

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน  
กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ค จำกัด



อักรินทร์ ชนกิจรุจิโรจน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ค จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นายอักรินทร์ ธนกิจรุจิโรจน์  
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ที่ชมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน ที่ให้คำแนะนำ และ บริษัท โกลเบสส์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์รวมถึงผู้มีอุปการะคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อัครินทร์ ธนกิจรุจิโรจน์

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา: บริษัทหลักทรัพย์  
โกลเบิ้ล จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS: CASE STUDY OF  
GLOBLEX CO., LTD

นายอักรินทร์ ธนกิจจุโรจน์ 5750198

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, ภูมิพร ชรรรมสดีตย์เดช,  
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่ม  
ยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท โกลเบิ้ล (ประเทศไทย) จำกัด ที่จัดเป็น  
บริษัทนายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ซึ่งปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์มีแนวโน้มการเติบโตอย่าง  
ต่อเนื่อง เพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการลงทุนมากขึ้น ทำให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจมี  
ความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยความไม่มั่นคงทางการเมือง รวมถึงอำนาจ การต่อรอง  
ของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ล้วนส่งผลให้ยอดขายมีแนวโน้มที่อาจจะลดลง ที่ผ่านมาได้มีการวิเคราะห์  
ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยในครั้งนี้  
เป็นการใช้กลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าองค์กร  
อื่น โดยพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของพนักงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่ม  
ความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและ  
รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดในระยะยาวต่อไป

คำสำคัญ: การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน/ Differentiation Strategy/ การพัฒนาคุณภาพของ  
พนักงาน/ Training/ บริษัท โกลเบิ้ล จำกัด

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.3 การแข่งขันและการกระจุกตัวของรายได้	9
1.4 ข้อมูลองค์กร	18
1.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	22
1.4.2 พันธกิจ (Mission)	22
1.4.3 การประกอบธุรกิจด้านการค้าทองคำแท่ง	22
1.4.4 โครงสร้างรายได้	25
1.5 ผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น	31
<b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>32</b>
2.1 ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	32
2.1.1 Five forces model of industry competition ของ Michael E.Porter	32
2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล Five forces model of industry competition Industry Factor	35
2.1.3 Value Chain	40
2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	42
<b>บทที่ 3    การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>45</b>
<b>บทที่ 4    กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข</b>	<b>50</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategies)	51
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies)	51
4.1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy)	52
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)	52
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategies)	53
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies)	55
4.3.1 กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	55
4.3.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)	55
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)	56
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	57
4.3.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)	57
4.4 กลยุทธ์บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบลส์ จำกัด	57
4.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท	57
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	58
4.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	58
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>63</b>
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	63
5.1.1 มุมมองด้านการเงิน	64
5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า	64
5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	64
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	64
5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือความเสี่ยงและวิธีการแก้ไข	66
5.2.1 การระบุความเสี่ยง	66
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง	66
5.2.3 การจัดการความเสี่ยง	67



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.4 การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring)	69
บรรณานุกรม	70
ประวัติผู้วิจัย	71



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย	2
1.2 แสดงสินค้าทองคำแท่ง	23
1.3 โครงสร้างรายได้ของบริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตั้งแต่ปี 2552 – 2555	25
1.4 รายได้ธุรกิจหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555	27
1.5 รายได้จากการขายของบริษัทหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555	29
1.6 กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555	30
2.1 แสดงผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการต่อปัญหาการเพิ่มรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทหลักทรัพย์โกลเบติก จำกัด	39
5.1 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ	66
5.2 แสดงการจัดการกับความเสี่ยงของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด	68



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงความสัมพันธ์มูลค่าตลาดหลักทรัพย์กับเศรษฐกิจของประเทศไทย	9
1.2 แสดงมูลค่าตลาดหลักทรัพย์กับเศรษฐกิจของประเทศไทย	10
1.3 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายเพิ่มขึ้น 20%YOY ในช่วงปี 2552 - กค.57 เพิ่มขึ้นเป็น 3.19 แสนรายในเดือน ก.ค.57 คิดเป็น 31.8% ของจำนวนนักลงทุนทั้งหมดที่ 1 ล้านราย	11
1.4 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น 20%YOY ในช่วงปี 2552 - กค.57 เพิ่มขึ้นเป็น 3.19 แสนรายในเดือน ก.ค.57 คิดเป็น 31.8% ของจำนวนนักลงทุนทั้งหมดที่ 1 ล้านราย	12
1.5 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดปี 2556	12
1.6 แสดงค่าคอมมิชชั่น	14
1.7 แสดงข้อมูลการซื้อขายวันที่ 5 มกราคม 2015 – 28 สิงหาคม 2015 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	15
1.8 แสดงสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มหลักทรัพย์	16
1.9 แสดงจำนวนรายได้ค่านายหน้าของธุรกิจหลักทรัพย์	16
1.10 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราค่าคอมมิชชั่นของบริษัทหลักทรัพย์	17
1.11 แสดงสัดส่วนรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ ในปีต่างๆ	17
1.12 แสดงสัดส่วนรายได้ของแต่ละบริษัทหลักทรัพย์ ในปี 2557	18
1.13 แสดงโครงสร้างองค์กรปี 2558	19
2.1 Five Forces Model	35
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยใช้ Five Forces Model	36
2.3 Value Chain	41
3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	45
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท โกลเบติก จำกัด	46
3.3 วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	47

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
3.4	วงรอบเหตุและผลต่อค่าธรรมเนียมในการเทรดหุ้น	47
3.5	วงรอบเหตุและผลต่อการออกโปรแกรมซื้อขายหุ้น	48
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	50
5.1	แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)	65
5.2	แสดง Risk Matrix ของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ลิก จำกัด	67



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทหลักทรัพย์ (บล.) หรือบางครั้งเรียกกันว่า โบรกเกอร์ (Broker) คือ บริษัทที่ประกอบธุรกิจในการเป็นสถาบันตัวกลาง ซึ่งได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจจาก สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ให้สามารถทำ ธุรกิจอาทิ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ค่าหลักทรัพย์ ที่ปรึกษา หรือจัดจำ นายหน้าหลักทรัพย์ซึ่งบล.แต่ละแห่งอาจให้บริการในลักษณะและรูปแบบ ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดธุรกิจและความชำนาญของบริษัท

ปัจจุบันบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ มีฐานรายได้หลักจากค่าธรรมเนียมการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีบริษัทหลักทรัพย์รายใหม่ที่เป็นสมาชิก (โบรกเกอร์) เพิ่มขึ้นอีก 4 ราย ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ ย่อมได้รับผลกระทบจากการมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โบรกเกอร์แต่ละแห่งต่างพยายามรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ ขณะเดียวกันมุ่งหาลูกค้าใหม่เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นหากรายได้หลักส่วนใหญ่ของบริษัทหลักทรัพย์อยู่ที่ธุรกรรมการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นผลให้ฐานะการดำเนินงานขึ้นอยู่กับภาวะการซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์เป็นอย่างมาก และในปัจจุบันธุรกิจหลักทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าตลาดสูงธุรกิจหนึ่ง ประกอบกับตลาดหลักทรัพย์เปิดเสรีในการแข่งขันในธุรกิจหลักทรัพย์ จึงทำให้มีบริษัทหลักทรัพย์รายใหม่เข้ามาในตลาดเกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้เกิดการแข่งขันภายในกลุ่มอุตสาหกรรมที่รุนแรง มีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาแข่งขันกัน ในเชิงธุรกิจ แม้การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ขั้นต่ำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะช่วยป้องกันปัญหาการแข่งขันด้านราคาไปได้ แต่ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขันก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ในการแย่งชิงลูกค้า ผู้บริหารและบุคลากรด้านการตลาด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด บริษัทจากแนวโน้มรายได้ค่านายหน้าของบริษัทที่มีแนวโน้มที่ลดลงไม่สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของปริมาณการซื้อขายและมูลค่าการซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์ฯ




## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

สภาพการแข่งขันในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีความรุนแรงยิ่งขึ้นแนวโน้มการแข่งขันในการประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ยังคงอยู่ในระดับสูง โดยปัจจุบันจำนวนบริษัทที่ประกอบธุรกิจการเป็นตัวแทนนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 39 บริษัท ซึ่งแต่ละรายดำเนินกิจการในรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นรูปแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้จึงมีแนวโน้มเปลี่ยนจากการแข่งขันทางด้านราคาเป็นการแข่งขันทางด้านคุณภาพและการให้บริการแทนการให้บริการด้านสารสนเทศ และงานวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่มีคุณภาพเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด พยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่เดิมมีผู้ประกอบการบางรายที่ใช้วิธีแย่งชิงบุคลากรที่สำคัญในด้านการตลาด ซึ่งส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดและผลการดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์โดยส่วนใหญ่เติบโตในอัตราที่ลดลง บริษัทหลักทรัพย์ขนาดใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทหลักทรัพย์ที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นสถาบันการเงิน หรือมีผู้ร่วมทุนหรือพันธมิตรเป็นต่างชาติ จะมีความพร้อมและได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านฐานลูกค้า เครือข่ายทางการตลาด เงินทุน เทคโนโลยี และ Know-how ต่างๆสำหรับธุรกิจด้านวาณิชยกรรม ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างมากระหว่างกันทั้ง ในด้านการบริการและอัตราค่าธรรมเนียมการให้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการร่วมจัดจำหน่ายหรือรับประกันการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์









### คู่แข่งหลักของบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด

ในปัจจุบันธุรกิจหลักทรัพย์มีจำนวนบริษัทหลักทรัพย์ที่ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์เป็นจำนวนทั้งสิ้น 39 แห่ง ประกอบด้วย บริษัทสมาชิกที่เปิดให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านอินเทอร์เน็ต 31 บริษัท และบริษัทสมาชิกที่เป็นสมาชิกกองทุนคุ้มครองผู้ลงทุนในหลักทรัพย์  34 บริษัท ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย









ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
AEC*			บริษัทหลักทรัพย์ เออีซี จำกัด (มหาชน) เลขที่ 63 อาคารเอทริณี ทาวเวอร์ ชั้น 15,17 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. เบอร์โทรศัพท์: 0-2659-3456 เบอร์โทรสาร: 0-2659-3457	38
AIRA*			บริษัทหลักทรัพย์ ไอรา จำกัด (มหาชน) เลขที่ 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 17 และ ชั้น 20 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330	

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
			เบอร์โทรศัพท์: 0-2684-8888 เบอร์โทรสาร:	48
APPLE*			บริษัทหลักทรัพย์ แอปเพิล เวลธ์ จำกัด (มหาชน) 191 อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 11-12 ถนนสีลม แขวงสีลม เขต บางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2829-6999 เบอร์โทรสาร: 0-2829-6500	15
ASL*			บริษัทหลักทรัพย์ เอเอสแอล จำกัด 343-343/1 ถนนประเสริฐมนูกิจ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กทม. 10230 เบอร์โทรศัพท์: 0-2105-3416 เบอร์โทรสาร: 0-2105-3417	50
ASPS*			บริษัทหลักทรัพย์ เอเชีย พลัส จำกัด 175 อาคารสารคดีทาวเวอร์ ชั้น 3 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม. 10120 เบอร์โทรศัพท์: 0-2285-1666, 0-2285-1888, 0-2680-1111 เบอร์โทรสาร: 0-2285-1901	8
AWS*			บริษัทหลักทรัพย์ เอเชีย เวลท์ จำกัด เลขที่ 540 ชั้น 7,14,17 อาคารเมอร์คิวรี่ ทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2680-5000 เบอร์โทรสาร: 0-2680-5111	43
BLS*			บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน) เลขที่ 191 อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 10, 12, 19, 23, 29-32 ถนนสี ลม แขวงสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2231-3777, 0-2618-1000 เบอร์โทรสาร: 0-2231-3951	1
CGS*			บริษัทหลักทรัพย์ คันทรีกรุป จำกัด (มหาชน) 132 อาคารสินธร 1 ชั้น 2 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2205-7000 เบอร์โทรสาร: 0-2205-7171	3









ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)








ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
CIMBS*			บริษัทหลักทรัพย์ ซีไอเอ็มบี (ประเทศไทย) จำกัด 130-132 อาคารสินธรทาวเวอร์ 2 ชั้น 2,3 และอาคารสินธรทาวเวอร์ 3, ชั้น 12 ถนนวิทญู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2841-9000 เบอร์โทรสาร: 0-2841-9090	7
CLSA			บริษัทหลักทรัพย์ ซี แอล เอส เอ (ประเทศไทย) จำกัด 87 อาคารเอ็ม ไทย ทาวเวอร์ ชั้น 16 ถนนวิทญู ลุมพินี ปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2257-4600 เบอร์โทรสาร: 0-2253-0534	45
CNS*			บริษัทหลักทรัพย์ โนมูระ พัฒนสิน จำกัด (มหาชน) 25 อาคารกรุงเทพประกันภัย ชั้น 15-17 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม. 10120 เบอร์โทรศัพท์: 0-2638-5000, 0-2287-6000 เบอร์โทรสาร: 0-2287-6001	14
CS			บริษัทหลักทรัพย์เครดิต สวิส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 990 อาคารอับดุลราฮิมเพลส ชั้น 27 ห้องเลขที่ 2701 ถนนพระราม 4 แขวงสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2614-6000 เบอร์โทรสาร: 0-2614-6362	9
DBSV*			บริษัทหลักทรัพย์ ดีบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 9,14-15 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2657-7000 เบอร์โทรสาร: 0-2657-7777	4
FSS*			บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) 999/9 อาคาร ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 18, 25 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2658-9500 เบอร์โทรสาร: 0-2658-9149	24
GLOBLEX*			บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด 87/2 อาคาร ซี อาร์ ซี ออลซีซั่นส์เพลส ชั้น 12 ยูนิตที่ 1-4 ถ.วิทญู	










ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
			แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2672-5999 เบอร์โทรสาร: 0-2672-5888	25
IVG*			บริษัทหลักทรัพย์ ไอ วี โกลบอล จำกัด (มหาชน) 540 อาคารเมอร์คิวรี่ ทาวเวอร์ ชั้น 18 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2658-5800 เบอร์โทรสาร: 0-2658-5779	30
JPM			บริษัทหลักทรัพย์ เจพีมอร์แกน (ประเทศไทย) จำกัด 20 อาคารรูปไข่ ชั้น 2-3 ถ.สาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2684-2600 เบอร์โทรสาร: 0-2684-2610	41
KGI*			บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 173 อาคารเอเชีย เซ็นเตอร์ ชั้น 8-11 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่ง มหาเมฆ เขตสาทร กทม. 10120 เบอร์โทรศัพท์: 02- 658-8888 เบอร์โทรสาร: 02-658-8000	13
KKTRADE*			บริษัทหลักทรัพย์ เคเคเทรด จำกัด 500 อาคารอัมรินทร์ทาวเวอร์ ชั้น 7 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี ปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2680-2222 เบอร์โทรสาร: 0-2680-2233	19
KS*			บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 19 ถนนพหลโยธิน แขวง สามเสนใน เขตพญาไท กทม. 10400 เบอร์โทรศัพท์: 0-2696-0000 เบอร์โทรสาร: 0-2696-0099	11
KSS*			บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน) 898 อาคารเพลินจิตทาวเวอร์ ชั้น 3 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขต ปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2659-7000 เบอร์โทรสาร: 0-2646-1100	







ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
KTBST*			บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบี (ประเทศไทย) จำกัด 87/2 อาคารซีอาร์ซีทาวเวอร์ ชั้น 18, 39 ออลซีชั้นเพลส ถ.วิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2648-1111 เบอร์โทรสาร: 0-2648-1000	32
KTZ*			บริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีมิโก้ จำกัด 287 อาคารลิเบอร์ตี้สแควร์ ชั้น 16 แขวงสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2695-5000 เบอร์โทรสาร: 0-2631-1709	18
LHS*			บริษัทหลักทรัพย์ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 11 อาคารคิวเฮาส์ สาทร ชั้น M ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่ง มหาเมฆ เขตสาทร กทม. 10120 เบอร์โทรศัพท์: 0-2352-5100 เบอร์โทรสาร: 0-2677-7223	5
MACQ			บริษัทหลักทรัพย์ แมคควอรี (ประเทศไทย) จำกัด 87/2 ชั้น 28 อาคาร ซีอาร์ซี ทาวเวอร์ ออลซีชั้นเพลส ถ.วิทยุ แขวง ลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2694-7999 เบอร์โทรสาร: 0-2694-7878	28
MBKET*			บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 999/9 อาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ชั้นที่ 20- 21 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2658-6300 เบอร์โทรสาร: 0-2658-6301	42
MERCHANT**			บริษัทหลักทรัพย์ เมอร์ชันทน์ พาร์ทเนอร์ จำกัด (มหาชน) ชั้น 2 ชาลูนีสสระทาวเวอร์ 1 942/81 ถนนพระราม 4 แขวงสุริยะ วงศ์ เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2660-6688 เบอร์โทรสาร: 0-2660-6689	21
ML**			บริษัทหลักทรัพย์ เมอร์ริล ลินช์ (ประเทศไทย) จำกัด 87/2 ชั้น 20 ยูนิต 4 ซี.อาร์.ซี. ทาวเวอร์ ออลซีชั้นเพลส ถ.วิทยุ แขวง	

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)



ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
			ลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2680-4200 เบอร์โทรสาร: 0-2680-4214	10
PHATRA*			บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) 252/6 อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 6, 8-11 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 เบอร์โทรศัพท์: 0-2693-2000 เบอร์โทรสาร: 02-693-2631	6
PST*			บริษัทหลักทรัพย์ ฟิลลิป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 849 อาคารวรวิวัฒน์ ชั้น 15 ถนนสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2268-0999 เบอร์โทรสาร: 0-2635-1615	34
RHBOSK*			บริษัทหลักทรัพย์ อาร์เอชบี โอเอสเค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เลขที่ 98 อาคารสาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ชั้น 10 ถนนสาทร เหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2862-9999 เบอร์โทรสาร: 0-2108-0999	27
SBITO*			บริษัทหลักทรัพย์ เอสบีไอ ไทย ออนไลน์ จำกัด เลขที่ 1768 อาคารไทยซัมมิท ทาวเวอร์ ชั้น 31 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กทม. 10310 เบอร์โทรศัพท์: 0-2022-1400 เบอร์โทรสาร: 0-2022-1491	33
SCBS*			บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด 19 อาคาร 3 ชั้น 20-21 ไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม. 10900 เบอร์โทรศัพท์: 0-2949-1000 เบอร์โทรสาร: 0-2949-1001	23
TISCO*			บริษัทหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด 48/8 ทิสโก้ทาวเวอร์ ชั้น 4 ถนนสาทรเหนือ บางรัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2633-6999 เบอร์โทรสาร: 0-2633-6900	

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงบริษัทซื้อขายหลักทรัพย์ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อย่อ	ให้บริการ	SIPF	ชื่อบริษัท-ที่อยู่	หมายเลข
TNS*			บริษัทหลักทรัพย์ธนาชาติ จำกัด (มหาชน) 444 อาคารเอ็มบีเค ทาวเวอร์ ชั้น 14 ,18 และ ชั้น 19 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2217-9595 เบอร์โทรสาร: 0-2217-9642	16
TRINITY*			บริษัทหลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด 179 อาคารบางกอกซิติทาวเวอร์ ชั้น 25-26,29 ถนนสาทรใต้ แขวง ทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม. 10120 เบอร์โทรศัพท์: 0-2801-9100 เบอร์โทรสาร: 0-2286-9050	22
UBS			บริษัทหลักทรัพย์ ยูบีเอส (ประเทศไทย) จำกัด 93/1 อาคารดิทเฮล์ม ทาวเวอร์ เอ ชั้น 2 ถนนวิฑู เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2651-5700 เบอร์โทรสาร: 0-2651-5730	49
UOBKHS*			บริษัทหลักทรัพย์ ยูโอบี เคย์เสียน (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 130 -132 อาคารสินธรทาวเวอร์ 1 ชั้น3 และทาวเวอร์3 ชั้น 15 และ 19 ถ.วิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 เบอร์โทรศัพท์: 0-2659-8000 เบอร์โทรสาร: 0-2263-2306	26
ZMICO**			บริษัทหลักทรัพย์ ซีมิโก้ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 287 อาคารลิเบอร์ตี้สแควร์ ชั้น 8 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบาง รัก กทม. 10500 เบอร์โทรศัพท์: 0-2695-5000 เบอร์โทรสาร: 0-2631-1709	47

\*\*ที่มา: ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

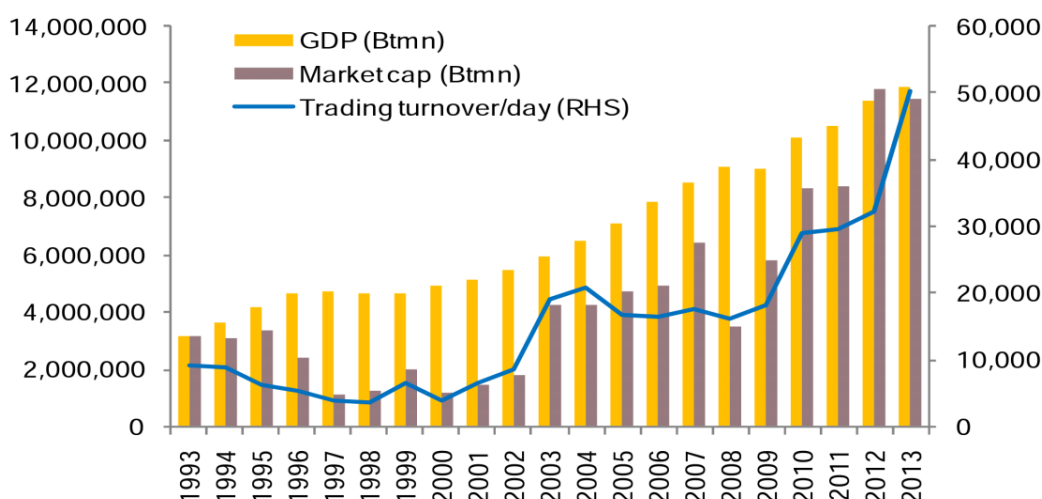
หมายเหตุ:

