

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า
(Customer Profitability)

Customer Profitability (หรือ Account Profitability) หมายถึง การวัดผลประโยชน์ที่ธนาคารได้จากลูกค้าแต่ละราย ซึ่งเป็นการแยกลูกค้าออกเป็นหน่วยอิสระ อันให้ผลกำไรมาบางส่วนน้อยบาง สุดแต่เขาจะใช้บริการไหนของธนาคาร¹ ดังนั้น การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า ก็คือ การคำนวณหารายได้ และรายจ่ายของธนาคาร ซึ่งได้และเสียให้แก่ลูกค้าแต่ละรายนั่นเอง

การวัดผลตอบแทนจากลูกค้า เป็นประโยชน์ต่อธนาคารมาก ฉะนั้นก่อนจะกล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ จึงควรที่จะทราบถึงประโยชน์ของการวัดผลตอบแทนจากลูกค้าก่อน ว่ามีอะไรบ้าง นำไปใช้ประโยชน์ในทางใดบ้าง ซึ่งได้แก่

1. ประเมินผลกำไรที่ได้จากลูกค้าแต่ละรายเป็นระยะ ๆ เพื่อประกอบการทบทวนสินเชื่อ
2. เปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างลูกค้า ว่ารายไหนให้ผลตอบแทนเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้เป็นข้อมูลที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต่อรองกับลูกค้า

¹Thomas G. Pagomo, Measuring Customer Profitability,
Burrough Clearing House, Oct. 1973 (Michigan, Burroughs Corporation,
1973), pp. 24.

4. รวมผลตอบแทนที่ประเมินผลมาโคของลูกค้าแต่ละราย ของเจ้าหน้าที่
สินเชื่อคนหนึ่ง ๆ อันจะก่อให้เกิดมาตรวัด ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่
สินเชื่อไปควย

ขั้นตอนในการคำนวณหาความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า

แนวทางในการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากลูกค้า มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเภทของลูกค้า วงเงินสินเชื่อ ที่จะวิเคราะห์ลูกค้าที่มีวงเงิน
ตั้งแต่เท่าไร เช่น อาจกำหนดลูกคาวงเงินตั้งแต่ 300,000.00 บาทขึ้นไป เป็นต้น
เหตุที่ต้องกำหนดเพราะว่าลูกค้าที่มีวงเงินต่ำ ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการวิเคราะห์
ฉะนั้นแล้ว แต่ละธนาคารจะกำหนดขึ้นเองว่าต้องการลูกค้าประเภทใด วงเงินเท่าไร

2. รวบรวมยอดคงค้าง ของสินเชื่อแต่ละรายที่ต้องการวัด มาทำการถัวเฉลี่ย
(ควรถัวเฉลี่ยเป็นรายวัน ซึ่งอาจถัวเฉลี่ยไว้ทุกเดือนเป็นประจำ) ข้อมูลดังกล่าวเจ้าหน้าที่
ที่สินเชื่อผู้ดูแลลูกค้ารายนี้จะมียู่พร้อมแล้ว

3. รวบรวมยอดคงค้างของเงินฝาก ของลูกค้ายรายเดียวกันนี้มาทำการถัวเฉลี่ย
จะโคทราบว่สินเชื่อที่ปล่อยให้ไปในข้อ 2 นั้น ธนาคารต้องเสียเงินลงทุนเพื่อลูกค้ายรายนี้
ไปจริง ๆ เท่าใด และเป็นส่วนของเงินลงทุนของเขาเองเท่าใด

เมื่อนำข้อมูลในข้อ 2 มาเปรียบเทียบกับข้อ 3 ของช่วงเวลาที่ทำกรวัด
จะสามารถประเมินผลตามขั้นตอนต่อไปนี้ได้

3.1 ถ้าลูกค้ายรายใดมีปริมาณสินเชื่อมากกว่าปริมาณเงินฝาก ธนาคารจะ
Charge for excess Loan ตามอัตราของต้นทุนของเงินลงทุน (Cost of funds)
ซึ่งประเมินอัตรานี้ได้โดยวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของทางคานแหล่งหาเงินทุน (Funds
Providing Function) ตามประเภทต่อไปนี้

คอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก xx (ดูรายละเอียดบทที่ 7 ชั้นตอนที่ 4
ตอน 2 ประกอบ)

ค่าใช้จ่ายที่รับโอนมา xx (ดูรายละเอียดบทที่ 7 ชั้นตอนที่ 4
ตอน 2 ประกอบ)

ต้นทุนของเงินลงทุน xx

$$\text{อัตราต้นทุนของเงินลงทุน} = \frac{\text{ต้นทุนของเงินลงทุน}}{\text{เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้}} \times 100$$

เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds) หมายถึงการนำฝาก
หักด้วยเปอร์เซ็นต์ของเงินสศสำรองตามที่กล่าวในบทที่ 7 (สำหรับการกำหนดหาเงินทุน
ที่สามารถนำไปลงทุนได้นั้นใช้ตัวเลขจากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรแต่ละ
บริการ ซึ่งได้กล่าวแล้วในบทที่ 7 ชั้นตอนที่ 6

