

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ



บทสรุป

ในการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายด้านการค้าระหว่างประเทศ ได้ทำการศึกษาเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. ศึกษาโครงสร้าง และขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทของฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ โดยแยกตามลักษณะการให้บริการออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนสินค้าเข้า และส่วนสินค้าออก
2. ศึกษาวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ และการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เข้าสู่ศูนย์กำไร (Profit Center) ในหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร
3. รวบรวม และจัดประเภทรายได้และค่าใช้จ่ายในการให้บริการด้านการค้าระหว่างประเทศ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. วิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ตลอดจนการคำนวณจุดคุ้มทุนในการให้บริการแต่ละประเภทของฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ

ผลการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายด้านการค้าระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้คือ

1. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของแต่ละบริการ ทำให้ทราบถึงจำนวนที่ธนาคารสามารถให้บริการได้โดยไม่ขาดทุน เช่น ในการให้บริการแจ้งการเปิด L/C แจ้งการแก้ไข L/C ฯลฯ เป็นงานซึ่งธนาคารได้รายได้ต่อหน่วยเกินกว่าค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงจำนวนเงินใน L/C ส่วนการเปิด L/C เพื่อส่งสินค้าเข้าโดยชำระเงินสดนั้น จำนวนเงินต่ำสุดที่ลูกค้าเปิด L/C และทำให้ธนาคารถึงจุดคุ้มทุนคือ 553,896.00 บาท เป็นต้น
2. การประเมินความสามารถในการหากำไรของธนาคาร โดยนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน และกำหนดนโยบายได้ เช่น การวางแผนด้านการตลาด เพื่อส่งเสริมบริการที่มีจุดคุ้มทุนอยู่ในระดับต่ำ โดยมีรายได้ต่อหน่วยสูง หรือต้นทุนต่อหน่วยต่ำ ตัวอย่าง เช่น ผลการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของการให้บริการเปิด L/C เพื่อ

สั่งสินค้าเข้า พบว่ากรณีลูกค้าจ่ายชำระเงินสด จุดคุ้มทุนของการให้เปิด L/C หรือการเปิด L/C พร้อมขอทำค้ำประกันเพื่อออกสินค้าจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คือ 553,896.00 บาท และ 571,144.00 บาท แต่กรณีทำสินเชื่อทราสต์รีซีทด้วย จุดคุ้มทุนของการเปิด L/C คือ 38,658.53 บาท และการเปิด L/C พร้อมขอทำค้ำประกันเพื่อออกสินค้า คือ 41,389.65 บาท ทำนองเดียวกันในการให้บริการด้านสินค้าออก การรับซื้อตัว L/C โดยไม่ทำแพคกิ้งเครดิต จุดคุ้มทุนคือ 114,116.00 บาท แต่กรณีทำสินเชื่อแพคกิ้งเครดิตด้วย จุดคุ้มทุนคือ 58,950.74 บาท แสดงให้เห็นว่า กรณีทำสินเชื่อทราสต์รีซีท และแพคกิ้งเครดิต ธนาคารจะถึงจุดคุ้มทุนได้เร็วกว่ากรณีไม่ทำสินเชื่อ เนื่องจากมีรายได้ต่อหน่วยสูงกว่าในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ดังนั้นธนาคารจึงควรเน้นการให้บริการเปิด L/C หรือรับซื้อตัว L/C ประเภทที่สินเชื่อแก่ลูกค้า เนื่องจากมีความสามารถในการหากำไรได้สูงกว่ากรณีไม่ทำสินเชื่อ ในทางตรงข้ามการให้บริการตัวเรียกเก็บสินค้าออกทั้งประเภทเรียกให้ชำระทันที และประเภทเรียกให้รับรองตัว กรณีคำนวณจุดคุ้มทุนโดยใช้ค่าธรรมเนียมขั้นต่ำ ถ้าไม่มีการทำสินเชื่อแพคกิ้งเครดิต ธนาคารจะมีรายได้เกินกว่าค่าใช้จ่ายทุกชุด แต่ถ้าทำสินเชื่อแพคกิ้งเครดิต จุดคุ้มทุนของตัวประเภทเรียกเก็บให้ชำระทันที คือ 32,134.50 บาท และตัวประเภทเรียกให้รับรองตัว คือ 22,728.18 บาท แสดงว่าในการให้บริการตัวเรียกเก็บสินค้าออกนั้น ธนาคารควรเน้นการให้บริการกรณีไม่ทำสินเชื่อแพคกิ้งเครดิต ซึ่งมีความสามารถในการหากำไรสูงกว่า เนื่องจากมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่ากรณีทำสินเชื่อแพคกิ้งเครดิต