- \* หมายถึง บริษัทที่ให้บริการซื้อขายทางอินเทอร์เน็ต
- \*\* หมายถึง หุคประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์
-  หมายถึง บริษัทหลักทรัพย์ที่เป็นสมาชิกกองทุนคุ้มครองผู้ลงทุนในหลักทรัพย์ (Securities Investor Protection Fund - SIPF)
-  หมายถึง บริษัทที่ให้บริการซื้อขายตราสารหนี้

### 1.3 การแข่งขันและการกระจุกตัวของรายได้

การลงทุนฟื้นตัว หลังคลายกังวลปัญหาการเมืองที่กดดันมาตั้งแต่ปลายปี 2556 มูลค่าซื้อขายของ SET และ MAI ปรับลดลงต่อเนื่องจากระดับสูง 64.2 พันล้านบาทใน 1Q56 (สถิติสูงสุดเฉลี่ยรายไตรมาส นับตั้งแต่ก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2518) จากความกังวลเศรษฐกิจต่างประเทศ และปัญหาการเมืองในประเทศ กดดันมูลค่าซื้อขายปรับลดลงต่ำสุดในรอบ 20 เดือนที่ 31.2 พันล้านบาทในเดือน เม.ย. 57 แต่ภาวะการลงทุนกลับมาคึกคักอีกครั้ง เพราะคลายกังวลจากปัญหาการเมือง หลังการยึดอำนาจของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ในวันที่ 22 พ.ค. มูลค่าซื้อขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและผลการดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์ฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญในผลการดำเนินงานในปี 2557 ของบริษัทหลักทรัพย์ในประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการปรับตัวอ่อนแอลงซึ่งสะท้อนถึงการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของธุรกิจหลักทรัพย์ โดยบริษัทหลักทรัพย์จดทะเบียนมีส่วนแบ่งทางการตลาดรวม 38% ของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ทั้งหมดในปี 2557 ทั้งนี้ผลการดำเนินงานที่แย่งชิงสอดคล้องกับมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันที่ได้ลดลงเหลือประมาณ 45,000 ล้านบาท ในปี 2557 จากประมาณ 50,000 ล้านบาทในปี 2556 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ลดลงเหลือ 13.1% ในปี 2557 จาก 15.8% ในปี 2556 ในขณะที่ระดับหนี้สินปรับตัวสูงขึ้น โดยอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวมปรับตัวลงเหลือ 52.7% ในปี 2557 จาก 58.3% ในปี 2556

#### มูลค่าตลาดของตลาดหลักทรัพย์ไทยเพิ่มขึ้นล้ากับเศรษฐกิจ



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์มูลค่าตลาดหลักทรัพย์กับเศรษฐกิจของประเทศไทย

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>



ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่าตลาดหลักทรัพย์กับเศรษฐกิจของประเทศไทย

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

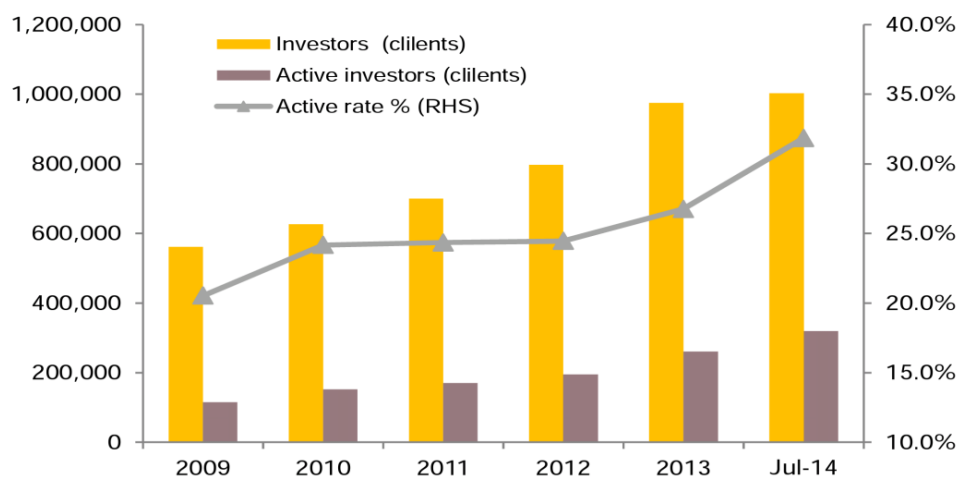
แม้แนวโน้มผลการดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์จะฟื้นตัว แต่ปัจจัยเสี่ยงที่อาจกีดกันผลการดำเนินงานผันผวนในช่วงครึ่งปีหลัง 2557 และในปี 58 อาจเกิดจาก (1) การแข่งขันสูงขึ้นกดดันความสามารถในการทำกำไร เช่น การปรับลดค่าคอมมิชชั่นเพื่อรักษาฐานลูกค้า และขยายส่วนแบ่งการตลาด (2) โครงสร้างรายได้ที่พึ่งพิงรายได้ค่านายหน้าธุรกิจหลักทรัพย์เป็นหลัก (สัดส่วนมากกว่า 60% ของรายได้รวมในช่วง 3 ปีหลัง) และ (3) เศรษฐกิจต่างประเทศผันผวน หลังจากเฟดยุติโครงการ QE ในปีนี้และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยปรับขึ้นในปี 58 เศรษฐกิจในยุโรปโซนฟื้นตัวอ่อนแอ รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในต่างประเทศ

นักลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ (Active investors) เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 20%YoY (CAGR) ในช่วงกว่า 5 ปี (2552-ก.ค. 57) เพิ่มขึ้น 3.19 แสนราย ในเดือน ก.ค. 57 (คิดเป็น 31.8% ของจำนวนนักลงทุนทั้งหมดที่ 1 ล้านราย) ขณะที่นักลงทุนที่ซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีจำนวนมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากเพียง 3 หมื่นราย ในปี 51 เพิ่มขึ้น 2.18 แสนล้านบาท ในเดือน ก.ค. 57 เดบิตได้ถึง 39%YoY (CAGR) และที่สำคัญสัดส่วนการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีมูลค่าสูงขึ้นมากรในช่วง 5 ปี จากราว 77.8 พันล้านบาท (13.5% ของมูลค่าการซื้อขายรวมในปี 52) เพิ่มขึ้น 8.2 แสนล้านบาท สิ้นเดือน ก.ค. 57 (37% ของมูลค่าการซื้อขายรวม) สะท้อนถึงพฤติกรรมกรรมการซื้อขายที่เปลี่ยนไป และมีจำนวนนักลงทุนรุ่นใหม่เข้ามาลงทุนในตลาดหลักทรัพย์มากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากอยู่ระดับต่ำ การลงทุนเป็นทางเลือกในการสร้างความมั่งคั่ง และปูทางสู่การมีอิสระทางการเงิน



ในอนาคต ทิศคตินักลงทุนที่เปลี่ยนไป เพราะมีความรู้และเข้าใจในหลักการลงทุนมากขึ้นทำให้กล้าเสี่ยงมากขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญสร้างโอกาสการเติบโตในตลาดทุน และส่งผลบวกต่อการเติบโตในระยะยาวของบริษัทหลักทรัพย์

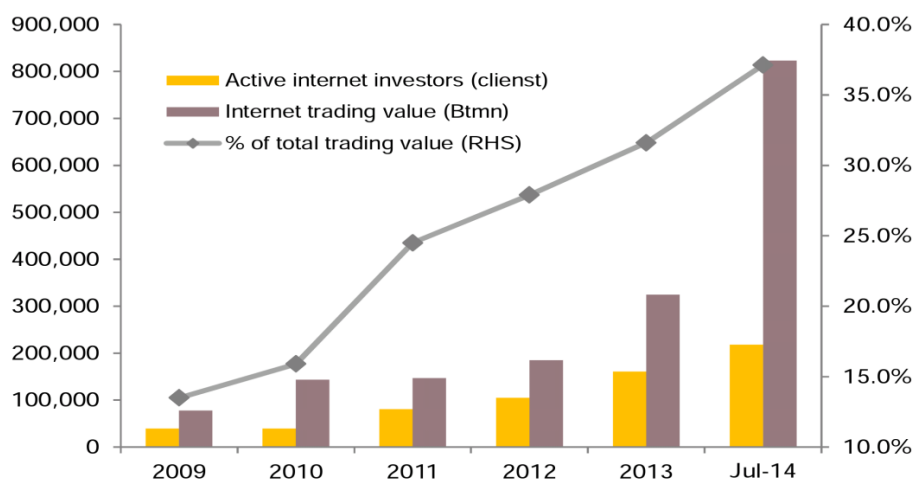
### จำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์เพิ่มขึ้นราว 20%YoY ในช่วง 5 ปีกว่า



ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายเพิ่มขึ้น 20%YOY ในช่วงปี 2552 - กค.57 เพิ่มขึ้นเป็น 3.19 แสนรายในเดือน ก.ค.57 คิดเป็น 31.8% ของจำนวนนักลงทุนทั้งหมดที่ 1 ล้านราย

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

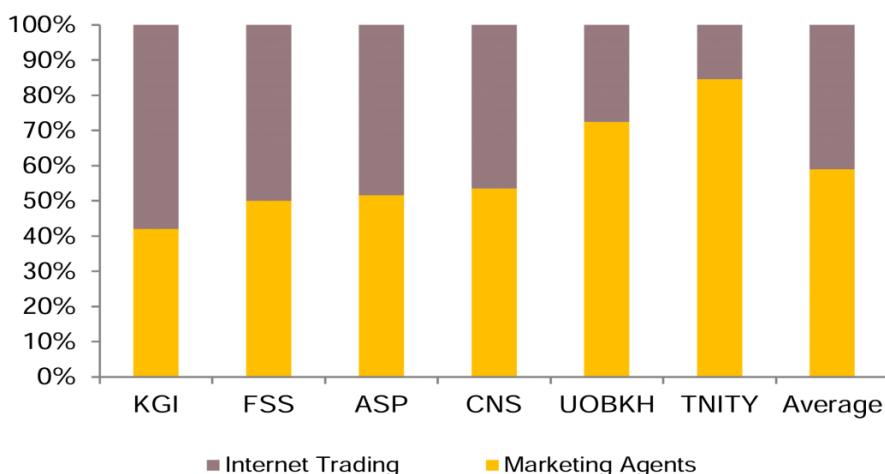
การซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว 39%YoY ในช่วงกว่า 5 ปี



ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น 20%YOY ในช่วงปี 2552 - กค.57 เพิ่มขึ้นเป็น 3.19 แสนรายในเดือน ก.ค.57 คิดเป็น 31.8% ของจำนวนนักลงทุนทั้งหมดที่ 1 ล้านราย

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

ลูกค้าส่วนใหญ่ยังซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดในปี 56



ภาพที่ 1.5 แสดงจำนวนนักลงทุนที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดปี 2556

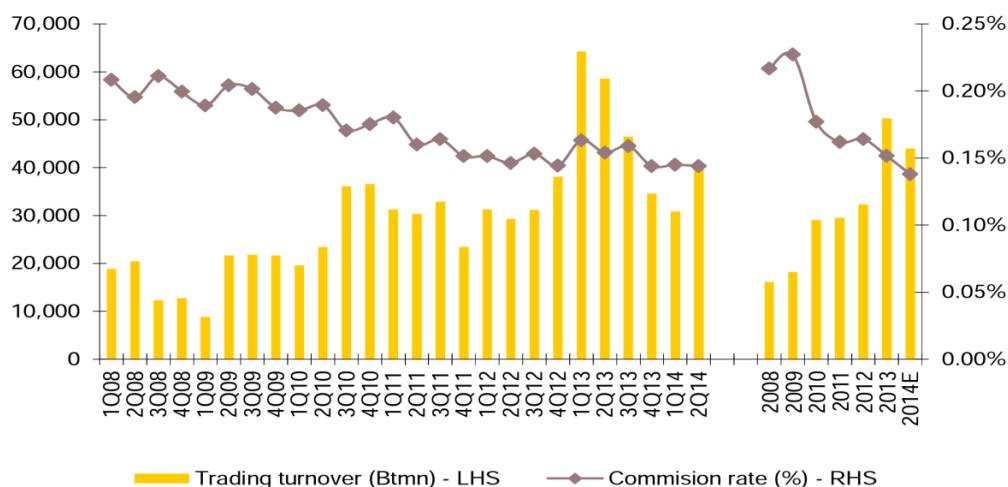
ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

ปัจจัยเสี่ยงหลัก 3 ด้านที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานกลุ่มหลักทรัพย์มีความผันผวนสูงในช่วงครึ่งปีหลัง 2557 และในปี 58 ขึ้นอยู่กับระดับรุนแรงที่จะเกิดขึ้นของ (1) การแข่งขันในธุรกิจหลักทรัพย์ที่มีสูงขึ้นหลังการเปิดเสรีค่าคอมมิชชั่นในปี 55 (2) โครงสร้างรายได้ที่พึ่งพิงรายได้ค่านายหน้าธุรกิจหลักทรัพย์สูง และ (3) เศรษฐกิจต่างประเทศ หลังจากเฟดสิ้นสุดโครงการ QE ในปีนี้ และแนวโน้มปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยในปี 58 เศรษฐกิจในยุโรป โซนพื้นตัวอ่อนแอ และความขัดแย้งทางการเมืองในต่างประเทศ

ผลการดำเนินงานในปี 2557 ของบริษัทหลักทรัพย์ในประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีการปรับตัวอ่อนแอลงซึ่งสะท้อนถึงการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของธุรกิจหลักทรัพย์ โดยบริษัทหลักทรัพย์จดทะเบียนมีส่วนแบ่งทางการตลาดรวม 38% ของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ทั้งหมดในปี 2557 ทั้งนี้ผลการดำเนินงานที่แยกลงยังสอดคล้องกับมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันที่ได้ลดลงเหลือประมาณ 45,000 ล้านบาท ในปี 2557 จากประมาณ 50,000 ล้านบาทในปี 2556 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ลดลงเหลือ 13.1% ในปี 2557 จาก 15.8% ในปี 2556 ในขณะที่ระดับหนี้สินปรับตัวสูงขึ้น โดยอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวมปรับตัวลงเหลือ 52.7% ในปี 2557 จาก 58.3% ในปี 2556

อัตราค่าคอมมิชชั่นสูงเฉลี่ยถึง 0.22% ในช่วง 3 ปีก่อนการเปลี่ยนมาคิดค่าคอมมิชชั่นแบบขั้นบันไดในปี 53-54 (ค่าคอมมิชชั่นลดลงเฉลี่ย 0.17%) และการเปิดเสรีค่าคอมมิชชั่นเต็มรูปแบบในปี 55 ทำให้ค่าคอมมิชชั่นปรับลดลงต่อเนื่องเหลือ 0.16% (ปี 55-56) และลดลงอยู่ที่ราว 0.14% ใน 1H57 สะท้อนถึงผลกระทบการเปิดเสรีอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (1) การควบรวมกิจการเช่น กรณี Syrus กับ FNS และ ACL เปลี่ยนชื่อเป็น FSS ในปี 52 และกรณี Phatra ร่วมกิจการกับ KK(ธนาคารเกียรตินาคิน) เปลี่ยนเป็นกลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร (KKP) ในปี 55 (2) การซื้อกิจการ เช่น UOBKH ซื้อกิจการ US และ CIMBS ซื้อกิจการ SSEC ในปี 55 แม้โบรกเกอร์จะปรับกลยุทธ์การแข่งขัน เช่น เพิ่มผลิตภัณฑ์การเงินใหม่ ปรับปรุงคุณภาพงานวิจัย พัฒนาระบบ IT แต่กลยุทธ์การตลาดยังคงเป็นกลยุทธ์หลักในการดึงดูดลูกค้า รวมทั้งการดึงตัวบุคลากรจากคู่แข่ง เป็นแนวทางที่บริษัทหลักทรัพย์บางแห่งนำมาใช้ขยายส่วนแบ่งการตลาดที่รวดเร็ว ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้เป็นแนวทางผลักดันการเติบโตระยะสั้น และอาจไม่ได้สร้างความสามารถในการทำกำไรที่สูงมาก เพราะจะมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานสูง และมาร์จิ้นต่ำ

### ค่าคอมมิชชั่นลดลงหลังการคิดแบบขั้นบันไดในปี 53 และการเปิดเสรีเต็มรูปแบบในปี 55



ภาพที่ 1.6 แสดงค่าคอมมิชชั่น

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

การเปิดการค้าแบบเสรีเต็มรูปแบบ (ปี 2555) ทำให้มีบริษัทหลักทรัพย์เปิดใหม่ 4 แห่ง และบริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งยังคงมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันที่สูง โดยมีดีลการควบรวมกิจการและการหาพันธมิตรทางธุรกิจเกิดขึ้นหลายรายการ

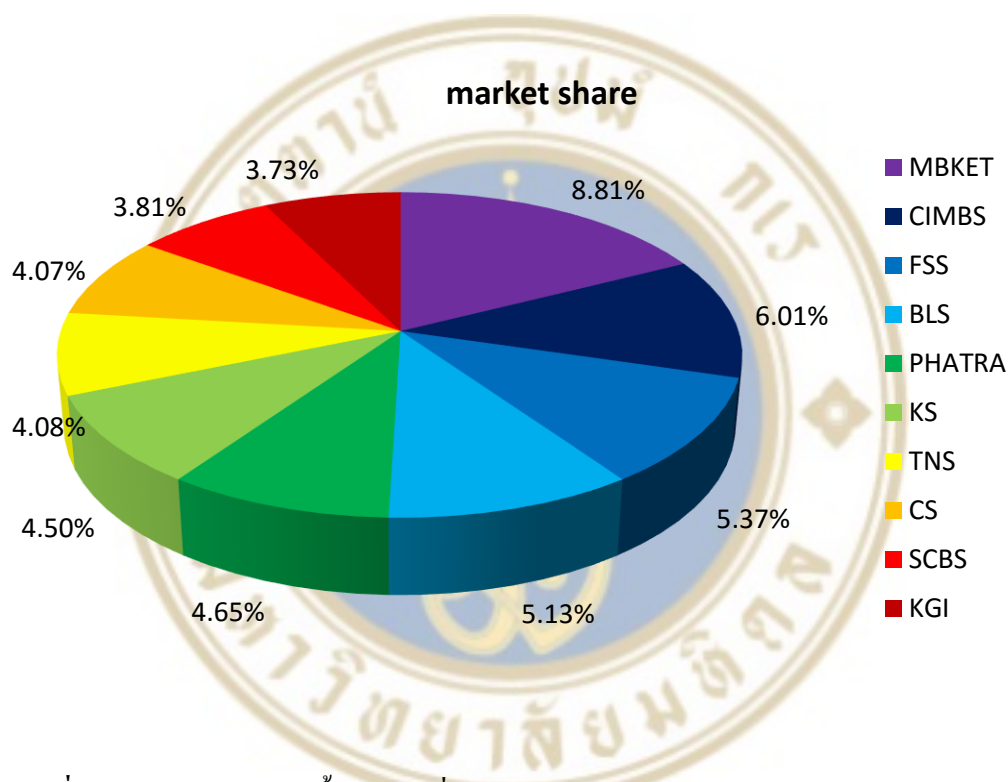
1. บริษัทหลักทรัพย์ เออีซี (โดยการเข้าซื้อบล.ยูไนเต็ด จาก บล.ยูโอ บี เค เอเชีย)
2. บริษัทหลักทรัพย์ เอเซียเวลธ์ (โดยการซื้อโลเซนส์ บล.ซีไอเอ็มบี-จีเค จาก บล.ซีไอเอ็มบี อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย))
3. บริษัทหลักทรัพย์ แอปเปิ้ล เวลธ์ (โดยการซื้อหุ้น โลเซนส์ บล.สินเอเชีย จาก บล.ฟินันเซีย ไซรัส)

4. บริษัทหลักทรัพย์ เอเอสแอล

ปัจจุบัน (ข้อมูลอ้างอิงจากเดือนมกราคม 2558 – เดือนสิงหาคม 2558) ผู้นำหลักในอุตสาหกรรมบริษัทหลักทรัพย์ 10 อันดับแรก โดยเรียงจากลำดับปริมาณการซื้อขาย (โดยเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์จากปริมาณการซื้อขายรวมของตลาดทั้งหมด)

1. หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
2. บริษัทหลักทรัพย์ ซีไอเอ็มบี (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน)

4. บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)
5. บริษัทหลักทรัพย์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)
6. บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด
7. บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
8. บริษัทหลักทรัพย์ ยูบีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
9. บริษัทหลักทรัพย์เอเซีย เวลท์ จำกัด
10. บริษัทหลักทรัพย์ แมคควอริ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 1.7 แสดงข้อมูลการซื้อขายวันที่ 5 มกราคม 2015 – 28 สิงหาคม 2015 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## สรุปผลการดำเนินงาน 2Q57 และ 1H57 ของกลุ่มหลักทรัพย์

