

ทิศทางของธุรกิจธนาคารไทยกับค่าธรรมเนียมที่หายไป

ในช่วงปลายเดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์เกือบทุกแห่งในประเทศไทย รวมถึงสถาบันการเงินเฉพาะกิจอย่างธนาคารออมสิน พร้อมใจจับมือประกาศยกเลิกค่าธรรมเนียมที่ลูกค้าใช้กันเป็นประจำ เช่น ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน ทั้งข้ามเขตและต่างธนาคาร เติมเงินโทรศัพท์มือถือ และการจ่ายบิลค่าสินค้าและบริการต่างๆ ที่ทำผ่านช่องทาง Mobile Application ทั้งหมด หรือเรียกง่ายๆ ว่า “โอน-เติม-จ่าย” ซึ่งถือเป็นเรื่องที่น่าสนใจในธุรกิจธนาคารอย่างมาก เนื่องจากปกติแล้ว รายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มีสัดส่วนเกือบๆ 10% จากรายได้ทั้งหมด แต่เมื่อยกเลิกค่าธรรมเนียมในส่วนนี้ไปแล้ว ธนาคารแต่ละแห่งจำเป็นต้องพยายามหาวิธีที่จะชดเชยรายได้แบบ “เสือนอนกิน” ที่หายไป

นอกจากนี้ การประกาศยกเลิกค่าธรรมเนียมผ่านช่องทาง Mobile Application และการทยอยปิดสาขาธนาคารในบางพื้นที่ ถือเป็นการประกาศจุดยืนให้ลูกค้ารับทราบ อย่างชัดเจนว่า จากนี้ไป ธุรกิจธนาคารจะย้ายไปอยู่ในรูปแบบ Digital Banking เป็นหลัก แทนการบริการผ่านช่องทางสาขาที่คนไทยคุ้นเคยกันมาอย่างยาวนาน

คำถามสำคัญที่ทุกคนกำลังพยายามหาคำตอบก็คือ รูปแบบการใช้บริการธนาคารของคนไทยจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และธนาคารตั้งเป้าหมายอะไรไว้และต้องการสิ่งตอบแทนอะไรกลับมา ถึงขนาดยอมแลกกับรายได้ค่าธรรมเนียมที่มีมูลค่ามหาศาล ซึ่งถ้าดูจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ในไตรมาส 2 ของปีนี้ รายได้ค่าธรรมเนียมจากการโอนเงินและเรียกเก็บเงินของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ลดลงถึง 16% หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1,000 ล้านบาท

ผู้เขียนขอแบ่งปันมุมมองโดยเริ่มจากคำถามแรกก่อนครับ จริงๆ แล้ว ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ช่องทาง Mobile Banking มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แข่งหน้า Internet Banking ที่มีมาก่อนหลายปี ซึ่งได้แรงขับเคลื่อนหลักจากการใช้ Smartphone ที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และกระแส E-commerce ที่ทำให้คนไทยเริ่มคุ้นชินและคลายกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของช่องทาง Mobile Banking แต่ในความคิดของลูกค้าธนาคารบางกลุ่ม ก็ยังคงขาดแรงจูงใจในการทดลองใช้ ซึ่งความสะดวกที่จะเพิ่มมากขึ้นอย่างเดียวยังไม่มากเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การยกเลิกค่าธรรมเนียมถือเป็นของรางวัลก่อนโตที่จะจูงใจให้คนที่ยังไม่ยอมใช้ Mobile Banking ยอมเปลี่ยนความคิดและหันมาเริ่มทดลองใช้ ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้เขียนแล้ว ทุกคนที่ได้เริ่มลองใช้ Mobile Banking มักจะไม่กลับไปโอนเงินหรือจ่ายค่าธรรมเนียมแบบเดิมๆ อีกเลย

สำหรับกลุ่มคนที่ใช้ Mobile Banking เป็นช่องทางหลักอยู่แล้ว การยกเลิกค่าธรรมเนียมถือว่า มีผลกระทบสำคัญไม่น้อยไปกว่ากลุ่มคนที่ยังไม่เคยใช้ จากแต่เดิม คนส่วนใหญ่มักมีบัญชีธนาคารที่ใช้เป็นประจำ (Active Account) อย่างน้อย 2-3 บัญชีอยู่แล้ว ซึ่งประกอบไปด้วยบัญชีที่รับเงินเดือน 1 บัญชี

