปรับห่วงโซ่การผลิต (Supply Chain) ให้สั้นลง และย้ายฐานการผลิตมาอยู่ใกล้ตลาดผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อประโยชน์ของความยืดหยุ่นในการปรับตัวรับมือกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเร็วและ Disruption ต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- พฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ๆ โดยผู้บริโภคจะให้ความสำคัญต่อสุขภาพมากขึ้น เช่นการเลือกทานอาหารที่มีประโยชน์ และการออกกำลังกาย ขณะที่มาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการรวมกลุ่มทางสังคม (Individualization หรือ Isolation Economy) โดยทำกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ที่บ้านมากขึ้น นอกจากนี้ ในช่วง COVID-19 ผู้บริโภคส่วนใหญ่ได้เริ่มมองเห็นถึงความไม่แน่นอนทางด้านรายได้ ทำให้มีแนวโน้มเริ่มวางแผนการเงินเพิ่มขึ้น รวมถึงมีพฤติกรรมการใช้เงินที่ระมัดระวังมากขึ้น เช่น การออมก่อนซื้อของคนรุ่นใหม่จะมีให้เห็นมากขึ้น²

² ที่มา: Mckinsey และ Futures Platform

ธนาคารพาณิชย์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างหลังสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ?

แม้ธนาคารพาณิชย์ได้เดินหน้าปรับตัวกับภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปข้างต้น อาทิ การก้าวเข้าสู่สังคมไร้เงินสดและเทคโนโลยีการเงินใหม่ ๆ มาแล้วไม่ต่ำกว่า 2-3 ปี แต่ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ยังมีอีกหลายส่วนที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องเตรียมแผนรับมือ และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและคงบทบาทการเป็นตัวกลางทางการเงินที่สำคัญของเศรษฐกิจไทยหลังจากนี้ ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยมองว่าจะกระทบรูปแบบการทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์ใน 4 ด้านหลัก ด้วยกัน กล่าวคือ

1. **ระบบชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payment) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น** โดยผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคจาก Mastercard เมื่อวันที่ 10-12 เมษายน 2563 ระบุว่า 91% ของประชากรในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการใช้จ่ายแบบ Contactless มากขึ้นหลังมีการระบาดของ COVID-19 ธนาคารพาณิชย์จึงควรต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการชำระเงินให้สอดคล้องกับความต้องการชำระเงินในรูปแบบใหม่ดังกล่าว เช่น การออกแบบระบบ e-KYC ให้มีการตรวจสอบตัวตนผู้บริโภคในรูปแบบ Facial Recognition หรือมีรูปแบบ Card ที่เปลี่ยนเป็น Card on Mobile หรือ Virtual Card ขณะเดียวกัน ในระยะกลางถึงยาว ก็คงจะต้องเตรียมระบบรองรับโอกาสที่ธนาคารกลางของแต่ละประเทศจะเร่งพัฒนาสกุลเงินดิจิทัลเป็นของตนเองรวดเร็วขึ้น เช่น ปัจจุบันในประเทศจีนที่เริ่มมีการทดสอบสกุลเงินดิจิทัลใน 4 เมืองหลักแล้ว

สำหรับในปี 2563 นั้น การชำระเงินผ่าน Mobile Banking คงได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ตามความคุ้นชินที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่มีมาตรการ Lockdown ของรัฐบาลและนโยบายการ Work from Home ของภาคเอกชนในช่วงเดือนเมษายนต่อเนื่องถึงพฤษภาคม 2563 รวมถึงการที่ลูกค้าบางส่วนอาจยังเลือกหลีกเลี่ยงการสัมผัสเงินสด โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดการณ์ว่า ปริมาณธุรกรรมการชำระเงินผ่าน Mobile Banking มีโอกาสเติบโตในระดับสูงต่อเนื่อง หรือประมาณ 60-90% จากปีก่อน (% YoY) เทียบกับการเติบโตที่ 73.5% ในปี 2562 (ซึ่งแม้กรอบล่างจะต่ำกว่าปีก่อน แต่ก็ยังเป็นผลจากฐานธุรกรรมที่ใหญ่ขึ้น) อย่างไรก็ตาม มูลค่าธุรกรรมต่อครั้งในปี 2563 คาดว่าจะมีแนวโน้มลดลงซึ่งสะท้อนการใช้งานในชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ คาดว่าปริมาณการติดต่อผ่านช่องทางเสริมใหม่ ๆ เช่น Call Center และ Chatbot จะเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงของการติดต่อเพื่อรับมาตรการให้ความช่วยเหลือของภาครัฐบาล ขณะที่ช่องทางการให้บริการ Traditional Banking อาทิ ธุรกรรมผ่านสาขา และเอทีเอ็มมีแนวโน้มที่จะลดลงต่อเนื่อง

