

กลยุทธ์การแข่งขันและการตอบสนองคุณค่า
ที่ลูกค้าต้องการ: กรณีศึกษาของธุรกิจหลักทรัพย์
ในประเทศไทย
Competitive Strategy and Customer Value:
A Case of Securities in Thailand

บุญชรสมบัติ บริรักษ์เจริญกิจ^{1*} และสุวิต ศรีไหม²
Puncharat Borirakcharoenkit^{1*} and Suwit Srimai²

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ สงขลา 90110

² ผศ.ดร., คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สุราษฎร์ธานี 84100

¹ Student, Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management
Sciences, Prince of Songkla University, Songkhla, 90110

² Asst. Prof. Dr., Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla
University, Surat Thani, 84100

* Corresponding author: E-mail address: waykk.borirak@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความปริทัศน์นี้นำเสนอแนวคิด เรื่อง คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์มีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับประชากรในประเทศ ซึ่งเกิดจากการส่งมอบคุณค่าของธุรกิจหลักทรัพย์ให้กับลูกค้ายังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงได้ ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ บทความนี้ได้เสนอการเชื่อมโยงกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาวและปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การแข่งขัน คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ธุรกิจหลักทรัพย์ ประเทศไทย

Abstract

This literature review presents the concepts of customer value, competitive strategy and value delivery in securities industry. At present time, there is a very small number of trading accounts, especially when compared to total numbers of population. This may be the result of the value of the securities delivered to the customer which might be unable to meet their needs. For this reason, the securities in Thailand need to adapt their trading strategies. This article proposes the linkage between customer value and strategies in creating the long-term competitive advantages. They are generic strategies, namely, low cost leadership, differentiation, and focus.

Keywords: Competitive Strategy, Customer Value, Securities Industry, Thailand

บทนำ

กลยุทธ์ทางการแข่งขันเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกธุรกิจหลักทรัพย์ต้องให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ธุรกิจมีความสามารถทางการแข่งขันที่สูงที่สุดโดยผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม [1] โดยเฉพาะในปัจจุบันที่พฤติกรรมการลงทุนของนักลงทุนส่วนใหญ่ต้องการการบริการที่ครบถ้วนและมีเครื่องมือที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการซื้อขายและสามารถทำกำไรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อสร้างจุดเด่นให้กับตนเอง เพื่อแข่งขันได้ Porter [2] เสนอแนวคิดกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Competitive Strategies) เพื่อกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เพื่อสร้างคุณค่าในการรับรู้ให้กับลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นองค์กรจึงพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าได้ดีกว่าคู่แข่งและจงใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลา

คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Customer Value) คือ คุณค่าที่เป็นผลประโยชน์โดยรวมทั้งหมดที่ลูกค้าคาดหวังจากการใช้สินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจเชิงหน้าที่ และคุณค่าเชิงจิตวิทยา [3] การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจึงได้กลายเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการทำธุรกรรมทั้งผู้ขายและผู้ซื้อจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง [4] เช่นเดียวกันคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในธุรกิจหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นงานบริการและมีการสื่อสารกับลูกค้าตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยทั่วไปคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในธุรกิจนี้ได้แก่ การบริการที่รวดเร็ว แม่นยำ สม่ำเสมอ ระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความรู้ความชำนาญ บริษัทมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีการบริการหลังการขาย และความสะอาดสบายในการติดต่อ เป็นต้น บทความปริทัศน์นี้ได้เสนอแนวคิดเรื่องคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ กลยุทธ์ในการแข่งขัน และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่ง 3 องค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกัน ดังนั้น คุณค่าสำหรับลูกค้ามีความสำคัญกับธุรกิจหลักทรัพย์อย่างมากเพราะเป็นธุรกิจการบริการทางการเงินที่มีความซับซ้อนและมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของบริษัท ฉะนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องหาวิธีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและรักษาลูกค้าไว้ให้ได้ รวมถึงวิธีการส่งมอบที่ทรงคุณค่าให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจในระยะยาว



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

การนำเสนอคุณค่าสำหรับลูกค้าเป็นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องของความต้องการของลูกค้า เช่นเดียวกับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง อาจเป็นคุณค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้หรือเป็นคุณค่าในด้านจิตใจ เช่น การได้รับการบริการพิเศษที่รวดเร็วทันใจ มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โปรแกรมซื้อขายอัตโนมัติที่มีความแม่นยำสูง ผลลัพธ์ทางการเงินที่หลากหลายครอบคลุม และสามารถตอบโจทยความต้องการทางการลงทุนของลูกค้าได้ เพื่อรองรับพฤติกรรมการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไป

ปกติเมื่อลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการก็มีความคาดหวังที่จะได้รับการส่งมอบคุณค่าสูงสุด ซึ่งคุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า (Customer Delivery Value) คือ ความแตกต่างระหว่างคุณค่ารวมสำหรับลูกค้า (Total Customer Value) และต้นทุนรวมของลูกค้า (Total Customer Cost) ซึ่งคุณค่ารวมสำหรับลูกค้า คือ กลุ่มของผลประโยชน์ที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่วนต้นทุนรวม คือ ลูกค้าคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประเมิน การได้รับ การใช้ประโยชน์ [3] ในธุรกิจหลักทรัพย์ เน้นการให้บริการที่รวดเร็วซึ่งมีสองช่องทางในการส่งคำสั่งซื้อหรือขายหลักทรัพย์ คือ การให้บริการผ่านเจ้าหน้าที่และการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งการสื่อสารและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญ บริษัทควรแสวงหาวิธีการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

เนื้อหาของบทความนี้ผู้เขียนได้เริ่มจาก ความหมายแนวคิดด้านลูกค้า คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีซึ่งเป็นสิ่งที่ยังคงมีความคาดหวังอยากให้เป็นมากที่สุด ผู้เขียนในฐานะที่ปรึกษาการลงทุนและอยู่ในธุรกิจหลักทรัพย์มาเกือบ 20 ปี ดูจากสถิติสำคัญของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเดือนมีนาคม 2559 ลูกค้าที่เปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์มี 1.2 ล้านบัญชี และซื้อขายเพียง 3 แสนบัญชี สาเหตุที่ลูกค้าลงทุนน้อยอาจมาจากหลายปัจจัยแต่ที่สำคัญ คือ การส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าในธุรกิจหลักทรัพย์ยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ฉะนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว และต้องปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสร้าง

ความได้ทางเปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารเห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและองค์กรต่อไป

1.แนวคิดเกี่ยวกับลูกค้า (The Customer Concept)

