

เรียน ผู้ถือหุ้น ติดล้อ โฮลดิ้งส์

ผมขอเริ่มจดหมายฉบับนี้ ด้วยการกล่าวขอบคุณเจ้าของร่วมทุกท่านที่ให้การสนับสนุนบริษัทมาโดยตลอด พร้อมทั้งขอต้อนรับทุกท่านอย่างอบอุ่นเข้าสู่ บริษัท ติดล้อ โฮลดิ้งส์ (“ติดล้อ โฮลดิ้งส์” หรือ “บริษัท”) ในมุมมองของผู้ถือหุ้น ภายหลังจากความสำเร็จจากการแลกหุ้น เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ซึ่งมีผู้ถือหุ้นเข้าร่วมถึงร้อยละ 99.4 ปัจจุบันเราได้กลายเป็นเจ้าของร่วมในบริษัทโฮลดิ้งแห่งใหม่นี้ ทั้งนี้ แม้ว่าบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจหลักยังคงเป็น บริษัท เงินติดล้อ จำกัด (มหาชน) (“เงินติดล้อ”) แต่โครงสร้างการถือหุ้นใหม่นี้ช่วยให้การบริหารจัดการเงินทุนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จนถึงปัจจุบัน การปรับโครงสร้างองค์กรได้เริ่มต้นสร้างผลเชิงบวก โดยสามารถประหยัดส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว คิดเป็นมูลค่าประมาณ 16 ล้านบาท แม้ว่าจำนวนดังกล่าวอาจมีสัดส่วนไม่มากนักเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นและกำไรประจำปีของบริษัท แต่หากเราประสบความสำเร็จในการพาบริษัทให้เติบโตจนครบศตวรรษ (ซึ่งเหลือเวลาอีก 82 ปี) การละเลยผลประโยชน์จากค่าใช้จ่ายสะสมที่เราสามารถประหยัดได้ในแต่ละปี แม้เพียงไม่กี่ล้านบาทต่อปี ย่อมถือเป็นความผิดพลาดที่เราอาจต้องเสียใจในภายหลัง นอกจากนี้ โครงสร้างใหม่ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ แม้ประโยชน์ส่วนนี้อาจยังไม่เห็นเป็นตัวเงินชัดเจนในวันนี้ แต่ประวัติศาสตร์ขององค์กรระดับโลกล้วนชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนในปัจจุบัน ต่างก็เคยเริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจสายงานเดียวขนาดเล็ก มาก่อนทั้งสิ้น

ถัดจากนี้ ผมขอขยับเข้าสู่ประเด็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น นั่นคือการทบทวนภาพรวมของปี 2568 ผ่านมุมมองของทีมผู้บริหารของท่าน เราเริ่มต้นปีด้วยความโกลาหลเล็กน้อยในการต้องเร่งจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการ “คุณสู้ เราช่วย” (You Fight, We Help: YFWH) ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงิน ท่ามกลางภาวะหนี้ครัวเรือนของประเทศไทยที่อยู่ในระดับสูงเป็นประวัติการณ์ ตามมาด้วย เหตุการณ์ที่สร้างแรงสั่นสะเทือนทั้งในระดับโลกและระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นมาตรการภาษี “Liberation Day” ของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ เหตุแผ่นดินไหวรุนแรงในประเทศเมียนมาซึ่งส่งแรงสั่นสะเทือนมาถึงกรุงเทพมหานคร (รวมถึงพนักงาน เงินติดล้อหลายท่าน) ความตึงเครียดตามแนวชายแดนกับประเทศกัมพูชาที่ทวีความรุนแรงจนมีการใช้โดรนและเครื่องบินขับไล่ F-16 ก่อนจะมีการพักรบชั่วคราว การพ้นจากตำแหน่งของนายกรัฐมนตรีแพทองธาร ชินวัตร ตามคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญ การถูกคุมขังของอดีตนายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร (บิดาของนายกรัฐมนตรีแพทองธาร ชินวัตร) การเสด็จสวรรคตของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง การออกมาตรการแก้ไขปัญหานี้โครงการใหม่จากภาครัฐเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ค้างชำระ ผลกระทบร้ายแรงจากพายุไซโคลน “เซนยาร์” ในอำเภอบาดใหญ่ (เมืองสำคัญของภาคใต้) การกลับมาของปฏิบัติการทางอากาศบริเวณชายแดนประเทศกัมพูชาอีกครั้ง มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ผู้ประสบอุทกภัยในห้วงฤดูฝนช่วงปลายปี และการยุบสภาในช่วงก่อนสิ้นปี

ตลอดทั้งปีที่เหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น ตลาดการเงินโลกและมูลค่าสินทรัพย์มีความผันผวนอย่างรุนแรง ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังคงพัฒนาอย่างรวดเร็วโดยไม่หยุดยั้ง โดยสรุป ลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ความผันผวนทางการเมืองภายในประเทศ การกำกับดูแลที่เข้มงวดขึ้น สงครามการค้า ไปจนถึงการปะทะทางทหารกับประเทศกัมพูชา ผสมกับความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของ AI ทั้งหมดนี้คือฉากหลังของทั้งความสำเร็จ

และบทเรียนที่บริษัทได้เผชิญในปี 2568 แม้จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าว กำไรสุทธิของเรายังคงเติบโตขึ้นร้อยละ 17 จากปีก่อนหน้า และทำสถิติสูงสุดใหม่ที่ระดับ 5 พันล้านบาท นับเป็นปีที่ 16 ติดต่อกันที่กำไรของเราเติบโตขึ้นนับตั้งแต่เริ่มทำกำไรในปี 2553 ทั้งนี้ ตัวเลขดังกล่าวได้สะท้อนผลกระทบจากการปรับลดมูลค่าเงินลงทุนแบบครั้งเดียวจำนวน 140 ล้านบาท และการตั้งสำรอง ณ สิ้นปี เพื่อรองรับความเสี่ยงจากเหตุอุทกภัยในเดือนธันวาคม 2568 แล้ว หากไม่รวมรายการพิเศษเหล่านี้ กำไรสุทธิจากการดำเนินงานจะเติบโตสูงถึงร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับปี 2567 คิดเป็นมูลค่าเกินกว่า 5 พันล้านบาท

ความสำเร็จทางการเงินของเราเป็นผลมาจากส่วนต่างรายได้สุทธิที่ปรับตัวดีขึ้น ต้นทุนเครดิตที่ลดลง และประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ปี 2568 ยังเป็นปีแรกที่รายได้จากธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยของเรามีสัดส่วนเกินร้อยละ 10 ของรายได้รวม สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ บริษัทของท่านยังสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งในด้านจำนวนผู้กู้และผู้ซื้อประกันได้ในอัตราเร่งที่สูงกว่าสิ่งที่ตัวเลขทางการเงินสะท้อนออกมา ทั้งนี้ ยอดวงเงินสินเชื่อใหม่เฉลี่ยและเบี้ยประกันภัยเฉลี่ยต่อรายล้วนปรับตัวลดลงจากระดับสูงสุดในปี 2566 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความระมัดระวังทั้งจากฝั่งลูกค้าและตัวบริษัทเอง ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนดังกล่าว ผมเชื่อมั่นว่านี่คือภาพของการเติบโตอย่างมีคุณภาพ ท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมที่ซับซ้อนของการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ และวัฏจักรอุตสาหกรรมยานยนต์

แนวคิดและกลไกการดำเนินธุรกิจหลักของเรา ด้านการให้สินเชื่อ ซึ่งได้มีการอธิบายไว้อย่างครอบคลุมแล้วในจดหมายฉบับที่ผ่านมา

เราเริ่มต้นปี 2568 ด้วยความหวังปณความระมัดระวัง โดยคาดการณ์ว่าจะต้องเจอกับความผันผวน การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรม และการฟื้นตัวของธุรกิจสินเชื่อรถบรรทุก ผลปรากฏว่าเราคาดการณ์ถูกต้องสองในสามประเด็น คือ ความผันผวนและการควบรวมกิจการที่เกิดขึ้น ขณะที่การเติบโตของพอร์ตสินเชื่อรถบรรทุกยังไม่เป็นไปตามที่หวังไว้ ในปีที่ผ่านมาพอร์ตสินเชื่อรวมของบริษัทขยายตัวร้อยละ 5.4 โดยพอร์ตสินเชื่อรถยนต์สี่ล้อเติบโตร้อยละ 5 และพอร์ตสินเชื่อรถจักรยานยนต์เติบโตโดดเด่นที่ร้อยละ 11 เช่นเดียวกับปี 2567 ส่วนลูกค้าของเรายังคงขยายตัวในอัตราที่เร็วกว่าการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อ โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 หรือคิดเป็นจำนวนผู้กู้ที่ยังมีสถานะใช้งานจำนวน 1.2 ล้านราย แม้สินทรัพย์รวมจะเติบโตไม่ถึงระดับเลขสองหลักตามที่เราคาดหวังไว้ แต่ท่านคงยินดีที่ได้ทราบว่า ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2568 บริษัทของท่านมีส่วนช่วยยกระดับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ซึ่งมีความน่าประทับใจมาก เมื่อพิจารณาว่า ผู้ให้บริการสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 6 จาก 8 ราย มีพอร์ตสินเชื่อที่หดตัวลง แม้พอร์ตสินเชื่อรถบรรทุกของบริษัทจะอยู่ในภาวะทรงตัว แต่เรายังสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่โดดเด่นกว่าตลาด โดยปรับตัวลดลงเพียงร้อยละ 1 โดยสินเชื่อจำนำทะเบียนรถบรรทุกเติบโตร้อยละ 3 ขณะที่สินเชื่อเช่าซื้อรถบรรทุกหดตัวร้อยละ 7 ซึ่งถือว่าดีกว่าตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถบรรทุกโดยรวมที่หดตัวร้อยละ 12-13 หากนับรวมพอร์ตสินเชื่อรถบรรทุกของผู้ประกอบการที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เราเชื่อว่าอัตราการหดตัวจะมากกว่านี้ ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่าคุณภาพหนี้และข้อจำกัดด้านแหล่งเงินทุนยังคงเป็นความท้าทายของผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร ทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่

การปล่อยสินเชื่อในไตรมาสแรกของปี 2568 ดำเนินไปอย่างระมัดระวัง เนื่องจากเรายังคงอยู่ในช่วงฟื้นตัวจากการชะลอตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 ซึ่งเป็นปีที่พอร์ตสินเชื่อไม่มีการเติบโตในไตรมาสที่ 3 และมีการฟื้นตัวเพียงเล็กน้อยในไตรมาสที่ 4 จนเมื่อสิ้นไตรมาสที่ 3 ของปี 2568 โอกาสในการบรรลุเป้าหมายการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อที่ระดับร้อยละ 10 ยังดูริบหรี่

