

สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่

ในจดหมายถึงท่านผู้ถือหุ้นประจำปีฉบับที่สองนี้ ผมมีความยินดีที่จะเรียนท่านผู้ถือหุ้นว่า ในปี 2565 เป็นปีที่เราสามารถสร้างสถิติหลายอย่างในผลประกอบการของบริษัท ในช่วงเวลา 12 เดือนที่ผ่านมาพอร์ตสินเชื่อคงค้างของเงินดีดี (NTL) เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 30 เป็นจำนวน 81.3 พันล้านบาท ยอดขายเบี้ยประกันวินาศภัยเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 35 เป็นจำนวน 7 พันล้านบาท และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในอัตราสูงถึงร้อยละ 15 ทำระดับสูงสุดใหม่ที่ 3.6 พันล้านบาท เรามีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิสูงสุดในบรรดาผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกัน เราสามารถสร้างการเติบโตของกำไรสุทธิในระดับที่น่าภาคภูมิใจถึงแม้ว่าเรามีการเพิ่มยอดสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญซึ่งอยู่ในระดับสูงของอุตสาหกรรมอยู่แล้ว ขึ้นอีกเป็นจำนวน 588 ล้านบาท

นอกเหนือไปจากผลกำไรทางการเงิน ผมอยากที่จะย้ำกับท่านผู้ถือหุ้นว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญแก่ Financial Inclusion หรือการเข้าถึงบริการทางการเงิน แท้จริงแล้วเบื้องหลังของตัวเลขยอดสินเชื่อคงค้างหรือตัวเลขยอดขายเบี้ยประกันวินาศภัยที่เรานำเสนอคือ หลากหลายครอบครัวที่ตกอยู่ในสถานการณ์ทางการเงินที่มีความไม่แน่นอน ลูกค้ำของเราส่วนมากเป็นกลุ่มที่ไม่มีความสามารถในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารทั่วไป พวกเขาอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ประกอบอาชีพรับจ้างอิสระ มีรายได้น้อยหรือไม่สม่ำเสมอ มีเงินออมน้อย และมีความรู้ทางการเงินในระดับที่ไม่สูงนัก บ่อยครั้งที่พวกเขาต้องดิ้นรนเพื่อหาเลี้ยงชีวิตแบบวันต่อวัน สืบดาห์ต่อสืบดาห์ หรือเดือนต่อเดือน เมื่อเรามองตัวเลขผลการดำเนินงานและภาวะอุตสาหกรรม เราต้องไม่ลืมว่าลูกค้ำของเราเป็นหนึ่งในผู้มีรายได้น้อยที่เปราะบางที่สุดในประเทศ และทำให้เรามีเป้าหมายในการมีส่วนร่วมในภารกิจที่มุ่งบรรเทาความลำบากของผู้คนเหล่านี้

ทีมงานเงินดีดีของเราสร้างสรรค์ผลงานระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญต่อไปนี้: การยกระดับมาตรฐานการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) การรักษาการเติบโตอย่างมีคุณภาพ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การเพิ่มประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการดูแลพนักงานในองค์กร เงินดีดีได้ดำเนินการตามเป้าหมายเหล่านี้ไปพร้อมๆ กับการลงทุนในส่วนของช่องทางบริการเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของเราได้ ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ หากพิจารณามองในมุมด้านผลิตภาพและการสื่อสาร เราประสบความสำเร็จในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ทั้งในธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจประกันภัย โดยได้มีการเปิดตัวแบรนด์ประกันดีดีและผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตดีดีให้กับลูกค้าสินเชื่อทะเบียนรถยนต์และรถกระบะ

ตลอดการเดินทางในปีนี้ แม้ว่าเราพบกับเจออุปสรรคที่ไม่คาดคิดอยู่บ่อยครั้ง แต่เรายังคงรักษาระดับการเติบโตได้เป็นอย่างดี โดยเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเหล่านี้เกิดขึ้นตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี เริ่มจากปัญหาทางธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจประกันวินาศภัยที่สำคัญของเราสามารถ ซึ่งต่อมาพันธมิตรทางธุรกิจดังกล่าวสองรายได้ประสบกับภาวะล้มละลายตามมาด้วยสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน ซึ่งจุดชนวนให้ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้นอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อเนื้อให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกและการเร่งตัวของอัตราเงินเฟ้อ ต่อจากนั้น เราประสบกับภาวะการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินกว่าที่คาดการณ์ เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลให้เกิดความผันผวนของอุปสงค์และอุปทานในธุรกิจรถจักรยานยนต์ รถยนต์ และรถบรรทุก รวมถึงส่งผลกระทบต่อความต้องการสินเชื่อทะเบียนรถและมูลค่าของสินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืม นอกจากนี้ เหตุการณ์เหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการกู้ยืม และการปรับตัวลดลงของราคาหุ้นในกลุ่มผู้ให้บริการ

สินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร การอธิบายถึงผลกระทบของปัจจัยมหภาคเชิงลบเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญ ไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อเราเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อทะเบียนรถและธุรกิจที่คล้ายกันทุกรายต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้นทุนในการประกอบธุรกิจที่เพิ่มขึ้น เราคาดว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างต่อเนื่องในปี 2566 และอาจยาวนานกว่านั้น

แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระยะสั้นและระยะกลางอาจยังไม่สดใสเท่าใดนัก แต่เรามีความมั่นใจในแนวโน้มระยะยาวของบริษัท ด้วยการดำเนินงานอย่างมีวินัยและความรอบคอบในการบริหารความเสี่ยง เราเชื่อว่าท่านผู้ถือหุ้นจะเห็นว่าเราเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญหน้ากับความท้าทายเหล่านี้

ในจดหมายถึงผู้ถือหุ้นปีที่แล้วผมตั้งใจที่จะแนะนำบริษัทของเราแก่ทุกๆท่าน มาในปีนี้อผมตั้งใจที่จะอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจของเราให้มากขึ้น โดยจดหมายฉบับนี้จะกล่าวถึงหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้:

1. ข้อสังเกตถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ
2. ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ
3. ผลการดำเนินงานของธุรกิจนายหน้าประกันภัย
4. มุมมองของเราเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยี และข้อมูลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
5. มุมมองในอนาคต

ข้อสังเกตถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ

ยุคข่าวของราคาถูก เงินที่หาง่าย และอัตราเงินเฟ้อระดับต่ำ ดูเหมือนว่าจะจบสิ้นลงแล้ว

ทศวรรษที่ผ่านมาเป็นช่วงเวลาที่ดีของธุรกิจสินเชื่อผู้บริโภคทั่วโลก จากความง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคารมีบทบาทมากขึ้นในการให้สินเชื่อแก่ผู้บริโภคทั่วโลก

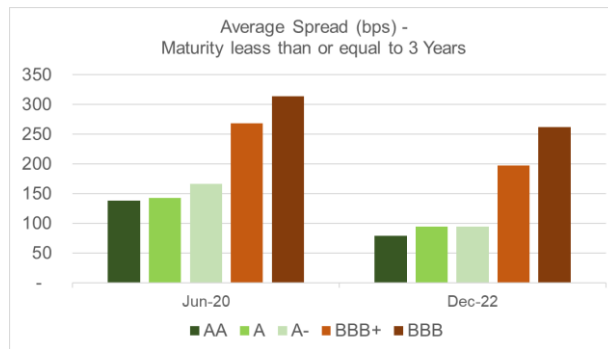
ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ด้วยการตรวจสอบที่เข้มงวดต่ำกว่าจากหน่วยงานกำกับดูแล ระบบที่ไม่ซับซ้อน และการไม่มีสภาพจำของสถาบันการเงินในวิกฤตต้มยำกุ้ง ในปี 2540 ซึ่งทิ้งรอยแผลลึกไว้ภายในธนาคารต่างๆ ในประเทศไทย ปัจจุบันเหล่านี้เปิดทางให้ผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคารได้มีส่วนสำคัญในการผลักดันการเติบโตของสินเชื่อผู้บริโภคในประเทศ โดยสามารถเพิ่มอัตราส่วนการเข้าถึงประชากรจากร้อยละ 47 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 62 ในปี 2565 ด้วยอัตราดอกเบี้ยโตเฉลี่ยร้อยละ 16 ต่อปี

ตั้งแต่ปี 2557 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจค่อนข้างมั่นคงและมีเงินทุนไหลเข้าสู่ตลาดทุนจำนวนมาก ผู้ประกอบการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถได้เติบโตออกมาจากมู่เมื่อดของระบบธนาคาร และเริ่มทยอยเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทเหล่านี้เริ่มเป็นที่รู้จักและมีเงินทุนที่แข็งแกร่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มากขึ้นผ่านตลาดตราสารหนี้ในประเทศไทย ในระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา เจ้านี้ นักลงทุน และหน่วยงานกำกับดูแล ได้เห็นเฉพาะผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถในภาวะที่เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ ซึ่งทำให้เจ้านี้ไม่ได้เรียกชื่อส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยระหว่างผู้ประกอบการที่มีอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตในกลุ่มระดับลงทุน(Investment

Grade) กับผู้ประกอบการที่มีอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตในกลุ่มต่ำกว่าระดับลงทุน (Non-Investment Grade หรือ Junk Bond) มากนัก

ด้วยภาวะต้นทุนทางการเงินในระดับที่ต่ำนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถทุกรายมีโอกาสสร้างผลกำไรที่ดีมาโดยตลอด เปรียบเทียบได้กับกระแสน้ำที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งช่วยยกเรือทุกลำให้สูงขึ้นไปพร้อมๆ กัน

อย่างไรก็ตาม จากแนวโน้มปัจจุบันที่ธนาคารกลางทั่วโลกทยอยปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยส่งผลให้นักลงทุนต่าง เริ่มเรียกร้อยอัตราผลตอบแทนจากความเสี่ยงที่สูงขึ้น โดยเฉพาะจากผู้ออกตราสารหนี้ที่มีอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตอยู่ในระดับที่ต่ำ



ด้วยเหตุผลหลายประการ ในช่วงเวลาที่อัตราดอกเบี้ยตึงตัว สภาพคล่องในตลาดลดลง และเศรษฐกิจที่คาดว่าจะตกต่ำ บริษัทของท่านมีแนวโน้มในการเผชิญหน้ากับสภาพการณ์นี้ได้ดีกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ:

1. นโยบายของเราคือการหลีกเลี่ยงการมีอายุของสินทรัพย์และหนี้สินที่แตกต่างกัน (Duration Mismatches) หลักการนี้หมายความว่าหากอายุสัญญาเงินกู้เฉลี่ยของเรากับผู้บริโภคมีระยะเวลา 24 เดือน เราจะออกหุ้นกู้ที่มีระยะเวลา 24 เดือนซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตรงกับอายุการให้กู้ยืมของเรา ซึ่งจะช่วยให้เรา "ล็อก" ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIMs) ของสินเชื่อตลอดอายุตั้งแต่ ณ เวลาที่เราเริ่มทำสัญญาให้สินเชื่อ นโยบายของการทำ Duration Matching หรือการพยายามให้อายุของสินทรัพย์และหนี้สินเท่ากันนั้นอาจจะถูกมองว่าเกิดความเสียหายเปรียบในช่วงเวลาที่ตลาดทุนมีสภาพคล่องสูง แต่เป็นสิ่งที่ช่วยให้เงินดีดีสามารถลดความเสี่ยงจากสภาพการณ์ทางตลาด และเป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติกันโดยสถาบันการเงินชั้นนำระดับโลก เราไม่ได้อยู่ในธุรกิจการเก็งกำไรจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และไม่ได้หวังที่จะเก็งกำไรจากส่วนต่างของอายุสินทรัพย์และหนี้สิน ซึ่งวิธีการเก็งกำไรดังกล่าวเป็นหนึ่งในปัจจัยซึ่งส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินทั้งในปี 2540 และปี 2550-2551
2. เราได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตระดับ "A" จาก บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ซึ่งถือเป็นระดับที่สูงที่สุดในกลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกับเรา เงินดีดีได้รับอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิต "เพิ่มขึ้น" หนึ่งขั้น จากการที่มีผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่ง ซึ่งได้แก่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และถึงแม้จะมองอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตแบบไม่รวมปัจจัยบวกจากผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่ง เรายังคงได้รับอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตที่ระดับ "A-" ซึ่งยังคงสูงที่สุดในบรรดากลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน อันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตที่ดีนี้เป็นผลมาจากทั้งนโยบายทางการเงินที่รัดกุม และการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งผมจะอธิบายรายละเอียดใน

ภายหลัง และด้วยอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตที่สูง เราหวังว่าต้นทุนทางการเงินของเราจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าบริษัทอื่นที่มีอันดับความน่าเชื่อถือทางเครดิตที่ต่ำกว่า

3. ณ สิ้นปี 2565 เรามีวงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกใช้มากกว่า 20,000 ล้านบาทกับธนาคารทั้งในและต่างประเทศ สัดส่วนเงินกู้ยืมของเราจากการออกตราสารหนี้ร้อยละ 40 และส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 60 มาจากความสัมพันธ์กับธนาคารต่างๆ โดยเพียงครั้งเดียวของเงินกู้ธนาคารมาจากธนาคารกรุงศรีอยุธยาซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของเงินดีดล้อ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อัตราเงินเฟ้อทั่วไปของไทยอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 2 แต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 ได้พุ่งขึ้นเป็นเกือบร้อยละ 6 สภาวะการณีนี้อาจกระทบต่อผู้กู้สินเชื่อทะเบียนรถซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางทางการเงินมากที่สุด โดยประชากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลง ส่งผลให้คุณภาพสินทรัพย์ในพอร์ตสินเชื่อจํานำทะเบียนรถด้อยคุณภาพลง

สภาวะการแข่งขันกำลังเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นจากการเข้ามาของผู้เล่นในอุตสาหกรรมใกล้เคียง

ภาคธุรกิจสินเชื่อเพื่อผู้บริโภคในประเทศไทยค่อนข้างอึดตัวเมื่อเทียบกับประเทศส่วนใหญ่ในอาเซียน และเราเริ่มสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน

ธนาคารต่างๆ เริ่มเข้ามาในธุรกิจสินเชื่อจํานำทะเบียนรถ โดยในช่วง 18 ถึง 24 เดือนที่ผ่านมา เราได้เห็นธนาคารเอกชนและธนาคารของรัฐประกาศแนวความคิดที่จะเข้ามาให้บริการสินเชื่อจํานำทะเบียนรถ ตั้งแต่การจัดตั้งกิจการร่วมค้า การจัดตั้งบริษัทย่อยเพื่อการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มุ่งเน้นสินเชื่อจํานำทะเบียนรถ และการเข้าลงทุนในผู้ให้บริการสินเชื่อจํานำทะเบียนรถอื่นๆ ผมเชื่อว่าความสนใจของธนาคารต่างๆ ในธุรกิจนี้เป็นผลมาจากการเสนอขายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) ของเงินดีดล้อที่ประสบความสำเร็จมากในเดือนพฤษภาคม 2564 ในระหว่างการเดินสายพบนักลงทุน เราได้เล่าถึงแนวทางการดำเนินงานของเราที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีในการปล่อยสินเชื่อให้กับผู้ที่มีข้อกําจัดในการเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ และแสดงให้เห็นถึงนักลงทุนเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะสร้างผลกำไรที่ดีและมีคุณภาพจากการให้บริการทางการเงินกับกลุ่มประชากรในพื้นที่ห่างไกลและผู้ประกอบอาชีพอิสระ ในจดหมายผู้ถือหุ้นปีที่แล้วผมได้เล่าถึงข้อเสียของการเปิดข้อมูลของบริษัทที่มากเกินไป รวมถึงความจําเป็นในการหาสมดุลระหว่างการเปิดเผยข้อมูลโปร่งใสเพื่อความเข้าใจของนักลงทุนและท่านผู้ถือหุ้นกับความจําเป็นในการรักษาความลับของการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

การมีผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่ตลาดไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับเรา สิ่งนี้เคยเกิดขึ้นมาหลายครั้งในอดีต แต่เรายังสามารถรักษาความเป็นผู้นำตลาดของเราไว้ได้มาโดยตลอด ผ่านความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า การบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

เราเห็นผู้เล่นรายใหม่ๆ เติบโตได้อย่างรวดเร็วในระยะแรก เพราะผู้เล่นเหล่านี้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ เหมือนที่ผู้เล่นรายแรกๆ ต้องเจอ และได้ประโยชน์จากการที่ผู้บุกเบิกได้ปูทางเอาไว้จากการทำงานอย่างหนักเพื่อสร้างตลาดและให้ความรู้แก่นักลงทุน ผู้บริโภค และหน่วยงานกำกับดูแล อย่างไรก็ตาม เมื่อผ่านไปช่วงเวลานึงผู้ตามเหล่านี้ย่อมสูญเสียข้อได้เปรียบของ “ผู้มาทีหลัง” และจําเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดเพื่อหลีกเลี่ยงชะตากรรมของ