ปัจจุบันหลาย ๆ บริษัทที่มุ่งเกินกว่าแนวคิดด้านการตลาดไปสู่แนวคิดด้านลูกค้า ขณะที่บริษัทต่าง ๆ ใช้วิธีการทำงานบนแนวคิดการตลาด (Marketing Concept) กับส่วนตลาด (Market Segment) [5] มีบริษัทอีกจำนวนมากที่ใช้วิธีแยกการเสนอบริการ และข่าวสารแก่ลูกค้าเป็นรายบุคคล ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ก็เช่นกัน คือ มีการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายในเรื่องการทำธุรกรรมในอดีต คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ คุณลักษณะด้านจิตวิทยา เช่น เพศ สถานะภาพ อาชีพ รายได้ การศึกษา พฤติกรรมการลงทุน เป็นนักลงทุนระยะสั้น นักลงทุนระยะยาว ตลอดจนการสร้างคามพึงพอใจ เพื่อหวังที่จะได้กำไรเพิ่มขึ้น จากการใช้จ่ายของลูกค้าแต่ละรายโดยการสร้างความจงรักภักดีแก่ลูกค้า (Customer Loyalty) และให้ความสำคัญต่อคุณค่าตลอดชีพของลูกค้า Drucker [6] กล่าวว่า ลูกค้ามีทางเลือกมากมายอยู่ข้างหน้าตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ สินค้า ราคา และผู้ขาย เชื่อกันว่าลูกค้าจะประเมินคุณค่าสิ่งที่ธุรกิจนำเสนอที่ให้คุณค่าสูงสุด ภายได้ข้อจำกัดของค่าใช้จ่าย ความรู้ การเคลื่อนย้ายหรือการสูญเสียเวลาตลอดจนข้อจำกัดเรื่องรายได้ ลูกค้าจะกำหนดความคาดหวังในคุณค่าและดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความคาดหวังนั้น ดังนั้นสิ่งที่ธุรกิจนำเสนอทั้งหลายจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการกลับมาซื้อซ้ำไม่มากนักน้อย องค์กรสามารถปรับปรุงการประเมินวิเคราะห์และผลสัมฤทธิ์ของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ด้วยการทำความเข้าใจกับลูกค้า การรวบรวมข้อมูล การเปรียบเทียบในการแข่งขันของลูกค้า หรือ ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด [7] ลูกค้าสามารถรับรู้คุณค่าในการบริการด้านการเงินมีหลายมิติ เช่น คุณค่าด้านบุคลากร การบริการ ราคา คุณค่าทางอารมณ์ และคุณค่าทางสังคม ซึ่งเป็นเครื่องชี้ของคุณค่าการรับรู้โดยรวมในทางการเงิน [8]

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Perceive Value: CPV) หมายถึงคุณค่าที่เกิดจากผลต่างระหว่างประโยชน์โดยรวมของคุณค่าทั้งหมด (Total Customer Value) กับต้นทุนทั้งหมด (Total Customer Cost) ที่ลูกค้าจ่ายไปให้กับสินค้าหรือบริการนั้น คุณค่าทั้งหมดหมายถึงคุณค่าที่เป็นผลประโยชน์โดยรวมทั้งหมดที่ลูกค้าคาดหวังจากการใช้สินค้าและบริการ ส่วนต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าจ่ายไป หมายถึง ต้นทุนที่ลูกค้า

คาดว่าจะต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการนั้นเช่นเดียวกันในธุรกิจหลักทรัพย์ คือ การซื้อหรือขายหุ้นถือว่าเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง ฉะนั้น แนวทางการปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้ารับรู้คุณค่าสามารถทำได้ดังนี้ [9] เพิ่มคุณค่าทั้งหมด ด้วยการปรับปรุงการบริการ พนักงาน และภาพลักษณ์ของบริษัท (2) ลดต้นทุนของลูกค้าซึ่งเป็นต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ลดการสูญเสียเวลา พลังงานและสุขภาพจิต และ (3) ลดต้นทุนที่เป็นตัวเงินให้แก่ลูกค้า เช่น ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า (Total Customer Satisfaction) ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติที่เป็นไปตามความคาดหวัง โดยทั่วไปความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงความยินดีหรือผิดหวังอันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ ที่ได้จากการใช้สินค้าหรือบริการกับความคาดหวัง ถ้าผลจากการใช้สินค้าหรือบริการต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้าก็จะเป็นไม่พอใจ ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวังลูกค้าก็พอใจ และถ้าผลลัพธ์มีค่าเกินความคาดหวังลูกค้าก็ยิ่งพอใจมากขึ้น ความยากในการกำหนดการรับรู้คุณค่า เช่น ราคา คุณภาพ หรือความพึงพอใจ [10] ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) จากประสบการณ์ซื้อที่ผ่านมา จากคำแนะนำของเพื่อน ญาติ จากนักการตลาด ผู้แนะนำการลงทุน จากข่าวสารของคู่แข่งและจากค่านับสัญญาที่ให้ไว้ ถ้านักการตลาดให้ความหวังแก่ลูกค้าไว้สูงลูกค้าอาจผิดหวัง แต่ถ้ากำหนดไว้ต่ำก็ทำให้ไม่เป็นที่ดึงดูดใจทางการตลาด ส่วนข้อเสียทางด้านจริยธรรมเป็นความคุ้มค่าในการสร้างคุณค่า และเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดี ในธุรกิจหลักทรัพย์ ความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญและทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ [4]

การสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า [11] ได้เสนอว่าการสร้างคุณค่าของลูกค้าให้สูงที่สุดมีทั้งหมด 7 ขั้นตอนดังนี้ (1) องค์กรควรเลือกลงทุนกับกลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าสูง (2) องค์กรเปลี่ยนตำแหน่งหน่วยงานจากผู้จัดการดูแลสินค้าเป็นผู้จัดการดูแลลูกค้า (3) องค์กรควรพิจารณาว่าสามารถเพิ่มยอดขาย จากการเสนอสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้อย่างไร (4) องค์กรหาแนวทางในการลดต้นทุนที่จะเปลี่ยนผู้บริโภคให้กลายมาเป็นลูกค้า (5) องค์กรควรมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอว่าการทำกิจกรรมทางการตลาดช่วยให้คุณค่าของลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร (6) องค์กรควรเชื่อมโยงคุณค่าของลูกค้า กับคุณค่าของตราสินค้า และ (7) องค์กรควรมีการจัดทำแผนการตลาดที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจนระหว่างแผนการตลาดเพื่อการดึงดูดลูกค้า กับแผนการตลาดเพื่อการรักษาลูกค้า แนวคิดของ [12] ได้นำเสนอแนวทางการสร้างคุณค่าของลูกค้าไว้ 3 แนวทางหลัก ดังนี้ (1) คุณค่า (Value Equity) ลูกค้าจะพิจารณาผ่านมุมมองการรับรู้ที่เป็นรูปธรรมในการสร้างประโยชน์ของสินค้า 3 ด้าน คือ คุณภาพ ราคา และความสะดวกสบายในการใช้งาน

(2) ตราสินค้า (Brand Equity) ลูกค้าจะพิจารณาผ่านมุมมองการรับรู้ผ่านด้านความรู้สึกหรือนามธรรม โดยพิจารณาผ่านมุมมอง 3 ด้าน คือ การรับรู้ตราสินค้า ทักษะคติของลูกค้ายที่มีต่อตราสินค้า และความคิดเห็นด้านจริยธรรมของลูกค้ายที่มีต่อตราสินค้า และ (3) ความสัมพันธ์ (Relationship Equity) ลูกค้าจะพิจารณาผ่านมุมมองการรับรู้อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสิ่งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม 4 ด้าน คือ กิจกรรมที่ช่วยสร้างความจงรักภักดี กิจกรรมที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้ตนเองได้รับการดูแลเป็นพิเศษ กิจกรรมสร้างกลุ่มหรือชุมชนตราสินค้าและกิจกรรมให้ความรู้ [13] การรับรู้คุณค่าของลูกค้ายขึ้นอยู่กับประโยชน์ เช่น ความสะดวก การบรรลุเป้าหมายของลูกค้ายและวัตถุประสงค์ในการใช้งาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทในขณะนั้น [14]

การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) ในธุรกิจหลักทรัพย์เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการเสนอคุณค่าเป็นกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงตำแหน่งการทางแข่งขันได้ เช่น การเลือกลูกค้า การเสนอผลประโยชน์ และการใช้ราคาในการแข่งขัน [15] กลุ่มผลประโยชน์ที่บริษัทสัญญาจะส่งมอบ ซึ่งมีมากกว่าตำแหน่งหลักของสินค้าหรือบริการนั้น เช่น การให้บริการที่พิเศษสำหรับลูกค้า ที่มีมูลค่าการซื้อขายจำนวนมาก และการเป็นสมาชิกที่ได้รับสิทธิพิเศษก่อนใครทั้งนวัตกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทมีในตอนนี้หมายถึงลูกค้าที่มีจำนวนการซื้อหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยระบบการการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery System) รวมถึงประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้าได้รับในระหว่างการเดินทาง และขณะที่ใช้สินค้าและบริการนั้น กระบวนการทางการตลาด (The Market Process) มีบทบาทสำคัญในการวางแผนระดับบริษัท ระดับส่วน และหน่วยธุรกิจ สามารถทำการส่งมอบคุณค่าเพื่อลูกค้าโดยมีกำไร และมีมุมมองอย่างน้อย 2 แนวทาง เกี่ยวกับกระบวนการส่งมอบคุณค่าเพื่อลูกค้า (Value Delivery Process) คือ (1) Traditional Physical Process Sequence และ (2) Value Creation and Sequence

