



Virtual Bank... แนวเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ต่างประเทศ

- **ศูนย์วิจัยกสิกรไทย** มองว่า ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาอาจต้องเผชิญกับความท้าทายอีกมาก โดยเฉพาะการแข่งขันกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิมที่มีทั้งเงินกองทุนและฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง ภายใต้การให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลบน Mobile Banking อย่างเต็มรูปแบบ
- ตัวอย่างของผู้เล่นที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมักจะมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งจากแพลตฟอร์มเดิม โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การออกใบอนุญาตของทางการในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ ยังมีระบบนิเวศที่พร้อมรองรับสำหรับการต่อยอดไปสู่ธุรกิจอื่นๆ และยังมีการพัฒนา User Interface ที่ตอบโจทย์ผู้ใช้ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้มีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- แม้ว่าการจับกลุ่มลูกค้า Unbanked และ Underbanked มีส่วนทำให้ผู้เล่นที่ประสบความสำเร็จมีอัตราการเติบโตของการให้สินเชื่อสูง แต่ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาอาจยังต้องแบกรับต้นทุนในการดำเนินงานสูง สะท้อนจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวมที่อยู่ในระดับสูง ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาจึงยังเป็นเรื่องท้าทายและน่าจับตามองต่อไปอีกระยะ

ในอนาคตอันใกล้นี้ ไทยจะมีการให้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา หรือ Virtual Bank อย่างเป็นทางการ โดยคาดว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยน่าจะเปิดรับสมัครผู้ประกอบการที่สนใจภายในไตรมาส 4 ปี 2566 และประกาศรายชื่อผู้เล่น 3 รายที่มีศักยภาพภายในสิ้นปี 2567 ซึ่งเป็นไปตามนโยบายภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทยเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและการเติบโตอย่างยั่งยืน

การเกิดธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในไทยย่อมถูกคาดหวังว่าจะเกิดการพัฒนารูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ที่น่าจะตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในตลาด โดยเฉพาะกลุ่มรายย่อยที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน (Unbanked) และกลุ่มที่ไม่เคยใช้บริการทางการเงินจากสถาบันการเงินในระบบ (Underbanked) รวมถึงกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ไปจนถึงกลุ่มผู้ประกอบการระดับไมโคร (Micro enterprises)

ตลอดระยะเวลาของการประกาศนโยบายการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในไทย ก็ได้มีกลุ่มผู้เล่นรายใหม่ๆ ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก อาทิ กลุ่มโทรคมนาคมและการสื่อสาร กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มผู้ให้บริการเทคโนโลยีด้านการเงิน เป็นต้น โดยผู้เล่นหลายรายก็น่าจะทำความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมหรือเป็นผู้ให้บริการทางการเงินรายใหญ่ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่ง

น่าจะเป็นการเสริมศักยภาพการแข่งขันในฐานะผู้เล่นใหม่ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีทั้งเงินทุน ความเชี่ยวชาญ ทางด้านการเงินและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมไปถึงการที่มีฐานลูกค้าเดิมเป็นจำนวนมาก ทำให้มีข้อได้เปรียบด้านการ มีข้อมูลทางเลือกอื่นๆ นอกเหนือจากข้อมูลรายได้ ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันเงินกู้ ซึ่ง น่าจะเป็นข้อบ่งชี้เบื้องต้นถึงความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้ได้ เป็นต้น และน่าจะเป็นการสร้างโอกาสในการเข้าถึง กลุ่ม Unservd และ Underserved ได้ดี ขณะที่ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมจะมีข้อมูลด้านรายได้ของลูกค้าเป็นหลัก

