

ความสามารถในการทำกำไร

Profitability

ตามที่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งถูกประชาชนและหนังสือพิมพ์หลายฉบับ โจมตีว่า ธนาคารเป็นเสี้ยนหนามกินบ้าง เป็นนายทุนบ้าง และเอาเปรียบประชาชนมาก โดยการอ้างว่า ธนาคารจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากให้ประชาชนในอัตราไม่เกินร้อยละ 8 และนำเงินของประชาชนจำนวนนี้ไปให้ประชาชนกู้ในอัตราสูงถึงร้อยละ 15 ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีกำไรถึงร้อยละ 7 โดยที่ธนาคารไม่ต้องลงทุนอะไรเลย เพียงแต่จ้างพนักงานและลูกจ้างมาปฏิบัติงานและเป็นคนกลางเท่านั้น ธนาคารก็ได้กำไรเป็นจำนวนมาก ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่ได้ตระหนักในข้อนี้อยู่เสมอ จึงได้พยายามบ้างส่วนของกำไรไปเป็นค่าใช้จ่ายในการบริการการกุศลในรูปต่าง ๆ ตลอดจนเข้าร่วมในการบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชน แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ทัศนคติและข้อโจมตีของหนังสือพิมพ์และประชาชนได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่า เงินฝากที่ธนาคารหาเข้ามา แล้วปล่อยออกไปในรูปเงินให้กู้ยืมนี้ ธนาคารได้กำไรร้อยละเท่าใด ธนาคารจะทราบเพียงแต่ยอดรวมของเงินทุนทั้งหมดว่ามีเท่าใด และได้กำไรในงวดหนึ่ง ๆ เท่าใดเท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถตอบปัญหาและข้อโจมตีเหล่านี้ได้

นอกจากปัญหาที่ไดกล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ในประเทศไทย ก็ยังมีปัญหาที่ไม่สามารถทราบคำตอบที่แท้จริงอีก 2 ประการคือ

1. เจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารยังไม่มีแนวทางในการพิจารณาว่าการลงทุนในบริการแต่ละประเภทนั้น ประเภทใดจะให้ผลตอบแทนแก่ธนาคารมากที่สุด เช่น ธนาคารจะทราบได้อย่างไรว่าเงินฝากประเภทสะสมทรัพย์ ซึ่งเป็นเงินฝากที่ธนาคารจ่ายดอกเบี้ยในอัตราต่ำ จะดีกว่าเงินฝากประจำซึ่งธนาคารจ่ายดอกเบี้ยในอัตราสูงกว่า หรือจะทราบได้อย่างไรว่า การให้เงินกู้ซึ่งคิดดอกเบี้ยในอัตรา 15% จะให้ผลตอบแทนมากหรือน้อยกว่า

การรับซื้อลดตั๋วเงินซึ่งคิดส่วนลดในอัตรา 15% เหมือนกัน เป็นต้น

2. อัตราผลตอบแทนของเงินทุน (Rate of Return on Investment) ของธนาคารส่วนใหญ่กำลังลดลง หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ช่องว่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายของธนาคารกำลังหดตัวแคบเข้า ดังนั้นการที่ธนาคารพาณิชย์จะลงทุนโดยไม่มีหลักเกณฑ์เหมือนเดิมจึงทำอีกไม่ได้แล้ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่าคู่แข่งมีมากขึ้นทุกวัน และแต่ละธนาคารก็พยายามที่จะหากลยุทธ์ที่จะเอาชนะธนาคารอื่นมากขึ้น นอกจากนี้ อัตราผลตอบแทนของเงินทุนก็ลดลง จนอาจทำให้ธนาคารขาดทุนได้

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะเป็นเครื่องบังคับให้ธนาคารทุกแห่งพยายามหาวิธีแก้ปัญหาเหล่านี้ และวิธีหนึ่งที่ขอเสนอแนะในที่นี้ก็คือ การคำนวณหาความสามารถในการหากำไร (Profitability) ของการลงทุนแต่ละชนิด การที่ธนาคารทราบเพียงแต่ต้นทุนต่อหน่วยของงานประเภทนั้น ๆ ไม่ได้ช่วยในการตัดสินใจและการเพิ่มกำไรได้มากนัก จึงต้องอาศัยการคำนวณหาความสามารถในการหากำไร ซึ่งวิธีการคำนวณนี้มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน แต่จะกล่าวเพียงบางวิธีที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป 4 วิธีคือ¹

1. การหาอัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (Average Rate of Return) ด้วยการหาความสัมพันธ์ของกำไร ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กับการลงทุนเฉลี่ย ในช่วงระยะเวลาเวลานั้น ซึ่งเป็นวิธีการขั้นมูลฐานของหลักการหาอัตราผลตอบแทนโดยทั่ว ๆ ไป

2. การใช้ระยะเวลาที่สามารถให้ผลตอบแทนจนคุ้มกับเงินลงทุนเป็นเกณฑ์ (Payback Method) ซึ่งตามปกติแล้วเงินลงทุนจะเป็นจำนวนเดียวกับที่ลงทุนครั้งแรก ส่วนผลตอบแทนมักจะได้ออกในแต่ละปีแตกต่างกันไป ณ ปีใดที่ทำให้ผลตอบแทนรวมเท่ากับเงินลงทุนแล้ว จำนวนปีเหล่านั้นจะเป็น Payback Period ของการลงทุนนั้น

3. Internal Rate of Return Method คืออัตราส่วนลด(Discount Rate)

¹Jame C. Van, Horn, Financial Management and Policy, Second Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1971. pp. 52-58

ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ของผลตอบแทนเท่ากับเงินลงทุนพอดี ซึ่งเป็น การหาอัตราผลตอบแทน โดยนำมูลค่าปัจจุบันเข้ามารวมด้วยนั่นเอง

4. Present Value Method เป็นวิธีการ Discount ผลตอบแทนสุทธิ ของทุกปีกลับมาถึงปีที่ลงทุนครั้งแรก ตามอัตราดอกเบี้ยที่กำหนดไว้ ถ้าผลการลงทุนใดที่ ทำให้ผลตอบแทน ณ ปีปัจจุบันมากกว่าเงินลงทุนครั้งแรก (Net Present Value) แสดงว่าการลงทุนนั้นสามารถทำกำไรให้แก่กิจการ จึงควรลงทุนต่อไป แต่ถ้าเป็นทางตรง กันข้ามก็ควร เลิกการลงทุนนั้น