แนวคิด Traditional View มองว่าบริษัทมีโอกาสดีที่จะประสบความสำเร็จในตลาดที่ขาดแคลนสินค้า ซึ่งผู้บริโภคไม่พิถีพิถันเรื่องคุณภาพ รูปร่าง ลักษณะ หรือแบบ Traditional view ของกระบวนการธุรกิจจะไม่เป็นผลในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ที่ผู้คนมีทางเลือกมากมาย ตลาดมวลรวม “Mass Market” แตกออกเป็นตลาดขนาดเล็ก ๆ (Micro Markets) แต่ละแห่งมีความต้องการเป็นของตนเอง การรับรู้ ความชอบ และมีเกณฑ์การซื้อเป็นของตนเอง การจัดวางการตลาดไว้ที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนแทนที่จะเน้นการผลิตและการขาย บริษัทมองตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างคุณค่าและการส่งมอบ กระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ส่วน

[9] มีความเห็นสอดคล้องกับ Salem Khalifa [16] คือ

1) การเลือกคุณค่า (Choosing the Value) องค์กรต้องแบ่งตลาดออกเป็นส่วนต่าง ๆ เลือกเป้าหมายการตลาดที่เหมาะสม และพัฒนาตำแหน่งคุณค่าที่เสนอ โดยใช้สูตรการแบ่งส่วนตลาดการตั้งเป้าหมายและกำหนดตำแหน่ง (Segmentation, Targeting, Positioning : STP) เป็นแกนแท้ที่สำคัญของการตลาดเชิงกลยุทธ์ การจัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถให้บริการได้อย่างเหมาะสมตามที่ลูกค้าต้องการในธุรกิจหลักทรัพย์ เช่น การแบ่งส่วนตลาดตามภูมิศาสตร์ การแบ่งส่วนตลาดตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ การแบ่งส่วนตลาดทางจิตวิทยา และการแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมศาสตร์ อาทิ การแบ่งลูกค้าตามวงเงินการซื้อขาย ลูกค้ากลุ่ม Beyond Platinum มีวงเงินจำนวน 30 ล้านบาทขึ้นไป Platinum มีวงเงินจำนวน 10-30 ล้านบาท Gold มีวงเงินจำนวน 5-10 ล้านบาท และ Silver 2- 5 ล้านบาท

2) การจัดหาคุณค่า (Providing the Value) ต้องกำหนดลักษณะเฉพาะของสินค้า กำหนดราคา และการจัดจำหน่าย เป็นส่วนของยุทธวิธีทางการตลาด ในธุรกิจหลักทรัพย์การจัดพอร์ตการลงทุนให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็น เช่น อายุ สถานภาพ รายได้ พฤติกรรมการลงทุน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง อาทิ ลูกค้าอายุน้อยยังไม่มีภาระมากนัก สถานภาพโสด รายได้สูงจะสามารถยอมรับความเสี่ยงได้สูงกว่าคนที่แต่งงานแล้ว ซึ่งสามารถลงทุนในสินทรัพย์ที่เสี่ยงได้มาก เช่น หุ้น และอนุพันธ์ ส่วนผู้ที่มีครอบครัวและมีภาระค่าใช้จ่ายอยู่แล้ว จำเป็นต้องลงทุนในสินทรัพย์ที่เสี่ยงได้น้อยกว่า การแนะนำการลงทุนอาจจะเน้นไปที่การมีรายได้สม่ำเสมอ เช่น หุ้นปันผล กองทุน เป็นต้น

3) การสื่อสารคุณค่า (Communication the Value) ในส่วนนี้ยุทธวิธีทางการตลาด (Tactical Marketing) เกิดขึ้นโดยใช้ประโยชน์จากพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การโฆษณา (Advertising) และเครื่องมือส่งเสริมการตลาดอื่น ๆ (Promotional Tools) เพื่อแจ้งข่าวสารที่เกี่ยวกับการลงทุน โดยส่งผ่าน Line Facebook Twitter SMS เป็นต้น การส่งมอบคุณค่าที่สูงที่สุดที่ลูกค้าจะได้รับเป็นหลัก มีวิธีการดังนี้ คือ ต้องประเมินคุณค่ารวมสำหรับลูกค้า ได้แก่ คุณค่าด้านภาพลักษณ์ คุณค่าด้านบุคลากร คุณค่าด้านบริการ และคุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ และต้นทุนรวมของลูกค้าได้แก่ ต้นทุนด้านการเงิน ด้านเวลา เป็นต้น

ธุรกิจหลักทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าตลาดสูงธุรกิจหนึ่ง ประกอบกับตลาดหลักทรัพย์เปิดเสรีในการแข่งขันในธุรกิจหลักทรัพย์จึงทำให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่รุนแรง มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาแข่งขัน แม้การกำหนดอัตราค่า

ธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ขั้นต่ำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะช่วยป้องกันปัญหาการแข่งขันด้านราคา แต่ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขันก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะ การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแย่งชิงลูกค้า ผู้บริหารและบุคลากร จากปัญหาส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ด้านรายได้ซื้อขายหลักทรัพย์ซึ่งเป็นรายได้หลักของกิจการ [17] บริษัทจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ โดยใช้แนวทางการตลาดเริ่มต้นจาก STP เพื่อหาจุดเด่นให้กับองค์กร เช่น การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) บริษัทต้องค้นหาความแตกต่างที่หลากหลายและกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ กันในตลาด จากนั้นพุ่งเป้าไปที่ความต้องการและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย [3] การแบ่งส่วนตลาดเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในตลาด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการดำเนินงานทางการเงินที่เหนือกว่า โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) ระบุส่วนของความต้องการ (2) กำหนดเป้าหมายกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงและ (3) การพัฒนาตลาดที่เฉพาะเจาะจง การกำหนดเป้าหมาย การใช้การแบ่งส่วนตลาดโดยกระตุ้นนวัตกรรม [18] การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) คือ การแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่ม ๆ หรือการตลาดเป้าหมาย (Segment Marketing) เป็นการตลาดที่ผู้ขายจะแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่ม ๆ แล้วเลือกที่จะเข้าไปทำตลาดเฉพาะกับกลุ่มที่เห็นว่ามีความสำคัญภาพ การแบ่งส่วนตลาดหลัก ได้แก่

1) การแบ่งส่วนตลาดตามภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) คือ การแบ่งตลาดตามอาณาเขตทางภูมิศาสตร์ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การเลือกลูกค้าเป้าหมายในภูมิภาคเอเชีย หรือเลือกเพียงในประเทศไทย

2) การแบ่งส่วนตลาดตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) คือ การแบ่งส่วนตลาดโดยใช้ตัวแปรทางประชากรศาสตร์เช่น อายุ เพศ สถานภาพ รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ เช่น ลูกค้าเป้าหมายมีอายุ 20 ปีขึ้นไปทั้งเพศชายและเพศหญิง มีรายได้ 50,000 บาทขึ้นไป

3) การแบ่งส่วนตลาดทางจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) คือ การแบ่งส่วนตลาดโดยใช้ วิธีการดำรงชีวิต บุคลิกภาพ เช่น นิยมความเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ทันสมัย และทันเหตุการณ์

4) การแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) คือ การแบ่งส่วนตลาดกลุ่มผู้บริโภคโดยอาศัยพื้นฐานของผู้บริโภคในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการซื้อขายของนักลงทุน มีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการลงทุน ซื้อขายผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) หรือการออกแบบข้อเสนอทางการตลาด และภาพลักษณ์เพื่อเข้าไปอยู่ในจิตใจของผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย ผลลัพธ์สุดท้ายของการวางตำแหน่งทางการตลาด คือ ความสำเร็จในการสร้างข้อเสนอที่ทรงคุณค่าแก่ผู้บริโภค บริษัทไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าทุกรายในตลาดได้ในธุรกิจหลักทรัพย์ก็เช่นกัน เนื่องจากลูกค้ามีความหลากหลาย เช่น ลูกค้าที่มีปริมาณการซื้อขายสูง ลูกค้าซื้อขายในปริมาณที่น้อยแต่สม่ำเสมอ ลูกค้าซื้อปริมาณสูงมากแต่นาน ๆ ครั้ง หรือลูกค้าที่จงรักภักดี ซึ่งความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น บริษัทจึงต้องมุ่งเน้นความพยายามให้กับส่วนตลาดที่ตนเองทำได้ดีที่สุด [19] เช่น การวางตำแหน่งของบริษัทหลักทรัพย์ เช่น เน้นการบริการสำหรับกลุ่มลูกค้าไป สถาบัน และต่างประเทศ หรือ เน้นการแข่งขันที่ราคา หรือการสร้างความแตกต่าง มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย ครอบคลุมและสามารถซื้อขายข้ามประเทศได้ เช่น หุ่น กองทุน อนุพันธ์ การกู้ยืมหลักทรัพย์ หุ่น IPO เป็นต้น

ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน คุณค่าที่องค์กรจะใช้ในการจูงใจลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจึงแตกต่างกัน เพราะความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีปฏิบัติทั้งหมดเพื่อให้สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าที่ใช้ในการจูงใจลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้ดีกว่าคู่แข่ง โดยคุณค่าในบทความนี้ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ซึ่งคุณค่าดังกล่าวนี้รวมถึง ราคาที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดี บริการที่ประทับใจ ความสะดวกสบายในการใช้งาน และภาพลักษณ์ของตราสินค้า ล้วนมีความสำคัญ จึงทำให้องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อความเป็นเลิศในทุกด้าน

2. กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

ปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในประเทศไทย มีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ หลาย ๆ บริษัทพยายามหาวิธีการที่จะอยู่รอดในการทำธุรกิจนี้ หากบริษัทใดหยุดนิ่งหรือขาดการพัฒนาแล้วก็มีโอกาสที่จะถูกคู่แข่งต่าง ๆ ทำให้ออกจากแข่งขันก็เป็นได้ การอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง บริษัทจะแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างไร ควรจะทำอะไรหรืออย่างไรเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จกว่าที่เป็นอยู่ ฉะนั้นบริษัทหลักทรัพย์จึงได้มีการค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันในบทความนี้ กล่าวถึง กลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategy) โดยรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy Model) ที่นำเสนอโดย Michael E. Porter ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นนักกลยุทธ์ชื่อดังของโลกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และได้รับการอ้างอิงตลอดมาไม่เฉพาะแวดวงการศึกษาเท่านั้น แต่ในแวดวงธุรกิจก็ได้มีการนำรูปแบบกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter เป็นแม่บทในการกำหนดวิธีการแข่งขันของสินค้าและบริการจนประสบความสำเร็จอย่างสูง กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Competitive Strategy) ได้เสนอการดำเนินงานขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) (2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ (3) กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) โดยให้ความสำคัญกับฐานะทางอุตสาหกรรมของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง โดยที่บริษัทที่จะสร้างฐานะทางอุตสาหกรรมที่ดีกว่าจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง การกำหนดกลยุทธ์ระบบธุรกิจจึงเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจได้ว่า “จะแข่งขันโดยสร้างรายได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” พบว่า องค์กรที่ต้องทำการแข่งขันกับธุรกิจอื่นจะต้องเกี่ยวข้องกับ การเลือกกว่าจะมีสินค้าหรือบริการอะไรบ้าง จะเลือกแข่งในพื้นที่ใด กับลูกค้ากลุ่มไหน และควรใช้เทคโนโลยีอะไรเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง [20] กลยุทธ์ทั่วไปในระยะยาวควร พัฒนามาจากความเพียรพยายามขององค์กรในการแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีรากฐานมาจากกลยุทธ์ทั่วไป [21] ดังนี้

- 1) พยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุนในอุตสาหกรรม
- 2) พยายามอย่างสุดความสามารถที่จะสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์สำหรับลูกค้าที่แตกต่างกันโดยใช้การสร้าง ความแตกต่างที่เหนือกว่า
- 3) พยายามอย่างสุดความสามารถที่จะสร้างแรงดึงดูดใจที่พิเศษกับกลุ่มผู้ซื้อที่เป็นผู้บริโภคหรืออุตสาหกรรมกลุ่มหนึ่งหรือมากกว่านั้น โดยเน้นต้นทุนและการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า

ปัจจุบันจะพบว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยมนำไปใช้ในองค์กร ได้แก่ (1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) (2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และ (3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) โดยแต่ละ องค์กรจะเลือกใช้ตามความเหมาะสม [20] โดยเฉพาะ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง หรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนที่อยู่ในตำแหน่งที่ดีจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

2.1.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การกำหนดรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความพิเศษในความรู้สึกลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่งในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้าง หรือกล่าวได้ว่าความแตกต่างก็คือความพิเศษที่องค์กรต้องการมอบให้ลูกค้าโดยอาจอยู่ในรูปของพฤติกรรมองค์การ การให้ความสำคัญที่สมาชิกและโครงสร้างขององค์กรรวมถึงระบบการทำงาน การสร้างความแตกต่างเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าของธุรกิจหลักทรัพย์สินในตลาดส่วนนี้ ได้แก่ มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครอบคลุม มีสาขาให้การบริการ เน้นคุณภาพบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้งานง่าย เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการสร้างความแตกต่างในทุกรูปแบบอาจถูกคู่แข่งเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมล้วนสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นในองค์กรได้เช่นเดียวกัน ฉะนั้น องค์กรต้องแสวงหาแนวทางอื่น ๆ เพื่อควบคู่กันไปด้วย เช่น เรื่องต้นทุน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยยึดประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นหลักเพราะจะทำให้ลูกค้าไม่ยึดติดที่ราคา แต่จะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือตัวสินค้ามากกว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพไม่ซ้ำใครสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เพราะกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่มีผลเชิงบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท [22]

2.1.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและสามารถใช้ต้นทุนขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้างด้วยวิธีการต่าง ๆ องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะมีผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรคู่แข่ง ทั้งนี้ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต้องไม่สนใจความแตกต่างของลูกค้า แต่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ได้ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถดำเนินการ เช่น การประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) ต้นทุนของปัจจัยการผลิต (Cost of Resource Input) ผลกระทบจากเส้นการเรียนรู้และประสบการณ์ (Learning and Experience Curve Effect) ผลประโยชน์จากการรวมตัวกันในแนวดิ่ง (Benefit of Vertical Integration) และการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน (Best Choices and Operating Decision) การเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าในส่วนตลาดนี้ จะไม่มีการแบ่งส่วนตลาด เน้นที่ราคาถูก ซึ่งองค์กรต้องมีทักษะทางเทคโนโลยี มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน เน้นการแข่งขันที่ราคา และลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อขายในปริมาณที่สูง