(Bt mn)	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14	2Q14	% YoY	% QoQ	1H13	1H14	% YoY
AEC	1	(14)	(34)	(37)	18	1316%	n.m.	8	(19)	n.m.
AIRA **	24	n.m.	n.m.	(32)	16	(32%)	n.m.	83	(16)	n.m.
ASP	244	287	142	96	255	4%	167%	639	350	(45%)
CGS	103	13	(35)	(24)	45	(56%)	n.m.	367	21	(94%)
CNS	120	79	38	57	102	(15%)	79%	277	159	(43%)
FSS	93	155	(27)	(10)	34	(64%)	n.m.	272	24	(91%)
KGI	179	170	134	170	130	(27%)	(24%)	478	300	(37%)
MBKET	351	256	300	128	216	(38%)	69%	890	344	(61%)
TNITY *	(31)	67	7	20	38	n.m.	90%	64	58	(10%)
UOBKH	125	59	22	32	32	(74%)	0%	267	64	(76%)
GBX *	36	6	(68)	(17)	10	(73%)	n.m.	106	(7)	n.m.
ZMICO ***	30	27	2	(1)	49	62%	n.m.	106	48	(55%)
<b>TOTAL</b>	<b>1,275</b>	<b>1,105</b>	<b>480</b>	<b>381</b>	<b>945</b>	<b>(26%)</b>	<b>148%</b>	<b>3,558</b>	<b>1,326</b>	<b>(63%)</b>

\* Holding company: TNITY ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ใน บล. ทริเน็ต, GBX ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ใน บล. โกลเบล็ก

\*\* Holding company และจดทะเบียนใน MAI : AIRA ถือหุ้น 100% ใน บล. ौर่า

\*\*\* ZIMICO ถือหุ้นร้อยละ 49.60 ใน บล. เคที ซีมิโก้

## ภาพที่ 1.8 แสดงสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มหลักทรัพย์

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

## สรุปรายได้ค่านายหลักทรัพย์ธุรกิจหลักทรัพย์ 2Q57 และ 1H57 ของกลุ่มหลักทรัพย์

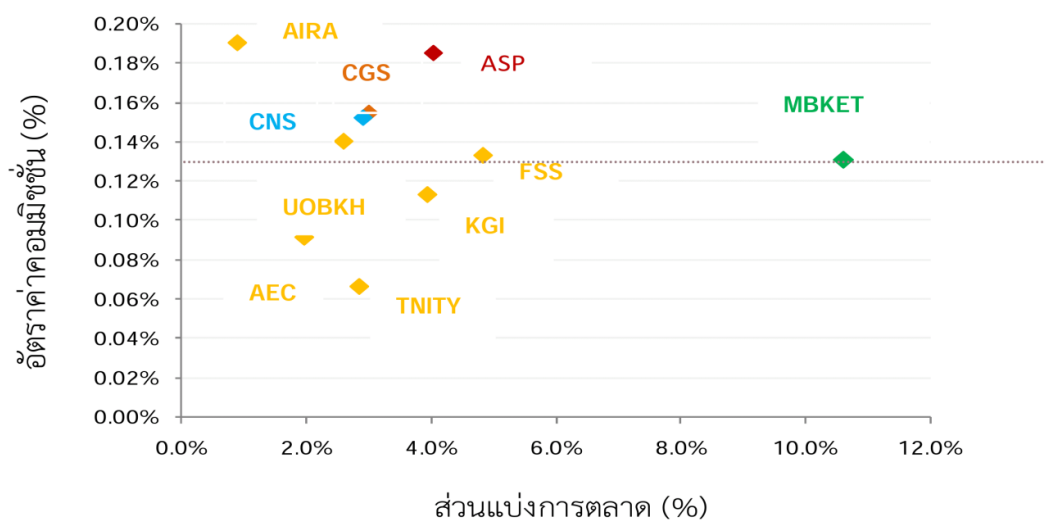
(Bt mn)	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14	2Q14	% YoY	% QoQ	1H13	1H14	% YoY
AEC	0	0	7	31	80	n.m.	162%	0	111	n.m.
AIRA	119	n.m.	n.m.	53	77	(36%)	44%	263	130	(51%)
ASP	472	359	253	225	332	(30%)	47%	1,071	557	(48%)
CGS	440	300	224	163	203	(54%)	24%	1,093	366	(67%)
CNS	277	213	146	137	196	(29%)	43%	633	333	(47%)
FSS	488	377	267	230	285	(42%)	24%	1,109	515	(54%)
KGI	317	226	176	157	198	(38%)	26%	690	355	(49%)
MBKET	927	685	489	426	614	(34%)	44%	2,176	1,040	(52%)
TNITY	321	413	66	84	150	(53%)	78%	457	234	(49%)
UOBKH	257	177	138	126	164	(36%)	30%	601	290	(52%)
GBX	205	141	116	95	124	(40%)	30%	499	218	(56%)
<b>TOTAL</b>	<b>3,821</b>	<b>2,892</b>	<b>1,882</b>	<b>1,727</b>	<b>2,422</b>	<b>(37%)</b>	<b>40%</b>	<b>8,591</b>	<b>4,149</b>	<b>(52%)</b>

## ภาพที่ 1.9 แสดงจำนวนรายได้ค่านายหน้าของธุรกิจหลักทรัพย์

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>



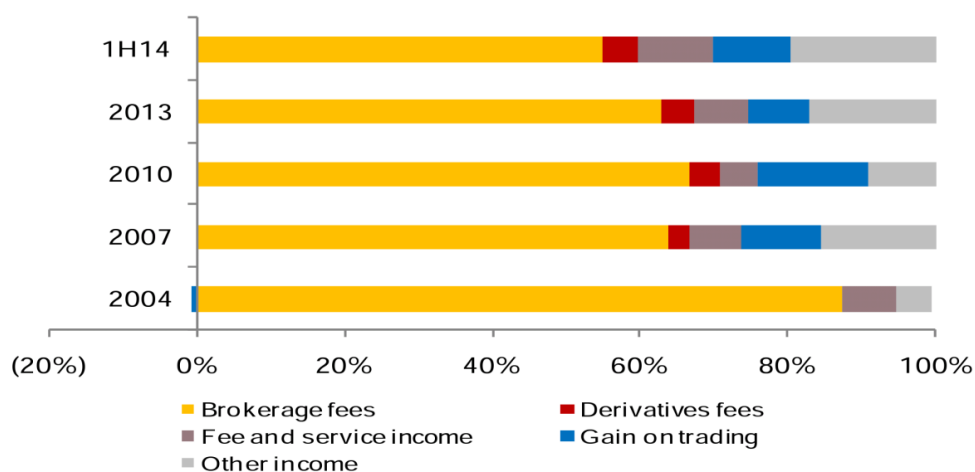
### ส่วนแบ่งการตลาดและอัตราค่าคอมมิชชั่นของบริษัทหลักทรัพย์



ภาพที่ 1.10 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราค่าคอมมิชชั่นของบริษัทหลักทรัพย์

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

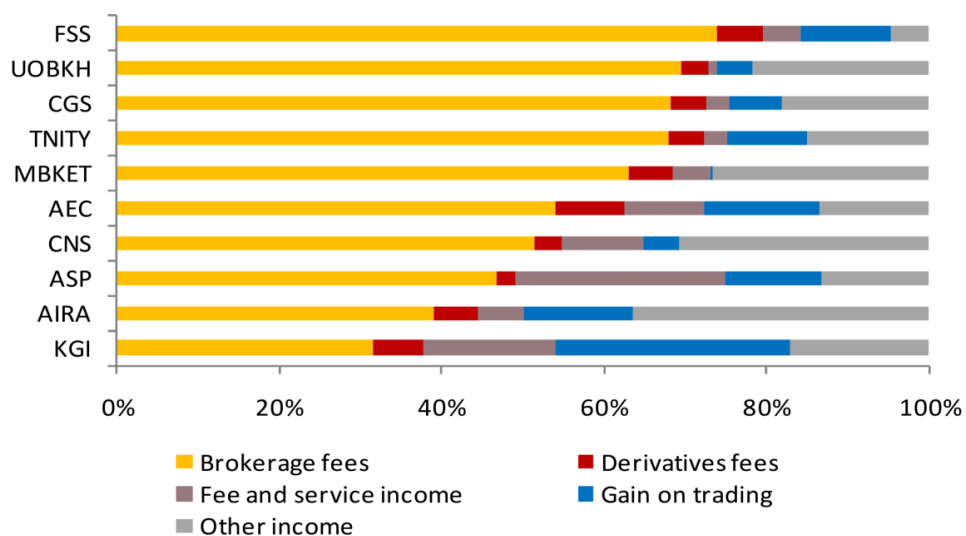
### สัดส่วนรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์



ภาพที่ 1.11 แสดงสัดส่วนรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ ในปีต่างๆ

ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

### เปรียบเทียบโครงสร้างรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ใน 1H57



ภาพที่ 1.12 แสดงสัดส่วนรายได้ของแต่ละบริษัทหลักทรัพย์ ในปี 2557

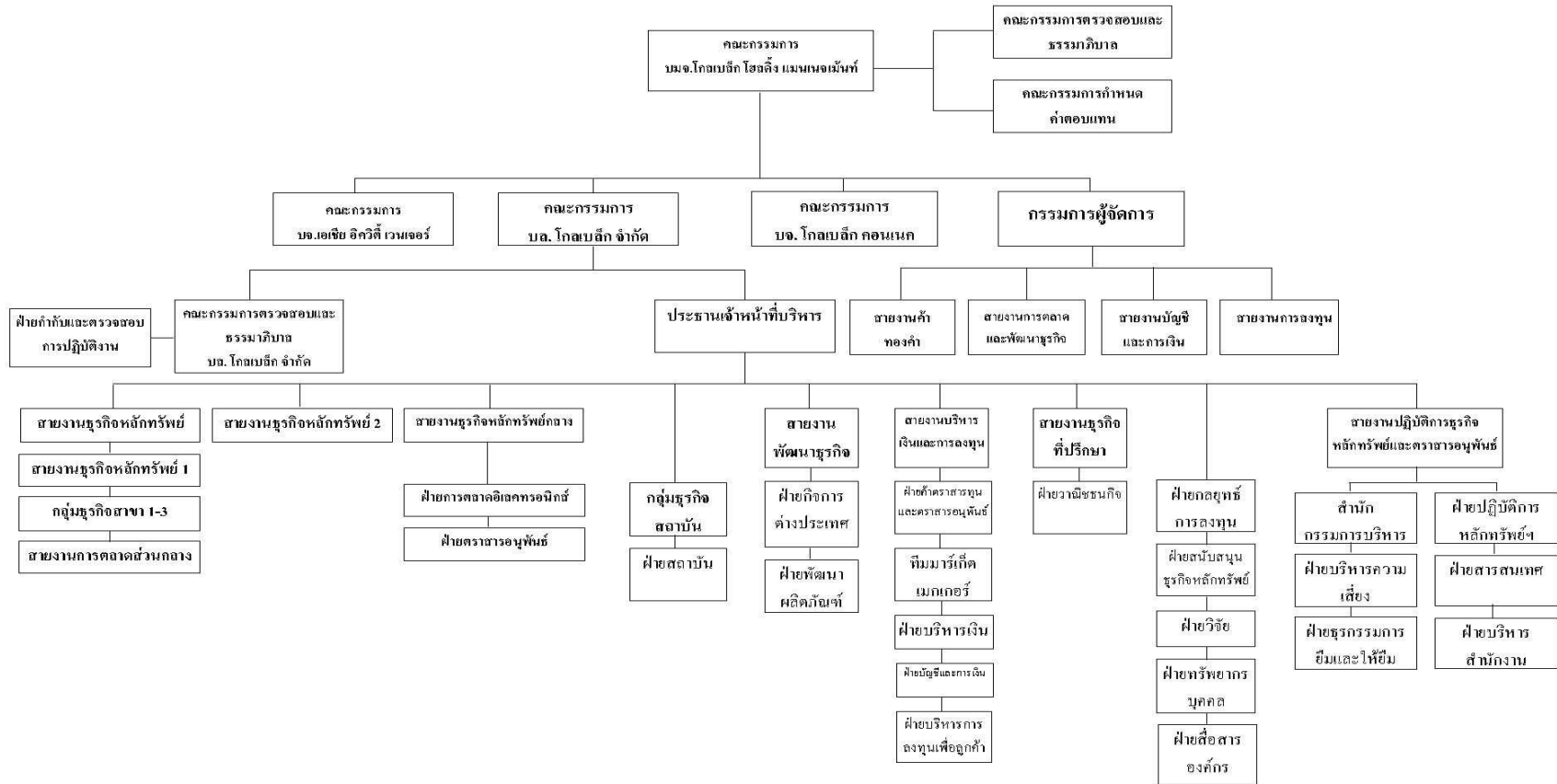
ที่มา: <https://www.krungsrisecurities.com/images.aspx?filename=2014%2F09%2F020140925033630.pdf>

#### 1.4 ข้อมูลองค์กร

บริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกลุ่มตระกูลคหะเปรมกิจ ได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2546 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 350 ล้านบาท และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 1,460 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 1,089 ล้านบาท บริษัทมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเข้าลงทุนในบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด (“บริษัทหลักทรัพย์”) ซึ่งเป็นบริษัทแกนในสัดส่วนร้อยละ 99.99

ตั้งแต่ปี 2552 บริษัทได้เริ่มประกอบธุรกิจซื้อขายทองคำแท่งกับลูกค้าในประเทศเพื่อขยายกิจการให้เกิดความครอบคลุมทั้งในเครื่องมือด้านการลงทุนและการออม จากเดิมที่ดำเนินธุรกิจด้านการลงทุน ซึ่งปัจจุบันธุรกิจซื้อขายทองคำแท่งถือเป็นธุรกิจหลักที่มีสัดส่วนรายได้มากที่สุด โดยบริษัทยังคงลงทุนในบริษัทย่อย 3 บริษัท ประกอบด้วย 1) บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด 2) บริษัท โกลเบติก คอนเนค จำกัด (เดิมชื่อบริษัท โกลเบติก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด) และ 3) บริษัท เอเชีย อีควิตี้ เวเนเจอร์ จำกัด

โครงสร้างองค์กรกลุ่มบริษัทโกลเบล็ก



ภาพที่ 1.13 แสดงโครงสร้างองค์กรปี 2558

ที่มา: ข้อมูลจากบริษัทโกลเบล็ก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้น จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 ซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตทองคำและเครื่องประดับรายใหญ่ของประเทศไทยในนามบริษัท เกรทเทส โกลด์ แอนด์ รีไฟเนอรี จำกัด ได้เข้าลงทุนซื้อหุ้นทั้งหมดจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ บีทีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด และเข้าเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหมายเลข 25 โดยเริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2545 และได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 100 ล้านบาท เป็น 250 ล้านบาท ในปี 2546 บริษัทเข้าถือหุ้นทั้งหมดในบริษัทหลักทรัพย์ฯ โดยการซื้อหุ้นจากบริษัท เกรทเทส โกลด์ แอนด์ รีไฟเนอรี จำกัด มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 250 ล้านบาท เป็น 350 ล้านบาท ในเดือนมกราคม 2547 และเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 350 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท ในเดือนมกราคม 2554

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2547 บริษัทได้ลงทุนในบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว 10 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ในการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงินตามที่ทาง ก.ล.ต. กำหนด ในเดือนมีนาคม 2548 คณะกรรมการบริษัทได้มีมติให้ซื้อหุ้นเพิ่มทุนในบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด จากทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เป็น 20 ล้านบาท เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนในเดือนเมษายน 2548 และต่อมาในเดือนพฤศจิกายน 2550 คณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติให้ซื้อหุ้นเพิ่มทุนในบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด เพิ่มเติมจากทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท เป็น 30 ล้านบาท ทั้งนี้เพื่อสภาพคล่องของบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด และการดำเนินงานโครงการในอนาคต ต่อมาในเดือนธันวาคม 2552 บริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด ได้แจ้งระงับการปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เนื่องจากไม่สามารถดำรงลักษณะให้เป็นไปตามประกาศว่าด้วยการให้ความเห็นชอบที่ปรึกษาการเงินและขอบเขตการการดำเนินงาน ในปี 2553 คณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติให้ขายหุ้นของบริษัทในบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด จำนวน 747,000 หุ้น ให้กับนายอาทิตย์ มนต์จินดาวงศ์ ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทลดลงเป็นร้อยละ 75.10 และ บริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด ได้จัดประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น มีมติให้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท โกลเบล็ก คอนเนค จำกัด และเปลี่ยนแปลงการประกอบธุรกิจเป็นการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ และจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ต่อมาในเดือนมกราคม 2555 บริษัทได้หยุดการดำเนินงานชั่วคราว และในเดือนกุมภาพันธ์ 2555 คณะกรรมการบริษัทได้มีมติให้ซื้อหุ้นคืนจากนายอาทิตย์ มนต์จินดาวงศ์ จำนวน 747,000 หุ้น ทำให้บริษัทถือหุ้นในบริษัท โกลเบล็ก คอนเนค จำกัด เป็นจำนวน 2,999,994 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.99

ในเดือนมิถุนายน 2549 บริษัทได้ลงทุนในบริษัท เอเชีย อีควิตี้ เวเนเจอร์ จำกัด โดยบริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.99 มีทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 20 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลงทุน

หรือร่วมลงทุนในบริษัทอื่น ที่มีใช้ธุรกิจการเงิน หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจการเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการจัดโครงสร้างการลงทุนของบริษัทให้ชัดเจนและแยกเป็นต่างหากจากธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจการเงิน ตลอดจนเงินลงทุนอื่นๆ ของบริษัทในหลักทรัพย์จดทะเบียน พันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ ฯลฯ โดยเน้นการลงทุนในกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือเป็นธุรกิจที่ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุน หรือเป็นธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อระบบการค้าและเศรษฐกิจของประเทศ

บริษัทประกอบธุรกิจลงทุนในธุรกิจประเภทต่างๆ ในปัจจุบัน บริษัทได้ลงทุนในบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด บริษัท โกลเบล็ก คอนเนค จำกัด และบริษัท เอเชีย อีควิตี เวนเจอร์ จำกัด โดยบริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้รับใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ 4 ประเภท จากกระทรวงการคลัง ได้แก่ ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ โดยเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 25 ธุรกิจค้าหลักทรัพย์ ธุรกิจจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ และ ธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุน ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้เปิดให้บริการเป็นนายหน้าธุรกิจซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Trading) กับตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2546 เป็นต้นมา โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 87/2 อาคาร ซีอาร์ซี ออลซีซั่นสเพลส ชั้น 8, 12 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีสาขาจำนวนทั้งสิ้น 14 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) โดยแบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพฯ 5 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) และสาขาในต่างจังหวัด 8 สาขา บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีส่วนแบ่งตลาดในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ร้อยละ 2.15 ร้อยละ 2.25 และร้อยละ 2.17 ตามลำดับ นอกจากนี้ บริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้จัดตั้งฝ่ายวาณิชธนกิจขึ้นในเดือนมิถุนายน 2552 เพื่อรับผิดชอบในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ รวมทั้งบริษัทหลักทรัพย์ฯ ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ปรึกษาทางการเงินเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552 สำหรับ บริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน ได้รับอนุญาตจากทางสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ให้รับโอนการประกอบธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน และบุคลากรทั้งหมดของฝ่ายวาณิชธนกิจมาจากบริษัทหลักทรัพย์ฯ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2547 และได้แจ้งระงับการปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2552 ต่อมาในเดือนมิถุนายน 2553 บริษัทได้ขายหุ้นในบริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด จำนวน 747,000 หุ้น ให้กับนายอาทิตย์ มนัสจินดาวงศ์ ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทลดลงเป็นร้อยละ 75.10 และในเดือนกรกฎาคม 2553 ได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัทจาก บริษัท โกลเบล็ก แอ็ดไวเซอร์ จำกัด เป็น บริษัท โกลเบล็ก คอนเนค จำกัด และเปลี่ยนธุรกิจจากที่ปรึกษาทางการเงินเป็นการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ และจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ต่อมาในเดือนมกราคม 2555 บริษัท โกลเบล็ก คอนเนค จำกัด ได้หยุดการดำเนินงานชั่วคราว และ



ในเดือนกุมภาพันธ์ 2555 คณะกรรมการบริษัทได้มีมติซื้อหุ้นคืนจากนายอาทิตย์ มั่นสินใจดวงศ์ จำนวน 747,000 หุ้น ทำให้บริษัทถือหุ้นในบริษัท โกลเบติก คอนเนค จำกัด เป็นจำนวน 2,999,994 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.99 ส่วนบริษัท เอเชีย อีควิตี เวนเจอร์ จำกัด ปัจจุบันยังไม่ได้ลงทุนในบริษัทใด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์รวม 2,275 ล้านบาท หนี้สินรวม 886 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นรวม 1,388 ล้านบาท สำหรับผลการดำเนินงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีรายได้รวม 35,077 ล้านบาท และกำไรสุทธิ 34 ล้านบาท โดยมาจากรายได้จากการขายทองคำแท่งร้อยละ 97.86 รายได้ค่านายหน้าจากการซื้อขายหลักทรัพย์ และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าร้อยละ 1.80

