

การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทย



นางสาวฉวีฉวี จิระพันธ์วานิช

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532

ISBN 974-576-019-6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

15574

REVENUE GENERATION OF THAI COMMERCIAL BANKS

Miss Achara Jirapunwanich

**A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration
Graduate School**

Chulalongkorn University

1989

หัวข้อวิทยานิพนธ์

โดย

หลักสูตร

อาจารย์ที่ปรึกษา

การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

นางสาวอัจฉรา จิระพันธ์วานิช

บริหารธุรกิจ

ศาสตราจารย์ประยูร จินดาประดิษฐ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยรัตน์ กฤษณามระ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรามัย)

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัช อภิเมธีธารง)

..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ประยูร จินดาประดิษฐ์)

..... กรรมการ
(นายอนุชาต ชัยประภา)

..... กรรมการ
(ดร.ทง ลำไย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ อุดมศรี)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยรัตน์ กฤษณามระ)



พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

อัจฉรา และพันธมิตร : การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ (REVENUE GENERATION OF THAI COMMERCIAL BANK) อ.ที่ปรึกษา : ศ. ประยูร จินดาประดิษฐ์, ผศ. ปิยะรัตน์ กฤษณามระ, 101 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวโน้มการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ และเสนอแนวทางการปรับปรุงกลยุทธ์ ทั้งนี้ โดยมีสมมุติฐานว่ารายได้จากการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นรายได้หลักประมาณ 70-80 % ของรายได้ทั้งหมด มีแนวโน้มของอัตราเพิ่มที่ลดลง และรายได้ส่วนที่เหลือคือ รายได้จาก การให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ มีแนวโน้มของอัตราเพิ่มที่สูงขึ้น ผลจากการวิจัยพบว่า รายได้ ในอดีต ตั้งแต่ พ.ศ. 2520-2530 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ รายได้จาก การให้สินเชื่อ มีอัตราเพิ่มที่ชะลอตัวลง และรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ มีอัตราเพิ่มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ และสำหรับ การศึกษาถึงแนวโน้มในอนาคต ของการเปลี่ยนแปลงของรายได้ทั้งสองประเภท ตั้งแต่ พ.ศ. 2531-2541 ใช้วิธีศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรายได้และพยากรณ์ค่าในอนาคต แล้วนำมาใช้คาดคะเนแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงของรายได้ทั้งสองประเภท ตั้งแต่ พ.ศ. 2531-2541

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อรายได้จากการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ได้แก่ ปริมาณการให้สินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมขึ้นต่ำ และปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อรายได้จาก การให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ได้แก่ ปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ปริมาณสินค้าส่งออกและนำเข้าและปริมาณเงินฝาก และปัจจัยทั้งหมดที่กล่าว มีผลในทางบวกต่อรายได้ นั้นคือ ถ้าปัจจัยเหล่านั้นมีค่าเพิ่มขึ้น รายได้ก็จะมีค่าสูงขึ้นไปด้วย และจากการนำค่าคาดคะเนของปัจจัย เหล่านั้นในอนาคต ไปใช้ในการคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้สินเชื่อกับรายได้ จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541 พบว่า รายได้ จากการให้สินเชื่อมีอัตราเพิ่มที่ช้าลงและรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ มีอัตราเพิ่ม ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

เพื่อความสำเร็จในการหารายได้จากการให้บริการ ธนาคารพาณิชย์ควรปรับปรุงกลยุทธ์ในจุด ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการหารายได้ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เป็น โครงสร้างในลักษณะแบนราบ (Flat organization) โดยมีระดับการบังคับบัญชาอันน้อยระดับและมีการ กระจายอำนาจค่อนข้างมาก ตลอดจนจัดให้มีการประสานงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ต้องมีการสรรหาหรือ ปรับปรุงบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถให้บริการที่สร้างความพอใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี สำหรับกลยุทธ์ ในด้านการตลาด ประกอบด้วย การพัฒนาบริการใหม่ เช่น ทางด้านพาณิชย์ธนกิจ (Merchant banking or investment banking) การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic banking) และ ผลิตรูปการการเงินใหม่ ๆ (Financial innovations) เช่น เครื่องมือที่ใช้ประกันความเสี่ยงจากอัตรา แลกเปลี่ยนหรืออัตราดอกเบี้ย การแปลงทรัพย์สินเป็นตราสารการเงินเพื่อนำออกขาย (Securitization) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดในการหารายได้จากการให้บริการต่าง ๆ มากขึ้น