การสร้างรายได้เปรียบโดยการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน นอกจากจะไม่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเรื่องราคาแล้ว ยังช่วยป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาด อย่างไรก็ตาม ลูกค้าของธุรกิจหลักหรือธุรกิจอื่น ๆ ก็มีความต้องการจ่ายในราคาที่ต่ำอยู่แล้ว แต่การใช้ต้นทุนต่ำก็ทำให้เกิดความเสียเปรียบได้เช่นกัน เช่น ต้นทุนต่ำอาจนำไปสู่การลดราคาลงเรื่อย ๆ โดยไม่สามารถกลับมาสร้างราคาที่สูงได้ อีกทั้งการใช้ต้นทุนต่ำสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย หากคู่แข่งนำไปปฏิบัติได้ดีกว่าทำให้สินค้าและบริการของคู่แข่งเหนือกว่า ก็อาจสูญเสียกำไรได้ง่ายเช่นกัน กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีผลตอบแทนที่สูงที่สุดในสินทรัพย์ มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง ที่สำคัญมีข้อได้เปรียบมากในมุมมองทางการเงิน การนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และอยู่บนพื้นฐานของการสร้างต้นทุนที่ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง [23]

2.1.3 กลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy)

การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กและมีความต้องการเป็นพิเศษ (Niche market) หรือลูกค้าที่มีศักยภาพและผู้สนใจลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ เช่น แพทย์ นักธุรกิจ เป็นต้น องค์กรต้องสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกแล้ว และสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นให้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็สามารถขยายไปสู่ตลาดอื่นได้ การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าในส่วนตลาดนี้ คือ การเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือรายใหญ่ที่มีศักยภาพ ผสมผสานนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นภาพลักษณ์และคุณภาพการบริการที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง รวมถึงการเข้าไปสร้างอิทธิพลกับกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กที่มีความต้องการพิเศษ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้มีอำนาจซื้อและความพร้อมสูง สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้จะต้องให้บริการแบบพิเศษไม่ซ้ำแบบใคร ทั้งนี้รสนิยมของลูกค้ากลุ่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรจึงต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงได้เร็วได้เช่นกัน องค์กรไม่เพียงแต่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเล็กเท่านั้น ลูกค้ากลุ่มใหญ่หรือลูกค้ามวลชน (Mass Market) ก็มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ๆ ได้ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีและสนับสนุนองค์กรต่อไป การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มจึงไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย เงินทุนน้อย และเป็นองค์กรขนาดเล็ก การจำแนกลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

และการให้บริการตรงกับความต้องการของลูกค้า กลุ่มมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คือ การนำเสนอส่วนผสมผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับส่วนตลาดเดียว เช่น กลุ่มลูกค้าที่มีความจำเป็นหรือความต้องการ พฤติกรรมการซื้อ รูปแบบการบริโภคที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน [19] เช่น ลูกค้าที่เป็นแพทย์หรือนักธุรกิจจะไม่ค่อยมีเวลามากนัก บริษัทจึงต้องเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า อาทิ กองทุน หุ้นปันผล เป็นต้น

นอกจาก 3 กลยุทธ์นี้แล้วยังมีประเด็นที่องค์กรต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ถ้าหากองค์กรใดไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่โดดเด่นได้ องค์กรนั้นจะติดอยู่ตรงกลาง (Stuck in the Middle) คือ ไม่มีกลยุทธ์อะไรที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจไม่สามารถเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หรือ สร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่นได้ และเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจมีต้นทุนสูงเกินไปที่จะเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หรือสินค้าและบริการไม่โดดเด่นเพียงพอ และอีกประเด็นคือ กลยุทธ์การแสวงหาต้นทุนที่ดีที่สุดในขณะที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ด้วย (Best Cost Provider) โดยการเชื่อมโยงระหว่างการเน้นต้นทุนต่ำ ร่วมกับการสร้างความแตกต่างโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการใช้ต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด (ต้นทุนต่ำสุด) หรือการสร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่นในขณะที่สามารถทำให้ต้นทุนต่ำได้ เช่น การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าสูงแต่ต้นทุนต่ำ หรือ นำเสนอสินค้าที่คุ้มค่าเงินมากขึ้น (จ่ายน้อยแต่ได้มาก) การสร้างคุณค่าที่เกินกว่าความต้องการของลูกค้าแต่ขายในราคาต่ำกว่าที่ลูกค้าคิด และเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าสูงกว่าคู่แข่งแต่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์

กลยุทธ์	Low Cost Leadership	Differentiation	Focus
การแบ่งส่วนตลาด	- ไม่มีการแบ่งส่วนตลาด - ควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด - มีทักษะทางด้านเทคโนโลยี - โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน - เน้นการแข่งขันด้านราคา	- ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีลักษณะและพฤติกรรมแตกต่างกัน - บทวิเคราะห์ที่เข้มแข็งเข้าใจง่ายแม่นยำ รวดเร็ว - โปรแกรมการซื้อขายใช้ง่ายสะดวกในการใช้งาน ชื่อเสียงของบริษัทดี มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย	แบ่งส่วนตลาด ขนาดเล็ก (Niche) โดย แบ่งจากส่วนตลาดที่แบ่งไว้แล้ว (Segment) ผสมผสานนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย
การเลือกเป้า	ลูกค้าใหญ่ที่มีมูลค่าการซื้อขายสูง เช่น จำนวน100 ล้านบาทต่อเดือนขึ้นไป	- เน้นความต้องการของลูกค้าแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ - บุกเบิกเทคโนโลยี - เน้นภาพลักษณ์ของบริษัท - การสร้างพันธมิตร	- เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเน้นคุณค่าที่ดีที่สุด - เน้นลูกค้ารายใหญ่มีศักยภาพ มีมูลค่าการซื้อขายเกิน 100 ล้านบาทต่อเดือน
การวางตำแหน่ง	ราคาถูก	เน้นคุณภาพการบริการเหนือคู่แข่ง กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมเปิดตลาดใหม่	เน้นภาพลักษณ์และคุณภาพ บริการที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง

การเชื่อมโยงกลยุทธ์พื้นฐาน ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) และการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (STP) ซึ่งจะแสดงในตารางที่ 1 เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า ซึ่งลูกค้าแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น กลยุทธ์ด้านราคาต่ำจะไม่มีการแบ่งส่วนตลาด องค์กรต้องควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด มีทักษะด้านเทคโนโลยี การเลือกเป้าหมายเน้นลูกค้ารายใหญ่ ส่วนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การแบ่งส่วนตลาดในลูกค้ากลุ่มนี้ เน้นบวิเคราะหที่เข้มแข็ง เข้าใจง่าย แม่นยำ และรวดเร็ว มีโปรแกรมการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ใช้งานง่าย ภาพลักษณ์ของบริษัทดี มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลายครอบคลุม การเลือกเป้าหมายผลิตภัณท์ใหม่ บุคเบิกเทคโนโลยี การวางตำแหน่ง เน้นการบริการที่เหนือคู่แข่ง เปิดตลาดใหม่ และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นการแบ่งส่วนตลาดขนาดเล็ก มีลักษณะเฉพาะ ผสมผสานนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การเลือกเป้าหมายลูกค้าที่มีศักยภาพและมูลค่าการซื้อขายสูง

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การแข่งขัน คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และกิจกรรมของธุรกิจหลักที่ทรัพยากร