ทั้ง 4 วิธีที่ได้อธิบายข้างต้นจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน จึงเหมาะสำหรับ ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่ในระบบการธนาคารพาณิชย์ยังไม่มีการศึกษาเรื่องเหล่านี้ อย่างละเอียดมากนัก จึงเห็นสมควรว่าวิธี Average Rate of Return จะเป็นวิธีที่ เหมาะสมที่สุดในขณะนี้ จนกว่าขั้นตอนการ (Process) คำนวณหาอัตราผลตอบแทนจะได้ จัดตั้งเป็นมาตรฐานแล้ว จึงจะได้นำวิธีที่ทันสมัยกว่ามาปรับปรุงใช้ในภายหลัง

ก่อนที่จะกล่าวถึงวิธีการคำนวณหาอัตราความสามารถในการหากำไรด้วยวิธี Average Rate of Return นั้น ธนาคารพาณิชย์ในฐานะองค์การที่ต้องหากำไร ตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ได้กำหนดกิจกรรมไว้ 2 ประเภท คือการ รับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน ธนาคารพาณิชย์จะต้องหาทางที่จะทำการหาเงินทุน (Fund Provided) และการใช้เงินทุน (Fund Used) ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่ง จะต้องคำนึงถึงหลักต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะและจำนวนของต้นทุนกับรายได้ จากกิจกรรมทั้งสองจะต้องสัมพันธ์กัน อย่างดี กล่าวคือ ธนาคารจะต้องหาเงินฝากใหม่ปริมาณเพียงพอกับจำนวนเงินที่ปล่อยไป โดยที่อายุของเงินฝากจะต้องเหมาะสมกับอายุของเงินเชื่อด้วย

2. ความเสี่ยง (Risk) ในการให้กู้ยืม หรือลงทุนในกิจกรรมอื่น เพราะถ้า เกิดหนี้สูญก็จะเป็นตัวลดอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) ลงได้

3. กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ที่จะมีผลต่อการลงทุนเช่น เงินสำรองตามกฎหมายอันจะทำให้จำนวนเงินที่จะนำไปลงทุนลดลง เป็นต้น

4. สภาพคล่อง (Liquidity) ของเงินที่นำไปลงทุน คือระยะเวลาที่ลูกหนี้จะ มาได้ตอนหนี้คืนช้าหรือเร็วเพียงใด ซึ่งถ้าหากมีการคืนทุนในระยะเวลาที่สั้นก็ถือว่ามีความสภาพคล่อง สูง แต่ถ้ามีการคืนทุนในระยะเวลาอันนานก็ถือว่ามีความสภาพคล่องต่ำ เช่น การรับซื้อลดเช็คระยะเวลา 15 วัน ก็จะมีสภาพคล่องมากกว่าในการให้กู้ยืม เพราะฉะนั้นในการวางแผนการลงทุน ควรจะต้องมีการศึกษาในเรื่องนี้ให้ถี่ โดยการพิจารณาพร้อมกับประเภทของเงินฝากที่หาได้ เป็นประการสำคัญ

5. ระยะเวลาที่ธนาคารจะต้องจ่ายคืนเงินทุนให้แก่เจ้าของเงินทุน (Volatility) ซึ่งถ้าระยะเวลาจ่ายคืนเงินเร็วถือว่ามีความ (Volatility) สูง ถ้าเงินทุนใดจ่ายคืนช้าถือว่ามีความ Volatility ต่ำ เช่น เงินฝากประจำ 6 เดือน ย่อมมีความ Volatility สูงกว่า เงินฝากประจำ 12 เดือน เป็นต้น

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

ดังที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้นว่า หน้าที่และธุรกิจของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป มี 3 ชนิด คือ

1. การรับฝากเงิน
2. การให้กู้ยืมเงิน
3. การให้บริการ

การรับฝากเงินเป็นการหาเงินทุนเข้าสู่ธนาคารเพื่อการให้กู้ยืมต่อไป ส่วนการให้บริการนั้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนเท่าใดนัก เพราะฉะนั้น จึงเห็นได้ว่าการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงินเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินตลอดเวลา และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ดังนั้นในการคำนวณหาอัตราความสามารถในการทำกำไร จึงจะต้องคำนวณควบคู่กันไป สำหรับเรื่องของการให้บริการนั้นจะแยกการพิจารณาออกต่างหาก

ในการคำนวณหาความสามารถในการทำกำไร จะแบ่งขั้นตอนในการคำนวณออกเป็น 6 ชั้น ดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเภทของความสามารถในการทำกำไร (Profitability Function)
2. รายได้ (Revenues)
3. ต้นทุน (Costs)
4. เงินที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds)
5. แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน (Source and Use of Fund)
6. อัตราผลตอบแทน (Rate of Return)

การกำหนดประเภทของความสามารถในการทำกำไร (Profitability Functions)

ในการพิจารณาการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เฉพาะในเรื่องเงินฝาก และเงินกู้ยืม ไม่ได้หมายความว่า จะมีเพียง 2 ประเภท เท่านั้น แต่การดำเนินงานของแต่ละประเภท นั้น สามารถแยกละเอียดออกไปได้อีกมากมาย เช่น การรับฝากเงินก็จะมีประเภทของเงินฝากต่าง ๆ หลายประเภท และเงินที่จะนำไปกู้ยืมนั้นก็ยังมีหลายประเภทเช่นกัน จึงพอจะสรุปได้ดังนี้

ทางด้านแหล่งที่มาของเงินทุน .- มี

1. เงินฝากที่จะต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม (Demand Deposit)
2. เงินฝากสะสมทรัพย์ (Saving Deposits)
3. เงินฝากประจำ (Fixed Deposits)
4. ขายเป็นตั๋ว - ธนาคารแห่งประเทศไทย (Rediscounted - Bank of Thailand)
5. ขายเป็นตั๋ว - ธนาคารต่างประเทศ (Rediscounted - Foreign Bank)

6. เงินกู้และเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ (Loans & Overdrafts from Commercial Banks)
7. เงินกู้และเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคารแห่งประเทศไทย (Loans & Overdrafts from Bank of Thailand)
8. หนี้สินอื่น ๆ (Other Liabilities)