#### 1.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สร้างความน่าเชื่อถืออย่างมืออาชีพและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น

#### 1.4.2 พันธกิจ (Mission)

1. เพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
2. มุ่งมั่นให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ตามความคาดหวังของลูกค้า
3. พัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ
4. สร้างและธำรงไว้ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร
5. เป็นองค์กรที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และให้ความร่วมมือกับทางการ ทั้งในด้านการพัฒนาและการกำกับดูแล
6. รับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 1.4.3 การประกอบธุรกิจด้านการค้าทองคำแท่ง

ในส่วนของบริษัททองคำแท่ง บริษัทได้เป็นสมาชิกของสมาคมค้าทองคำแท่งตั้งตั้งแต่ปี 2552 และได้ดำเนินธุรกรรมการซื้อขายทองคำแท่งกับลูกค้าภายในประเทศ ผ่านทางโทรศัพท์และ



การเข้ามาซื้อโดยตรง ณ ที่ทำการของบริษัท หรือทาง Internet พร้อมทั้งมีบริการรับ-ส่งทองคำแท่งในพื้นที่ที่บริษัทกำหนดหากลูกค้าไม่สะดวกมารับทองคำด้วยตนเอง

สำหรับสินค้าของทางบริษัทนั้นจะเป็นทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 96.50% ภายใต้ตราหือ GLOBLEX (GBX) และ ทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 99.99% ที่เป็นมาตรฐานสากล (LBMA Standard) ภายใต้ตราหือชั้นนำต่างประเทศ การซื้อขายทองคำแท่งน้ำหนักตั้งแต่ 5 บาททองคำขึ้นไปสำหรับทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 96.50% ส่วนการซื้อขายทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 99.99% ขึ้นต่ำจะอยู่ที่น้ำหนัก 1 กิโลกรัม หรือ 65.6 บาททองคำ

นอกจากนี้บริษัทยังมีบริการอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายให้กับลูกค้าเมื่อผนวกกับการที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 100 ในบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด ทำให้ในภาพรวมของกลุ่มโกลเบติกนั้น สามารถให้บริการทางด้านเครื่องมือในการลงทุนและการออมที่ครบวงจรมากที่สุด เมื่อเทียบกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจซื้อขายทองคำแท่งและบริษัทหลักทรัพย์โดยทั่วไป

บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่รองรับการซื้อทองคำแท่งของลูกค้าในประเทศซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงสินค้าทองคำแท่ง

สินค้า	ทองคำแท่ง 96.50%	ทองคำแท่ง 99.99%
น้ำหนัก	5 บาททอง	กิโลกรัม
	10 บาททอง	
	20 บาททอง	
	50 บาททอง	
ตราหือ	GBX	ตราหือต่างประเทศตามมาตรฐาน LBMA
ปริมาณการซื้อขายขั้นต่ำ	5 บาททอง	1 กิโลกรัม

นอกจากผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมแล้ว บริษัทยังมีบริการอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายให้แก่ลูกค้า ซึ่งได้แก่

1. บริการรับ-ส่งทองคำในพื้นที่ที่บริษัทกำหนด
2. บริการรับฝาก-ยืมทองคำ
3. บริการแปลงสัญญา Gold Futures เป็นทองคำแท่ง
4. บริการชำระเงินผ่านระบบตัดบัญชีธนาคารอัตโนมัติ (ATS)

5. บริการ SMS แจ้งราคาทองคำและประเด็นข่าวสำคัญ
6. บริการบทวิเคราะห์ราคาทองคำและที่ปรึกษาการลงทุนในทองคำ
7. บริการซื้อขายทองคำในช่วงกลางคืน
8. โครงการออมทอง โดยบริการที่สำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **บริการบทวิเคราะห์ราคาทองคำและที่ปรึกษาการลงทุนในทองคำ**

เนื่องจากการลงทุนในทองคำเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ราคาทองคำเพื่อสนับสนุนการลงทุนให้กับนักลงทุนมากนัก บริษัทจึงได้มีการจัดทำบทวิเคราะห์ราคาทองคำรายวันเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจของลูกค้า โดยผู้ที่สนใจบทวิเคราะห์สามารถเข้าอ่านได้ที่ [www.globlexholding.co.th](http://www.globlexholding.co.th) ในขณะเดียวกันบริษัทได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่การตลาดที่เชี่ยวชาญด้านการลงทุนในทองคำมาให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าด้วย

#### **บริการรับ-ส่งทองคำในพื้นที่ที่บริษัทกำหนด**

เพื่อความสะดวกของลูกค้า บริษัทมีบริการจัดส่งทองคำในบริเวณพื้นที่ที่บริษัทกำหนด โดยหากลูกค้าทำการซื้อขายทองคำแท่งในจำนวนที่มากพอจะไม่มีค่าธรรมเนียมในการจัดส่งตราหือชั้นนำต่างประเทศ การซื้อขายทองคำแท่งน้ำหนักตั้งแต่ 5 บาททองคำขึ้นไปสำหรับทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 96.50% ส่วนการซื้อขายทองคำแท่งที่มีความบริสุทธิ์ 99.99% ขึ้นต่ำจะอยู่ที่น้ำหนัก 1 กิโลกรัม หรือ 65.6 บาททองคำ

#### **บริการบทวิเคราะห์ราคาทองคำและที่ปรึกษาการลงทุนในทองคำ**

เนื่องจากการลงทุนในทองคำเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ราคาทองคำเพื่อสนับสนุนการลงทุนให้กับนักลงทุนมากนัก บริษัทจึงได้มีการจัดทำบทวิเคราะห์ราคาทองคำรายวันเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจของลูกค้า โดยผู้ที่สนใจบทวิเคราะห์สามารถเข้าอ่านได้ที่ [www.globlexholding.co.th](http://www.globlexholding.co.th) ในขณะเดียวกันบริษัทได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่การตลาดที่เชี่ยวชาญด้านการลงทุนในทองคำมาให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าด้วย

#### **บริการรับ-ส่งทองคำในพื้นที่ที่บริษัทกำหนด**

เพื่อความสะดวกของลูกค้า บริษัทมีบริการจัดส่งทองคำในบริเวณพื้นที่ที่บริษัทกำหนด โดยหากลูกค้าทำการซื้อขายทองคำแท่งในจำนวนที่มากพอจะไม่มีค่าธรรมเนียมในการจัดส่ง

#### **บริการชำระเงินผ่านระบบตัดบัญชีธนาคารอัตโนมัติ (ATS)**

เพื่อให้เกิดความสะดวกและปลอดภัยสำหรับลูกค้าในการชำระ/รับชำระเงินค่าซื้อขาย บริษัทเปิดให้บริการตัดบัญชีธนาคารผ่านระบบอัตโนมัติกับธนาคารชั้นนำภายในประเทศ โดยหากลูกค้าส่งคำสั่งซื้อทองคำ บริษัทจะตัดเงินจากบัญชีของลูกค้าหลังจากที่ได้รับอนุญาตแล้ว และหาก

ลูกค้าส่งคำสั่งขายทองคำบริษัทจะ โอนเงินเข้าบัญชีของลูกค้าหลังจากที่บริษัทได้รับทองคำจากลูกค้าแล้ว

### บริการซื้อขายทองคำในช่วงเวลากลางคืน (Night Trade)

เนื่องจากราคาทองคำมีการเคลื่อนไหวเกือบตลอด 24 ชั่วโมง ประกอบกับ ราคาทองคำมักเคลื่อนไหวแบบผันผวนในช่วงเวลากลางคืนหรือช่วงที่ตลาดทองคำในยุโรปและสหรัฐฯเปิดทำการ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ นักลงทุนในประเทศไม่สามารถซื้อขายทองคำแท่งได้ตามปกติ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสและลดความเสี่ยงในการลงทุนให้กับลูกค้า บริษัทจึงได้ขยายช่วงเวลาซื้อขายทองคำแท่งออกไปอีก 1 ช่วงเวลา คือ ตั้งแต่ 16.30 น. ถึง 24.00 น. โดยลูกค้าสามารถส่งคำสั่งซื้อขายทองคำแท่งได้เหมือนเช่นช่วงเวลาทำการปกติ นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถฝากคำสั่งซื้อขายได้จนถึงเวลา 24.00 น.

### โครงการออมทอง

บริษัทมีการเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการลงทุนในทองคำ คือการลงทุนผ่านโครงการออมทอง โดยให้ลูกค้าสามารถเลือกลงทุนอย่างสม่ำเสมอเดือนละ 1 ครั้ง ด้วยเงินลงทุนในจำนวนที่เท่ากันทุกเดือน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการเฉลี่ยต้นทุน (Dollar Cost Averaging) โดยเงินลงทุนขั้นต่ำต่อเดือน อยู่ที่ 5,000 บาท และลูกค้าสามารถเพิ่มเงินลงทุนได้เป็นระดับขั้น ขึ้นละ 5,000 บาท ทั้งนี้เพื่อตอบสนองนักลงทุนรายย่อย ที่ต้องการลงทุนในระยะยาว และไม่สามารถลงทุนในเงินลงทุนจำนวนมากได้ในครั้งเดียว

#### 1.4.4 โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้ของบริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตั้งแต่ปี 2552 – 2555 มีรายละเอียด ดังนี้

1. บริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

**ตารางที่ 1.3** โครงสร้างรายได้ของบริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตั้งแต่ปี 2552 – 2555

รายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
รายได้จากการ ขายทองคำ แท่ง	3,945,1201	98.74	9,271,824	98.76	19,237,473	100.23	26,337,461	99.89

**ตารางที่ 1.3** โครงสร้างรายได้ของบริษัท โกลเบติก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตั้งแต่ปี 2552 – 2555 (ต่อ)

รายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
ดอกเบี้ยและเงินปันผล	22,207	0.56	90,782	0.97	71,060	0.37	2,853	0.01
กำไร (ขาดทุน) จากซื้อขายหลักทรัพย์	(4,206)	-0.11	97	0.01	3,448	0.02	2,648	0.01
กำไร (ขาดทุน) จากซื้อขายตราสารอนุพันธ์	25,214	0.63	2,023	0.02	(623)	-0.01	971	0.01
กำไร (ขาดทุน) จากการซื้อขายทองคำแท่ง	-	-	-	-	(129,653)	-0.67	29,443	0.11
รายได้อื่น	7,072	0.18	23,115	0.24	11,694	0.06	(6,677)	-0.03
<b>รวมรายได้</b>	<b>3,995,407</b>	<b>100.00</b>	<b>9,387,841</b>	<b>100.00</b>	<b>19,193,399</b>	<b>100.00</b>	<b>26,366,699</b>	<b>100.00</b>

## 2. บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบติก จำกัด ให้บริการด้านการเป็นตัวแทนนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้า ทั้งลูกค้าบุคคลและลูกค้าสถาบัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีนโยบายมุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่ทุกประเภท โดยเฉพาะลูกค้าสถาบันและลูกค้าต่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้จัดเตรียมเจ้าหน้าที่การตลาดมืออาชีพที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์สูง ที่จะให้การดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำในการลงทุน ตลอดจน ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมุ่งมั่นพัฒนาระบบซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถเกาะติดสถานการณ์การลงทุนและส่งคำสั่งซื้อขายออนไลน์ได้อย่างลื่นไหล ทันท่วงที ทุกที่ ทุกเวลา

ธุรกิจการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์ (SBL)

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด เปิดให้บริการธุรกรรมการซื้อและให้ยืมหลักทรัพย์ (SBL) เพื่อเพิ่มกลยุทธ์ในการลงทุนของลูกค้านักลงทุนบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทน และ/หรือ เป็นตัวกลางในการจัดหาหลักทรัพย์เพื่อซื้อและให้ยืม ซึ่งนักลงทุนสามารถซื้อหลักทรัพย์ (ผู้ยืม) เพื่อนำไปขายชอร์ตในตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ นำหลักทรัพย์ที่มีอยู่ในบัญชีซื้อขายกับ บริษัทฯ มาให้บริษัทฯ ยืม (ผู้ให้ยืม)

ซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต E-Trading

บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด เป็นหนึ่งในผู้นำที่บริการการซื้อขายหลักทรัพย์และ ตราสารอนุพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อพัฒนาระบบซื้อขายอย่างต่อเนื่องและ ยังทุ่มเทพัฒนาทีมบุคลากรเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ท่าน

ตารางที่ 1.4 รายได้ธุรกิจหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555

รายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
<b>รายได้ธุรกิจ หลักทรัพย์</b>								
ค่านายหน้าซื้อ ขายหลักทรัพย์	375,735	75.60	531,927	67.10	575,861	67.19	575,613	79.51
ค่าธรรมเนียมและ บริการ	1,085	0.22	1,655	0.21	1,712	0.20	2,500	0.35
กำไร(ขาดทุน) จากการซื้อขาย หลักทรัพย์และ ตราสารอนุพันธ์	80,234	16.14	216,149	27.27	209,435	24.43	60,819	8.40
ดอกเบี้ยและเงิน ปันผล	9,451	1.90	10,531	1.33	26,831	3.13	29,198	4.03
ดอกเบี้ยเงินให้ กู้ยืมเพื่อซื้อ หลักทรัพย์	23,782	4.79	28,672	3.62	31,205	3.64	31,730	4.38
<b>รวมรายได้ธุรกิจ หลักทรัพย์</b>	<b>490,287</b>	<b>98.65</b>	<b>788,934</b>	<b>99.53</b>	<b>843,044</b>	<b>98.59</b>	<b>699,860</b>	<b>96.67</b>
รายได้อื่น	6,698	1.35	3,747	0.47	12,093	1.41	24,074	3.33
<b>รวมรายได้</b>	<b>496,985</b>	<b>100.00</b>	<b>792,681</b>	<b>100.00</b>	<b>857,137</b>	<b>100.00</b>	<b>723,934</b>	<b>100.00</b>



### 3. บริษัท โกลเบิ้ลค คอนเนค จำกัด

บริษัท โกลเบิ้ลค คอนเนค จำกัด (Globlex Connect Co., Ltd. เดิมชื่อ Globlex Advisory Co.,Ltd.) เป็นบริษัทในเครือของบริษัท โกลเบิ้ลค โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2546

ในช่วงแรกดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน ประกอบด้วย

ด้านการจัดหาเงินทุน

ที่ปรึกษาทางการเงินในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดเอ็มเอไอ (IPO)ที่ปรึกษาทางการเงินในการระดมทุน โดยการออกตราสารทางการเงินประเภทต่างๆ เช่น

หุ้นสามัญ

- การออกหุ้นกู้
- การออกใบสำคัญแสดงสิทธิ (RO & ESOP Warrant)
- การออกตราสารทางการเงิน หรือเครื่องมือทางการเงิน (Financial Instruments)

อื่นๆ ที่ทางกานุญาต

- การทำ Public Offering (PO)
- การทำ Private Placement (PP)
- การจัดหาเงินทุนประเภทเงินกู้ยืม
- การจัดหาผู้ร่วมทุน (Strategic Partners)

ด้าน Merger and Acquisition

ที่ปรึกษาทางการเงินในการซื้อขายหรือควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) ตามเกณฑ์ของ SET และ SEC การทำคำเสนอซื้อหุ้นจากประชาชนทั่วไป (Tender Offer)

ด้านที่ปรึกษาทางการเงินอิสระ (IFA)

- ให้ความเห็นในการทำรายการเกี่ยวโยง (Connected Transaction)
- ให้ความเห็นในรายการได้มาหรือจำหน่ายไป (Acquisition & Disposition Assets)

ด้าน Assets Valuation

- ประเมินมูลค่าของกิจการและหุ้นสามัญ

ปัจจุบันให้บริการในลักษณะการเป็น IT Solutions Provider



ตารางที่ 1.5 รายได้จากการขายของบริษัทหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555

รายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
รายได้จากการขาย	-	-	5,586	81.63	26,162	91.09	2,138	84.44
ค่าธรรมเนียมที่ปรึกษาและบริการ	4,841	86.01	1,062	15.52	2,543	8.85	-	-
ดอกเบี้ยและเงินปันผล	13	0.23	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	769	13.99	195	2.85	16	0.06	394	15.56
<b>รวมรายได้</b>	<b>5,623</b>	<b>100.00</b>	<b>6,843</b>	<b>100.00</b>	<b>28,721</b>	<b>100.00</b>	<b>2,532</b>	<b>100.00</b>

#### 4. บริษัท เอเชีย อีควิตี้ เวนเจอร์ จำกัด

บริษัท Asia Equity Venture เป็นบริษัทในเครือของ บริษัท โกลเบล็ก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือหุ้นในบริษัทอยู่ร้อยละ 99.99บริษัทประกอบธุรกิจเป็นบริษัทเพื่อการลงทุน ในลักษณะเงินร่วมลงทุน ซึ่งมีวัตถุประสงค์การลงทุนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอัตราการเติบโตสูง มีความโดดเด่นของตนเองที่แตกต่างจากบริษัทอื่น มีศักยภาพที่จะเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในอนาคต และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่อยู่ในระหว่างการฟื้นฟูกิจการ ที่ธุรกิจมีศักยภาพในการฟื้นฟูให้กลับมาแข็งแกร่งได้อีก ก็เป็นอีกหนึ่งวัตถุประสงค์ของการเข้าลงทุนเช่นกัน

บริษัทจำแนกกลุ่มของบริษัท/ธุรกิจ ที่เข้าลงทุนออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. แผนธุรกิจที่มีความเป็นไปได้ โดยเจ้าของแผนธุรกิจยังมิได้จัดตั้งบริษัทขึ้นหรือจัดตั้งบริษัทแล้วแต่ยังไม่เริ่มดำเนินการ
2. บริษัทที่มีรายได้จากการประกอบธุรกิจมานาน้อยกว่า 3 ปี
3. บริษัทที่มีรายได้จากการประกอบธุรกิจมากกว่า 3 ปี
4. บริษัทที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์การเข้าจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์
5. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการฟื้นฟูกิจการเนื่องจากการเข้าร่วมลงทุน
  1. เจ้าของธุรกิจมีประวัติทางการเงิน และประวัติทางธุรกิจที่ดี

2. บริษัทจะร่วมลงทุนโดยการถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 40 ของทุนที่ชำระแล้ว และเจ้าของธุรกิจจะต้องดำรงสัดส่วนการถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 ในบริษัทดังกล่าว

3. เจ้าของธุรกิจมีสิทธิซื้อหุ้นคืนจากบริษัทได้ก่อนการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

4. ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ เจ้าของธุรกิจมีหน้าที่ซื้อหุ้นจากบริษัทคืน

5. กำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

6. เจ้าของธุรกิจจะต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ และสังคมส่วนรวม

อัตราผลตอบแทนในการเข้าร่วมลงทุนบริษัทคาดหวังผลตอบแทนรวมจากการลงทุนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15 ประกอบด้วยผลตอบแทนจากเงินปันผล และผลตอบแทนจากส่วนต่างราคาหุ้น

ตารางที่ 1.6 กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ประจำปี 2552-2555

รายได้	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์	12	80.00	4	13.33	-	-	-	-
กำไรจากการขายทรัพย์สิน	3	20.00	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยรับ	-	-	26	86.37	331	100.00	336	100.00
รวมรายได้	15	100.00	30	100.00	331	100.00	336	100.00

## 1.5 ผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น

รายได้หลักของบริษัทมาจากค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ การซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์โดยรวมซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ ภาวะตลาดเงินและตลาดทุน ตลอดจนการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน ดังนั้น หากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง อาจทำให้ภาวะการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์มีความไม่แน่นอน ส่งผลให้รายได้หลักของบริษัทมีความผันผวนได้ อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับภาวะตลาดทุนและความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ ดังนั้น ในภาวะที่ตลาดมีความผันผวนอยู่ในภาวะที่ไม่เอื้อต่อการลงทุน มีมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันลดลง จะส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ซึ่งเป็นรายได้หลัก

ของบริษัท รวมไปถึง การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์เองก็ยังมีความรุนแรงขึ้นอีก จากการเปิดเสรีเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นปี 2555 ความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการบริษัทหลักทรัพย์ ยังอยู่ภายใต้แรงกดดัน การควบรวมกันหรือการซื้อกิจการในธุรกิจหลักทรัพย์ก็ยังมีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมในการซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานหลักของบริษัท เช่น ภาวะความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน ภาวะราคาน้ำมัน เป็นต้น บริษัทจึงได้มีการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง โดยบริษัทจะพิจารณาอย่างรอบคอบในการขยายการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากรและสถานที่ เพื่อมิให้เกิดภาระทางต้นทุน หากรายได้ค่าธรรมเนียมจากการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทลดลง และในการพิจารณาเปิดสาขาเพิ่มเติม บริษัทจะพิจารณาให้รอบคอบถึงต้นทุนของบริษัทและภาวะของตลาดหลักทรัพย์ในระยะยาว

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การแข่งขันในธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น มีบริษัทหลักทรัพย์เกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากปัญหาส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นรายได้หลักของกิจการ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ลดลง ทำให้ธุรกิจขาดเงินลงทุนเพื่อการพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นประเด็นทำให้เกิดการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา “การศึกษาปัญหาการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด ในเขตกรุงเทพฯ ฯและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาธุรกิจ

ดังนั้นถ้าบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก จำกัด หากยังไม่มีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือไม่ให้ความสนใจในเรื่องการเพิ่มรายได้ของบริษัท ก็จะทำให้บริษัทจะเสียเปรียบในการแข่งขัน และหากบริษัทยังไม่เร่งทำการแก้ไข ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทลดลง ปัญหาความรู้ความสามารถ ของพนักงาน (Marketing) อาจจะยังไม่มีความสามารถในการให้ข้อมูลลูกค้าที่มากพอ จึงทำให้ลูกค้าไม่ได้มีความจงรักภักดีในบริษัท กล่าวคือ หากว่ามาร์เก็ตติ้ง มีความสามารถมากพอ สามารถให้ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ก็จะทำให้ลูกค้าไม่มีการเปลี่ยนใจไปใช้บริการโบรกเกอร์อื่นได้ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการแข่งขัน การดึงลูกค้าของแต่ละ โบรกมีอัตราที่สูง การแข่งขันโดยการยื่นข้อเสนอลดค่าคอมมิชชั่นในอัตราที่ถูกลงกว่าให้แก่ลูกค้า ลูกค้าก็อาจจะเปลี่ยนใจง่าย หากความสามารถของมาร์เก็ตติ้งไม่มากพอที่จะดึงลูกค้าเอาไว้กับบริษัท

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการค้นคว้าเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ หลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของบริษัท เปรียบเทียบกับคู่แข่ง 4 บริษัทในกลุ่มธุรกิจหลักทรัพย์ เพื่อจะทำให้การศึกษาครั้งนี้มีน้ำหนักมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการทำการศึกษาในเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ หลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด ได้ทำการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และส่วนที่ 2 คือส่วนที่การตรวจสอบเอกสารงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว

#### 2.1 ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

**2.1.1 Five Forces Model of Industry Competition ของ Michael E.Porter (1985, 1998)**

ในการวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรม Porter เสนอว่ามีปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่เป็นตัวกำหนด Competitiveness ของอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่ Buyers, Suppliers, New Entrants, Product/Services Substitutes และ Rivalry ซึ่ง Five Forces Model นี้จะถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์สภาพโดยทั่ว ๆ ไปของอุตสาหกรรมต่างๆ

##### 1. อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (Bargaining Power of Buyer)

ในบางครั้งผู้ซื้อหรือผู้ให้บริการก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลงหรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามต้องการ ทั้งการลดราคาขายก็ทำให้รายได้ลดลง ส่วนการเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนนั้นสูงขึ้น และปัจจัยเหล่านี้ก็นำไปสู่ผลกำไรที่ลดลงอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจน้อยและไม่เป็นที่ต้องการของตลาดลูกค้า ก็จะมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้นไปอีกถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อในปริมาณมาก เพราะลูกค้านั้นจะมีสิทธิในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อกับผู้ประกอบการเจ้าอื่นๆ ที่



สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่พวกเขาต้องการ ดังนั้นการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการชนิดเดียวกันในการกำหนดฐานราคาที่ต่ำที่สุดที่จะขายให้กับลูกค้าได้ เพราะเมื่อเราทำข้อตกลงกับร้านค้านั้นๆ ในเรื่องราคาแล้ว ลูกค้าก็จะไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้มากนัก เนื่องจากในแต่ละร้านก็จะมีราคาของสินค้าที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อลดการแข่งขันการตัดราคาของผู้ประกอบการทุกฝ่าย แต่ทั้งนี้บรรดาผู้ประกอบการก็สามารถเลือกที่จะแข่งขันธุรกิจกันได้นอกเหนือด้านราคาอย่างเช่น ด้านการบริการ แพลตฟอร์มของสินค้า หรือชื่อเสียงแบรนด์โดยที่ไม่ต้องลดมูลค่าของสินค้าและบริการลง

## 2. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

แรงผลักดันที่ต้องเผชิญต่อมาก็คือกลุ่มซัพพลายเออร์ที่รวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าเพื่อตัวเองนั้นขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือมีคุณภาพที่น้อยลงโดยที่เราไม่มีสิทธิเลือกมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ประกอบการที่ต้องเจอกับซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนน้อยแล้วยิ่งเล็งที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ได้ยากเพราะทางเลือกเราข่มขู่เพียงอย่างเดียว และแน่นอนว่าเมื่อเรากำหนดราคาเองไม่ได้ก็จะส่งผลให้ต้นทุนในการทำธุรกิจของเรานั้นสูงขึ้น ซึ่งวิธีรับมือกับอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์นั้นก็คือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการสินค้าและบริการเดียวกันเพื่อไปต่อรองราคา หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสั่งซื้อสินค้าที่ละมากๆ เพื่อลดราคาของวัตถุดิบให้ถูกลงไม่เช่นนั้นจะไปเลือกใช้บริการของเจ้าอื่นแทน ซึ่งนอกจากกลุ่มซัพพลายเออร์นี้ จะมีอำนาจต่อรองที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีกับบรรดาคู่แข่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองกับลูกค้าในอนาคตได้อีกด้วย

## 3. ข้อจำกัดการเข้าสู่ตลาดสำหรับผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คืออุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการนั้นๆ เพราะแน่นอนว่าหากธุรกิจที่ผู้ประกอบการกำลังทำอยู่นั้นมียอดขายสูง มีกำไรดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ ก็จะทำให้มีคู่แข่งหน้าใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอีกมากมายภายในเวลาไม่ช้า ซึ่งแน่นอนเมื่อมีการแข่งขันในตลาดเดียวกันแล้ว ส่วนแบ่งการตลาดและกำไรที่เคยมีสูงก็ต้องลดลงเป็นเรื่องปกติ โดยปกติแล้ว ธุรกิจใหญ่ๆ อาจยังไม่ค่อยได้รับผลกระทบในเรื่องนี้สักเท่าไร เพราะสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่แล้วนั้นมักมีวัตถุดิบมาในราคาที่ถูกลงกว่า ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่า รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่เจ้าใหม่จะเข้ามาทัดเทียมได้ แต่สำหรับแบรนด์เล็กนั้นก็เชื่อว่าจะไม่ค่อยมีทางออกเลยเพราะแบรนด์เล็กนั้นก็ยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ดีกับลูกค้าจนเกิดเป็นความจงรักภักดีได้เช่นกัน การสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับของผู้คนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ว่าถ้าจะมีผู้ประกอบการหน้าใหม่เปิดตัวมา ลูกค้าก็จะยังคงใช้บริการสินค้าและบริการของเราต่อไป ดังนั้นหากเรารู้ตัวแล้วว่าธุรกิจที่ทำอยู่นั้นสามารถมีคู่แข่ง

ใหม่ ๆ เข้ามาในตลาดในตลอดก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับคุณค่าของแบรนด์ และสร้างความโดดเด่นที่เลียนแบบได้ยากเข้าไว้ก็จะกลายเป็นอุปสรรคที่ยากขึ้นสำหรับผู้ประกอบการหน้าใหม่ไม่น้อยเลย

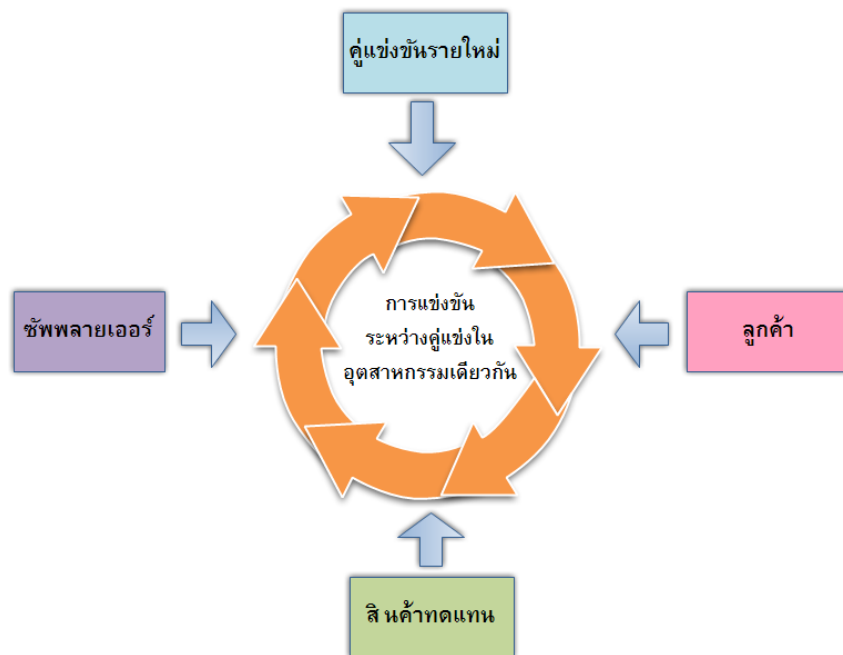
4. แรงผลักดันจากสินค้าหรือบริการอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products)

การคุกคามเมื่อได้พบกับสินค้าที่สามารถมาแทนที่ของเราได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเรา จนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและบริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน เช่น กล้องคอมแพคที่ก่อนหน้านี้ เป็นนิยมนำมาใช้สำหรับคนที่อยากมีกล้องเล็กๆ ติดตัวไว้สักอัน แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ตโฟนที่มีฟังก์ชันในการถ่ายรูป ซึ่งนอกจากจะมีราคาที่ใกล้เคียงกันแล้ว สมาร์ตโฟนยังมีฟังก์ชันต่างๆ อีกมากมาย อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์ที่พกติดตัวตลอดอยู่แล้วทำให้ผู้คนเลือกที่จะใช้สมาร์ตโฟนเพิ่มขึ้น และใช้กล้องคอมแพคลดลง ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นเราจึงต้องมั่นใจว่าสินค้าและบริการ ของเรานั้นจะมีจุดเด่นอะไรบ้างที่โดดเด่นจนไม่สามารถหาสินค้าทดแทนมาใช้ได้ หรืออาจใช้รูปลักษณ์ของแพคเกจที่ทำให้สินค้าของเราดูมีคุณค่าและน่าซื้อมากกว่าสินค้าทดแทนก็ได้

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competitive Rivalry)

ความรุนแรงในการแข่งขันนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยจากแรงผลักดันทั้ง 4 ประการข้างต้น ทั้งอำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ แรงผลักดันจากสินค้าหรือบริการอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ แรงผลักดันเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อระดับอัตราความรุนแรงในการแข่งขันแทบทั้งสิ้น และยังตลาดไหนที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้นธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่สูงตาม ดังนั้นเมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และรีบทำให้องค์กรแข็งแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้





ภาพที่ 2.1 Five Forces Model

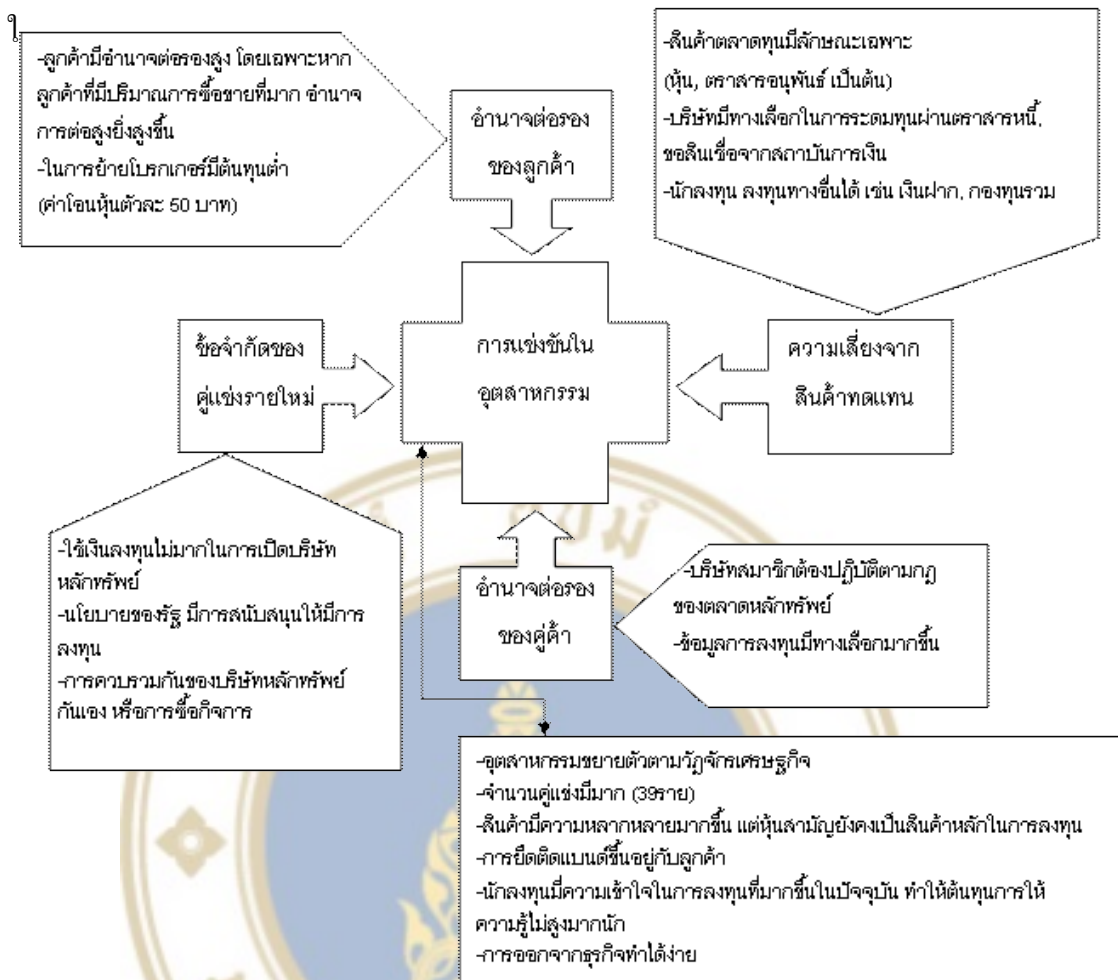
ที่มา: Five Force Model of Industry Competition

จากภาพเป็นการแสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจะมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้น และกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

### 2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล Five Forces Model of Industry Competition Industry

#### Factor

Michael E. Porter ได้เสนอ Five forces Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยใช้ Five Forces Model  
ที่มา: <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

### 1. อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (Bargaining Power of Buyer)

ในปัจจุบันเนื่องจากมีบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ เกิดขึ้นมาก ทำให้ลูกค้ามีช่องทางในการใช้บริการมากขึ้นทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่สูงกว่าอดีต ซึ่งจะขึ้นอยู่กับการให้บริการว่าลูกค้ามีความพอใจกับผู้ให้บริการรายใดที่สามารถตอบสนองความต้องการและทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการให้บริการมากกว่ากัน และยังถ้าเป็นลูกค้าที่มีปริมาณในการซื้อขายและการใช้บริการธุรกรรมอื่นๆ มาก ก็จะทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น และถ้าหากโบรกเกอร์ใดที่สามารถให้อัตราค่าธรรมเนียมที่เป็นที่น่าพอใจแก่ลูกค้า การย้ายโบรกเกอร์ย่อมทำได้ค่อนข้างง่ายเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำ

### 2. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากว่าธุรกิจหลักทรัพย์ไม่มีอำนาจการต่อรองของผู้ขาย มีแต่อำนาจของผู้ให้ใบอนุญาตซึ่งสามารถกำหนดให้สามารถมีสิทธิ์หรือไม่มีสิทธิ์ในการซื้อขายหลักทรัพย์ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และข้อบังคับเท่านั้น

### 3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

อุตสาหกรรมธุรกิจหลักทรัพย์ไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีจำนวนผู้เล่นมากและมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมธุรกิจหลักทรัพย์ในประเทศไทยปัจจุบันประกอบด้วยบริษัทหลักทรัพย์จำนวน 39 บริษัท เพิ่มขึ้น 4 ราย จากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมต่ำ

การตั้งบริษัทอาจจะใช้เงินลงทุนที่ไม่สูงมาก ก็อาจจะทำให้การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ทำได้ไม่ยากนัก และเมื่อธุรกิจหลักทรัพย์มีความพร้อมในทุกด้านและพร้อมที่จะให้บริการ ทำให้บริษัทหลักทรัพย์ใหม่ๆ เกิดมากขึ้น ทั้งจากการควบรวมกันเองของบริษัทหลักทรัพย์ หรือจากการควบรวมกันระหว่างบริษัทหลักทรัพย์และบริษัทต่างชาติ การเข้ามาของบริษัทหลักทรัพย์ต่างชาติและการเกิดใหม่ของบริษัทหลักทรัพย์ที่มาจากกลุ่มเงินทุนที่มีความสามารถและมีเงินทุนพอที่จะตั้งเป็นบริษัทหลักทรัพย์ เช่น 1.บริษัทหลักทรัพย์ เออีซี (โดยการเข้าซื้อบล.ยูไนเต็ด จาก บล. ยูโอ บี เค เอเชีย) 2.บริษัทหลักทรัพย์ เอเชียเวลธ์ (โดยการซื้อไลเซนส์ บล.ซีไอเอ็มบี-จีเค จาก บล.ซีไอเอ็มบี อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย)) 3.บริษัทหลักทรัพย์ แอปเปิ้ล เวลธ์ (โดยการซื้อหุ้นไลเซนส์ บล.สินเอเชีย จาก บล.พี นันเซีย ไชริส) 4. บริษัทหลักทรัพย์ เอเอสแอล เป็นต้นซึ่งหลักทรัพย์ใหม่ๆ เหล่านี้บางส่วนได้เข้ามาแย่งส่วนแบ่งในการหารายได้ของกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีอยู่เดิม มีการเสนอการให้บริการทางการเงินที่สะดวกรวดเร็วมากขึ้น และการเปิดสาขาไว้คอยให้บริการกับลูกค้าก็มีความถี่มากขึ้น มีการขยายสาขาตามย่านธุรกิจและต่างจังหวัดมากขึ้น ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ที่เกิดขึ้นใหม่เหล่านี้มีฐานลูกค้าของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งการเข้ามาของบริษัทหลักทรัพย์ใหม่มีผลต่อความสามารถในการหารายได้ของบริษัทหลักทรัพย์โกลบอลีก บางส่วนซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ต้องเตรียมความพร้อมที่จะหาธุรกรรมต่างๆ ให้ครบวงจรไว้สำหรับการปรับตัวที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกระแสการจัดตั้งเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศไทยกับพันธมิตรทางการค้าจะส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจหลักทรัพย์สูงและรุนแรงมากขึ้น เป็นการแข่งขันที่ใช้มาตรฐานการดำเนินการในระดับสากล และในปัจจุบันธุรกิจหลักทรัพย์ยังคงมีการแข่งขันอยู่ในระดับสูงรูปแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีสินค้าและบริการที่คล้ายคลึงกันแต่มีความแตกต่างกันในมาตรฐานของการบริการของผู้ให้บริการแต่ละราย ดังนั้นการที่มีบริษัทหลักทรัพย์รายใหม่ๆ เกิดขึ้นจึงมีการแข่งขันโดยเปลี่ยนจากการแข่งขันทางด้านราคาเป็น การแข่งขันทางด้านคุณภาพและการ

ให้บริการแทน การให้บริการด้านสารสนเทศ และงานวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่มีคุณภาพเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่เดิมไว้ อีกทั้งนี้ต้นทุนในการเปลี่ยนโบรกเกอร์ค่อนข้างต่ำ และทำได้ง่าย (ซึ่งหมายถึงการย้ายโบรกของนักลงทุนไปสู่โบรกเกอร์ใหม่ ที่มีค่าธรรมเนียมในการซื้อขายที่เท่า ในอัตราที่ถูกลงกว่า)

4. แรงผลักดันจากสินค้าหรือบริการอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products)

สินค้าในตลาดทุนมีลักษณะเฉพาะ แต่อาจจะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภท ดังนั้นจะเน้นในเรื่องความสามารถในการหารูปแบบการให้บริการที่มีความใกล้เคียงกันและสามารถทดแทนกันได้ เช่น ในอดีตธุรกิจหลักทรัพย์แต่ละแห่งเปิดให้บริการทางการเงินกับลูกค้าผ่านช่องทางของนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ แต่ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ธุรกิจหลักทรัพย์แต่ละแห่งมีการให้บริการทางการเงินต่างๆ ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ผ่านมือถือมากขึ้น ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการมากขึ้น และสามารถทำธุรกรรมได้หลากหลาย เมื่อคำนวณต้นทุนในการทำธุรกรรมจากอินเทอร์เน็ตต่ำกว่าการใช้บริการผ่านทางพนักงานด้วย ซึ่งทำให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจใช้บริการผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถทดแทนได้มากขึ้น ในส่วนของตราสารหนี้ ตราสารอนุพันธ์ เงินฝาก ประกันชีวิต และกองทุน ซึ่งเป็น

ผลิตภัณฑ์ที่ใช้สามารถทดแทนตราสารทุนได้และสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับนักลงทุนได้เช่นกัน

จากการแข่งขันที่รุนแรงของกลุ่มอุตสาหกรรม ทั้งในส่วนของคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้ทางบริษัทหลักทรัพย์โกลเบล็ก ต้องพยายามเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท โดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มคุณค่าในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าสามารถที่จะสัมผัสได้มากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันลูกค้าก็ต้องการความสะดวกในการเลือกใช้บริการมากขึ้น และสามารถใช้บริการได้หลากหลาย ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการที่ได้รับซึ่งก็จะส่งผลต่อรายได้ของบริษัทที่จะได้รับเพิ่มขึ้น และบริษัทจึงควรรักษาเสนอธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย เพื่อที่จะได้รองรับการเปิดเสรีและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างทั่วถึง และมีการพัฒนาบริการต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและสามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวันของลูกค้าได้อย่างสูงสุดเพื่อที่จะได้เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น และส่งผลให้บริษัทมีรายได้จากการให้บริการต่างๆเพิ่มมากขึ้นด้วย

