

Digitized Customer Journeys กลยุทธ์ธนาคารไทยครองใจลูกค้า

ในประเทศไทย ผู้บริโภคมีโอกาสได้ใช้งานผ่านระบบดิจิทัลทั้งในรูปแบบแพลตฟอร์มหรือโซลูชันมากขึ้นเรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ดี ในธุรกิจธนาคาร ยังไม่มีผู้ตัดสินใจหรือชี้ขาดที่แท้จริง ดังนั้น ธนาคารต่างๆ ก็ยังมีโอกาสอีกมากที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรักษาและครองใจลูกค้าได้ในระยะยาว

จากความมุ่งมั่นที่จะเข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) และก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางด้านดิจิทัลในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รัฐบาลไทยตั้งเป้าเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก โดยกำหนดให้สร้างรายได้จากอุตสาหกรรมดิจิทัลคิดเป็นร้อยละ 25 จากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงศักยภาพของผู้ประกอบการไทยและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 99 ของภาคธุรกิจรวมทั่วประเทศ และยังเป็นกลุ่มผู้ใช้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) หรือเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาขยายธุรกิจให้เติบโตในรูปแบบใหม่ๆ

โดยในเบื้องต้นนี้ รัฐบาลมุ่งเน้นการส่งเสริมธุรกิจจัดตั้งใหม่ (Start-ups), วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และผู้ประกอบการรายย่อย (Micro Enterprises) รวมทั้งสิ้น 1,500 ราย, การจัดอบรมด้านการซื้อขายออนไลน์ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 15,000 ราย, การสร้างชุมชนร้านค้าออนไลน์กว่า 10,000 ชุมชน, การพัฒนาเกษตรกรยุคดิจิทัล (Digital Farmers) จำนวน 1,600 ราย และการเพิ่มศักยภาพแรงงานยุคดิจิทัลให้ผ่านการรับรองและเป็นที่ยอมรับ (Certified Digital Workers) จำนวน 5,000 ราย

หากพิจารณาจากความมุ่งมั่นและโอกาสความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์นี้แล้ว ถึงเวลาแล้วที่ธนาคารไทยควรเร่งเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่สังคมดิจิทัลซึ่งเริ่มได้จากบริการดิจิทัลที่มากกว่าการทำธุรกรรมออนไลน์/ธุรกรรมผ่านมือถือ (Online Banking/mobile Banking) ซึ่งในปัจจุบันมีฟังก์ชันการใช้งานค่อนข้างจำกัดอยู่มาก

ผลการวิจัยทั่วโลกจาก บริษัท เดอะบอสตัน คอนซัลตัง กรุ๊ป พบว่า มีเพียงหนึ่งในห้าของธนาคารที่ให้บริการดิจิทัลได้ครบวงจรและเต็มรูปแบบ (end-to-end digital processes and experience) โดยทั่วไปแล้ว เมื่อพูดถึงบริการออนไลน์ลูกค้าจะสามารถใช้บริการผ่านฟังก์ชันในการทำธุรกรรมต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ตัวอย่างเช่น การขอสินเชื่อออนไลน์ ลูกค้าสามารถกรอกแบบฟอร์มการขอสินเชื่อออนไลน์ได้ แต่ในทางปฏิบัติ นอกเหนือจากนั้นแล้วลูกค้ายังต้องจัดเตรียมเอกสารอื่นๆ เพิ่มเติมและไปธนาคารเพื่อพบเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพื่อดำเนินเรื่องต่อ ซึ่งกว่าจะแล้วเสร็จทุกขั้นตอนอาจใช้เวลาหลายสัปดาห์

ลูกค้าในยุคดิจิทัลทุกวันนี้ ล้วนคาดหวังที่จะได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และครบวงจรจากธนาคารมากขึ้น หากธนาคารไม่ได้เตรียมความพร้อม หรือขาดกลยุทธ์หรือกลไกด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ธนาคารอาจจะต้องเสี่ยงกับลูกค้าที่ไม่พอใจ คิดหนีไปใช้

บริการจากที่อื่น หรือเลิกใช้บริการกับธนาคารไปในที่สุด

การเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามมาพร้อมกับความรับผิดชอบต่างๆ ที่ธนาคารต้องเผชิญ ทั้งนี้ธนาคารยังมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยน Customer Journey หรือแนวทางการให้บริการลูกค้าให้เป็นระบบดิจิทัล ซึ่งจะช่วยพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มความจงรักภักดี (Loyalty) จากลูกค้าได้โดยธนาคารสามารถพิจารณาจากกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบดังนี้

1. **ปรับแนวคิดให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง** (Adopt Customer-centric design practice) เริ่มจากการทำความเข้าใจว่าทำไมลูกค้าจึงมีความต้องการ หรือจำเป็นต้องใช้บริการจากธนาคาร ซึ่งจากการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research) พบว่า ธนาคารสามารถเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าทั้งที่บ้านและที่ทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สามารถศึกษาวิธีการเลือกใช้บริการของลูกค้าได้ สามารถรู้เทคโนโลยีที่ลูกค้าเลือกใช้ รวมถึงวิธีการที่ลูกค้าติดต่อกับผู้ให้บริการอื่นๆ ข้อมูลเชิงลึกที่ได้เหล่านี้ช่วยให้ธนาคารสามารถรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้า สามารถแนะนำนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ๆ ให้กับลูกค้า หรือแนะนำบริการดิจิทัลพิเศษเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละรายได้ตามความเหมาะสม
2. **ปรับระบบการให้บริการให้เป็นแบบครบวงจร** (Redesign process from

end-to-end) บริการของธนาคารที่สร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับลูกค้า คือ บริการที่ครบวงจร การสร้างพื้นฐานความคิดแบบดิจิทัลที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง, การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและนำมาปรับใช้, การ Dematerialization หรือการลดการใช้วัสดุในการทำงานโดยนำเทคโนโลยีอันชาญฉลาดมาใช้ทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ, การใช้ Machine Learning หรือวิทยาการที่คอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้เอง รวมถึงการใช้วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotic Execution)