กลยุทธ์	Low Cost Leadership	Differentiation	Focus
คุณค่า (Value)	ราคาถูกประหยัด มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน บริษัทมีความน่าเชื่อถือ มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลายและครอบคลุม	การบริการที่ดี มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้งานง่าย มีพันธมิตรทางธุรกิจ ภาพลักษณ์บริษัทดี มีความสัมพันธ์กับพนักงานและบริษัท	มุ่งเน้นการบริการเพื่อสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้าและตอบสนองความต้องการ เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครอบคลุม
กลยุทธ์การแข่งขัน (Strategy)	ควบคุมต้นทุนให้ต่ำทุกกิจกรรม มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินครอบคลุม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการซื้อขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ใช้งานง่ายมีสาขาครอบคลุม การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน/เน้นลูกค้ารายใหญ่ ที่มีมูลค่าการซื้อขายสูง	ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ มีลักษณะเฉพาะตัวในสายตาของลูกค้า เป็นเอกลักษณ์ทั้งคุณภาพและการบริการ รวมถึงการบริการหลังการขาย หรือเน้นการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เลือกแข่งในตลาดขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก	มุ่งเน้นลูกค้าที่มีศักยภาพ ทั้งในและต่างประเทศ มีมูลค่าการซื้อขายสูง เช่น การแข่งขันด้านราคา จะเน้นลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อขายสูง หรือมุ่งเน้นความแตกต่าง ให้ความสำคัญของการของลูกค้า เช่น ต้องการการบริการที่สม่ำเสมอ หรือต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนเพียง อย่างเดียว เน้นลงทุนระยะยาว หรือระยะสั้น
กิจกรรม (Activity)	สร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าช่องทางการส่งคำสั่งซื้อขายติดต่อกับผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	เน้นสัมมนาการลงทุนมีการจัดกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ที่มูลค่าการซื้อขายสูง และจัดกิจกรรมเฉพาะที่ลูกค้ารับรู้ถึงความพิเศษ	มีพันธมิตรธุรกิจ มีการอบรมสัมมนา

การเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วไป ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) กับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการรวมถึงกลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัทจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสร้างได้เปรียบในระยะยาว และกิจกรรมที่สร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า ซึ่งจะแสดงในตารางที่ 2 แสดง เช่น ลูกค้าที่เน้นราคาจะรับรู้คุณค่าด้วยราคาถูกและประหยัด กลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการ คือ การควบคุมต้นทุนให้ต่ำในทุกกิจกรรม มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครอบคลุม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้งานง่าย เป็นต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เน้นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ คือ ความเป็นเลิศทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี มีบริการหลังการขาย หรือการบริหารความสัมพันธ์ กลยุทธ์ที่บริษัทต้องดำเนินการ คือ การเลือกแข่งในตลาดขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ คือ ความเฉพาะเจาะจง มีจำนวนน้อยและมีศักยภาพ โดยอาจจะมุ่งเน้นที่ราคาต่ำหรือมุ่งเน้นที่ความแตกต่าง เช่น ลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้ากองทุน ลูกค้าต่างประเทศ โดยผสมผสานนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลิตภัณฑ์ทางการเงินครอบคลุม และมีพันธมิตรธุรกิจ เป็นต้น

3. การส่งมอบคุณค่าเพื่อลูกค้า (Delivering Customer Value)

การส่งมอบคุณค่าสำหรับธุรกิจหลักทรัพย์คือ การให้บริการที่ดีที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยช่องทางในการซื้อขายมี 2 ช่องทาง คือ การซื้อขายผ่านเจ้าหน้าที่หรือผู้แนะนำการลงทุน และผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยีช่วยปรับปรุงให้การดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด การกำหนดคุณค่าของลูกค้าเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบริษัทสามารถสร้างการสื่อสารและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญและแสวงหาวิธีการที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน [24] การปรับปรุงองค์การการประเมินการวิเคราะห์และผลสัมฤทธิ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การทำความเข้าใจลูกค้า การเข้าใจสินค้า การประเมินความสามารถในการเลียนแบบ และการนำไปปฏิบัติ เช่น การสื่อสาร การรักษา เป็นต้น [7] กฎเกณฑ์ไปสู่การมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างสูงของลูกค้า คือ การส่งมอบคุณค่าที่ [25] กล่าวว่าการส่งมอบคุณค่าอย่างมีกำไรต้องออกแบบข้อเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ได้สำหรับตลาดเฉพาะและสร้างระบบส่งมอบให้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าโดยใช้สายโซ่คุณค่า (Value Chain) รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการประเมินสินเชื่อของธุรกรรมทางการเงินเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

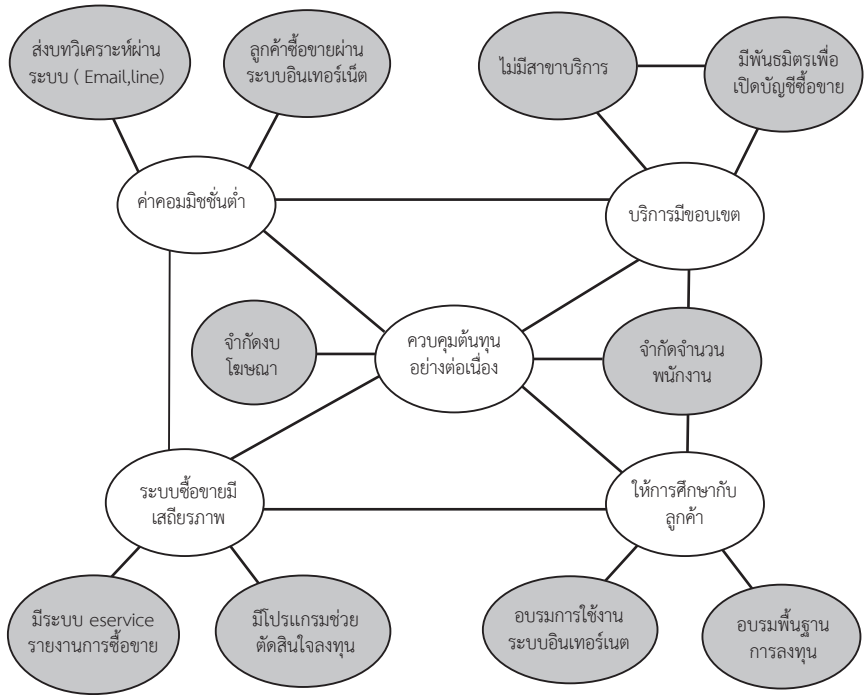
การจัดการสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ในมุมมองของธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นการให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรไปยังกระบวนการที่ทำให้เกิดคุณค่า ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า โดยมีฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เพื่อให้องค์กรทำงานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยกิจกรรมหลักทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เช่น ฝ่ายผู้แนะนำการลงทุนหรือเจ้าหน้าที่การตลาดมีหน้าที่ ติดต่อกับผู้ลงทุน แนะนำการลงทุนที่เหมาะสมภายใต้จรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยมีฝ่ายที่คอยสนับสนุนด้านข้อมูล เช่น นักวิเคราะห์ ทำหน้าที่คัดเลือกหุ้นตามปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ งบการเงินของบริษัท ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) เป็นต้น ส่วนปัจจัยทางเทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์กราฟ เพื่อคาดการณ์ความน่าจะเป็น และแนวโน้มด้านราคา เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน และมีการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด อีกหน่วยงานหนึ่ง คือ ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ที่คอยให้ความสะดวกในการติดต่อเพื่อขอรับบริการอีกช่องทางหนึ่ง ส่วนกิจกรรมสนับสนุนในธุรกิจหลักทรัพย์ คือ โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่าย IT ที่คอยทำหน้าที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ เช่น ระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ ข้อมูลสารสนเทศ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน และฝ่ายตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ควบคุมและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าและพนักงาน