ในการกำหนดประเภทของการกู้ยืมเงิน จะพิจารณาจากประเภทของเงินลงทุนเป็นหลัก ว่าการลงทุนชนิดใดให้ผลตอบแทนเท่าใด โดยจะแยกการพิจารณาออก โดยละเอียด ตัวอย่างการกำหนดประเภทของการใช้เงินทุน ได้แก่

1. เงินเบิกเกินบัญชี (Overdraft)
2. เงินกู้ (Loans)
3. ตั๋วเงิน (Bills)
4. พันธบัตรรัฐบาล (Bonds)
5. ตั๋วเงินคลัง (Treasury Bills)
6. สินทรัพย์อื่น (Other Assets)

ในการแยกประเภทนี้ ถ้าสามารถแยกได้ละเอียดได้มากเท่าใดก็จะเป็นประโยชน์ในการคำนวณหาความสามารถในการทำกำไรได้มากเท่านั้น แต่จะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่า ทุกครั้งที่แยกละเอียดออกไปจะต้องมั่นใจว่า จะต้องสามารถหารายละเอียดได้ทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายมาประกอบให้ได้ในภายหลัง จึงสมควรจะแยก แต่ถ้าหากว่าการแยกประเภทให้ละเอียดแล้วไม่สามารถหารายละเอียดมาประกอบได้ ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าจะเกิดประโยชน์

รายได้ (Revenue)

รายได้ของธนาคารพาณิชย์จะเกิดจากการลงทุนจากตัวอย่างที่ได้อธิบายไว้แล้วข้างต้น ดังนั้นรายได้ของธนาคารพาณิชย์จึงได้แก่

- ดอกเบี้ยรับ - จากตัวเงินคลัง
 - พันธบัตรรัฐบาล
 - เงินใหญ่
 - เงินเบิกเกินบัญชี
- ส่วนลดรับ - จากตัวเงิน

ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ ด้วยการคำนวณตามวิธีอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Rate of Return) จะต้องรวบรวมรายได้ทั้งหมดภายในช่วงระยะเวลาที่สำรวจว่า รายได้จากเงินลงทุนเป็นของประเภทใดเท่าใด จากนั้นจึงจะจัดสรรรายได้แต่ละชนิด เข้าตามประเภทที่แบ่งไว้ข้างต้น เช่น ดอกเบี้ยรับจากเงินเบิกเกินบัญชี ก็เข้าประเภทเงินเบิกเกินบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อใช้ในการเข้าคู่ (Matching) กับรายจ่ายเพื่อการคำนวณหากำไรในขั้นต่อ ๆ ไป

ต้นทุน (Costs)

ต้นทุนของธนาคารสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผลตอบแทนของเงินทุน
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

ผลตอบแทนของเงินทุน ในการคำนวณหาอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) จะรวบรวมผลตอบแทนของเงินทุนแต่ละชนิดในระยะเวลาที่สำรวจว่าจ่ายเพื่ออะไร แล้วจึงจะจัดสรรเข้าตามประเภทเงินทุนนั้น ๆ เช่น ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากประจำ ก็จัดสรรเข้าประเภทเงินฝากประจำ เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ปกติจะนิยมคำนวณเป็นเปอร์เซ็นต์ต่าง ๆ เช่น อัตราอรรถประโยชน์ของรายได้หรือของค่าใช้จ่าย ดังนั้นในการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนก็จะใช้หลักอันเดียวกันนี้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่า

ใช้จ่ายอื่น ๆ

สำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenses) นั้นมี 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานตามกิจกรรมหลักของธนาคาร เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อการหาเงินฝาก และค่าใช้จ่ายในการให้กู้ยืมเงิน ตลอดจนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานหลักของธนาคาร เช่น ค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงาน เมื่อรวบรวมค่าใช้จ่ายเหล่านี้ที่หน่วยงานใดแล้ว ในขั้นต่อไปก็จะจัดสรรค่าใช้จ่ายเหล่านี้เข้าตามประเภทว่า ค่าใช้จ่ายประเภทใดที่ทำให้เกิดกิจกรรมใด เช่น ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานดำเนินการรับฝากเงิน จะต้องจัดสรรเข้าประเภทเงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม เงินฝากสะสมทรัพย์และเงินฝากประจำ โดยจะแบ่งตามระยะเวลาที่ทำให้แต่ละประเภท

เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds)

ในการคำนวณหาเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้นั้นจะต้องหา 2 ด้าน คือ ทางด้านการหาเงินทุน (Fund Providing Functions) และการใช้เงินทุน (Fund Using Functions) ควบคู่กันไปภายในช่วงระยะเวลาที่จะคำนวณอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) นี้ โดยจะต้องเริ่มจากการหายอดเงินทุนถัวเฉลี่ยก่อน เมื่อเรียบร้อยแล้วในขั้นต่อไปก็คือ การหาเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds) ด้วยการพิจารณาว่าเงินทุนที่ใดมานั้น สามารถนำไปลงทุนต่อได้ทั้งหมดหรือไม่ ส่วนใดต้องหักเก็บไว้ เพื่ออะไร และเก็บไว้ในรูปใดบ้าง ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เงินทุนของธนาคาร - พาณิชยที่หามาได้นั้นจะต้องกันส่วนใดส่วนหนึ่งไว้ใน 3 กรณี คือ

1. เงินสดสำรอง (Cash Reserve) ในแต่ละวัน เพื่อใช้จ่ายภายในของธนาคาร อันเป็นการรักษาสภาพคล่อง (Liquidity) ของธนาคารไว้ การกันเงินไว้สำหรับการเบิกจ่ายจากลูกค้า ซึ่งส่วนมากมักจะกันไว้มากกว่าความจำเป็น จึงทำให้มีเงินสดเหลืออยู่ทุกวัน ซึ่งเรียกว่า "เงินทุนจม" (Till Money) และโดยที่เงินจำนวนนี้จะอยู่ในบัญชีเงินสดในมือ (Cash in Hand) ของทางด้านการใช้เงินทุน ส่วนทางด้านแหล่งของเงินทุนนี้ เนื่องจากเป็นเงินสดที่กันไว้ใช้จ่ายจึงสามารถมาจากแหล่งเงิน

ทุนทุกชนิด ดังนั้นในการคำนวณค่าใช้จ่ายวิธีถัวเฉลี่ยตามยอดคงเหลือของแหล่งเงินทุนแต่ละชนิด