การเป็นเพียง “ผู้ตาม” เมื่อการเติบโตของตลาดเข้าสู่สภาวะที่ซบเซาและผู้เล่นเหล่านี้ไม่สามารถทำได้เพียงแค่ทำตามผู้เล่นรายก่อนหน้า

ในฐานะผู้ให้บริการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถที่มีประสบการณ์มาอย่างยาวนานในอุตสาหกรรม เราเห็นผู้เล่นรายใหม่ๆ จำนวนนับไม่ถ้วนที่พยายามสร้างความแตกต่างเมื่อก้าวเข้าสู่ตลาด เราเรียนรู้ที่จะไม่ตื่นตระหนกมากเกินไปกับการประกาศข่าวใหญ่ๆ แต่ให้ความสำคัญกับการลงมือทำจริงของผู้เล่นแต่ละรายมากกว่า

เราคิดว่าผู้เล่นรายใหม่ที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้เล่นที่เป็นผู้นำตลาดได้นั้น จะต้องมีความคิดริเริ่มและบริการที่เหนือกว่าสิ่งที่มีอยู่แล้วในตลาดอย่างมาก เหมือนกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น Kindle ที่ Amazon เปิดตัวมาเพื่อขโมยส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้จัดพิมพ์หนังสือแบบดั้งเดิม iPhone ของ Apple เมื่อเทียบกับโทรศัพท์ฝาพับยอดนิยมในยุคนั้น หรือรถยนต์ไฟฟ้าของ Tesla ที่โดดเด่นเมื่อเทียบกับรถยนต์สันดาปแบบดั้งเดิม หากผู้เล่นรายใหม่ไม่มีกลยุทธ์ที่แตกต่าง ซึ่งเกิดจากความสามารถที่เหนือกว่า ทั้งจากโครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูลเชิงลึก และ/หรือเงินทุน ผู้เล่นรายใหม่ส่วนใหญ่จะไม่สามารถสร้างจุดยืนที่โดดเด่นและมักถอยด้วยการเป็นเพียง “ผู้ตาม”

นอกจากธนาคารต่างๆ แล้ว ผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อต่างๆ ล้วนมีความสนใจในการเข้าสู่ตลาดสินเชื่อจำนำทะเบียนรถด้วยเช่นกัน ปรากฏการณ์นี้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อการกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ที่ประกาศใช้กับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อซึ่งจะเริ่มมีผลบังคับใช้ในเดือนมกราคม 2566 ซึ่งเราจะติดตามเรื่องนี้อย่างใกล้ชิดต่อไป

เรามองเห็นในเรื่องผลกระทบของเพดานอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเช่าซื้อว่า ตัวแทนจำหน่ายรถมีแนวโน้มที่จะขึ้นราคารถยนต์เพื่อชดเชยกับค่านายหน้าที่ได้รับน้อยลงจากผู้ให้สินเชื่อเช่าซื้อ หรือผู้ให้สินเชื่อเช่าซื้อเองอาจจะเรียกเก็บเงินคาวนที่สูงขึ้นจากผู้กู้เพื่อลดต้นทุนของความเสี่ยงและรักษาผลกำไรที่หายไปจากอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดหรือทั้งสองทางรวมกัน ก็จะส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง

เป็นที่น่าเสียดายที่คนไทยจำนวนมากจะเสียประโยชน์มากกว่าที่จะได้รับประโยชน์จากการประกาศนโยบายเพดานอัตราดอกเบี้ยที่มีเจตนาดี แต่เพราะโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสาธารณะของประเทศไทยนอกกรุงเทพฯ นั้นค่อนข้างไม่ดี ส่งผลให้ความต้องการซื้อรถจักรยานยนต์เพื่อใช้ในชีวิตประจำวันของประชากรจะไม่ลดลง และผู้บริโภคจำนวนมากจะไม่สามารถซื้อรถจักรยานยนต์ในราคาที่สูงขึ้นหรือวางเงินคาวนในจำนวนที่มากขึ้นได้ ทำให้พวกเขาต้องกลับไปพึ่งพาเงินกู้นอกระบบเช่นในอดีต

ผมอยากให้ท่านผู้ถือหุ้นสามารถวางใจได้ว่า ทีมผู้บริหารของท่านจะคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงและการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ๆ อย่างใกล้ชิด โดยในปัจจุบัน เรายังไม่เห็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของผู้เล่นรายใหม่รายใดที่จะสามารถพลิกโฉมตลาดสินเชื่อจำนำทะเบียนรถได้อย่างยั่งยืน

ผู้ให้บริการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถกำลังเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และผู้ให้บริการที่อ่อนแอทยอยออกจากธุรกิจ

เราใช้เวลาหลายปีในการสังเกตงบการเงินของผู้ให้บริการรายอื่นๆ และพบว่าผู้ให้บริการหลายรายมีการเพิ่มสัดส่วนผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือไปจากสินเชื่อทะเบียนรถ เช่น สินเชื่อที่ดิน และสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันในรูปแบบต่างๆ เช่น นา

โนไฟแนนซ์ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ประเภท Buy-Now-Pay-Later (BNPL) ที่กำลังเป็นที่นิยม และการปรับตัวล่าสุดของผู้เล่นรายอื่นๆ คือการเริ่มจับธุรกิจที่อยู่ต้นน้ำมากขึ้น ซึ่งคือ ธุรกิจสินเชื่อเพื่อซื้อยานพาหนะ เปรียบเสมือนกับการที่ผู้เล่นต้นน้ำในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อขยับตัวลงมาให้บริการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถ ผู้เล่นปลายน้ำที่มีขนาดใหญ่ มีฐานลูกค้าจำนวนมาก และมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนก็สามารถขยับขึ้นต้นน้ำเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่อาจจะกลายเป็นลูกค้าสินเชื่อจำนำทะเบียนรถในอนาคต ซึ่งปัจจุบันคือกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะซื้อรถจักรยานยนต์รถยนต์ และรถบรรทุกทั้งใหม่และเก่า

อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์สอนเราว่าด้วยเพียงแค่หลักการและเหตุผลเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้หมายถึงการดำเนินการที่ดี เราเชื่อว่าแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะเฉพาะ กลไก และผลตอบแทนเฉพาะตัว ที่ผู้ให้บริการปัจจุบันนั้นมีความรู้ความเข้าใจดีกว่าผู้เล่นรายใหม่ที่เราสู่ธุรกิจนี้ด้วยภาพลักษณ์ภายนอกของผลตอบแทน

ในขณะที่เราแสวงหาเส้นทางกำไรมากขึ้นที่นำต้นน้ำต้นน้ำอยู่เสมอ เรายังคงมุ่งมั่นที่จะรักษาระเบียบวินัย ะมัดระวัง และประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสใหม่ๆ เราไม่เพียงแต่แค่คำนวณตัวเลขผลตอบแทน แต่เราต้องมีความเชื่อมั่นว่าเราเข้าใจและมีความสามารถในการมองเห็น ตลอดจนความสามารถในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เราต้องมั่นใจในความสามารถในการดำเนินการก่อนที่จะบุกตลาดใหม่ สำหรับเงินดีดี เราสร้างความมั่นใจและความเข้าใจเชิงลึกในธุรกิจใหม่ๆ โดยใช้เวลาในการเรียนรู้ผ่านการทดลองผลิตภัณฑ์ในโปรแกรมนำร่องและทดสอบผลิตภัณฑ์จนกว่าเราจะแน่ใจว่าสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้น

เราอาจจะขยับตัวไม่เร็วเท่ากับผู้เล่นรายอื่นๆ ที่รับผิดชอบทั้งในฐานะของเจ้าของและคนบริหารงาน เราไม่ได้มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดในตลาด เราจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เล่นที่ขยับตัวเร็วที่สุด เป้าหมายของเราคือการทำให้เงินดีดี เป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่ครอบคลุมและดีที่สุดในระยะยาว

ด้วยการทดลองและเรียนรู้อย่างมีระเบียบแบบแผน เรายังคงรักษาความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรในธุรกิจหลัก โดยไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจต้นน้ำด้วยตนเอง ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจที่เรามีความเชี่ยวชาญและมีความเสี่ยงสูง

เราขอวิธีที่อาจจะน่าเบื่อแต่สม่ำเสมอ เริ่มต้นจากก้าวเล็กๆ ผ่านการทดลองและเรียนรู้ โดยเราเชื่อว่ากระบวนการทดลองที่มีการควบคุมหลายๆ ครั้ง จะช่วยให้เราค้นพบนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ถัดไป กระบวนการนี้ทำให้บริษัทของท่านสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับลูกค้า ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยี และความ เป็นเลิศในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เราอยากหลีกเลี่ยงการออกแบบผลิตภัณฑ์ “ที่ฉาบฉวย” ที่มักจะสร้างความตื่นตื้นให้กับนักลงทุนในระยะสั้น แต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ยั่งยืน

เราเชื่อว่าการพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆ และความเชี่ยวชาญสำหรับธุรกิจใหม่ๆ ที่เราต้องการสร้างและรักษาความเป็นผู้นำนั้นต้องใช้เวลาและความอดทน และเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาฝีมือของเราให้เกิดความเชี่ยวชาญ

ในอีกมุมหนึ่ง เราเห็นผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถรายย่อยบางรายออกจากธุรกิจและปิดกิจการ พุดอย่างกว้างๆ เราสังเกตว่าผู้เล่นระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่นมีบทบาทน้อยลงเรื่อยๆ ในตลาดสินเชื่อทะเบียนรถ อาจเป็นเพราะว่าพวกเขาไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มงวดขึ้น การแข่งขันจากสาขาที่เพิ่มมากขึ้นของผู้เล่นรายใหญ่ ค่าใช้จ่ายด้าน

การตลาด การลงทุนด้านดิจิทัล และอัตราค่าใที่ลดลง เราเห็นการควบรวมธุรกิจของผู้เล่นรายใหญ่มีแนวโน้มที่จะดำเนินต่อไป ผู้ให้บริการที่อ่อนแอกว่าเหล่านี้มักมีขนาดเล็ก อยู่ในพื้นที่ห่างไกล และไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานเมื่อเวลาผ่านไป

การออกจากธุรกิจและปิดกิจการซึ่งเป็นผลมาจากจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นนี้จะคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเราคาดว่า การควบรวมธุรกิจของผู้เล่นรายใหญ่จะยังคงดำเนินต่อไป

มาตรฐานอุตสาหกรรมสินเชื่อจำนำทะเบียนรถและวิธีการดำเนินธุรกิจยังคงแตกต่างกันอย่างมาก และจะยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของผู้บริโภค

ทุกวันนี้ เมื่อนักลงทุนและนักวิเคราะห์พิจารณางบการเงินของธนาคารต่างๆ พวกเขาสามารถเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย เช่น ยอดสินเชื่อคงค้าง เงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ อัตราส่วนเงินกู้ต่อเงินฝาก รวมถึงการประเมินความเสี่ยงและแนวโน้มการเติบโตได้ นั่นเป็นเพราะอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศไทยนั้นเติบโตอย่างเต็มที่แล้ว ทุกคนมีความเข้าใจในโมเดลทางธุรกิจเป็นอย่างดี และอุตสาหกรรมธนาคารอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างเข้มงวด แต่การเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพต่างๆ ของอุตสาหกรรมสินเชื่อจำนำทะเบียนรถนั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายกว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสมาคมการค้าผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อทะเบียนรถ (VTLA) เพิ่งก่อตั้งขึ้นในปี 2561 และมีการออกใบอนุญาตสินเชื่อทะเบียนรถในปีถัดมาเท่านั้น

ท่านผู้ถือหุ้นควรภูมิใจที่บริษัทของท่านเป็นผู้ริเริ่มและเป็นสมาชิกผู้ร่วมก่อตั้งของ VTLA รวมถึงยังคงสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมนี้ด้วยการดำรงตำแหน่งประธานและเลขานุการของสมาคม ซึ่ง VTLA กลายเป็นช่องทางสำหรับการพูดคุยหารือระหว่างผู้เล่นในอุตสาหกรรมและหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ

นับตั้งแต่การก่อตั้งในปี 2561 สมาชิก VTLA ได้เติบโตขึ้นจากสมาชิกผู้ก่อตั้งเริ่มต้นเพียงสี่รายเพิ่มเป็นสิบสามรายในปีที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบัน VTLA ได้พยายามให้ข้อมูลอุตสาหกรรมแก่หน่วยงานกำกับดูแล จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำสำหรับผู้ประกอบการในช่วงที่ตลาดทุนผันผวนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และสร้างมาตรฐานอุตสาหกรรมสำหรับการค้ำทะเบียนรถของผู้ภายใน 15 วันนับจากวันปิดบัญชี ช่วงก่อนหน้าการก่อตั้งสมาคม เป็นที่รู้กันดีว่าผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถมักพยายามเอาเปรียบลูกค้าโดยชะลอเวลาในการค้ำทะเบียนรถเป็นหลายเดือนหรือหลายปี ทำให้ลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนไปใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ที่อาจมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าได้

ในมุมมองของเรา สิ่งที่ทำให้ผู้ให้บริการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินแตกต่างจากผู้ให้สินเชื่อที่ได้รับใบอนุญาตรายอื่นๆ คือเจตนา เราเชื่อว่าการมุ่งเน้นไปที่การช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินไม่จำเป็นต้องหมายถึงการเลือกกระหนาบการบรรลุดูประสงค์ดังกล่าวหรือผลกำไร นอกจากนี้ เรายังเชื่อด้วยว่าความรับผิดชอบของเราขยายไปไกลกว่าความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า แต่ยังรวมไปถึงการให้บริการแก่สาธารณะด้วย จุดมุ่งหมายของเราเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและทำงานหนักขึ้นเพื่อค้นหาวิธีการที่จะสร้างผลกำไรไปพร้อมๆ กับการให้ความช่วยเหลือลูกค้าของเราแก้ปัญหาทางการเงินของพวกเขาอย่างยั่งยืน ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการช่วยเหลือลูกค้าของนี่เองที่นำไปสู่การค้นพบนวัตกรรมบัตรเครดิตดีดี และการคิดค้นการผ่อนชำระ

เบี้ยประกันภัย สองผลิตภัณฑ์นี้ส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมากต่อชีวิตทางการเงินของลูกค้า ผลการดำเนินงานของเรา และอนาคตของอุตสาหกรรมนี้

ในเดือนกันยายนปีที่ผ่านมา เงินดีดีได้เปิดตัวโฆษณาทางทีวีที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายการอนุมัติเงินกู้ให้กับลูกค้าที่มีประวัติการกู้ยืมที่ต่างพร้อม โดยแนะนำว่าการเลือกใช้บริการกับเงินดีดีสามารถช่วยพวกเขาแก้ไขและสร้างประวัติทางการเงินขึ้นมาใหม่ได้ ผลลัพธ์คือ จำนวนการติดต่อจากลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์และการเข้าชมเว็บไซต์เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่าแคมเปญของเราประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เราได้รับแรงบันดาลใจในการทำโฆษณาตัวนี้จากการสังเกตเห็นวิธีการดำเนินธุรกิจของผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถหลายรายที่รู้สึกว่าจะขัดแย้งกับภารกิจในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของเรา

เราเห็นผู้ให้บริการสินเชื่อจำหน่ายทะเบียนรถและผู้ให้บริการสินเชื่อในรูปแบบ "Fintech" จำนวนมาก ออกโฆษณาเชิญชวนด้วยการบอกว่าสินเชื่อจะได้รับการอนุมัติอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องตรวจสอบประวัติเครดิต นี่เป็นเรื่องที่เราเป็นกังวล (และค่อนข้างผิดหวัง) ที่แม้แต่ผู้เล่นที่มีผู้ถือหุ้นเป็นธนาคารก็มักลุดทุบในลักษณะนี้ แคมเปญการสื่อสารแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความเข้าใจผิดและความกลัวว่ากระบวนการตรวจสอบข้อมูลจากเครดิตบูโร หรือ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด ("NCB") จะทำให้เวลาในการอนุมัติสินเชื่อช้าลง และสิ่งที่เรียกว่า "แบล็กลิสต์" (Blacklist) นั้นจะทำให้ผู้กู้ที่มีประวัติเครดิตไม่ดีไม่สามารถขอสินเชื่อใหม่ได้อีกเลย

แม้ข้อความประเภทนี้จะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ แต่เราไม่เห็นด้วยว่าเป็นวิธีที่ดีในการทำธุรกิจ สำหรับพันธกิจและค่านิยมที่ฝังอยู่ในใจจดหมายปีที่แล้วถึงผู้ถือหุ้นนั้น บังคับไม่ให้เราใช้วิธีง่ายๆ ในการแสวงหาประโยชน์จากความกลัวที่ไม่มีมูลความจริงของผู้กู้เพื่อผลประโยชน์ทางการค้า การทำเช่นนั้นแสดงถึงการไม่เคารพลูกค้า และอาจตีความได้ว่าเป็นการให้กู้ยืมเพื่อแสวงหาประโยชน์จากผู้อื่น