ในการนำบริการออกสู่ตลาด ปัจจัยสำคัญที่ควรใช้ในการกำหนดค่าธรรมเนียมในการให้บริการ คือ คุณค่าของบริการนั้น ๆ ในสายตาของผู้ใช้บริการ สำหรับการนำบริการออกสู่ลูกค้านั้น ธนาคารอาจใช้ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารที่พัฒนาไปมากเข้ามาช่วย โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลง ทุนในข่ายงานสื่อสาร (Network) และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ด้วย สำหรับการส่งเสริมบริการธนาคาร ควร กระทำให้ถึงตัวลูกค้าโดยตรง ยกเว้นบริการที่ไม่ลึกลับซับซ้อน และต้องการให้เข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก อาจ ใช้วิธีโฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุหรือนิตยสาร เป็นต้น

ทั้งหมดนี้ เป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารควรปรับปรุงในการหารายได้จากการให้บริการ เพื่อสร้าง ความสำเร็จในการหารายได้ดังกล่าวต่อไปในอนาคต

ภาควิชา การธนาคารและการเงิน
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อนิติ
ลายมือจ. อาจารย์ที่ปรึกษา

พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

ACHARA JIRAPUNWANICH : REVENUE GENERATION OF THAI COMMERCIAL BANKS.
THESIS ADVISOR : PROFESSOR PRAYOON CHINDAPRADIST, PROF. PIYARAT
KRISHNAMRA Ed.D. 101 PP.

The theme of this study is the search for income generating trends in Thai banking institutions.

From the study of income trend from 1977 to 1987, it has been found that the interests and discounts from loans have decreasing growth rates while the returns from security investments, exchange profits, and fee income have increasing growth rates. This leads to the next study of the factors that have influenced each. The correlation analysis technique is used to determine the relationship between the factors and income.

The factors that have the most influence on income from loans are the loan amount and the minimum loan rate. The factors that have the most influence on income from security investment and bank services are the customer deposit amount, the amount of export plus import and the one from security investment.

The forecasting of those factors' changes is done by using the least square method and time series analysis in order to reflect the future moving trend of each income from 1988-1998. This is done by replacing the value of the forecasted factors into the model which represents the interaction of the factors and the income. The model is built by using the multiple regression analysis technique.

The forecasting result is that, income from loans has a decreasing growth rate, and the income from security investment and bank services has an increasing growth rate.

If the study results are true, it is necessary for the banks to realize such a change, and adjust their revenue generating strategies which mainly concerns their organization management, personnel management and marketing management.

The flat organization that has less supervising levels and decentralized authority should be used to provide the flexibility and the efficiency of bank services. Well-qualified and well-trained personnel is also required for the success of customer service.

A refined marketing plan resulting from the through study of market competition, customers' needs, and the bank limited resources, is very necessary both for the current services and the new service development.

For the new service development, the banks should consider some new services such as the merchant banking, investment banking, electronic banking, private banking and some financial innovations, which have been highly successful in foreign countries.

ภาควิชา การธนาคารและการเงิน
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อนิติ
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและการช่วยเหลือจากท่านผู้มีพระคุณ
หลายท่าน ซึ่งข้าพเจ้าขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ประยูร จินดาประดิษฐ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมี
ค่ารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ขอกราบขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยรัตน์ กฤษณามระ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัช อภิเมธีขำรง ประธานกรรมการ พร้อมทั้งคณะกรรมการทุกท่าน
ซึ่งได้แก่ ดร.ทง ลำไย คุณอนุชาต ชัยประภา รศ. ชูศักดิ์ อุดมศรี และท่านผู้ที่ได้เอ่ยนามไป
แล้ว ที่ได้กรุณา ตรวจวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคุณสุวิทย์ จินดาสงวน ที่กรุณาให้คำแนะนำอันมีค่า

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย เจ้าหน้าที่ธนาคาร
พาณิชย์ ทุกธนาคารที่ได้กรุณาให้ความรู้และข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยและธนาคารกสิกรไทยจำกัด
ที่กรุณาให้ทุนในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบเท้าขอบพระคุณคุณพ่อคุณแม่ ขอขอบพระคุณญาติมิตรทุกท่าน และขอบคุณ
เพื่อนๆ ที่ได้กรุณาให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นอย่างดี

ความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องทุกอย่างข้าพเจ้าขออภัยแต่ผู้เดียว แต่ถ้าวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่บ้าง ข้าพเจ้าขอขอบความดีทั้งหมดให้แก่บุคคลทุกท่านดังที่กล่าวมาแล้ว
และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันที่ให้การศึกษาอบรมแก่ข้าพเจ้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตารางและกราฟ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	1
สมมติฐานในการศึกษา.....	2
ระเบียบวิธีวิจัย.....	2
2 รูปแบบการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทย.....	4
รายได้จากการให้สินเชื่อ.....	5
รายได้จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์.....	7
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้สินเชื่อ กับรายได้ จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์.....	15
3 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงรายได้ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อรายได้ของ ธนาคารพาณิชย์.....	19
ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้สินเชื่อของธนาคาร - พาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และทั้งระบบ.....	20
ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้บริการและการลงทุนใน หลักทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และทั้งระบบ.....	29
ปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อรายได้จากการให้สินเชื่อ.....	34
ปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อรายได้จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์.....	39

บทที่		หน้า
4	การคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้ของธนาคารพาณิชย์...	45
	การคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้สินเชื่อ.	46
	การคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์.....	62
5	แนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์.....	76
	การจัดโครงสร้างองค์การ.....	77
	การจัดการบุคลากร.....	81
	กลยุทธ์ในการหารายได้.....	83
6	บทสรุป.....	97

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตารางและกราฟ

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงสัดส่วนของราย ได้สิน เชื้อต่อราย ได้รวมกับราย ได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ต่อราย ได้รวม.....	17
4.1	ค่าดัชนีฤดูกาลของปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อราย ได้จากการให้สิน เชื้อ.....	59
4.2	ค่า R^2 จากสมการพยากรณ์ค่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อราย ได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์.....	70
4.3	ค่าดัชนีฤดูกาลของปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อราย ได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์.....	71
กราฟที่		
3.1	การเปลี่ยนแปลงของราย ได้ดอก เบี้ยและส่วนลดจากการให้สิน เชื้อของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และทั้งระบบ ในรูปของดัชนีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530.....	21
3.2	การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอก เบี้ยเงิน ให้กู้ยืมขั้นต่ำสำหรับเงินบาทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ถัวเฉลี่ย 6 เดือนครั้ง ไม่สะสม).....	22
3.3	การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอก เบี้ยต่างประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ถัวเฉลี่ย 6 เดือนครั้ง ไม่สะสม).....	23
3.4	การเปลี่ยนแปลงของปริมาณการให้สิน เชื้อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ยอด ณ สิ้นงวด 6 เดือน).....	25
3.5	การเปลี่ยนแปลงของราย ได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และทั้งระบบ ในรูปของดัชนีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530.....	30
3.6	การเปลี่ยนแปลงของปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ยอด ณ สิ้นงวด 6 เดือน).....	31
3.7	การเปลี่ยนแปลงของปริมาณสินค้าส่งออกและนำเข้าของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ยอด ณ สิ้นงวด 6 เดือน).....	32
3.8	การเปลี่ยนแปลงของปริมาณเงินฝาก ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520-2530 (ยอด ณ สิ้นงวด 6 เดือน).....	33

กราฟที่	ญ หน้า
3.9 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยพันธบัตรรัฐบาลตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2520-2530 (ถ้าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักไม่สะสม).....	35
4.1 พยากรณ์รายได้จากการให้สินเชื่อและรายได้จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541 โดยคร่าว.....	45
4.2 พยากรณ์รายได้จากการให้สินเชื่อและรายได้จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541 โดยคร่าว (รายได้จากการให้สินเชื่อที่ประมาณจากปริมาณการให้สินเชื่อ x (อัตราดอกเบี้ย-อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ)).....	47
4.3 พยากรณ์รายได้จากการให้สินเชื่อตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541.....	61
4.4 พยากรณ์รายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541.....	73
4.5 พยากรณ์รายได้จากการให้สินเชื่อที่รวมกับรายได้จากการให้บริการ และการลงทุนในหลักทรัพย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2541.....	75

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย