

Virtual bank ... ก้าวต่อไปของระบบการเงินไทย

วิชาญ ก้อนนาค
 พสธร นิพัทธกุลกิจ
 วีรณัฐ ธรรมหงส์
 ธนิตา ลอเสรีวานิช
 โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์
 ฝ่ายกลยุทธ์สถาบันการเงิน
 ธนาคารแห่งประเทศไทย

การเร่งขึ้นอย่างรวดเร็วของการพัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคและระบบเศรษฐกิจการเงินไทย ในด้านระบบสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้สนับสนุนการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผ่านการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงินดิจิทัลที่สำคัญ เช่น ระบบพร้อมเพย์ QR code standard และระบบการยืนยันตัวตนแบบดิจิทัล ตลอดจนพัฒนากลไกสนับสนุนอื่น ๆ เช่น Regulatory Sandbox และปรับกฎเกณฑ์เพื่อเอื้อให้สถาบันการเงินสามารถให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจการเงินสามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว สะท้อนได้ส่วนหนึ่งจากปริมาณธุรกรรมที่ทำผ่านช่องทางออนไลน์ โดยเฉพาะ Mobile banking ที่เร่งขึ้นอย่างก้าวกระโดด พร้อมไปกับการทยอยลดความสำคัญของจุดให้บริการทางกายภาพ (เช่น สาขา และตู้ ATM) ขณะที่ผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ ที่พึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลทางเลือกเพื่อให้บริการแบบดิจิทัลทั้งกระบวนการ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัล เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

นอกจากพัฒนาการในประเทศแล้ว ที่ผ่านมามี ธปท. ได้ติดตามพัฒนาการของระบบการเงินในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด และพบว่าผู้กำกับดูแลในหลายประเทศได้อนุญาตให้จัดตั้งธนาคารพาณิชย์รูปแบบใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์จากพัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลทางเลือก โดยให้จัดตั้งเป็น Digital-only bank หรือ Virtual bank ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ไร้สาขาและให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลตลอดกระบวนการของการให้บริการ โดยผู้กำกับดูแลเหล่านั้นได้กำหนดให้ Virtual bank มีลักษณะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบริบทของแต่ละประเทศ ซึ่ง Virtual bank อาจเป็นอีกทางเลือกที่ช่วยตอบโจทย์การปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัลของระบบเศรษฐกิจการเงินไทย แต่การจะอนุญาตให้จัดตั้ง Virtual bank ขึ้นในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสมจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ผลกระทบ และความเสี่ยงอย่างชัดเจนรอบด้าน

1. รูปแบบการให้บริการของ Virtual bank

Virtual bank หรือ Digital-only bank หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจบนช่องทางดิจิทัลเต็มรูปแบบ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ (1) ไม่มีจุดให้บริการที่มีสถานที่ตั้งทางกายภาพ (เช่น สาขา และตู้ ATM) แต่สามารถจัดตั้งสำนักงานใหญ่ได้ และ (2) ให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลตลอดกระบวนการของการให้บริการ เริ่มตั้งแต่การทำความรู้จักลูกค้า (KYC) การรับฝากเงิน ไปจนถึงการให้บริการ

ทางการเงินอื่น ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การโอนและชำระเงิน และการลงทุน โดยลูกค้าสามารถใช้บริการ ติดต่อ สอบถาม หรือร้องเรียนการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลที่ Virtual bank จัดเตรียมไว้¹

นอกจากลักษณะและรูปแบบการให้บริการที่ระบุข้างต้น Virtual bank มีข้อแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมในเรื่องของระบบคอมพิวเตอร์หลักที่ใช้บริหารจัดการงานธนาคาร (Core banking system) โดย Core banking system ของธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นจากเทคโนโลยีเก่าที่ขาดความยืดหยุ่นในการเชื่อมต่อกับระบบงานอื่น ๆ หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อตอบโจทย์ความต้องการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Legacy system)