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Competing Firms)



การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมในกลุ่มธุรกิจหลักทรัพย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการเติบโตของอุตสาหกรรมหลักทรัพย์จะขยายตัวและเติบโตตามวัฏจักรของเศรษฐกิจ โดยในช่วงที่เศรษฐกิจขยายตัวบริษัทหลักทรัพย์แต่ละแห่งพยายามจะใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยการพัฒนาบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ การขยายฐานลูกค้าให้มีการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ ก็มีการแข่งขันในเรื่องการเพิ่มรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ความแตกต่างในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น และในปัจจุบันนักลงทุนมีความเข้าใจในการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น ก็สามารถทำให้ต้นทุนการให้ความรู้ไม่สูงมาก และมีการสร้างช่องทางการขายผลิตภัณฑ์การเงินประเภทอื่นเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

จากการที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ได้มีมติว่าให้มีการแบ่งค่าคอมมิชชั่นออกเป็น 3 ช่วง ช่วงแรก (ม.ค. 2550 – ม.ค. 2553) ให้คงค่าคอมมิชชั่นขั้นต่ำไว้ ส่วนในปีที่ 4 และปีที่ 5 (ม.ค.2553 - ธ.ค. 2554) ต้องมีการปรับค่าคอมมิชชั่น ให้ลดลงตามปริมาณการซื้อขาย ดังนั้นบริษัทหลักทรัพย์ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคตกับคู่แข่งรายใหม่ และคู่แข่งรายเดิม

**ตารางที่ 2.1** แสดงผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการต่อปัญหาการเพิ่มรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทหลักทรัพย์โกลบอล จำกัด

ลำดับ	แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับของแรงผลักดัน
1	อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ	ระดับสูง
2	อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
3	ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่	ระดับสูง
4	แรงผลักดันจากสินค้าหรือบริการอื่น ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้	ระดับต่ำ
5	การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ระดับปานกลาง

ดังนั้นจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมภายใต้แนวคิด 5 Forces Model ของ Michael E. Porter เราประเมินอุตสาหกรรมหลักทรัพย์มีโอกาสการเติบโตตามวัฏจักรเศรษฐกิจ และการสนับสนุนของภาครัฐ แต่ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นจากจำนวนโบรกเกอร์ที่มีอยู่ถึง 39 ราย รวมทั้งอำนาจต่อรองของลูกค้าที่สูงเป็นปัจจัยกดดันความสามารถในการทำกำไร เช่น ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นจากการลงทุน และค่าคอมมิชชั่นลดลงจากตัดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า และแนวโน้มการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้น ประเมินว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยหลักผลักดันการขยายตัวของธุรกิจหลักทรัพย์ ทั้งจากจำนวนนักลงทุนที่เพิ่มขึ้น และบริษัทใหม่เข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์

มากขึ้น แต่การแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้โบรคเกอร์มีแรงกดดันด้านมาร์จิ้น โบรคเกอร์ต้องมีการพัฒนาปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

### 2.1.3 Value Chain

ในทฤษฎีของ Porter นั้นความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของบริษัทสามารถสร้างได้ด้วย 2 วิธีหลักคือ 1. การทำให้ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Low Relative Cost) และ 2. การทำให้สินค้าและบริการของตนเองแตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation) เพื่อจะสามารถตั้งราคาสูง (Premium Price) ได้อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะบริษัทจะเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างไร การสร้างกำไรของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทในการสร้าง Value ให้กับลูกค้าและลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการของตนเอง ด้วยเหตุนี้ Porter จึงเห็นว่าแท้จริงแล้วบริษัทก็คือกลุ่มขององค์ประกอบ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้าง Value ซึ่ง Porter เรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า Value Activities และบริษัทจะสามารถทำกำไรได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถสร้าง Value ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้าได้สูงกว่า Cost ที่เกิดขึ้น

Porter ได้แบ่ง Value Activities ออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ๆ คือ 1. Primary Activities หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการผลิตสินค้า/บริการโดยตรง การส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย 2. Support Activities ซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่คอยสนับสนุนหรือ ทำให้ Primary Activities ดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ

1. Primary Activities ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่มีการดำเนินติดต่อกันเป็นลำดับอีก 5 กิจกรรมได้แก่

1.1 Inbound Logistics: เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสรร การรับ การเก็บ inputs ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า/บริการ กิจกรรมเหล่านี้จึงรวมถึง Raw Material, Delivery, Transportation, Inventory, etc.

1.2 Operation (Manufacturing): เป็นกิจกรรมการแปรสภาพ Inputs ต่างๆ ให้เป็นสินค้า/บริการ ซึ่งจะรวมถึงการบำรุงรักษาเครื่องจักร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 Outbound Logistics: หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งสินค้า/บริการ ไปให้กับลูกค้า ตั้งแต่ Order Processing, Warehousing, ไปจนถึง Transportation

1.4 Marketing and Sales: เป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อให้สินค้า/บริการ เป็นที่รู้จักของลูกค้าและพยายามโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการ

1.5 Service: เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าใช้สินค้า/บริการอย่างต่อเนื่องซึ่งหมายความรวมถึง การติดตั้งการซ่อมบำรุง บริการอะไหล่ และการรับประกันต่างๆ



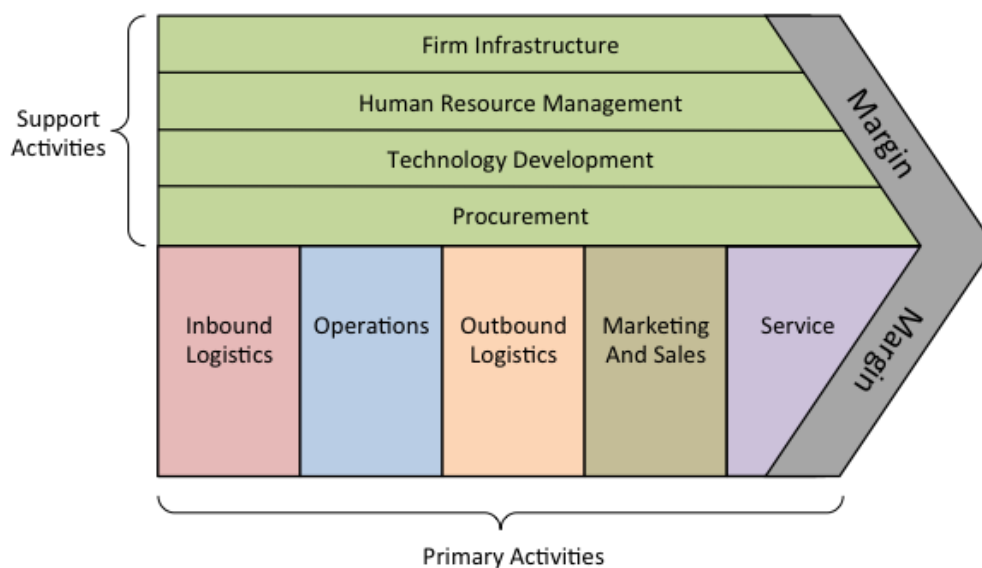
2. Support Activities: ในขณะที่ Primary Activities มีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นลำดับ Support Activities เป็นกิจกรรมที่เข้าไปมีอิทธิพลต่อทุก Primary Activity ในทุกขั้นตอนด้วยเหตุนี้เราจึงเห็นว่าแต่ละ Support Activity เป็นกิจกรรมตามแนวนอนที่ครอบคลุมทุก Primary Activity ในทุกขณะ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยสำคัญ 4 กิจกรรมคือ

2.1 Procurement: หมายถึงกิจกรรมการสรรหาสินทรัพย์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในแต่ละ Primary Activity ไม่ว่าจะเป็นการเลือกแหล่งวัตถุดิบ การเลือกวิธีการในการส่งมอบสินค้า/บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ

2.2 Technology Development: หมายถึงวิทยาการ (Know-how) และเทคโนโลยีของอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2.3 Human Resource Management: เป็นทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการ สรรหา ฝึกอบรม ประเมินผล รวมทั้งการให้ผลตอบแทนและรางวัล

2.4 Firm Infrastructure: ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงอาคาร สิ่งก่อสร้างใดๆ ตามความหมายโดยตรงของคำว่า Infrastructure แต่จะหมายถึงหน่วยงานต่างๆ ที่ผลิตข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆซึ่งจะรวมถึงฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย Porter ยังได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการทำให้กิจกรรมต่างดำเนินไปอย่างสอดคล้องรวมทั้งการวางกรอบ Value Chain ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมต่างๆ เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรมมีรูปแบบ และสัดส่วนความมากน้อยของแต่ละกิจกรรมที่ไม่เหมือนกัน



ภาพที่ 2.3 Value chain

ที่มา: <http://www.businesssetfree.com/porters-value-chain/>

### 2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ปัจจุบันบริษัทหลักทรัพย์แต่ละแห่งเริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน โดยเห็นได้จากการปรับปรุงรูปแบบของสาขาของบริษัทหลักทรัพย์แต่ละแห่งให้ดูทันสมัยมากขึ้น มีการนำระบบต่างๆ ในการให้บริการเข้ามาใช้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ Value Chain สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ในส่วนของกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ผลกำไรที่บริษัทจะได้รับ

#### 1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1.1 งานด้านการจัดหาวัตถุดิบ (Inbound Logistics) บริษัทเป็นผู้ให้บริการด้านการซื้อขายหลักทรัพย์ซึ่งเป็นสินค้าประเภทบริการ จึงอาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใด หรืออาจมีเพียงเล็กน้อยสำหรับการจัดการหาทรัพยากรทางด้านมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเติบโตของบริษัท เนื่องจากการนำบุคลากรที่มีคุณภาพมาดำเนินงานจะทำให้บริษัทมี Competitive Advantage ที่สูงหรือทัดเทียมกับคู่แข่งทางตรงได้

1.2 งานด้านการผลิต (Operations) บริษัทได้มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต่างๆ เข้าหน้าที่ฝ่ายงานวิเคราะห์หลักทรัพย์ และเจ้าหน้าที่การตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถของพนักงาน โดยการจัดให้พนักงานมีการเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ที่จำเป็นต่อการสร้างความมั่งคั่งให้กับลูกค้า (ไม่ว่าจะเป็นคอร์สอบรมเกี่ยวกับเรื่องกราฟ หรือเทคนิค, งานสัมมนาต่างๆ เกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียน เป็นต้น) ซึ่งพนักงานสามารถเอาไปถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการอบรมให้กับลูกค้าได้ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ Back Office ได้มีการอบรมให้ความรู้ ความชำนาญ ในหน้าที่ของพนักงาน เพื่อทำให้การให้บริการของบริษัทมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และในส่วนของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ต่างๆ ของบริษัทที่เก่าและล้าสมัย จึงทำให้เกิดการซ่อมแซม บ่อย บริษัทต้องทำการปรับปรุงอุปกรณ์ต่างๆ ให้ทันสมัย และเหมาะแก่การใช้งาน

1.3 งานด้านการกระจายสินค้า (Outbound Logistics) เป็นส่วนสำคัญ หลังจากผ่านกระบวนการวางบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสมและผ่านการอบรมให้ความรู้ ทักษะต่างๆ สามารถส่งต่อมูลค่าในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นผลประโยชน์ทางตรงต่อลูกค้า การประมวลกิจกรรมต่างๆ และการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทันท่วงที มีความพร้อมที่จะรับคำสั่งซื้ออยู่ตลอดเวลา อีกทั้งในเรื่องของส่วนงานเอกสารที่ใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ บริษัทมีการจัดส่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับเอกสารทางการเงิน จดหมาย โฉนดแจ้งยอดการซื้อขาย โดยจะแบ่งออกเป็นการจัดส่งโดยทาง SMS ทาง Mail ทาง Fax ทาง Messenger ซึ่งทั้ง 4 ทางสามารถทำให้บริษัทสามารถที่จะจัดส่งเอกสารต่างๆ ไปยังลูกค้าได้ตรงเวลา

1.4 งานด้านการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การขายสินค้าประเภทบริการเพราะฉะนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการจัดแข่งขันการเทรดภายใต้ชื่อ Super Trader ก็มีผู้สนใจจำนวนหนึ่ง เนื่องจากพนักงานขาดการประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าได้ทราบ

1.5 งานด้านการบริการให้ลูกค้าประทับใจ (Customer Services) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ถือว่ายังมีผลิตภัณฑ์ที่คอยให้บริการลูกค้ายังไม่ครบวงจรและการให้คำแนะนำการซื้อขายให้ลูกค้าของบริษัทยังตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ไม่ทันทั่วทั้งที่เช่น การตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งบางครั้งลูกค้าจะได้คำตอบจากผู้ตอบคำถามนั้นจะได้ช้าและต้องติดต่อผ่านผู้ให้บริการด้านนี้หลายคน ดังนั้นทางบริษัทจึงควรที่จะให้บริการกับลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อสร้างพึงพอใจให้กับลูกค้าถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ การเพิ่มหรือรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าระดับไหน ก็ควรที่จะรักษาลูกค้าเดิมไว้ โดยการให้พนักงานทำความเข้าใจ หรือทราบรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละบุคคลที่ พนักงานแต่ละคนให้การบริการอยู่ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเป็นบุคคลพิเศษ หรือการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องและแม่นยำ อาจจะเป็นจุดเด่นของบริษัท

## 2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การวางแผน การจัดทำระบบต่างๆ เช่นระบบการตัด ATS ระบบบัญชีและการเงิน ระบบเกี่ยวกับข้อมูลลูกค้าได้ดีมีความสะดวกแก่การใช้งาน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) บริษัทได้มีการจัดหาบุคลากรจะต้องให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานที่ได้กำหนดไว้และมีการจัดคอร์สอบรมพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอยู่ตลอด โดยมีการวัดผล ประเมินผลพนักงานเพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) ในส่วนนี้บริษัทควรมีการพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทอย่างเต็มที่เพื่อนำการพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาใช้สร้างหรือปรับปรุงบริการที่มีความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อบริษัทที่ต้องการเติบโตในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เพราะนอกจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่จะถูกนำมาใช้สำหรับการปรับปรุงคุณภาพงานและยังสามารถแสดงภาพลักษณ์ของตราผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับจดจำของลูกค้าได้เช่นกัน

2.4 การจัดหา (Procurement) ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบบริษัทได้ทำการติดต่อกับซัพพลายเออร์ ในเรื่องการสั่งซื้อ จัดส่งเอกสาร อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้งานในบริษัท

ธุรกิจบริการส่วนใหญ่ไม่มีความเข้าใจในตัวลูกค้าของตนเอง เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ไม่สนใจในความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า แต่กลับพยายามที่จะหาลูกค้าใหม่แทนที่จะพยายามรักษาลูกค้าเดิมไว้ ซึ่งเราสามารถเห็นได้จากธุรกิจบริการส่วนใหญ่มักจะใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย โดยใช้วิธีการลด แลก แจก แถม เพื่อใช้ดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาใช้บริการ แต่กลยุทธ์นี้ไม่สามารถที่จะรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว ซึ่งในความเป็นจริงธุรกิจบริการควรที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยบริษัทควรที่จะพยายามทำความเข้าใจลูกค้าของตนเอง และต้องเพิ่มความพยายามทำความเข้าใจลูกค้าให้ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อที่จะสามารถให้บริการได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

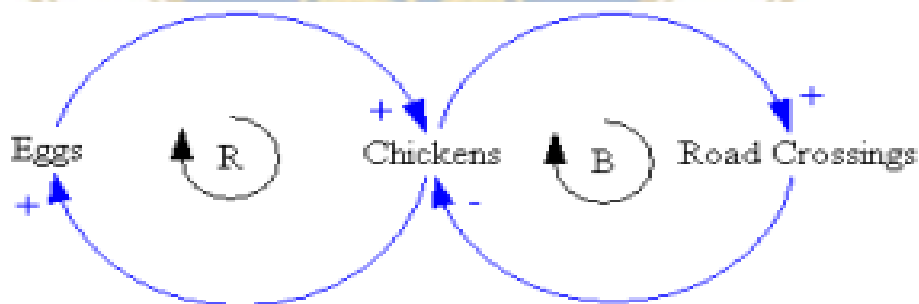
นอกจากนี้ หากพนักงานทราบถึงรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับลูกค้าแล้ว ก็จะส่งผลไปถึงเรื่องการบริการที่พนักงานสามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มที่ หากบริษัทมีการจัดการที่ดีเน้นไปในเรื่องของการรักษาลูกค้าเดิมไว้ บริษัทอาจจะได้ลูกค้าใหม่เพิ่มเติมโดยอัตโนมัติ ซึ่งหมายถึงการบอกต่อของลูกค้าเดิม ดังนั้น การดูแล และการเอาใจใส่ลูกค้าเก่าเป็นอย่างดีจะส่งผลให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนได้เพราะเนื่องจากลูกค้าแต่ละคนเปรียบเสมือนฟรีเซ็นเตอร์ชั้นเยี่ยมของบริษัทที่ไม่ได้มีการจ้างหรือลงทุนเกี่ยวกับการสร้างโฆษณาใดๆเพิ่มเติม ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์อันดี เสริมบริการที่พิเศษ การปฏิบัติต่อลูกค้าเปรียบเสมือนลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญของบริษัท ซึ่งแม้ว่าในปัจจุบันการแข่งขัน การแย่งลูกค้า โดยการแข่งขันทางด้านราคา ในที่นี้จะกล่าวถึงการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นในการซื้อขายหุ้น เสนอให้กับลูกค้าในอัตราส่วนที่ถูกลงกว่าโบรกเกอร์เดิมที่ลูกค้าใช้บริการอยู่เพื่อดึงลูกค้า นั้น แต่หากบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้บริการที่น่าประทับใจกับลูกค้า หรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องและแม่นยำ อาจจะเป็นจุดเด่นของบริษัท ที่บริษัทก็สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการแข่งขันในเรื่องของการลดค่าคอมมิชชั่นให้กับลูกค้า



### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

องค์กรในปัจจุบันจะเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือภาวะวิกฤตได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันทุกรูปแบบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องจากการคิดเชิงองค์รวม โดยมองภาพรวมของงาน เป็นแนวทางในการมองที่ช่วยทำให้เข้าใจ โครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงต่อกันอย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นออกมาเป็นภาพจำลองความคิดอย่างง่าย ๆ ที่ใช้สื่อสารกับทีมงาน ช่วยให้เข้าใจตนเอง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานในองค์กร และเข้าใจความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัดในการแก้ปัญหานั้น



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา: <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

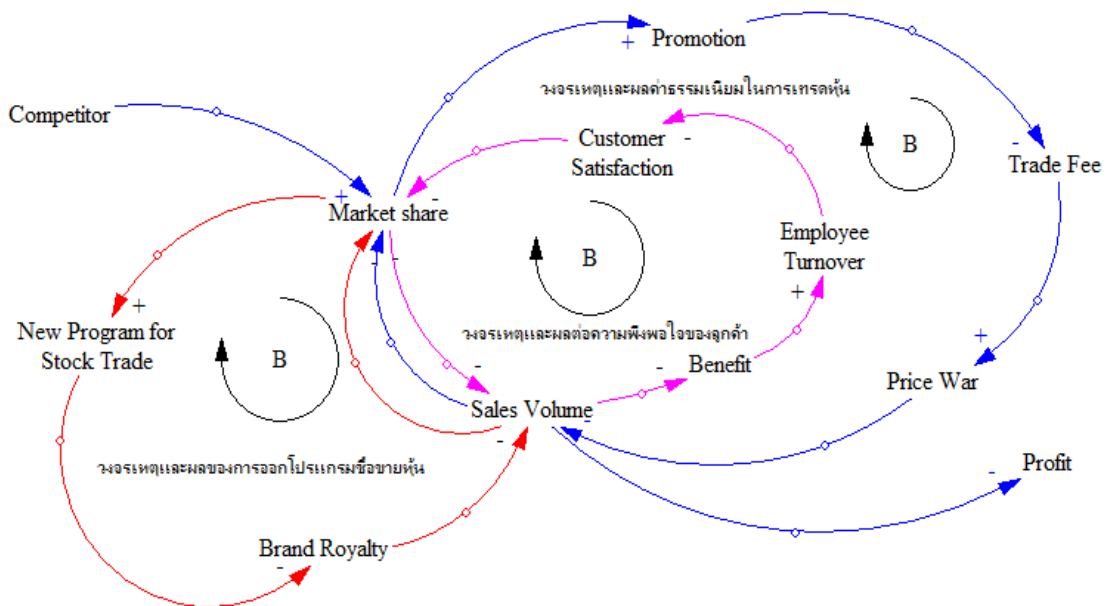
การวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นสามารถทำได้โดยการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือมากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล ดังแสดงในรูปที่ 3.2 และ 3.3

2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ

3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (Input)เข้ามา ดังแสดงในรูปที่ 3.2 การสร้างแบบจำลองความคิดเชิงระบบ จะช่วยให้เราเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด ในรูปของวงกลม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนพร้อมทั้งระบุตัวแปรทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผลและถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันให้ใส่เครื่องหมาย + (Positive) (ตอบสนองต่อการรบกวนในทิศทางเดียวกันกับการรบกวน) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - (Negative) (ตอบสนองต่อการรบกวนในทิศทางตรงกันข้ามกับการรบกวน) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาเชื่อมต่อระหว่างตัวแปรและลำดับของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นกลายเป็นแผนภูมิวงรอบแบบเสริมแรง Positive Loop หรือ Reinforcing Loop : R และวงรอบแบบสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop : B หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกันในการแก้ปัญหา