2. **การทบทวนและเปลี่ยนแปลงนโยบายเครดิต** โดยธนาคารคงต้องทบทวนนโยบายเครดิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการกู้ยืมและชำระหนี้ของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าธุรกิจที่จะมีรูปแบบธุรกิจและ Supply Chain เปลี่ยนไปในระยะกลางถึงยาว ทั้งนี้ ธุรกิจที่เคยเป็นดาวเด่นในอดีต อาจมีความน่าสนใจลดลงในอนาคต เมื่อผู้บริโภคมีอำนาจซื้อลดลง และนักลงทุนต่างชาติอาจพิจารณาปรับฐานการผลิตไปสู่พื้นที่ที่หลากหลายมากขึ้น นอกเหนือจากไทย ซึ่งจะมีผลต่อทั้งความต้องการสินเชื่อและความสามารถในการชำระหนี้ในอนาคต ในทางตรงกันข้าม สถานการณ์ COVID-19 สร้างความเข้มแข็งและประโยชน์ด้านข้อมูลให้กับธุรกิจ e-Commerce, Service on Demand และโลจิสติกส์ เป็นต้น ซึ่งส่งผลดีต่อความต้องการสินเชื่อ

3. **การควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนของธนาคารยังคงมีความสำคัญ (Cost efficiency)** โดยเหมือนดังเช่นธุรกิจอื่น ๆ ในจังหวะของการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ยังคงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการต้นทุน ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากในระยะใกล้ ยังจะเห็นภาพสินค้าเชื่อเติบโตต่ำ มีปัญหาคุณภาพหนี้ในระดับสูงต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อผนวกกับภาวะดอกเบี้ยต่ำ ก็จะกดดันความสามารถในการทำกำไร ส่งผลให้ในปีนี้อาจจะมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดี แต่รายได้ที่มีแนวโน้มปรับลดลงค่อนข้างมากจะทำให้อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ (Cost to income ratio) มีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดการณ์ว่าอัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2563 จะอยู่ที่ระดับประมาณ 46-51% เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ 44.3% (ไม่รวมกำไรจากเงินลงทุน)

ขณะที่ในระยะต่อไป การแข่งขันในธุรกิจการเงินที่รุนแรงขึ้น คงทำให้การเร่งเพิ่มขีดความสามารถด้วยการพัฒนาจากทรัพยากรเดิมที่มีนั้น ซ้ำเกินไป...ธนาคารพาณิชย์จึงอาจต้องพิจารณานำเทคโนโลยี อาทิ Automation และ AI/Machine Learning ต่าง ๆ เข้ามาช่วยจัดการในกระบวนการทำงานและยกขีดความสามารถเพิ่มเติม รวมถึงการใช้ Service จากผู้ให้บริการที่เชี่ยวชาญจากภายนอกมากขึ้น ซึ่งอาจช่วยให้สามารถแข่งขันได้เร็วขึ้น ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ ได้รวดเร็วขึ้น และนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

4. **โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ** ยกตัวอย่างเช่น การกระตุ้นพฤติกรรมการใช้เงินที่ระมัดระวังมากขึ้นของลูกค้า ด้วยการออกผลิตภัณฑ์การออม ลงทุน และประกันที่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงปรับเปลี่ยนราคาของผลิตภัณฑ์ให้สนับสนุนพฤติกรรมออมเหล่านั้น