ความเป็นจริงคือ การตรวจสอบข้อมูลจากเครดิตบูโรไม่ได้ทำให้การอนุมัติสินเชื่อช้าลงและไม่มีผลใดๆ กับการพิจารณาอนุมัติ นอกจากนี้ยังไม่มีสิ่งที่เรียกว่า "แบล็กลิสต์ของเครดิตบูโร" อีกด้วย การอนุมัติสินเชื่อขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการสินเชื่อว่าจะให้น้ำหนักกับผลการตรวจสอบข้อมูลจากเครดิตบูโรแค่ไหน ซึ่งน้ำหนักนั้นอาจเป็นศูนย์ก็ได้

ในความเป็นจริงแล้ว ขณะที่ผู้เล่นหลายรายอ้างว่าการไม่เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครดิตบูโร เป็นเพราะไม่ต้องการลงทุนและลดค่าใช้จ่าย แต่จริงๆ แล้วผู้เล่นบางรายอาจพยายามหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลของผู้กู้แก่บุคคลอื่น เหตุผลข้อหลังนี้มีผลให้ลูกค้าถูกจำกัดตัวเลือกผู้ให้บริการ และเสมือนเป็นการรับประกันว่าผู้ให้บริการสินเชื่อปัจจุบันเท่านั้นที่จะรู้ว่าพวกเขาเป็นผู้กู้ที่ดีด้วยวิธีการนี้ผู้เล่นหลายรายสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะสั้น แต่หากเรามองภาพรวมในอนาคต สิ่งเหล่านี้จะส่งผลเสียต่อผู้กู้และสถานะอุตสาหกรรมการเงินของประเทศไทย

หากมองในภาพใหญ่ เราเชื่อว่าฐานข้อมูลที่แข็งแกร่งและมีขนาดใหญ่ควรถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานระดับชาติที่สามารถถูกใช้โดยหน่วยงานกำกับดูแลและผู้เล่นในตลาดได้ เพื่อให้เกิดความสามารถในการวัดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพิ่มความสามารถในการติดตามระดับหนี้ครัวเรือน ลดความยุ่งยากในการปล่อยสินเชื่อ ส่งเสริมการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดดอกเบี้ยบนพื้นฐานของความเสี่ยง ความเชื่อของเราในเรื่องนี้เกิดจากความเข้าใจว่าโดยพื้นฐานแล้ว ผู้ให้บริการสินเชื่อคือตัวกลางที่ใช้ข้อมูลและถือเป็นช่องทางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้กู้กับผู้ออม ฐานข้อมูลประวัติการชำระหนี้ของผู้กู้ยืมที่ด้อยโอกาสที่สุดในประเทศเมื่อรวมกับเทคโนโลยีในปัจจุบันจะทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินของประเทศไทยและการบรรลุเป้าหมายการเติบโตทางเศรษฐกิจ

พื้นฐานมุมมองของเราในเรื่องนี้เกิดจากการสังเกตว่าเครดิตบูโรในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลเพื่อส่งเสริมความรู้ทางการเงิน การมีข้อมูลเครดิตที่เพียงพอ ผู้ให้บริการสินเชื่อสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยคนหนุ่มสาวและผู้ที่มีประวัติการกู้ยืมน้อยให้สามารถสร้างประวัติทางการเงิน และช่วยให้ผู้ที่มีประวัติทางการเงินไม่ดีสามารถปรับปรุงประวัติที่เสียหายได้ และเมื่อเวลาผ่านไป ผู้คนจะเรียนรู้วิธีที่จะจัดการกับประวัติทางการเงินและมีชีวิตทางการเงินที่ดีขึ้นได้

เราเป็นผู้ประกอบการส่วนน้อยที่แสดงออกอย่างชัดเจนและเป็นแกนนำในความคิดว่า การให้ข้อมูลแก่เครดิตบูโร หรือฐานข้อมูลระดับชาติอื่นๆ ควรเป็นเกณฑ์พื้นฐานที่ผู้ประกอบการทุกรายควรปฏิบัติตาม ผู้ประกอบการสามารถมีทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงได้ พวกเขาสามารถเลือกที่จะเพิกเฉยต่อพฤติกรรมของลูกค้านอกดีได้หากต้องการ อย่างไรก็ตาม พวกเขาไม่ควรมีทางเลือกว่าจะช่วยหรือไม่ช่วยจัดทำฐานข้อมูลด้านความน่าเชื่อถือทางเครดิตของผู้บริโภคในประเทศไทย ซึ่งฐานข้อมูลดังกล่าวจะเป็นรากฐานสำหรับการส่งเสริมความเข้าใจทางการเงินของผู้บริโภค และลดต้นทุนในการอนุมัติสินเชื่อผ่านฐานข้อมูลในระยะยาว

เราอยากเห็นอนาคตที่คนไทยมีความรู้ทางการเงินมากขึ้น และหวังว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปในลักษณะที่การแบ่งปันข้อมูลผู้กู้กลายเป็นกฎที่ต้องปฏิบัติตามมากกว่าเป็นข้อยกเว้น

จากการค้นคว้าข้อมูล กฎระเบียบของไทยยังล้าหลังกว่ากฎระเบียบของประเทศอื่นในภูมิภาค เช่น ฟิลิปปินส์และกัมพูชา ซึ่งผู้ประกอบการที่ได้รับใบอนุญาตจะต้องส่งข้อมูลประวัติการชำระเงินของผู้ไปยืมเครดิตบูโรในประเทศ แม้ว่าสิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่า การกำกับดูแล การปฏิบัติตาม หรือมาตรฐานการรายงานในประเทศเหล่านั้นจะสูงเหมือนกับเครดิตบูโรของประเทศไทย แต่หากเรื่องดังกล่าวไม่เป็นการบังคับใช้ ก็ไม่น่าเป็นไปได้ที่ผู้ให้บริการสินเชื่อทุกรายจะ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง” ให้กับลูกค้าน่าและสังคมโดยแลกกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นและผลกำไรที่ลดลง

การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและมาตรฐานการบัญชี ก่อน ระหว่าง และหลังโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อแข่งขันในอุตสาหกรรมและความโปร่งใสในผลการดำเนินงาน

ก่อนที่จะกลายเป็นบริษัทมหาชน เราไม่เคยตระหนักถึงความสำคัญของความแตกต่างระหว่างเงินดีล้อยและผู้เล่นรายอื่นในอุตสาหกรรมสินเชื่อจำนำทะเบียนรถในโดยเฉพาะการตีความและการปฏิบัติตามกฎหมายกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและมาตรฐานการบัญชี ความแตกต่างในการตัดสินใจเลือกใช้มาตรฐานต่างๆ ซึ่งอาจทำให้การเปรียบเทียบผลประกอบการของบริษัทต่างๆ ทำได้ยากลำบาก เพราะในขณะที่โดยทั่วไปแล้วทุกๆ บริษัทนั้นมีรูปแบบการรายงานแบบเดียวกัน แต่เบื้องหลังที่มาของตัวเลขการรายงานต่างๆ อาจแตกต่างกันอย่างมีสาระสำคัญ

สิ่งที่ผมจะอธิบายหลังจากนี้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ผมจะเน้นย้ำถึงนโยบายหลักบางประการที่บริษัทของท่านได้วางเอาไว้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการใช้เครื่องมือที่หน่วยงานกำกับดูแลมีให้ ซึ่งจะช่วยให้ท่านประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของเงินดีล้อยได้ดียิ่งขึ้น

เรามั่นใจว่าวิธีการตีความและวิธีการปฏิบัติตามกฎหมายกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของเราค่อนข้างอนุรักษ์นิยมและเป็นประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว เราอยากให้ท่านผู้ถือหุ้นมีความเชื่อมั่นในบริษัท เหมือนกับผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าของเราที่มีความเชื่อมั่นในเงินดีล้อยว่าเป็นแบรนด์ที่มีความแข็งแกร่ง และมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง

เรามีความเห็นว่าการบรรเทาหนี้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) นำมาใช้เพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ควรได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิผลในการช่วยให้ประเทศผ่านพ้นช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีความไม่แน่นอนและช่วยให้ประเทศหลีกเลี่ยงความเสียหายของระบบสถาบันการเงินได้เป็นอย่างดี ในขณะที่หน่วยงานกำกับดูแลมีการดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เราจะขออธิบายเฉพาะนโยบายที่มีผลกระทบต่อเราและยังคงส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องเท่านั้น

ในปี 2563 ไม่นานหลังจากมีรายงานผู้ป่วยโควิด-19 รายแรกในประเทศไทย ธปท. ได้ประสานงานกับสถาบันการเงินอย่างรวดเร็วและออกประกาศมาตรการช่วยเหลือในเวลาต่อมา โดยขอความร่วมมือสถาบันการเงินต่างๆ ออกมาตรการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกหนี้ เช่น การลดค่าวงที่ต้องชำระขั้นต่ำ การขยายระยะเวลาเงินกู้ การพักชำระค่าวงและการลดอัตราดอกเบี้ย

เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการเงินยังสามารถทำงานได้ ธปท. ยังได้ช่วยจัดหาสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) เพื่อช่วยเสริมสภาพคล่องแก่ภาคการเงินและได้ประสานกับสภาวิชาชีพบัญชีไทยเพื่อให้สินเชื่อที่เข้าโครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ได้รับการจัดประเภทใหม่เป็น “Performing” หรือลูกหนี้ชั้นที่ไม่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อไม่ให้ผลประกอบการของผู้ให้บริการสินเชื่อแย่งจนผิดเงื่อนไขการกู้ยืมเงินจากธนาคารและส่งผลกระทบต่อเงินทุน

นอกจากนี้ หน่วยงานกำกับดูแลยังทำงานร่วมกับ NCB โดยให้ลูกค้ำที่เข้าร่วมโครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ไม่ถูกระบุว่าเป็นสินเชื่อที่ “ปรับโครงสร้างหนี้” ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าผลกระทบของโควิด-19 จะไม่ส่งผลกระทบเพิ่มเติมต่อคนไทยกว่าสามล้านคนที่ได้รับผลกระทบด้านรายได้จากวิกฤตดังกล่าวและต้องการบรรเทาหนี้ชั่วคราว

มาตรการเหล่านี้ช่วยให้ผู้กู้สามารถอยู่บ้านเพื่อหลีกเลี่ยงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้มั่นใจว่าผู้ให้บริการสินเชื่อสามารถรับมือกับผลกระทบจากกระแสเงินสดที่ลดลงจากการหยุดชำระหนี้ชั่วคราวจากผู้กู้ได้

ในช่วงวิกฤตที่มีความไม่แน่นอนและมีความผันผวนอย่างมากนั้น มาตรการของ ธปท. มีประโยชน์ต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร

แม้ตอนนี้จะดูเหมือนว่าวิกฤตโควิด-19 ได้ผ่านไปแล้ว แต่มาตรการหลายอย่างของโครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ยังคงอยู่และส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง

การที่จะพูดถึงผลกระทบของมาตรการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านกฎเกณฑ์และระเบียบที่มีต่อธุรกิจและอุตสาหกรรมของเรานั้น จำเป็นต้องกล่าวถึงมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ (IFRS) ที่บังคับใช้กับธุรกิจของเรา โดยเฉพาะมาตรฐาน IFRS9 หลักการของมาตรฐานการบัญชีคือการส่งเสริมความโปร่งใสโดยกำหนดให้เครื่องมือทางการเงินต้องถูกบันทึกด้วยมูลค่ายุติธรรม (Fair Value) การเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการบัญชีนี้มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในมาตรฐานการบัญชีก่อนหน้านี้ ที่เอื้อให้บริษัทบันทึกผลให้กำไรสูงเกินจริงในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจดี แต่ในทางกลับกันก็เกิดผลขาดทุนอย่างมากในช่วงเศรษฐกิจที่ตกต่ำ มาตรฐานการบัญชีแบบเดิมอาจจะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดวิกฤตการเงินโลกในปี 2550-2551

ในปี 2563 บริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยเริ่มนำแบบจำลองการด้อยค่าเพื่อประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ECL) มาใช้ภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย (TFRS) ผู้ให้บริการสินเชื่อมีหน้าที่ในการพัฒนาโมเดล ECL จากความเป็นไปได้ในการผิดนัดชำระในช่วง 12 เดือนข้างหน้าของสินเชื่ออนุมัติใหม่ และความเป็นไปได้ใน

การผัดผ่อนชำระตลอดอายุสัญญาของสินเชื่อบริษัทที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหรือถูกจัดประเภทเป็นหนี้ค้างชำระแล้ว ข้อมูลการผัดผ่อนชำระหนี้และการขาดทุนในอดีตเป็นข้อมูลหลักในโมเดล ECL โดยมีการกำหนดน้ำหนักให้กับปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อขาดทุนในอนาคต ปัจจัยภายนอกเหล่านี้เรียกว่าตัวชี้วัดคาดการณ์ล่วงหน้า (Forward Looking Indicator - FLI) รวมถึงอาศัยดุลยพินิจและข้อมูลทางเศรษฐกิจที่สมเหตุสมผล

ตามหลักแล้ว สินเชื่อที่ผู้กู้ชำระเงินตรงเวลานั้นจะถูกคาดการณ์ว่าส่งผลให้เกิดผลขาดทุนด้านเครดิตในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ส่วนสินเชื่อที่ผู้กู้มีการชำระเงินไม่ตรงเวลาจะถูกคาดการณ์ว่าจะส่งผลให้เกิดผลขาดทุนด้านเครดิตในระดับที่สูงกว่า การคาดการณ์ผลขาดทุนด้านเครดิตนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลรูปแบบการชำระเงินและฐานข้อมูลประวัติการชำระเงิน โดยจะถูกใช้เพื่อกำหนดค่า ECL ให้กับบัญชีสินเชื่อกงค้างในแต่ละบัญชี

เมื่อเราพิจารณาว่ามูลค่า ECL จะเป็นเท่าใด เราจะตั้งสำรองที่หักล้างกับเงินต้นในงบดุลของเรา หรือที่เราเรียกว่าสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (Loan Loss Reserve - LLR) โดยเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญนี้ยังเป็นเงินที่ผู้กู้จะต้องชำระ แต่เราคาดว่าเราอาจจะไม่สามารถเรียกเก็บได้ การเปลี่ยนแปลงในการคาดการณ์ผลขาดทุนด้านเครดิตในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงยอดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ สามารถเห็นได้ในงบกำไรขาดทุนของบริษัทในบรรทัดของรายการค่าใช้จ่ายสำรองหนี้

โดยพื้นฐานแล้ว เนื่องจากเรากำลังใช้ข้อมูลในอดีตเพื่อกำหนดความน่าจะเป็นในการผัดผ่อนชำระของสินเชื่อที่อยู่ในพอร์ตสินเชื่อปัจจุบัน โมเดล ECL จึงมีจุดอ่อนที่สำคัญ เนื่องจากข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำ ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจากธุรกิจสินเชื่อจำนวนมากเพิ่งเติบโตและขยายขนาดในช่วงครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เงินหาได้ง่ายและการเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างคงที่ ข้อมูลในโมเดล ECL จึงอาจไม่ครอบคลุมถึงช่วงที่มีความตึงตัวทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

มาตรการต่างๆ จากโครงการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉินในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้น ส่งผลกระทบกับตัวเลขทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับโมเดล ECL เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจาก รมท. และสภาวิชาชีพบัญชีได้อนุญาตให้ผู้ให้บริการสินเชื่อเปลี่ยนประเภทสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และค้างชำระเดิม (ซึ่งคิดมูลค่า ECL สูงกว่า) ปรับขึ้นเป็นสินเชื่อชั้นปกติ (ที่มีค่า ECL ต่ำกว่า) เป็นการชั่วคราวหากผู้กู้ขอผ่อนผันเข้าโครงการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน โดยโครงการดังกล่าวนี้ไม่มีการจำกัดจำนวนครั้งที่ผู้กู้สามารถเข้าร่วมโครงการได้ และไม่มีข้อจำกัดที่ชัดเจนว่าลูกค้าประเภทใดบ้างที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ ทำให้ตัวเลขจากโมเดล ECL ที่ออกมามีโอกาสถูกบิดเบือนสูง และแทบเป็นไปไม่ได้เลยที่นักลงทุนและนักวิเคราะห์จะสามารถประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทตามงบการเงินที่รายงาน เว้นแต่จะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับนโยบายการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน การดำเนินธุรกิจ และสมมติฐานเบื้องหลังตัวชี้วัดคาดการณ์ล่วงหน้า (FLI) ที่แต่ละบริษัทได้เลือกนำมาใช้

