



บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

591 อาคารสมัยชาวนิช 2 ชั้น 14 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร: 02 123 5100 โทรสาร: 02 123 5190 ทะเบียนเลขที่ 0107545000110

Krungthai Card Public Company Limited

591 United Business Centre II, 14th Fl., Sukhumvit Rd., North Klongton, Wattana, Bangkok 10110 Thailand

Tel: 02 123 5100 Fax: 02 123 5190 Reg. No. 0107545000110

ที่ KTC93 / 2563

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2563

เรียน กรรมการและผู้จัดการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เรื่อง ขี้แจงผลประกอบการของบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

สิ่งที่ส่งมาด้วย บทวิเคราะห์ทางการเงินปี 2562 ของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมติรับรองงบการเงินของบริษัทและรายงานของผู้สอบบัญชี
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ซึ่งตรวจสอบโดย บริษัท ดีลรอยท์ ทัช โรแมนติก ซายะส สอนบัญชี จำกัด บริษัทได้นำส่งงบการเงิน
ดังกล่าวและรายงานของผู้สอบบัญชีมายังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมกันนี้บริษัทได้จัดทำคำอธิบายและบทวิเคราะห์สำหรับ
ผลการดำเนินงานในปีนี้ เพื่อชี้แจงแสดงรายงานสรุปผลการดำเนินงานของบริษัท สถานะทางการเงิน ภาพรวมอุตสาหกรรม รวมถึงปัจจัย
อื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อเผยแพร่แก่นักลงทุนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

(นายชุตติเดช ชัยติ)

Chief Financial Officer

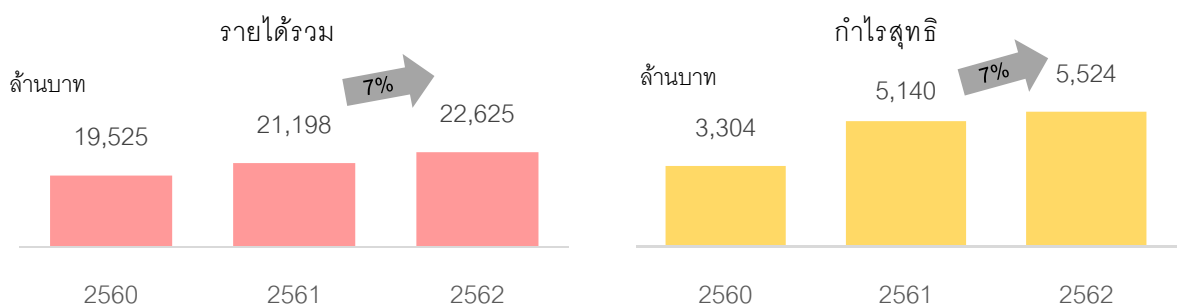
บทสรุปผู้บริหาร

กำไรสุทธิปี 2562 ขยายตัว 7.5% บริษัทมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเท่ากับ 5,524 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 7.5% หากเทียบกับกำไรสุทธิปี 2561 ที่มีมูลค่า 5,140 ล้านบาท โดยสามารถเติบโตของพอร์ตลูกหนี้รวมได้ตามเป้าหมายที่ 9.8% ทำให้รายได้ขยายตัวต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทมีอัตราเติบโตของยอดลูกหนี้ธุรกิจบัตรเครดิตสูงเป็นประวัติการณ์ที่ 10.9% โดยขยายตัวสูงสุดในรอบ 3 ปี นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2560 เป็นต้นมา อีกทั้งยังลดการใช้จ่ายผ่านบัตรที่เติบโตขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ไตรมาส 3 จนถึงเทศกาลเฉลิมฉลองในไตรมาส 4 แม้ว่ายอดลูกหนี้สินเชื่อบุคคลจะเติบโตเพียง 7.9% ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่บริษัทก็ยังสามารถสร้างฐานลูกค้ารวมที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการคงสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่อยู่ในระดับต่ำได้อย่างต่อเนื่อง ค่าใช้จ่ายทางการเงินให้อยู่ในระดับเดิม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ 2.6% โดยส่วนใหญ่เกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น 11.5% แต่ทั้งนี้การขยายพอร์ตและการเพิ่มจำนวนฐานสมาชิกบัตรเครดิต มีผลต่อการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญให้เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการตัดหนี้สูญจึงเป็นผลให้จำนวนค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการที่บริษัทสามารถสร้างรายได้ให้เติบโตเพิ่มขึ้นที่ 6.7% จากรายได้ธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคล ประกอบกับนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งบุคลากรก็เปิดใจพร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา มีเทคโนโลยีที่สนับสนุนระบบการทำงาน ปัจจัยทั้งหมดประกอบกันทำให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง

แผนงานในปี 2563 บริษัทตั้งเป้าหมายสำหรับงบเดียวของเคทีซี (ธุรกิจบัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อที่มีทะเบียนรถยนต์เป็นประกันภายใต้ใบอนุญาตของสินเชื่อบุคคล) มีการเติบโตปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรรวมประมาณ 15% พอร์ตลูกหนี้โดยรวมเพิ่มขึ้นประมาณ 10% หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะถูกลดลงอย่างรัดกุม แต่ก็อาจจะสูงขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อย และยังคงรักษาคุณภาพของกำไรให้อยู่ในระดับที่ไม่น้อยกว่าเดิม

สรุปผลดำเนินงาน

บทวิเคราะห์ภาพรวมผลดำเนินงาน ปี 2562



ในปี 2562 เป็นอีกปีหนึ่งที่บริษัทยังคงเติบโตของกำไรต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า ถือได้ว่าเป็นการสร้างสถิติครั้งใหม่ของบริษัท โดยมีรายได้รวมขยายตัวที่ 6.7% แม้บริษัทจะอยู่ภายใต้ความกดดันของสภาวะการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อเพื่อผู้บริโภคที่ทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากกระแสของดิจิทัลดิสรัption ด้วยผลกระทบจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบ

ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยจะเน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ตลอดจนความเข้มงวดของกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเป็นผลให้บริษัทต้องปรับตัวและปรับปรุงแผนธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อย่างไรก็ตามเคทีซีสามารถทำกำไรสุทธิเป็นจำนวน 5,524 ล้านบาท ซึ่งเป็นมูลค่ากำไรสุทธิสูงสุดเป็นประวัติการณ์ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 หรือคิดเป็นอัตราเติบโตที่ 7.5% จากปีที่ผ่านมา เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวของบริษัท ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรมีอัตราเติบโตสูงกว่าอุตสาหกรรมและมีอัตราเติบโตของยอดลูกหนี้ธุรกิจบัตรเครดิตสูงเป็นประวัติการณ์ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา มีการควบคุมคุณภาพพอร์ตลูกหนี้ที่ดีต่อเนื่อง ประกอบกับแนวทางการติดตามหนี้ที่ยังคงมีประสิทธิภาพ ทำให้นี้ที่นี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าอุตสาหกรรม โดยผลการดำเนินงานรวมของเคทีซีสรุปได้ดังนี้