3. การวางแผนกำหนดค่าบริการ หรือตั้งราคาสำหรับบริการที่ออกใหม่ ในกรณีที่อัตราค่าบริการที่เรียกเก็บอยู่นั้นต่ำกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง แต่ไม่สามารถเพิ่มค่าตอบแทนของบริการนั้นได้ เนื่องจากแต่ละธนาคารมีการแข่งขันกันสูง หรือขัดกับข้อตกลงของสมาคมธนาคารไทย การทราบต้นทุนของบริการ ซึ่งแม้จะเป็นเพียงประมาณการก็จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสมกว่า การไม่มีข้อมูลใด ๆ

4. การศึกษาผลตอบแทนที่ได้รับจากลูกค้าเฉพาะราย เช่น ลูกค้ารายใหญ่ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการให้บริการ หรือเพื่อเจรจาต่อรองกับลูกค้า ตัวอย่างเช่น ในกรณีลูกค้าขอลดค่าธรรมเนียมตัวสินค้าเข้าประเภทจ่ายชำระทันที จาก 1/4% เป็น 1/8% จำนวนเงินหน้าตัวขั้นต่ำควรเปลี่ยนจาก 83,604.00 บาท เป็น 167,208.00 บาท เพื่อให้ธนาคารถึงจุดคุ้มทุน เป็นต้น

ปัญหาในการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายด้านการค้าระหว่างประเทศของ
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

1. วิธีที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป เลือกใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายแบบเป็นขั้นตอน (Step-down Allocation Method) ซึ่งมีข้อเสียคือ เมื่อหน่วยงานใดถูกปันส่วนค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานอื่นแล้ว หน่วยงานนั้นจะถูกปิดไปโดยไม่ได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานอื่นอีก ทั้ง ๆ ที่ในความจริงแล้วหน่วยงานนั้นก็ได้รับการให้บริการจากหน่วยงานอื่นด้วย
2. ในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของการให้บริการแต่ละประเภท จะอยู่ภายใต้ข้อสมมติที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำหนดตัวแปร ดังนี้
 - 2.1 จำนวนการผลิตและจำนวนหน่วยบริการจะต้องเท่ากัน
 - 2.2 ปริมาณ เป็นปัจจัยเดียวเท่านั้น ที่ทำให้ต้นทุนและกำไรเปลี่ยนแปลงไป
 - 2.3 ต้นทุนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทเท่านั้น คือ ต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่
 - 2.4 ในขณะที่ทำการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการให้บริการจะไม่เปลี่ยนแปลง ต้นทุนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง และต้นทุนผันแปรจะสูงหรือต่ำตามปริมาณการให้บริการ
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (นาทีก) ที่ใช้ในการคำนวณหาจุดคุ้มทุนในการให้บริการนั้นได้มาจากการสังเกตการณ์ และจับเวลาการปฏิบัติงานจริงของพนักงานธนาคารที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา ซึ่งไม่สามารถทราบได้ว่าเป็นเวลาที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ข้อเสนอแนะ

1. ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไร ถ้าสามารถใช่วิธี Reciprocal Method ซึ่งเป็นวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายกลับไปกลับมาระหว่างหน่วยงานที่มีการให้บริการซึ่งกันและกัน ก็จะเป็นการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้นกว่าวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายแบบเป็นขั้นตอน และในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งน่าจะเป็นการช่วยให้การวิเคราะห์ต่าง ๆ ทำได้ง่ายขึ้น

2. ค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงจูงใจพนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุด และเป็นตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการให้บริการ การที่ธนาคารใช้วิธีจับเวลาจริงในการปฏิบัติงาน (นาฬิกา) ทำให้ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ หากธนาคารสามารถใช้เวลามาตรฐานมาใช้ในการวิเคราะห์เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือควบคุมด้านอัตรากำลังพนักงานได้ว่า ปริมาณงานที่มีอยู่จำเป็นต้องเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานหรือไม่

3. นอกจากการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยมาใช้กับงานด้านการให้บริการด้านการค้าระหว่างประเทศแล้ว อาจนำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับงานด้านอื่น ๆ ภายในธนาคารได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อขยายขอบเขตให้ครอบคลุมกับงานทุกขั้นตอน อันจะส่งผลให้ผู้บริหารธนาคารได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการวางแผน กำหนดนโยบาย และตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ สถาบันการเงินอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างการจัดการ และการดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกับธนาคารพาณิชย์ ก็อาจนำแนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยมาประยุกต์ใช้กับงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เช่นเดียวกัน