แม้กระทั่งก่อนเกิดโควิด-19 และโครงการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน มาตรฐาน IFRS9 ก็เป็นเรื่องยากสำหรับนักลงทุนที่จะเข้าใจ เนื่องจากความซับซ้อนของโมเดลและการเปิดโอกาสให้แต่ละบริษัทใช้ดุลยพินิจของตนเอง เราเชื่อว่าแต่ละบริษัทมีการตีความหรือการเลือกใช้ข้อมูลในการประมวลผลที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ให้บริการสินเชื่อสามารถออกเงินกู้ใหม่ให้กับผู้กู้ที่ค้างชำระเพื่อจุดประสงค์ในการชำระคืนเงินกู้ที่มีอยู่ (มักเรียกว่าสินเชื่อ "Top-Up") เพื่อให้ผู้ให้บริการสินเชื่อสามารถจัดประเภทผู้กู้ใหม่เป็นชั้น Performing และลดการตั้ง ECL ให้เหลือน้อยที่สุด หากใช้วิธีการนี้สม่ำเสมอเมื่อเวลา

ผ่านไป ผลกำไร ยอดพอร์ตสินเชื่อกค้าง และดัชนีชี้วัดผลตอบแทนต่างๆ ของผู้ให้บริการสินเชื่อรายนี้จะสูงเกินจริง รวมถึง ส่วนของผู้ถือหุ้นและสินทรัพย์ก็จะสูงเกินจริงเช่นกัน

การใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหารในโมเดล ECL ขึ้นอยู่กับการเลือกตัวชี้วัดคาดการณ์ล่วงหน้า (FLI) นอกจากคุณภาพของ ข้อมูลทางเศรษฐกิจแล้ว FLI ยังขึ้นอยู่กับการมองไปยังอนาคตและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ดังนั้น แม้ว่ารัฐบาลไทยจะ เผยแพร่สถิติที่สำคัญด้านเศรษฐกิจเช่นเดียวกันกับในสหรัฐอเมริกา บริษัทต่างๆ ก็สามารถเลือกที่จะมีมุมมองที่เกี่ยวกับ แนวโน้มของเศรษฐกิจ การว่างงาน และข้อมูลอื่นๆ ที่ดีเกินไป และสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของโมเดล ECL และอาจ ทำให้ผู้ให้บริการสินเชื่อหลายรายตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในระดับที่ต่ำเกินไปและมีผลประกอบการที่ดีเกินจริง

โดยทั่วไป แม้ว่าแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลัง IFRS9 จะสมเหตุสมผล แต่การนำไปใช้ก็มีความซับซ้อน สำหรับทีมผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาด ความเข้าใจผิด ข้อมูลที่ผิด และอาจมีความ โปร่งใสที่ลดลง

โดยสรุป จากสภาวะอัตราดอกเบี้ยในปัจจุบัน การแข่งขันที่สูงขึ้น กฎหมายและกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้น และ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ภาคบริการทางการเงินของไทยซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมสินเชื่อจำนำทะเบียนรถอาจประสบกับ ช่วงที่มีความผันผวนสูงในระยะสั้นถึงระยะกลาง ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อการเติบโตและผลตอบแทนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในช่วง ระยะเวลาี้ เราเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดในการเผชิญกับความไม่แน่นอนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบมาก และมีความซับซ้อนสูง คือการสร้างเชื่อมั่นว่าเราสามารถรักษางบดุลที่แข็งแกร่งและมีทีมผู้บริหารที่มีความตระหนักรู้ ถึงความเสี่ยงต่างๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี

ผมขอเฝ้ามองจาก Jamie Dimon ซีอีโอของ JP Morgan ซึ่งเป็นธนาคารที่รอดพ้นจากวิกฤตการเงินโลกในปี 2550-2551 ได้ ดีที่สุดธนาคารหนึ่ง “เราต้องการให้งบดุลของเราเป็น “บอมบ์ปรอท” นอกจากการปกป้องส่วนของผู้ถือหุ้นในช่วงเวลาที่ผัน ผวนและไม่แน่นอนแล้ว งบดุลที่แข็งแกร่งในช่วงเวลาที่ตลาดผันผวนยังทำให้เราสามารถปรับใช้เงินทุนได้หากมีโอกาสใน การลงทุนที่เหมาะสมปรากฏขึ้น”

ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ

ช่องทางการบริการที่หลากหลายรูปแบบ Omnichannel และวิธีการดำเนินงานที่เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้เราสามารถสร้างคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า รวมถึงช่วยเพิ่มอัตราการเติบโต

ในปี 2565 ธุรกิจการให้สินเชื่อของเราเติบโตเป็นอย่างมาก โดยพอร์ตสินเชื่อคงค้างรวมเติบโตถึงร้อยละ 32 หรือเพิ่มขึ้น กว่า 20,000 ล้านบาท ทำให้พอร์ตสินเชื่อคงค้างของเรา ณ สิ้นปี 2566 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 81.3 พันล้านบาท ในปีที่ผ่านมา เราปล่อยสินเชื่อใหม่ได้มากกว่าปี 2564 ถึงร้อยละ 28 และมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นกว่า 286,500 ราย ณ สิ้นปี 2565 เรามี จำนวนลูกค้าที่มีสถานะบัญชีที่มีการใช้งาน (Active) อยู่ทั้งสิ้น 882,000 ราย

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เราขยายช่องทางการให้บริการทุกช่องทางอย่างต่อเนื่อง ปีที่ผ่านมาเราเปิดสาขาใหม่ถึง 342 สาขา และ ณ สิ้นปีนี้ เรามีจำนวนสาขาที่ให้บริการเต็มรูปแบบถึง 1,628 สาขา และมียอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ยสูงถึง 50 ล้านบาทต่อสาขา นับว่าเป็นตัวเลขที่สูงที่สุดในอุตสาหกรรมและห่างจากผู้เล่นอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ

เครือข่ายสาขาของเราเพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวในช่วงสี่ปีที่ผ่านมา ในช่วงครึ่งปีหลังของปีที่แล้ว เราเริ่มสังเกตเห็นสัญญาณของความตึงตัวในหมู่พนักงานระดับกลางของสาขา อัตราการลาออกเริ่มสูงขึ้น จำนวนปีที่พนักงานอยู่กับเราเริ่มลดลง และความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และพนักงานสาขาค่อนข้างลดลง นี่เป็นสัญญาณบอกให้เราเริ่มชะลอการขยายจำนวนสาขาลงชั่วคราว

แม้ว่าเครือข่ายจำนวนสาขาของเราจะเติบโตอย่างต่อเนื่องและยังคงเป็นช่องทางหลักของเราในการหาลูกค้าและให้บริการแก่ลูกค้า แต่การเติบโตของช่องทางอื่นที่ไม่ใช่สาขานั้นรวดเร็วยิ่งขึ้น นี่เป็นผลโดยตรงจากการลงทุนในช่องทางต่างๆ ที่มากขึ้น เช่น ช่องทางดิจิทัล การขายทางโทรศัพท์ และพันธมิตรตัวแทน รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เรายังมองว่าแนวทางการดำเนินงานผ่านช่องทางให้บริการหลายๆ ช่องทางและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มขีดความสามารถยังช่วยให้เราสามารถรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเอาไว้ได้

ในด้านผลิตภัณฑ์ จำนวนการเปิดใช้งานบัตรเครดิตเพิ่มขึ้นเกือบสองเท่าจาก 285,000 ใบในปี 2564 เป็น 498,000 ใบในปี 2565 เราเห็นการใช้งานบัตรที่เพิ่มมากขึ้นในกลุ่มลูกค้าสินเชื่อรถจักรยานยนต์ และได้รับเสียงตอบรับที่ดีจากการเปิดตัวบัตรเครดิตซึ่งเป็นบัตรสินเชื่อวงเงินหมุนเวียนแก่ลูกค้ารถยนต์และรถกระบะในช่วงปลายไตรมาสแรกของปี ผลิตภัณฑ์นี้มอบความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมขนาดเล็กและเอื้อประโยชน์ให้แก่ลูกค้าในการเข้าถึงเงินสดได้อย่างตลอด 24 ชั่วโมง ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2565 มีธุรกรรมกว่าหลายแสนรายการที่ลูกค้าถอนเงินขั้นต่ำ 500 บาทในช่วงเวลานอกเวลาทำการของสาขา

ตามที่เราคาดการณ์ไว้ ภายในระยะเวลาไม่ถึงสองปีของการเปิดตัวสินเชื่อบัตรเครดิต ผลิตภัณฑ์นี้ได้ถูกลอกเลียนแบบโดยผู้เล่นรายใหม่ในตลาดสินเชื่อจำนำทะเบียนรถ หากย้อนไปในแต่ละช่วงเวลา ท่านผู้ถือหุ้นจะเห็นได้ว่าการถูกลอกเลียนแบบไม่ใช่เรื่องใหม่ ทั้งในแง่ของการสร้างแบรนด์ ผลิตภัณฑ์ และการออกแบบโมเดลธุรกิจ เราถือว่าการถูกลอกเลียนแบบเป็นเสมือนคำชมเชยและถือว่ามีผลิตภัณฑ์และบริการของเรามีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จ เราคุ้นเคยกับเหตุการณ์เหล่านี้และเชื่อมั่นเป็นเครื่องเตือนใจและแรงจูงใจในการพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของเราอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เราเป็นผู้นำในการสนับสนุนให้ประชาชนสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินและช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของลูกค้าของเรา

เราสามารถดำเนินการตามแนวทางนี้ได้เพราะเราจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการทดลองเทคโนโลยีและมีโครงการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เราเชื่อว่าจะสามารถช่วยปรับปรุงบริการของเราที่มีให้กับกลุ่มประชากรที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินจากธนาคารได้

ในอดีต การทดลองปรับเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอช่วยให้เราพบนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและกระบวนการดังกล่าวยังคงเป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มโอกาสในการค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับลูกค้า ณ สิ้นปี 2565 กว่าร้อยละ 10 ของพอร์ตสินเชื่อ เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ที่อยู่ภายใต้โครงการทดสอบ โดยเรามีการติดตามผลอย่างใกล้ชิดสำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อเหล่านี้ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์สินเชื่อในกลุ่มที่ไม่ใช่สินเชื่อจำนำทะเบียนรถด้วย

ปัจจัยภายนอกต่างๆ มีผลให้คุณภาพของพอร์ตสินเชื่อของบริษัทแย่ลงกว่าที่เราคาดการณ์ไว้เช่นเดียวกับผู้เล่นรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม แต่เราจะยังคงมีระเบียบวินัยในกระบวนการการปล่อยสินเชื่อและการตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

ดังที่ได้กล่าวไป สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในช่วงปลายปี 2565 แย่ลงกว่าในช่วงต้นปี เป็นผลให้ตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ NPLs เพิ่มขึ้นร้อยละ 33 จากร้อยละ 1.19 ณ สิ้นปี 2564 เป็นร้อยละ 1.58 ณ สิ้นปี 2565 แม้ว่าตัวเลข NPLs จะเพิ่มขึ้นนี้ แต่บริษัทของท่านยังคงมีระดับ NPLs ที่ต่ำที่สุดในบรรดาผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถ และต่ำกว่าตัวเลข NPLs ของภาคธนาคาร ซึ่งเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 2.9

เราเคยประมาณการตัวเลขค่าใช้จ่ายด้านเครดิตที่เกิดจากการค้างชำระของลูกค้า หรือ "ต้นทุนทางเครดิต" (คำนวณจากสินเชื่อที่ถูกตัดรายการหนี้สูญ ลบด้วยสินเชื่อที่ถูกตัดรายการหนี้สูญแล้วแต่เรียกเก็บได้ บวกกับการเปลี่ยนแปลงของยอดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ) ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 1.5 ของยอดสินเชื่อเฉลี่ยของเรา แต่สุดท้ายแล้วต้นทุนทางเครดิตในปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 2.2

หากมองเป็นตัวเงิน ต้นทุนทางเครดิตเพิ่มขึ้นจากที่เราคาดการณ์ไปประมาณ 540 ล้านบาท โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางเครดิตมีความแตกต่างจากแผนที่ตั้งไว้มากที่สุดคือสำรองส่วนเพิ่มที่เราตั้งขึ้นเพื่อรองรับการตัดรายการหนี้สูญในอนาคต ตัวเลขสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ณ สิ้นปี 2565 อยู่ที่ 3.2 พันล้านบาท เทียบกับ 2.6 พันล้านบาทเมื่อต้นปี ต้นทุนทางเครดิตที่เพิ่มขึ้นมากกว่าประมาณการมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย รวมถึงปัจจัยต่อไปนี้:

1. คุณภาพสินทรัพย์ของพอร์ตสินเชื่อหลักที่ด้อยค่าทำให้เราต้องกันเงินสำรองมากกว่าที่เราคาดไว้เป็นจำนวนประมาณ 330 ล้านบาท
2. การจัดเก็บหนี้สูญรับคืนจากรายการที่ถูกตัดรายการหนี้สูญทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายเกือบ 80 ล้านบาท โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลังที่อัตราการจัดเก็บหนี้สูญรับคืนลดลงอย่างชัดเจน
3. การขาดทุนจากการขายรถยนต์ที่มากขึ้น ที่ผ่านม้อัตราการขาดทุนของการขายรถยนต์จะอยู่ระหว่างร้อยละ 24-38 แต่ในปีที่ผ่านมา อัตราการขาดทุนจากการขายรถยนต์เพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 40 ในบางเดือน โดยมีสาเหตุมาจากความผันผวนของอุปสงค์และอุปทานในตลาดรถยนต์มือสอง
4. การเติบโตของพอร์ตสินเชื่อที่เร็วกว่าคาด ตลอดทั้งปีเราได้ปรับเพิ่มประมาณการการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อ และได้จัดสรรเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติมประมาณ 130 ล้านบาทเพื่อรองรับกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

เมื่อมองย้อนกลับไปที่ผู้บริหารของท่านน่าจะบริหารจัดการยอดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญได้ดีกว่านี้โดยไม่ลดเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลงในไตรมาสแรกของปี แม้ว่าจำนวนเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญที่เราลดนั้นเป็นจำนวนที่ไม่มีนัยสำคัญ แต่เราอาจถูกมองว่าส่งสัญญาณที่ผิดเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อโดยที่เราไม่ได้ตั้งใจ เหตุผลในการลดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญนั้นเกิดจากผลลัพธ์ของโมเดล ECL ซึ่งที่ผมได้อธิบายก่อนหน้านี้ว่าเป็นผลจากการประมวลผลข้อมูลในอดีตที่อาจมีความไม่แม่นยำเมื่อนำมาใช้ประมาณการสถานการณ์ในอนาคต บางทีเราอาจจะไม่ควรลดเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลงเมื่อเราทราบข่าวสงครามยูเครนรัสเซีย หรือควรพิจารณาตัวเลขสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญด้วยความระมัดระวังมากขึ้นในขณะนั้น

ในตอนนั้น เราพอทราบแล้วว่าโครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่มีขึ้นในปี 2563 และ 2564 ทำให้ข้อมูลที่เราใช้วิเคราะห์ต่างๆ ไม่ใช่ข้อมูลพื้นฐานที่ดีในการประมาณการต้นทุนทางเครดิตในอนาคต เนื่องจากต้นทุนทางเครดิตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาภายใต้โครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้มีขึ้นต่ำเกินจริง และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อโครงการช่วยเหลือลูกหนี้จบลงและสภาพเศรษฐกิจกลับสู่สภาวะปกติ เราเชื่อว่าหากการทยอยเลิกโครงการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้เป็นเพียงเหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้น การคาดการณ์ของเราจะมีความแม่นยำมากขึ้น

ผมอยากเรียนให้ท่านผู้ถือหุ้นทราบว่า เรามีความยึดมั่นและต่อต้านแรงกดดันจากนักวิเคราะห์และนักลงทุนบางรายที่อยากให้เราลดเงินสำรอง "ส่วนเกิน" เพื่อเพิ่มผลกำไรระยะสั้น ซึ่งสิ่งนี้ช่วยให้เราสามารถมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิที่อัตราตัวเลขสองหลักในปีที่แล้ว ในขณะที่ยังสามารถลดความผันผวนในกำไรของเราให้เหลือน้อยที่สุด

ณ สิ้นปีที่แล้ว ยอดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเราอยู่ที่ร้อยละ 3.94 ของ ยอดสินเชื่อกค้าง ลดลงจากร้อยละ 4.25 ที่บันทึกไว้ในปีก่อนหน้า แต่ยังคงเป็นตัวเลขที่สูงที่สุดในอุตสาหกรรม โดยรวมแล้ว ยอดสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเราเพิ่มขึ้นร้อยละ 23 จาก 2.6 พันล้านบาทเป็น 3.2 พันล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าอัตราการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อของเราที่ร้อยละ 32