อย่างไรก็ดี ผู้เล่นใหม่คงต้องพิจารณาเงื่อนไขและปัจจัยแวดล้อมหลายๆ ด้านก่อนยื่นขอ ใบอนุญาต เพราะการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในไทยไม่ใช่เรื่องง่ายนัก โดยผู้เล่นน่าจะต้อง เผชิญกับความท้าทายอีกมาก ทั้งด้านการหารายได้ การบริหารต้นทุนดำเนินการ ความเสี่ยงจากการผิด ชำระหนี้ และที่สำคัญคือการแข่งขันกับผู้เล่นอย่างธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมในตลาด ซึ่งได้ทำการพัฒนา Mobile banking ที่ตอบโจทย์การทำธุรกรรมของผู้บริโภคไปมากแล้ว อีกทั้งรายได้จากค่าธรรมเนียมในการ ทำธุรกรรมการเงินก็ลดลงมาก ท่ามกลางการหารายได้จากค่าธรรมเนียมอื่นที่มีโจทย์เฉพาะที่ท้าทาย โดยเฉพาะ ในประเด็นการบริหารความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อรายย่อยกลุ่ม Unservd และ Underserved ตลอดจนการบริหารติดตามและทวงถามหนี้

ขณะที่ผู้บริโภคไทยส่วนใหญ่ก็น่าจะคุ้นชินกับการใช้แอปพลิเคชัน Mobile banking ของธนาคารพาณิชย์ ดั้งเดิม ตั้งแต่การทำธุรกรรมถอนเงินไม่ใช้บัตร โอนเงิน ชำระค่าสินค้าและบริการ ไปจนถึงการขอสินเชื่อผ่าน แอปพลิเคชัน จึงเป็นไปได้ว่าแพลตฟอร์มของธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาอาจไม่ได้สร้างความแตกต่างให้ ผู้บริโภคในมุมมองของการทำธุรกรรมหลัก แต่คาดว่าจะจะเป็นแพลตฟอร์มทางเลือกให้ผู้บริโภคในการใช้ บริการทางการเงิน หากมีแรงจูงใจในการใช้งานที่มากพอ เช่น มีโปรโมชั่นลดราคาค่าสินค้าและบริการ หรือ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้เลือกอย่างหลากหลายและสามารถตั้งค่าเป็นธัมการใช้งานของตนเอง เป็นต้น

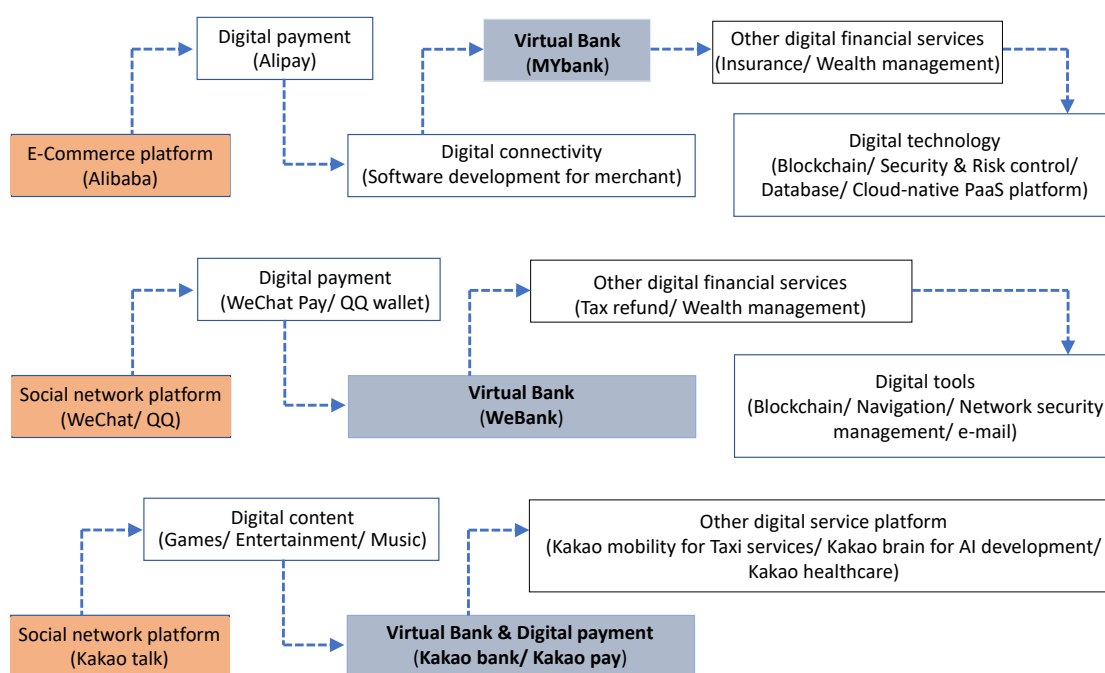
ทั้งนี้ การถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาในต่างประเทศ ไม่ว่าจะกรณีที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็น่าจะเป็นแนวทางสำคัญเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาสู่การปรับ ใช้ให้เข้ากับบริบทในประเทศไทย ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่า ผู้ให้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาที่ประสบความสำเร็จใน ต่างประเทศล้วนมีที่มาที่ไปที่แตกต่างกัน ท่ามกลางการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์การออกใบอนุญาตของ ทางการในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปเป็นข้อสังเกตสำคัญได้ดังนี้