- ในงบการเงินรวมของบริษัทมีกำไรสุทธิสำหรับปีเท่ากับ 5,524 ล้านบาท เติบโต 7.5% จากพอร์ตที่ขยายตัว โดยมีกำไรเบ็ดเสร็จรวมมูลค่าทั้งสิ้น 5,470 ล้านบาท
- ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรของบริษัทยังคงขยายตัวในทุกไตรมาสตลอดปี 2562 โดย 1Q/2Q/3Q และ 4Q เติบโต (yoy) ที่ 10.4%/10.5%/10.4% และ 11.1% ขณะที่อุตสาหกรรมอยู่ที่ 8.6%/7.8%/ 11.0%/ และ 8.5% ตามลำดับ ทั้งนี้ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรของอุตสาหกรรมทั้งปีมีอัตราเติบโตที่ 9.0% ขณะที่บริษัทมีมูลค่าปริมาณใช้จ่ายผ่านบัตรทั้งปีมีมูลค่า 213,629 ล้านบาท หรือ เติบโตทั้งปีที่ 10.6% โดยบริษัทได้ขยายฐานสมาชิกบัตรเครดิตของบริษัทที่เพิ่มขึ้น 5.2% (yoy) รวมถึงการนำเสนอแคมเปญการตลาดที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ตอบสนองทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้ากลุ่มฐานเดิมของบริษัทภายใต้กรอบความคิดที่เปลี่ยนไปตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป มีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มเติม ผ่านส่วนลด การคืนเงิน การใช้คะแนนสะสม รวมถึงการทำตลาดออนไลน์ซึ่งมีรูปแบบที่ง่าย และสะดวกในด้านการใช้งาน จึงเป็นผลให้ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรของสมาชิกเติบโตเพิ่มขึ้น

วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (หน่วย : ล้านบาท)	ปี 2562	สัดส่วน %	ปี 2561	สัดส่วน %	อัตรา เติบโต %
รายได้รวม	22,625	100%	21,198	100%	7%
- หนี้สูญได้รับคืน	3,496	15%	3,342	16%	5%
ค่าใช้จ่ายการบริหารงาน	7,722	34%	7,524	35%	3%
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน	1,566	7%	1,555	7%	1%
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	6,433	28%	5,703	27%	13%
กำไรก่อนภาษี	6,904	31%	6,416	30%	8%
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	-1,380	6%	-1,277	6%	8%
กำไรสุทธิ	5,524	24%	5,140	24%	7%
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น-สุทธิจากภาษีเงินได้	(54)	0%	1	0%	-3,995%
กำไรเบ็ดเสร็จรวม	5,470	24%	5,141	24%	6%

- ยอดลูกหนี้รวมปี 2562 เท่ากับ 85,834 ล้านบาท ขยายตัวที่ 10% จากงวดเดียวกันของปีก่อน โดยแบ่งเป็นลูกหนี้บัตรเครดิตรวมเพิ่มจาก 51,062 ล้านบาท เป็น 56,653 ล้านบาท และลูกหนี้สินเชื่อบุคคลรวมจาก 26,821 ล้านบาทเป็น 28,933 ล้านบาท

- รายได้รวมเพิ่มขึ้น 7% เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หรือมีจำนวน 22,625 ล้านบาท จากรายได้ดอกเบี้ย (รวมรายได้ค่าธรรมเนียมในการใช้เงิน) เพิ่ม 8% รายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่ม 5% และรายได้หนี้สูญได้รับคืนเพิ่ม 5%
- ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสิ้นปี 2562 เท่ากับ 15.0% จากปี 2561 ที่ 15.1% เนื่องจากค่าเฉลี่ยของอัตราดอกเบี้ยรับลดลงจาก 17.99% เป็น 17.80% โดยที่ต้นทุนเงินลดลงจาก 2.89% เป็น 2.81% จึงทำให้ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยไม่แตกต่างไปจากเดิม
- ความคุมคุณภาพพอร์ตลูกหนี้ได้ดี NPL ลูกหนี้รวมของบริษัทในปีนี้ ลดลงเหลือ 1.06% จากเดิม 1.14% (yoy) ณ สิ้นปี 2561
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญมีจำนวน 6,433 ล้านบาท เพิ่ม 13% จากงวดเดียวกันเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา จากการขยายตัวของพอร์ตและการตัดหนี้สูญที่เพิ่มขึ้น โดยสัดส่วนของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อ NPL ยังคงมูลค่าสูงอยู่ที่ 620%
- ระดับสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิ (Operating Cost to Income Ratio) เท่ากับ 25.3% ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนที่อยู่ 26.6% แสดงให้เห็นว่า บริษัทยังสามารถควบคุมสัดส่วนค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพรวมธุรกิจในปี 2562

เศรษฐกิจไทยปี 2562 ได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจไทยที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยปรับคาดการณ์การเติบโตของเศรษฐกิจไทยไว้ที่ 2.5% สำหรับแนวโน้มในปี 2563 เศรษฐกิจไทยน่าจะขยายตัวเพิ่มขึ้นได้จากการปรับฐานที่ต่ำลงในปีนี้ โดยคาดว่าจะมีอัตราเติบโต GDP อยู่ในช่วงระหว่าง 2.5%-2.9% มีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการขยายตัวของอุปสงค์ภายในประเทศในด้านการใช้จ่ายภาคครัวเรือน และการดำเนินมาตรการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภาครัฐ

ภาพรวมอุตสาหกรรมสินเชื่อเพื่อผู้บริโภคยังคงมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องจากปีก่อน หากพิจารณายอดลูกหนี้บัตรเครดิตของอุตสาหกรรมรวม ณ เดือนธันวาคม 2562 เท่ากับ 457,090 ล้านบาทขยายตัว 9.2% เทียบกับปี 2561 เติบโตที่ 6.2% หรือมีจำนวน 418,747 ล้านบาท และสินเชื่อบุคคลมียอดลูกหนี้สำหรับปีนี้เท่ากับ 579,788 ล้านบาท ขณะที่ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรรวมในช่วงปี 2562 มีจำนวน 1,885,725 ล้านบาท คิดเป็นเติบโตที่ 9.0% ซึ่งมีอัตราเติบโตต่ำกว่าอัตราเติบโตของปี 2561 ซึ่งอยู่ที่ 9.2% เนื่องจากการชะลอตัวของภาพรวมเศรษฐกิจไทย

เคทีซีมีสัดส่วนของลูกหนี้บัตรเครดิตเทียบกับอุตสาหกรรมสำหรับปี 2562 เท่ากับ 12.4% เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 ที่อยู่ที่ 12.2% มีส่วนแบ่งตลาดในด้านของปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรในปี 2562 เท่ากับ 11.3% เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่อยู่ที่ 11.2% และมีสัดส่วนของลูกหนี้สินเชื่อบุคคลเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรมเท่ากับ 5.0% โดยไม่สามารถเปรียบเทียบตัวเลขปัจจุบันกับข้อมูลในอดีตได้ เนื่องจากข้อมูลลูกหนี้สินเชื่อบุคคลของอุตสาหกรรมเป็นตัวเลขที่รวมสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกันตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2562 เป็นต้นมา

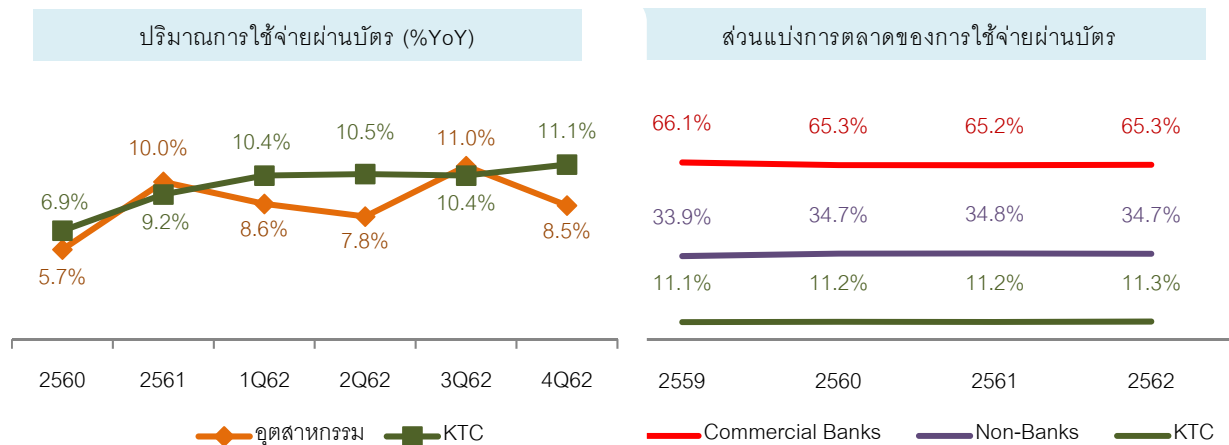
มูลค่าของอุตสาหกรรม	2560	2561	2562
ลูกหนี้บัตรเครดิต (ล้านบาท)	394,123	418,747	457,090
อัตราการใช้เงิน (%)	9.4%	6.2%	9.2%
สัดส่วนลูกหนี้บัตรเครดิตของเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรม (%)	12.3%	12.2%	12.4%
จำนวนบัตรเครดิต (บัตร)	20,334,780	22,105,554	23,620,374
อัตราการใช้เงิน (%)	1.0%	8.7%	6.9%
ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตรวม (ล้านบาท)	1,572,599	1,730,488	1,885,725
อัตราการใช้เงิน (%)	5.7%	10.0%	9.0%
สัดส่วนปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตรวมของเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรม (%)	11.2%	11.2%	11.3%
ลูกหนี้สินเชื่อบุคคล (ล้านบาท)	354,243	383,303	579,788
อัตราการใช้เงิน (%)	6.4%	8.2%	51.3%
สัดส่วนลูกหนี้สินเชื่อบุคคลรวมของเคทีซีเทียบกับอุตสาหกรรม* (%)	7.0%	7.0%	5.0%

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ : *ข้อมูลลูกหนี้สินเชื่อบุคคลรวมสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2562

ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรของบริษัทเทียบกับอุตสาหกรรม

- ปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรของบริษัทสำหรับปี 2562 สูงกว่าอุตสาหกรรม บริษัทมีอัตราเติบโตของการใช้จ่ายผ่านบัตรรวมสำหรับปีนี้เท่ากับ 10.6% สูงกว่าอุตสาหกรรมเติบโตที่ 9.0% โดยส่วนแบ่งตลาดของการใช้จ่ายผ่านบัตรของบริษัทสำหรับปี 2562 เท่ากับ 11.3% เพิ่มขึ้นจาก 11.2% ณ สิ้นปี 2561



รายได้ดอกเบี้ยเพิ่มจากสองธุรกิจหลัก

- **รายได้รวมเพิ่มขึ้น** รายได้รวมปี 2562 มีจำนวน 22,625 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7% โดยมีมูลค่ารายได้มาจาก รายได้ดอกเบี้ย (รวมรายได้ค่าธรรมเนียมในการใช้เงิน) รายได้ค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ มีจำนวน 13,607 ล้านบาท 5,032 ล้านบาท และ 3,985 ล้านบาท ตามลำดับ มีสัดส่วนคิดเป็น 60% 22% และ 18% ของรายได้รวม ตามลำดับ ทั้งนี้รายได้เฉลี่ยของรายได้อื่นๆ นั้นมีสัดส่วน 88% มาจากหนี้สูญได้รับคืน
- **รายได้ดอกเบี้ยเพิ่มจากสองธุรกิจหลัก** บริษัทขยายฐานลูกค้า โดยมุ่งหมายการดำเนินงานไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Customer Needs) และคัดสรรแคมเปญการตลาดที่ตอบโจทย์สมาชิก ครอบคลุมการใช้จ่ายประจำวัน พร้อมทั้งใช้คะแนน KTC FOREVER เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว อีกทั้งนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านออนไลน์ที่เข้มข้น ไม่น้อยกว่าร้านค้าปกติ เพื่อให้สมาชิกเลือกใช้บริการที่เป็นบัตรหลัก พอร์ตลูกหนี้บัตรเครดิตรวมและลูกหนี้สินเชื่อบุคคลรวมเพิ่มขึ้นที่ 11% และ 8% ตามลำดับ ส่งผลต่อรายได้ดอกเบี้ย(รวมรายได้ค่าธรรมเนียมในการใช้เงิน) มีจำนวนทั้งสิ้น 13,607 ล้านบาท แยกเป็นมีรายได้ดอกเบี้ยบัตรเครดิตเพิ่มที่ 7% และรายได้ดอกเบี้ยของสินเชื่อบุคคลเพิ่มที่ 8% ตามลำดับ
- **รักษาสัดส่วนอัตราดอกเบี้ย** ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสิ้นปี 2562 เท่ากับ 15.0% จากปี 2561 ที่ 15.1% เนื่องจากค่าเฉลี่ยของอัตราดอกเบี้ยรับลดลงจาก 17.99% เป็น 17.80% โดยที่ต้นทุนเงินลดลงจาก 2.89% เป็น 2.81% จึงทำให้ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยไม่แตกต่างไปจากเดิม

(หน่วย: ล้านบาท)	ปี 2562	% ของ รายได้รวม	ปี 2561	% ของ รายได้รวม	อัตราเติบโต
รายได้ดอกเบี้ยรวมค่าธรรมเนียมในการใช้เงิน	13,607	60%	12,641	60%	8%
- ลูกหนี้บัตรเครดิต	6,255	28%	5,820	27%	7%
- ลูกหนี้สินเชื่อบุคคล	7,327	32%	6,791	32%	8%
- ลูกหนี้อื่นๆ (สินเชื่อธนาภิบาล สินเชื่อเจ้าของกิจการ)	25	0.1%	30	0.1%	-15%
รายได้ค่าธรรมเนียม (ไม่รวมค่าธรรมเนียมใช้เงิน)	5,032	22%	4,795	23%	5%
ดอกเบี้ยจ่าย	1,566	7%	1,555	7%	1%
ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (Net Interest Margin)	15.0%		15.1%		

- **รายได้ค่าธรรมเนียมสูงขึ้น** รายได้ค่าธรรมเนียม (ไม่รวมค่าธรรมเนียมในการใช้เงิน) เติบโตสูงขึ้น 5% เมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีก่อน หรือมีมูลค่า 5,032 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากรายได้ค่าธรรมเนียมในการเบิกเงินสดล่วงหน้า และจากรายได้ค่าธรรมเนียม Interchange ซึ่งเป็นรายได้ค่าธรรมเนียมที่เกิดขึ้นระหว่างธนาคาร/บริษัทผู้ออกบัตรและธนาคาร/บริษัทผู้รับบัตรผ่านตัวกลางชำระเงิน สำหรับมูลค่ารายได้ค่าธรรมเนียมส่วนลดจากร้านค้า ซึ่งเป็นค่าธรรมเนียมที่บริษัทได้รับจากการมีฐานะเป็นบริษัทร้านค้าของร้านค้าที่เป็นสมาชิกของเคทีซี มีมูลค่าใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า ขณะที่รายได้ค่าธรรมเนียมในการติดตามหนี้มีอัตราการเติบโตที่ลดลง

การบริหารค่าใช้จ่ายของบริษัท

- ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่ม 6%(yoy) รองรับการขยายตัวของพอร์ต สำหรับปี 2562 บริษัทมีค่าใช้จ่ายรวม (ไม่รวมภาษีเงินได้) จำนวนทั้งสิ้น 15,721 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6% จากจำนวน 14,782 ล้านบาท โดยมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานรวมเพิ่มเพียง 3% (yoy) แบ่งเป็นจากค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพิ่ม 3% (yoy) ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดที่เพิ่ม 12% (yoy) ด้วยค่าใช้จ่ายในการจัดหาสมาชิกใหม่ทำให้ขยายฐานสมาชิกใหม่ทั้งบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคล ตลอดจนการเพิ่มกิจกรรมทางการตลาด เพื่อกระตุ้นให้เงินการใช้จ่ายผ่านบัตร หรือเปิดกอนเงินสด ค่าธรรมเนียมจ่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานอื่นมีมูลค่าใกล้เคียงเดิมทั้งสองรายการโดยมีอัตราเพิ่มเพียง 0.3% (yoy) และ 0.5% (yoy) ตามลำดับ สำหรับมูลค่านี้อยู่และหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นที่ 13%(yoy) จากการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญที่เพิ่มขึ้นตามการขยายของจำนวนพอร์ตที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับจำนวนของการตัดหนี้สูญที่เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ค่าใช้จ่ายการเงินที่เป็นต้นทุนเงินอยู่ในระดับใกล้เคียงเดิมสูงขึ้นเพียง 0.7% (yoy) เนื่องจากบริษัทสามารถควบคุมและจัดสัดส่วนของแหล่งที่มาของเงินทุนได้อย่างเหมาะสม
- ปรับกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ Operating Cost to Income ต่ำลงจากปีก่อนหน้า สำหรับสัดส่วนค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม (Cost to Income Ratio) เท่ากับ 34.1% ต่ำลงกว่าปีก่อนหน้าที่มีค่า 35.5% แต่หากพิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงาน โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและค่าใช้จ่าย Interchange Fee จะพบว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิ (Operating Cost to Income Ratio) เท่ากับ 25.3% ลดลงจากช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนที่มีค่า 26.6% เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการพัฒนาเครื่องมือในการสื่อสาร “KTC Mobile” กับสมาชิกบัตรให้ใช้งานและนำพึงพอใจ ตอบโจทย์ลูกค้าของเคทีซี เพราะเป็นเครื่องมือควบคุมค่าใช้จ่ายและควบคุมความเสี่ยงของสมาชิก

(หน่วย: ล้านบาท)	ปี 2562	% ของ รายได้รวม	ปี 2561	% ของ รายได้รวม	อัตรา เติบโต (%)
ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล	2,450	11%	2,374	11%	3%
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	1,014	4%	909	4%	12%
ค่าธรรมเนียมจ่าย	2,373	10%	2,366	11%	0.3%
ค่าใช้จ่ายในการบริหารอื่นๆ	1,884	8%	1,874	9%	1%
ค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม	7,722	34%	7,524	35%	3%

รักษาคุณภาพของพอร์ตลูกหนี้

- พอร์ตลูกหนี้รวมเติบโต 9.8% ปี 2562 บริษัทมีลูกหนี้รวม 85,834 ล้านบาท แบ่งเป็นลูกหนี้บัตรเครดิตรวมจำนวน 56,653 ล้านบาท (10.9% yoy) และลูกหนี้สินเชื่อบุคคลรวมจำนวน 28,933 ล้านบาท (7.9% yoy) เมื่อหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญรวมทั้งสิ้นมูลค่า 5,650 ล้านบาท จะมียอดลูกหนี้สุทธิทั้งบริษัทรวมเท่ากับ 80,183 ล้านบาท แบ่งเป็นพอร์ตลูกหนี้บัตรเครดิตสุทธิ 53,254 ล้านบาทคิดเป็นสัดส่วน 66% ของพอร์ตลูกหนี้สุทธิรวม และที่เหลือเป็นพอร์ตลูกหนี้สินเชื่อบุคคลสุทธิที่ 26,807 ล้านบาท
- ขยายฐานสมาชิก 2% จากปีก่อน ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562 บริษัทมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 3.4 ล้านบัญชี เพิ่มขึ้น 2% เมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีก่อน โดย จำนวนสมาชิกปัจจุบันแบ่งเป็นบัตรเครดิต 2,510,914 บัตร (ขยายตัว 5%) และสินเชื่อบุคคลจำนวน 888,342 บัญชี (ลดลง 7%) เนื่องจากมีการปิดบัญชีลูกหนี้สินเชื่อบุคคลที่ไม่เคลื่อนไหวระหว่างปี

- **ควบคุม NPL ของทั้งบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคล** บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพหนี้อย่างต่อเนื่อง บริษัท มี NPL รวมอยู่ที่ 1.06% ลดลงหากเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อนที่อยู่ 1.14% โดย NPL ของบัตรเครดิต ลดลงจาก 0.99% เหลือ 0.93% ขณะที่ NPL ของสินเชื่อบุคคล เพิ่มขึ้นจาก 0.76% เป็น 0.92% เมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีก่อน บริษัทมี สัดส่วนของค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญต่อ NPL ยังคงมูลค่าสูงอยู่ที่ 620% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนที่อยู่ 616%

(หน่วย: ล้านบาท)	ปี 2562	% ของ รายได้รวม	ปี 2561	% ของ รายได้รวม	อัตราเติบโต
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญของบัตรเครดิต	3,508	16%	2,858	13%	23%
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญของสินเชื่อบุคคล	2,917	13%	2,834	13%	3%
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญของสินเชื่ออื่นๆ*	9	0.04%	11	0.1%	-20%
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญรวมของบริษัท	6,433	28%	5,703	27%	13%

*สินเชื่ออื่นๆ ได้แก่ สินเชื่อนวญ สินเชื่อเจ้าของกิจการ เป็นต้น

- **หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น** หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญมีจำนวน 6,433 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 5,703 ล้านบาท ในช่วง ระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนคิดเป็น 13% (yoy) โดยนอกจากตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเปลี่ยนแปลงไปตามการขยายตัวของพอร์ต แล้ว บริษัทยังมีหนี้สูญที่อยู่ในกระบวนการตามกฎหมายและถึงกำหนดตัดหนี้สูญในช่วงปีเพิ่มขึ้นด้วย

ตัวเลขสำคัญทางการเงิน (หน่วย : ล้านบาท)	ไตรมาส 4 ปี 2562	ไตรมาส 4 ปี 2561	อัตราเติบโต (Y-Y%)	ปี 2562	ปี 2561	อัตราเติบโต (Y-Y%)
รายได้รวม	5,927	5,455	9%	22,625	21,198	7%
ค่าใช้จ่ายรวม (ไม่รวมดอกเบี้ยจ่าย)	3,878	3,533	10%	14,155	13,226	7%
ค่าใช้จ่ายรวม (รวมดอกเบี้ยจ่าย)	4,278	3,921	9%	15,721	14,782	6%
กำไรสุทธิ	1,319	1,229	7%	5,524	5,140	7%
ลูกหนี้บัตรเครดิต-สุทธิ	53,254	47,937	11%	53,254	47,937	11%
ลูกหนี้สินเชื่อบุคคล-สุทธิ	26,807	24,644	9%	26,807	24,644	9%
ลูกหนี้สินเชื่ออื่นๆ-สุทธิ*	123	132	-7%	123	132	-7%
สินทรัพย์รวม	85,409	79,648	7%	85,409	79,648	7%
เงินกู้ยืมรวม	57,540	54,122	6%	57,540	54,122	6%
หนี้สินรวม	65,674	63,296	4%	65,674	63,296	4%
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	19,735	16,352	21%	19,735	16,352	21%

* ลูกหนี้สินเชื่ออื่นๆ ได้แก่ สินเชื่อนวญ สินเชื่อเจ้าของกิจการ เป็นต้น

ฐานะการเงินและแหล่งที่มาของเงินทุน

- **พอร์ตลูกหนี้บัตรเครดิตเพิ่มขึ้น** สินทรัพย์ของบริษัท ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 85,409 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7% จากจำนวน 79,648 ล้านบาท จากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า โดยสินทรัพย์ที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัทอยู่ในรูปของลูกหนี้การค้าสุทธิคิดเป็น 94% ของสินทรัพย์รวมหรือมีจำนวนเท่ากับ 80,183 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออีก 6% ของสินทรัพย์จะแบ่งเป็น เงินสด ลูกหนี้อื่น สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และสินทรัพย์อื่นๆ
- **บริหารต้นทุนเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ** บริษัทมีเงินกู้ยืมทั้งสิ้น 57,540 ล้านบาท คิดเป็นเพิ่มขึ้น 6% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีโครงสร้างแหล่งเงินทุนมาจากทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นมาจากการกู้ยืมสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกัน 3,840 ล้านบาท สถาบันการเงินอื่น 7,536 ล้านบาท สำหรับระยะยาวมาจากหุ้นกู้เป็นจำนวน 46,165 ล้านบาท มีการกระจายแหล่งที่มาของเงินกู้ยืม ทั้งจากธนาคารพาณิชย์ของไทย บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกันและกองทุนต่างๆ ณ สิ้นปี 2562 บริษัทมีวงเงินสินเชื่อทั้งสิ้น (Total Credit Line) จำนวนทั้งสิ้น 29,540 ล้านบาท ประกอบด้วย วงเงินของธนาคารกรุงไทย 18,030 ล้านบาท และอีกจำนวน 11,510 ล้านบาท มาจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ทั้งนี้บริษัทมีการใช้วงเงินดังกล่าวไปบางส่วน ทำให้ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562 บริษัทมีวงเงินสินเชื่อคงเหลือ (Available Credit Line) จำนวนทั้งสิ้น 23,660 ล้านบาท โดยมีต้นทุนการเงิน ณ สิ้นปี 2562 อยู่ที่ 2.81% ลดลงจาก 2.89% เพราะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมเงินให้มีมูลค่าที่เหมาะสมสอดคล้องกับการขยายตัวของพอร์ต ทั้งนี้บริษัทมีอัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 3.33 เท่า ซึ่งยังต่ำกว่าภาระผูกพันที่กำหนดไว้ที่ 10 เท่า

ตัวเลขสำคัญทางการเงิน (หน่วย : ล้านบาท)	ไตรมาส 4 2562	ไตรมาส 4 2561	อัตราเติบโต (Y-Y%)	ปี 2562	ปี 2561	อัตราเติบโต (Y-Y%)
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	87.9%	86.9%	1%	87.7%	86.8%	1%
อัตรากำไรสุทธิ (%)	22.3%	22.5%	-1%	24.4%	24.2%	1%
ความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ (เท่า)	5.1	5.0	3%	5.4	5.1	6%
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	3.3	3.9	-14%	3.3	3.9	-14%
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	29.2%	34.0%	-14%	30.6%	35.5%	-14%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	6.4%	6.4%	-0.3%	6.7%	6.7%	-0.2%
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อยอดลูกหนี้รวม (%)	6.6%	7.0%	-6%	6.6%	7.0%	-6%
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อNPL (%)	620%	616%	1%	620%	616%	1%
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)	7.7	6.3	21%	7.7	6.3	21%
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.51	0.48	7%	2.14	1.99	7%

ในงบการเงินรวมของบริษัทมีกำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี 2562 มูลค่าทั้งสิ้น 5,470 ล้านบาท เกิดจากกำไรสุทธิสำหรับปีที่มีจำนวน 5,524 ล้านบาท รวมผลจากขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปีสุทธิจากภาษีเงินได้มีมูลค่าที่ 54 ล้านบาท อันเกิดจากผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานและภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง

ภาพรวมเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลดำเนินงานจริงที่ได้ในปี 2562

บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านอัตราเติบโตของพอร์ตรวมที่ 10% ได้อย่างที่ตั้งใจไว้ และคงสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้อยู่ที่ 1.1% ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ แม้จะไม่บรรลุเป้าหมายในด้านปริมาณการใช้จ่ายผ่านบัตรโดยบริษัทเติบโตจริงที่ 11% เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ 15% แต่บริษัทสามารถในการสร้างรายได้จากธุรกิจหลักของบริษัททั้งจากบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคล มูลค่าหนี้สูญได้รับคืนยังคงอยู่ในระดับที่สูง ความสามารถในการบริหารและจัดหาเงินกู้ยืมทำให้ต้นทุนเงินของบริษัทยังคงต่ำอยู่ ขณะที่บริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น จากการใช้งบประมาณด้านการตลาดในการสร้างฐานสมาชิก และพอร์ตมีการขยายตัวดี ทำให้มีการตั้งสำรองในพอร์ตใหม่เพิ่มขึ้น รวมถึงมีจำนวนหนี้สูญที่เพิ่มขึ้น เป็นผลให้จำนวนหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เป็นผลให้ผลกำไรของบริษัทเติบโตช้ากว่าปกติ โดยเติบโตที่ 7.5%

คาดการณ์ผลกระทบ TFRS9

ตามที่สภาวิชาชีพบัญชีได้ออกประกาศเกี่ยวกับมาตรฐานการบัญชี มาตรฐานการรายงานทางการเงินและการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วและจะมีผลบังคับใช้สำหรับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป ซึ่งหนึ่งในมาตรฐานการรายงานทางการเงินคือ มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (TFRS9) : เครื่องมือทางการเงิน

ผลกระทบของการนำมาตรฐานบัญชี TFRS9 มาใช้นั้น เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางการรายงานตัวเลขทางการเงิน มากกว่าที่จะเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดมาจาก แนวทางการตัดหนี้สูญที่เข้มข้นมากกว่ามาตรฐานเดิม โดยในมาตรฐาน TFRS9 กำหนดไว้ ให้ตัดหนี้สูญได้เมื่อบริษัทไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่า บริษัทจะสามารถเรียกเก็บหนี้ได้ (อ้างถึงข้อ 3.2 การตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงิน ของมาตรฐาน TFRS9) ดังนั้นเมื่อบริษัทมีการตัดหนี้สูญเพื่อใช้สิทธิทางภาษีตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 186 (พ.ศ. 2534) ออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการกำหนดหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ อาจจะยังไม่สามารถรายงานการตัดหนี้สูญนั้นในทางบัญชีได้ทันที และจะต้องรอไปจนกว่าจะถึงจุดที่เชื่อได้ว่าไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ก็แล้วจึงจะทำการตัดหนี้สูญทางบัญชีได้

รายงานทางการเงินตาม TFRS9 สำหรับบริษัท จะมีการรายงานตัวเลขทางการเงินที่แตกต่างไปจากเดิม ดังต่อไปนี้

1. หนี้สูญที่ตัดออกเพื่อการใช้สิทธิทางภาษี จะยังไม่ถูกตัดออกจากรายงานจนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้อีกต่อไป ดังนั้น NPL ใหม่บน TFRS9 จะเทียบเคียงได้กับ Write off+ NPL ในมาตรฐานเดิม เช่น เดิมบริษัท ก ตัดหนี้สูญ ปีละประมาณ 7-8% คงเหลือ NPL ประมาณ 1% ภายใต้ TFRS9 อาจจะรายงานประมาณ 8-9% ซึ่งจะเป็นฐานใหม่สำหรับการรายงาน NPL
2. มาตรฐานใหม่กำหนดให้บริษัทยังคงต้องการรับรู้รายได้ดอกเบี้ยจาก NPL นั้น ไปจนกว่าจะตัดเป็นหนี้สูญ แม้ว่าจะอยู่ใน Stage 3 แล้วก็ตาม
3. มาตรฐานกำหนดให้บริษัทต้องตั้งสำรองสำหรับ NPL (เงินต้นและดอกเบี้ย) นี้ ตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณ ตาม ECL Model (Expected Credit Loss Model) ซึ่งจะไม่ใช้การตั้งสำรองเต็ม 100% เหมือนก่อน

4. มาตรฐานกำหนดไว้ในกรณีที่มีส่วนต่างของ รายได้ดอกเบี้ยและสำรองในส่วนของดอกเบี้ย ให้รับรู้ผลต่างนั้นในงบกำไรขาดทุนด้วย