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เราจะดำเนินงานด้วยความระมัดระวังแล้ว แต่เราก็ยังไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากภาวะสงครามในยูเครน ภาวะเงินเฟ้อที่รุนแรง และการขึ้นอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางที่สูงที่สุดนับตั้งแต่ปี 2523

ในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูงเช่นในขณะนี้ ท่านผู้ถือหุ้นอาจจะได้เห็นถึงความผันผวนในผลการดำเนินงานของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวเลขทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทางเครดิตและความเสี่ยง เราเชื่อว่าแนวทางที่เราปฏิบัติด้วยความรอบคอบในช่วงเวลานี้คือรับมือกับความเสี่ยง ผ่านการเพิ่มระดับเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้สูงขึ้นแทนที่การลดระดับเงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลง

ผลการดำเนินงานของธุรกิจนายหน้าประกันภัย

ธุรกิจนายหน้าประกันภัยมีความสำคัญกับผลการดำเนินงานรวมของเรามากขึ้นเรื่อย ๆ และช่วยกระจายความเสี่ยงของผลกำไร

รายได้จากธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยของเราคิดเป็นประมาณร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมด และเรามีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 2 โดยค่านายหน้าที่ได้รับจากการขายประกันวินาศภัยที่เราจำหน่ายยังคงเป็นแหล่งรายได้ค่าธรรมเนียมที่สำคัญสำหรับธุรกิจของเรา สิ่งที่สำคัญคือรายได้จากการขายประกันภัยนั้นไม่มีความเสี่ยงที่ตามมา ซึ่งร้อยละ 90 ของลูกค้าประกันของเราไม่ใช่ลูกค้าสินเชื่อ ธุรกิจนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานที่อาจจะแย่ลงของบริษัทเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่กระทบกับธุรกิจสินเชื่อในระยะเวลาอันใกล้นี้

ในปี 2565 เรายังคงทำลายสถิติและทำสถิติสูงสุดใหม่ในส่วนของธุรกิจนายหน้าประกันภัย โดยเราขายเบี้ยประกันภัยได้เกือบ 7,000 ล้านบาท นับเป็นจำนวนกรรมธรรม์มากกว่าหนึ่งล้านรายการ ซึ่งนับเป็นตัวเลขที่สูงกว่าจำนวนผู้กู้ในธุรกิจสินเชื่อของเรา อีกทั้งยังพิสูจน์ให้เห็นว่าเราเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโดยมีอัตราการเติบโตของเบี้ยประกันภัยถึงร้อยละ 33 เติบโตสูงกว่าตลาดประกันภัยที่มีอัตราการเติบโตของเบี้ยประกันภัยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 4

เราเชื่อว่าผลการดำเนินงานที่ดีของบริษัทของท่าน เกิดจากพันธกิจของเงินดีดล้อที่มุ่งเน้นให้ประชาชนสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ซึ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจของเราได้รับการออกแบบมาเพื่อให้เกิดความโปร่งใส การเข้าถึงได้ การมีตัวเลือก และราคาที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินจากธนาคารได้ แผนการผ่อนชำระเบี้ยประกันโดยไม่มีดอกเบี้ยของเราเป็นวิธีเดียวที่ทำให้ลูกค้าของเราสามารถซื้อประกันภัยชั้น 1 สำหรับรถของพวกเขา ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ

สำหรับชาวเงินดีดล้อ พวกเรามองว่าธุรกิจนายหน้าประกันภัยของเราที่เติบโตอย่างรวดเร็วเป็นแหล่งรวมของนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คล้ายๆ กับบริษัท Start-Up ที่สามารถพัฒนาเข้าสู่ช่วงเวลาที่ธุรกิจทำการขยายขนาดและกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ในปีที่ผ่านมาเราจึงได้ผลักดันธุรกิจนี้ไปอีกขั้นโดยการแยกแบรนด์นายหน้าประกันภัยและสินเชื่อจำนำทะเบียนรถออกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมเพิ่มตราสัญลักษณ์ “ประกันดีดล้อ” เพื่อสร้างการจดจำในแบรนด์ในฐานะนายหน้าประกันภัยที่ดียิ่งขึ้น เราหวังว่าก้าวเดินที่สำคัญนี้จะช่วยเพิ่มการมองเห็นของลูกค้าและสามารถขยายฐานลูกค้าออกไปนอกกลุ่มลูกค้าสินเชื่อหลักของเรา จากนั้นไป เราหวังให้ตราสัญลักษณ์ “ประกันดีดล้อ” จะมีภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับการเป็นนายหน้าประกันภัยชั้นนำของประเทศไทย ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ พร้อมๆ กับการเป็นที่รู้จักในด้านการให้บริการระดับมืออาชีพ ราคาอเนกประสงค์ สามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความโปร่งใส

เราจะสร้างความโดดเด่นในฐานะนายหน้าประกันภัยด้วยการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานในขณะที่ยังช่วยเหลือลูกค้าในการลดความเสี่ยง

เพื่อให้แบรนด์ “ประกันดีดล้อ” มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมประกันภัยที่มีผู้เล่นรายย่อยเป็นจำนวนมากและยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นนั้น ต้องใช้การลงมือทำ ไม่ใช่การโฆษณา ซึ่งผมจะขออธิบายจากตัวอย่างดังนี้

เมื่อต้นปีที่ผ่านมา บริษัทประกันภัยในประเทศไทยบางแห่งต้องประสบปัญหาในการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับลูกค้าของตนตามข้อผูกพัน และในที่สุดบริษัทเหล่านั้นก็ถูกฟ้องล้มละลายอันเป็นผลให้ลูกค้าของเราต้องเผชิญกับความเสียหายจากการไม่ได้รับความคุ้มครองจากการประกันภัยที่ลูกค้าได้ซื้อไว้โดยไม่ใช่ความผิดของตัวเอง ในช่วงเวลาที่เกิดความสับสนดังกล่าว นายหน้าประกันภัยรายอื่นเลือกที่จะเฝ้าดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ เพื่อช่วยปกป้องความสูญเสียของลูกค้า จนสถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่ความเสียหาย แต่ผู้บริหารส่วนธุรกิจนายหน้าประกันภัยของเงินดีดล้อ ริเริ่มความคิดในการเข้าช่วยเหลือลูกค้าและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อหาทางออกให้กับลูกค้าที่ซื้อกรมธรรม์ประกันภัยกับบริษัทประกันภัยที่ประสบปัญหาทางการเงินเหล่านั้นผ่านช่องทางของเงินดีดล้อเอง

จากเหตุการณ์ดังกล่าว ในที่สุดเราก็พบว่าพันธมิตรประกันภัยที่ยินดีร่วมงานกับเราเพื่อรับโอนกรรมสิทธิ์ของลูกค้าที่ยังมีผลบังคับใช้อยู่ โดยไม่ได้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมทั้งจากเงินดีดล้อหรือจากลูกค้าของเรา และท้ายที่สุด เราก็ประสบความสำเร็จในการโอนย้ายลูกค้าหนึ่งในสามจากลูกค้าทั้งหมด มากกว่า 50,000 รายที่กรรมสิทธิ์ยังมีผลบังคับใช้อยู่กับบริษัทประกันที่ประสบปัญหาเหล่านั้น และสำหรับลูกค้าส่วนที่เหลือเป็นลูกค้าที่สนใจที่จะอยู่กับผู้รับประกันภัยรายเดิม เหตุการณ์นี้เป็นตัวอย่างที่แสดงถึงความมุ่งมั่นที่เรามีต่อลูกค้าประกันภัยของเรา โดยการทำงานของเราไม่ได้จบลงเมื่อการขยายประกันภัยเสร็จสิ้นและเราได้รับค่านายหน้าแล้ว แต่เรายังคงมีพันธะต่อลูกค้าจนกว่ากรรมสิทธิ์ของลูกค้าจะ

สิ้นผลบังคับไป โดยไม่มีข้อเรียกร้องใด ๆ ติดค้างอยู่ แรงบันดาลใจของเราในการทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มันเรียบง่าย มันมาจากความรู้สึกของเราที่อยากรับผิดชอบให้ลูกค้ามีความเป็นอยู่ทางการเงินที่ดี

สิ่งที่ทำให้ผมภาคภูมิใจในความสำเร็จของทีมประกันภัยของเราไม่ใช่เพียงการเติบโตของจำนวนเบี้ยประกันภัยเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่ทีมสามารถสร้างธุรกิจจากจุดเริ่มต้นไปสู่การเป็นนายหน้าประกันภัยชั้นนำ ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง! นอกจากนี้ เราวัดความสำเร็จของเราจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่เราสามารถแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้ ในความคิดเห็นของผมแล้ว วิธีการที่บริษัทของท่านสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้นี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพของการเป็นนายหน้าประกันภัยจากผลงานที่ยอดเยี่ยมและครบถ้วนถือเป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรมนี้ ทุกวันนี้ เราเป็นนายหน้าประกันภัยที่แตกต่างออกไปด้วยแนวทางการดำเนินการที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และเราหวังว่าวันหนึ่งหลักการทางธุรกิจของเราจะกลายเป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรมต่อไป

เราต้องการให้ความร่วมมือระหว่างเรากับบริษัทประกันภัยประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ในฐานะนายหน้าประกันภัยที่มีเป้าหมายให้ลูกค้าของเราสามารถเข้าถึงกรมธรรม์ที่ดีที่สุดตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างง่ายดาย เราได้ทำงานร่วมกับบริษัทประกันภัยหลายแห่ง จากสปีดของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เป้าหมายของเราคือการแสวงหาโอกาสที่ทั้งลูกค้า พันธมิตร รวมถึงบริษัทของเราได้รับคุณประโยชน์จากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งตรงกันข้ามกับนายหน้าประกันภัยแบบดั้งเดิมที่มักจะพยายามเรียกร้องค่าเบี้ยประกันที่ต่ำที่สุดและค่านายหน้าที่สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยใช้วิธีการกดดันให้บริษัทประกันละทิ้งระเบียบวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเพื่อแลกกับการได้ยอดเบี้ยประกันภัยที่มากขึ้น แม้ว่าแนวทางนี้จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและนายหน้าประกันภัยในระยะสั้น แต่ท้ายที่สุดแล้วความสัมพันธ์กับพันธมิตรประกันภัยจะแย่ลงตามไป หากบริษัทประกันภัยต้องจ่ายเงินมากเกินไปกว่าจำนวนที่สามารถหาได้ บริษัทประกันภัยจะมองหาวิธีเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยอาจปฏิเสธข้อเรียกร้องของลูกค้า และในกรณีที่รุนแรง การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดราคาที่ไม่สอดคล้องกันอย่างมากระหว่างกันจะนำไปสู่การล้มละลายในที่สุด

ตัวอย่างหนึ่งที่เราได้เห็นชัดเจมาจากที่เราดำเนินการตามหลักการคือการตรวจสอบเบี้ยประกันที่ขาย ค่านายหน้าที่จ่าย และค่าสินไหมทดแทนที่จ่ายโดยพันธมิตรประกันของเรา เราช่วยบริษัทประกันในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หากมีแคมเปญใดที่เราคิดว่าควรตั้งราคาเพื่อส่งเสริมการขายนั้นต่ำเกินไป และอาจทำให้บริษัทเหล่านั้นต้องเผชิญกับความสูญเสียมูลค่าสูง และจากการที่ “ประกันดีดี” ถูกออกแบบให้เป็นนายหน้าประกันภัยในรูปแบบของโครงสร้างแบบเปิด (Open Architecture) การมีบริษัทประกันภัยที่มีคุณภาพสูงหลายรายเป็นตัวเลือกให้ลูกค้าจะยิ่งเป็นการส่งเสริมความยั่งยืนให้แก่รูปแบบการดำเนินธุรกิจของเรา

มุมมองของเราเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และข้อมูลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การรายงานทางการเงินและการบริหารความเสี่ยง

เป้าหมายหลักของเรานั้นตรงไปตรงมา เราต้องการให้ท่านได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ท่านเป็นเจ้าของผ่านการถือหุ้น TIDLOR แม้ว่าโดยหลักการแล้ว มาตรฐานทางบัญชีได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่างบการเงินมีความ

ถูกต้อง แต่ยังคงมีรายการบางรายการที่ยังต้องอาศัยการตัดสินใจ ผมจะพยายามให้ความชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการที่ทีมผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เงินดีดีมีนโยบายการตัดรายการหนี้สูญที่เคร่งครัด โดยจะตัดรายการบัญชีลูกหนี้ที่มีสถานะเกินกำหนดชำระไปแล้ว 180 วันโดยอัตโนมัติ นโยบายนี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายอดลูกหนี้สูญ (ยอดหนี้คงค้างหักด้วยยอดตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ) สะท้อนมูลค่าสินทรัพย์สุทธิที่ถูกต้อง และในบางกรณีเราอาจอนุญาตให้มีการตัดรายการหนี้สูญก่อนกำหนดสำหรับหนี้ที่มีสถานะเกินกำหนดชำระไปแล้วแต่ไม่เกิน 180 วัน หากมีเหตุผลเพียงพอที่จะเชื่อได้ว่าจะไม่สามารถเรียกเก็บหนี้เงินกู้จำนวนนั้นได้อีกต่อไป แต่ไม่ว่าในกรณีใดๆ จะไม่มีการคงหนี้บัญชีลูกหนี้ที่เกินกำหนดชำระไปแล้ว 180 วันไว้ในงบดุลของเรา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีการตัดรายการหนี้สูญออกจากงบดุลแล้ว แต่หากเราสามารถเรียกเก็บเงินใดๆ จากบัญชีเหล่านั้นได้ เงินดังกล่าวจะถูกบันทึกเป็นรายได้หนี้สูญรับคืนจากมูลหนี้ที่ถูกต้องจำหน่ายแล้ว และจากจุดยืนของการบริหารความเสี่ยงและการรายงานทางการเงิน นโยบายการตัดรายการหนี้สูญของเราเป็นไปตามแนวทางที่ระมัดระวัง และจากการที่เราตัดรายการหนี้สูญค่อนข้างเร็วจึงเป็นผลให้อัตราเงินสำรองต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL Coverage Ratio) (เงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญหารด้วยยอดหนี้คงค้างจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้) ของเราสูงกว่าบริษัทอื่นที่ตัดรายการหนี้สูญของบัญชีเงินกู้ยืมที่มีสถานะเกินกำหนดชำระไปแล้ว 360 วัน
2. เรามีนโยบายที่จะไม่นำเสนอสินเชื่อ Top-Up แก่ลูกค้าที่บัญชีมีสถานะเกินกำหนดชำระไปแล้ว 60 วัน การใช้นโยบายนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทไม่ได้มีการปิดบังยอดหนี้คงค้างชำระ และแสดงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่ำกว่าความเป็นจริงโดยการปรับอายุสินเชื่อในบัญชีของลูกค้าที่มีปัญหาผ่านการเสนอสินเชื่อก้อนใหม่ให้ลูกค้าเหล่านั้น ซึ่งการดำเนินการเช่นนั้นจะทำให้เกิดกำไรเกินจริงในระยะสั้นจากการที่บริษัทมีรายได้จากหนี้ซึ่งไม่สามารถเรียกเก็บได้ รวมถึงการลดลงผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ECL) และลดค่าใช้จ่ายในการตั้งสำรองหนี้ ซึ่งจะทำให้มูลค่าทางบัญชีของส่วนของผู้ถือหุ้นและผลตอบแทนสูงเกินจริงในระยะยาว
3. เราไม่มีการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับสถานะของลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ (เกณฑ์ขั้นต่ำเท่ากับศูนย์) ในขณะที่บางบริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของจำนวนหนี้ค้างชำระของลูกค้าก่อนการปรับสถานะ เช่น ลูกค้าจะต้องมีหนี้ค้างชำระเท่ากับหรือเกินกว่า 500 บาทจึงจะถูกจัดประเภทไว้ในสถานะมีหนี้ค้างชำระ
4. สำหรับลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระและเข้าโครงการช่วยเหลือลูกหนี้ แม้ว่าบัญชีของลูกค้าดังกล่าวจะถูกจัดเป็นสินเชื่อใหม่ภายหลังเข้าร่วมโครงการ แต่เรายังคงบันทึกบัญชีผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ECL) สำหรับลูกค้าเหล่านั้นซึ่งทำให้เงินสำรองหนี้สูญ (Loan Loss Reserve) และอัตราเงินสำรองต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL Coverage Ratio) ยังคงอยู่ในระดับสูง
5. ตามธรรมเนียมปฏิบัติในอุตสาหกรรม พนักงานสาขาจะมีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ แต่เรามีการตรวจสอบคุณภาพของการอนุมัติสินเชื่อของพนักงานผู้มีอำนาจอนุมัติเป็นรายบุคคล และกำหนดวงเงินอนุมัติโดยอ้างอิงตามผลงานของแต่ละคน นอกจากนี้ ค่าตอบแทนของพนักงานสาขายังเชื่อมโยงกับคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อของพนักงานอีกด้วย
6. เรามีการตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ECL) ที่สูงขึ้นกว่าปกติกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อในโครงการทดสอบ โดยอาศัยการตัดสินใจของเรา และมีวัตถุประสงค์เพื่อชดเชยความไม่เพียงพอของข้อมูลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่จะต้องนำไปใช้ในการประเมิน ECL ของพอร์ตสินเชื่อเหล่านี้ ผู้ถือหุ้นจึงจะไม่เห็นถึงการ