2. เงินสำรองตามกฎหมาย (Legal Reserve) เป็นการสำรองเงินที่รับฝากตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ซึ่งในขณะนี้ (สิงหาคม 2518) ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งดำรงเงินสดสำรองไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 ของยอดเงินฝาก โดยที่เงินจำนวนนี้ - สามารถนำพันธบัตรรัฐบาลไทยซึ่งไม่มีภาระผูกพันมาทดแทนได้ ไม่เกินร้อยละ 50 ของเงินสำรองทั้งหมด เพราะฉะนั้นเงินฝากทุก ๆ 100.00 บาท จะต้องหักเงินสำรองไว้ 7 บาท เสมอ ซึ่งเป็นการกันเงินทางด้านแหล่งเงินทุน (Fund Providing Functions) ส่วนทางด้านการใช้เงินทุน (Fund Using Functions) นั้น จะต้องกันเงินจากบัญชีพันธบัตรรัฐบาล (Bonds) เป็นจำนวน 50% ของเงินสดสำรองที่กันไว้จากเงินฝาก ส่วนอีก 50% จะต้องกันจากบัญชีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (Deposit with the Bank of Thailand)

3. Compensation Balance คือจำนวนเงินที่เจ้าของเงินกู้ให้ผูกมัดสำรองไว้ที่ต้นตามอัตราส่วนของจำนวนเงินที่ขอกู้ หรือตามจำนวนเงินที่ได้ตกลงไว้ในสัญญา ดังนั้นทางด้านแหล่งเงินทุนจะต้องกันเงินจำนวนนี้จากบัญชี การกู้ยืม (Borrowing) ซึ่งแล้วแต่ว่าเป็นประเภทใด เช่น เงินกู้จากธนาคารต่างประเทศหรือเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์อื่น เป็นต้น ส่วนทางด้านการใช้เงินทุนนั้น Compensation Balance ที่ถูกหลักมักจะค้างอยู่ในบัญชีเงินสดในมือ หรือเงินสดในธนาคารอื่น เป็นต้น จึงให้กันเงินจำนวนนี้ไว้จากแหล่งที่เหมาะสม

ควยการนำทั้ง 3 รายการที่กล่าวข้างต้นปรับปรุงออกจากเงินทุน ทั้งทางด้านแหล่งเงินทุน และการใช้เงินทุนพร้อมทั้งสินทรัพย์บางรายการที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น สินทรัพย์ประจำ เป็นต้น ก็ต้องปรับปรุงออกด้วยเช่นกัน ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds)

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน (Source and Use of Funds)

ตามปกติแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน จะแสดงให้เห็นถึงการได้มาและใช้ไปซึ่งเงินทุนในระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง ด้วยการใช้จ่ายเงินลงทุนปลายงวดหักด้วยเงินทุนคงงวด แต่ในที่นี้จะแสดงให้เห็นถึงเงินทุนที่มีอยู่ว่าได้นำไปใช้ในทางใดบ้าง ซึ่งก็คือการพิจารณาว่าเงินทุนที่หามาได้และสามารถนำไปลงทุนต่อได้นั้นถูกนำไปใช้ลงทุนแล้วที่ใดบ้าง นั่นก็คือการจับคู่ (Matching) ของเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds) ทั้งทางแหล่งเงินทุน (Fund Provided) และการใช้เงินทุน (Funds Used) เข้าด้วยกันนั่นเอง โดยถือหลักการลงทุนเป็นสำคัญ แล้วจึงหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมมาจับคู่ด้วย (ตามตารางที่ 8 - 1)



การจับคู่ (Matching) มีหลัก 3 ประการ คือ

1. ในกรณีที่ทราบแน่นอนว่า การลงทุนประเภทนี้ใช้เงินจากแหล่งเงินทุนใดก็สามารถจับคู่ได้ทันที เช่น พันธบัตรรัฐบาลที่ซื้อไว้แทนเงินสดสำรอง ก็จะทราบได้ทันทีว่าเงินจำนวนนี้ต้องมาจากเงินฝากจำนวน 3.5% ของเงินฝากนั่นเอง

2. จัดตาม Volatility และ Liquidity คือการพิจารณาอายุของแหล่งเงินทุน และการใช้เงินทุนตามข้อสมมุติที่ว่าแหล่งเงินทุนที่ต้องใช้สั้นเร็วหรือมี Volatility สูง ก็ควรจะนำไปใช้ลงทุนในหลักทรัพย์ที่รับชำระคืนเร็ว หรือมี Liquidity สูง ส่วนแหล่งเงินทุนที่คืนเงินช้า หรือมี Volatility ต่ำ ก็จะนำไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีอายุการใช้นานเป็นต้น เช่น ระหว่างเงินกู้ระยะสั้น (Call Loan) และเงินกู้ระยะยาว (Long Term Loan) เงินกู้ระยะสั้นจะมี Liquidity สูงกว่าเงินกู้ระยะยาว ดังนั้นถ้าในการลงทุนทั้ง 2 ชนิดนี้ ใช้เงินฝากเช่นเดียวกัน การจับคู่จำนวนเงินฝากแต่ละประเภทจะแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างเช่น

	<u>Call Loan</u>	<u>Long Term Loan</u>
เงินฝากกระแสรายวัน	100%	-
เงินฝากสะสมทรัพย์	-	-

ตารางที่ 8 - 1

ธนาคาร ก. จำกัด
แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน
งวด.....