แม้ว่า ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมหลายแห่งได้ปรับปรุงโครงสร้างระบบงานเพื่อสนับสนุนการให้บริการทางการเงินดิจิทัล แต่ยังคงอยู่ใน 2 รูปแบบหลัก คือ (1) การให้บริการ Internet/ Mobile banking โดยใช้ Core banking system เดิมควบคู่กับการให้บริการที่สาขาจุดให้บริการ และ (2) การให้บริการ Internet/ Mobile banking บน Core banking system ที่พัฒนาขึ้นใหม่ แต่ยังคงใช้โครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิม (ภาพที่ 1) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการให้บริการทางการเงินดิจิทัลแก่ผู้บริโภค แต่การพึ่งพา Core banking system หรือโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิม ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ยังคงเผชิญอุปสรรคเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การบริหารจัดการทรัพยากรภายใน รวมถึงข้อจำกัดด้านกฎเกณฑ์การกำกับดูแลอยู่บ้าง

ภาพที่ 1 พัฒนาการของการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล



ที่มา: Deloitte และ ธปท.

ด้วยลักษณะของ Virtual bank ที่ดำเนินธุรกิจบนช่องทางดิจิทัลโดยไม่มีสาขา และมี Core banking system บนเทคโนโลยีใหม่ที่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งสามารถเชื่อมต่อและใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยง่าย ส่งผลให้ Virtual bank (1) มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม (2) สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค และ (3) นำเสนอประสบการณ์ในการใช้บริการทางการเงินที่ดีให้แก่ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹ ทั้งนี้ Virtual bank มีการรับเงินฝากและได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแตกต่างจากการให้บริการทางการเงินดิจิทัลแบบอื่น ๆ เช่น (1) Peer-to-Peer lending ซึ่งมี Platform ทำหน้าที่เป็นตัวกลางช่วยในการจับคู่ระหว่างผู้กู้และผู้ให้กู้ (2) Crowdfunding ซึ่งมี Platform ทำหน้าที่ตัวกลางช่วยจับคู่ผู้ระดมทุนและนักลงทุน และ (3) Decentralized Finance (DeFi) ซึ่งเป็นการให้บริการทางการเงินโดยไม่ผ่านตัวกลาง

ทั้งนี้ Virtual bank ในปัจจุบัน มีการให้บริการบัญชีเงินฝากที่ไม่มีสมุดคู่ฝาก และผู้ฝากสามารถแบ่งบัญชีเงินฝากเป็นบัญชีย่อยได้เองเพื่อแยกเงินไว้สำหรับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยได้รับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากทั่วไปและอาจได้รับดอกเบี้ยเป็นรายวัน ตลอดจนมีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่ช่วยประมวลผลพฤติกรรม แนะนำการออมและการใช้จ่ายให้เหมาะกับวิถีชีวิตของผู้ฝาก โดยผู้ฝากสามารถเปิดบัญชีได้อย่างสะดวกผ่านสมาร์ทโฟน รวมทั้งมีบริการสินเชื่อที่ผู้กู้สามารถยื่นขอสินเชื่อโดยไม่ต้องแสดงหลักฐานรายได้ และได้รับอนุมัติสินเชื่อในเวลารวดเร็ว ตลอดจนมีบริการเพื่อ SMEs รายย่อย ทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล เช่น การให้บริการเชื่อมบัญชีเงินฝากกับระบบทำบัญชีออนไลน์และระบบการออกใบแจ้งหนี้ (Invoice) แบบดิจิทัลเพื่อช่วยให้ SMEs รายย่อยสามารถบริหารการเงินของตนเองได้คล่องตัวยิ่งขึ้น

ปัจจุบันธนาคารกลางและหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการทางการเงินหลายแห่งในต่างประเทศได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม และ Non-bank ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจการเงิน มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี หรือมีข้อมูลประเภทต่าง ๆ เช่น บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) บริษัทโทรคมนาคม บริษัทอีคอมเมิร์ซ หรือบริษัทที่ให้บริการต่าง ๆ บนแพลตฟอร์ม เช่น ธุรกิจที่ให้บริการบนแอปพลิเคชันเพื่อใช้เรียกยานพาหนะในเครือข่ายผู้ให้บริการ (Ride-hailing company) สามารถจัดตั้ง Virtual bank ได้ในหลายรูปแบบ ทั้ง (1) จัดตั้งบริษัทลูกแยกออกจากธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม (2) จัดตั้งเป็นบริษัทลูกของ Non-bank และ (3) เป็นการร่วมทุนระหว่างธุรกิจต่าง ๆ โดยอาจเป็นการร่วมทุนระหว่างธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมกับ Non-bank หรือ การร่วมทุนระหว่าง Non-bank ต่างประเภทที่สามารถเสริมจุดแข็งระหว่างกัน โดยรูปแบบของการอนุญาตและจำนวนใบอนุญาตจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และบริบทของประเทศนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก Virtual bank ยังเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่และยังต้องมีการติดตามและประเมินผลต่อเนื่อง ในหลาย ๆ ประเทศการอนุญาตประกอบธุรกิจ Virtual bank ในระยะแรกจึงยังมีการจำกัดปริมาณเงินรับฝากในบัญชี ตลอดจนการจำกัดขอบเขตการประกอบธุรกิจเพิ่มเติมจากธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม เช่น การให้บริการแก่เฉพาะรายย่อย (Retail) หรือเฉพาะรายใหญ่หรือนิติบุคคล (Wholesale) ตลอดจนมีการกำกับดูแลด้านเสถียรภาพ ซึ่งรวมทั้งเกณฑ์เงินกองทุน และสินทรัพย์สภาพคล่อง เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีพบว่า Virtual bank ในหลาย ๆ ประเทศเริ่มมีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในกรณีที่กระบวนการรู้จักตัวตน (KYC) และการรับสมัครลูกค้าเป็นไปได้โดยง่าย หรือมีความเชื่อมโยงกับธุรกิจแพลตฟอร์มซึ่งมีฐานลูกค้าเดิมอยู่เป็นจำนวนมาก

2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง Virtual bank ในบริบทของระบบการเงินไทย

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง Virtual bank ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันตามบริบทของระบบการเงินในประเทศนั้น ๆ² ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาบริบทของระบบการเงินไทย สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง Virtual bank ได้ดังนี้

2.1 เพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินของภาคครัวเรือน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) โดยเฉพาะบริการด้านสินเชื่อ

การเข้าถึงบริการทางการเงินของภาคครัวเรือนและ SMEs ไทยในภาพรวมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นผลจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ช่องทางการให้บริการ และการเพิ่มผู้ให้บริการรายใหม่ อย่างไรก็ตาม ครัวเรือนที่เลือกไม่ใช้บริการเงินฝาก (Self-exclusion) มีสัดส่วนค่อนข้างสูง ขณะที่การเข้าถึงบริการ

² รายละเอียดตามภาคผนวก

ด้านสินเชื่อยังคงมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่การใช้บริการโอนและชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน³

ภาคครัวเรือน

ภาคครัวเรือนไทยเข้าถึงและใช้บริการทางการเงินในภาพรวมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 89.8 ในปี 2561 จากร้อยละ 86.4 ในปี 2559 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาบริการทางการเงินพื้นฐาน (บริการด้านเงินฝาก บริการด้านสินเชื่อ บริการด้านโอนเงิน และบริการด้านชำระเงิน) เป็นรายบริการแล้ว พบว่า **(1) ครัวเรือนที่เลือกไม่ใช้บริการเงินฝากมีสัดส่วนร้อยละ 16.9 ในปี 2561** แม้ว่าบริการด้านเงินฝากจะเริ่มมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตามความต้องการของผู้ฝากเงินแต่ละกลุ่ม เช่น บัญชีเงินฝากขั้นพื้นฐาน (Basic banking account) ที่ช่วยให้ผู้มีรายได้น้อยและผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยต้นทุนที่ต่ำลง และบัญชีเงินฝากอิเล็กทรอนิกส์ (e-Savings) ที่ผู้ฝากเงินจะได้รับดอกเบี้ยสูงกว่าบัญชีเงินฝากทั่วไป อีกทั้ง การเปิดบัญชีเงินฝากในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว โดยลูกค้าสามารถพิสูจน์ตัวตนได้หลายช่องทาง เช่น จุดให้บริการของธนาคารหรือตัวแทนของธนาคาร เครื่องอัตโนมัติของธนาคาร หรือผ่านแพลตฟอร์ม National Digital ID (NDID) ซึ่งช่วยให้การเปิดบัญชีข้ามธนาคารสะดวกยิ่งขึ้น **(2) การเข้าถึงบริการด้านสินเชื่อในระบบยังมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย** โดยเฉพาะกลุ่มผู้ใช้บริการที่ไม่มีรายได้ประจำ หรือไม่มีหลักฐานแสดงรายได้ เนื่องจากผู้ประกอบการไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะประเมินความสามารถและความเต็มใจในการชำระหนี้ และ **(3) บริการด้านโอนเงินและชำระเงิน ซึ่งมีการใช้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน** โดยเป็นผลจากการพัฒนาระบบพร้อมเพย์และมาตรฐาน QR code และการลดค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรม Online banking