และบัญชีธนาคารที่คนในครอบครัวหรือคนใกล้ชิดใช้บริการเป็นประจำอยู่อีก 1 บัญชี โดยมีเหตุผลหลักคือ การประหยัดค่าธรรมเนียมการโอนเงินระหว่างธนาคารนั่นเอง แต่หลังจากนี้ ความจำเป็นของการมีบัญชีกับธนาคารหลายแห่งจะกลายเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นอีกต่อไปจากการยกเลิกค่าธรรมเนียม

ถึงจุดนี้ ผู้อ่านน่าจะกำลังนึกหาคำตอบของคำถามถัดมาที่ผู้เขียนกล่าวไว้ในข้างต้น คือ ธนาคารดูเหมือนจะเสียผลประโยชน์จากรายได้ค่าธรรมเนียมที่หายไปและฐานลูกค้าที่แต่ก่อนเปิดบัญชีกับธนาคารหลายแห่งอาจจะลดลง

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทยเมื่อช่วงกลางเดือนสิงหาคมของปี พ.ศ. 2561 ระบุว่า รายได้ค่าธรรมเนียมลดลงอย่างที่ทุกฝ่ายคาดการณ์กันไว้ จาก 8.2% เหลือเพียง 1.5% เท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน จำนวนธุรกรรมผ่านช่องทาง Mobile Banking ก็เพิ่มขึ้นถึง 90% เช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นที่ถูกจุดในการดึงดูดให้ลูกค้าเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้งานได้เป็นอย่างดี และมีเรื่องน่าสนใจอีกประเด็นหนึ่ง คือ ผลกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ในไตรมาสที่ 2 กลับเพิ่มขึ้น ไม่ได้ลดลงอย่างที่ทุกฝ่ายจับตามองไว้ ซึ่งมีผลมาจากการขยายตัวของสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่ออุปโภคบริโภค และมีธนาคารพาณิชย์เพียงบางแห่งเท่านั้นที่มีผลกำไรลดลง เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในไตรมาสเดียวกันในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งมีผลกระทบมาจากการลงทุนในระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้าน Digital Banking รวมถึงกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ที่ใช้เพื่อขยายฐานลูกค้าบน Digital Platform ของธนาคาร

สำหรับผลกำไรที่เพิ่มขึ้นของธนาคารพาณิชย์นั้น มาจากการขยายตัวของการปล่อยสินเชื่อในกลุ่ม SMEs และสินเชื่ออุปโภคบริโภค และส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (Net Interest Margin – NIM) ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงรายได้เพิ่มเติมจากการขายผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุน และถ้ามองในระยะยาวแล้ว ต้นทุนจากการลงทุนในด้าน Digital Banking จะลดลงเรื่อยๆ ทำให้อัตราของธุรกิจธนาคารน่าจะค่อนข้างสดใสอยู่

ผู้เขียนมองว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่ธนาคารได้กลับมาจากการยกเลิกค่าธรรมเนียม คือ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่จากจำนวนธุรกรรม ซึ่งแต่เดิม ลูกค้ามักจะกระจายการทำธุรกรรมจากบัญชีธนาคารที่ต่างกันไป และธนาคารแต่ละแห่งจะมีข้อมูลการทำธุรกรรมแบบกระจัดกระจาย เช่น ธนาคารที่เป็นบัญชีเงินเดือนก็จะทราบเพียงแค่ว่ารายละเอียดยอดเงินเดือนประจำที่ฝากเข้าในแต่ละเดือน ในขณะที่ธนาคารที่ลูกค้าใช้เป็นบัญชีธุรกรรมก็จะทราบเพียงแค่ว่ารายละเอียดยอดค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจจะไม่ครบทั้งหมดทุกรายการ แต่ในปัจจุบัน ข้อมูลการทำธุรกรรมทั้งหมดจะถูกรวบรวมอยู่ในบัญชีธนาคารที่ใช้เป็นหลักเพียงแค่ว่าบัญชีเดียว ซึ่งสร้างความท้าทายให้กับธนาคารแต่ละแห่งในการได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยธนาคารจำเป็นต้องแข่งขันกันเพื่อกลายเป็นธนาคารหลักเพียงรายเดียวของลูกค้าให้ได้