นอกจากนี้ เนื่องจากภาคธุรกิจจริงเองก็ต้องมีการแข่งขันและปรับตัวที่รวดเร็วเช่นกัน จึงอาจทำให้มีความต้องการใช้บริการด้านการเงิน หรือทรัพยากรที่ธนาคารพาณิชย์มีเป็นตัวช่วยทางธุรกิจ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสสำหรับการทำธุรกิจธนาคารในรูปแบบ Banking as a service (BaaS) ซึ่งมีการนำเทคโนโลยี API เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการเงิน โดยตัดเฉพาะขั้นตอน หรือบริการทางการเงินที่ลูกค้าและ/หรือพันธมิตรต้องการใช้งาน เพื่อแลกกับค่าธรรมเนียมหรือข้อมูลธุรกรรม เช่น Customer KYC, การชำระเงิน, ระบบพิจารณาเครดิต เป็นต้น ทั้งนี้ แม้ว่ารายได้จากโอกาสทางธุรกิจเหล่านี้ จะยังน้อยและคงยากจะทดแทนธุรกิจหลักได้ในระยะเวลาดังสั้น แต่ก็ถือเป็นโอกาสที่สถานการณ์ COVID-19 มอบให้ ในการใช้จังหวะนี้ร่วมมือกับลูกค้าและ/หรือพันธมิตรในการสร้างนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ โดยทำในสิ่งที่แต่ละฝ่ายถนัด เพื่อให้ธนาคารสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ รวมถึงรายได้ใหม่ ๆ รวมถึงปรับตัวพร้อมรับมือกับคู่แข่งได้ดียิ่งขึ้น

โดยสรุป สถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ในครั้งนี้ ได้เข้ามาเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ให้ปรากฏรวดเร็วขึ้น รวมถึงสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทั้งในมิติของพฤติกรรมผู้บริโภค เศรษฐกิจภาคธุรกิจ และการแข่งขัน ส่งผลตามมาให้การทำธุรกิจในลักษณะเดิม (Traditional Banking) ได้รับผลกระทบ ทั้งลูกค้ากลุ่มเดิม และช่องทางดั้งเดิมอย่างเช่นสาขาและเอทีเอ็ม

ดังนั้น เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ยังคงแข่งขันได้ภายใต้บริบทที่แตกต่างออกไปนี้ รวมถึงสอดคล้องกับกระแสพฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ธนาคารพาณิชย์คงต้องเริ่มทบทวนนโยบายเครดิตให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ ยังต้องเร่งพัฒนาธุรกรรมการเงินในรูปแบบที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ ๆ

ของลูกค้า อาทิ ระบบชำระเงินแบบไร้สัมผัส ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคจะได้รับประสบการณ์ในรูปแบบใหม่ ๆ ในการใช้บริการธนาคาร รวมถึงสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ในอนาคต อาทิ ผลิตรถยนต์การออมที่มีเงื่อนไขผลตอบแทนการใช้จ่ายเงินที่ระมัดระวังขึ้น หรือแนวทางการสร้างรายได้จากบริการทางการเงินเฉพาะส่วนหรือเฉพาะกระบวนการที่ลูกค้าภาคธุรกิจต้องการ (Banking as a service) เพื่อสร้างรายได้ใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากการควบคุมและบริการจัดการต้นทุนอย่างต่อเนื่อง

Disclaimer

รายงานวิจัยฉบับนี้จัดทำเพื่อเผยแพร่ทั่วไป โดยจัดทำขึ้นจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่น่าเชื่อถือ แต่บริษัทฯ มิอาจรับรองความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ หรือความสมบูรณ์เพื่อใช้ในทางการค้าหรือประโยชน์อื่นใด บริษัทฯ อาจมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ผู้ใช้ข้อมูลต้องใช้ความระมัดระวังในการใช้ข้อมูลต่างๆ ด้วยวิจารณญาณของตนเองและรับผิดชอบในความเสี่ยงเองทั้งสิ้น บริษัทฯ จะไม่รับผิดชอบผู้ใช้อหรือบุคคลใดในความเสียหายใดจากการใช้ข้อมูลดังกล่าว ข้อมูลในรายงานฉบับนี้จึงไม่ถือว่าเป็นการให้ความเห็นหรือคำแนะนำในการตัดสินใจทางธุรกิจ แต่อย่างใดทั้งสิ้น

บริการทุกระดับประทับใจ