อย่างไรก็ตาม ทีมผู้บริหารของท่านมีความเชื่อมั่นว่า หลังจากใช้เวลาตลอดเก้าเดือนในการปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ เราสามารถคัดแยกปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์ออกไป และสามารถควบคุมคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรของสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ได้ในระดับที่ดีเพียงพอ จนพร้อมกลับมาเร่งการเติบโตอีกครั้ง ด้วยเหตุนี้ เราจึงปรับการจัดสรรทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อสู่สถานการณ์ และใช้ความได้เปรียบจากฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งของเรา โดยการออกโครงการพิเศษ เพื่อจูงใจสำหรับพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงการจัดแคมเปญด้านราคาพิเศษให้แก่ลูกค้าในไตรมาสที่ 4 จากการที่พอร์ตสินเชื่อเริ่มมีแนวโน้มการเติบโตที่เพิ่มขึ้นในแต่ละไตรมาส เราจึงคาดว่าจะเห็นการเร่งตัวขึ้นอีกในไตรมาสที่ 4 ซึ่งแคมเปญต่าง ๆ ของเราสามารถเริ่มต้นได้ตามแผนที่วางไว้ โดยในช่วงสี่สัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม เราเห็นการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อที่รวดเร็วที่สุดของปี โดยการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อเฉพาะเดือนตุลาคมเพียงเดือนเดียว คิดเป็นร้อยละ 1 ของการเติบโตสะสมตั้งแต่นั้นปี ซึ่งคิดเป็นเกือบร้อยละ 20 ของการเติบโตสะสมที่เราทำได้ตลอดเก้าเดือนก่อนหน้านี้ ส่งผลให้เราสามารถกลับมาอยู่ในช่วงที่มีโอกาสบรรลุเป้าหมายการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อที่ระดับร้อยละ 10 สำหรับทั้งปีได้อีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม แรงส่งดังกล่าว เริ่มชะลอตัวลงในช่วงปลายเดือนตุลาคม และลดลงอย่างมีนัยสำคัญในเดือนพฤศจิกายน โดยความต้องการสินเชื่อชะงักงันลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อรัฐบาลชุดใหม่ภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี อนุทิน ชาญวีรกูล เปิดตัวโครงการคนละครึ่ง ผสมกับการปะทะตามแนวชายแดนกับพม่าที่เริ่มปะทุขึ้นอีกครั้ง สถานการณ์ถูกซ้ำเติมด้วยเหตุอุทกภัยครั้งใหญ่ในภาคใหญ่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นอย่างมีนัยสำคัญ และทำให้ทีมผู้บริหารของท่านต้องกลับเข้าสู่โหมดการบริหารจัดการภาวะวิกฤตอีกครั้ง ในเดือนธันวาคม เหตุปะทะกับประเทศพม่าได้ยกระดับเป็นการปะทะครั้งใหญ่ ขณะเดียวกัน นายกรัฐมนตรีซึ่งเพิ่งได้รับการแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งได้ไม่ถึง 100 วัน ได้ประกาศยุบสภาผู้แทนราษฎร และจัดให้มีการเลือกตั้งใหม่ ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม หลังจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐสิ้นสุดลง เราเริ่มเห็นการฟื้นตัวของยอดค้าขายสินเชื่อและธุรกรรมด้านประกันภัยในช่วงเดือนธันวาคม 2568 ส่งผลให้ท้ายที่สุด พอร์ตสินเชื่อในไตรมาส 4 มีการเติบโตขึ้นร้อยละ 2.1 จากไตรมาสก่อนหน้า

ในด้านการเงิน จุดเด่นประการหนึ่งในไตรมาสที่ 1 คือ ต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยของเราได้ผ่านจุดสูงสุดและเริ่มปรับตัวลดลง ซึ่งนับเป็นการปรับลดลงครั้งแรกนับตั้งแต่มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในเดือนสิงหาคม 2565 ส่งผลให้ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย สำหรับต้นทุนด้านเครดิตของธุรกิจสินเชื่อมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากบริษัทอยู่ใน “ช่วงการบริหารจัดการคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ” ในปี 2567 ส่งผลให้เราสามารถรักษาด้านต้นทุนด้านเครดิตไว้ที่ระดับร้อยละ 2.59 สำหรับช่วงเก้าเดือนแรกของปี 2568 ซึ่งถือว่าปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับปี 2567 ที่อยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 3.40 ผลการดำเนินงานของเรา ได้รับอานิสงส์จากการตัดหนี้สูญสุทธิที่อยู่ในระดับต่ำ โดยเป็นผลจากโครงการ “คุณสู้ เราช่วย” ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้และการติดตามขอคืนทรัพย์สิน ผ่านการปรับลดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้ลงครึ่งหนึ่ง ส่งผลให้ปริมาณหนี้ที่เข้าสู่การประมูลมีจำนวนลดลง และช่วยลดผลขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย อย่างไรก็ตาม ในไตรมาสที่ 4 ต้นทุนด้านเครดิตของบริษัทปรับตัวเพิ่มขึ้นจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุอุทกภัยในพื้นที่ภาคใหญ่

ในขณะที่ผมเขียนจดหมายฉบับนี้ การประเมินมูลค่าความเสียหายจากเหตุอุทกภัยในพื้นที่ภาคใหญ่ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ ข้อมูลจากรายงานไตรมาสระบุว่า มีรถยนต์ประมาณ 30,000 คัน ยื่นเคลมความเสียหายจากน้ำท่วมกับบริษัทประกันภัย และ

เมื่อพิจารณาสถิติตลาดประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจ (VMI) ในส่วนของความคุ้มครองภัยน้ำท่วมประกอบกัน เราคาดการณ์ว่าน่าจะมีรถยนต์เกือบ 100,000 คัน และรถจักรยานยนต์ในจำนวนใกล้เคียงกันที่ได้รับเสียหายจากเหตุอุทกภัยครั้งนี้ ซึ่งรวมแล้วน่าจะมีรถได้รับผลกระทบกว่า 200,000 คัน ทั้งนี้ จากการสำรวจลูกหนี้ในพอร์ตสินเชื่อของเรา พบว่าประมาณร้อยละ 70 ระบุว่าได้รับผลกระทบจากเหตุอุทกภัย ทั้งในด้านรายได้และสินทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกันในระดับที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จากการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดของเรา พบว่าลูกหนี้ในพอร์ตสินเชื่อของเราน้อยกว่าร้อยละ 1.5-2 อยู่ในกลุ่ม “สีแดงเข้ม” ตามการจัดกลุ่มของภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับผลกระทบดังกล่าว เราได้ตั้งสำรองเพิ่มเติมจำนวน 210 ล้านบาท สำหรับส่วนของ Management Overlay ส่งผลให้อัตราส่วนเงินสำรองต่อสินเชื่อด้วยคุณภาพ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 325 และสำรองค่าเผื่อนี้สูงรวมอยู่ที่ร้อยละ 5 ของพอร์ตสินเชื่อรวม เห็นได้ชัดว่าธุรกิจสินเชื่อของเราจะลดตัวในไตรมาสสุดท้ายของปี 2568 จากปัจจัยภายนอก และผลการดำเนินงานโดยรวมยังไม่เป็นไปตามความคาดหวัง อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือ เหตุการณ์เหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ระยะยาวของเราแต่อย่างใด และแม้ว่าการเติบโตจะชะลอตัวลงบ้าง แต่ยังคงเป็นการเติบโตที่มีคุณภาพและยั่งยืน

อันที่จริง ธุรกิจของเรามีศักยภาพแข็งแกร่งขึ้นกว่าเดิม แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์กร ที่ “ยิ่งเจอความท้าทาย ยิ่งแข็งแกร่ง”

นอกเหนือจากผลกระทบทางการเงินและการชะลอตัวด้านการดำเนินงานที่เกิดจากภัยพิบัติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผ่นดินไหว อุทกภัย สงคราม หรือเหตุการณ์อื่นๆ สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าคือชีวิตของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เหล่านี้ ทีมผู้บริหารของท่านตระหนักดีว่า นอกเหนือจากความรับผิดชอบในการปกป้องและสร้างการเติบโตให้แก่เงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแล้ว เรายังมีความรับผิดชอบร่วมกันในการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ลูกค้า และชุมชนของเรา ภูมิภาคภูมิโงที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนพนักงานทุกท่าน ซึ่งการกระทำร่วมกันของเราทุกคนได้สะท้อนให้เห็นว่า เงินติดล้อ เป็นองค์กรที่ใส่ใจและดูแลผู้คนด้วยความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง ภายหลังเหตุแผ่นดินไหวครั้งรุนแรงซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ในประเทศเมียนมาและส่งแรงสั่นสะเทือนมาถึงกรุงเทพมหานครจนทำให้เกิดเหตุอาคารถล่มนั้น เราได้ดำเนินมาตรการที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้พนักงานมั่นใจและรู้สึกปลอดภัยในการกลับมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน และในช่วงเหตุอุทกภัยเฉียบพลันในพื้นที่ภาคใหญ่ เราได้เฝ้าติดตามตำแหน่งที่อยู่ของพนักงานที่ติดอยู่ในพื้นที่อย่างใกล้ชิด และพยายามเข้าช่วยเหลือพวกเขาและครอบครัวในทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้ และทันทีที่ระดับน้ำลดลง ทีมผู้นำของเราได้ลงพื้นที่เพื่อประเมินผลกระทบ ดำเนินการอย่างเหมาะสม และพิจารณาแนวทางในการช่วยเหลือเพื่อนพนักงานและลูกค้าในการฟื้นฟูชีวิตความเป็นอยู่

สิ่งที่ทำให้ผมประทับใจมากที่สุด ไม่ใช่ความพยายามของทีมผู้บริหารระดับสูงของเรา แต่เป็นการกระทำของพนักงานกว่า 300 คนของเรา ที่อาศัยอยู่ใน “พื้นที่สีแดง” ของเหตุอุทกภัย เมื่อผมเดินทางไปยังภาคใหญ่ ผมคาดว่าจะได้พบกับทีมงานที่หมดไฟและขาดกำลังใจ เนื่องจากหลายคนเพิ่งผ่านเหตุการณ์เฉียดตาย และสูญเสียทรัพย์สินส่วนตัวไป ไม่ว่าจะเป็นรถจักรยานยนต์ รถยนต์ หรือที่อยู่อาศัยที่ถูกน้ำท่วมและเสียหายอย่างหนัก ทว่าสิ่งที่ผมได้เห็นกลับตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง ผมได้พบกับเรื่องราวของการมีจิตอาสา การเสียสละ ความสามัคคี และความกล้าหาญท่ามกลางความไม่แน่นอน วิฤตครั้งนี้ดูเหมือนจะดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของคนหลายคนออกมา และยังทำให้สายสัมพันธ์ของครอบครัว เงินติดล้อ ในภาคใหญ่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ผมเดินทางกลับมาด้วยพลังใจที่เต็มเปี่ยม จากความเข้มแข็งของชุมชนเงินติดล้อของเรา หนึ่งในเหตุการณ์ผมประทับใจที่สุด คือ

เรื่องราวของพนักงานท่านหนึ่งที่อาสาเป็นผู้นำทางทีมกู้ภัยจากกรุงเทพฯ ลุยฝ่าพื้นที่ต่าง ๆ ที่ถูกน้ำท่วม เพื่อออกตามหาผู้ประสบภัยที่ติดค้างอยู่ และสิ่งที่ทำให้ผมรู้สึกทึ่งในจิตวิญญาณอาสาของเขามากยิ่งขึ้น คือการได้ทราบภายหลังว่าเขาเองก็สูญเสียทรัพย์สินส่วนตัวทั้งหมดไปจากเหตุอุทกภัยครั้งนี้เช่นกัน

การได้เห็นร่องรอยความเสียหายจากเหตุภัยพิบัติทางสภาพภูมิอากาศที่ดูเหมือนจะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ เช่น เหตุอุทกภัยในหาดใหญ่เมื่อปีที่ผ่านมานี้ และที่เชียงรายได้ก่อนหน้านี้ ทำให้ผมตระหนักว่า ในฐานะส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร บางครั้งผมอาจมุ่งความสนใจไปกับสิ่งที่เปี่ยมนามธรรมมากเกินไป ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอแดชบอร์ด ตัวชี้วัดการดำเนินงาน หรือผลการประกอบการทางการเงิน จนทำให้ห่างเหินจากสิ่งที่จับต้องได้จริงในธุรกิจของเราในฐานะขององค์กร เราเชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารตระหนักถึงการลดระยะห่างทางจิตใจ (Psychological distance) ทั้งสี่มิติ ได้แก่ ระยะห่างทางสังคม ทางเวลา ทางพื้นที่ และทางประสบการณ์ เพื่อทำให้ความเห็นอกเห็นใจเป็นคุณลักษณะสำคัญที่กำหนดตัวตนของบริษัทของเราอย่างแท้จริง ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ

ผมรู้สึกขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานของเราทุกคน รวมถึงสมาชิกในครอบครัว ต่างปลอดภัยจากเหตุภัยพิบัติทางธรรมชาติครั้งนี้ ซึ่งได้พรากชีวิตผู้คนไปเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในพื้นที่ซึ่งห่างไกลจากกรุงเทพฯ ได้สะท้อนให้เห็นถึงจุดที่เรายังสามารถพัฒนาการตอบสนองต่อเหตุการณ์ลักษณะนี้ได้ และเราตั้งใจที่จะเรียนรู้จากบทเรียนเหล่านี้ ทีมผู้บริหารของท่านตระหนักดีว่า ในฐานะขององค์กร บริษัทเปรียบเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของคนในชุมชนในทุกพื้นที่ที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ และเรามุ่งมั่นเพื่อให้การสนับสนุนการบรรเทาทุกข์ และการฟื้นฟูเศรษฐกิจในท้องถิ่นในยามที่ต้องเผชิญกับเหตุภัยพิบัติเช่นนี้

เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินอย่างไร เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน ในภาวะที่หนี้ครัวเรือนอยู่ในระดับสูง

ไม่นานมานี้ ระหว่างการเดินทางไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีที่ซิลิคอนแวลลีย์ ผมมีโอกาสได้เยี่ยมชมสำนักงานใหญ่ของ IDEO บริษัทออกแบบชื่อดังในซานฟรานซิสโก ซึ่งเป็นที่รู้จักจากผลงานด้านการออกแบบทั้งในมิติของความสะดวกสบายและฟังก์ชันการใช้งาน ให้กับผลิตภัณฑ์ของ Apple รวมถึงการออกแบบหลอดยาสีฟันที่สามารถตั้งได้ หรือเก้าอี้ที่ถูกออกแบบตามหลักสรีรศาสตร์ ระหว่างการนำเสนอปรัชญาการออกแบบ ผู้บรรยายได้แบ่งปันมุมมองหนึ่งที่ผมพยายามนำมาปรับใช้เสมอเมื่อเผชิญกับความท้าทาย นั่นคือ “Designers love constraints” โดยมองว่า นักออกแบบไม่ได้มอง “ข้อจำกัด” เป็นอุปสรรค แต่เป็นจุดตั้งต้นของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ในความพยายามขยายการให้สินเชื่อภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาวะที่หนี้ครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เราอาจพบแนวทางการช่วยเหลือลูกหนี้กลุ่มใหม่ในการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยการใช้ประโยชน์จากศักยภาพเฉพาะตัวและขีดความสามารถที่โดดเด่นของเงินดิจิทัล

ในจดหมายฉบับก่อนหน้า ผมได้กล่าวถึงจุดแข็งของบริษัทในการมีนโยบาย กระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐานด้านการอนุมัติสินเชื่อ ทั้งในรูปแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจ รวมถึงความสามารถในการแปลงข้อมูลจำนวนมากให้เป็นข้อมูลเชิงลึก

นอกจากนี้ ผมยังได้เน้นถึงความสำคัญของกระแสเงินสด โดยเฉพาะในมิติของความสามารถในการชำระหนี้และความยืดหยุ่นทางการเงิน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการชำระหนี้ของผู้กู้แต่ละราย องค์ประกอบเหล่านี้ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของเรา เมื่อผสานทักษะเหล่านี้ เข้ากับความเข้าใจของเราเกี่ยวกับบริบทปัจจุบันของผู้ที่มีภาระหนี้สูงเกินควร ทำให้เราเริ่มให้บริการแก่ลูกหนี้ที่ดูเหมือนว่าจะ “เข้าถึงสินเชื่อในระบบได้มากเกินไป” (Overbanked) และในการดำเนินการดังกล่าว เราได้เลือกแนวทางที่อาจดูสวนทางกับหลักการทั่วไป นั่นคือการเปิดตัวสินเชื่อที่ให้อัตราดอกเบี้ยสูงเมื่อเทียบกับมูลค่าหลักประกัน (High Loan-to-Value: LTV) สำหรับผู้กู้ที่เคยได้รับสินเชื่อมากเกินไปในอดีต

แนวทางดังกล่าว สามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการผ่อนชำระหนี้โดยรวม และลดกระแสเงินสดที่ใช้สำหรับการชำระหนี้ต่อเดือนของผู้กู้ได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 46 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรักษาความลับทางธุรกิจ ผมขอไม่ลงลึกในรายละเอียดของเกณฑ์หรือกระบวนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้กู้บางกลุ่ม ผลลัพธ์สินเชื่อที่มี LTV สูงสามารถช่วยให้พวกเขาปรับโครงสร้างบุคคลและกระแสเงินสดของตนเองได้ ผลลัพธ์ลักษณะนี้นี้มักจะมีการนำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้านิติบุคคลอยู่แล้ว สิ่งที่เราากำลังดำเนินการอยู่ คือการนำแนวคิดแบบเดียวกันมาปรับใช้ในระดับที่เล็กลง โดยอาศัยประโยชน์จากสินทรัพย์เดิมที่มีอยู่ และไม่เพิ่มความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ เรายังได้นำเสนอทางเลือกใหม่สำหรับลูกค้าปัจจุบัน ในรูปแบบการ “พักชำระเงินต้น” (Payment Holiday) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเงินในช่วงที่เศรษฐกิจยังมีความไม่แน่นอน ซึ่งทางเลือกดังกล่าวได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โดยมีลูกค้าเลือกใช้สิทธิ์แล้วนับพันรายตั้งแต่เริ่มเปิดตัว ซึ่งเราเชื่อมั่นว่าทั้งตัวผลลัพธ์และกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ไม่ได้ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

โดยทั่วไป เมื่อคนส่วนใหญ่ได้ยินคำว่า “ผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินจากธนาคาร (Underbanked)” มักจะนึกถึงภาพของผู้ประกอบอาชีพอิสระที่มีรายได้อันไม่แน่นอนหรือรายได้น้อย ซึ่งขาดโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม ในช่วงปีที่ผ่านมา ผมได้ตระหนักว่านิยามของคำว่า Underbanked สามารถขยายความได้กว้างกว่านั้น โดยครอบคลุมถึงผู้ที่มีสินเชื่ออยู่แล้ว แต่ยังไม่สามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และเครื่องมือทางการเงินได้อย่างครบถ้วน เช่นเดียวกับการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้านิติบุคคลหรือลูกค้าผู้มีความมั่งคั่งสูง (High-net-worth) ซึ่งโดยปกติแล้ว ผู้ที่จะสามารถเข้าถึงเครื่องมือและทางเลือกทางการเงินที่หลากหลายได้ มักเป็นลูกค้าที่มีขนาดวงเงินสินเชื่อใหญ่พอที่จะมีนัยสำคัญต่อสถาบันการเงิน ในทำนองเดียวกับที่เราเคยพัฒนาสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันแบบมีกำหนดระยะเวลา ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบบัตรและมืงเงินหมุนเวียนมาแล้ว ในวันนี้ เรายังคงมุ่งค้นหาแนวทางในการถอดแบบและย่อขนาดผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีอยู่สำหรับกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ทำการขยายผลและส่งมอบให้กับลูกค้ากลุ่ม Underbanked ของเรา เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถบริหารจัดการปัญหาทางการเงินได้ดียิ่งขึ้น

แน่นอนว่า การพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อลักษณะนี้มีความซับซ้อนและท้าทายกว่าสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันตามรูปแบบปกติของเรา อย่างไรก็ตาม ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ ย่อมต้องการแนวทางแก้ไขที่ไม่เป็นไปตามกรอบเดิมเช่นกัน และในเมื่อเรายังไม่มีความชัดเจนว่าสถานการณ์หนี้ครัวเรือนและเศรษฐกิจของประเทศไทยจะปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญได้หรือไม่ เราจึงตัดสินใจสร้างสรรค์ทางออกด้วย วิธีการใหม่ที่แตกต่างและสร้างผลลัพธ์ได้จริง แม้ว่าปัจจุบัน มูลค่าพอร์ตสินเชื่อของผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้จะยังมีขนาดไม่ถึง 1 พันล้านบาท แต่ผมมองเห็นภาพว่าผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้จะสามารถเติบโตควบคู่ไปกับธุรกิจของบริษัทในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า หลังจากที่เราได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมอีกสักกระแจะหนึ่ง

รายได้จากธุรกิจนายหน้าประกันภัยของเรา เติบโตเร็วกว่าธุรกิจสินเชื่อ ติดต่อกันเป็นปีที่สอง

ธุรกิจนายหน้าประกันภัยของเรา ทั้งประกันติดโล่, เฮ้ กู๊ดดี (heygoody) และ อารีเกเตอร์ (Areegator) ยังคงรักษาความแข็งแกร่งและสร้างการเติบโตได้สูงกว่าตลาดประกันวินาศภัยโดยรวม พร้อมทั้งเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยมียอดเบี้ยประกันภัยรวบรวมกันทั้งสิ้น 11.3 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปี 2567 ซึ่งสัดส่วนหลักยังคงมาจากประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจ แม้ว่าอัตราการเติบโตจะชะลอลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เนื่องจากฐานเบี้ยประกันที่ขยายตัวใหญ่ขึ้น แต่การเติบโตระดับนี้ยังถือว่าน่าประทับใจอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ว่าในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2568 จำนวนกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจทั้งระบบลดลงถึง 480,000 กรมธรรม์ หรือคิดเป็นอัตราการหดตัวร้อยละ 4 ในขณะที่เบี้ยประกันวินาศภัยรวมทั้งระบบเติบโตเพียงร้อยละ 3 และเบี้ยประกันภัยรถยนต์เติบโตเพียงร้อยละ 1.5 เท่านั้น

ความแตกต่างระหว่างจำนวนกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจที่ออกใหม่ที่ลดลงกับเบี้ยประกันภัยที่ยังเติบโตได้นั้น มีแนวโน้มว่าจะเป็นผลมาจากการปรับขึ้นของราคาเบี้ยประกัน เรามองว่าการหดตัวของตลาดประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจเป็นเพียงสถานการณ์ชั่วคราว จากผลกระทบของหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงและการเติบโตทางเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งส่งผลให้เจ้าของรถบางส่วนตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจ ภายใต้บริบทดังกล่าว ส่วนแบ่งการตลาดเบี้ยประกันภัยของเรา เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.55 เป็นร้อยละ 3.85 ในปีที่ผ่านมา และเติบโตในอัตราที่สูงกว่าเมื่อพิจารณาจากจำนวนกรมธรรม์

บริบทการแข่งขันในธุรกิจนายหน้าประกันภัยแตกต่างจากธุรกิจสินเชื่ออย่างเห็นได้ชัด ธนาคารหลายแห่งที่เผชิญความท้าทายในการปล่อยสินเชื่อและการเติบโตคงที่ ต่างหันมาเข้าสู่ธุรกิจนายหน้าประกันภัยเพื่อมองหารายได้ค่าธรรมเนียมมาชดเชยรายได้ดอกเบี้ยที่ลดลง ซึ่งการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่จำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันในการเข้าถึงลูกค้าผ่านช่องทางทีวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่องทางโปรแกรมและเครื่องมือการค้นหา (Search Engines) ส่งผลให้การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเดิมต้องใช้ทรัพยากรและความพยายามที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ในปี 2568 การเข้าถึงและการสร้างการมีส่วนร่วมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจึงต้องอาศัยเงินลงทุนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ทีมการตลาดทั้งในช่องทางดิจิทัลและช่องทางดั้งเดิมของเรา ยังคงทำหน้าที่อย่างเต็มที่ในการปกป้องและขยายส่วนแบ่งการตลาด รวมถึงทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็ไม่หยุดนิ่งที่จะปรับปรุงแพลตฟอร์ม รวมถึงข้อเสนอและบริการด้านนายหน้าประกันภัยอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าเราสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างไร คือศูนย์บริการและให้ความช่วยเหลือด้านการเคลม “โทร.1501” โดยในปีที่ผ่านมา ปริมาณการติดต่อขอความช่วยเหลือด้านการเคลมประกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 60 จากประมาณ 31,000 สาย ในปี 2567 เป็นประมาณ 50,000 สาย สิ่งที่น่าสนใจคือ ในจำนวนสายที่โทรเข้ามา มีผู้ถือกรมธรรม์บางส่วนที่ไม่ได้ซื้อประกันผ่านเรา และไม่สามารถจดจำได้ว่าพวกเขาใช้บริการของบริษัทประกันหรือนายหน้ารายใด แต่สิ่งที่พวกเขาจำได้คือ “โทร.1501” เป็นศูนย์บริการและให้ความช่วยเหลือด้านการเคลม สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งยังไม่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง แน่นอนว่าทีมงานของเรายินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ทุกสายที่ติดต่อเข้ามา เพราะนอกจากจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกที่ดีต่อแบรนด์ ยังเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการพิจารณาเลือกซื้อกรมธรรม์ฉบับต่อไปกับแบรนด์นายหน้าประกันภัยในกลุ่มบริษัทของเราในอนาคตอีกด้วย

ตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าในฐานะนายหน้าประกันภัยของเรา คือแนวคิดการทำงานร่วมกันกับบริษัทประกันแบบพันธมิตร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลประวัติการเคลมประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจในอดีต เพื่อระบุกลุ่มที่มีความเสี่ยงต่ำ จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปประสานงานกับพันธมิตรเพื่อปรับลดเบี้ยประกันสำหรับรถยนต์และกลุ่มผู้ขับขี่บางกลุ่ม โดยมีการปรับลดมากกว่าร้อยละ 40 ในกรณีเช่นนี้ ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ลูกค้านำของเราได้รับเบี้ยประกันที่ถูกลง พันธมิตรบริษัทประกันของเราสามารถลดต้นทุนการเคลมได้ และเราเองก็สามารถขยายส่วนแบ่งทางการตลาดผ่านผลิตภัณฑ์ที่ราคาสามารถแข่งขันได้ ดังนั้น เราจึงสร้างคุณค่าได้มากกว่าการเป็นเพียงช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพในการร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์กับพันธมิตรของเรา

แม้จะไม่มีข้อมูลสาธารณะที่ระบุอย่างชัดเจน แต่ผมเชื่อมั่นว่าเราเป็นนายหน้าประกันภัยที่มีฐานลูกค้ารายย่อยที่ใหญ่ที่สุด แม้ว่าเราจะอยู่ในอันดับที่สองเมื่อพิจารณาจากมูลค่าเบี้ยประกันภัยรวมก็ตาม ในระยะนี้ การขยายฐานลูกค้าในตลาดที่มีความกระจายตัวสูง ยังคงมีความสำคัญมากกว่าการมุ่งเป้าหมายไปที่การมียอดเบี้ยประกันรวมสูงสุดหรือการเร่งทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น ประการแรก เราเข้าใจดีว่าอัตรากำไรและค่าตอบแทนจากการขาย นั้นมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ประการที่สอง ซึ่งสำคัญยิ่งกว่า คือเราเชื่อว่านายหน้าประกันภัยที่ดีควรตระหนักว่า ลูกค้าทุกคนไม่ว่าจะมีสถานะทางเศรษฐกิจหรือสังคมในระดับใด ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่อทรัพย์สิน สุขภาพ รายได้ และชีวิต ดังนั้น ความสำเร็จของเราจึงหมายถึงจากการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและลึกซึ้งกับลูกค้าในระยะยาว ประการสุดท้าย แม้ว่าปริมาณรายการและรายได้ของธุรกิจใหม่จะมีลักษณะการเติบโตแบบกราฟรูปตัว S (S-Curve) แต่ความสามารถในการทำกำไรตามธรรมชาติแล้วมักเป็นไปในลักษณะของกราฟรูปตัว J (J-Curve) แม้ว่าภาพรวมธุรกิจนายหน้าประกันภัยของเราจะมีกำไร แต่แต่ละแบรนด์ยังคงอยู่ในช่วงวงจรการทำกำไรที่แตกต่างกัน และผมเชื่อมั่นว่าผู้ถือหุ้นจะค่อยๆ เห็นคุณค่าของธุรกิจนายหน้าประกันภัยที่เป็นกลไกสำคัญของเราชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยราวร้อยละ 40 ยังไม่มีประกันภัย มาจากการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับทางเลือกด้านประกันภัยที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงได้ทำงานร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) อย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยส่งเสริมความรู้และความตระหนักรู้ด้านประกันภัย ในปีที่ผ่านมา เราได้ทุ่มเทพยายามในการร่วมลงพื้นที่กับ คปภ. และเข้าร่วมกิจกรรมให้ความรู้ด้านประกันภัย โดยได้ลงพื้นที่ใน 22 จังหวัด และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จำนวน 52 กิจกรรม

เราเชื่อมั่นว่า ในระยะยาว ความมุ่งมั่นของเราในการส่งเสริมความรู้และการตระหนักรู้ด้านประกันภัย ควบคู่ไปกับการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการในตลาดนายหน้าประกันภัยที่ยังมีความกระจายตัวสูง แต่มีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยตอกย้ำและรักษาความเป็นผู้นำของเราในธุรกิจนี้ได้อย่างยั่งยืน

ความเชื่อมั่นของเราในการใช้เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์หลักนั้น มีความชัดเจนและแข็งแกร่งยิ่งกว่าเดิม แม้ว่าเรา仍将อยู่ในช่วงค้นหาแนวทางในการนำ AI มาใช้อย่างเหมาะสม โดยแนวคิดที่เรายึดถือมาโดยตลอด ยังคงเป็น “การไม่หยุดที่จะปฏิรูปตัวเอง” (Self-disruption)

ภายในเจ็ดปีที่ผ่านมา ผมมักจะพูดเล่นกับทีมงานเสมอว่า “AI” ย่อมาจาก “เกือบจะอัจฉริยะ (Almost Intelligent)” มากกว่า “ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)” เพราะโมเดลภาษาขนาดใหญ่ (LLMs) รุ่นแรกๆ มักจะให้คำตอบที่เรียบเรียงเป็นคำสละสลวย แต่กลับมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม การพูดแบบนี้มีเจตนาแฝงเพื่อเตือนสติทีมงานว่า ในฐานะมนุษย์ผู้มี “ปัญญาที่แท้จริง” เราต้องไม่ยกหน้าที่การคิดวิเคราะห์ไปให้กับเครื่องจักรทำแทนทั้งหมด เพราะยังมีบริบทอีกมากมายที่ยังไม่สามารถรับรู้ได้ทั้งหมดที่ อย่างไรก็ดี หากเราป้อนคำสั่ง (Prompt) ได้อย่างถูกต้อง เทคโนโลยีเหล่านี้ก็สามารถสร้างผลลัพธ์อันน่าทึ่งออกมาได้ราวกับมีเวทมนตร์

ในปี 2566 ผมได้ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของจดหมายถึงผู้ถือหุ้นในการอธิบายถึงมุมมองที่เรามีต่อสินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบระบบ และต้นทุนการให้บริการ และในปีที่ผ่านมา ผมได้กล่าวถึงการมาของ AI และ LLMs ที่บีบให้เราต้องทบทวนบทบาทของข้อมูลเสียใหม่ ในฐานะปัจจัยสำคัญในการนำศักยภาพของเทคโนโลยีในอนาคตมาทำให้เกิดประโยชน์ เรายังคงต่อยอดบทเรียนเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจเทคโนโลยีให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น พร้อมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Tinkering) การฝึกฝน และการทดลองสิ่งใหม่ จากนั้น ผมขออัปเดตมุมมองของเราที่มีต่อ AI รวมถึงแนวทางที่เราคาดหวังว่าเทคโนโลยีนี้จะเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนองค์กร ในทิศทางที่เหมาะสมและ สร้างมูลค่าที่จับต้องได้ ให้แก่ผู้ถือหุ้น

เทคโนโลยีนี้เป็นสิ่งที่เราไม่อาจมองข้ามได้ ทีมผู้บริหารได้ติดตามที่มีความเข้าใจพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและประสบการณ์ด้านดิจิทัล ควบคู่กับความเข้าใจในแก่นแท้ของธุรกิจ ย่อมเห็นตรงกันว่าการลงทุนใน AI เป็นสิ่งจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงมิใช่เป็นเพียงทางเลือก การเร่งยกระดับการเรียนรู้ในเทคโนโลยีนี้ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลผลประโยชน์ของบริษัท เพื่อบริหารจัดการและลดความเสี่ยงจากการถูกแทรกแซงทางธุรกิจ แม้ว่าการเดินทางเร็วเกินไปอาจก่อให้เกิดต้นทุนล่วงหน้าและความสูญเสียเปล่าบ้างในช่วงแรก แต่ผลกระทบจากการขยับตัวที่ล่าช้า นั้น มีแนวโน้มที่จะรุนแรงและก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่า หากผู้เล่นรายใหม่หรือคู่แข่งสามารถแซงหน้าเราในการพัฒนาและเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือให้บริการเชิงพาณิชย์ออกสู่ตลาดได้ก่อนเรา

วัฒนธรรมองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจโลกดิจิทัล ควบคู่กับความเชี่ยวชาญเชิงลึกในธุรกิจ มีความสำคัญยิ่งกว่าการมีเทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลเพียงอย่างเดียว เพราะเราสามารถใช้เงินทุนซื้อลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับ AI หรือหน่วยประมวลผลอย่าง GPU ได้ แต่ทักษะในการใช้เครื่องมือเหล่านี้จะเกิดความชำนาญนั้น จำเป็นต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาและขัดเกลาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีทางลัดใด ๆ ไซลูชันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ออกแบบเฉพาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ หากได้รับการออกแบบและปรับใช้อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ โดยเรามุ่งมั่นยกระดับความรู้เท่าทันดิจิทัลของบุคลากรทั้งองค์กร และปลูกฝังความเข้าใจด้าน AI ให้เป็นส่วนหนึ่งของดีเอ็นเอขององค์กร ผ่านการส่งเสริมอย่างจริงจังและการเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้ พร้อมแนวทางการกำกับที่เหมาะสม เพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริง เราต้องมั่นใจว่าทีมงานของเรามีความเข้าใจในแก่นแท้ของธุรกิจสินเชื่อและ

นายหน้าประกันภัย ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว ธุรกิจสินเชื่อของเราเปรียบเสมือนการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ (เงินสด) และการช่วยให้ลูกค้าถ่ายโอนความเสี่ยง (ไปยังบริษัทประกัน ซึ่งทำหน้าที่รวบรวม กระจ่าย และบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น)

สำหรับพนักงานที่ต้องรับมือกับทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน กรอบเวลาการทำงาน เป้าหมาย กฎเกณฑ์ และคำตอบแทนต่างๆ ในแต่ละวัน เป็นเรื่องง่ายที่พวกเขาจะหลงลืมข้อเท็จจริงที่ว่า กระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานเกือบทั้งหมดของเราล้วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมพื้นฐานเพียงไม่กี่อย่าง นั่นคือ การรวบรวม การจัดเก็บ การประมวลผล และการส่งมอบข้อมูล การตระหนักถึงมุมมองนี้ จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของเรายังคงตั้งอยู่บนรากฐานที่มั่นคงทางธุรกิจ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เราได้สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ประกอบด้วยสาขากว่า 1,800 แห่ง และพนักงานกว่า 8,500 คน พร้อมทั้งกำหนดนโยบายต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการ และระบบ เพื่อเปลี่ยนกรอบแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงให้กลายเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และช่วยให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างพื้นฐานที่มีหลายลำดับชั้นเหล่านี้ ได้เพิ่มความซับซ้อนให้กับกิจกรรมหลักทางธุรกิจ ที่จริงแล้ว ยังมีลำดับชั้นมาคั่นมากเท่าไร ระบบและองค์กรก็ยิ่งมีความเปราะบางมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีใหม่ๆ จึงควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยบริหารจัดการหรือช่วยลดความซับซ้อนเหล่านั้นลง