SMEs

ในปี 2563 SMEs ไทยเข้าถึงสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจเพิ่มขึ้นเป็น 1.23 ล้านราย จาก 1.20 ล้านรายในปี 2562 แต่เมื่อพิจารณาจำนวน SMEs ในประเทศที่มีกว่า 3 ล้านราย แสดงว่ามี SMEs ประมาณ 2 ล้านรายหรือคิดเป็นร้อยละ 60 ที่ยังไม่ได้ใช้บริการสินเชื่อในระบบสถาบันการเงิน ทั้งนี้ สาเหตุที่ SMEs ไม่สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินในระบบได้ เนื่องมาจากไม่มีประวัติการชำระหนี้หรือประวัติการเดินบัญชี ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน และไม่มีแผนธุรกิจที่ชัดเจน ในขณะที่ SMEs ที่ได้รับสินเชื่อแล้วประสบปัญหาเนื่องจากได้รับวงเงินต่ำกว่าที่ต้องการ และต้องเสียดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมสูง

ทั้งนี้ การสร้างข้อมูลรอยเท้าดิจิทัล (Digital footprint) ของภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจผ่านการโอนหรือชำระเงินผ่านบัญชีสถาบันการเงิน หรือเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Money) เพื่อชำระค่านสินค้าหรือชำระค่าสินค้าและบริการผ่านร้านค้ารวมทั้งร้านค้าออนไลน์และแพลตฟอร์มต่าง ๆ จะเป็น **Alternative data** ที่ช่วยให้ผู้ให้บริการทางการเงินรวมทั้ง Virtual bank สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาบริการทางการเงินเพื่อตอบโจทย์ผู้ใช้บริการในอนาคต เช่น การให้สินเชื่อแก่ประชาชนและวิสาหกิจขนาดย่อม (MSMEs) โดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้จากพฤติกรรมชำระค่าสินค้าและบริการ ขณะเดียวกันผู้ใช้บริการมีแนวโน้มที่จะได้รับบริการทางการเงินในราคาที่ดีขึ้น เนื่องจาก Virtual bank มีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม

³ รายงานผลสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน ปี 2561 ธพท.

2.2 พัฒนานวัตกรรมทางการเงิน และส่งเสริมให้มีผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ (Innovative products) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค

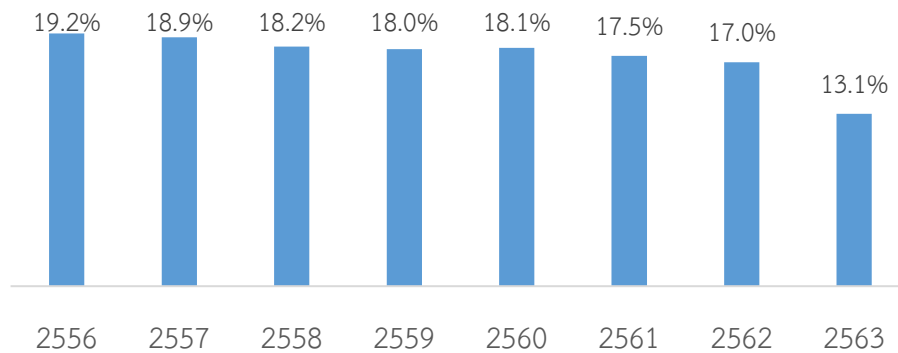
ในช่วงที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ไทยได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เช่น การถอนเงินที่ตู้ ATM โดยไม่ต้องใช้บัตร การเปิดบัญชีเงินฝากออนไลน์ และการขอสินเชื่อผ่านแอปพลิเคชัน อย่างไรก็ตาม ด้วยความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายทั้งข้อมูลทางการเงิน (Financial data) และ Alternative data ทำให้ Virtual bank สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่มีรูปแบบใหม่และแตกต่างจากที่มีอยู่ โดยอาจเป็นบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม หรือสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้งานให้แก่ผู้บริโภค ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจของ Virtual bank ในต่างประเทศ เช่น