3.2 ถ้าลูกค้านำรายได้มีปริมาณเงินฝากมากกว่าปริมาณเงินเชื่อ ธนาคารก็จะ
คิดผลประโยชน์ที่ธนาคารได้จากส่วนเกินนี้ ประเมินเป็นผลที่กำไรจากลูกค้านี้ เรียกว่า
Credit for excess funds ตามอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) (ดูการค
ำนวหาอัตราผลตอบแทนตาม Loan and O/D ในบทที่ 7 ชั้นตอนที่ 9)

4. รวบรวมรายได้ และรายจ่ายที่เป็นของธนาคารอันเกี่ยวข้องกับลูกค้า
ได้แก่

รายได้ - คอกเบี้ยรับและส่วนลครรับ
- ค่าธรรมเนียมรับและอื่น ๆ
รายจ่าย - คอกเบี้ยจ่ายและอื่น ๆ

5. คำนวหาค่าใช้จ่ายที่ลูกค้ามาใช้บริการ ได้แก่ ฝาก, ถอน, Confirm,
เช็คคืน, ฯลฯ โดย

5.1 รวบรวมจำนวนครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการแต่ละประเภท

5.2 คำนวณหาค่าบริการ โดยการใช้จำนวนครั้งที่ในข้อ 5.1 คูณด้วยต้นทุน
 หน่วยงาน (Task Unit Cost) * จะได้อัตราค่าใช้จ่ายที่ลูกค้ามาใช้บริการ

หมายเหตุ * สำหรับการคำนวณหาต้นทุนหน่วยงานนั้นได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ซึ่ง
 จะต้องหาต้นทุนของทุกสาขา โดยการสุ่มตัวอย่างสาขาขึ้นมา โดยใช้ปริมาณเงิน
 ฝากเป็นเกณฑ์ เช่น สุ่มสาขาขึ้นมา 2 - 3 สาขา จาก 10 หรือ 20 สาขา ที่มีเงินฝาก
 อยู่ในระดับเดียวกัน แล้วแต่จะกำหนด แล้วหาต้นทุนของงานด้วยเฉลี่ย ก็จะได้ต้นทุนของงาน
 ตามที่ต้องการ เป็นต้น วิธีที่คิดกว่า คือ การตั้งมาตรฐานตำแหน่งงาน, เงินเดือน, เวลา
 ทำงานให้ครบถ้วน, แล้วประเมินต้นทุนของงานจากมาตรฐานเหล่านี้ แทนค่าใช้จ่ายจริง
 (ขณะเดียวกันต้องควบคุมให้ทุกสาขาอยู่ในมาตรฐานให้โดย)

ตัวอย่าง ต้นทุนของงานที่คำนวณได้จากวิธีการในบทที่ 3

ประเภทงาน	หน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย
1. ฝากด้วยเงินสด - เงินฝากกระแสรายวัน	ใบ	3.15
	ใบ	4.78
	ใบ	4.29
2. ฝากด้วยเงินสด - เงินฝากกระแสรายวัน	ใบ	4.20
	ใบ	4.53
	ใบ	3.45
3. ถอนเงิน - เงินฝากกระแสรายวัน	ใบ	3.18
	ใบ	5.44
	ใบ	17.11
4. รายงาน	แผ่น	13.10
5. อื่นๆ เช่น เปิด L/C, ทำ T/R, ขววงเงิน O/D ท่ออายุสัญญา O/D, และทำ L/G เป็นต้น		

6. หักสำรองหนี้สูญไว้ตาม % สติหนี้สูญของธนาคาร

กรณีตัวอย่าง การคำนวณหาความสามารถในการหักกำไรจากลูกค้า สมมติ
เป็นบริษัท ก.และบริษัท ข.

1. ภาควัดผล ตารางที่ 8.1, 8.2 เป็นผลจากการวัดความสามารถ
ในการหักกำไรจากบริษัท ก. และตารางที่ 8.3, 8.4 เป็นผลจากการวัดความสามารถ
ในการหักกำไรจากบริษัท ข.

ตารางที่ 8.1

การคำนวณหาความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ก.

(Work Sheet of Customer Profitability Computation)²

(การรวบรวมข้อมูล เพื่อวัด Profitability ของบริษัท ก. ซึ่งเป็นลูกคาของธนาคาร)

ประเภทธุรกิจ.....

ลูกค้า บริษัท ก.
งวด 2520

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ...
ผู้เฉลี่ยรายวัน

เดือน	กิจกรรม		ประเภทเงินใหญ่		ประเภทเงินฝาก		รายได้		ต้นทุน			
	เงินเบิกเกินบัญชี		กระแสรายวัน		คอลเบเนอริบายจากเงินเบิกเกินบัญชี		ฝากเงิน	ถอนเงิน	เช็คคืน	อื่น ๆ		
	เงินเบิกเกินบัญชี		กระแสรายวัน		คอลเบเนอริบายจากเงินเบิกเกินบัญชี		ฝากเงิน	ถอนเงิน	เช็คคืน	งาน	ต้นทุน	
												ตลอดอายุสัญญาเงินเบิกเกินบัญชีทำ Statement 60.44 13.10
ม.ค.	129,335	46	39,636	60	1,549	39	74	119	5			
ก.พ.	193,501	30	64,558	36	2,242	19	214	515	25			
ม.ค.	450,646	56	0		5,748	77	343	689	21			
เม.ย.	583,706	02	0		7,167	0	370	577	12			
พ.ค.	518,789	26	161,175	20	5,886	76	296	499	14			
ม.ย.	81,042	79	242,272	00	1,887	25	428	853	23			
ก.ค.	462,225	58	623,120	32	5,785	40	482	627	19			
ส.ค.	44,563	05	419,978	76	712	89	575	674	36			
ก.ย.	103,830	92	575,316	50	1,499	65	621	824	36			
ต.ค.	79,441	30	429,307	74	453	11	548	726	18			
พ.ย.	3,263,131	63	109,034	89	25,771	53	668	875	17			
ธ.ค.	6,772,950	09	0		69,530	09	619	836	27			
รวม	2,683,164	46	2,665,400	37	128,234	03	5,238	7,814	253			
หารด้วย 12	12		12									
ถัวเฉลี่ย (เดือน)	1,056,930	37	213,700	03			3.15	3.18	3.96			
Conversion factor			95.26%									
เงินต้นที่สามารถนำไปลงทุนถัวเฉลี่ย			203,570	65								
Excess Loans	853,359	72										
Charge for Excess Loans (6.96%)	59,393	84										
							16,499.70	24,848.52	1,001.88			73.54