บริษัท โกลเบติก จำกัด ปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องการแย่งชิงลูกค้าระหว่างคู่แข่งรายอื่นๆ จนเกิดสถานการณ์ Price wall ขึ้นมาในเรื่องของคอมมิชชั่นที่ใช้ในการซื้อและขายหุ้น และเนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทขนาดเล็กมากเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ จึงไม่สามารถที่จะใช้เรื่องส่วนลดของ Commission มาแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อแย่งชิงลูกค้าในตลาดให้กลับมาได้ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของเทคโนโลยีที่ได้เข้ามามีบทบาทในการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดบางส่วนออกไป ดังรูปต่อไปนี้

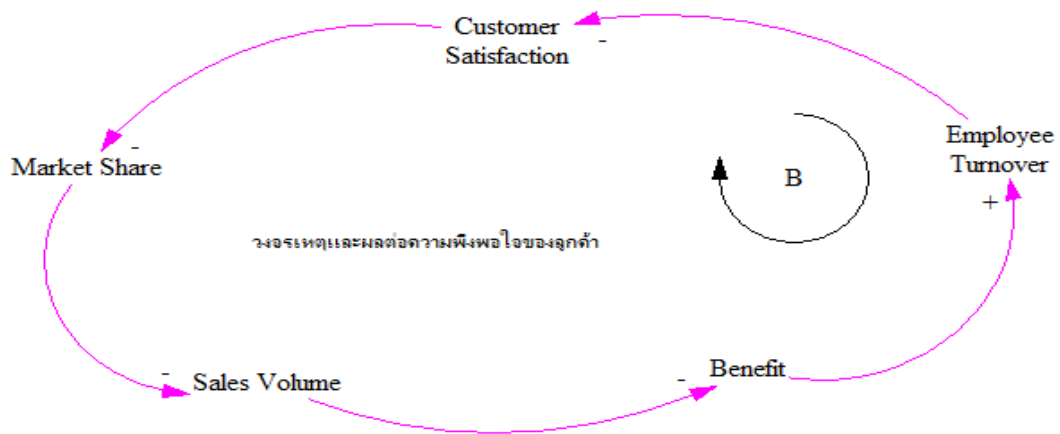


ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท โกลเบติก จำกัด



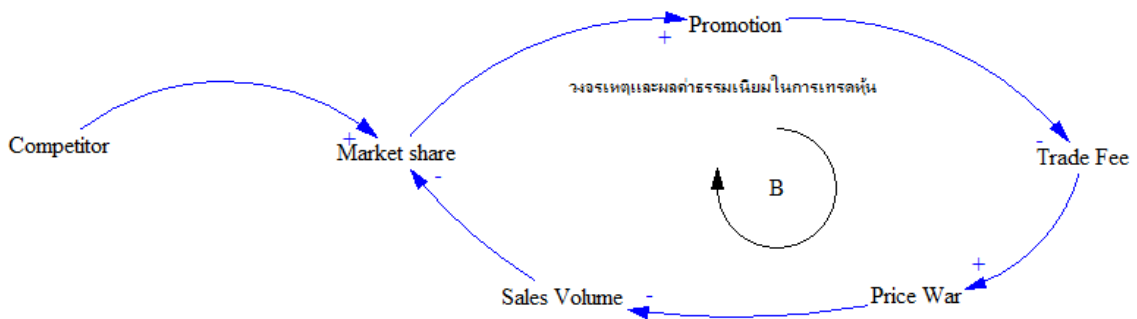
จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท โกลเบล็ค จำกัด ประกอบด้วย 3 วงรอบ ได้แก่

1. วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า
2. วงรอบเหตุและผลต่อค่าธรรมเนียมในการเทรดหุ้น
3. วงจรเหตุและผลของการออกโปรแกรมซื้อขายหุ้น



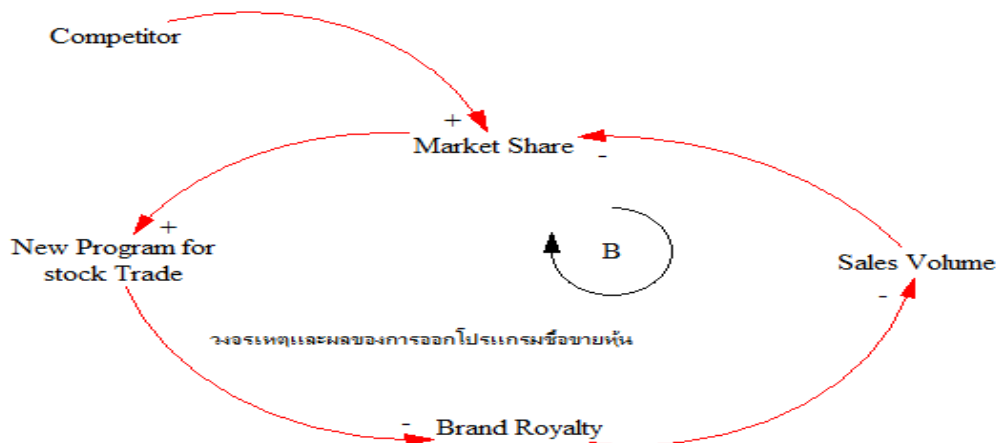
ภาพที่ 3.3 วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าเมื่อ Market share ถูกแย่งชิงไปโดยคู่แข่งทำให้ยอดขายหรือยอดสมาชิกของบริษัทลดลง บริษัทจึงไม่สามารถมอบสวัสดิการหรือผลประโยชน์ต่างๆ ให้แก่พนักงานได้ ทำให้พนักงานตัดสินใจไปสมัครงานที่อื่นเพื่อมองหาสวัสดิการที่ดีกว่าเดิมที่เคยได้อยู่ อัตราการลาออกของพนักงานจึงอยู่ในระดับสูง เมื่อพนักงานลาออกทำให้ต้องเปลี่ยนผู้ดูแลลูกค้า จนบางทีลูกค้าเกิดไม่พอใจเนื่องจากการให้บริการบางครั้งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้นิสัยใจคอของลูกค้า ความพอใจของลูกค้าจึงลดลง และมองหาตัวแทนรายอื่นแทนเรา



ภาพที่ 3.4 วงรอบเหตุและผลต่อค่าธรรมเนียมในการเทรดหุ้น

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าคู่แข่งต้องการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด จึงได้ออกโปรโมชันออกมาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการลดค่าธรรมเนียมในการเทรดหุ้นลง ส่งผลให้เกิด Price war ขึ้น ทำให้กิจการมียอดขายหรือรายได้ลดลงจนส่งผลให้ Market share ในตลาดลดลงตาม



ภาพที่ 3.5 วงจรเหตุและผลต่อการออกโปรแกรมซื้อขายหุ้น

จากภาพที่ 3.5 จะเห็นว่าเมื่อคู่แข่งต้องการจะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากกิจการจึงได้ทำการลงทุนออกโปรแกรมนำใช้ในการเทรดหุ้นใหม่ๆ ออกมาทำให้ ลูกค้าลดความผูกพันกับแบรนด์ของกิจการลดลงเพราะต้องการความสะดวกสบายในการซื้อขายหุ้นมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายได้หรือยอดขายของกิจการลดลง

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า บริษัท โกลเบติก (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาด้านยอดขายที่ตกลง ซึ่งได้รับผลกระทบทั้งจากการที่คู่แข่งต้องการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าธรรมเนียมในการเทรดหุ้น การออกโปรแกรมนำใช้ในการซื้อขายหุ้นออกมาเพื่อดึงดูดลูกค้าส่งผลทำให้ยอดขายและรายได้ของบริษัทลดน้อยลง ดังนั้นเราอาจนำกลยุทธ์อื่นมาใช้แทนการลดราคาเพียงอย่างเดียว เช่น การสร้างการรับรู้ในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานของบริษัทให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีในตัวสินค้า และยังช่วยลดโอกาสในการมองหาบริษัทอื่น การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กร อาจมีการลดขั้นตอนภายในที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับความล่าช้าของกระบวนการต่างๆ หรือมีการเพิ่มคุณภาพในเรื่องของการบริการทั้งก่อนและหลังเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด เป็นการกระตุ้นให้เกิดการผูกพันและบอกต่อจากองค์ความรู้ทั้งหมด ทำให้เห็นว่าความคิดเชิงระบบสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน

กล่าวคือ ในการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น เราต้องฝึกฝนที่จะมองให้เห็นภาพใหญ่ทั้งหมดก่อน แล้วจึงค่อยมองลงไปจุดย่อย ๆ แต่ละจุด เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทั้งนี้ ในกระบวนการดำเนินงานต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจริง ๆ แล้วทุกคนในองค์กรล้วนแต่ต้องเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม โดยอาจนำมาปรับใช้กับองค์กรในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรต่อไป



## บทที่ 4

### การออกแบบกลยุทธ์

จากการศึกษาถึงปัญหาและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องของผลกระทบที่มีต่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท ในปัจจุบันธุรกิจหลักทรัพย์มีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้นและมีปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการหารายได้ของบริษัท จากการใช้ทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์กำหนด กลยุทธ์เพิ่มรายได้ของบริษัทและเพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหาได้ ทางเลือกดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การออกแบบกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร ไม่ต่างจากการกำหนดทางเสื่อขององค์กร การกำหนดวิธีที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนบนเรือว่าควรจะต้องกระทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา: <http://www.slideshare.net/kingkongzaa/strategy-and-competitive-advantage-ch6>

ภาพแสดงระดับของกลยุทธ์ 3 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องสัมพันธ์กันและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

## 4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategies)

เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทในรูปของทัศนคติทั่วไป เพื่อจะได้นำไปสู่การเจริญเติบโตและการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัท หรือเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัทเพื่อการเจริญเติบโตทางด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไรหรือหลายๆด้านรวมกัน

### 4.1.1 กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านความเจริญเติบโต โดยการเพิ่มระดับการปฏิบัติการขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตของยอดขาย รายได้ กำไร และผลประกอบการ

1. กลยุทธ์การขยายตัวแบบเข้มข้น (Intensive growth strategies) เป็นการพิจารณาโอกาสในการเพิ่มยอดขายให้เข้มข้นยิ่งกว่าผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม ที่ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เป็นความพยายามที่จะเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิม โดยใช้ความพยายามในการดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเหมาะสมสำหรับการปรับปรุงตำแหน่งของธุรกิจ

1.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม โดยการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับใช้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจำนวนมากจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันในตลาดที่มีการอิ่มตัว หรือใช้เพื่อการพัฒนาตลาดใหม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน

1.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product) จากตลาดเดิมหรือเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดในปัจจุบัน โดยกลยุทธ์นี้จะเหมาะสมเพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดในปัจจุบันหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative growth strategy) เป็นการค้นหาโอกาสการขยายตัวจากระบบการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

2.1 การขยายกิจการตามแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการเข้าครอบครองกิจการ ที่อยู่ ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต่อเนื่องกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมสร้างผลกำไร เพิ่มยอดขายแบ่งเป็นการขยายกิจการแบบไปข้างหลัง (Backward Integration) กกับการขยายกิจการแบบไปข้างหน้า (Forward Integration)



2.2 การขยายกิจการตามแนวราบ (Horizontal Integration) เป็นการเข้าครอบครองกิจการคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อเพิ่มขนาดของกิจการ เพิ่มยอดขายเพิ่มผลกำไร และเพิ่มสัดส่วนการครองตลาด

3. การขยายกิจการแบบกระจายตัว (Diversification) เป็นการเข้าครอบครองกิจการเพื่อต้องการ การผลิต เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และ ช่องทางการจำหน่าย สาเหตุเพราะต้องการเข้าสู่กิจการที่มีการเติบโตเร็วกว่า มีเงินสดมากเกินไป ต้องการกระจายความเสี่ยงต้องการความชำนาญพิเศษ หรือ ต้องการแหล่งการเงินหรือเทคโนโลยี

3.1 การกระจายแบบมีความสัมพันธ์

3.2 การกระจายแบบไม่มีความสัมพันธ์

4. การควบรวมกิจการ และกิจการร่วมค้า (Mergers & Joint Ventures) การควบรวมกิจการ เกิดจากกิจการตั้งแต่สองกิจการสลายตัว และรวมตัวเป็นกิจการองค์กรใหม่ขึ้นมา ส่วนกิจการร่วมค้า เกิดจากกิจการตั้งแต่สองกิจการร่วมมือกันสร้างองค์กรธุรกิจใหม่ขึ้นมา

5. กลยุทธ์พันธมิตร (Strategy alliance) การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่าง 2 บริษัทหรือมากกว่า เพื่อนำข้อได้เปรียบของแต่ละแห่งมาเป็นจุดแข็ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยกลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยธุรกิจในการปรับตำแหน่งทางการตลาดให้มีความเข้มแข็งในทันที การลดต้นทุน ประหยัดจากการผลิต การลดความเสี่ยง

#### 4.1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน โดยการเสนอบริการเดิม (Same Product) ต่อไปเพื่อให้บริการในตลาดเดิม (Same market) หรือเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อรักษาขนาดและระดับการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน (Wheelen and Hunger. 2002:271) กลยุทธ์นี้จะไม่ใช่การขยายตัว ลดหรือเลิกกิจการแต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิม เพื่อรักษาสภาพเดิม (Status quo) โดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

#### 4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือกลยุทธ์การป้องกัน(Defensive strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการลดกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัทหรือเป็นกลยุทธ์ระยะสั้นสำหรับบริษัทที่มีความอ่อนแอในการดำเนินงานหรือมีผลการดำเนินงานที่ลดลง ผู้บริหารต้องลดการดำเนินงานของบริษัทลงเมื่อประสบปัญหาด้านการเงิน มีอุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งกลยุทธ์การตัดทอนประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดเมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยับยั้งและเปลี่ยนความอ่อนแอทางด้านทรัพยากรทางการแข่งขันและด้านการเงินให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้น หรือเน้นให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความดึงดูดใจมากขึ้น
2. กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์เมื่อบริษัทดำเนินธุรกิจหลายสายในธุรกิจ เลือกที่จะยุติการดำเนินงานในส่วนที่ขาดประสิทธิภาพ หรือมีการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ (Wheelen and Hunger, 2002:150) หรือเป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการขายกิจการไปบางส่วนหรือทั้งหมดของบริษัท เมื่อผลิตภัณฑ์หรือสายธุรกิจนั้นไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้
3. กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นการสิ้นสุดของธุรกิจเนื่องจากอุตสาหกรรมนั้นไม่เป็นที่ดึงดูดใจและบริษัทมีความอ่อนแอในการดำเนินงานอย่างมากไม่สามารถที่จะพัฒนาให้เจริญเติบโตต่อไปได้
4. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุดและพยายามทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด เพื่อวางแผนการขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาว เมื่อบริษัทอยู่ในช่วงที่ตกต่ำ กลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้ได้กำไรสูง ในขณะที่เดียวกันก็ลดโฆษณาหรือค่าใช้จ่ายทางการตลาด
5. กลยุทธ์การล้มละลาย (Bankruptcy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาหรือปรับองค์กรใหม่ได้ ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายการล้มละลาย

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งความสำคัญที่การปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยธุรกิจ หรือเป็นแผนการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินในหนึ่งหน่วยที่เฉพาะเจาะจง จะเป็นการหาวิธีการที่จะทำการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างต่อไปนี้

1. การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคามากนัก

Innovation Strategy – กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ซึ่งแยกออกเป็น Operational Innovation ที่มุ่งนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และ Strategic Innovation ที่มุ่งนวัตกรรมในการเพิ่มคุณค่า บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง ได้แก่

- การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือลูกค้ารู้สึกว่าจะไม่คุ้มกับราคา
- การเลียนแบบจากคู่แข่ง

## 2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

กลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตที่มีมาตรฐาน (Standardized Product) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อราคา

Low-Price Strategy – กลยุทธ์ราคาต่ำ เหมาะกับสินค้าหรือบริการที่มีข้อจำกัดในการสร้างความแตกต่างในคุณสมบัติ และคุณภาพ โดยการเสนอราคาต่ำกว่าลูกค้าต้องพิจารณาทั้ง

ห่วงโซ่คุณค่า เช่น หากบริษัทมีต้นทุนในการผลิตต่ำ แต่ค่าขนส่งสูงก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่

- ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือความนิยมของลูกค้า

## 3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในตลาดบางตลาด (Niche Market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะ หรือพื้นที่บางพื้นที่ และองค์กรสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น

- ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ตลาด
- บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัดสำหรับการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่
- บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวนมาก

จำนวนมาก

- การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นทำให้องค์กรสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าได้ง่ายและมีทิศทางที่ชัดเจน

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ได้แก่

- ตลาดมีขนาดเล็กเกินไป
- คู่แข่งที่อยู่ในตลาดใหญ่อาจเข้าสู่ตลาดเฉพาะ
- ความต้องการของลูกค้าตลาดเฉพาะอาจสามารถทดแทนด้วยสินค้า/บริการทั่วไป

### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นวิธีการที่แต่ละหน้าที่ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทและหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือเป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ ซึ่งทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer Value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้านที่สำคัญ

#### 4.3.1 กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิม หรือปรับปรุงรูปแบบบริการ ซึ่งมีทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเอง (Innovation Strategy) และการลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Imitation Strategy)

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient Plant Operations) ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ลักษณะของผลการปฏิบัติดังนี้

1. การพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการ ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - การใช้สมรรถนะของทรัพยากร (Capacity Utilization) เช่น ความต้องการสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของเครื่องจักรและแรงงานและวิธีการใช้สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติการ เพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้น ผลิตได้รวดเร็วขึ้นลดต้นทุนมากขึ้น



- การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการ เช่น แหล่งผู้รับบริการ ความพร้อมด้านแรงงาน ท้องถิ่น การจัดหาวัสดุ รายจ่ายจากเงินทุน และการกระจายสินค้าและบริการเพื่อเป็นปัจจัยในการสนับสนุนการผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้นส่งมอบได้เร็วขึ้นและลดต้นทุนมากขึ้น
- กระบวนการผลิตที่เหมาะสม เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความรวดเร็วในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี คุณภาพของอุปกรณ์การผลิต ความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิต และการควบคุมคุณภาพของปัจจัยการผลิต เพื่อการผลิตและบริการที่มีปริมาณมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้นผลิตได้รวดเร็วขึ้นและลดต้นทุนได้มากขึ้น
- การจัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์ เช่น การวางแผนและจัดซื้ออุปกรณ์ทดแทนการบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้นผลิตได้รวดเร็วและลดต้นทุนได้มากขึ้น

2. การวิเคราะห์ลักษณะของผลการปฏิบัติการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านต้นทุน คุณภาพการจัดการ ความเชื่อถือได้ในกระบวนการผลิต และความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร

- ประสิทธิภาพด้านต้นทุน เช่น การลงทุน โครงสร้างพื้นฐานต่ำ อุปกรณ์เหมาะสมกับกิจการ สมรรถนะสูง ประสิทธิภาพในการผลิตสูง และค่าแรงต่ำ เป็นต้น เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต
- คุณภาพของการจัดการ เช่น การจัดหาพนักงานที่มีทักษะสูง การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานที่มีคุณค่าสูง การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการควบคุมมาตรฐานของงานเป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ
- ความเชื่อถือได้ในกระบวนการผลิต เช่น ผลผลิตที่ได้ตามเวลาที่กำหนดเครื่องจักรไม่เสียหาย การลาออกของพนักงานต่ำ และพนักงานอุทิศตนตามข้อผูกพัน เป็นต้นเพื่อให้ได้ผลงานในระยะเวลาที่กำหนด
- ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร เช่น การจัดหาวัสดุทันตามเวลา มีสมรรถนะส่วนเกิน มีคนงานที่มีทักษะหลายด้าน มีการควบคุมการไหลเวียนของงาน มีเครื่องจักรที่ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง และมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นต้นเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ลดต้นทุนได้มากขึ้นและผลิตได้รวดเร็วขึ้น

#### 4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน โดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบทที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินการและดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผนโดยพิจารณาดังนี้



1. การพิจารณาองค์ประกอบทางการเงิน ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างของเงินทุน การจัดหาและจัดสรรเงินทุน และการจัดการเงินปันผล
2. การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์สถานภาพทางการเงิน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน

#### 4.3.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาด โดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

#### 4.3.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอก เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

### 4.4 กลยุทธ์บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบลลิค จำกัด

#### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

บริษัทเลือกกลยุทธ์การขยายตัวอย่างเข้มข้น ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การเจาะตลาด เพราะเป็นการแสวงหาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือบริการที่มีอยู่ในตลาดด้วยการเพิ่มพนักงานขาย การขยายสาขาไปในเมืองหรือจังหวัดสำคัญทางเศรษฐกิจ การเพิ่มค่าใช้จ่ายทางด้านโฆษณา เพิ่มการสนับสนุนทางการขายและเพิ่มความพยายามในการกระจายข่าวสารให้กับสาธารณชนอย่างทั่วถึงอีกทั้งต้องพยายามให้คำแนะนำ ชักจูง หรือจูงใจลูกค้าที่ใช้บริการของบริษัทอยู่แล้วให้ใช้บริการของบริษัท การพยายามดึงลูกค้าของบริษัทหลักทรัพย์อื่นให้หันมาใช้บริการของบริษัท และบอกถึงประโยชน์ในการลงทุนในหลักทรัพย์ให้ลูกค้าทราบ เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของบริษัทให้เพิ่มสูงขึ้นและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มยอดขายโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิมหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมโดยจะทำการเพิ่มธุรกรรม ตราสารหนี้ ตราสารกึ่งหนี้กึ่งทุน จากการเพิ่มธุรกรรมต่างๆ เข้ามาในบริษัท บริษัทต้องสามารถจูงใจลูกค้าให้ทดลองการใช้งานตราสารต่างๆ ให้