ในโลกยุคปัจจุบัน ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ Big Data ที่ทุกคนคุ้นหูกันเป็นอย่างดี สามารถช่วยให้องค์กรทำความรู้จักกับลูกค้าได้ดีขึ้นและหาแนวทางการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อเพิ่มรายได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม ถ้ามองในระยะสั้นแล้ว ฐานข้อมูลที่ธนาคารส่วนใหญ่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพยังคงเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติภายในธนาคารเท่านั้น เนื่องจากข้อจำกัดในด้านโครงสร้างของระบบฐานข้อมูลที่อาจไม่ได้ถูกออกแบบมาให้รองรับ Big Data ได้อย่างสมบูรณ์แบบรวมถึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยเฉพาะในด้านความต้องการของผู้บริโภคที่ถือว่าเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและท้าทายในการทำความเข้าใจ ดังนั้น ธนาคารจะได้ประโยชน์โดยตรงผ่านการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในระยะแรกของการเข้าสู่โลก Digital Banking

ทางผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากธนาคาร Santander ของประเทศอังกฤษที่นำ Big Data มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในของธนาคาร ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ช่องทาง ATM ซึ่งในปัจจุบัน ถือเป็นช่องทางหลักที่จำเป็นที่สุดในการติดต่อกับธนาคารในประเทศอังกฤษ โดยเฉพาะการฝากถอนเงินสด แทนช่องทางสาขาที่ถือเป็นช่องทางรองไปเรียบร้อยแล้ว ซึ่งสามารถสังเกตได้จากภายในสาขาธนาคารส่วนใหญ่แล้วจะมีเคาน์เตอร์บริการด้านธุรกรรมเพียงเคาน์เตอร์เดียว แต่จะมีจุดให้บริการอัตโนมัติแบบครบวงจรติดตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งภายในและภายนอกสาขา

กรณีศึกษาที่ 1 : การคาดการณ์จำนวน Stock ของบัตร ATM และบัตร Debit

ในประเทศอังกฤษ บัตรเดบิต (Debit Card) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ลูกค้าธนาคารทุกคนจำเป็นต้องมี เนื่องจากจะใช้เป็นเครื่องมือยืนยันตัวตนเวลาไปติดต่อกับธนาคารแทนสมุดบัญชีฝาก และใช้เบิกถอนเงินสด ทั้งผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารและตู้ ATM รวมถึงการซื้อของในชีวิตประจำวันแทนเงินสด



Source: Santander UK plc

โดยปกติแล้ว ธนาคารจะมีประเภทของบัญชีเงินฝากที่หลากหลาย ทั้งแบบพื้นฐานที่แค่ไว้ใช้จ่ายทั่วไปผ่านบัตรเดบิตธรรมดา ไปจนถึงแบบพิเศษที่จะมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ดังนั้น รูปลักษณะของบัตรเดบิตแต่ละประเภทจำเป็นต้องแตกต่างกัน เพื่อแสดงถึงประเภทของบัญชี

ถ้ายกตัวอย่างแบบง่ายๆ ก็คล้ายกับสมุดบัญชีประเภทต่างๆ ของประเทศไทย เช่น บัญชีออมทรัพย์ บัญชีฝากประจำ และบัญชีกระแสรายวัน

ปัญหาหลักของการจัดเตรียมบัตรพลาสติกให้เพียงพอเพื่อใช้เป็นบัตรเดบิตให้กับลูกค้าถือเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างมาก เนื่องจากบัตรพลาสติกจะมีอายุใช้งานสูงสุดได้ 6 ปีเท่านั้น ก่อนที่การ์ดด้านหลังของบัตรจะเสื่อมสภาพ ในขณะที่ระยะเวลาของอายุบัตรจะถูกกำหนดไว้เพียง 3-4 ปีด้วยเหตุผลด้านความปลอดภัยและกรอบระยะเวลาการตรวจสอบสถานะของลูกค้า ดังนั้น ธนาคารจะกำหนดให้บัตรพลาสติกที่ไม่ได้เปิดใช้งานภายในระยะเวลา 2 ปี จะต้องถูกทำลายทิ้ง ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สิ้นเปลืองอย่างมากของธนาคาร

การนำแบบจำลองทาง Data Science เข้ามาช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของบัตรเดบิตแต่ละประเภทจากฐานข้อมูลการใช้จ่ายเงินจากรายการธุรกรรมและฐานข้อมูล KYC (Know-Your-Customer) ด้านประชากรศาสตร์ของลูกค้าที่ธนาคารมีอยู่ ประกอบกับการสำรวจเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) ในสื่อสังคมออนไลน์ สามารถช่วยให้ธนาคาร Santander เป็นกรณีศึกษาดังกล่าวสามารถประหยัดต้นทุนในด้านบัตรพลาสติกได้สูงถึง 1 ล้านปอนด์ต่อปี หรือคิดเป็นเงินไทยกว่า 40 ล้านบาท ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวมีความแม่นยำในการคาดการณ์จำนวนบัตรพลาสติกในระดับที่ผิดพลาดน้อยกว่า 1%

กรณีศึกษาที่ 2 : การจัดเตรียมแผนซ่อมบำรุงรักษาตู้ ATM ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา

ธนาคาร Santander ได้ริเริ่มโครงการปรับปรุงและยกระดับการดูแลรักษาและสนับสนุนเครือข่ายตู้ ATM ทั่วประเทศ ซึ่งแต่เดิมอัตราความพร้อมใช้งาน (Availability) ของเครือข่ายตู้ ATM ค่อนข้างไม่แน่นอนและอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่ามาตรฐานหรือ KPI ที่ธนาคารตั้งเอาไว้

ทีม Data Scientist ของธนาคารได้นำแบบจำลอง AI เข้ามาช่วยตรวจสอบรูปแบบการทำงานที่ผิดปกติ (Anomalies) ซึ่งอาจจะเริ่มจากการขัดข้องเล็กน้อย และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ก่อนที่ตู้ ATM จะขัดข้องจนใช้งานไม่ได้ เพื่อส่งทีมช่างซ่อมบำรุงเข้าไปตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือที่เรียกกันว่า การซ่อมบำรุงแบบเชิงรุก (Proactive Maintenance) ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าในการใช้ช่องทางอัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินสด (Cash Management) ของเครือข่าย ATM

โดยปกติแล้ว ต้นทุนการในการบริหารจัดการเงินสด (Cash Management) ของเครือข่าย ATM ถือเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงของโครงสร้างต้นทุนของธนาคาร และมีความซับซ้อนสูง เนื่องจากต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปริมาณเงินสดที่ลูกค้าจะเบิกถอนจากตู้ ATM ในแต่ละพื้นที่ 2) ตารางการเดินทางเพื่อเติมเงินไปยังตู้ ATM แต่ละจุด ซึ่งมีข้อจำกัดในสัญญาจ้างบริษัท Outsource ภายนอก

3) ต้นทุนของเงินสดที่ใช้สำรองในตัว ATM และ 4) ระดับความพร้อมใช้งาน (Availability) ของเครือข่ายตู้ ATM ที่ตั้งเป้าหมายไว้

ในอดีต ธนาคาร Santander มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเงินสดมาแล้วหลายครั้ง แต่เมื่อธนาคารพยายามลดต้นทุนในด้านหนึ่งจาก 4 ด้านแล้ว ต้นทุนในด้านอื่นๆ จะเพิ่มสูงขึ้นทำให้ยังไม่สามารถทำให้การบริหารเงินสดเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

การนำแบบจำลอง AI เข้ามาช่วยจำลองรูปแบบสถานการณ์และคำนวณต้นทุนของสถานการณ์แต่ละรูปแบบ เพื่อให้ธนาคารดังกล่าวสามารถตัดสินใจเลือกรูปแบบการบริหารจัดการเงินสดที่มีต้นทุนต่ำที่สุด แต่ยังรักษามาตรฐานในการบริการลูกค้าไว้ตามที่กำหนดได้ โดยเน้นการคำนวณหาตารางการเดินรถเพื่อเข้าไปเติมเงินเข้าไปยังตู้ ATM และปริมาณเงินสดสำรองที่เหมาะสมในแต่ละจุด

หลังจากนี้ ในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า ทุกคนคงต้องรอดูกันต่อไปว่า ธนาคารแต่ละแห่งจะนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการทำความเข้าใจกับลูกค้า เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและจัดการลูกค้าได้ดีอะไรมาบ้าง ลูกค้าไม่ให้ปิดบัญชีและย้ายหนีไปยังธนาคารอื่น ซึ่งผู้เขียนน่าจะได้มาเล่าสู่กันฟังอีกครั้งหลังจากที่ทิศทางของธนาคารแต่ละแห่งเริ่มมีความชัดเจนและลงตัวมากกว่านี้ครับ