²Haskins & Sells, Bank Costs for Planning and Control, pp. 345.

คำอธิบายตารางที่ 8.1

$$\text{Conversion factor} = \frac{\text{เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ตัวเฉลี่ย}}{\text{ยอดเงินฝากตัวเฉลี่ย}} \times 100$$

(เปอร์เซ็นต์ที่ได้ หมายถึง เงินฝาก 100 บาท สามารถนำไปลงทุนได้เท่าไร)

เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ตัวเฉลี่ย โคลงแล้วข้างต้น

$$\text{ยอดเงินฝากตัวเฉลี่ย} = \text{ยอดตัวเฉลี่ยเงินฝากทั้งหมดจากบทที่ 7} \\ \text{ชั้นตอนที่ 5}$$

$$\text{เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ตัวเฉลี่ย} = \% \text{ Conversion factor} \times \text{ยอดเงินฝากตัวเฉลี่ย}$$

$$= 95.26 \% \times 213,700.03$$

$$= 203,570.65 \text{ บาท}$$

$$\text{Excess Loan} = \text{เงินเบิกเกินบัญชีตัวเฉลี่ย} - \text{เงินทุนที่สามารถ} \\ \text{นำไปลงทุนได้ตัวเฉลี่ย}$$

$$= 1,056,930.37 - 203,570.65$$

$$= 853,359.72 \text{ บาท}$$

$$\text{Charge for Excess Loan} = \frac{6.96}{100} \times 853,359.72$$

$$= 59,393.84 \text{ บาท}$$

$$\text{อัตราต้นทุนของเงินลงทุน} = 6.96 \% \text{ คำนจ้คหาเงินลงทุน}$$

จากตารางที่ 8.1 นำมาวิเคราะห์ในตารางที่ 8.2 ได้ดังนี้

ตารางที่ 8.2

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของบริษัท ก.³
(Customer Profitability Analysis)

ลูกค้า บริษัท ก.
ประเภทเงินใหญ่.....

งวด 2520

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ.....

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

1. ยอดสินเชื่อถาวรเฉลี่ย
 - a. เงินเบิกเกินบัญชี
2. เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ถาวรเฉลี่ย
 - a. เงินฝากกระแสรายวัน (95.26% ของเงินฝาก)
3. เงินทุนสุทธิใช้ไป (1a - 2a)

รายได้

4. ดอกเบี้ยรับจาก
 - a. เงินเบิกเกินบัญชี
5. ค่าธรรมเนียมรับจาก
 - a. I/G
6. รายได้รวม

ยอดขอย	ยอดรวม
	1,056,930.37
	203,570.65
	853,359.72
	128,230.03
	0
	128,234.03

³Robert E. Knight, The Magazine of Bank Administration,

รายจ่าย

7. ค่าใช้จ่ายที่ธนาคารให้บริการ

- a. ฝากเงิน
- b. ถอนเงิน
- c. เช็คคิน
- d. อื่น ๆ

8. คัดลอกเบี้ยสำหรับสินเชื่อบริษัท

- a. Excess Loans (6.96% ของ 3)

9. คัดลอกเบี้ยจ่าย

- a. เงินฝากกระแสรายวัน (0.01% ของเงินฝาก)
- b. เงินฝากประจำ

10. หนี้สูญ (0.05% ของ 1a)

11. ค่าใช้จ่ายรวม

กำไรสุทธิ

12. กำไรสุทธิก่อนหักภาษี (6.- 11)

ความสามารถในการหากำไร

13. กำไรสุทธิ / เงินทุนสุทธิทั่วไป (12 ÷ 3)

14. กำไรสุทธิ / สินเชื่อบริษัทเฉลี่ย (12 ÷ 1)

ยอดยกย	ยอดรวม
16,499.70	
24,848.52	
1,001.88	
73.54	42,423.64
	59,393.84
21.37	
0	21.37
	528.47
	102,367.32
	25,866.71
	3.03%
	2.45%

ตารางที่ 8.3

การคำนวณหาความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ข.
 (Work Sheet of Customer Profitability Computation)⁴
 (การรวบรวมข้อมูล เพื่อวัด Profitability ของบริษัท ข. ซึ่งเป็นลูกค้าของธนาคาร)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
 ถัดเจดีย์รายวัน

ประเภทธุรกิจ.....