ประเภทผลิตภัณฑ์	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการของ Virtual bank ในต่างประเทศ
ด้านเงินฝาก	● ผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำ 26 สัปดาห์ (เกาหลี) เน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ คือ กลุ่มวัยรุ่นและวัยเริ่มทำงาน โดยจูงใจผู้ฝากเงินด้วยการให้ดอกเบี้ยสูง และกำหนดเงินฝากขั้นต่ำเป็นจำนวนน้อย ● บริการ Smart saving (ฮ่องกง) ช่วยบริหารจัดการเงินตามความต้องการของลูกค้า เช่น กำหนดเป้าหมายการออมเงิน และแยกเงินออมตามเป้าหมายออกจากเงินที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยสามารถใช้ Financial tools ช่วยคำนวณเงินที่ต้องออมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
ด้านสินเชื่อ	● ผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับ SMEs และลูกค้ารายย่อย (จีนและฮ่องกง) ใช้ Big data ในการประเมินรายได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้าแทนการใช้หลักฐานแสดงรายได้ ไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมการดำเนินการสินเชื่อและการชำระคืนก่อนครบกำหนด และใช้เวลาในการวิเคราะห์ อนุมัติ และเบิกจ่ายสินเชื่อภายในเวลาอันรวดเร็ว
ด้านโอนเงินและชำระเงิน	● บริการโอนเงิน (ฮ่องกง) มี Gimmick ให้ลูกค้าเขย่ามือถือหลังชำระเงิน เพื่อรับ Cash reward หรือสะสม Point สำหรับเป็นส่วนลดร้านค้าและร้านอาหาร ● บริการชำระเงิน (อังกฤษ) มี Financial tools ที่เก็บรวบรวมข้อมูลรายได้และรายจ่ายประเภทต่าง ๆ รวมทั้งสามารถกำหนดเพดานรายจ่ายและตั้งเวลาการชำระเงินอัตโนมัติได้

2.3 เพิ่มประสิทธิภาพและการแข่งขันในระบบการเงิน

ธนาคารพาณิชย์ของไทยได้ปรับรูปแบบและช่องทางการให้บริการ โดยลดการขยายสาขาและเน้นการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น จึงทำให้มีต้นทุนในการบริหารสาขาลดลงค่อนข้างมาก (ภาพที่ 2)

ภาพที่ 2 สัดส่วนต้นทุนอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่อต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด
ของธนาคารพาณิชย์ไทย



ที่มา: ธปท.

ต้นทุนในการบริหารสาขาที่ลดลงสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ทั้งนี้ Virtual bank ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในขั้นตอนการทำธุรกรรมต่าง ๆ และให้บริการออนไลน์เต็มรูปแบบ จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating cost) ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Virtual bank ในต่างประเทศหลายแห่งสามารถลดต้นทุนในการหาลูกค้า (Cost of acquisition) รวมถึงต้นทุนในการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ความต้องการหรือความเสี่ยง เนื่องจากมีฐานลูกค้าและข้อมูลต่าง ๆ จากธุรกิจประเภทอื่นอยู่แล้ว ต้นทุนที่ลดลงทำให้ Virtual bank สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาดีกว่า (เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากสูง ดอกเบี้ยสินเชื่อต่ำ หรือ ไม่เก็บค่าธรรมเนียม) ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของ Virtual bank ที่มีมากกว่าธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม

ด้วยเหตุนี้ การมีผู้เล่นประเภท Virtual bank ในระบบการเงิน จะเป็นตัวกระตุ้นให้ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมมีการปรับตัว เช่น เปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็นดิจิทัลมากขึ้น หรือพัฒนาการให้บริการดิจิทัลในปัจจุบันให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้เล่นประเภทใหม่ได้ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ระบบการเงินไทยมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับบริการที่ตอบโจทย์ตามความต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้วยราคาที่ต่ำมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factors)