อย่างไรก็ตาม การจะก้าวไปถึงจุดนั้นได้ เราต้องเริ่มจากการเรียนรู้เรื่อง AI จากนั้นต้องละทิ้งความเชื่อเดิมที่ว่าวิธีการดำเนินงานในปัจจุบันของเรานั้นเป็นวิธีที่ "ถูกต้อง" หรือ "ดีที่สุด" แล้ว และสุดท้าย ต้องกลับมาทบทวนและเรียนรู้หลักการพื้นฐานทางการตลาด การบริหารความเสี่ยง การให้บริการลูกค้า การให้สินเชื่อ ประกันภัย และหลักการอื่นๆ ใหม่อีกครั้ง เพื่อพัฒนาให้เราเป็นผู้ออกแบบระบบที่ดียิ่งขึ้นตัวอย่างที่ชัดเจนในเรื่องนี้คือการตลาด ดังที่ผมได้กล่าวไปข้างต้นว่า การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในตลาดประกันภัยได้ส่งผลให้ต้นทุนการทำการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหา (Search Engine Marketing: SEM) พุ่งสูงขึ้น ดังนั้นในอนาคตข้างหน้า เราจำเป็นต้องเสริมทักษะด้าน AI เข้ามาทดแทน จากการพึ่งพาการทำ Search Engine Optimization (SEO) และ SEM แบบเดิม เพื่อให้เรายังคงมีความสามารถในการแข่งขันได้ ปัจจุบัน มีคำศัพท์ใหม่ๆ เกิดขึ้นในแวดวงการตลาด อาทิ AEO, GEO, AISO, AISEO และ LLMO ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับการใช้ AI เพื่อทำให้แบรนด์ของเราถูกค้นพบได้ง่าย และเป็นตัวเลือกในใจของผู้บริโภค

เพื่อส่งเสริมความรู้เท่าทันโลกดิจิทัลและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เราได้จัดเวิร์กช็อปที่ออกแบบมาโดยเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจขององค์กร การเสริมสร้างศักยภาพทั้งในด้านวิสัยทัศน์ คำศัพท์เชิงเทคนิค และความเข้าใจพื้นฐานว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถทำอะไรได้บ้าง จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น ทั้งในการแก้ไขปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว แม้ว่าผู้บริหารบางท่านอาจไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรงในการพัฒนาโครงสร้างทางเทคนิคเพื่อยกระดับธุรกิจ แต่อย่างน้อยที่สุด เราจะสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น และมั่นใจได้ว่าเราจะไม่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าและการพัฒนาขององค์กร

สำหรับพนักงานส่วนอื่นๆ เราได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและมีความเข้มข้นมากขึ้น พร้อมปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เพื่อสนับสนุนการนำเครื่องมือ AI ทั้งในรูปแบบเชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) และเชิง

คาดการณ์ (Predictive AI) มาใช้งานอย่างเหมาะสม ในกระบวนการนี้ เรามุ่งมั่นลงทุนเพื่อยกระดับทักษะของชาวเงินติดล้อในทุกกระดับ เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานของเราเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น

สำหรับระยะแรก ขอให้ทุกท่านคาดหวังผลลัพธ์ในลักษณะของการใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่การประหยัดต้นทุนที่เป็นตัวเงินอย่างชัดเจนนั้น มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในระยะถัดไปเมื่อเวลาผ่านไป AI จะเข้ามาสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างทางเทคโนโลยีและโครงสร้างต้นทุนของเราในรูปแบบที่เราอาจยังจินตนาการได้ อย่างไรก็ตาม ต้นทุนที่แท้จริงของการไม่ลงทุน คือความเสี่ยงที่บริษัทจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือร้ายแรงกว่านั้น คือการกลายเป็นธุรกิจที่ล้าสมัย ปัจจุบัน เราเริ่มเห็นประสิทธิภาพด้านต้นทุนที่ดีขึ้นในบางส่วนงานแล้ว แม้ว่าค่าใช้จ่ายในภาพรวมจะยังคงเดิมก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราควรคาดหวังถึงการส่งมอบงานที่รวดเร็วขึ้น พร้อมด้วยคุณภาพและคุณค่าที่ดีขึ้นภายใต้ต้นทุนที่เท่าเดิม ต่อไปนี้เป็น 4 กรณีศึกษา ที่แสดงถึงการนำ Generative AI, Predictive AI หรือการผสมผสานของทั้งสองเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้:

1. ทีมสื่อสารการตลาดของเรา ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจำนวน 13 คน รับหน้าที่หลักในการสร้างสรรค์แคมเปญและผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ อาทิ แผ่นพับ ป้ายประกาศ งานออกแบบ และข่าวประชาสัมพันธ์ แม้จะไม่มีเพิ่มจำนวนพนักงาน แต่ทีมสามารถยกระดับผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้เราสามารถประหยัดต้นทุนในการผลิตสื่อได้กว่า 20 ล้านบาท พร้อมทั้งยังสามารถสร้างสรรค์เนื้อหาให้กับแบรนด์ต่างๆ ได้หลากหลายมากขึ้นกว่าในอดีต ทั้งนี้ งบประมาณที่ประหยัดได้จากการนำ AI มาใช้นั้น ได้ถูกนำไปจัดสรรเพิ่มในส่วนของการซื้อสื่อและการส่งเสริมแคมเปญการตลาดแทน
2. ในทำนองเดียวกัน สำหรับหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมให้การดำเนินงานของเราเป็นไปตามกฎระเบียบด้านการคุ้มครองผู้บริโภคและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า เราได้เปลี่ยนจากการใช้พนักงานสุ่มตรวจบทสนทนาการขายหรือการติดตามหนี้ มาเป็นการใช้เทคโนโลยีที่สามารถตรวจสอบได้ครอบคลุมทุกบทสนทนา 100% ซึ่งหากปราศจากเทคโนโลยีดังกล่าว เราคงไม่สามารถตรวจสอบการสนทนาทั้งหมดเพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการได้ ยิ่งไปกว่านั้น นอกเหนือจากการตรวจสอบบทสนทนาให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด เรายังสามารถใช้ AI เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์อารมณ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจของลูกค้าได้อีกด้วย ปัจจุบัน เรามีส่วนงานที่ติดต่อกับลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ อาทิ ฝ่ายขายผ่านทางโทรศัพท์ ฝ่ายสนับสนุนการเคลมประกัน ฝ่ายติดตามหนี้ และฝ่ายบริการลูกค้า รวมพนักงานทั้งสิ้น 1,249 คน แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่สามารถเข้ามาแทนที่คนได้ทั้งหมด แต่การมอบเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรที่มีทักษะ จะช่วยให้เราสามารถยกระดับคุณภาพการทำงาน พร้อมบริหารการรับพนักงานใหม่เพื่อทดแทนอัตราการลาออกตามธรรมชาติ (Natural Turnover) ได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเร่งรีบรับพนักงานใหม่เพื่อทดแทน
3. ในปีที่ผ่านมา ผู้บริหารท่านหนึ่งของทีมอาร์เคเตอร์ ผู้มีความกระตือรือร้นในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ได้ทดลองนำเครื่องมือ AI ในรูปแบบที่เปิดให้ใช้งานฟรีมาใช้ และสามารถพัฒนางานปรับปรุงระบบได้เป็นจำนวนมาก โดยแทบไม่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งหลังจากใช้เวลาในการทดลองและปรับแต่งตัวต้นแบบด้วยเครื่องมือ AI ดังกล่าว เขาสามารถส่งมอบชุดข้อมูลและระบบที่มีความพร้อม ในระดับที่แทบจะสามารถนำไปใช้งาน

ได้จริง โดยไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมใดๆ กรณีนี้เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นว่า ชาวเงินดิจิทัลที่มีทักษะด้านเทคนิคในระดับหนึ่ง สามารถเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ด้วยตนเองและยกระดับศักยภาพโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพียงอย่างเดียว

4. ในจดหมายถึงผู้ถือหุ้นปีก่อนๆ ผมมักลงท้ายเสมอว่าจดหมายเหล่านั้นไม่ได้ใช้ AI ในการเขียน แต่สำหรับปีนี้ ผมต้องขอขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ผมใช้ AI มาใช้เฉพาะในส่วนของการค้นคว้าข้อมูลและการตรวจทานต้นฉบับเท่านั้น โดยไม่มีเนื้อหาส่วนใดที่ AI เขียนให้ ในปัจจุบัน เมื่อ AI ได้ถูกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือค้นหา (Search Engine) ไปแล้ว การค้นหาข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต โดยไม่ผ่านระบบ AI จึงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย นอกจากนี้ AI ยังเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่ช่วยในการตรวจทานและแปลภาษา ก่อนหน้านั้น ผมจะร่างจดหมายฉบับนี้เป็นภาษาอังกฤษ จากนั้นจะส่งต่อไปให้บรรณาธิการช่วยตรวจสอบไวยากรณ์และให้ข้อเสนอแนะ ก่อนส่งต่อไปให้ทีมงานภายในแปลเป็นภาษาไทยและตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข แต่ในปีนี้ ขั้นตอนดังกล่าวถูกย่อให้สั้นลงด้วยความช่วยเหลือจากเครื่องมือ AI ทั้งนี้ คงจะเป็นการย้อนแย้ง หากผมสนับสนุนให้ทุกคนใช้งาน AI แต่ผมกลับไม่นำเครื่องมือนี้มาใช้ อย่างไรก็ตาม ผมขอยืนยันว่าการวางโครงสร้างเนื้อหา การคัดเลือกประเด็น การร่างและเรียบเรียงเนื้อความทั้งหมด ยังคงเป็นการกลั่นกรองและเขียนของผมเอง

สำหรับจดหมายฉบับนี้และฉบับต่อไป ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะกระชับมากขึ้น เนื่องจากผมคงไม่ลงรายละเอียดเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ที่สามารถสืบค้นได้ด้วยเครื่องมือ AI แต่จะขอมุ่งเน้นไปที่เนื้อหาที่สะท้อนมุมมองเฉพาะของบริษัท และมุมมองเชิงกลยุทธ์ของเราที่มีต่อประเด็นต่างๆ มากยิ่งขึ้น

แรงบันดาลใจสำหรับกรณีศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนหนึ่งมาจากแนวทางการประยุกต์ใช้ AI ของเราที่มีลักษณะกระจายศูนย์ และขับเคลื่อนจากระดับล่างขึ้นบน ปีที่ผ่านมา เราได้จัดกิจกรรม AI hackathon กำหนดให้ทีมผู้เข้าแข่งขันต้องนำเสนอผลงานต้นแบบที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปพัฒนาต่อยอดและใช้ได้จริง หรือ POC สิ่งที่น่าประทับใจคือ ทีมที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายบางทีมไม่มีสมาชิกที่มีพื้นฐานหรือผ่านการอบรมด้านไอทีเลยแม้แต่คนเดียว ขณะเดียวกัน เครื่องมือและแนวทางที่ขับเคลื่อนด้วย AI จำนวนมาก ที่ถูกนำเสนอโดยพนักงานรุ่นใหม่ ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่นำไปใช้ได้จริง ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ลดอุปสรรคในกระบวนการดำเนินงานภายใน และสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจ นอกจากนี้ เรายังวางแผนที่จะใช้เครื่องมือ AI ใหม่ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาด้านอื่นๆ เพิ่มเติม อาทิ การตรวจจับและป้องกันการทุจริต การตรวจสอบบทสนทนาดังที่กล่าวไป รวมถึงการพัฒนาเซตบอทอัตโนมัติเพื่อเป็นก้าวสำคัญในการต่อยอดไปสู่การทำผ่านช่องทางในอนาคต

นอกเหนือจากกรณีการใช้งานในแต่ละส่วนงานแล้ว เรายังให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อรองรับการขยายการใช้งาน AI อย่างเหมาะสมและรัดกุม เนื่องจากการเข้าถึงเครื่องมือ AI ที่แพร่หลายมากขึ้นนั้น ย่อมมาพร้อมกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการทดลองที่ขาดทิศทาง การทำงานที่ซ้ำซ้อน และการเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ตั้งใจ เพื่อรับมือกับความท้าทายนี้ เราจึงได้สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับทดลองนวัตกรรม AI ที่มีความปลอดภัย (Sandbox) เพื่อให้พนักงานสามารถทดลองใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมั่นใจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาศูนย์บริการด้าน AI ภายในองค์กร ที่กำลังอยู่ในระยะเริ่มต้น