ลูกค้า บริษัท ก.
 งวด 2520

กิจกรรม เดือน	ประเภทเงินใหญ่			ประเภทเงินฝาก	รายได้			
	เงินเบิกเกินบัญชี	ตัว T/R	ยอดรวม	เงินฝาก กระแสรวัน	ดอกเบี้ยรับจาก เงินเบิกเกิน บัญชี	ดอกเบี้ย รับจาก ตัวเงิน	ค่าธรรมเนียม รับ จาก L/G	ค่าธรรมเนียม รับ จาก L/C
ม.ค.	847,604.66	0	847,604.66	41,211.20	5,504.90		2,654.40	633.96
ก.พ.								
ม.ค.	1,067,869.20	9,180.00	1,077,049.20	0	13,396.00	95.63	1,650.00	0
เม.ย.	253,735.27	34,568.20	288,323.47	468,507.21	3,255.45	360.30	355.00	0
พ.ค.	18,580.77	501,756.36	520,337.13	1,061,241.54	108.31	5,226.64	150.00	50.00
มิ.ย.	67,156.61	501,756.36	568,912.97	1,545,816.01	182.11	5,226.64	0	729.18
ก.ค.	221,192.40	653,666.54	874,858.94	611,196.33	1,858.03	6,809.02	0	0
ส.ค.	729,771.66	1,109,580.63	1,839,352.29	1,319,356.26	7,830.84	9,525.02	262.50	0
ก.ย.	558,678.97	1,084,172.43	1,642,851.40	65,581.65	5,978.71	11,293.43	200.00	64.70
ต.ค.	135,649.41	668,763.26	804,412.67	826,190.92	1,932.08	6,696.71	150.00	710.39
พ.ย.	23,027.66	618,763.26	691,790.92	2,553,983.78	0	6,966.28	0	0
ธ.ค.	575,048.35	1,058,654.41	1,633,702.79	1,054,849.27	6,226.90	10,639.27	195.00	0
รวม	4,498,314.99	6,290,881.45	10,789,196.44	9,547,933.97	46,573.33	62,838.96	5,616.90	2,188.23
หักด้วย 11 ถัดเจดีย์ (เดือน)	11	11	11	11				
	408,937.73	571,898.31	980,836.04	867,994.00				
Conversion factor เงินลงทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ถัดเจดีย์				95.26%				
Excess Loans			153,984.96	826,851.08				
Charge for Excess Loan 6.96%			10,717.35					

⁴Haskins & Sells, Bank Costs for Planning and Control, pp. 345.

ตารางที่ 8.3

การคำนวณหาความสามารถในการหักกำไรของบริษัท ข.
 (Work Sheet of Customer Profitability Computation)⁴
 (การรวบรวมข้อมูล เพื่อวัด Profitability ของบริษัท ข.ซึ่งเป็นลูกค้าของธนาคาร)
 ประเภทธุรกิจ.....

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
 ถวญเฉลยรายงาน

ลูกค้า บริษัท ก.
 งวด 2520

กิจกรรม เดือน	ต้นทุน					
	ฝากเงิน	ถอนเงิน	การเปิด L/C	การขายลดตั๋ว IP, IC, BR	อื่น ๆ	
					งาน	ต้นทุน
ม.ค.					ทำ T/R	568.56
ก.พ.	59	73	2	0	L/G Made	1,009.92
ม.ค.	66	83	0	1	เช็คคน	3.96
เม.ย.	68	61	0	1	Statement	13.10
พ.ค.	65	74	1	2	ขดสัญญา O/D	93.16
ม.ย.	73	71	2	1		
ก.ค.	68	85	0	1		
ส.ค.	84	63	0	2		
ก.ย.	72	71	1	0		
ต.ค.	78	59	2	1		
พ.ย.	76	85	0	2		
ธ.ค.	82	101	0	1		
รวม	791	826	8	12		
หารด้วย 11						
ถัวเฉลี่ย (เดือน)	3.15	3.18	129.71	138.96		
Conversion factor	2,491.65	2,626.68	997.68	1,667.52		1,688.70
เงินลงทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ถัวเฉลี่ย						
Excess Loans						
Charge for Excess Loan 6.96%						

หมายเหตุ บริษัท ข. เริ่มใช้บริการธนาคารตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม เป็นต้นไป

คำอธิบาย

ตารางที่ 8.3 การคำนวณเช่นเดียวกับตารางที่ 8.1 ดังนี้

$$\text{เงินลงทุนที่สามารถนำไปลงทุนไถ่ถอนเฉลี่ย} = \frac{95.26}{100} \times 867,994.00$$

$$= 826,851.08 \text{ บาท}$$

Excess Loans

$$= 980,836.04 - 826,851.08$$

$$= 153,984.96 \text{ บาท}$$

$$\text{Charge for Excess Loans} = \frac{9.96}{100} \times 153,984.96$$

$$= 10,717.35 \text{ บาท}$$

อัตราต้นทุนของเงินลงทุน

$$= 6.96\% \text{ คำนวณจัดหาเงินทุน จากบทที่ 7}$$

คณคหทนาย

$$= \text{ต้นทุนของงาน ซึ่งวิธีการคำนวณเช่นเดียวกับที่} \\ \text{กล่าวแล้ว}$$

ตารางที่ 8.4

การวิเคราะห์ความสามารถในการหักกำไรของบริษัท ข.
(Customer Profitability Analysis)⁵