บริษัทหลักทรัพย์ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทย โดยประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ ต้องมีใบอนุญาต 5 ประเภท ได้แก่ 1) ธุรกรรมนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ 2) ธุรกรรมค่าหลักทรัพย์ 3) ธุรกรรมที่ปรึกษาการลงทุน 4) ธุรกรรมการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ และ 5) ธุรกรรมการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์ [26] ลูกค้าที่สนใจการลงทุนในหลักทรัพย์ จะมีพฤติกรรมการลงทุนที่แตกต่างกัน เช่น เป็นนักลงทุนแบบระยะยาว หรือ นักเก็งกำไรระยะสั้น หน้าที่ของบริษัท คือ ให้บริการอย่างเหมาะสมกับพฤติกรรมการลงทุน โดยมีพนักงานที่ให้คำแนะนำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีความน่าเชื่อถือ และผ่านการอบรมอย่างมืออาชีพ รวมถึงการให้บริการด้วยความเต็มใจ โดยเน้นสถานบริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้การบริหารเงินเป็นเรื่องที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และตรวจสอบได้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและยังช่วยให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการมารับบริการทางเลือกในการส่งมอบบริการของธุรกิจหลักทรัพย์ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจบริการ จำเป็นต้องต้องตอบคำถามดังนี้ (1) ธรรมชาติของการบริการและกลยุทธ์การวางตำแหน่งบริการของบริษัทมีความจำเป็นต้องให้ลูกค้าติดต่อกับพนักงาน อุปกรณ์ หรือเครื่อง

อำนวยความสะดวกของบริษัทหรือของตนเอง เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ไอแพด สมาร์ทโฟน เป็นต้น (2) ลูกค้าจำเป็นต้องเดินทางมาสถานบริการด้วยตัวเอง หรือบริษัทจำเป็นต้องส่งพนักงานและอุปกรณ์ไปยังสถานที่ของลูกค้า ปัจจุบันการใช้การสื่อสารทางไกลหรือมีสาขาให้บริการเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการติดต่อระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า โดยวิธีการส่งมอบบริการควรพิจารณาข้อได้เปรียบในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) การส่งมอบบริการผ่านสาขาบริการเพียงแห่งเดียวดีกว่าการมีหลายสาขาหรือไม่ (2) ปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบใดที่ลูกค้าสะดวกที่สุด แบบเผชิญหน้าโดยตรง ผ่านทางโทรศัพท์ หรือ อินเทอร์เน็ต (3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของปฏิสัมพันธ์มีผลกระทบต่อคุณภาพของบริการในการรับรู้ของลูกค้ามากน้อยเพียงใด วิธีการส่งมอบบริการสามารถทำได้ดังนี้ (1) ลูกค้าเดินทางมายังสถานบริการ (2) ผู้ให้บริการเดินทางไปยังสถานที่ของลูกค้า และ (3) ใช้เทคโนโลยีในการส่งมอบบริการ [19]

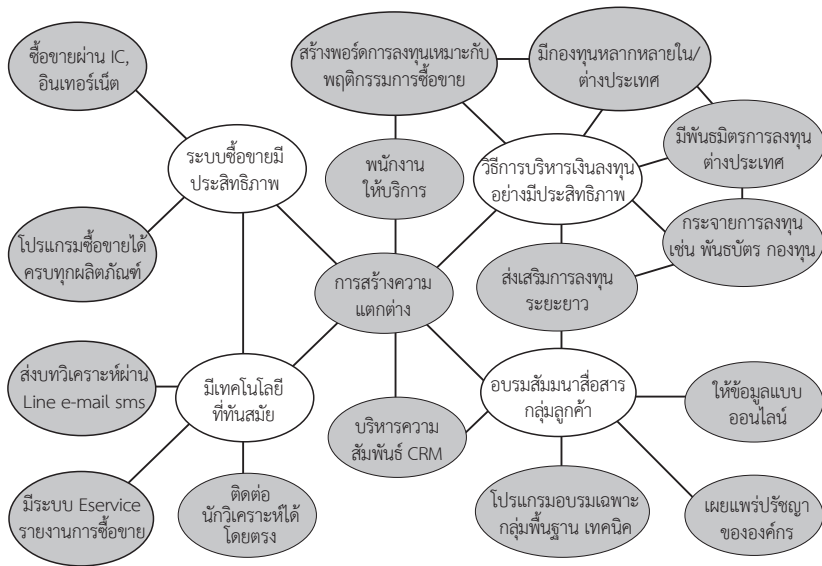
กิจกรรมของบริษัทหลักทรัพย์ที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ ซึ่งบริษัทสามารถนำความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างกิจกรรมหลาย ๆ อย่างมาใช้ แต่ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่มีคุณค่าจริง ๆ คือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับความเฉพาะเจาะจง เพราะจะช่วยเสริมตำแหน่งที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งในบทความนี้เชื่อมโยงกิจกรรมของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) นำมากำหนดแผนภาพกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ดังนี้

ระบบกิจกรรมของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ในธุรกิจหลักทรัพย์สามารถเชื่อมโยงการส่งมอบบริการลูกค้ากลุ่มนี้ดังแสดงในภาพที่ 2 คือ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดโดยการจำกัดจำนวนพนักงาน จำกัดงบประมาณให้บริการอย่างมีขอบเขตเน้นการบริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยไม่มีสาขาบริการ แต่เน้นพันธมิตรเพื่อรับเอกสารเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ เน้นค่าคอมมิชชั่นที่ต่ำที่สุดด้วยการซื้อขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ช่วยลดต้นทุนทั้งลูกค้าและบริษัทเนื่องจากไม่ต้องเพิ่มสาขาและพนักงานไว้บริการ รวมถึงทำให้ลูกค้าเพิ่มจำนวนรอบการซื้อขายได้มากขึ้น และบริษัทมีรายได้เพิ่มจากการซื้อและขายหลักทรัพย์ของลูกค้าเช่นกัน ส่วนการอบรมใช้ระบบ E-Training โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีที่มีเสถียรภาพสามารถส่งบทวิเคราะห์ให้ลูกค้าผ่านระบบ เช่น E-mail, Line หรือมีระบบ E-service เพื่อลูกค้าสามารถดูรายงานการซื้อขายของตัวเองได้



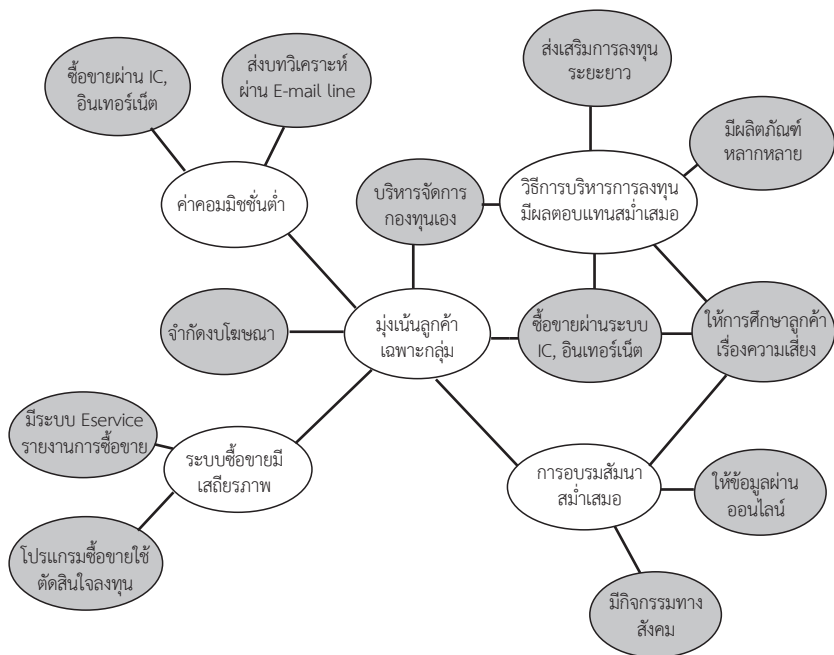
ภาพที่ 2 กิจกรรมสำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ระบบกิจกรรมกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) ในธุรกิจหลักทรัพย์สามารถเชื่อมโยงการส่งมอบบริการลูกค้ากลุ่มนี้ ดังแสดงในภาพที่ 3 คือ เน้นความเป็นเลิศทางด้านการบริการและผลิตภัณฑ์ โดยมีอบรมสัมมนาลูกค้าเฉพาะกลุ่มเกี่ยวกับการลงทุนทั้งปัจจัยพื้นฐานและทางเทคนิค มีวิธีการบริหารเงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างพอร์ตการลงทุนเพื่อกระจายความเสี่ยง มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินครอบคลุม สามารถลงทุนได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการลงทุนระยะยาว เช่น การลงทุนในพันธบัตร กองทุนหุ้นระยะยาว โดยมีพนักงานคอยให้คำแนะนำอย่างเหมาะสมกับความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า รวมถึงมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีเสถียรภาพ อีกทั้งมีช่องทางการซื้อขายผ่านทั้งผู้แนะนำการลงทุน (IC) หรือที่ปรึกษาทางการเงินที่มีใบอนุญาตทางการเงิน เช่น CFP CFA และระบบอินเทอร์เน็ต การส่งบทวิเคราะห์ผ่านระบบ Email, SMS, Line หรือมีช่องทางการติดต่อกับนักวิเคราะห์โดยตรง เป็นต้น