โดยเราคาดหวังว่าในระยะยาว ศูนย์กลางแห่งนี้จะช่วยลดความซ้ำซ้อน เร่งการเรียนรู้ภายในองค์กร และทำให้การดำเนินงานด้าน AI ของเราสามารถต่อยอดและสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างต่อเนื่อง แทนที่จะกระจุกกระจายเป็นส่วน ๆ ที่สำคัญ แนวทางดังกล่าวยังช่วยต่อยอดหลักการสำคัญของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีของเรา นั่นคือ นวัตกรรมควรถูกส่งเสริมในวงกว้าง แต่การขยายผลควรดำเนินไปอย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานระหว่างความอิสระในการทดลองเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานและกรอบการกำกับดูแล เรามุ่งหวังที่จะปลดล็อกความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความมั่นคงปลอดภัย และประสิทธิภาพในระยะยาวเอาไว้ได้

ผมต้องขอเรียนว่า แม้เราจะมีเครื่องมือนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นมาใช้อย่างมีนัยสำคัญ แต่บริษัทไม่ได้มีการปรับลดจำนวนพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแต่อย่างใด ด้วยทรัพยากรอย่าง GitHub Copilot ที่กำลังพัฒนาไปมากกว่าการเป็นเพียงพื้นที่เก็บซอร์สโค้ด สุการเป็นเสมือน โรงงาน AI สำหรับการพัฒนาซอฟต์แวร์ ผู้ถือหุ้นอาจคาดหวังว่าเกิดการประหยัดต้นทุนจากทีมงานเทคโนโลยีของเรา ที่มีพนักงานกว่า 400 คน อย่างไรก็ตาม เราเลือกที่จะนำ AI มาใช้ในแนวทางที่ช่วยเร่งการปรับผ่านสู่ดิจิทัลและเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจมากกว่า เนื่องจากเข้ามาของ AI ทำให้เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่เข้าถึงได้ง่ายขึ้น บุคลากรจำนวนไม่น้อยที่เคยมองว่าตนเอง “ไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี” เมื่อได้เห็นตัวอย่างการใช้งานที่เหมาะสมก็สามารถเข้าใจถึงศักยภาพของ AI ในการช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในงานประจำได้ทันที ซึ่งส่งผลให้ความต้องการปรับกระบวนการทำงานภายในให้เป็นระบบอัตโนมัติเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

ด้วยเหตุนี้ นับตั้งแต่จดหมายถึงผู้ถือหุ้นของผมในปี 2566 ทีมเทคโนโลยีของเราได้มีการปรับตัวในด้านต่างๆ ดังนี้:

1. ยกเลิกการใช้จำนวนบรรทัดของโค้ด (Lines of Code) เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของนักพัฒนาระบบ เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ในยุคที่โค้ดจำนวนมากสามารถถูกสร้างขึ้นได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที เราจึงเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับคุณภาพของโค้ดที่เขียน ความสามารถในการดูแลรักษาระบบ การลดภาระงานด้านเทคนิคที่สะสมอยู่ และผลลัพธ์จากการส่งมอบงานมากกว่า
2. ปรับเปลี่ยนบทบาทของนักพัฒนาระบบ จากเดิมที่เน้นการเขียนโค้ดเป็นหลัก มาเป็นการตรวจทานโค้ดที่สร้างขึ้นโดย AI มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบ การวางโครงสร้างของระบบ การเชื่อมต่อระบบ และคุณภาพของโค้ด
3. ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาโครงสร้างระบบแบบแยกส่วน (ไมโครเซอร์วิส) และจุดเชื่อมต่อระหว่างระบบ (API) แม้เรา仍将พัฒนาและส่งมอบฟีเจอร์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยขยายกลุ่มฟีเจอร์ของ API เพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 60 (จาก 327 เป็น 517 กลุ่ม) แต่ละกลุ่มได้รับการออกแบบให้มีความละเอียดและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำกลับมาใช้ซ้ำได้ทั่วทั้งองค์กร

4. ลดจำนวนการใช้งาน API ที่ไม่จำเป็น เนื่องจากเรายังคงเดินหน้าลดภาระงานด้านเทคนิคที่สะสมอยู่อย่างต่อเนื่อง ผ่านการยกเลิกการใช้งาน API รุ่นเก่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การดูแลรักษา และสมรรถนะของระบบโดยรวม
5. เราอยู่ระหว่างการเรียนรู้ในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้าน AI ซึ่งนำมาซึ่งต้นทุนรูปแบบใหม่ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการใช้พลังงานและระบบระบายความร้อน และเราจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเชิงลึกเพิ่มเติมในประเด็นเหล่านี้ ก่อนที่จะดำเนินการปรับสมดุลและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีของเราได้อย่างเหมาะสม

นับตั้งแต่เราเริ่มต้นเส้นทางการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเมื่อเกือบหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทของเราได้พัฒนาและก้าวหน้ามาไกลอย่างต่อเนื่อง และยังคงจำเป็นต้องปรับตัวต่อไปท่ามกลางสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ควบคู่กับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านความเร็ว ความโปร่งใส และการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์เฉพาะบุคคล ซึ่งผมไม่สามารถนึกถึงแนวทางอื่นใดที่จะสร้างองค์กรที่ให้บริการทางการเงินสำหรับลูกค้ารายย่อยให้แข็งแกร่งและยั่งยืนได้ดีไปกว่านี้

AI มีแนวโน้มที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนโฉมหน้าการแข่งขันในอุตสาหกรรม แม้ว่าความสามารถในการจัดหาเงินทุน เพื่อรองรับธุรกิจที่ใช้สินทรัพย์เป็นฐานอย่างธุรกิจเราจะยังคงมีความสำคัญอยู่เสมอ แต่ผู้ที่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีจะมีแนวโน้มก้าวขึ้นมาเป็นผู้ชนะมากกว่า ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างของผู้เล่นรายใหญ่ 5 อันดับแรกในอุตสาหกรรมสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันอาจมีการเปลี่ยนแปลง หากผู้ประกอบการเดิมลงทุนด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอและตามหลังมากเกินไป การรับรู้ แปรนตร์และเครือข่ายสาขาที่ครอบคลุมอาจช่วยปกป้องตำแหน่งทางการตลาดได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคถูกหล่อหลอมและเปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลของเทคโนโลยีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงนี้มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นภายในทศวรรษหน้า หรืออาจเร็วกว่านั้น ขึ้นอยู่กับว่าสถาบันการเงินขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทั้งเงินทุนและเทคโนโลยี จะให้ความสำคัญกับตลาดนี้มากเพียงใด ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าอาจจะเกิดขึ้นหลังจากที่พวกเขาได้ยกระดับและปกป้องฐานธุรกิจหลักของตนเองแล้ว

แม้การมองไม่เห็น "ปลายทาง" ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนอาจสร้างความไม่สบายใจ แต่ความรู้สึกเช่นนี้ถือเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้บุกเบิก ซึ่งสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนจากความสำเร็จของ "บัตรติดล้อ" ที่เข้ามาทดแทนธุรกรรมการปล่อยสินเชื่อที่สาขาไปกว่าครึ่งหนึ่ง ก่อนจะถูกต่อยอดอีกครั้งด้วยแอปพลิเคชันของเรา ซึ่งทำให้บัตรมีบทบาทลดลง และเปิดโอกาสให้ลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเองได้มากขึ้น ส่งผลให้ "การมีจำนวนสาขามากที่สุด" ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของการมีบทบาทในตลาดอีกต่อไป สำหรับธุรกิจประกันภัย ขณะที่เรายังคงอยู่ในช่วงบ่มเพาะและพัฒนา ประกันติดล้อ ซึ่งเป็นผู้นำตลาดของเรา เราได้เปิดตัว heygoody.com ด้วยความตั้งใจที่จะท้าทายและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจาก

ภายในของเราเอง ในด้านการปฏิบัติการ ทีมเทคโนโลยีของเราได้เริ่มขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เมื่อหลายปีก่อน ด้วยการถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถพัฒนาระบบอัตโนมัติ (RPA) ได้ด้วยตนเอง

โดยสรุปแล้ว การลดต้นทุนไม่ใช่เป้าหมายหลักของเราในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ แต่เรามุ่งหวังที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความเป็นผู้นำ ด้วยการส่งมอบเครื่องมือหรือพีเจอาร์ที่ทันสมัยเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐาน แน่นอนว่าการลองผิดลองถูกและเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ และมาพร้อมต้นทุนในระยะเริ่มต้นที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์ในมิติที่ไม่ใช่ตัวเงินได้เริ่มปรากฏให้เห็นแล้ว โดยสะท้อนผ่านการยกระดับศักยภาพของชาวเงินติดล้อ ทั้งในด้านทักษะและความสามารถอย่างชัดเจน ท้ายที่สุดแล้ว เส้นทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และ AI ของเรา คือการลงทุนใน "ทุนมนุษย์" ลำดับถัดไป ผมขอแบ่งปันมุมมองของเราในการบริหารจัดการ "เงินทุน" ของท่าน

เรามีเงินทุนเพียงพอสำหรับการเติบโตจากภายใน อย่างไรก็ตาม เงินทุนที่มีอยู่อาจยังไม่เพียงพอ หากเราต้องการโอกาสในการเติบโตผ่านการควบรวมหรือซื้อกิจการที่มีนัยสำคัญ

ในปีที่ผ่านมา สถานะเงินทุนของเรามีความแข็งแกร่งขึ้นในหลายมิติ ประการแรก อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (DE Ratio) ของเราลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปิดปีในระดับ 2.3 เท่า และอีกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนนี้ แต่มักถูกมองข้ามคือระดับเงินสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต เนื่องจากเงินสำรองดังกล่าว ถูกบันทึกเป็นรายการหักออกจากส่วนของผู้ถือหุ้น ดังนั้น เงินสำรองจึงทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันเงินทุนของผู้ถือหุ้นอีกชั้นหนึ่งเมื่อมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยเงินสำรองจำนวน 5.5 พันล้านบาท เมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 34.5 พันล้านบาท และยอดสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จำนวน 1.7 พันล้านบาท ทำให้มูลค่าทางบัญชีสุทธิของเงินทุนเราอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ระดับเงินสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตต่อหนี้เสียและฐานส่วนของผู้ถือหุ้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เราใช้ในการพิจารณากำหนดเป้าหมายอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในอนาคตแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบที่เราดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผลงานที่พิสูจน์ได้ในอดีต มีส่วนสำคัญที่ทำให้เราได้รับการปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือจากบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด (TRIS Rating) ซึ่งถือเป็นความสำเร็จที่น่าทึ่ง เมื่อพิจารณาจากสถานะเศรษฐกิจในภาพรวมที่ชะลอตัวลง และผลประกอบการของผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคาร ที่อ่อนแอลงในช่วงสองปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้ เมื่อช่วงปลายปีที่ผ่านมา Japan Credit Rating Agency (JCR) ซึ่งเป็นสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ได้จัดอันดับความน่าเชื่อถือของ ติดล้อ โฮลดิ้งส์ ที่ระดับ 'A-' ซึ่งนับเป็นการจัดอันดับความน่าเชื่อถือระดับสากล (International Rating) ครั้งแรกของบริษัท โดยเรามีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในระดับนำลงทุน (Investment Grade) ซึ่งต่ำกว่าอันดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย (Sovereign Rating) เพียงหนึ่งระดับเท่านั้น การได้รับการจัดอันดับเครดิตในครั้งนี้ถือเป็นก้าวแรกในการเข้าถึงแหล่งเงินออมมหาศาลของประเทศญี่ปุ่น และเป็นการเปิดโอกาสสู่แหล่งเงินทุนใหม่ๆ เพื่อช่วยกระจายความเสี่ยงด้านเงินทุน พร้อมกับสนับสนุนการเติบโตของบริษัทในอนาคต