- ผู้เล่นมักมีฐานลูกค้าจากแพลตฟอร์มออนไลน์เดิมเป็นจำนวนมาก นับว่าเป็นจุดตั้งต้นที่มี ความได้เปรียบคู่แข่งสูง เพราะจะสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้สอดคล้องกับลักษณะของ กลุ่มตัวอย่างได้ ยกตัวอย่างเช่น WeBank จากจีน และ Kakao Bank จากเกาหลีใต้ที่มีฐานลูกค้าเดิมมาจาก แพลตฟอร์มโซเชียลเน็ตเวิร์คอย่าง WeChat/ QQ และ Kakao talk ซึ่งมีการใช้งานกันอย่างแพร่หลายในหมู่ ผู้บริโภคโดยทั่วไปในประเทศ การต่อยอดการให้บริการมาสู่ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาจึงมุ่งเป้าไปที่การให้บริการ ลูกค้ารายย่อย ขณะที่ MYbank จากจีน ที่มีฐานลูกค้าเดิมมาจากแพลตฟอร์ม e-Commerce ชื่อดังอย่าง Alibaba

ที่มีผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการต่อยอดการให้บริการไปยังกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อยเป็นหลัก

- การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาภายใต้วัตถุประสงค์การออกใบอนุญาตของทางการที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เป็นอีกปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เล่นมีจุดขาย รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ทางการจีนต้องการให้ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขามาช่วยให้เกิดการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial inclusion) ในจีนเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากยังมีประชากรจีนบางส่วน โดยเฉพาะที่อยู่ในเขตชนบท รวมถึงยังมีกลุ่มผู้ประกอบการระดับไมโครอีกมากที่ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินจากสถาบันการเงินดั้งเดิมในระบบได้ ดังนั้น การออกแบบรูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินของ WeBank และ MYbank จึงมุ่งตอบโจทย์แก่กลุ่มลูกค้ารายย่อย Unbanked และ Underbanked และกลุ่มผู้ประกอบการระดับไมโครเป็นหลัก ขณะที่ทางการเกาหลีใต้มีวัตถุประสงค์ให้ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขามาช่วยตอบโจทย์การแข่งขันธุรกิจบริการทางการเงินในประเทศ จึงทำให้ Kakao bank มีการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเป้าการให้บริการไปยังกลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไปเป็นหลัก โดยเฉพาะกลุ่มคนวัยทำงานที่มีอายุ 25 – 50 ปี ซึ่งเป็นลูกค้ารายย่อยกลุ่มเดียวกันกับธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม

ตัวอย่างระบบนิเวศ (Ecosystem) ของธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual bank) ในต่างประเทศ



ที่มา: ข้อมูลของบริษัท รวบรวมโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย

- ระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่พร้อม ย่อมทำให้ผู้เล่นมีความได้เปรียบและเกิดการต่อยอดไปสู่การให้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาได้ไม่ยากนัก และอาจนำไปสู่การต่อยอดในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ได้อีกในระยะข้างหน้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจมีความยั่งยืนมากขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มใหม่ๆ และยังสามารถแชร์ต้นทุนการบริหารงานบางอย่างได้ โดยเฉพาะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยจะสังเกตได้ว่า กรณี WeBank, MYbank และ Kakao Bank ที่ประสบความสำเร็จนั้น ก็มา