ลูกค้า บริษัท ข.
ประเภทเงินใหญ่
งวด 2520

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

	ยอดคยอย	ยอดรวม
1. ยอดคืนเชิ้อตัวเฉลี่ย		
a. เงินเบิกเกินบัญชี	408,937.73	
b. ตัว T/R	571,898.31	980,836.04
2. เงินลงทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ตัวเฉลี่ย		
a. เงินฝากกระแสรายวัน (95.26% ของเงินฝาก)		826,851.08
3. เงินทุนสุทธิใช้ไป (1a + 1b - 2a)		153,984.96
<u>รายได้</u>		
4. ดอกเบี้ยรับจาก		
a. เงินเบิกเกินบัญชี	46,573.33	
b. ตัว T/R	62,838.96	109,412.29
5. ค่าธรรมเนียมรับจาก		
a. L/G	5,616.90	
b. L/C	2,188.23	7,805.13
6. รายได้รวม		117,217.42

⁵Robert E. Knight, The Magazine of Bank Administration,

รายจ่าย

7. ค่าใช้จ่ายที่ธนาคารให้บริการ

- a. ฝากเงิน
- b. ถอนเงิน
- c. การเปิด L/C
- d. การขายดกคั่ว I/P, I/C, B/R
- e. อื่น ๆ

8. คัดคอกเบี้ยสำหรับสินเชื่อส่วนเกิน

- a. Excess Loans (6.96% ของ 3)

9. คอกเบี้ยจ่าย

- a. เงินฝากกระแสรายวัน (0.01% ของเงินฝาก)
- b. เงินฝากประจำ

10. หนี้สูญ (0.05% ของ (1a + 1b))

11. ค่าใช้จ่ายรวม

กำไรสุทธิ

12. กำไรสุทธิก่อนหักภาษี (6 - 11)

ความสามารถในการหักกำไร

13. กำไรสุทธิ/เงินทุนสุทธิใช่ไป (12 ÷ 3)

14. กำไรสุทธิ/สินเชื่อถัวเฉลี่ย (12 ÷ (1a + 1b))

ยอดขอย	ยอดรวม
2,491.65	
2,626.68	
997.68	
1,667.52	
1,688.70	9,472.23
	10,717.35
86.80	
0	86.80
	490.42
	20,766.80
	96,450.62
	62.63%
	9.83%

II. ภาควิเคราะห์เปรียบเทียบ

เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้จาก บริษัท ก. กับ บริษัท ข. ในปี 2520 ได้
ดังนี้

1. ผลกำไร ธนาคารได้ผลกำไรจากบริษัท ข. มากกว่าบริษัท ก. ประมาณ
4 เท่า กล่าวคือ

บริษัท ข. ให้กำไร	96,450.62 บาท
บริษัท ก. ให้กำไร	25,866.71 บาท

2. ปริมาณสินเชื่อ

บริษัท ข. มียอดสินเชื่อถัวเฉลี่ยเท่ากับ 980,836.04 บาท แยกเป็น
ประเภท ดังนี้

ก. เงินเบิกเกินบัญชี	408,937.73 บาท
ข. T/R	571,898.31 บาท

บริษัท ก. มีเงินเบิกเกินบัญชีอย่างเดี่ยวถัวเฉลี่ย 1,056,930.37 บาท

3. ความสามารถในการหากำไร

ก. กำไรสุทธิ/เงินทุนสุทธิใช่ไป

บริษัท ก.	3.03 %
บริษัท ข.	62.63 %

ข. กำไรสุทธิ/สินเชื่อถัวเฉลี่ย

บริษัท ก.	2.45 %
บริษัท ข.	9.82 %

4. สาเหตุของความแตกต่าง

4.1 บริษัท ข. ใช้บริการหลายประเภท นอกจากเงินเบิกเกินบัญชี และ
T/R ที่กล่าวแล้ว ยังมี L/G และ L/C อีกด้วย เฉพาะค่าธรรมเนียมจาก L/G และ L/C

รวมกันเป็นจำนวน 7,805.13 บาท บริษัท ก. ไม่ได้ให้บริการใดนอกจากเงินเบิกเกินบัญชี

อย่างไรก็ตาม T/R ใหญ่ประโยชน์ต่อธนาคารต่ำกว่าเงินเบิกเกินบัญชี ฉะนั้นยอดรวมรายได้ของบริษัท ก. จึงกลับสูงกว่าอยู่ 11,016.61 บาท

4.2 ต้นทุนของเงินลงทุนใช้ไป ที่ให้แก่บริษัท ข. ต่ำกว่าที่ให้แก่บริษัท ก.
ต้นทุนของเงินลงทุนใช้ไป

	<u>บริษัท ก.</u>	<u>บริษัท ข.</u>
คอกเบี้ยสินเชื่อส่วนเกิน (8a)	59,393.84	10,717.35
คอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก (9a)	<u>21.37</u>	<u>86.80</u>
ต้นทุนของเงินลงทุน	<u>59,415.21</u>	<u>10,804.15</u>
ยอดสินเชื่อถัวเฉลี่ย	1,056,930.37	980,836.04
ต้นทุนของเงินลงทุนใช้ไป	$\frac{59,415.21}{1,056,930.37} \times 100$	$\frac{10,804.15}{980,836.09} \times 100$
	5.62 %	1.10 %

เพราะ บริษัท ข. มีเงินฝากถัวเฉลี่ย สูงกว่า บริษัท ก. ฉะนั้น ในบางครั้ง การเคลื่อนไหวของบัญชีกระแสรายวัน (Demand Deposit) มีสภาพเป็นแหล่งให้เงินทุน แกธนาคารควย ต้นทุนต่ำ (.01%) ส่วนบริษัท ก. แม้จะมีบ้าง แต่เทียบกันแล้วก็ เป็นเพียง 1 ใน 4 เท่านั้น

ฉะนั้น ต้นทุนของเงินลงทุนใช้ไปของบริษัท ก. จึงสูงกว่าบริษัท ข. ถึง 48,611.06 บาท

4.3 บริษัท ก. มี Transaction บ่อยครั้งกว่าบริษัท ข. มาก ทำให้ต้นทุนรวมในคาน Transaction ของบริษัท ก. สูงกว่าบริษัท ข. มากถึง 32,951.41 บาท

5. เปอร์เซนต์ของรายได้ รายจ่าย และกำไร เทียบกับสินเชื่อดำเนิน

5.1 รายได้เทียบกับสินเชื่อดำเนิน

รายได้

ดอกเบี้ยรับจาก - เงินเบิก
เกินบัญชี

- T/R

ค่าธรรมเนียมจาก - L/C

- L/G

รวม

บริษัท ก.		บริษัท ข.		ผลต่าง บริษัท ก - ข (บาท)
จำนวนเงิน (บาท)	%	จำนวนเงิน (บาท)	%	
128,234.03	12.13	46,573.33	4.75	81,660.70
0	0	62,838.96	6.41	(62,838.96)
0	0	2,188.23	0.22	(2,188.23)
0	0	5,616.90	0.57	(5,616.90)
128,234.03	12.13	117,217.42	11.95	11,016.61

5.2 รายจ่าย และกำไร เทียบกับสินเชื่อดัวเฉลี่ย

	บริษัท ก.		บริษัท ข.		ผลต่าง บริษัท ก.-ข. (บาท)
	จำนวนเงิน (บาท)	%	จำนวนเงิน (บาท)	%	
<u>รายจ่าย</u>					
ต้นทุนของเงินลงทุน	59,415.21	5.62	10,804.15	1.10	48,611.06
Service Cost:					
ฝาก	16,499.70	1.56	2,491.65	0.23	14,008.05
ถอน	24,898.52	2.35	2,626.68	0.27	22,221.84
เช็คคืน	1,001.88	0.09	3.96	0	997.92
ค่าน Import L/C	0	0	3,519.71	0.36	(3,519.71)
ค่าน L/G	0	0	1,009.92	0.10	(1,009.92)
อื่น ๆ	602.01	0.06	310.73	0.04	291.28
รวม	102,367.32	9.68	20,766.80	2.12	81,600.52
กำไรจากการดำเนินงาน	25,866.71	2.45	96,450.62	9.83	(70,583.91)

จากการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ธนาคารได้รับจากลูกค้า ระหว่างบริษัท ก. กับบริษัท ข. แสดงให้เห็นว่าบริษัท ก. ให้รายได้ในอัตราสูงกว่า แต่รายจ่ายยิ่งสูงกว่า เพราะต้องใช้เงินลงทุนที่มีต้นทุนสูงกว่า ผลสุดท้ายบริษัท ข. จึงให้ผลประโยชน์ต่อธนาคาร ได้ดีกว่าบริษัท ก. จากผลลัพท์นี้ สามารถแนะนำให้ผู้บริหารทราบว่า ควรปล่อยสินเชื่อให้แก่บริษัทไหนเพิ่มขึ้น อันจะช่วยจัดสรรเงินทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันจะสามารถเห็นความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนไปด้วย

ความสามารถในการหาค่าไรมาตรฐาน (Profitability Standards)

การตั้งความสามารถในการหาค่าไรมาตรฐาน มีด้วยกันหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้ มี 2 วิธี⁶

1. มัธยฐาน (Median)
2. แผนกำไร (Profit Plan)

1. มัธยฐาน

เป็นมาตรฐานที่ตั้งขึ้น โดยใช้มัธยฐาน คือ จะมีลูกค้าพวกหนึ่งอยู่สูงกว่ามาตรฐาน อีกพวกหนึ่งอยู่ต่ำกว่ามาตรฐาน นั่นคือมีลูกค้าครึ่งหนึ่ง (50 %) ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด มีความสามารถในการหาค่าไรสูงกว่า ความสามารถในการหาค่าไรมาตรฐาน และอีกครึ่งหนึ่งมีค่าต่ำกว่า

ตัวอย่าง ความสามารถในการหาค่าไร ของลูกค้า 10 ราย มีดังนี้ 8.5%, 3.5%, 4.5%, 2%, 1%, 5%, 5.5%, 7.5%, 6% และ 6.5%

ลูกค้ารายที่ ความสามารถในการหาค่าไร (จัดอันดับลูกค้าที่มีความสามารถในการหาค่าไร สูงมาสู่ความสามารถในการหาค่าไรต่ำ)

1	8.5%	
8	7.5%	
10	6.5%	∴ มัธยฐาน (Median) = $\frac{5.5 + 5}{2}$
9	6 %	= 5.25%
7	5.5%	

นั่นคือ ลูกค้ารายที่ 1, 8 10, 9 และ 7 มีความ

⁶Bank Administration Institute and The Robert Morris Associates, Customer Profitability Analysis a tool for improving Bank profits, pp. 47. 47 - 53.