การได้รับการรับรองเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ความเชื่อมั่นต่อตลาดทุนไทยอยู่ในระดับต่ำ อันเป็นผลมาจากกรณีอื้อฉาวในตลาดหุ้นที่ดูเหมือนจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของกรณีการผิดนัดชำระหนี้ในตลาดตราสารหนี้ ในปี 2568 เราได้เห็นสถานการณ์ที่ย่ำแย่ลงของตลาดหุ้นไทย โดยมีผู้ออกหุ้นกู้จำนวน 21 ราย ซึ่งมีภาระหนี้รวมกว่า 59,800 ล้านบาท ยื่นขอหรือเข้าสู่กระบวนการขอเลื่อนกำหนดชำระหนี้ และมีผู้ออกหุ้นกู้อีก 8 ราย ที่ผิดนัดชำระหนี้ คิดเป็นมูลค่าหนี้รวมกว่า 8,300 ล้านบาท ตัวเลขดังกล่าวปรับเปลี่ยนขึ้นจากปี 2567 และถือเป็นสัญญาณเตือนสำหรับนักลงทุนตราสารหนี้

ขอเรียนเพิ่มเติมว่า การปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของเราจาก TRIS Rating นั้น มีพื้นฐานมาจากความแข็งแกร่งของบริษัท และสะท้อนถึงการปรับตัวที่ดีขึ้นของปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ที่ลดลง ที่สำคัญคือ การปรับเพิ่มอันดับดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการอาศัยส่วนต่างหรือเกณฑ์การจัดอันดับที่แตกต่างกันระหว่างสถาบันจัดอันดับเครดิต ด้วยการเปลี่ยนไปใช้สถาบันจัดอันดับที่ใช้เกณฑ์การวัดผลต่างกันเพื่อให้ได้ ‘อันดับเครดิตที่ดีขึ้นในเชิงภาพลักษณ์’ โดยที่ระดับความเสี่ยงพื้นฐานไม่ได้ลดลงหรือเปลี่ยนไป การนำเสนออันดับเครดิตใหม่ในลักษณะดังกล่าวว่าเป็น การปรับเพิ่มอันดับเครดิตที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและมีความเสี่ยงที่จะทำให้นักลงทุนเข้าใจผิดได้

แน่นอนว่า เมื่อบริษัทมีระดับเงินทุนที่แข็งแกร่งและสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างเพียงพอและคล่องตัว ผู้ถือหุ้นของ TIDLOR ย่อมอยากทราบถึงแนวคิดของเราในการจัดสรรเงินทุนในระยะข้างหน้า หลังจากที่เรามีอัตราการเติบโตในระดับเลขหลักเดียวติดต่อกันเป็นเวลา 2 ปี ประกอบกับแนวโน้มต้นทุนการกู้ยืมที่คาดว่าจะปรับลดลง จึงเป็นเรื่องสมเหตุสมผลในการคาดการณ์ว่าฐานเงินทุนของเราจะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เว้นแต่เราจะนำเงินทุนดังกล่าวไปใช้ผ่าน 1 ใน 4 ทางเลือก ได้แก่ การขยายพอร์ตสินเชื่อเชิงรุกมากขึ้น การลงทุนผ่านการควบรวมหรือซื้อกิจการ การซื้อหุ้นคืน หรือการจ่ายเงินปันผล

เราพิจารณาทุกทางเลือกอยู่เสมอ โดยมุ่งเน้นไปที่การควบรวมหรือซื้อกิจการเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ เราจึงยังไม่ได้แสดงจุดยืนอย่างชัดเจนในเรื่องการจ่ายเงินปันผลในระดับที่สูงขึ้น เราเชื่อว่าศักยภาพของเราในด้านการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ ความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และเทคโนโลยี ล้วนเป็นทักษะที่สามารถถ่ายทอดและนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกันในประเทศ รวมถึงผู้ให้บริการสินเชื่อที่ไม่ใช่ธนาคารในระดับภูมิภาคได้ ซึ่งทำให้เราเป็นผู้ถือหุ้นเชิงกลยุทธ์ที่มีความน่าสนใจในระดับหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ โอกาสในการลงทุนของเราจึงมีแนวโน้มที่มากกว่าผู้ประกอบการบางรายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

แม้ว่า TIDLOR จะมีฐานส่วนของผู้ถือหุ้นขนาดใหญ่เป็นอันดับสองในกลุ่มผู้ให้บริการสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันในประเทศไทย แต่ฐานเงินทุนในระดับ 34 พันล้านบาทนั้น ยังถือว่าไม่ใช่ว่าจำนวนที่สูงมากเมื่อเทียบกับขนาดของอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารโดยรวม ในความเป็นจริง เมื่อปีที่ผ่านมา เราได้พิจารณาธุรกรรมการลงทุนหนึ่งซึ่งหากเกิดขึ้นจริง จะส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของเราเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 50 และเนื่องจากเรายังคงมุ่งแสวงหาการนำเงินทุน

ไปใช้เพื่อการเติบโตผ่านการควบรวมหรือซื้อกิจการอย่างต่อเนื่อง จึงมีความเป็นไปได้ไม่น้อยที่เราจะประกาศเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลในขณะนี้

แน่นอนว่าจะมีบางช่วงเวลาที่เรามองว่า 'กลไกตลาด' ประเมินมูลค่าบริษัทของเราต่ำกว่าความเป็นจริง ในกรณีเช่นนี้ เราควรมุ่งใช้ประโยชน์จากความคลาดเคลื่อนดังกล่าวด้วยการเข้าซื้อหุ้นคืน อย่างไรก็ตาม การซื้อหุ้นคืนจำเป็นต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นๆ ในการใช้เงินทุนด้วยเช่นกัน

แม้ว่าบรรยากาศของตลาดในปัจจุบัน จะเรียกร้องให้มีการจ่ายเงินปันผลในระดับที่สูงขึ้น แต่ผมกลับมองว่านี่เป็นทางเลือกในการจัดสรรเงินทุนที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากถ้าไรก่อนภาษีของบริษัทต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในอัตราร้อยละ 20 และเงินปันผลยังต้องถูกหักภาษี ณ ที่จ่ายอีกร้อยละ 10 ส่งผลให้ผลตอบแทนสุทธิหลังหักภาษีจากเงินปันผลเหลือเพียงร้อยละ 72 ของกำไรก่อนภาษีเท่านั้น นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาทางเลือกการจ่ายปันผลเป็นหุ้นแทนการจ่ายเงินสด ผมมองว่าเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า เพราะการจัดสรรหุ้นเพิ่มเติมให้แก่ผู้ถือหุ้นทุกคนตามสัดส่วนเดิมนั้น ไม่ได้ช่วยเพิ่มสัดส่วนความเป็นเจ้าของของผู้ถือหุ้นรายใดในเชิงคณิตศาสตร์ ขณะที่ผู้ถือหุ้นทุกคนยังต้องรับภาระภาษีหัก ณ ที่จ่ายร้อยละ 10 โดยไม่ได้รับประโยชน์หรือไม่ก่อมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจแต่อย่างใด

ผมขอเปรียบเทียบสิ่งนี้เสมือนการนำเค้กชิ้นหนึ่งของใครสักคนมาหั่นแบ่งเป็นสองชิ้นแล้วเก็บค่าธรรมเนียมในการหั่น สุดท้ายเรามีเค้กสองชิ้น แต่ปริมาณเค้กรวมยังเท่าเดิม แต่เราต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มจำนวนหุ้นไม่ได้เป็นการคืนเงินทุนที่แท้จริง ดังนั้นการจ่ายหุ้นปันผลจึงไม่ควรถูกนำมารวมในการคำนวณ 'อัตราผลตอบแทนจากเงินปันผล' ผมเชื่อว่าบริษัทที่เลือกที่จะไม่จ่ายปันผลเป็นเงินสด แต่กลับเลือกจ่ายเป็นหุ้นปันผลแทน กำลังทำให้อัตราผลตอบแทนจากเงินปันผลดูสูงขึ้นในเชิงตัวเลข โดยไม่ได้สะท้อนผลประโยชน์ที่แท้จริงและทำให้ผู้ถือหุ้นต้องแบกรับต้นทุน ผมจึงมีความยินดีที่โครงสร้างบริษัทโฮลดิ้งใหม่ของเราช่วยให้เราสามารถปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวได้อย่างถูกต้องโดยไม่จำเป็นต้องจ่ายปันผลเป็นหุ้นที่มีต้นทุนสูงเช่นนั้นอีกต่อไป

แม้ว่าการจ่ายเงินปันผลจะเป็นทางเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพนัก เมื่อเทียบกับทางเลือกอื่นๆ แต่เราได้จ่ายเงินปันผลเป็นเงินสดในอัตราร้อยละ 55.8 ของกำไรสุทธิประจำปี 2567 และยังคงมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการเงินทุนของท่านอย่างรอบคอบและสมเหตุสมผล ทั้งนี้ ผมขอเรียนย้ำอีกครั้งว่า นโยบายการจ่ายเงินปันผลภายใต้โครงสร้างของ ดิดล้อย โฮลดิ้งส์ ยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดไว้ที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิประจำปี

กลับมาที่รูปแบบของเงินทุนที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น...

ในขณะที่เรากำลังกล่าวถึงเรื่องเงินทุน ประเด็นหนึ่งที่ควรกล่าวถึงคือ เงินทุนที่สำคัญที่สุดของบริษัทเรา ไม่ใช่เงินทุนในรูปของส่วนของผู้ถือหุ้น หากแต่คือทุนมนุษย์ ซึ่งในมุมมองของผม นี่คือนวัตกรรมนอกบดูลที่มีคุณค่ามากที่สุด ในประเด็นนี้ ผมอยากแบ่งปันมุมมองเกี่ยวกับช่องว่างพื้นฐานระหว่างวิธีที่เรามองการลงทุนในธุรกิจของเรา กับมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่

นักลงทุนและนักวิเคราะห์ใช้กันอยู่ ในแต่ละปี เราลงทุนหลายสิบล้านบาทเพื่อส่งพนักงานไปเข้าร่วมหลักสูตรผู้บริหาร การศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยี และการประชุมต่างๆ ประสิทธิภาพเหล่านี้ช่วยเปิดโลกทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และเสริมสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างเทคโนโลยีและผู้คน ซึ่งในเวลาต่อมา ความคิดและมุมมองเหล่านี้จะค่อย ๆ เชื่อมโยงกันและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้ เรายังมีการจัดเวิร์กช็อปที่ออกแบบและพัฒนาขึ้น เฉพาะภายในองค์กรตลอดทั้งปี เพื่อช่วยให้ชาวเงินติดล้อหลายร้อยคนสามารถปรับตัว พัฒนาทักษะ และเติบโตไปพร้อมกับ องค์กร ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการลงทุนในบุคลากรของเรา ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องของทีมผู้นำ อัตราการลาออกของ กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ลดลง การมีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำที่แข็งแกร่งมากขึ้น ทักษะด้านเทคนิคที่ได้รับการยกระดับ วิทยาศาสตร์ในระดับสากล และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นภายในชุมชนของเรา

ขณะเดียวกัน เรายังจัดกิจกรรมต่างๆ และช่วงเวลาแบ่งปันประสบการณ์ ผ่านกิจกรรม “Happy Time” อย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูแล ความเป็นอยู่ของพนักงานทั้งในด้านการเงิน สุขภาพจิต และสุขภาพกาย ซึ่งผู้ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมเยี่ยมชมองค์กรและ Culture Camp ของเรา จะสามารถสัมผัสได้ถึงผลลัพธ์ของการลงทุนเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งได้เห็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และภาวะผู้นำที่เติบโตขึ้นจากพนักงานในกลุ่มต่าง ๆ เช่น Culture Heroes, AI Gangsters และ Financial Coaches ในทำนอง เดียวกัน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากพื้นที่ภายในองค์กรซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อาทิ Build the Future, Analytics and Development (ซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของเรา) และ Engine 2 (ซึ่งเน้นการบ่มเพาะธุรกิจใหม่ ๆ ในรูปแบบ J-curve) ล้วนช่วยเพิ่มโอกาสในการขับเคลื่อนการเติบโตของ TIDLOR ในระยะยาว