จากการสร้างระบบนิเวศที่แข็งแกร่ง เริ่มจากการให้บริการแพลตฟอร์มโซเชียลเน็ตเวิร์คและ e-Commerce แล้วต่อยอดไปยังการให้บริการกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการชำระค่าสินค้าและบริการ (Digital payment) ลูกค้าจึงมีความคุ้นชินและให้ความไว้วางใจในการใช้บริการด้านการเงิน อันจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ด้านการเงินและการลงทุนอื่นๆ อาทิ กองทุน หลักทรัพย์ และประกัน เป็นต้น นอกจากนี้ การต่อยอดพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการออนไลน์อื่นๆ เช่น บริการเรียกรถแท็กซี่ การบริหารเงินทุน และหลักทรัพย์ การจัดการด้านภาษี การจัดการระบบร้านค้าออนไลน์ เป็นต้น ย่อมเป็นการขยายฐานลูกค้าในวงกว้างยิ่งขึ้น โดยการต่อยอดหรือขยายไลน์ธุรกิจต่างๆ ดังกล่าว น่าจะทำให้ผู้เล่นสามารถบริหารต้นทุนดำเนินงานดีขึ้นจากการแชร์ต้นทุนด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

ขณะเดียวกัน การมีระบบนิเวศที่พร้อมน่าจะเป็นตัวช่วยในการคัดกรองลูกค้าหรือสามารถทำความเข้าใจลูกค้าให้ลึกซึ้งขึ้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้ ยกตัวอย่างเช่น ร้านอาหารหรือร้านค้าที่ดำเนินการอยู่ในแพลตฟอร์มให้บริการออนไลน์อื่นๆ ในระบบนิเวศของธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา ก็น่าจะมีส่วนทำให้ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาสามารถหักรายได้จากการดำเนินงานของร้านอาหารหรือร้านค้าดังกล่าวเพื่อชำระหนี้ก่อนได้ หรืออาจพิจารณาวงเงินในการปล่อยสินเชื่อจากฐานรายได้ในแพลตฟอร์ม เป็นต้น

▪ **การพัฒนา User Interface ที่ตอบโจทย์ผู้ใช้จะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้มีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง** เช่น มีการออกแบบหน้าต่างแอปพลิเคชันหรือฟังก์ชันการใช้งานให้ง่าย ไม่ซับซ้อน ใช้ลักษณะตัวหนังสือที่น่าอ่าน มีรูปภาพและสีที่น่าสนใจ รวมถึงการวางตำแหน่งฟังก์ชันการใช้งานที่เข้าใจประสบการณ์การใช้งานของผู้ใช้แต่ละวัย เป็นต้น ทำให้ผู้ใช้มีประสบการณ์การใช้งานแอปพลิเคชันที่ดี อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างความประทับใจในการใช้งาน ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ก็มักจะมีการออกแบบหน้าต่างแอปพลิเคชันที่ใช้งานง่าย มีสีสัน การ์ตูน หรือตัวหนังสือที่น่าใช้งาน รวมถึงมีการวางตำแหน่งฟังก์ชันการใช้งานที่ตอบโจทย์ผู้ใช้ เช่น มีการวางตำแหน่งรายการทำธุรกรรมที่ใช้อยู่ไว้ที่หน้าแรก มีข้อความที่อ่านง่าย สีสันสะดุดตา โดยผู้ใช้สามารถเลือกธีมได้ตามต้องการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ใช้งานกลับมาใช้งานซ้ำและมีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง

▪ **การจับกลุ่มลูกค้า Unbanked และ Underbanked ทั้งที่เป็นลูกค้ารายย่อยและกลุ่มผู้ประกอบการระดับไมโคร** ภายใต้เงื่อนไขการให้บริการที่ยืดหยุ่นกว่าธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิม ทำให้ผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาที่ประสบความสำเร็จมักมีส่วนต่างรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ที่สูงกว่า ท่ามกลางอัตราการเติบโตของสินเชื่อ (Loan growth) ที่อยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างอย่าง WeBank และ MYbank มีอัตราการเติบโตของสินเชื่อสูงถึงร้อยละ 30.2 (YoY) และร้อยละ 34.9 (YoY) ตามลำดับ ทั้งนี้ เงื่อนไขการให้บริการขอสินเชื่อที่ยืดหยุ่นสำคัญ ได้แก่ ผู้ขอสินเชื่อไม่จำเป็นต้องมีรายได้ประจำหรือมีการกำหนดรายได้ขั้นต่ำต่อเดือนที่อยู่ในระดับต่ำมากๆ หรือไม่จำเป็นต้องมีการแสดงรายการเคลื่อนไหวทางบัญชีกับธนาคาร ส่งผลให้ผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาจะสามารถรับรายได้ดอกเบี้ยที่สูงจากการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มดังกล่าว เนื่องจากมีความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้สูงกว่า อย่างไรก็ตาม ผู้ให้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาจำเป็นต้องมีโมเดลในการบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ รวมถึงมีกระบวนการในการติดตามและทวงถามหนี้อย่างเป็นระบบด้วยเช่นกัน

ตัวอย่างจุดแข็งด้านฐานลูกค้า ความสามารถในการทำกำไร ความเข้มแข็งของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิมและธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในเอเชีย

สัญชาติ	ประเภท	ธนาคาร	จำนวนลูกค้า (ล้านราย)	Operating income	Operating cost	Net Interest Margin (NIM)	Cost-to-Income Ratio (CIR)	Non-Performing Loan (NPL)	Capital Adequacy Ratio	ROE/ ROA	Loan Growth	Loan-to-Deposit Ratio
จีน	ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม (Traditional bank)	ICBC ¹⁾	720	841,441 (RMB millions)	240,884 (RMB millions)	1.92%	27.43%	1.38%	19.26%	ROA: 0.97%	12.3%	76.7%
	ธนาคารไร้สาขา (Virtual bank)	WeBank ²⁾	321	26,989 (RMB millions)	19,210 (RMB millions)	4.5%	71.2%	1.20%	12.11%	ROA: 1.75%	30.2%	71.5%
		MYbank ³⁾	45.53	13,903 (RMB millions)	11,700 (RMB millions)	2.5%	84.2%	1.53%	12.50%	ROA: 0.57%	34.9%	88.9%
เกาหลีใต้	ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม (Traditional bank)	KB Kookmin Bank ⁴⁾	37.1 ⁵⁾	9,654.1 (Won billion)	4,698 (Won billion)	1.73%	48.7%	0.20%	17.46%	ROE: 9.12%	3.7%	98.1%
	ธนาคารไร้สาขา (Virtual bank)	Kakao bank ⁶⁾	20.42	1,605.8 (Won billion)	1,079.3 (Won billion)	2.48%	42.6%	0.36%	37.2%	ROE: 4.69%	7.7%	84.4%

หมายเหตุ: 1), 4) และ 6) เป็นข้อมูล ณ สิ้นปี 2565

2) และ 3) ข้อมูล ณ สิ้นปี 2564

5) เป็นข้อมูลของ KB Financial Group

ข้อสังเกต: Kakao bank มีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (Capital Adequacy Ratio) ที่สูง และมีอัตราส่วน ROE ที่ต่ำลง อันเนื่องมาจากการเพิ่มทุนผ่านการขายหุ้นประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) เมื่อเดือนสิงหาคม 2564

ที่มา: ข้อมูลของบริษัท รวบรวมโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย

▪ ปัจจุบัน การประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาอาจยังต้องแบกรับต้นทุนในการดำเนินงานอยู่มาก สะท้อนจากอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้รวม (Cost-to-Income Ratio: CIR) ที่อยู่ในระดับสูง เนื่องจากน่าจะมีต้นทุนด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมถึงค่าแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ นักพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software developer) ที่มีค่าแรงอยู่ในระดับสูง ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของ Kakao bank ที่มีต้นทุนค่าแรงงานสูงกว่าค่าแรงเฉลี่ยของแรงงานเกาหลีใต้ราว 3.5 เท่า นอกจากนี้ ก็ยังมีต้นทุนสำหรับค่าการตลาดและคอมมิชชั่นต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจหันมาใช้บริการหรือดึงดูดให้เกิดการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไร้สาขามากขึ้น