เงินที่สามารถนำไปลงทุนได้	จำนวน* เงิน	พันธบัตร รัฐบาล	เงินกู้		Pooled
การใช้เงินทุน :					
เงินสดและเงินฝากธนาคารอื่น	xxx				xxx
ตัวเงินคลัง	xxx				xxx
พันธบัตรรัฐบาล	xxx	xxx			
เงินใหญ่	xxx		xxx		
เงินเบิกเกินบัญชี	xxx				
รวม	xxx	xxx	xxx	๑๒ ๑	xxx
การหาเงินทุน :					
เงินฝากกระแสรายวัน	xxx	xxx	xxx		xxx
เงินฝากสะสมทรัพย์	xxx	xxx	xxx		xxx
เงินฝากประจำ	xxx	xxx	xxx		xxx
ขายลดช่วง ธ.ป.ท.	xxx				xxx
ขายลดช่วงตัวธนาคารต่าง- -ประเทศ	xxx				xxx
รวม	xxx	xxx	xxx	๑๒ ๑	xxx

หมายเหตุ * ใช้ยอดตัวเลขของ 12 เดือน หรือ 6 เดือน สิ้นสุดของการหรือจะใช้ยอด
ตัวเลขรายวันก็ได้

เงินฝากประจำ

รวม

100%

100%

จะเห็นว่าเงินกู้ระยะยาวจะใช้เงินทุนจากเงินฝากประจำทั้งหมด เนื่องจากมีอายุการใช้คือนาน ส่วนเงินกู้ระยะสั้นจะใช้เงินทุนทั้งหมดจากเงินฝากกระแสรายวัน เนื่องจากมีอายุการใช้สั้นเร็ว

3. Pooled เป็นวิธีสุดท้ายที่ฟังจะกระทำ จะใช้ในกรณีที่ไม่สามารถทราบได้ว่าการลงทุนนั้นใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนใด ดังนั้นจึงใช้วิธีจับคู่ด้วยการดึงแหล่งเงินทุนและการลงทุนเข้าด้วยกัน ตามที่แสดงไว้ในตาราง 8 - 1 ช่องสุดท้าย

อัตราผลตอบแทน (Rate of Return)

อัตราผลตอบแทน (Rate of Return) โดยทั่ว ๆ ไปจะหมายถึงผลตอบแทนจากการลงทุน แต่ในแง่ของธนาคารพาณิชย์ อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุนอาจพิจารณาได้ 2 ทาง คือ

1. อัตราผลตอบแทนของการใช้เงินทุน (Rate of Return on Fund Using Functions)
2. อัตราผลตอบแทนของแหล่งเงินทุน (Rate of Return on Fund Providing Functions)

อัตราผลตอบแทนของการใช้เงินทุน

อัตราผลตอบแทนก็คือ ความสัมพันธ์ของกำไรและเงินลงทุนของการลงทุนแต่ละชนิด รายได้ รายจ่ายและเงินลงทุนใดแสดงไว้แล้วข้างต้น แต่รายได้และรายจ่ายส่วนใหญ่อยู่ตรงกันข้ามกัน ยังไม่สามารถนำมาหากำไรได้คือ

- ด้านการใช้เงินทุนจะมี 2 รายการ คือ (1) รายได้
(2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ด้านแหล่งเงินทุนก็มี 2 รายการ คือ (1) ผลตอบแทนของเงินทุน
(2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ดังนั้นในการที่จะหาอัตราผลตอบแทนของการใช้เงินทุน จึงจำเป็นต้องโอนรายจ่ายทุกชนิดของหน่วยงานแหล่งเงินทุนไปให้แก่ทางด้านการใช้เงินทุนแต่ละชนิด ตามแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนดังกล่าวไว้ข้างต้น เป็นอัตราส่วนในการแบ่งค่าใช้จ่ายของแต่ละประเภทค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุนใด เทาใด หลังจากที่โอนเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำไปหักจากรายได้ของการลงทุนแต่ละชนิด เพื่อหากำไรแล้วจะหารด้วยเงินลงทุนเพื่อหาอัตราผลตอบแทนต่อไป เช่น

อัตราผลตอบแทนของ	Loan	=	2.1 %
"	Import Bill	=	3.1 %
"	Export Bill	=	0.8 %

ก็จะทราบว่าอัตราผลตอบแทนของการใช้เงินทุนประเภทใด ให้กำไรสูงกว่าก็จะนำมาพิจารณาหาทางว่า ธนาคารควรจะทำอย่างไรดี ในการที่จะเพิ่มบริการประเภทนั้นๆ เป็นต้น

อัตราผลตอบแทนของแหล่งเงินทุน

เป็นการพิจารณาอัตราผลตอบแทนในอีกแง่หนึ่ง คือหาทางด้านแหล่งของเงินทุนว่าเงินทุนที่หาเข้ามาแต่ละชนิดนั้น ชนิดใดให้ผลตอบแทนเท่าใด หลังจากที่ได้นำไปลงทุนแล้ว เช่น เงินฝากสะสมทรัพย์ หรือเงินฝากประจำ จะให้อัตราผลตอบแทนเท่าใด วิธีการคำนวณก็เหมือนกับวิธีแรก แต่จะพิจารณาในทางตรงกันข้ามกัน คือแทนที่จะโอนรายจ่ายของแหล่งเงินทุนไปให้ทางด้านการใช้เงินทุน กลับเป็นการโอนรายได้และรายจ่ายของด้านการใช้เงินทุนมายังด้านแหล่งเงินทุน ด้วยการใช้อัตราส่วนของการใช้ไปของเงินทุน (Source and Use of Funds) เพื่อหักกลบลบกันในการหากำไร เพื่อที่จะคำนวณหาอัตราผลตอบแทนต่อไป เช่น

อัตราผลตอบแทนของเงินฝากกระแสรายวัน	=	1%
อัตราผลตอบแทนของเงินฝากสะสมทรัพย์	=	1.5%
อัตราผลตอบแทนของเงินฝากประจำ	=	0.5%

ธนาคารก็จะทราบว่าเงินฝากชนิดใดให้อัตราผลตอบแทนสูงกว่าก็จะพยายามหาวิธีการหาเงินฝากประเภทนั้น ๆ เพิ่มใหม่มากที่สุด

สรุปได้ว่าทางด้านเงินฝากและเงินกู้ยืมสามารถคำนวณหาความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ในรูปของอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) ได้เรียบร้อยแล้ว ส่วนทางด้านกำไรบริการนั้น วิธีการคำนวณไม่สลับซับซ้อนเหมือนของทางด้านเงินฝากและเงินกู้ แต่เป็นเพียงการหาค่ากำไรของบริการแต่ละชนิด ด้วยการนำรายได้นี้หักด้วยรายจ่ายเท่านั้น แต่เนื่องจากการให้บริการไม่มีการลงทุนเหมือนการให้กู้ยืม จึงไม่มียอดคงเหลือ (Average Balance) ณ วันสิ้นงวด ในการนำมาหาอัตราผลตอบแทน ดังนั้นทางด้านบริการนี้จึงไม่สามารถแสดงในรูปของอัตราผลตอบแทนได้ จึงเพียงแต่แสดงว่าในแต่ละงวดนั้นบริการแต่ละชนิดให้กำไรหรือขาดทุนเท่าใด