เติบโตอย่างมีนัยสำคัญของพอร์ตสินเชื่อก่เกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ผ่านการทดสอบโดยปราศจากการเพิ่มขึ้นของเงินสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญที่มารองรับการสินเชื่อดังกล่าว

นโยบายข้างต้นนี้เป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยแนวทางที่ค่อนข้างระมัดระวัง ซึ่งออกแบบมาเพื่อดำรงให้งบดุลของเราแข็งแกร่งและโปร่งใส และที่สำคัญนโยบายเหล่านี้ทำให้เราสามารถจัดหาเงินทุนได้อย่างเพียงพอและเพิ่มโอกาสในการเติบโตไปพร้อมกัน

เราจะยังลงทุนในเทคโนโลยีต่อไป เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์ในด้านการดำเนินงานแล้ว เทคโนโลยียังช่วยป้องกันการถูก Disrupt และช่วยให้เราสามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้อีกด้วย

ผมมักได้รับคำถามจากท่านผู้ถือหุ้น กรรมการ และนักลงทุน ว่า “เงินดีดล้อลงทุนด้านเทคโนโลยีไปเป็นจำนวนมากแล้ว และเห็นได้ชัดว่านำหน้าคู่แข่งไปมาก คุณจะถูกดองเงินเมื่อไหร่”

ก่อนที่ผมจะตอบคำถามนี้ ผมขออธิบายถึงสิ่งๆ ที่ผมคิดเกี่ยวกับการใช้จ่ายด้านเทคโนโลยี ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับไอทีของเราส่วนใหญ่มาจากค่าใบอนุญาตในการใช้ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และค่าใช้จ่ายด้านวิศวกรรมซอฟต์แวร์ นอกเหนือจากรายการค่าใช้จ่ายที่คุ้นเคยเหล่านี้ก็คือค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้จัดการโครงการ ทีมวิเคราะห์ธุรกิจและระบบ ทีมออกแบบ และทีมโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านความปลอดภัยด้านไอที

เราควรให้ความสำคัญกับนักพัฒนา เพราะพวกเขาสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบใหม่ๆ ที่จับต้องได้มากที่สุด จากต้นทุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกิดจากสิ่งๆ ที่เราพัฒนาและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนา โดยปกติแล้ว นักพัฒนาซอฟต์แวร์ของเราจะเขียนโปรแกรมประมาณ 65,000 – 80,000 บรรทัด (Lines of Code) ต่อเดือน ผมแบ่งการเขียนโปรแกรมต่างๆ ออกเป็นสามประเภท ดังนี้

1. สินทรัพย์ด้านไอที เราให้ความสำคัญมากที่สุดกับโค้ดที่มีคุณสมบัติเป็น “สินทรัพย์ด้านไอที” ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่มีคุณประโยชน์สูงสุดธุรกิจของเรา โดยทั่วไปแล้วซอฟต์แวร์จะได้รับการออกแบบเป็นระบบย่อยต่าง ๆ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ (Modular) และสามารถนำไปใช้หรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้กับส่วนธุรกิจที่ต่างกันไป รวมถึงยังช่วยลดต้นทุนและ/หรือสร้างรายได้ได้อีกด้วย และที่สำคัญคือ โค้ดในลักษณะนี้จะช่วยลดจำนวนงานที่ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร (Manual) และลดจำนวนพนักงานลงได้อย่างถาวร ถึงแม้ว่าค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุนของเราเป็นค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานการบัญชี แต่อาจจะเป็นการถูกต้องมากกว่าที่จะมองว่าการใช้จ่ายไปกับบุคลากรที่เขียนโค้ดเหล่านี้เป็นการลงทุน
2. ระบบอัตโนมัติ ซึ่งไม่ได้ถูกจัดเป็นสินทรัพย์ด้านไอที เป็นสิ่งๆ ที่ผมมองว่าเป็นโค้ดเพื่อ “ทำให้งานสำเร็จได้” ทุกวันนี้เราใช้วิธีนี้เพื่อการแก้ปัญหาชั่วคราวที่เกิดขึ้นครั้งเดียว และเนื่องจากโค้ดที่ใช้แบบครั้งเดียวมักจะไม่สามารถนำกลับมาใช้อีก เราจึงไม่ถือว่าโค้ดเหล่านี้มีคุณสมบัติเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า โดยเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปกับการเขียนโค้ดประเภทนี้จะถูกจัดให้เป็นค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การพัฒนาโค้ดประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่องานที่ต้องทำให้เสร็จนั้นไม่สามารถหรือไม่ควรจะใช้บุคลากรเป็นคนทำเนื่องด้วยเหตุผลในด้านต้นทุน เวลา หรือความแม่นยำในการทำงาน

3. สุดท้ายคือการเขียนโค้ดเพื่อการรักษา ปรับแต่ง หรืออัปเดตซอฟต์แวร์ที่มีอยู่ซึ่งอาจเชื่อมโยงกันไป เช่น เมื่อเราต้องการเพิ่มกำลังในการรองรับจำนวนธุรกรรมให้กับรูปแบบบางอย่างที่คาดว่าจะมีจำนวนธุรกรรมเพิ่มมากกว่าเมื่อตอนเขียนโค้ดขึ้นครั้งแรก หากไม่มีปรับการทำงานเหล่านี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาขัดข้องของระบบ และข้อผิดพลาดของระบบได้

ตามหลักการแล้ว เราจะให้นักพัฒนาร่างสินทรัพย์ด้านไอทีที่สามารถนำระบบอัตโนมัติมาแทนที่กระบวนการที่ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร (Manual) เพราะในการดำเนินธุรกิจนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาระบบ และในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันหรือแรงกดดันในการสร้างการเติบโตให้กับรายได้ ดังนั้น การเขียนโค้ดเพื่อ “ทำให้งานสำเร็จได้” นั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่ต้องทำในปัจจุบันเพื่อแลกรวมซึ่งความสามารถในการปรับตัวในอนาคต

เราอาจจะต้องยอมรับว่า ในอดีตที่ผ่านมาเรายังขาดประสบการณ์และอาจให้ความสำคัญกับทรัพยากรไอทีของเราน้อยไป โดยในจดหมายที่ส่งถึงท่านในปีที่แล้ว ผมได้กล่าวว่ามีสิ่งที่จะต้องสะสมจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลมาจากความผิดพลาดในอดีตจากการแยกความแตกต่างระหว่างโค้ดซอฟต์แวร์สองรูปแบบแรกที่กล่าวไว้ข้างต้นไม่ได้ จึงส่งผลให้ธุรกิจของเราเผชิญกับปัญหาการขาดความยืดหยุ่นและเชิงซ้ำ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากการออกแบบและการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม โดยที่ผ่านมาเราได้ปรับตัวออกจากสิ่งที่ศัพท์ทางไอทีเรียกว่าแนวทางการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ “Monolithic” ซึ่งเป็นระบบที่มีขนาดใหญ่ ซับซ้อนและมีส่วนประกอบมากมาย ซึ่งแต่ละส่วนของระบบถูกสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงจุดประสงค์การใช้งานรูปแบบเดียว เราจึงได้จัดสรรทรัพยากรจำนวนมากเพื่อสร้างระบบของเราขึ้นมาใหม่ให้มีพลังขับเคลื่อนและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยหลักแล้ว เราจะจัดสรรทรัพยากรของเราส่วนใหญ่ไปทำงานแปลงสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ด้านไอทีให้เป็นสินทรัพย์ด้านไอที ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวและช่วยให้เราสามารถใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานได้

ด้วยจำนวนลูกค้า บัญชี ช่องทาง ผลิตภัณฑ์ และธุรกรรมแบบบริการตนเองที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ช่วยส่งเสริมการเติบโตและส่งมอบประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า ทำให้โอกาสที่ธุรกิจของเราจะหยุดชะงักเนื่องจากข้อผิดพลาดของระบบ การหยุดทำงานของเครือข่ายและคู่สัญญา รวมถึงการละเมิดความปลอดภัยทางไซเบอร์ก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน เราไม่เชื่อว่าการใช้จ่ายด้านไอทีที่น้อยลงจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหากเราคาดการณ์ว่าการเติบโตและแนวโน้มของผู้บริโภคที่ตอบรับต่อรูปแบบดิจิทัลจะยังคงดำเนินต่อไป สิ่งที่ท่านผู้ถือหุ้นควรตั้งเป้าตามความเป็นจริงคือการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของสัดส่วนทรัพยากรนักพัฒนาของเรา ทั้งนี้เพื่อการสร้างสินทรัพย์ด้านไอทีที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Modular) แทนการสร้างสินทรัพย์ด้านไอทีที่ใช้ได้เพียงครั้งเดียวหรือเพื่อเชื่อมแซมโครงสร้างระบบ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานด้านนี้รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรนักพัฒนาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะยังคงดำเนินต่อไป

จากที่ได้กล่าวมา คำตอบสำหรับคำถามข้างต้นคือ “ไม่ใช่เร็วๆ นี้ และอาจไม่มีวันนั้นด้วย” เมื่อเวลาผ่านไปการยอมรับในเทคโนโลยีจะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจที่ปฏิเสธเทคโนโลยีมักจะรู้สึกเสียใจกับการตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีที่น้อยเกินไปและไม่สนใจต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เราคงไม่สามารถจินตนาการภาพในอนาคตที่ผู้คนมีส่วนร่วมทางดิจิทัลน้อยลงแทนที่การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นออกได้

การลงทุนด้านไอทีที่ประสบความสำเร็จจะเปลี่ยนต้นทุนผันแปรเป็นต้นทุนคงที่

แม้ว่าต้องอาศัยการเรียนรู้ที่สูงและการใช้เงินทุนจำนวนมาก แต่เราก็เชื่อว่าหากทำได้อย่างถูกต้อง ผลตอบแทนที่ได้รับย่อมจะคุ้มค่า หากมองในมุมมองการเงิน เทคโนโลยีจะเปลี่ยนต้นทุนผันแปรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า เช่น ต้นทุนสาขา และต้นทุนด้านบุคลากรให้เป็นต้นทุนด้านไอทีที่เป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มได้อย่างมาก นอกจากนี้ การนำกระบวนการดิจิทัลไปใช้อย่างถูกต้องยังช่วยลดข้อผิดพลาดและช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

ยกตัวอย่างเช่น ในอดีตการให้สินเชื่อ Top-Up จะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 470 บาทต่อธุรกรรม เพื่อให้เราสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ เราจึงกำหนดให้การให้สินเชื่อ Top-Up จะต้องมีความถี่ต่ำอย่างน้อย 2,000 บาท มิฉะนั้นต้นทุนที่เกิดขึ้นจะไม่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการให้บริการของเรา แต่ปัจจุบันลูกค้าสามารถถอนเงินสดที่เป็นสินเชื่อผ่านบัตรดีดี ซึ่งการทำธุรกรรมในรูปแบบดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายที่น้อยมากสำหรับเรา และลูกค้าสามารถทำธุรกรรมขั้นต่ำเพียง 500 บาท ผ่านการกดถอนเงินสดผ่านบัตรดีดี โดยการกดถอนเงินจำนวนเล็กน้อยนั้นเกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งกลางวันและกลางคืนผ่านตู้ ATM กว่า 50,000 เครื่องทั่วประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อใดที่ลูกค้าของเราต้องการสินเชื่อลูกค้าก็สามารถที่จะถอนเงินได้เท่าที่ต้องการ ผลิตภัณฑ์บัตรกดเงินสดนี้ถือเป็นพัฒนาการขั้นต่อของสินเชื่อทะเบียนรถ และยังช่วยให้ลูกค้าที่มีวินัยทางการเงินสามารถควบคุมกระแสเงินสดของตนเองได้ดีขึ้นและสามารถลดภาระดอกเบี้ยได้ด้วย รวมถึงยังช่วยให้เราลดความเสี่ยงจากการให้เงินกู้ในจำนวนที่มากเกินไปกับลูกค้า

การที่ลูกค้าทำธุรกรรมในแบบบริการตนเองยังช่วยให้เราสามารถจัดสรรจำนวนพนักงานให้มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์จากการที่พนักงานมีเวลาทำงานได้หลายหน้าที่ ในระหว่างปี 2562 ถึงปี 2565 จำนวนพนักงานทั้งหมดของเราเมื่อหารด้วยจำนวนสาขาลดลงเกือบร้อยละ 20 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากรูปแบบธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนขนาดได้โดยมีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ยังเป็นผลมาจากการลงทุนในระบบอัตโนมัติ ผลทางตรงที่เกิดขึ้นกับเครือข่ายสาขาของเราจากการใช้เทคโนโลยีนั้นเห็นได้ชัดเจนมาก โดยในปี 2562 เรากำหนดให้มีพนักงานอย่างน้อยสามคนในการดำเนินการต่อสาขา ปัจจุบันจำนวนพนักงานขั้นต่ำต่อสาขาได้ปรับลดลงหนึ่งในสามเหลือเป็นสองคน

นอกเหนือจากจำนวนพนักงานต่อสาขาแล้ว อีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญก็คือ สาขาของเงินดีดีเปิดให้บริการเต็มรูปแบบและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มากกว่าสาขาของผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถรายอื่นๆ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เราออกแบบเองภายในองค์กรเกือบทั้งหมดเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสาขา

ข้อได้เปรียบที่เราได้รับจากการใช้เทคโนโลยีช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่เหนือกว่า แม้ว่าการใช้เทคโนโลยีจะไม่ได้ทำให้เกิดการประหยัดต่อต้นทุนโดยตรง แต่คุณประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับนั้นสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน

บางครั้งเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงหรือรบกวน (Disrupt) กระบวนการทำงานที่มีอยู่ เราจะมองแต่ประโยชน์และการเพิ่มประสิทธิผลเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือเราต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มขึ้นเพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และขอกำลังใจอีกครั้งว่า บัตรดีดีถือเป็นตัวอย่างที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์เหล่านี้ ความสามารถของลูกค้าในการเข้าถึงวงเงินสินเชื่อได้ตลอด 24 ชั่วโมงผ่านตู้ ATM ทำให้เกิดผลประโยชน์ที่ชัดเจนและเราสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการให้บริการลูกค้าได้ถึงแม้เราต้องเพิ่มจำนวนพนักงานและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง เพิ่มจำนวนทีมออกบัตร และการจัดการเรื่องรหัสประจำตัวบัตร (PIN) แม้จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่

ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีความเหนือกว่า และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเมื่อเทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของเราก็เป็นไปในเชิงบวกอย่างปฏิเสธไม่ได้

เพราะฉะนั้น การหยุดลงทุนในเทคโนโลยี ก็เปรียบเสมือนกับการวิ่งระยะทางไกลมาตลอดชีวิตและเริ่มวิ่งช้าลง เมื่อคุณวิ่งนำมาแล้ว 10 ปี การกระทำเช่นนั้นอาจเป็นผลเสียทั้งต่อลูกค้าและท่านผู้ถือหุ้น

ความเป็นผู้นำของเราในการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มคุณประโยชน์ให้กับผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมสินเชื่อทะเบียนรถ

เราเชื่อว่า เราเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับอุตสาหกรรมสินเชื่อทะเบียนรถในเรื่องการใช้เทคโนโลยี เพียงแค่ย่นดูสื่อต่างๆ และการให้สัมภาษณ์ของคู่แข่งเรา ท่านจะสังเกตได้ว่าข้อความที่พวกเขาสื่อสารนั้นเปลี่ยนไปเมื่อเวลาผ่านไป ผู้ให้บริการหลายรายได้เคยกล่าวไว้ว่า คนไทยกลุ่มฐานรากส่วนใหญ่ที่ต้องการจะกู้เงินคุ้นชินกับประสบการณ์การให้บริการแบบพบเจอที่สาขา (Face-to-Face) และต้องการรับเงินเป็นเงินสด แต่ตอนนี้คำพูดเหล่านั้นกำลังเปลี่ยนไป โดยผู้ให้บริการทุกคนกำลังหันไปพูดถึงความสามารถในการใช้คะแนนเครดิต (Credit Scoring Capabilities) แอปพลิเคชัน และการอัปเดตเทคโนโลยี