5. เนื่องจาก การรายงาน NPL แบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมจะทำให้ อัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อลูกหนี้รวม (Allowance/Port), ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อลูกหนี้ที่อายุเกิน 90 วัน (NPL Coverage) เปลี่ยนแปลงไปด้วย และด้วยเหตุที่มาตรฐานใหม่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆส่วนและด้วยผลของ ECL Model ลักษณะของ Port และผลกระทบต่อ Port ในลักษณะต่างๆจะมีผลกระทบต่อการจัดสำรองในรูปแบบที่ต่างกันด้วย ดังนั้น การประมาณการตัวเลขที่จะใช้เป็นฐานใหม่ของอัตราส่วนดังกล่าว อาจทำได้ยาก อย่างไรก็ตาม บริษัทเชื่อบนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า ภายใต้มาตรฐานใหม่ อัตราส่วนของ Allowance/Port ตามตัวเลขฐานใหม่อาจจะอยู่ประมาณ 9%-11% และ NPL Coverage อาจจะเป็นประมาณ 100-200% อย่างไรก็ตาม เมื่อได้นำ TFRS9 มาใช้เต็มรูปแบบแล้วก็น่าจะทำให้สามารถประมาณการอัตราส่วนดังกล่าวได้ชัดเจนขึ้น

ด้วยจำนวนของสำรองหนี้สงสัยจะสูญที่มีอยู่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เมื่อได้คำนวณตาม ECL Model แล้ว มีส่วนที่เกินอยู่จำนวนหนึ่ง ฝ่ายจัดการจึงพิจารณา Management Overlay จำนวนหนึ่งเพิ่มเติมตามกำหนดในมาตรฐาน TFRS9 จึงทำให้เมื่อเข้าสู่ TFRS9 จะไม่มีสำรองส่วนเกิน

และเพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบระหว่าง รายงานทางการเงินแบบเดิมกับแบบใหม่ บริษัทจะยังคงแสดงรายงานทางการเงินตามรูปแบบเดิมไว้เป็น Management Report ใน MD&A เป็นระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่ไตรมาส 1 ปี 2563 เป็นต้นไป

แผนดำเนินงานในปี 2563

วิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ และวิถีชีวิตของผู้คนอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เทคโนโลยีทางการเงิน (Fin-Tech) ที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว อีกทั้งการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัลที่ไร้เงินสดในการชำระเงินหรือจ่ายใช้สอยนั้นจะเป็นการพลิกการทำธุรกรรมทางการเงินให้เปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม รวมถึงยุทธศาสตร์ National e-Payment ที่รัฐบาลวางไว้ เพื่อการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคจากสังคมที่ถือเงินสดไปสู่สังคมที่ไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นผลให้ตัวกลางการชำระเงินที่อาศัยเทคโนโลยีเป็นฐาน จะเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนมากขึ้น ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ทำให้keitี้ต้องปรับกลยุทธ์หลายอย่าง เพื่อให้สามารถมีความแข็งแกร่งและมีผลดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ อีกทั้งยืนอยู่ในธุรกิจนี้ได้อย่างมั่นคง

ทิศทางการเติบโตของkeitี้ในปี 2563 จะมุ่งสร้างธุรกิจให้เติบโตด้วยวิสัยทัศน์ใหม่สู่การเป็นแพลตฟอร์มการเงินที่เคียงข้างสังคมไทย และเป็นมิตรกับผู้ใช้ ด้วย 2 แพลตฟอร์มหลัก คือ “แพลตฟอร์มการชำระเงิน” และ “แพลตฟอร์มสินเชื่อรายย่อย” ผ่านจุดแข็งหลัก 3 ประการคือ ปลอดภัย รวดเร็ว และสร้างประสบการณ์ที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกและผู้บริโภคให้สามารถรองรับการขยายธุรกิจใหม่เข้าไปในธุรกิจสินเชื่อรายย่อยแบบมีหลักประกันเพิ่มเติมจากธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคลภายใต้การกำกับที่มีอยู่

ทั้งนี้keitี้สามารถนำเสนอสินเชื่อให้กับผู้บริโภคได้หลากหลายและครบวงจร ทั้ง “สินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน” “สินเชื่อรายย่อยระดับจังหวัดภายใต้การกำกับ ประเภท พิกุลพลัส” (สินเชื่อเอนกประสงค์ที่ให้กับรายย่อยระดับจังหวัด) “และสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพ “นาโนไฟแนนซ์” (สินเชื่อรายย่อยสำหรับผู้ประกอบอาชีพอิสระหรือผู้มีรายได้ไม่แน่นอน) ซึ่งทยอยเปิดให้บริการแล้ว

นอกจากนี้ keitี้ได้ปรับตัวสู่การเป็น “องค์กรคล่องตัว” (Agile Organism) หรือ องค์กรที่มีชีวิต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้ตรงและทันกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยเริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแนวคิด การทำงานแบบใหม่ยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่าน 5 องค์ประกอบหลักคือ 1) กลยุทธ์ (Strategy) สร้างโอกาสและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการ

สร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม 2) โครงสร้าง (Structure) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถงานและแก้ปัญหาได้เองเพื่อสร้างผลงานที่ดี 3) กระบวนการ (Process) คิดวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงาน สร้างวงจรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ ลดความเสี่ยงและสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น 4) คน (People) ยึดโยงคนที่มีความสามารถโดดเด่นเข้าด้วยกัน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ 5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่ต้องผนวกเข้ากับทุกมิติขององค์กร สำหรับปี 2563 เคทีซีได้กำหนดแนวทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านธุรกิจบัตรเครดิต - “Everyone, everyday, and everywhere”

ด้วยเป้าหมายที่ต้องการให้บัตรเคทีซีเป็นบัตรเครดิตที่สมาชิกเลือกใช้ทุกวันและทุกที่ไม่ว่าจะเป็นการจับจ่ายผ่านช่องทางออนไลน์หรือการใช้จ่ายที่ร้านค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากการมุ่งเน้นความคุ้มค่าผ่านคะแนน KTC FOREVER แล้ว เคทีซีจะให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับสมาชิกทั้งในกลุ่มทั่วไป กลุ่มระดับบน รวมถึงฐานกลุ่มคนรุ่นใหม่ (young generation) ที่มีไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตที่เน้นช่องทางการสื่อสารออนไลน์ รวมถึงการทำการตลาดในลักษณะแบบเซกเมนต์ (Segmentation) โดยจะบริหารพอร์ตที่มีอยู่ในเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ เคทีซีจะยังคงให้ความสำคัญกับการขยายเครือข่ายพันธมิตรร้านค้าให้ครอบคลุมไลฟ์สไตล์ของสมาชิกมากที่สุด อีกทั้ง จะมีการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารมากขึ้น เพื่อให้สมาชิกบัตรได้รับทราบข้อมูลที่ตรงความต้องการ