ภาพที่ 3 กิจกรรมสำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความคิดแตกต่าง

ระบบกิจกรรมกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มในธุรกิจหลักทรัพย์สามารถเชื่อมโยงการส่งมอบบริการลูกค้ากลุ่มนี้ คือ การมุ่งเน้นราคาต่ำและการสร้างความคิดแตกต่าง โดยบริษัทต้องมีวิธีการจัดการอย่างเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ดังแสดงในภาพที่ 4 เช่น การมีระบบซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีเสถียรภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีโปรแกรมเพื่อใช้ในการตัดสินใจลงทุนตามพฤติกรรมของลูกค้า มีระบบเพื่อให้ลูกค้าสามารถดูรายงานการซื้อขาย หรือการรับและชำระค่าหลักทรัพย์ มีวิธีการบริหารเงินลงทุนมีผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินแต่ละประเภท เช่น กองทุน หุ้น อนุพันธ์ เป็นต้น



ภาพที่ 4 กิจกรรมสำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

บทสรุป

ปัจจุบันธุรกิจหลักทรัพย์มีการแข่งขันที่รุนแรง สาเหตุมาจากจำนวนลูกค้ามีจำนวนน้อย สถิติการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์มีจำนวน 1.2 ล้านบัญชี แลบัญชีที่มีการซื้อขายมีเพียง 3 แสนบัญชีซึ่งเป็นข้อมูลในเดือนมีนาคม 2559 [27] สาเหตุมาจากประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องการลงทุนมากนัก การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าในสายตาลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับองค์กร เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว ซึ่งเน้นไปที่ การสร้างความแตกต่างและมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategy) คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เพื่อสร้างคุณค่าในการรับรู้ให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรต่อไป

บริษัทหลักทรัพย์ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างเพราะจะนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพทั้งในรูปของการแนะนำการลงทุน บทวิเคราะห์ที่ได้มาตรฐาน แม่นยำ ถูกต้อง อ่านเข้าใจง่าย นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการบริการ และบริษัทควรแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม เช่น แบ่งตาม เพศ อายุ สถานะภาพ อาชีพ รายได้ การศึกษา จำนวนเงินลงทุน พฤติกรรมการลงทุน ทักษะคิดในการลงทุน ประสบการณ์การลงทุน และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน การให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ บริษัทหลักทรัพย์ควรมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย ครอบคลุมหรือหลักทรัพย์ที่จะลงทุนให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ซึ่งประโยชน์ที่ได้นอกจากจะสร้างความพึงพอใจและการรับรู้คุณค่าของลูกค้าได้ดีแล้ว ยังรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายออกไปเนื่องจากการลงทุนในหลักทรัพย์ถือว่าเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง ฉะนั้น การสร้างคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ ต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย มีคุณค่าทางด้านจิตใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป รวมถึงมีประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุน เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทหลักทรัพย์ นักลงทุน และประชาชนทั่วไป เป็นต้น

บทความนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในธุรกิจหลักทรัพย์ที่จะทำความเข้าใจในความหมายของ แนวคิดด้านลูกค้า คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากธุรกิจหลักทรัพย์เป็นธุรกิจบริการทางการเงินซึ่งมีความอ่อนไหวง่าย เพราะการรับรู้คุณค่าเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เข้าใจยาก ฉะนั้น บทความนี้จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจมากขึ้นสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ในการนำเสนอการรับรู้ประโยชน์ของลูกค้าและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] Porter, M.E. (1996). "What Is Strategy?", **Harvard Business Review**. 74(6), 61–78.
- [3] Kotler, P. (2015). **Marketing Management**. 15^{ed}. Boston: Pearson Education Limited.

- [4] Mulki, J.P. and F. Jaramillo. (2011). “Ethical reputation and value received: customer perceptions”, **The International Journal of Bank Marketing**. 29(5), 358-372.
- [5] Woodruff, R.B. (1997). “Customer value: The next source for competitive advantage”, **Journal of the Academy of Marketing Science**. 25(2), 139-153.
- [6] Drucker, P.F. (1977). **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**. London: Harper & Row Publisher Inc.
- [7] Kurt Christensen, H. (2010). “Defining customer value as the driver of competitive advantage”, **Strategy & Leadership**. 38(5), 20-25.
- [8] Roig, J., et al. (2006). **Customer Perceived Value in Banking Services**. Emerald Group Publishing, Ltd.
- [9] สุวิมล แม้นจริง. (2552). **การจัดการการตลาด**. กรุงเทพฯ: เอช เอ็น กรุ๊ป.
- [10] Landroguéz, S.M., C.B. Castro. and G. Cepeda-Carrión. (2013). “Developing an integrated vision of customer Value”, **The Journal of Services Marketing**. 27(3), 234-244.
- [11] Blattberg, R.C. and J. Deighton. (1996). “Manage marketing by the customer equity test”, **Harvard Business Review**. 74(4), 136-144.
- [12] Rust, R., V. Zeithaml, and K. Lemon. (2000). **Driving Customer Equity**. New York: o, Verl.
- [13] วิทยา จารุงพงศ์โสภณ. (2557). **กลยุทธ์การบริหารแบรนด์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [14] Smith, J.B. and M. Colgate. (2007). “Customer value creation: a practical framework”, **Journal of Marketing Theory and Practice**. 15(1), 7-23.
- [15] Payne, A. and P. Frow. (2014). “Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar”, **European Journal of Marketing**. 48(1/2), 237-270.
- [16] Salem Khalifa, A. (2004). “Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration”, **Management Decision**. 42(5), 645-666.

- [17] ธนารักษ์ สิวรจัน. (2548). การศึกษาปัญหาการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจหลักทรัพย์ (กรณีศึกษาบริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ ประเทศไทย จำกัดมหาชน) ในเขตกรุงเทพฯและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- [18] Hunt, S.D. and D.B. Arnett. (2004). "Market segmentation strategy, competitive advantage and public policy: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory", **Australasian Marketing Journal**. 12(1), 7-25.
- [19] อรจันทร์ ศิริโชติ. (2556). การตลาดบริการ. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- [20] อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- [21] สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิลล์.
- [22] Teeratansirikool, L., et al. (2013). "Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement", **International Journal of Productivity and Performance Management**. 62(2), 168-184.
- [23] Banker, R., R. Mashruwala, and A. Tripathy. (2014). "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", **Management Decision**. 52(5), 872-896.
- [24] Keränen, J. and A. Jalkala. (2014). "Three strategies for customer value assessment in business markets", **Management Decision**. 52(1), 79-100.
- [25] Porter, M.E. (1985). **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- [26] สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 2535. (Online). Retrieved 1 March 2016, from: www.sec.or.th/TH/AboutUs/Pages/linkintroduction/secact_th.aspx.
- [27] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สรุปสถิติสำคัญของตลาดหลักทรัพย์ 2559. (Online). Retrieved March 1 2016, from http://www.set.or.th/th/market/market_statistics.html.