กระบวนการปรับระบบการให้บริการแบบครบวงจรนี้ควรดำเนินการทั้งในส่วนการให้บริการลูกค้าด้านหน้า (Front End) และส่วนปฏิบัติการภายในธนาคารด้านหลัง (Back End) เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และสม่ำเสมอ ทั้งนี้การปรับระบบไม่จำเป็นต้องมี Customer Digital Journey ที่ยุ่งยากซับซ้อนแต่อย่างใด หากแต่ควรจะเป็นการปรับให้ระบบงายขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้ามากขึ้น

3.ปรับใช้ระบบดิจิทัล (Digitization) และวิทยาการหุ่นยนต์ หรือ Robotics เพื่อให้ลูกค้าใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการตอบรับมากขึ้น การวางแผนสร้างแนวทางการให้บริการลูกค้า หรือ Customer Journey ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นที่จะพลิกเปลี่ยนประสบการณ์ทางด้านดิจิทัลผ่านบริการและพีเอชอาร์ที่ใช้งานเฉพาะด้าน ธนาคารจำเป็นต้องมองการณ์ให้ไกลกว่าแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน และแสวงหาแรงบันดาลใจจากหน่วยงานภาคอื่นๆ ที่กำลังปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นระบบดิจิทัลผ่านโซลูชันที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

4.ปรับโครงสร้างองค์กรที่แต่ละหน่วยงานทำงานเป็นเอกเทศ มายึดแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลางทั่วทั้งองค์กร ทุกหน่วยงานและทุกสายงาน ในการออกแบบและกำหนดแนวทางการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร หรือ end-to-end customer journey ธนาคารจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจ

เทคโนโลยี และฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งหมายถึง รวมถึง การสำรวจ และจัดทำระบบรายงานที่มุ่งเน้นการทำงานข้ามสายงาน (cross-functional teams) การทำงานด้วยทักษะใหม่ๆ (New Skillsets) ความสามารถเฉพาะด้าน (Talent) ผลตอบแทนหรือแรงจูงใจในการทำงาน (Performance Incentives)

รวมถึงเครื่องชี้วัดต่างๆ (Metrics) ธนาคารควรจะมุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ (เช่น ในรูปแบบ Agile ที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก ที่มีความคล่องตัว และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ) ด้วยวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ (เช่น ในรูปแบบของการทดลอง หรือ Experimental) หรือด้วยความสามารถใหม่ๆ ในองค์กร

การจัดตั้ง Innovation Lab หรือห้องทดลองด้านนวัตกรรมนั้นยังมีความจำเป็นในการก้าวสู่ระบบดิจิทัล แต่การจัดตั้ง Digital Lab เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะผลักดันธนาคารเข้าสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาระดับโลกจากเดอะ บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป พบว่าธนาคารที่ได้ปรับใช้กลยุทธ์ทั้งสี่นี้บางแห่งสามารถเพิ่มรายได้ได้ถึง 25 เปอร์เซ็นต์ และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้ถึง 20-40 เปอร์เซ็นต์

ธนาคารหลายแห่งทั่วโลกบริหารงานด้วยความเข้าใจผิดคิดว่าแผนดิจิทัล (Digital Agenda) นั้นเหมือนกับแผนไอที (IT Agenda) ซึ่งโดยพื้นฐานทั่วไปแล้วนั้นดิจิทัลกว้างกว่าไอทีมาก อาทิ ในกระบวนการเปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอที (IT Infrastructure) แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความซับซ้อนกว่านั้นมาก อีกทั้งยังต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในองค์กรในการสรรค์สร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ในระบบการทำงาน การให้บริการลูกค้า พฤติกรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น ธนาคารที่ประสบความสำเร็จในระบบดิจิทัลหลายแห่งมักจะมีทีมผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแผนดิจิทัล เช่น ธนาคาร ING หนึ่งในผู้นำธนาคารในระดับ

โลก ที่มีผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดจะร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ด้านดิจิทัล และเดินทางไปเยี่ยมชมบริษัทเทคโนโลยีหลายแห่งร่วมกัน เพื่อระดมความคิดและกำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนการให้บริการเป็นระบบดิจิทัล (Digital Transformation Journey)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของเรา ยังพบว่า ผู้บริหารสูงสุดหรือ CEO จะต้องมึมุมมองวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในด้านดิจิทัลที่ชัดเจน และสอดคล้องกับคณะกรรมการบริหาร ก่อนที่จะมีการนำมาปรับใช้งานได้ เรียงลงมาจนครอบคลุมทั่วทั้งบริษัทวิธีการปรับเปลี่ยนจากระดับสูงลงมา (top-down approach) เช่นนี้จะช่วยขับเคลื่อนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัลเป็นไปได้ด้วยดี

ในประเทศไทย ผู้บริโภคมีโอกาสได้ใช้งานผ่านระบบดิจิทัลทั้งในรูปแบบแพลตฟอร์มหรือโซลูชันมากขึ้นเรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ดี ในธุรกิจธนาคาร ยังไม่มีผู้ตัดสินใจหรือชี้ขาดที่แท้จริง ดังนั้น ธนาคารต่างๆ ก็ยังมีโอกาสอีกมากที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรักษาและครองใจลูกค้าได้ในระยะยาว **M**



อิษยา หิรัญวิวัฒน์กุล
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง บริษัท เดอะบอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป ที่ประเทศไทย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อฟ้าวอิเบส hiranwiwatkul.isada@bcg.com