▪ ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ไร้สาขายังเป็นเรื่องท้าทายและน่าจับตามองต่อไปอีกระยะ สะท้อนได้จากอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset: ROA) ที่ยังอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิมที่มีขนาดใหญ่กว่ามาก ส่วนสำคัญคงเป็นเพราะธนาคารพาณิชย์ไร้สาขายังต้องแบกรับต้นทุนในการดำเนินงานสูงตามที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีก็เป็นผลจากการเพิ่มทุน อย่างเช่น Kakao bank ที่มี ROE อยู่ที่ร้อยละ 4.69 ขณะที่ธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิมอย่าง KB Kookmin Bank มี ROE สูงถึงร้อยละ 9.12 ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาจึงจำเป็นต้องเร่งทำรายได้ให้เติบโตสูงขึ้น และคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด ไม่เช่นนั้น ผลตอบแทน ROE หรือ ROA ที่ได้ ก็จะไม่สามารถดึงดูดความน่าสนใจในการลงทุนเมื่อเทียบกับธนาคารแบบดั้งเดิม

โดยสรุป แม้ว่าการเกิดธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาเป็นโอกาสทางธุรกิจที่เปิดกว้างให้กลุ่มผู้เล่นรายใหม่ให้สามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจธนาคารได้ ท่ามกลางการเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจอีกมากในระยะข้างหน้า อย่างไรก็ตาม โมเดลในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในไทยยังต้องรอการพิสูจน์อีก

ระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้นโยบายการออกใบอนุญาตและการกำกับดูแลจากทางการ เพื่อให้เข้ากับบริบทและโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมในประเทศ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย ขณะที่ประสบการณ์ต่างประเทศตามที่กล่าวมาข้างต้น น่าจะยังเป็นเพียงแนวการศึกษาให้เรียนรู้เท่านั้น เพื่อจะสามารถนำมาปรับใช้ในกับไทยในบางบริบทได้ในระยะข้างหน้า

Disclaimers รายงานวิจัยนี้จัดทำโดย บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (KResearch) เพื่อเผยแพร่เป็นการทั่วไป โดยอาศัยแหล่งข้อมูลสาธารณะ หรือ ข้อมูลที่เชื่อว่ามีความน่าเชื่อถือที่ปรากฏขณะจัดทำ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ KResearch มีอาจรับรองความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสม ความครบถ้วนสมบูรณ์ หรือความเป็นปัจจุบันของข้อมูลดังกล่าว และไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ชวน เสนอแนะ ให้คำแนะนำ หรือจูงใจในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการใดๆ แต่อย่างใด ดังนั้น ท่านควรศึกษาข้อมูลด้วยความระมัดระวัง และใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจใดๆ KResearch จะไม่รับผิดชอบในความเสียหายใดที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อมูลดังกล่าว

ข้อมูลใดๆ ที่ปรากฏในรายงานวิจัยนี้ถือเป็นทรัพย์สินของ KResearch และ/หรือบุคคลที่สาม (แล้วแต่กรณี) การนำข้อมูลดังกล่าว (ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน) ไปใช้ต้องแสดงข้อความถึงสิทธิความเป็นเจ้าของแก่ KResearch และ/หรือบุคคลที่สาม (แล้วแต่กรณี) หรือแหล่งที่มาของข้อมูลนั้นๆ ทั้งนี้ ท่านจะไม่ทำซ้ำ ปรับปรุง ดัดแปลง แก้ไข ส่งต่อ เผยแพร่ หรือกระทำการในลักษณะใดๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในทางการค้า โดยไม่ได้รับอนุญาตล่วงหน้า เป็นลายลักษณ์อักษรจาก KResearch และ/หรือบุคคลที่สาม (แล้วแต่กรณี)