ในมุมมองหนึ่ง สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในอนาคตของเราไม่ใช่ขนาดของธุรกิจ แต่คือการที่มีผู้ให้บริการรายอื่นที่สามารถให้บริการกับลูกค้าได้ดีกว่าและมีความสามารถที่เหนือกว่า หากเราใช้มุมมองนี้ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม เราคิดว่ามีโอกาสมากในการรักษาตำแหน่งผู้นำของเราไว้ เราเชื่อว่าระดับการให้บริการของเราอยู่ในระดับสูงสุดของกลุ่มอุตสาหกรรม และเราก็ยังคงตั้งใจที่จะยกระดับการให้บริการต่อไป อย่างไรก็ตาม เราตระหนักดีว่าช่องทางทางเทคโนโลยีระหว่างเงินดีดีและผู้เสนอรายใหม่บางราย อาจน้อยกว่าเงินดีดีและผู้ให้บริการแบบดั้งเดิม

แม้ว่าจะเราสามารถเปลี่ยนประเภทของต้นทุนต่อหน่วยได้ แต่การมองว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนต้นทุนแปรผันเป็นต้นทุนคงที่นั้น อาจเป็นมุมมองที่แคบไป ในมุมมองของเรา การลงทุนในเทคโนโลยีควรถือเป็นการป้องกันการถูก Disrupt และทำให้เราคงความเป็นผู้นำในตลาดไว้ได้ต่อไป

หากเราต้องการให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มรูปแบบ เราต้องเสริมสร้างประสบการณ์ของลูกค้าทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์

แม้ว่าการใช้เทคโนโลยี การใช้การเรียนรู้ของโปรแกรมด้วยตนเอง (Machine Learning) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และการประมวลผลโดยตรง (Straight-Through Processing) จะเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น และชวนให้เราเฝ้าดูไปถึงกระบวนการที่ราบรื่น ไร้ข้อผิดพลาด และไม่จำเป็นต้องใช้คน แต่ในความเป็นจริงระดับความรู้ทางด้านดิจิทัล ความคล่องแคล่ว และการนำไปใช้นั้นมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้า ในโลกปัจจุบัน อาจเป็นการยากที่จะจินตนาการถึงคนที่อยู่ในช่วงวัย 40 ปีที่ไม่ได้ใช้สมาร์ทโฟน แต่หากลองนึกถึงคนที่อายุมากขึ้นและไม่ได้มีการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลบ่อยมากนัก เราก็อาจจะยังพอมองเห็นภาพกลุ่มคนที่ยังไม่กล้าทำธุรกรรมใดๆ ผ่านอุปกรณ์เหล่านั้น

พูดให้ง่ายขึ้นก็คือ ระดับของการนำดิจิทัลไปใช้นั้นสัมพันธ์กับอายุของลูกค้า ข้อเท็จจริงนี้เป็นเหตุผลว่าทำไมรูปแบบธุรกิจที่เป็นดิจิทัลล้วนจึงประสบปัญหาในการปรับขนาดธุรกิจ และเป็นเหตุผลว่าทำไมบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเช่นเงินดีดี

จึงไม่สามารถกำจัดการะบวนการทำงานแบบใช้กระดาษและสาขาที่มีหน้าร้านได้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารของท่านมีมุมมองว่า เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาด เราต้องลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการให้บริการทุกภาคส่วน ทั้งการให้บริการแบบเห็นหน้ากันผ่านช่องทางสาขา (Face-to-Face) และการบริการผ่านดิจิทัลที่มีคุณภาพในระดับสูง

ผลกระทบที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นเกิดขึ้นที่ส่วนงานหลักของเรา และอาจไม่สามารถเห็นได้ชัดเจนโดยผู้สังเกตการณ์ทั่วไป

ในขณะที่ความคาดหวังของเราสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการมีบทบาทสำคัญในการมอบประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้กับลูกค้าและช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานบางรายการ โดยเม็ดเงินที่เราสามารถประหยัดไปได้จากกิจกรรมที่เป็นระบบอัตโนมัติเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ลงทุนใหม่เพื่อดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป

เราได้เห็นกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญถูกแทนที่ด้วยโค้ดที่นักพัฒนาของเราเขียนขึ้นเอง และแผนกต่างๆ ที่ทั่วทั้งองค์กรสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่วนใหญ่อาจไม่สามารถเห็นได้ชัดเจนหรือไม่เป็นที่ปรากฏแก่บุคคลภายนอก แต่เราสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์เหล่านี้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้โดยตรง ต่อไปนี้คือตัวอย่างบางส่วนของวิธีที่เราปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการยกระดับมาตรฐานการบริการและสามารถลดต้นทุนไปได้พร้อมกัน

1. ความมุ่งมั่นในปัจจุบันของเราคือการตอบคำถามของลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ให้ได้ภายใน 15 นาที โดยตัวแทนฝ่ายบริการลูกค้าของเราจำนวน 23 รายต้องจัดการกับข้อซักถามมากกว่า 100,000 ข้อต่อเดือน ในปี 2561 ตัวเลขของข้อซักถามอยู่ที่ 5,000 ข้อต่อเดือน ซึ่งถูกจัดการโดยตัวแทนฝ่ายบริการลูกค้าจำนวน 8 ราย เรามีการประเมินว่าการนำเซทบอทมาใช้เพื่อช่วยในการจัดการข้อซักถามทางออนไลน์จะทำให้เราสามารถลดการจ้างพนักงานไปได้ 27 ราย (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2565)
2. ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าเรามีการเปิดสาขาจำนวน 342 สาขาในปีที่แล้ว โดยจำนวนพนักงานในทีมบริหารสาขาของเราอยู่ที่ 2.9 คนต่อสาขา เทียบกับจำนวนพนักงานในทีมบริหารสาขาที่ 3.8 คนต่อสาขาในปี 2561 ทั้งนี้เป็นผลมาจากใช้บัตรติดล้อ แทนที่การขอสินเชื่อ Top-Up ที่สาขา นอกจากนี้ จากการที่เราได้ร่วมมือกับธนาคารและเปิดตัวการชำระเงินออนไลน์ผ่านธนาคารในเดือนมีนาคม 2563 ลูกค้าของเราจึงเปลี่ยนพฤติกรรมการชำระเงิน โดยสัดส่วนของลูกค้าที่เปลี่ยนมาชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์เนื่องจากชื่นชอบในความสะดวกสบายที่เพิ่มขึ้นอย่างมากจากร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 62 ภายในเวลาเพียงสองปี โดยมีการทำธุรกรรมผ่านช่องทางบริการตนเองมากกว่า 600,000 รายการต่อเดือน การเปลี่ยนกระบวนการเหล่านี้โดยให้ลูกค้าสามารถดำเนินการผ่านช่องทางบริการตนเองได้นั้นไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า แต่ยังช่วยลดต้นทุนต่อการทำธุรกรรมอีกด้วย รวมถึงการชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์ยังช่วยลดภาระงานของพนักงานสาขาและจำนวนพนักงานต่อสาขา ด้วยเหตุนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถคาดหวังได้ว่าเราจะสามารถลดจำนวนพนักงานเฉลี่ยและต้นทุนต่อหน่วยลงได้จากสาขาอีก 1,000 แห่งที่จะเปิดต่อไปในอนาคต ถึงแม้ว่าเราจะใช้จำนวนพนักงานต่อสาขาลดลง แต่เราไม่มีนโยบายการเลิกจ้างพนักงาน เราจัดสรรพนักงานเหล่านี้ไปยังสาขาใหม่และจัดสรรเวลาการทำงานของพนักงานเหล่านี้ไปที่กิจกรรมการขายเพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพจากการดำเนินงานเพิ่มเติม

3. เรายังจะเป็นนายหน้าประกันภัยอันดับ 1 สำหรับการขายประกันภัยรถจักรยานยนต์ภาคบังคับ (พ.ร.บ.) ผ่านการใช้ระบบการขายโดยตรง (Straight-Through Processing) บนแอปพลิเคชันเงินดีดี โดยภายหลังจากเปิดตัวในปี 2561 เราสามารถดำเนินการขายได้มากกว่า 15,000 รายการโดยไม่ต้องผ่านพนักงาน ซึ่งการขาย พ.ร.บ. โดยพนักงาน เป็นกระบวนการที่ไม่คุ้มค่าในแง่ของผลกำไร
4. ในปี 2565 เราเชื่อมต่อแพลตฟอร์มการขายผ่านทางโทรศัพท์เข้ากับโมดูลหลังบ้านที่รองรับการถอนเงินผ่านวงเงินในบัตรดีดี พนักงานขายผ่านทางโทรศัพท์สามารถโอนเงินสดเข้าบัญชีธนาคารของลูกค้าได้ ซึ่งช่วยประหยัดเวลาให้ลูกค้าไม่ต้องเดินทางไปสาขา และทำให้พนักงานสาขาของเราใช้เวลาเหลือเพื่อไปทำงานอื่นที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการนี้เริ่มต้นในเดือนกรกฎาคม 2565 และหลังจากเริ่มดำเนินการเราสามารถลดจำนวนธุรกรรมที่สาขาไปได้ 16,000 รายการ

สิ่งที่สำคัญคือ เราแยกความแตกต่างในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากผู้ให้ยืมเงินทั่วไป (Moneylender) กับสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากผู้ให้บริการทางการเงิน (Financial Service Provider) ออกจากกัน ซึ่งเรามุ่งมั่นที่จะยกระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เราใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนในการทำธุรกรรม และเพิ่มคุณภาพของการให้บริการให้สูงขึ้น

ความสามารถของเราในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และดำเนินการตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก จะช่วยรักษาการเติบโตและเร่งการเปลี่ยนแปลงธุรกิจของเรา

ข้อมูลคือรากฐานที่ช่วยให้แนวคิดเชิงระเบียบวิธี (Methodical Approach) สามารถเปลี่ยนไปสู่นวัตกรรมได้ ในบรรดาผู้ให้บริการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถ บริษัทของท่านมีการลงทุนมากกว่าผู้ให้บริการรายอื่นๆ สำหรับการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการรวบรวมและคัดเลือกข้อมูลที่เป็นของผู้กู้เพื่อพัฒนาการให้คะแนนการพิจารณาสินเชื่อ (Credit Scoring) และการให้คะแนนเชิงพฤติกรรมในการตรวจสอบพอร์ตสินเชื่อ (Behavior Scoring) บริษัทของท่านเน้นแนวทางที่ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น การลงทุนด้านเทคโนโลยีของเราจึงถือเป็นส่วนต่อขยายสำหรับการดำเนินการดังกล่าว เป็นไปไม่ได้เลยว่าเราจะมีศักยภาพอย่างที่เรากลับมาอยู่ในทุกวันนี้ได้โดยไม่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีคอยสนับสนุน เราว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลจำนวนกว่า 50 ราย เพื่อทำงานในแผนกบริหารระบบสารสนเทศ (MIS) แผนกวิเคราะห์และพัฒนา แผนกบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนกที่ทำหน้าที่หลักอื่นๆ ภายในองค์กร โดยแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนี้ เป็นสิ่งที่ทำให้เรามั่นใจว่าเราจะมีความสำเร็จอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่สามารถรักษาและปรับสมดุลของความเสี่ยงและทรัพยากรไปพร้อมกับการเติบโตของเรา

เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องหลักที่เราให้ความสำคัญในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ผมจึงอยากให้ข้อมูลเพิ่มเติมเล็กน้อยเกี่ยวกับวิธีที่เราใช้ข้อมูลสนับสนุนแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเรา

ความสามารถของเราในการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเติบโตธุรกิจช่วยให้เรามีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ แม้ว่าสินเชื่อที่เราให้แก่ผู้กู้จะมีมูลค่าเกินกว่ามูลค่าของรถที่เป็นหลักประกันก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้ว เราดำเนินการตรวจสอบมากกว่ามุมมองด้านต้นทุนเครดิตเพียงอย่างเดียว โดยกระบวนการตรวจสอบของเราสามารถประเมินไปได้ถึงผลกำไรส่วนเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ใหม่อีกด้วย

เมื่อหลายปีก่อน เรามองกันว่าสินเชื่อจำนำทะเบียนรถ คือการให้กู้ยืมโดยมีทรัพย์สินวางเป็นหลักประกัน แต่ในความเป็นจริง คำว่า “สินเชื่อทะเบียนรถ” เมื่อแปลแบบตรงไปตรงมาก็คือคำว่า “สินเชื่อจำนำทะเบียนรถ” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะของโรงรับจำนำแบบดั้งเดิมที่ไม่ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด ๆ นอกเหนือไปจากความเสี่ยงในแง่หลักประกัน เนื่องจากโรงรับจำนำนั้นจะให้กู้ในจำนวนที่ต่ำกว่ามูลค่าของหลักประกัน และจะยึดครองทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันไว้เลย ดังนั้น โรงรับจำนำจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนในด้านข้อมูล การบริหารความเสี่ยง หรือโครงสร้างพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ในการเรียกเก็บเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ให้กู้ที่มีผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนมากกว่าจำเป็นต้องมี ดังนั้น ผู้ให้บริการสินเชื่อจำนำทะเบียนรถที่ใช้แนวคิดแบบโรงรับจำนำก็ยังคงให้เงินกู้ในจำนวนที่ต่ำ ไม่สนใจกับกระบวนการจัดเก็บข้อมูล และจำกัดวงเงินที่สามารถปล่อยกู้ด้วยมูลค่าของหลักประกัน

ในขณะที่เมื่อหลายปีก่อน บริษัทของท่านตระหนักว่า แม้หลักประกันจะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการลดความเสี่ยงและเพิ่มวงเงินกู้ให้สูงสุด แต่ทรัพย์สินที่นำมาจำนำนั้นไม่สามารถบอกอะไรเราเกี่ยวกับอาชีพของผู้กู้ ความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ และความเต็มใจในการชำระคืนเงินกู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มักจะบ่งชี้ถึงโอกาสในการผิณฑ์ชำระหนี้ที่ชัดเจนกว่าข้อมูลจากทรัพย์สินที่ผู้กู้เป็นเจ้าของเพียงอย่างเดียว

ข้อมูลที่มีอยู่นั้นจะต้องถูกนำมาประมวลเข้ากับความเสี่ยงอย่างกว้างๆ ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ที่วิเคราะห์และพัฒนาของเราจึงทำการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ดูเหมือนจะเป็นพฤติกรรมต่างๆ ไปที่เราสังเกตเห็นได้และผ่านข้อมูลที่เรามี กระบวนการนี้ทำให้เราคาดการณ์ได้ถึงความต้องการในการใช้บัตรเครดิตและการผ่อนชำระค่าเบี่ยประกัน ซึ่งเงินติดล้อเป็นผู้ริเริ่มในการนำผลิตภัณฑ์ทั้งสองผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด โดยผลิตภัณฑ์ทั้งสองนี้เกิดจากความสงสัยใคร่รู้เล็กๆ น้อยๆ แต่สามารถพลิกโฉมอุตสาหกรรมได้

ในขณะที่เรามีข้อมูลมากมายที่ใช้วิเคราะห์ธุรกิจเชิงลึก ทั้งในส่วนของธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจนายหน้าประกันภัย แต่สิ่งที่น่าตื่นเต้นสำหรับเราคือการมองหาโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจทั้งสองสามารถผสมผสานกันได้ ตัวอย่างเช่น เรายังไม่ถึงถึงสถานการณ์ที่เราสามารถปรับปรุงวิธีการกำหนดราคาเบี่ยประกันตามรูปแบบการชำระคืนเงินกู้ และในทางกลับกันสิ่งนี้ยังคงเป็นอนาคตที่ยังค่อนข้างห่างไกล อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่าบริษัทของท่านมีกลไกทางธุรกิจ โครงสร้างพื้นฐานข้อมูล ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสงสัยใคร่รู้ และความเต็มใจที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำให้วิสัยทัศน์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริงได้ในที่สุด

องค์กรของเราเปลี่ยนไปอย่างไม่น่าเชื่อด้วยการปรับระบบการทำงานเป็นแบบดิจิทัล การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงลึก และนวัตกรรมที่ดี

เราไม่เคยเห็นความชัดเจนที่มากขนาดนี้ในคุณประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มีต่อธุรกิจของเรา ทั้งในแง่ของระบบอัตโนมัติ การลดต้นทุน การสร้างข้อมูลเชิงลึก และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ สินทรัพย์ด้านไอทีก็ถูกสร้างเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และออกมาให้ใช้มากขึ้นทุกวัน

เราได้ข้อสรุปภายในใจว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเงินทุนสักเท่าไรนัก (แม้จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงนี้มีค่าใช้จ่ายที่สูงก็ตาม) แต่ขึ้นอยู่กับคนเป็นหลัก ช่วงเวลาดีๆ ในทศวรรษที่ผ่านมา เราอยู่ในการเดินทางที่เปลี่ยนองค์กรแบบดั้งเดิมให้สามารถสื่อสารด้วยภาษาทางเทคโนโลยีได้ เรียนรู้คำย่อใหม่ๆ และเข้าใจบทบาทของการออกแบบและความสำคัญของระบบงานแบบ Modularity (หรือระบบงานที่แบ่งออกเป็นส่วนๆ สามารถใช้งานได้