เนื่องจากต้นทุนที่ใช้ในการคำนวณในช่วงนี้ เป็นเพียงผลตอบแทนของเงินทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเท่านั้น ทั้งนี้เพราะยังมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เข้ามารวมด้วย ดังนั้นอัตราผลตอบแทนที่คำนวณได้ในช่วงนี้จึงเป็นเพียงอัตราผลตอบแทนขั้นต้นเท่านั้น ซึ่งถ้าต้องการอัตราผลตอบแทนสุทธิ จะต้องนำค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ มาหักออกจากกำไรของแต่ละประเภท ก่อนที่จะหาอัตราผลตอบแทน หรือคำนวณเป็นอัตราค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อเงินทุนแต่ละประเภทแล้วจะนำมาหักจากอัตราผลตอบแทนขั้นต้นก็ได้เช่นกัน ซึ่งอัตราทั้งสองชนิดนี้จะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และจะได้อธิบายในประโยชน์ของความสามารถในการทำกำไรในลำดับต่อไป

ประโยชน์ของความสามารถในการทำกำไร

เมื่อสามารถคำนวณออกมาได้ว่าแหล่งเงินทุนใด ใดกำไรหรือขาดทุนเท่าใดและ การใช้เงินทุนของแต่ละแหล่งนั้น แหล่งใดให้อัตราผลตอบแทนสูงกว่าแหล่งใด ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละระดับได้เป็นอย่างดี ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจลงทุน

2. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break - Even Analysis)
3. ศูนย์กำไร (Profit Center)

การตัดสินใจลงทุน

เนื่องจากในปัจจุบันเศรษฐกิจการค้าได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านในประเทศและต่างประเทศ ทำให้มีผลต่อธนาคารพาณิชย์คือ เงินฝาก เงินกู้เพิ่มขึ้น การรับซื้อหลักทรัพย์จากต่างประเทศก็เพิ่มขึ้น ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถทราบได้ว่าการลงทุนแต่ละประเภทนั้น ประเภทใดให้อัตราผลตอบแทนเท่าใด การลงทุนทางด้านใดดีกว่าด้านใด การลงทุนของธนาคารพาณิชย์ก็จะเป็นแบบเคาสุ่ม คือ เคยปฏิบัติอย่างใดก็จะปฏิบัติเช่นนั้นต่อไป โดยธนาคารจะพยายามเพิ่มการลงทุนเพื่อรักษาส่วนของตลาด (Market Share) ไว้ให้เท่าเดิม มีผลทำให้ธนาคารนั้น ๆ ไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ธนาคารพาณิชย์ใดสามารถคำนวณหาอัตราผลตอบแทนของเงินทุนแต่ละชนิดว่าชนิดใดให้ผลตอบแทนดีกว่าชนิดใดแล้ว ก็จะใช้เป็นแนวทางในการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าอัตราผลตอบแทนของเงินฝากประจำดีกว่าเงินฝากออมทรัพย์ ธนาคารพาณิชย์ก็ควรที่จะหาวิธีที่จะเร่งรัดเงินฝากประจำให้มากกว่าเงินฝากออมทรัพย์ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ก็มีข้อยกเว้นอยู่ที่ว่า การที่ธนาคารพาณิชย์จะทุ่มการลงทุนไปในประเภทที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงที่สุดเพียงอย่างเดียวก็ไม่ได้ เพราะการลงทุนในด้านอื่นหรือบริการในด้านอื่นของธนาคารจำเป็นต้องมีอยู่ เพื่อจะดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการในด้านที่ธนาคารต้องการ ซึ่งจะเป็นด้านที่ให้อัตราผลตอบแทนที่ดีกว่า

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break - Even Analysis)

จุดคุ้มทุน (Break - Even Point) คือความสัมพันธ์ของต้นทุน, ปริมาณและกำไร (Cost - Volume - Profit Relationships) ซึ่งแสดงถึงจุดที่ทำให้รายไครวมเท่ากับรายจ่ายรวม หรือจุดที่ทำให้กำไรเท่ากับศูนย์นั่นเอง² จุดคุ้มทุนส่วนใหญ่นิยม

²Charles, T. Horngren, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, New Jersey, Prentice - Hall, Inc., 1972. pp. 48

ใช้ในทางธุรกิจ แต่ก็สามารถนำมาดัดแปลงใช้กับธนาคารพาณิชย์ได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของธนาคารพาณิชย์ จะต้องมียุทธศาสตร์³ ดังนี้คือ

1. ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เปลี่ยนแปลงโดยตรงกับปริมาณ
2. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) จะคงที่ในช่วงเวลาที่สำรวจ
3. ราคาของสิ่งทำให้เกิดต้นทุน (Cost Factors) คงที่
4. รายได้ต่อหน่วยคงที่
5. การดำเนินงานต่าง ๆ คงที่
6. ระดับการลงทุนเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย แต่ไม่มีนัยสำคัญ
7. ต้นทุนทุกชนิดคงที่ ยกเว้นดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งผันแปรไปตามจำนวนเงินฝาก
8. ถ้าเงินฝากและเงินลงทุนเพิ่มขึ้นแล้ว ต้นทุนคงที่จะเพิ่มขึ้นได้เพราะว่าต้องการทรัพยากรทุกชนิดเพิ่มขึ้นด้วย
9. จะไม่พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในต้นทุนด้านอื่น ๆ

เพราะฉะนั้น จุดคุ้มทุนจึงสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{อัตราผลตอบแทนในการลงทุน} - \text{อัตราดอกเบี้ยจ่าย}}$$

โดยที่จุดคุ้มทุนคำนวณได้มาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อัตราผลตอบแทนในการลงทุนก็คือ รายได้จากเงินลงทุนแต่ละชนิด ส่วนอัตราดอกเบี้ยจ่ายก็คือ อัตราดอกเบี้ยที่จ่ายให้ลูกค้านั่นเอง

ตัวอย่างของการหาจุดคุ้มทุนของการรับฝากเงินประเภทเงินฝากสะสมทรัพย์ (Saving Deposit) ว่าการรับฝากครั้งหนึ่ง จะต้องรับฝากด้วยเงินจำนวนอย่างต่ำเท่าใด