ด้านร้านค้ารับบัตร - ขยายพันธมิตรร้านค้า

การขยายธุรกิจร้านค้ารับบัตร เคทีซีมุ่งเน้นการขยายตลาดด้วยการนำเสนอบริการรับชำระที่เหมาะสมและตอบโจทย์กับความต้องการของร้านค้าในกลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์การใช้บริการที่ดีแก่ร้านค้าและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับบริษัท โดยให้ความสำคัญกับตลาดการแบ่งชำระ (Installment payment with KTC card) และการชำระเต็มจำนวน ด้วยการขยายฐานร้านค้าในกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะร้านค้า Alipay เพื่อตอบสนองต่อการขยายตัวของตลาดจีน และร้านค้าออนไลน์ ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบความร่วมมือกันระหว่างธนาคารกรุงไทย เพื่อต่อยอดและขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกัน อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของฐานรายได้ของบริษัท

ด้านธุรกิจสินเชื่อบุคคล - “มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน”

ในด้านธุรกิจสินเชื่อบุคคล จะเพิ่มปริมาณสินเชื่อพร้อมกับการสร้างคุณภาพหนี้ที่ดีขึ้นด้วย 4 แกนหลัก คือ

- 1) มุ่งหาสมาชิกใหม่ที่มีความต้องการพอร์ตสินเชื่อเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต
- 2) มุ่งรักษาสถานสมาชิกปัจจุบันให้มีความผูกพันกับเคทีซี และเป็นบัตรที่ถูกค่านึกถึงเป็นใบแรก โดยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายสมาชิกที่มีวินัยการชำระหนี้ที่ดีผ่านแคมเปญที่ตรงใจสมาชิก
- 3) มุ่งพัฒนาลิขสิทธิ์และบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจขั้นสูงสุด ด้วยบริการใหม่ซึ่งลูกค้าสามารถขอเพิ่มวงเงินฉุกเฉินโดยที่สามารถทำรายการด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมง
- 4) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้ลูกค้า เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และเติบโตไปพร้อมกัน โดยการสร้างวินัยทางการเงินผ่านกิจกรรมสัมมนาให้ความรู้ (Financial Literacy) และบทความที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบของสื่อที่เข้าใจง่าย รวมทั้งต่อยอดการจัดกิจกรรมเวิร์คช็อปแบ่งปันความรู้ เพื่อประกอบอาชีพพร้อมให้คำแนะนำด้านการลงทุนเพื่อนำไปสร้างรายได้ในอนาคต

ด้านการขยายฐานสมาชิก

กลยุทธ์การขยายฐานสมาชิกเป็นความท้าทายและสร้างโอกาสที่ดีให้แก่เคทีซี ด้วยผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่มีความหลากหลายและครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายย่อยได้อย่างครอบคลุม ซึ่งรวมถึงกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุด “สินเชื่อเคทีซีพีเอ็ม” ซึ่งประกอบด้วย สินเชื่อทะเบียนรถยนต์ สินเชื่อทะเบียนรถจักรยานยนต์และสินเชื่อเงินสด โดยจะมุ่งเน้นช่องทางการรับสมัครผ่านทางออนไลน์มากขึ้น โดยช่องทางหลักในการสรรหาสมาชิกสินเชื่อผ่านธนาคารกรุงไทย และผู้แนะนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินเคทีซีอิสระ (Outsource Sales)

ด้านสนับสนุนอื่นๆ

- บริการออนไลน์ตอบใจพหุติกรรมผู้บริโภคปัจจุบัน เคทีซีเข้าสู่ยุคดิจิทัลผ่านการขยายตัวของตลาดออนไลน์ การตลาดที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ ด้วยการปรับปรุงช่องทางให้ลูกค้าที่ต้องการจะทำรายการต่างๆ ด้วยตนเอง ผ่านทางออนไลน์ “KTC Mobile” (โมบายแอปพลิเคชัน) พร้อมทั้งปรับปรุง “ KTC Online” ให้รองรับการเข้าใช้งานจากทุกอุปกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเข้าใช้งานผ่านคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือ หรือ ดีไวซ์ทุกระบบปฏิบัติการ รวมถึงปรับเว็บไซต์ www.ktc.co.th ให้ใช้งานง่าย ทันสมัย เพื่อให้สมาชิกมีประสบการณ์แบบไร้รอยต่อ และเกิดความพอใจสูงสุด
- KTC FOREVER /บริการผ่อนชำระค่าสินค้า KTC Flexi และการขายสินค้าผ่าน U-Shop การตลาดที่ยังคงเน้นสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย จะยังคงเน้นการใช้รายการสะสมคะแนน KTC Forever และบริการผ่อนชำระค่าสินค้า KTC Flexi เป็นตัวขับเคลื่อนหลักเพื่อสร้างความคุ้มค่าที่มากขึ้นให้กับสมาชิกบัตรที่มีความจงรักภักดีกับบัตรมาโดยตลอด โดยสมาชิกสามารถแลกสินค้าและบริการได้จากจุดให้แลกคะแนนและยังสามารถแลกคะแนนผ่านช่องทางออนไลน์ได้ด้วย นอกจากนี้เคทีซีไม่มองข้ามกิจกรรมการตลาดประเภทอื่นๆ เช่น การนำเสนอแผนประกันภัยรูปแบบต่างๆ บริการ “KTC USHOP” ที่เพิ่มคามพิถีพิถันในการคัดสรรสินค้าโดยเน้นที่คุณภาพและความน่าเชื่อถือของเจ้าของสินค้า เน้นการทำตลาดแบบตรงกลุ่ม (segmentation)
- ต่อยอดตลาดการท่องเที่ยวที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยบริการ KTC World โดยทำการตลาดร่วมกับพันธมิตรสายการบิน บริษัทตัวแทนนำเที่ยว โรงแรม องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ฯลฯ มอบสิทธิประโยชน์ หรือส่วนลด และมีบริการข้อมูลด้านเดินทางท่องเที่ยวและจองตั๋วเครื่องบินออนไลน์เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ยุคดิจิทัล ที่ www.ktcworld.co.th รวมถึงการสร้าง travel community ผ่าน KTC World Facebook, Instagram และ Twitter บริการข้อมูลการเดินทางและท่องเที่ยวสำหรับสมาชิกบัตรเครดิตเคทีซี