ง่าย) ในการลดปัญหาจากการทำงาน ค้นหาวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม วางกรอบการทำงานที่ถูกต้อง และเสาะหาบุคลากรที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม เรายังคงมีข้อผิดพลาด และยังเรียนรู้และหาวิธีปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยเนื้อแท้แล้ว สิ่งที่เราได้ทั้งหมดได้เปลี่ยนแปลง DNA ขององค์กรของเรา และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของเราไปอย่างช้า ๆ ประโยชน์ที่เราเริ่มเห็นได้จากการที่เราใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคมอย่างสม่ำเสมอก็คือ เงินดีดล้อค่อนข้างมีความสามารถในการดึงดูดทรัพยากรบุคคลทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และข้อมูล เราเป็นที่รู้จักในฐานะบริษัทที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงมีระดับความรู้ทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูง ชื่อเสียงลักษณะนี้เป็นสิ่งที่หาซื้อไม่ได้ แต่เกิดจากการสร้างขึ้นและได้รับการยอมรับเมื่อเวลาผ่านไป โดยหากเราสามารถรักษาไว้ซึ่งองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ เราจะมองเห็นอนาคตที่ความรู้ด้านเทคโนโลยีระดับสูงแทรกซึมอยู่ในทุกระดับการทำงานภายในองค์กรของเรา

เรามองตัวเองว่า แม้ว่าเราจะเดินทางมาอย่างยาวไกลกว่าคนส่วนใหญ่บนเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่ยังมีหนทางอีกไกลที่เรายังคงต้องเดินต่อไป เราเห็นความก้าวหน้าอย่างมากพอที่จะมั่นใจได้ว่าเรามาถูกทางแล้ว รวมถึงเชื่อว่าเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความเชื่อมโยงกันและมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่สิ้นสุด และบริษัทของเรามีโอกาสที่ดีที่จะได้รับประโยชน์จากแนวโน้มเหล่านี้

มุมมองต่ออนาคต

เราเผชิญกับอนาคตด้วยการมองโลกในแง่ดีบนพื้นฐานที่แข็งแกร่งของเรา

ผมรู้สึกตื่นเต้นกับโอกาสในระยะยาวของบริษัทของท่าน เราเชื่อมั่นอย่างแท้จริงว่าเงินดีดล้อมีพื้นฐานจากธุรกิจหลักที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยรักษาตำแหน่งผู้นำของเราในธุรกิจปัจจุบัน ในขณะที่เราพยายามหาโอกาสในการเติบโตสำหรับธุรกิจใหม่ๆ

การดำเนินงานบนพื้นฐานของความระมัดระวังที่ผ่านมาช่วยให้เรามีความสามารถที่จะลงทุนอย่างต่อเนื่องในอนาคตและทำให้ธุรกิจของเราเติบโตในทางที่ถูกต้อง เรามีทุนสำรองที่สูงขึ้น ต้นทุนการกู้ยืมที่ค่อนข้างนิ่ง มีวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอ มีความสามารถในการกู้ยืม มีแพลตฟอร์มการดำเนินงานที่ขยายตัวใหญ่ขึ้นในแต่ละวันบนระบบการทำงานที่มีความเป็นอัตโนมัติ มีพนักงานที่มีทักษะสูงสุดในผู้เล่นในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เป็นหนึ่งในแบรนด์สินเชื่อเพื่อผู้บริโภคที่แข็งแกร่งและลูกค้าเชื่อใจมากที่สุด และมีทีมผู้บริหารมืออาชีพที่ทุ่มเทเพื่อที่จะเติบโต ปรับตัว และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จะคลี่คลาย แต่จะยังคงส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทของท่านในปี 2565 และปีต่อไป

ถึงแม้ว่าสถานการณ์โควิด-19 จะเริ่มคลี่คลายตั้งแต่ปี 2565 แต่ผมยังมีความกังวลเมื่อมองถึงสถานการณ์ในปีที่จะมาถึงในเรื่องของอัตราส่วนต่างดอกเบี้ยสุทธิ อัตราเงินเฟ้อ และต้นทุนทางเครดิต สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกำไรของเรา

นอกเหนือจากปัจจัยภายนอกที่ผมได้เล่าถึงอย่างละเอียดแล้ว โครงการช่วยเหลือลูกหนี้กำลังหมดอายุลงเป็นช่วงๆ และมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า การตัดรายการหนี้สูญจากพอร์ตสินเชื่อที่เข้าโครงการดังกล่าวของเราอยู่ที่ประมาณ 300 ล้านบาทในปี 2565 และเราคาดว่าจะเห็นจำนวนการตัดรายการหนี้สูญที่เพิ่มขึ้นในปี 2566 ก่อนที่จะลดลงในปี 2567

การกลับมาของนักท่องเที่ยวจากจีนดูเหมือนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เรามองอนาคตของประเทศไทยในแง่ดีและอาจส่งผลดีต่อบริษัทของท่าน

เราจะต้องพึ่งพาจุดแข็งและทรัพยากรทั้งหมดในขณะที่พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของเราระหว่างที่เราคาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ความสามารถในการใช้จ่ายของลูกค้า กฎระเบียบ ราคาสินทรัพย์ และการแข่งขันในธุรกิจ เราตระหนักดีในข้อบกพร่องของความสามารถในการคาดการณ์ของเรา ดังนั้นเราจึงพยายามสร้างสมดุลให้แข็งแกร่งเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่เราอาจไม่ได้คาดคิด สิ่งที่เราแน่ใจคือ ในปี 2566 จะยังคงมีหลายตัวแปรที่ผันผวนและเรายังไม่สามารถคาดการณ์ได้ดี

โดยพื้นฐานแล้ว ตัวเลขประมาณการและแผนการดำเนินงานภายในจะขึ้นอยู่กับราคาคะเนปัจจัยต่างๆ หลากหลายอย่าง รวมถึงการแข่งขัน กฎระเบียบ และเศรษฐกิจ ปีที่แล้ว การคาดการณ์ส่วนใหญ่ของเราโดยเฉพาะการเติบโตของสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ย และต้นทุนทางการเงินมีทิศทางที่ถูกต้อง แต่มีความไม่แน่ชัดในแง่ของขนาดของผลกระทบ สำหรับปี 2566 เราคาดว่าความผันผวนจะเกิดขึ้นต่อไป และเราจะต้องมีการปรับสมมติฐานและตัวเลขประมาณการบ่อยครั้งขึ้น

แทนที่จะให้ความสำคัญกับการคาดการณ์หรือทำให้ตัวเลขประมาณการถูกต้องแม่นยำ เราเชื่อว่าสิ่งที่สำคัญกว่าคือวิธีที่เรารวบรวมและประมวลผลข้อมูล และมีวิจรณ์ญาณที่ดีเมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผน ที่เงินดีดีคือแนวคิดเรื่องความไว้วางใจของเรา เราเชื่อว่าคนที่เราไว้วางใจได้ไม่ใช่คนที่จะไม่ทำผิดพลาด แต่เป็นคนที่บอกถึงปัญหา เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมเมื่อเกิดข้อผิดพลาด (ที่เกิดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้)

ผมหวังว่าตลอดการอ่านจดหมายฉบับนี้ ท่านจะชอบวิธีคิดของทีมบริหารที่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของเรา และวิธีที่เราจะเตรียมรับมือกับความท้าทายทางเศรษฐกิจ เราหวังว่าท่านจะคิดว่าเราคู่ควรกับความไว้วางใจของท่าน

ธุรกิจหลักของเราทั้งธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจนายหน้าประกันภัยยังคงจะเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ท่านผู้ถือหุ้นสามารถคาดหวังให้ธุรกิจของเราเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพเสมือนที่เคยเป็นมาในอดีต

เรายังมีความตั้งใจที่จะขยายเครือข่ายสาขาอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าอาจจะช้ากว่าที่เป็นในปี 2565 ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เรามีความมั่นใจในคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อ เราจะเริ่มเดินหน้านายหน้าสาขาอีกครั้งในช่วงครึ่งหลังของปี 2566 หลังจากที่ให้เราเวลาผู้จัดการพื้นที่ของเราในการปรับตัวเพื่อรองรับเครือข่ายสาขาที่ใหญ่ขึ้น ปัจจุบัน เราได้ระบุสถานที่ตั้งของสาขาใหม่หลายร้อยแห่งที่เราเชื่อว่าจะเติบโตได้ トラบเท่าที่เราสามารถวางแผนการเติบโตโดยมีการกำกับดูแลที่เหมาะสม เครือข่ายสาขาของเราจะยังคงเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากเรามีวิธีการทดสอบรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างเป็นแบบแผน เราจะยังคงนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่อย่างสม่ำเสมอ และบางช่วงเวลาเราอาจจะมีรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ควรค่าแก่การทำแคมเปญโฆษณาทางโทรทัศน์

ขณะที่เราขยายช่องทางการให้บริการทั้งออฟไลน์และออนไลน์ และเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสาขาและบนแอปพลิเคชันมือถือ เราจะได้รับประโยชน์จากการลงทุนในเทคโนโลยีของเราอย่างต่อเนื่อง

ที่น่าสนใจคือหากเราแยกธุรกิจสินเชื่อกลับออกจากธุรกิจนายหน้าประกันภัย และแยกการลงทุนที่เราจัดสรรไว้เพื่อลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ เราเชื่อว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ จะมีแนวโน้มลดลงและค่อนข้างใกล้เคียงกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ของเราเมื่อคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละมีแนวโน้มลดลงในอัตราที่ดีทั้งสำหรับธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจนายหน้าประกันภัย เราคาดว่าอัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้จะลดลงต่อไปแต่ในอัตราที่ช้าลงเนื่องจากแรงกดดันด้านเงินเฟ้อ

บริษัทของท่านยังคงเดินหน้าลงทุนและจะแสวงหาโอกาสในการเติบโตในรูปแบบใหม่ๆ ต่อไป

ธุรกิจหลักที่เป็นแหล่งรายได้สำคัญทั้งสองธุรกิจที่มีความแข็งแกร่ง ผสานรวมกับระหว่างขีดความสามารถในการดำเนินงาน การจัดการเครือข่ายสาขา เทคโนโลยี และการบริหารจัดการความเสี่ยง สิ่งเหล่านี้ทำให้เราสร้างสรรคความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้น ผมขอกกล่าวถึงความคิดริเริ่มที่สำคัญของเราสามอย่างที่เรากำลังได้เปิดเผยแล้ว ดังนี้

1. อารีเกเตอร์ การให้บริการระบบซอฟต์แวร์ (Software-as-a-Service หรือ SaaS) ที่ทำให้นายหน้าประกันภัยรายย่อยแบบดั้งเดิมสามารถใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มประกันภัยหลักที่เราพัฒนาขึ้นเองสำหรับใช้ที่สาขาเบี่ยประกันภัยที่ชำระผ่านอารีเกเตอร์ในปีที่แล้วนั้นอยู่ในอันดับที่สี่จากการจัดอันดับนายหน้าประกันภัยรายย่อย ซึ่งธุรกิจนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ให้สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานสามารถสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้น และทำให้การรับประกันภัยโปร่งใสขึ้น มีราคาที่ต้องจ่ายได้ และเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น
2. ในเดือนตุลาคมที่ผ่านมา เราได้ประกาศถึงโครงการนำร่องของเรา ร่วมกับบริษัทสมาชิก ซึ่งเป็นบริษัทสินเชื่อบริการยานยนต์ที่อิงถิ่นในจังหวัดร้อยเอ็ด ภายใต้ความร่วมมือในครั้งนี้ เงินดีล้อจะให้ความช่วยเหลือสมาชิกในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสมาชิกจะสามารถเข้าใช้ระบบสินเชื่อกลับหลักของเราและจะคิดค่าธรรมเนียมในการให้บริการดังกล่าว แม้ว่าโครงการนี้มีผลต่อรายได้ของเราเพียงเล็กน้อย แต่เรามองว่าเป็นก้าวที่สำคัญในการเดินทางของเราในการสร้างรายได้จากเทคโนโลยีของเราเอง
3. ตามที่กล่าวไว้ในช่วงที่เราเสนอขายหุ้นต่อประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) ทีมผู้บริหารของท่านได้ดำเนินการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างการเติบโตจากภายนอก (Inorganic Growth) แม้เราได้มีการคัดกรองมองหาโอกาสทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว แต่เรายังไม่ได้เข้าทำธุรกรรมที่มีขนาดเหมาะสมภายใต้เกณฑ์การลงทุนของเรา

ณ ตอนนี้ ความพยายามเหล่านี้ถือเป็นส่วนเสริมรายได้หลักของเรา อย่างไรก็ตาม ในอนาคตความพยายามเหล่านี้ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนอาจจะมีผลสำคัญมากขึ้น และกลายเป็นรายได้หลักแทนที่สามของเรา คุณค่าของความพยายามเหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นส่วนหนึ่งของรายได้และกำไร แต่ที่สำคัญไปกว่านั้นคือการบ่มเพาะไอเดียทางธุรกิจที่ช่วยให้เราสามารถพัฒนาทักษะและขีดความสามารถซึ่งจะย้อนกลับไปสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักของเราในที่สุด

เราอาจจะไม่ได้พบโอกาสเหล่านี้เหมือนที่เราได้รับในวันนี้ ถ้าในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเราไม่ได้สร้างธุรกิจหลักของเราให้มีคุณภาพระดับสูง

ทีมผู้บริหารของคุณ

ในบรรดาผู้ให้บริการสินเชื่อทะเบียนรถ เงินดีดล้อเป็นผู้ให้บริการรายเดียวที่มีทีมผู้บริหารมืออาชีพเต็มรูปแบบ เราประสบความสำเร็จในการนำบริษัทของท่านก้าวผ่านเหตุการณ์ที่สำคัญและก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพตามมาตรฐานสากล
2. ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากผู้ให้กู้ที่มุ่งเน้นแต่ผลกำไร มาเป็นผู้ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ขับเคลื่อนด้วยเจตนารมณ์และเป้าหมาย
3. ยกกระดับการดำเนินธุรกิจจากอุตสาหกรรมที่ไม่เคยต้องได้รับใบอนุญาตและอยู่ภายใต้เงาของสถาบันการเงิน มาเป็นธุรกิจที่ต้องได้รับใบอนุญาต เป็นที่สนใจ และมีความโดดเด่น
4. พัฒนาจากการให้บริการผ่านสาขา มาเป็นผู้นำทางการเงินที่ให้บริการครบทุกช่องทาง (Omnichannel)
5. เปลี่ยนจากองค์กรที่นำเสนอผลิตภัณฑ์แบบเดียว มาสร้างธุรกิจเพิ่มเพื่อสร้างรายได้หลักเพิ่มเติมอีกทาง
6. เติบโตจากการเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นทั้งหมดโดยธนาคาร มาเป็นบริษัทในเครือที่มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระไม่พึ่งพิงบริษัทใหญ่
7. แปรสภาพจากการเป็นบริษัทเอกชน มาเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และอยู่ในดัชนี SET 50

ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ทำให้เราต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ทำให้เราต้องขยายมุมมองและเพิ่มขีดความสามารถตามไปด้วยเพื่อที่จะทำให้บริษัทของท่านเติบโตต่อไป

ในฐานะผู้ดูแลเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นหลายหมื่นราย เราให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการรักษาเงินลงทุนมากกว่าการเติบโต เราบริหารจัดการองค์กรด้วยทัศนคติที่เน้นความเป็นผู้นำและความยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ แม้ในช่วงเวลาที่เราไม่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจนหรือช่วงเวลาที่ธุรกิจปั่นป่วน เราเตรียมตัวเองให้พร้อมสำหรับการขยายธุรกิจโดยการลงทุนและยอมรับในความเสี่ยงที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ เมื่อเราเห็นโอกาสที่เหมาะสม

ผมยังคงรู้สึกเป็นเกียรติและมีความยินดีที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีมโนธรรม ความมุ่งมั่น และมีประสบการณ์ และได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหารของท่าน เราทราบดีว่าท่านมีทางเลือกมากมายในการเลือกผู้ที่ท่านจะสามารถไว้วางใจสำหรับเงินลงทุนที่ท่านมาได้ไม่ถ่าง และเราจึงรู้สึกเป็นเกียรติที่ท่านไว้วางใจเรา

สุดท้ายนี้ เราหวังว่าแนวทางของเราในการทำให้บริษัทและเงินลงทุนของท่านเติบโตจะสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายของท่าน และท่านจะภูมิใจเหมือนกับเราภูมิใจที่ได้รับการขนานนามว่าเป็นชาวเงินดีดล้อ

นายปิยะศักดิ์ อุกฤษฏ์นุกูล

กรรมการผู้จัดการใหญ่