Virtual bank เป็นพัฒนาการที่สำคัญของโลกการเงินดิจิทัล โดยธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม บริษัทเทคโนโลยีระดับโลก (BigTech) และ FinTech รายใหญ่ต่างจัดตั้ง Virtual bank ของตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Virtual bank ในหลายประเทศจะเริ่มมีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ส่วนใหญ่ยังมีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากภาระต้นทุนในการหาลูกค้ารายใหม่ (เช่น การจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราสูง และ ค่าใช้จ่ายทางการตลาด) ขณะที่ยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่แตกต่างหรือดีกว่าธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมมากนัก ทั้งนี้ ปัจจัยที่จะทำให้ Virtual bank สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ได้แก่

3.1 Value proposition ปัจจัยแรกที่จะช่วยให้ Virtual bank ประสบความสำเร็จ คือ การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Customer-centric) เป็นหลัก โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ

ทางการเงินที่ช่วยแก้ Pain point ของผู้ใช้บริการ เช่น ความสะดวกในการเข้าถึงบริการทางการเงินในเวลา และรูปแบบที่ตรงกับความต้องการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากที่ให้ดอกเบี้ยสูงกว่าที่มีในตลาด หรือ การอนุมัติสินเชื่อแก่กลุ่ม Underserved โดยประเมินความเสี่ยงจาก Big data

3.2 ข้อมูล (Data) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจธนาคารในยุคดิจิทัล หาก Virtual bank มีข้อมูลที่หลากหลาย โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน (Non-financial data) ก็จะทำให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล อีกทั้งช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อได้แม่นยำขึ้น เป็นต้น

3.3 ฐานลูกค้า (Customer base) Virtual bank ที่มีฐานลูกค้าจากธุรกิจอื่นมาก่อนจะมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่า Virtual bank ที่ต้องหาลูกค้ารายใหม่ เนื่องจากมี Cost of acquisition ที่ต่ำกว่า จึงสามารถต่อยอดการให้บริการทางการเงินประเภทใหม่หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาที่ดีกว่าตลาดได้ เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ข้อได้เปรียบจากการมีข้อมูลที่หลากหลายในการขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มที่ธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิมไม่ได้ให้บริการ

3.4 โครงสร้างพื้นฐานการเงิน (Financial infrastructure) การมีโครงสร้างพื้นฐานการเงินที่ดีทั้งโครงสร้างพื้นฐานของผู้ให้บริการทางการเงินและโครงสร้างพื้นฐานกลางที่ผู้ให้บริการแต่ละรายสามารถเข้าถึงและเชื่อมโยงกันได้ เช่น การมีระบบยืนยันตัวตนแบบดิจิทัล (e-KYC) ที่ครอบคลุมผู้ใช้งานอย่างกว้างขวาง มีความเสถียร ใช้งานได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ Virtual bank

3.5 เทคโนโลยี ซึ่งรวมถึง (1) ระบบเทคโนโลยี (Tech stack) และ (2) บุคลากรด้าน IT โดยการเลือกใช้ Tech stack ที่เหมาะสมจะช่วยให้ Virtual bank สามารถปรับปรุง/พัฒนาแอปพลิเคชันและระบบงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนต่ำและความยืดหยุ่นสูง ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่เข้าสู่ตลาด ขณะเดียวกันการมีบุคลากรด้าน IT ที่มีศักยภาพจะช่วยให้ Virtual bank สามารถพัฒนาบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างแท้จริงและปลอดภัย

3.6 กฎเกณฑ์ (Regulation) การกำหนดกฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่เหมาะสมกับรูปแบบและการดำเนินธุรกิจของ Virtual bank (เช่น ทุนจดทะเบียน ขอบเขตธุรกิจ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจ) โดยรักษาสสมดุลระหว่างการรักษาเสถียรภาพและการส่งเสริมประสิทธิภาพ จะช่วยให้ Virtual bank มี Regulatory cost ลดลง และสามารถให้บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก: พัฒนาการของ Virtual bank ในต่างประเทศ

สหราชอาณาจักร

อนุญาตให้จัดตั้ง Virtual bank โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการแข่งขันในระบบธนาคาร ซึ่งมีธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ราย ครองส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์ถึงร้อยละ 70 ของสินทรัพย์รวมทั้งระบบ ทั้งนี้ ผู้เล่นส่วนใหญ่ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ Virtual bank คือ FinTech

ตัวอย่าง Virtual bank ในสหราชอาณาจักร

- “Starling Bank” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาแห่งแรกของสหราชอาณาจักรที่ให้บริการทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดเล็กและประชาชนทั่วไป โดยมีการ Customize ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เหมาะสมกับผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม
- “Monzo” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาที่เน้นให้บริการทางการเงินเพื่อตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ (Millennials)

สาธารณรัฐเกาหลี

อนุญาตให้จัดตั้ง Virtual bank โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการแข่งขันในระบบการเงิน และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป แม้ในปัจจุบันเกาหลีใต้จะมี Virtual bank เพียงสองแห่ง แต่มีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

ตัวอย่าง Virtual bank ในประเทศเกาหลี

- “Kakao Bank” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาที่ใหญ่ที่สุดในเกาหลีใต้ โดยมีจำนวนลูกค้ากว่า 12.5 ล้านคน (ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2563) และมีผู้ใช้งานถึง 11 ล้านคนต่อเดือน สาเหตุสำคัญที่ทำให้ Kakao Bank ประสบความสำเร็จ คือ การมีฐานลูกค้าเดิมที่ต่อยอดมาจาก Kakao Talk (แชทแอปพลิเคชันที่มีผู้ใช้งานมากที่สุดในเกาหลีใต้) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย และการออกแบบ User interface ที่น่าดึงดูดและใช้งานง่าย

เขตบริหารพิเศษฮ่องกง

อนุญาตให้จัดตั้ง Virtual bank โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภครุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Tech savvy และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย Smart banking อีกทั้งเป็นการต่อยอดภาพลักษณ์การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีทางการเงินในภูมิภาค และศูนย์กลางทางการเงินอันดับต้น ๆ ของโลก โดยธนาคารกลางฮ่องกงกำหนดให้ Virtual bank ต้องดำเนินธุรกิจบนช่องทางดิจิทัลเต็มรูปแบบ และจัดตั้งสำนักงานใหญ่ได้เพียง 1 แห่ง ทั้งนี้ การจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาในฮ่องกงมักอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ โดยแต่ละบริษัทจะใช้จุดแข็งในธุรกิจเดิมของตนมาเสริมทัพให้การประกอบธุรกิจธนาคารบนช่องทางดิจิทัลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง Virtual bank ในฮ่องกง

- “Livi” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง Bank of China, JD Digits (บริษัทที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทางการเงิน) และ Jardines (กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มี 7-11 ฮ่องกงเป็นกิจการในเครือ)

- “Mox” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาของธนาคาร Standard Chartered ซึ่งร่วมเป็นพันธมิตรกับ HK Telecom, PCCW (ผู้ให้บริการด้าน IT solution) และ CTrip Hong Kong (แพลตฟอร์มจองตั๋วเครื่องบินและโรงแรม)

สาธารณรัฐประชาชนจีน

อนุญาตให้จัดตั้ง Virtual bank โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือภาคธุรกิจและประชาชนที่เข้าถึงบริการทางการเงิน ผู้เล่นในตลาดส่วนใหญ่จึงเป็น E-commerce ที่มีฐานลูกค้าจำนวนมาก โดยเน้นการให้สินเชื่อแก่ SMEs และประชาชนที่ไม่เคยได้รับสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ดั้งเดิม

ตัวอย่าง Virtual bank ในประเทศจีน

- “WeBank” ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขาของกลุ่ม Tencent ผู้ให้บริการ WeChat (แอปพลิเคชันส่งข้อความอันดับหนึ่งของจีน) โดยปัจจุบัน WeBank สามารถขยายฐานลูกค้าได้กว่า 100 ล้านคน นับตั้งแต่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารเต็มรูปแบบในปี 2557