³Charles. H. Eggleston, Break - Even Analysis and the Bank

จึงจะคุ้มกับค่าใช้จ่าย ภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่า

1. อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก 4.5% ต่อปี
2. อัตราความสามารถในการทำกำไรเฉลี่ย (Average Earning Rate) 12% ต่อปี
3. ลูกค้าฝากด้วยเงินจำนวนเดียว และกำหนดเวลาถอนไว้ 1 ปี
4. ค่าต่างเวลาของเงิน (Time Value of Money) คิดเฉพาะ ดอกเบี้ยเงินฝากและการหารายได้เท่านั้น ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นจะไม่นำมาพิจารณา
5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานถือเป็น Fixed Cost ซึ่งมีดังนี้

(1) ค่าสมุดคู่มือฝาก	8.00	บาท
(2) การเปิดบัญชีใหม่		
- ลูกค้ากรอกแบบฟอร์ม	10.00	
- พนักงานรับเปิดบัญชี	10.00	
- ตรวจสอบ	12.00	
- ลงลายมือชื่อรับมอบอำนาจ	7.00	39.00 บาท
(3) ดอนเงินปิดบัญชี		
- พนักงานรับใบดอนเงิน	10.00	
- ตรวจสอบ	12.00	
- ลงลายมือชื่อรับมอบอำนาจ	7.00	29.00 บาท
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	76.00	บาท

จุดคุ้มทุนของการรับฝากสะสมทรัพย์ (X) จะคำนวณได้ดังนี้

$$12\% X = 4.5\% X + 76$$

$$7.5\% X = 76$$

$$\text{จุดคุ้มทุน} = 1,013.33 \text{ บาท}$$

อันแสดงว่าการรับฝากเงินฝากสะสมทรัพย์จำนวนที่น้อยกว่า 1,013.33 บาท ไม่ควรรีทำ เพราะจะมีแต่ขาดทุน ควรพยายามชักจูงให้ลูกค้าฝากเงินให้มากกว่าจุดคุ้มทุนเพื่อ

ที่จะให้ธนาคารไม่ขาดทุน

นอกจากจุดคุ้มทุนของเงินฝากสะสมทรัพย์แล้ว ยังสามารถแสดงการวิเคราะห์
ในเรื่องต่าง ๆ ได้อีกเช่น จำนวนเงินที่คุ้มทุนจากการปล่อยสินเชื่อแต่ละประเภท จุดคุ้ม
ทุนของเงินฝากประเภทอื่น ๆ และบริการทางด้านอื่น ๆ ของธนาคาร ซึ่งผู้บริหารสามารถ
นำไปใช้ในการกำหนดอัตรารายได้ที่จะคิดเอาจากลูกค้า หรืออัตราดอกเบี้ยที่จ่ายให้แก่
ลูกค้าได้ ซึ่งแล้วแต่ความสามารถในการนำไปปรับปรุงการใช้ของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง
และจะอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทุกชนิด โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่า ณ จุดใดจึง
จะคุ้มทุนหรือได้ทุนคืนมาทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผน และกำหนดนโยบายใน
อนาคตของธนาคาร แต่ถ้าจุดคุ้มทุนสูงเกินกว่าที่ลูกค้าจะมาใช้บริการได้ ธนาคารก็อาจจะ
เลือกปฏิบัติได้ 3 วิธี คือ

1. เลิกบริการประเภทนั้น ๆ เสีย
2. พยายามหาทางลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและในการประกอบกิจการของ
บริการประเภทนั้น ๆ
3. เพิ่มอัตราค่าบริการให้สูงขึ้น แต่ตามวิธีนี้จะทำได้ก็ต่อเมื่อธนาคารอื่น ๆ
ได้เพิ่มค่าบริการเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นลูกค้าก็จะหันไปใช้บริการของ
ธนาคารที่กำหนดอัตราค่าบริการต่ำกว่า

ศูนย์กำไร (Profit Center)

ศูนย์กำไร คือหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งรายได้และรายจ่ายของตนเอง⁴ เพื่อให้
ที่จะให้ได้กำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดตั้งศูนย์กำไรมีวัตถุประสงค์เพื่อการ
บริหารเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) อันเป็นการควบคุมผู้บริหารระดับ
กลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการสาขา

⁴ Charles T. Horngren, Cost Accounting, A Managerial Emphasis

ปฏิบัติงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระภายในนโยบาย และแผนงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

ทางด้านผู้บริหารระดับสูง วิธีที่จะควบคุมให้การดำเนินงานของศูนย์กำไรแต่ละแห่งดำเนินไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยการให้แต่ละศูนย์เสนอโครงการพร้อมทั้งงบประมาณทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายมาให้ที่ประชุมอนุมัติเสียก่อน และในช่วงของการเสนอโครงการนี้ ผู้บริหารสามารถเช็คสอบความถูกต้องของโครงการได้โดยใช้ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) และอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) คือทางคำนวณประมาณรายจ่ายนั้น คำนวณได้จากปริมาณงาน (Activity) ในโครงการ คูณด้วยต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย จะได้งบประมาณค่าใช้จ่ายมาตรฐาน จากนั้นก็จะนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่หน่วยงานเสนอขอมา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและสมเหตุสมผลของรายจ่ายในงวดนั้น ๆ

ทางด้านกำไรของแต่ละศูนย์ จะแยกพิจารณาออกเป็น 2 กรณี คือ

1. ศูนย์ที่บริการลูกค้าโดยตรง เช่น การรับฝากเงินหรือการให้กู้ยืมเงิน ผู้บริหารชั้นสูงสามารถควบคุมกำไรที่เสนอมาน่าสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ ด้วยการใช้ปริมาณเงินฝากหรือปริมาณสินเชื่อบริการที่เสนอมาน่าจะทำได้ในงวดเวลานั้นคูณกับอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) ของงานแต่ละชนิด ก็จะสามารถทราบกำไรมาตรฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับกำไรที่แต่ละศูนย์เสนอมาน่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ศูนย์ที่บริการให้แก่งานอื่นในธนาคาร กำไรที่เสนอมาน่าจะเช็คสอบได้จากการใช้อัตราผลกำไรมาตรฐานที่ให้คิดระหว่างกัน คูณกับค่าใช้จ่ายมาตรฐาน จะเท่ากับกำไรมาตรฐาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับกำไรที่เสนอมาน่าได้เช่นกัน