<u>ลูกค้ายที่มีความสามารถในการหากำไร</u>		(จัดอันดับลูกค้ายที่มีความสามารถในการหากำไร
		สูงมาสู่ความสามารถในการหากำไรต่ำ)
6	5%	สามารถในการหากำไรสูงกว่ามาตรฐาน
3	4.5%	(5.25%) และลูกค้ายการที่ 6, 3, 2, 4,
2	3.5%	และ 5 มีความสามารถในการหากำไรต่ำกว่า
4	2%	มาตรฐาน
5	1%	

เมื่อได้มาตรฐานของความสามารถในการหากำไรแล้ว จะทำให้เห็นว่ามีลูกค้ายรายใดต่ำกว่ามาตรฐาน ลูกค้ายรายใดสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งมาตรฐานนี้จะมีผลทำให้พนักงานสินเชื่อปรับลูกค้ายที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ให้เท่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน ฉะนั้นในงวดต่อไปเมื่อพนักงานสินเชื่อแต่ละคนต่างพยายามหากำไรให้สูงมากขึ้น ผลจะทำให้มาตรฐานเดิมต้องเพิ่มสูงขึ้นเป็นมาตรฐานใหม่ ซึ่งวิธีการนี้จะมีประโยชน์มาก ถ้าเจ้าหน้าที่สินเชื่อ แต่ละคนพยายามควบคุมให้กำไรสูงขึ้น เพื่อหวังให้สูงกว่ามาตรฐาน อันจะทำให้มาตรฐานเดิมสูงขึ้นเป็นมาตรฐานใหม่ วิธีการนี้จะได้ดี เมื่อมีสิ่งจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เช่น โบนัส, ตำแหน่งงาน เงินเดือน เป็นต้น แต่วิธีการนี้ก็มีข้อเสีย คือแม้เจ้าหน้าที่สินเชื่อ แต่ละคนจะทำกำไรจากลูกค้ายแต่ละรายในอัตราตามบุญตามกรรมเป็นเหตุให้มาตรฐานต่ำ และลูกค้ายที่ปกติเคยก็มีผลกำไรสูงกว่ามาตรฐานได้ ทางแก้คือจะต้องกำหนดแผนกำไร เพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ หรือเปรียบเทียบความสามารถในการหากำไร ปัจจุบันกับในอดีต ว่าดีขึ้นหรือเลวลงเพราะเหตุใด

แผนกำไรมาตรฐาน

เป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ หรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยอาศัยข้อมูลในอดีตเป็นตัวกำหนด โดยการกำหนดยอดคงค้างของสินเชื่อ และปริมาณงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าย ซึ่งมาตรฐานนี้จะอาศัยตัวเลขจากแบบฟอร์ม (Work Sheet) ในบทที่ ๖

การวางแผนปริมาณการลงทุน เพื่อหวังให้ได้กำไรตามเป้าหมายด้านการวางแผนสินเชื่อ ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จะวางแผนปริมาณสินเชื่อขึ้นมา เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดรายได้อัตโนมัติ อัตรารายได้จากงวดที่แล้วเป็นตัวคำนวณหารายได้ที่วางแผนไว้ ตัวเลขจากแบบฟอร์มในบทที่ 6 จะคำนวณหาความสามารถในการหากำไร ออกมาแต่ละราย แต่ละประเภทธุรกิจ และแต่ละสาขากำหนดเป็นแผนเป้าหมายที่จะทำได้ในอนาคต หลังจากที่เกิดรายไครายจ่ายจริงแล้วคำนวณหาความสามารถในการหากำไร ตัวจริงเปรียบเทียบกับที่วางแผนไว้ว่าต่างกันเป็นไปในทางบวกหรือลบ เพราะเหตุใด เพื่อให้เป็นแนวทางในการวางแผนในคราวต่อไป นั่นคือตั้งแผนกำไรมาตรฐานใหม่ ในคราวต่อไปนั่นเอง

มาตรฐานทั้ง 2 วิธี เป็นที่นิยมใช้ แต่มาตรฐานที่ควรนำไปใช้และเป็นประโยชน์มากเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ ความสามารถในการหากำไรของสาขา คือแผนกำไรมาตรฐาน เพราะมาตรฐานนี้จะให้ประโยชน์ต่อธนาคารมาก และนำไปประกอบในการวิเคราะห์ในค่านสาขาได้ควย อีกทั้งเป็นการสร้างเจ้าหน้าที่ของธนาคารให้มีความสามารถมากขึ้นด้วย

ในตอนแรกของบทนี้ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้าว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งมีข้อหนึ่งที่กล่าวว่า "ถรรวมผลตอบแทนที่ประเมินผลมาได้ออกของลูกค้าแต่ละรายของเจ้าหน้าที่สินเชื่อคนหนึ่ง ๆ อันจะก่อให้เกิดมาตรวัด ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อไปควย" นั้น มีวิธีการวัดอย่างไร และเพื่อประโยชน์ในทางใดที่จะวัดเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฉะนั้นในตอนต่อไปนี้จะกล่าวถึง การวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Loan Officer Profitability)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ มีดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบได้ว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อคนใด ก็เด่น และคนใดต้องการปรับปรุง

2. หากนำความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า กับความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อมาวิเคราะห์ร่วมกัน ก็จะพบสาเหตุว่าเหตุใดเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนจึงมีความสามารถในการหากำไรสูงหรือต่ำเช่นนั้น และจะสามารถแนะทางที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จะกระตุ้นลูกค้าหรือวิธีเลือกอย่างอื่นที่อาจจะปรับปรุงความสามารถในการหากำไรของตัวเราเองได้

วิธีการวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

การวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เป็นงานต่อเนื่องกับการวัดความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า โดยนำผลกำไรที่ได้จากลูกค้าแต่ละรายมาประเมินต่อกันต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 8.5)

รายได้ที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนหามาให้แก่ธนาคาร

$$= \text{ผลรวมของผลกำไรที่ได้จากลูกค้าทุกรายที่เขาดูแลอยู่} \quad (1)$$

รายจ่ายของเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน

$$= \text{เงินเดือน} + \text{ผลประโยชน์ต่าง ๆ} \quad (2)$$

$$\therefore \text{รายได้สุทธิ} = (1) - (2)$$

การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

$$= \frac{\text{รายได้สุทธิที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำได้}}{\text{เงินลงทุนทั้งหมดที่เขาใช้ไป}} \times 100$$

= %

เงินลงทุนทั้งหมดที่เขาใช้ไป = ยอดสินเชื่อที่เฉลี่ยจากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า แต่ละรายที่อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ นำมา รวมกัน

ตารางที่ 8.5

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
(Loan Officer Profitability Analysis)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ นาย ก.
จำนวนลูกค้า 2 ราย
งวด 2520

เงินทุนใช้ไป

1. สินเชื่อตัวเฉลี่ย

บริษัท ก.

บริษัท ข.

2. สินเชื่อตัวเฉลี่ย

รายได้

3. กำไรสุทธิก่อนหักภาษี

บริษัท ก.

บริษัท ข.

4. รายได้รวม

ค่าใช้จ่าย

5. ค่าแรง

6. ค่าผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ

7. ค่าใช้จ่ายรวม

กำไรสุทธิ

8. กำไรสุทธิก่อนหักภาษี (4 - 7)

ความสามารถในการหากำไร

9. กำไรสุทธิ/สินเชื่อตัวเฉลี่ยรวม (8 ÷ 2)

ยอดรวม
1,056,930.37
980,836.04
2,037,766.41
25,866.71
96,450.62
122,317.33
60,000.00
35,000.00
95,000.00
27,317.33
1.34%

สำหรับการเปรียบเทียบนั้น เช่นเกี่ยวกับความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า คือ อาจหาพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทั้งธนาคารหรือแผนกไรมาตฐานที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อ หรือผู้จัดการฝ่ายวางแผนไว้ ใช้เปรียบเทียบกับความสามารถในการหากำไรที่แท้จริง ที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละรายทำได้ และเปรียบเทียบกับความสามารถในการหากำไรที่แล้ว ซึ่งผลแตกต่างจะทำให้ทราบว่าเพราะเหตุใด อันจะเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อ แต่ละรายพยายามหากำไรให้แกธนาคารสูงขึ้น

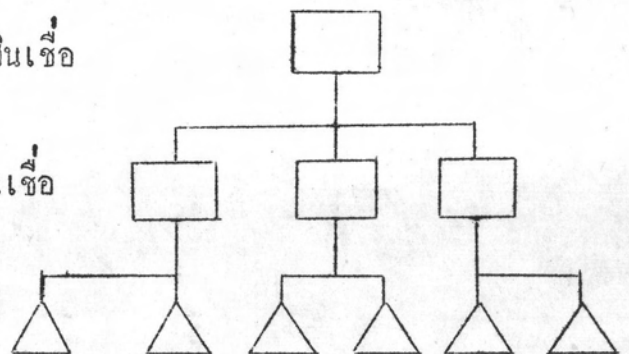
หลักเกณฑ์และตัวอย่างในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า และความสามารถในการหากำไรจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละรายที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นแนวทางที่ธนาคารพาณิชย์จะใช้ในการวิเคราะห์ภายในธนาคารตนเอง ซึ่งจะเลือกใช้วิธีการใดแล้วแต่ความต้องการ และความเหมาะสม วิธีการเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ถ้านำไปใช้ถูกวิธี เพราะนอกจากวัดลูกค้าแต่ละราย เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละรายแล้ว ยังสามารถวัดหัวหน้าส่วน (แผนก) (Division Manager) ได้อีกด้วย รูปภาพที่ 8 - 1 แสดงถึงศูนย์ความรับผิดชอบ ของฝ่ายสินเชื่อ

รูปภาพที่ 8.1
ศูนย์ความรับผิดชอบ ของฝ่ายสินเชื่อ⁷

ความสามารถในการหากำไรของหัวหน้าส่วนสินเชื่อ

ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า



⁷ดัดแปลงจาก บทความแปล นายสังเวียน อินทวิชัย "การบัญชีต้นทุน" หน้า 45.

สำหรับความสามารถในการหากำไรของหัวหน้าส่วนสินเชื่อ (Division Manager Profitability) วิธีการคำนวณ เช่นเดียวกับความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ คือ จะนำค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับหัวหน้าส่วน มาหักจากกำไรที่เกิดจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ผลได้คือกำไรของหัวหน้าส่วน หากรถยนต์เงินลงทุนทั้งหมดในส่วน จะได้ความสามารถในการหากำไรของหัวหน้าส่วนสินเชื่อ วิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนได้มาจากความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า และความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ช่วยในการวิเคราะห์