ผมขออนุญาตอธิบายมุมมองของเราผ่านสถานการณ์สมมติหนึ่ง ลองพิจารณางบการเงินของบริษัทเดียวกันในสองรูปแบบ รูปแบบแรก คือองค์กรที่พนักงานได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม ผ่านการฝึกอบรมที่ดี และมีความผูกพันกับองค์กร พนักงานเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น พวกเขามีความรับผิดชอบสูงต่อคุณภาพ ของงานที่ทำ และรู้สึกถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความผูกพันและความเป็นเพื่อนกันอย่างแท้จริง

ในทางกลับกัน ลองจินตนาการถึงคนกลุ่มเดิมในบริษัทเดิม แต่คราวนี้พวกเขากลับขาดความผูกพันต่อองค์กร ทำงานเพียงเพื่อ แลกกับค่าตอบแทน ความคิดเรื่องการเมืองภายในและผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาครอบงำความคิดในการทำงาน ซึ่งตราบได้ที พวกเขายังสามารถทำงานบรรลุตัวชี้วัดส่วนบุคคล (KPI) ได้ จะมีใครสนใจว่าบริษัทหรือลูกค้าจะได้รับผลกระทบอย่างไร ในบางช่วงเวลา งบการเงินของบริษัททั้งสองรูปแบบนี้อาจดูไม่แตกต่างกันมากนัก บริษัทในรูปแบบแรกอาจมีต้นทุนเพิ่มเติม เล็กน้อยจากการลงทุนเพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเพื่อสร้างรากฐานองค์กร แต่ในภาพรวมแล้ว ตัวเลข ทางการเงินอาจใกล้เคียงกันอย่างไรก็ตาม ลองพิจารณาดูว่า บริษัทใดมีแนวโน้มจะรับมือกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยและวิกฤต ต่าง ๆ ได้ดีกว่า บริษัทใดที่ท่านอยากเข้าไปถือหุ้นมากกว่า โครงสร้างต้นทุนของบริษัทใดมีคุณภาพมากกว่า และท้ายที่สุดแล้ว บริษัทใดมีคุณค่าในระยะยาวมากกว่า

เป้าหมายของเราที่เงินติดล้อ คือการลงทุนในทรัพยากรบุคคล และมุ่งสร้างองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพราะมีเพียงแนวทางนี้เท่านั้นที่จะรับประกันความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว สำหรับผู้ถือหุ้นที่เห็นพ้องกับหลักการพื้นฐานทางธุรกิจของเราตามที่ผมได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ (ในส่วนที่เกี่ยวกับ AI) เราควรพิจารณาอย่างเป็นเหตุเป็นผลถึงความสำคัญของการให้คำปรึกษา การถ่ายทอดประสบการณ์ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรของเราให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพด้านความเป็นผู้นำ และมีทักษะทางเทคนิคในการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการปรับตัวและยกระดับองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และคงสถานะการเป็นธุรกิจที่คุ้มค่าแก่การลงทุนเพื่ออนาคต

อย่างไรก็ตาม ภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน การลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรถูกจัดให้เป็นค่าใช้จ่ายซึ่งในมุมมองของผม แนวคิดดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของโลกการทำงาน ผมไม่เคยเห็นว่าผู้ปกครองคนใดมองค่าเล่าเรียนหรือกิจกรรมนอกหลักสูตรของบุตรหลานเป็นเพียงค่าใช้จ่าย แต่พวกเขากลับมองสิ่งเหล่านี้เป็นการลงทุนเพื่ออนาคตมากกว่า แน่หนอนว่าผู้ปกครองไม่ได้มีข้อผูกพันตามกฎหมายในการจัดทำและยื่นงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีการตรวจสอบ แต่หากพวกเขาจำเป็นต้องจัดทำ หลายท่านก็อาจจะเห็นพ้องกันว่า กฎเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้นอาจดูแปลกประหลาด และการพึ่งพารูปแบบรายงานเหล่านี้มากเกินไป อาจทำให้การตีความสาระสำคัญของธุรกิจคลาดเคลื่อนหรือไม่ครบถ้วนได้

ข้อความข้างต้นไม่ได้มีเจตนาเพื่อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ว่ารายการใดที่บริษัทสามารถหรือไม่สามารถบันทึกเป็นสินทรัพย์ได้ เนื่องจากในทางปฏิบัติ ย่อมไม่มีแนวทางใดที่สามารถตอบโจทย์ได้อย่างครบถ้วนในทุกมิติ ยิ่งหลักการทางบัญชีพยายามกำหนดกรอบมาตรฐานเพื่อสะท้อนมูลค่าในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของสินทรัพย์และความเสี่ยงมากเท่าใด รายงานทางการเงินก็ยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น และความซับซ้อนดังกล่าวอาจเปิดช่องให้ตัวเลขทางบัญชีถูกตีความหรือบิดเบือนได้ง่ายยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของผมคือการย้ำเตือนให้ท่านตระหนักว่า งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตรากำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น รวมถึงข้อมูลทั่วไควเคราะห์ที่ได้จากตัวเลขเหล่านี้ อาจสะท้อนภาพของบริษัท การดำเนินงาน และศักยภาพในอนาคตได้ไม่ครบถ้วนหรือในบางกรณีอาจก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ดังนั้น ตัวชี้วัดทางการเงินเหล่านี้ควรถูกมองเป็นผลลัพธ์และสัญญาณที่ช่วยกระตุ้นให้ตั้งคำถามและทำความเข้าใจธุรกิจเชิงลึก มากกว่าการถูกใช้เป็นเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ได้โดยไม่คำนึงถึงบริบทและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ในด้านทุนมนุษย์ ผู้มีส่วนได้เสียที่ติดตามบริษัทอย่างใกล้ชิดอาจสังเกตได้ว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เราได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวครอบคลุมถึงการปรับโครงสร้างผ่านการรวมและแยกบทบาทหน้าที่และหน่วยงาน เพื่อให้การจัดองค์กรและการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับโครงสร้างเหล่านี้มักเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งบ่อยครั้งส่งผลให้เกิดการลดหรือยกเลิกตำแหน่งงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังรวมถึงการปรับขอบเขตหน้าที่ การควมรวม หรือการแยกบทบาทของตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อาทิ ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายปฏิบัติการ (COO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (CHRO) ผู้บริหารฝ่ายบริหารความเสี่ยง (CRO) ผู้บริหารฝ่ายงานบริหารสาขา (Head of Branch Distribution) และผู้บริหารระดับสูงฝ่ายบัญชีและการเงิน (CFO) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จำเป็น เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร และเพื่อให้บริษัทของท่านสามารถดำรงอยู่และเติบโตต่อไปได้ในระยะยาวและยาวนานกว่าระยะเวลาการทำงานของพนักงานหรือการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่ง การลงทุนและต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้จึงถือเป็นต้นทุนที่จำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการเผชิญกับการเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก หรือโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่หลายสถาบันการเงินทั้งในประเทศไทยและในระดับโลกกำลังเผชิญอยู่

ผมถือเป็นเกียรติและความโชคดีอย่างยิ่งที่ได้รับโอกาสให้เข้ามาบริหารบริษัทของท่าน เมื่อครั้งอายุได้ 32 ปี โดยในระยะแรกเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรักษาการ และจนถึงวันนี้ซึ่งถือเป็นปีที่ 13 ของการดำรงตำแหน่ง ผมได้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้นำสูงสุดของบริษัทมาอย่างต่อเนื่องยาวนานกว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ หากไม่นับรวมผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกในครอบครัวเจ้าของธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารชาวไทยมักก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารในช่วงปลายอายุสี่สิบ และดำรงตำแหน่งดังกล่าวเป็นระยะเวลาไม่ถึงหนึ่งทศวรรษ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา เงินติดล้อสามารถขยายพอร์ตสินเชื่อ รายได้ และกำไรสุทธิได้อย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ผมภาคภูมิใจมากกว่าการตัดสินใจหรือโครงการริเริ่มใดๆ คือ ความสามารถของทีมงานในการแยกแยะ “สาระสำคัญ” ออกจาก “เสียงรบกวน” เราได้รับข้อเสนอแนะและคำแนะนำอยู่เสมอให้ดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของตลาดหรือให้บรรลุเกณฑ์ชี้วัดบางประการ ซึ่งในมุมมองของ ‘ผู้สร้าง’ แล้ว บางแนวทางอาจไม่สอดคล้องกับหลักคิดและแนวทางที่เราเห็นว่าเหมาะสม

เราเลือกที่จะลดทอนความสำคัญของแรงกดดันที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเงินในระยะสั้น รับฟังคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ และเดินหน้าพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของค่านิยมและหลักการที่ยึดถือ บริษัทจำนวนไม่น้อยที่เลือกเส้นทางตรงกันข้าม พยายามตอบสนองเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของตลาด กลับค่อย ๆ เข้าสู่เส้นทางที่บั่นทอนความแข็งแกร่งของตนเองโดยไม่รู้ตัว สำหรับผู้ให้บริการทางการเงินเช่นเดียวกับเรา ผลลัพธ์ของแนวทางดังกล่าวมักสะท้อนออกมาในรูปของความไม่สอดคล้องกันของอายุสินทรัพย์และหนี้สิน การลงทุนในบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ การตัดสินใจด้านความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสม หรือการตั้งสำรองที่ไม่เพียงพอ เพื่อให้ตัวเลขสอดคล้องกับความคาดหวังรายไตรมาสหรือรายปีในระยะสั้น

แม้เราจะตระหนักดีถึงความคาดหวังของตลาด แต่การยอมรับถึงความแตกต่างของกรอบระยะเวลาในการมองธุรกิจ ช่วยให้เรายังคงมุ่งมั่นในหลักการพื้นฐาน การบริหารความเสี่ยง การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน การพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง และการสร้างสถานที่ทำงานที่มีความสุขและให้คุณค่ากับความสามารถและผลงาน โดยผลลัพธ์จากการรวมองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน คือการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ผมมีความเชื่อมั่นและมองอนาคตของบริษัทในแง่บวกมากกว่าสภาพเศรษฐกิจไทยโดยรวม

เมื่อมองย้อนกลับไป เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2568 ซึ่งได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า แม้แต่การเร่งดำเนินการในช่วงปลายปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตภายในของบริษัท ซึ่งในภายหลังพบว่าอาจไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม เราตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับทุกสถานการณ์ ความพร้อมดังกล่าวทำให้เราสามารถคว้าโอกาสและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ในปีที่ผู้ให้บริการสินเชื่อและนายหน้าประกันภัยจำนวนมากเลือกชะลอการเติบโตหรือปรับลดขนาดการดำเนินธุรกิจลง

สำหรับปี 2569 ผมไม่อาจคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ และยังไม่เห็นสัญญาณที่ชัดเจนว่าสถานการณ์ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ยังเปราะบาง ระดับหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง การกำกับดูแลจากภาครัฐที่ยังเข้มข้น หรือสถานการณ์ทางการเมือง จะคลี่คลายหรือมีความผันผวนน้อยลงในระยะเวลาอันใกล้ แม้เราได้จัดทำแผนงานเพื่อพัฒนาองค์กรของท่านสำหรับปีถัดไป ซึ่งเต็มไปด้วยโครงการจำนวนมากที่มุ่งเน้นการลดอุปสรรคในการดำเนินงานและสนับสนุนการเติบโต ผมขอย้ำอีกครั้งว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าคือการทำให้เรามีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันและการเตรียมความพร้อมของทีมงานให้สามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป้าหมายในภาพรวมของบริษัทสำหรับปีถัดไป คือการต่อยอดการเติบโตของพอร์ตสินเชื่อและผลประกอบการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการรักษาฐานะทางการเงินให้แข็งแกร่ง

ผมเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่า... เราพร้อมแล้วสำหรับปี 2569