ลูกค้าเกิดความประทับใจเพื่อที่จะสามารถทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นและเพื่อมารองรับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

โดยทำการสร้างความแตกต่างให้แก่บริษัทซึ่งมีแนวทางดังนี้ โดยการสร้างชื่อเสียงของบริษัทในด้านของการบริการและความสามารถของพนักงานในด้านการให้ข้อมูล ช่างสารที่ถูกต้อง และมีความแม่นยำ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท บริษัทจะทำการเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้า อาจจะเป็นการนำเสนอระบบการส่งข่าวสารให้ลูกค้าได้ทราบในวิธีที่สะดวกและรวดเร็ว นำเสนอในรูปแบบของ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน แท็บเล็ต เพื่อเป็นทางเลือกให้การบริการแก่ลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าโดยการให้คำแนะนำข้อมูลต่างๆที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัยของลูกค้าแต่ละบุคคล และการให้บริการที่ดีเลิศครบวงจรโดยการเน้นการดูแลลูกค้าทุกคนอย่างเสมอภาคในการให้บริการเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้บริการด้านเอกสารของลูกค้า ด้านข้อมูลบทวิเคราะห์ต่างๆ การอำนวยความสะดวกในการใช้สถานที่ แต่สำหรับลูกค้าที่ทำการซื้อขายกับบริษัทเป็นจำนวนมาก ทางบริษัทได้จัดการให้บริการโดยจะเพิ่มสิทธิพิเศษต่างๆ โดยจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทจะทำการสอบถามความต้องการของลูกค้าอยู่เป็นประจำ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างดีที่สุด และทำการส่งเสริมการตลาดทั้ง ทางด้านการโฆษณาทางนิตยสารทางการเงิน วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายโฆษณาตามที่ต่างๆ การทำประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อขายในธุรกรรมต่างๆ ที่บริษัททำการเพิ่มเพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลที่ดีไว้ใช้ในการตัดสินใจ และการสนับสนุนทางสังคม เพื่อที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมาตรฐานการให้บริการที่ดี ทันสมัยและรวดเร็วยิ่งขึ้นให้เป็นที่จดจำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ การสร้างบุคลากร พนักงานที่มีความสามารถ ก็เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ การคัดเลือกพนักงานที่มีความฉลาด การให้ความรู้ จัดคอร์สการอบรมต่างๆให้กับพนักงาน หรือการมอบรางวัลหรือผลตอบแทนที่ดีให้กับพนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อบริษัทให้กับพนักงานอีกด้วย

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

เป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

4.4.2.1 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้เสริมกับกลยุทธ์โดยกลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยพยายามทำความเข้าใจลูกค้า และเพิ่มทำความเข้าใจลูกค้าให้ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ เพื่อที่จะสามารถให้บริการได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด จะช่วยทำให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าต่อบริษัท และเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความประทับใจแล้วก็จะเกิดการซื้อซ้ำ โดยลูกค้าจะกลับมาเลือกใช้บริการของอีกการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต้องมีการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยทำให้เกิด

ความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าควรปฏิบัติดังนี้

1. ทำความรู้จักกับลูกค้า
2. การให้คำแนะนำที่เหมาะสม ให้เจ้าหน้าที่การตลาดต้องให้คำแนะนำที่เหมาะสมแก่ลูกค้าควรปฏิบัติดังนี้
  - คำแนะนำต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการลงทุนของลูกค้าโดยลูกค้าแต่ละรายมีแผนการลงทุนและความคาดหวังจากการลงทุนที่ต่างกันดังนั้นในการบริการแก่ลูกค้าเจ้าหน้าที่การตลาดต้องให้ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติในการลงทุนและความเสี่ยงที่จะได้รับและพยายามศึกษาลูกค้าแต่ละรายยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับใด รวมทั้ง ความคาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุนไว้อย่างไร
  - แนะนำต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ และให้ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจ
  - ต้องไม่เร่งรัดให้ลูกค้ารีบตัดสินใจซื้อขาย (Boiler-room technique) โดยต้องเปิดโอกาสให้ลูกค้าสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมอย่างเพียงพอก่อนการตัดสินใจลงทุน
3. การส่งคำสั่งซื้อขายตามความต้องการของลูกค้า
 

เจ้าหน้าที่การตลาดต้องส่งคำสั่งซื้อขายของอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เนื่องจากหากสามารถปฏิบัติตามคำสั่งซื้อขายของลูกค้าได้ถูกต้องรวดเร็วแล้ว ย่อมเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และยังมีส่วนทำให้การซื้อขายเพิ่มปริมาณมากขึ้นด้วย ดังนั้นในกรณีที่เป็นนักลงทุนระยะสั้น มีการซื้อขายวันต่อวัน หรือวันละหลายครั้งลูกค้าจะเลือก โบรกเกอร์ที่มีเจ้าหน้าที่การตลาดที่สามารถส่งคำสั่งซื้อขายตามที่ลูกค้าคำสั่ง ของลูกค้าที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพราะหมายถึงโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหมายไว้
4. การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเสมอภาค

5. การรักษาความลับของลูกค้า ให้เจ้าหน้าที่การตลาดต้องไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการซื้อขายหลักทรัพย์หรือข้อมูลทางการเงินของลูกค้าให้ผู้อื่นทราบ อันอาจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์หรือภาพพจน์ของลูกค้าและความน่าเชื่อถือของบริษัทในการรักษาข้อมูลของลูกค้า

6. จัดให้มีศูนย์กลางช่วยเหลือลูกค้า จัดให้มีหน่วยงานศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call center) เพื่อให้บริการลูกค้าแก้ไขปัญหาของลูกค้าและสอบถามข้อคิดเห็นจากลูกค้าในการใช้บริการเพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการ เพื่อเป็นการช่วยให้ลูกค้าสามารถดำเนินธุรกรรมได้อย่างสะดวกเช่น ระบบการตัดเงินจากบัญชีออมทรัพย์ของธนาคาร ระบบแจ้งเตือนวันครบกำหนดชำระค่าซื้อหลักทรัพย์ ระบบแจ้งเตือนวันครบการใช้สิทธิต่างๆของหลักทรัพย์ที่ลูกค้าถืออยู่ เพื่อเป็นการช่วยรักษาสิทธิของลูกค้าที่ควรจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

1. กำไรจากการที่ลูกค้าใช้บริการซื้อขายที่มากขึ้น เมื่อลูกค้าใช้บริการเป็นเวลานาน ๆ เมื่อเวลาผ่านไป ลูกค้าอาจมีการเติบโตมีความมั่งคั่งมากขึ้น ก็สามารถส่งผลให้ลูกค้าสามารถใช้บริการในปริมาณที่มากขึ้นตามไปด้วย

2. ต้นทุนการปฏิบัติงานลดลง เมื่อลูกค้ามีประสบการณ์ในการใช้บริการที่มากขึ้นและสามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือในบางประการ เช่น ลูกค้าสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเทคนิคได้เอง ส่งผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นในเวลาที่น้อยลงคือเมื่อลูกค้าสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเทคนิคได้เองแล้วเจ้าหน้าที่การตลาดจะสามารถมีเวลาไปให้บริการลูกค้ารายถัดไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. ฐานลูกค้าขยายตัว เมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการใช้บริการและใช้บริการเป็นเวลานาน ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและลูกค้าเหล่านี้จะไปแนะนำการให้บริการของเรากับบุคคลรายอื่น ๆ ให้เข้ามาใช้บริการที่ดีเหมือนกับตัวลูกค้าที่ได้รับ

#### 4.4.2.2 การบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน (ERM)

การพัฒนาพนักงานในแต่ละบุคคล ต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาจิตใจการให้บริการของพนักงาน วิธีการบริการที่ดีเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติตาม โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. เริ่มจากการคัดเลือกบุคคลกรที่มีคุณภาพรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ในการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพต้องมีการวัดความรู้และความสามารถ เปิดรับสมัครผู้ที่มีใบอนุญาตการเป็นเจ้าหน้าที่การตลาดที่ผ่านทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรียบร้อยแล้ว



นักวิเคราะห์ก็จะต้องสอบผ่านใบอนุญาตการวิเคราะห์หลักทรัพย์ผ่านทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยเช่นกันเพื่อเป็นตัวช่วยให้ได้รับพนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานจากการที่ขยายจำนวนเจ้าหน้าที่การตลาดส่งผลให้มีจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นด้วย เป็นการขยายฐานลูกค้าได้วิธีหนึ่ง

2. มีการจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาเพิ่มความรู้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถอยู่เสมอและให้รู้จักวิธีการเจรจาหาลูกค้า วิธีการเสนอขาย และวิธีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายวิจัยหลักทรัพย์จะต้องสนับสนุนเป็นผู้สร้างคุณค่าเพิ่มให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือแม่นยำรวดเร็วและสอดคล้องกับสถานะการณ์ของตลาดหลักทรัพย์

3. การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ (Incentive & Reward) พนักงานเจ้าหน้าที่การตลาดที่สามารถทำยอดขายได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดให้ จะได้รับรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น ได้วันหยุดพักผ่อนเพิ่มขึ้น ได้เดินทางไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับตลาดทุนและการปฏิบัติงานของบริษัทหลักทรัพย์ในต่างประเทศ

4. ใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจแบบจ่ายเพิ่มให้ตามผลงานที่ทำได้ตามระบบขั้นบันได พนักงานจะมีความเชื่อว่าการที่ตนทุ่มเททำงานได้มากกว่าปกติในที่สุดก็จะช่วยให้ตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลสำเร็จมากกว่าปกติด้วย ก็จะช่วยให้เป็นเครื่องมือส่งผลให้สามารถได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ในรูปแบบตัวเงิน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนรางวัลตอบแทนอื่นๆ

5. มีการให้สวัสดิการที่ดีและสูงกว่าบริษัทหลักทรัพย์อื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอยู่กับบริษัทนำสวัสดิการที่ให้กับตัวพนักงานแล้วยังไปใช้กับบิดา มารดาและบุตรของตัวพนักงาน

6. มีแผนนโยบายในการจัดสรรหุ้น (Stock Option) ให้แก่พนักงานผู้บริหาร และกรรมการของบริษัทเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอยู่กับบริษัทได้ในระยะยาวและเป็นสิ่งจูงใจที่ทำงานอย่างตั้งใจและเต็มความสามารถ เพราะพนักงาน ผู้บริหาร และกรรมการเหล่านี้เปรียบเสมือนเจ้าของบริษัทเมื่อบริษัทเติบโต เจ้าของกิจการก็ย่อมเติบโตตามไปด้วย

7. ให้โอกาสฝ่ายปฏิบัติการในการกำหนดเป้าหมายของกิจการ เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ด้านการตลาด การให้บริการของบริษัท และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทได้อย่างเหมาะสมดังนั้นถ้าเจ้าหน้าที่การตลาดสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าก็จะเป็นการรักษาฐานลูกค้าให้อยู่กับบริษัทต่อไปได้



จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยได้ทำการสรุปผลวิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ดังนี้

ในการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด (มหาชน) ได้ทำการเลือกกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นการขยายตัว โดยการเจาะตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มพนักงานที่มีความสามารถ การขยายสาขาไปตามแหล่ง หรือจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของเศรษฐกิจ เมืองใหญ่ๆ ในต่างจังหวัด การเปิดตลาดใหม่อาจทำให้คนเริ่มมีความสนใจในตัวบริษัทมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น และยังทำให้บริษัทฯ สามารถขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่ง ทางการตลาดได้อีกด้วย

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างชื่อเสียงในด้านของการบริการที่รวดเร็วและใส่ใจลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนดูแลลูกค้าแต่ละคนเสมือนเป็นลูกค้าคนพิเศษ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจอีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท และทำการส่งเสริมทางการตลาดในทุกๆ ด้าน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้ที่เลือกใช้เพราะจะทำให้เพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำให้บริษัทมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง นอกจากนี้บริษัทควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือแอปพลิเคชันของบริษัทเพื่อใช้ในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร เพื่อเป็นการให้บริการสร้างความแตกต่างทำให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นในเรื่องพนักงาน คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ให้พนักงานมีความสนิทสนมกับลูกค้า ให้บริการอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและไว้วางใจในตัวพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ความเชื่อมั่นและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อบริษัท โกลเบติก ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการแล้ว องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กรไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ ที่วางเอาไว้คือ มุ่งเน้นไปทางการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการมุ่งพัฒนาความสามารถของพนักงานและการบริการให้มีความแตกต่างและเจาะฐานลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งไม่มุ่งเน้นการแข่งขันที่ราคา เพื่อเพิ่มรายได้และผลกำไรของธุรกิจได้ในระยะยาว ดังนั้นการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาจะต้องสนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และมีวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการบริหารจัดการโครงการที่วางเอาไว้ให้อยู่ในกรอบทั้งในด้านคุณภาพ งบประมาณ และระยะเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางได้ในที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจคือ Balanced Scorecard โดยอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) นอกจากนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนซึ่งสามารถส่งผลให้การประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ

Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวความคิดประเมินผลองค์กรนี้จะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง 61 (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4

ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

### 5.1.1 มุมมองด้านการเงิน

ตัวชี้วัดที่นิยมในมุมมองด้านการเงินใช้มักจะเกี่ยวข้องกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินและการลดความเสี่ยง

สำหรับบริษัท โกลเบิ้ลเน้นเรื่องการเงินไปลงทุนด้าน โปรแกรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### 5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งที่สำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

สำหรับบริษัท โกลเบิ้ลให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้าเป็นอันดับหนึ่งเพราะถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

### 5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

เป็นการวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

สำหรับบริษัท โกลเบิ้ลกระบวนการภายในมุ่งเน้นลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

### 5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

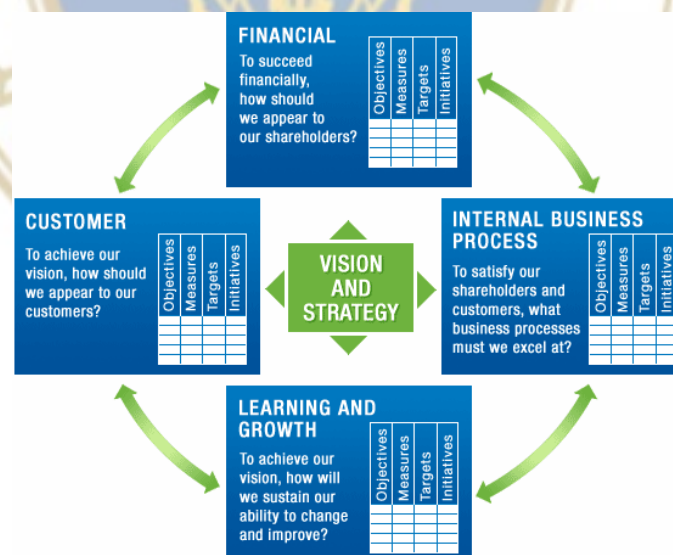
เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคตและเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และ

บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับบริษัท โกลเบลิคการอบรมและการพัฒนาความสามารถของพนักงานจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดกลับมาจากคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard (BSC) ได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา: <http://www.vectorstudy.com/management-theories/balanced-scorecard>



## 5.2 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการรับมือความเสี่ยงและวิธีการแก้ไข

นอกเหนือจากการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ตามที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นนั้น สิ่งสำคัญอีกประการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อลดความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บริษัทฯ จึงควรจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) ที่คาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่งดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อธุรกิจ และช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 5.2.1 การระบุความเสี่ยง

พิจารณาจากความเสี่ยงแต่ละลักษณะที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น วัตถุดิบที่ได้มาไม่มีคุณภาพ การประมาณการจำนวนวัตถุดิบผิดพลาด ความผันผวนของราคาของวัตถุดิบที่คาดการณ์ไม่ได้ โดยข้อมูลที่ต้องและแม่นยำถือเป็นสิ่งสำคัญมากในขั้นตอนนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ

Cause	Risk	Likelihood	Impact				
	Event		ผลกระทบที่เกิดขึ้น	%	ประมาณการค่าเสียหาย	Impact	
1. การผันผวนของตลาดหุ้น	ตลาดหุ้นเกิดวิกฤต	5	ลูกค้าไม่กล้าที่จะซื้อขายหุ้นเนื่องจากกลัว	80	ค่าธรรมเนียมจากการซื้อขายที่ลดลง	8,00,000	4
2. การซื้อขายหุ้นทางระบบคอมพิวเตอร์	ระบบล่มหรือระบบรวน	3	เกิดความผิดพลาดในการซื้อขายหุ้น	10 0	จำนวนเงินที่ต้องรับผิดชอบจากความผิดพลาดของระบบ	10,000,00 0	5
3. อัตราการลาออกของพนักงานมากขึ้น	พนักงานไปสมัครบริษัทของคู่แข่ง	2	ลูกค้าเก่าตามพนักงานไปยังบริษัทคู่แข่งเพราะติดใจเรื่องบริการ	30	ค่าธรรมเนียมจากการซื้อขายที่ลดลง	3,000,000	3

### 5.2.2 การประเมินความเสี่ยง ต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

โอกาส (Probability) ที่จะเกิดความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด



ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรงว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด  
ระยะเวลา (Timeframe) มีความเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด

Likelihood						
5						
4				1)		
3					2)	
2			3)			
1						
		1	2	3	4	5 Impact

ภาพที่ 5.2 แสดง Risk Matrix ของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบิ้ล จำกัด

หมายเหตุ: ผลกระทบของความเสียหาย

- 1 = ผลกระทบน้อยมาก
- 2 = ผลกระทบน้อย
- 3 = ผลกระทบปานกลาง
- 4=ผลกระทบรุนแรง
- 5=ผลกระทบรุนแรงมาก

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

- 1 = ความเป็นไปได้ต่ำมาก
- 2 = ความเป็นไปได้ต่ำ
- 3 = ความเป็นไปได้ปานกลาง
- 4=ความเป็นไปได้สูง
- 5=ความเป็นไปได้สูงมาก

### 5.2.3 การจัดการความเสี่ยง

หลังจากทำการประเมินความเสี่ยงแล้วจากนั้นกิจการจะทำการพิจารณา Risk Matrix เพื่อหาวิธีจัดการกับความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องต่างๆ

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้สูง/ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้ต่ำ/ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการรองลงมา

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรสามารถรับไว้ได้เอง

ตารางที่ 5.2 แสดงการจัดการกับความเสี่ยงของบริษัทหลักทรัพย์ โกลเบลส์ จำกัด

Cause of Risk	Likelihood	Impact	แผนตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. การผันผวนของตลาดหุ้น	5	4	ออกนโยบายให้พนักงานติดตามและดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าคลายความกังวลจากการผันผวนของตลาดหุ้น	Management Team
2. การซื้อขายหุ้นทางระบบคอมพิวเตอร์	3	5	จัดให้มีฝ่าย IT ตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอตลอด 24 ชั่วโมง รวมถึงจัดให้มี server สำรองเพื่อ Backup ข้อมูลของลูกค้า รวมไปถึงการที่ระบบสำรองสามารถทำงานแทนระบบหลักได้ กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน	IT Mgr.
3. อัตราการลาออกของพนักงานมากขึ้น	2	3	จัดทำแบบสอบถามพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้รู้ถึงความต้องการที่แท้จริง เพื่อตอบสนองให้ตรงความต้องการ	HR Mgr.

ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องติดตามการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้มีการวางไว้อย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานทุกระดับเพื่อเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

#### 5.2.4 การติดตามผลและทบทวน (Risk Monitoring)

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความถี่ ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

1. หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริง และมีประสิทธิผลสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
2. มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา
3. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



## บรรณานุกรม

Balanced Scorecard. [Online] Available <https://www.gotoknow.org/posts/317967>

Casual Loop. [Online] Available <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B9%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%95%E0%B8%B8%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%9C%E0%B8%A5-causal-lo/> (วันที่ค้นข้อมูล: 29 ตุลาคม 2558)

Risk Management. [Online] Available <https://www.gotoknow.org/posts/364878>

Strategy ระเบิดต่างๆ. [Online] Available <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies/>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. [Online] Available <http://www.set.or.th/set/mainpage.do?language=th&country=TH> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 ตุลาคม 2558)

บริษัท โกลเบ็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด. [Online] Available <http://www.globlex.co.th/settlement.php> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 ตุลาคม 2558)

แรงกระทบทั้งห้า Five Forces. [Online] Available <http://www.set.or.th/set/mainpage.do?language=th&country=TH> <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล: 26 ตุลาคม 2558)

ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain. [Online] Available <http://techno.kpru.ac.th/logistics/index.php/e-learning/13-e-learning/17-5?showall=1&limitstart=> (วันที่ค้นข้อมูล: 27 ตุลาคม 2558)