หลังจากการเสนอโครงการผ่านพ้นไปแล้ว ในขั้นต่อไปก็คือการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละธนาคารว่าจะให้ติดตามผลดีหรือห่างมากน้อยเพียงใด วิธีการติดตามผลนี้ก็ใช้วิธีการเช่นเดียวกับการพิจารณาโครงการ แต่ใช้ปริมาณงาน, ค่าใช้จ่ายและกำไรที่เกิดขึ้นจริง ๆ นำมาเปรียบเทียบกับกำไรและค่าใช้จ่ายมาตรฐาน ซึ่งถ้าหากพิจารณาเห็นว่า กำไรและค่าใช้จ่ายจริงไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ก็จะ

ต่องหาวิธีปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากการพิจารณาศูนย์กำไรตามศูนย์ที่บริการลูกค้าโดยตรง และศูนย์ที่บริการให้แก่หน่วยงานอื่นแล้ว ยังอาจแยกการพิจารณาออกได้ตามประเภทดังนี้

1. ศูนย์กำไรตามหน่วยงาน (Departmental Profit Center)
2. ศูนย์กำไรตามประเภทของงาน (Functional (Service) Profit Center)

ศูนย์กำไรตามหน่วยงาน เป็นการพิจารณาศูนย์กำไรตามหน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นแผนก ฝ่าย หรือส่วนก็ได้ สุดแต่วิธีการจัดองค์การของธนาคารแต่ละแห่ง โดยจะถือว่าทุกหน่วยงานเป็นหน่วยงานอิสระ ไม่ขึ้นกับหน่วยงานอื่น และถ้ามีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน จะต้องคิดต้นทุนระหว่างกันเสมอ และจะคิดเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ของการคิดราคาระหว่างหน่วย (Transfer Pricing) ที่วางไว้ ตัวอย่างเช่นในการคำนวณศูนย์กำไร (Profit Center) ของแผนกสินเชื่อโดยอยู่ในข้อสมมุติฐานที่ว่า

1. การคิดราคาระหว่างหน่วยงานให้คิดส่วนเกิน (Margin) 10% จากต้นทุน
2. อัตราผลตอบแทนของเงินทุน 15%
3. อัตราดอกเบี้ยที่จ่ายให้แก่แผนกเงินฝาก เนื่องจากนำเงินเข้ามาใช้ 10% ผลจะออกมาดังนี้

รายได้ :

- ดอกเบี้ยรับจากเงินใหญ่ยืม
(15% x 100,000,000.00) 15,000,000.00

รายจ่าย :

- ดอกเบี้ยจ่ายให้แก่แผนกเงินฝาก
(10% x 100,000,000.00) 10,000,000.00
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนก 1,500,000.00
- ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้แก่แผนกบริการอื่น ๆ 500,000.00 12,000,000.00

กำไร (ขาดทุน)

3,000,000.00

เงินกู้ด้วยเฉลี่ย 100,000,000.00

อัตรากำไร = $3,000,000 / 100,000,000.00$

= 3%

ผลของแผนการเงินกู้ตามตัวอย่างข้างต้นว่าเป็นศูนย์ที่ใดกำไรหรือขาดทุนเท่าใดนั้น จะเห็นได้ว่าศูนย์นี้ใดกำไร 3,000,000.00 บาท คิดเป็นอัตราร้อยละ 3% ของเงินที่ให้ กู้ทั้งหมด

ศูนย์กำไรตามประเภทของงาน เป็นการพิจารณาศูนย์กำไรโดยการแบ่งออกตาม งานแต่ละประเภท และไม่คำนึงถึงว่างงานเหล่านี้อยู่ในหน่วยงานใด แต่จะถือว่าในแต่ละ Function หรือ Service เป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่มีการหารายได้และเสียค่าใช้จ่าย ด้วยตนเอง ผลของการปฏิบัติงานจะแสดงออกมาในรูปของกำไรของแต่ละบริการ ตัวอย่าง เช่น การบริการให้เช่าตู้โทรศัพท์ ธนาคารจะคิดค่าบริการในรูปของค่าธรรมเนียมจากลูกค้า เพื่อชดเชยกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เสียไป ซึ่งสามารถคำนวณกำไรหรือขาดทุนของ บริการให้เช่าตู้โทรศัพท์ได้ดังนี้

รายได้ :-

- ค่าธรรมเนียมในการเช่าตู้ @ 150.00 ต่อปี	
จำนวน 1,000 ตู้	150,000.00

รายจ่าย :-

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	75,000.00	
- ค่าเสื่อมราคา 20% (300,000.00)	60,000.00	135,000.00

กำไร (ขาดทุน)		<u>15,000.00</u>
---------------	--	------------------

อัตรากำไร $15,000 / 300,000 = 5\%$

ผลของบริการให้เช่าตู้โทรศัพท์ว่าเป็นศูนย์บริการที่ให้กำไรหรือขาดทุนเท่า นั้น จะ เห็นว่าศูนย์นี้ใดกำไร 15,000.00 บาท ซึ่งแสดงประสิทธิภาพของบริการนี้ว่าใดกำไร ร้อยละ 5% ของเงินที่ลงทุนไป

ความสามารถในการทำกำไรนี้เป็นเครื่องวัดความสามารถและเป็นฐานในการพิจารณาความดีความชอบในศูนย์กำไร (Profit Center) ผู้ที่ทำกำไรได้เปอร์เซ็นต์ดีเยี่ยมย่อมมีความสามารถเป็นเอก เช่นเดียวกับในศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ผู้ที่ทำให้เสียต้นทุนในเปอร์เซ็นต์ต่ำสุดย่อมมีความสามารถเป็นเอกเช่นกัน

สรุป

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าการคำนวณหาความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ไม่ได้ใช้เฉพาะกับกิจการอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ก็สามารถนำปรับปรุงใช้กับธนาคารพาณิชย์ได้เช่นกัน ซึ่งวิธีการคำนวณก็มีหลายแบบหลายวิธี แต่ธนาคารพาณิชย์ใดจะใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของฝ่ายบริหาร และความสามารถในการรวบรวมข้อมูลของแต่ละธนาคารว่าจะทำได้ละเอียดมากน้อยเพียงใด ผลที่ออกมาจะเป็นเครื่องช่วยในการบริหาร, กำหนดนโยบาย วางแผน, ควบคุม และตัดสินใจของฝ่ายบริหารชั้นสูงได้เป็นอย่างดี.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย