

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทน
กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทน

กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นายประกาศิต คำรงค์ศรี
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างที่สุด

อนึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ ผ่านรูปแบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ได้จริง ตลอดช่วงระยะเวลาการศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต และขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง สำหรับการสนับสนุนและกำลังใจที่มีให้เสมอมา และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ (MS) รุ่น 17A ทุกคน สำหรับความช่วยเหลือและความสามัคคีที่มีให้กันมาโดยตลอด

ประกาศิต ดำรงศรี

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทน กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ จำกัด
STRATEGIES TO INCREASE SALES IN LIFE INSURANCE INDUSTRY BY AGENT
CHANNEL: CASE STUDY OF STAR CO.LTD.

ประกาศิต คำรงค์ศรี 5750072

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทนของบริษัท สตาร์ จำกัด ซึ่งในภาพรวมของบริษัทที่มียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องนั้น ช่องทางตัวแทนซึ่งถือเป็นช่องทางการขายที่บริษัทให้ความสำคัญกลับมียอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่ช่องทางการขายผ่านธนาคารซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ มียอดขายเติบโตอย่างมากและได้เป็นช่องทางการขายที่มีสัดส่วนการขายสูงสุดของบริษัทในปัจจุบัน ส่งผลให้บริษัทสูญเสียอำนาจต่อรอง และเกิดผลกระทบเชิงลบในการดำเนินธุรกิจ จนทำให้สูญเสียผลกำไรในที่สุด ซึ่งได้มีการนำเอาแนวคิดและเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจในทุกระดับ ตลอดจนการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร กล่าวโดยสรุปแล้ว เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโต ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขัน ด้วยการยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานที่สำคัญของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งกำหนดกระบวนการควบคุมและติดตามการดำเนินงานในแต่ละด้าน รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย

คำสำคัญ : เพิ่มยอดขาย / ประกันชีวิต / ช่องทางตัวแทน / Life Insurance / Agent Channel

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	4
1.4 สภาพปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ PESTEL	9
2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า โดยใช้ Value Chain Analysis	13
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	19
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	19
3.2 โครงสร้างของปัญหา	21
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	26
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	28
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท สตาร์ จำกัด	28
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้	32
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ และการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard	32
5.2 แผนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและการประยุกต์ใช้	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	44
บรรณานุกรม	45
ประวัติผู้วิจัย	46



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ PESTEL Analysis	12
5.1	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน	34
5.2	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า	35
5.3	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน	37
5.4	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	39
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท บีเอ็นเอ็น ไอที	41
5.6	แสดงแนวทางการรับมือและการควบคุมในแต่ละประเด็นความเสี่ยงของบริษัท	43



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงเบี้ยประกันภัยรับรวมหรือมูลค่าตลาดของธุรกิจประกันชีวิตไทย ในปี พ.ศ. 2550 – 2557	2
1.2 แสดงข้อมูลของบริษัทที่มีเบี้ยประกันภัยรับรวมสูงสุด 5 อันดับแรกของธุรกิจประกันชีวิต	3
1.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัท สตาร์ จำกัด ปี พ.ศ. 2557	5
1.4 แสดงสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับใหม่ที่ขายผ่านช่องทางตัวแทนในปี พ.ศ. 2557	6
1.5 แสดงข้อมูลเบี้ยประกันภัยรับใหม่และอันดับทางธุรกิจของบริษัท สตาร์ จำกัด ปี พ.ศ. 2552-2557	7
1.6 แสดงสัดส่วนผลงานการขายเบี้ยประกันภัยรับใหม่ ของบริษัท สตาร์ จำกัด ปี พ.ศ. 2557	8
2.1 แสดงแผนภาพองค์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PESTEL Analysis	10
2.2 แสดงองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	13
2.3 แสดงแผนภาพ Value Chain ของบริษัท สตาร์ จำกัด	15
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการยอมรับหรือเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่	20
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท สตาร์ จำกัด	21
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของผลงานขายช่องทางตัวแทน บริษัท สตาร์ จำกัด	22
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของศักยภาพการสนับสนุนการขาย บริษัท สตาร์ จำกัด	23
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของพื้นฐานการสนับสนุนการขาย บริษัท สตาร์ จำกัด	23
4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	25
5.1 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์ บริษัท สตาร์ จำกัด	42

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

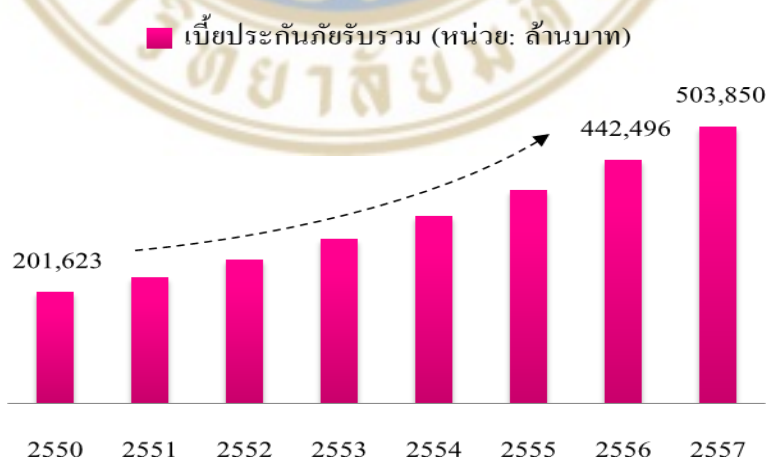
ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นว่าธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยมีอัตราการเติบโตที่สูงถึงร้อยละ 14 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลិតภัณฑ์ประกันชีวิตได้เข้ามามีบทบาทในด้านการวางแผนทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหลักประกันให้ครอบครัว การออมและการลงทุน การลดหย่อนภาษี การวางแผนค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาล การวางแผนเกษียณ ตลอดจนการวางแผนทางการเงินในระดับองค์กรและสังคม อาทิ เช่น การสร้างสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลสำหรับพนักงานบริษัท และสวัสดิการประกันสังคมต่างๆ ของภาครัฐ เป็นต้น นอกจากนี้ แต่ละบริษัทได้มีการปรับตัวและสามารถยกระดับได้อย่างรวดเร็ว มีการหาพันธมิตรทางธุรกิจ มีช่องทางการขายและการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ มีผลิตภัณฑ์มากมาย ส่งผลให้ธุรกิจประกันชีวิตเกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้นและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ประกอบกับข้อมูลอัตราการถือครองกรมธรรม์ ซึ่งเป็นสัดส่วนของจำนวนกรมธรรม์เปรียบเทียบกับจำนวนประชากร พบว่าอัตราการถือครองกรมธรรม์ของประเทศไทยเท่ากับ 38.5%(สมาคมประกันชีวิตไทย, พ.ศ. 2557) ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่ต่ำและยังสามารถขยายตัวได้อีกมากเมื่อเทียบกับอัตราการถือครองกรมธรรม์ของต่างประเทศ จึงทำให้ธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกในอนาคต

การขายประกันชีวิตมักเป็นการขายผ่านช่องทางตัวแทน(Agency) เนื่องจากผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตมีความซับซ้อน จึงต้องอาศัยตัวแทนในการอธิบายเงื่อนไขความคุ้มครองและรายละเอียดต่างๆ ให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ รวมถึงการให้บริการลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ต่อมา แต่ละบริษัทต่างมองหาวิธีการเพิ่มโอกาสในการขายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจประกันชีวิตจึงเกิดช่องทางการขายใหม่ที่เรียกว่า ช่องทางการขายผ่านธนาคาร(Bancassurance) โดยเป็นการจับมือกันระหว่างบริษัทประกันชีวิตและธนาคาร ซึ่งถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่กัน กล่าวคือ ธนาคารเป็นสถาบันการเงินที่คนไทยคุ้นเคยและให้ความไว้วางใจ มีสาขาตั้งอยู่ในแต่ละพื้นที่เพื่อให้บริการลูกค้า ต่างจากตัวแทนที่เป็นตัวบุคคล ลูกค้ามีความเสี่ยงที่จะถูกโกง หรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน หรืออาจไม่ได้รับการบริการในกรณีที่ตัวแทนลาออกจากอาชีพไป ทำให้การขายผ่านธนาคารสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้มากกว่าการขายผ่านตัวแทน และ

นอกจากนี้ ธนาคารมีความได้เปรียบในด้านข้อมูลลูกค้าและอำนาจต่อรอง เนื่องจากธนาคารมีข้อมูลทางการเงินของลูกค้าครบถ้วน ทำให้สามารถวิเคราะห์ความสามารถในการซื้อได้อย่างแม่นยำ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ลูกค้าได้เหมาะสม รวมไปถึงอำนาจต่อรองที่ธนาคารมีอยู่เหนือลูกค้าที่ขอสินเชื่อหรือกู้ยืม จึงทำให้การขายผ่านธนาคารมีโอกาสปิดการขายได้สูง ในขณะที่ตัวแทนไม่มีข้อมูลทางการเงินของลูกค้า ต้องอาศัยการสอบถามข้อมูลในช่วงการเสนอขายเท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทประสบปัญหายอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหากบริษัทประกันชีวิตมียอดขายผ่านช่องทางธนาคารมากจนเกินไป ย่อมทำให้บริษัทประกันชีวิตสูญเสียอำนาจต่อรองในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น บริษัทประกันชีวิตจึงต้องการที่จะเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทน เพื่อการเติบโตทางธุรกิจที่ยั่งยืนและเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

การแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิตในแต่ละปี จะแข่งขันกันด้วยเบี้ยประกันภัยรับใหม่ (FYP) ในขณะที่การพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาด จะถูกชี้วัดด้วยเบี้ยประกันภัยรับรวม (Total Premium) โดยที่ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตนั้น เป็นผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีลักษณะการชำระเบี้ยประกันแบบระยะยาวเป็นส่วนใหญ่ (มากกว่าหนึ่งปี) จึงได้แยกผลงานการขายออกเป็น 2 ประเภทคือ เบี้ยประกันภัยรับใหม่ (FYP) และเบี้ยประกันภัยปีต่อ (RYP)

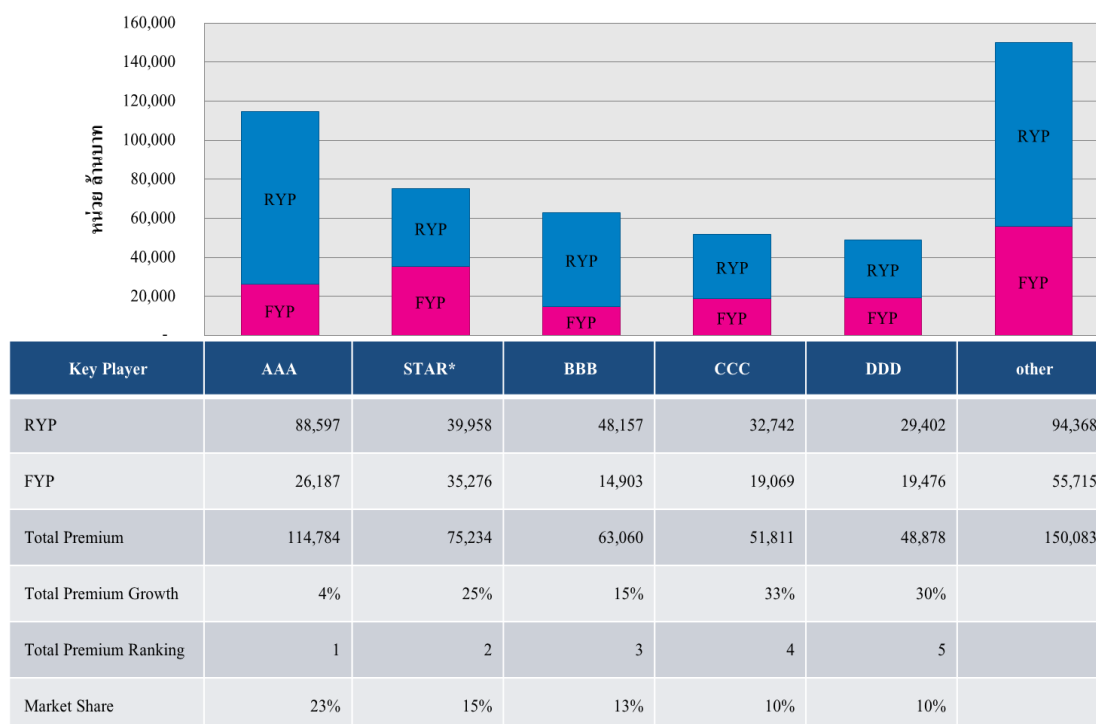


ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงเบี้ยประกันภัยรับรวมหรือมูลค่าตลาดของธุรกิจประกันชีวิตไทย ในปี พ.ศ. 2550 – 2557

ที่มา : ข้อมูลจากสมาคมประกันชีวิตไทย (พ.ศ. 2557)

จากภาพ 1.1 ข้อมูลจากสมาคมประกันชีวิตไทยในช่วงสิ้นปี พ.ศ. 2557 ระบุว่าภาพรวมธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยยังคงมีอัตราการเติบโตที่สูง เบี้ยประกันภัยรับรวม ณ สิ้นปี รวมทั้งสิ้น 503,850 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตที่สูงถึงร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยสามารถแบ่งออกเป็นเบี้ยประกันภัยรับใหม่รวมทั้งสิ้น 170,626 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 15 และเบี้ยประกันภัยรับปีต่อ 333,224 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 13

เบี้ยประกันภัยรับใหม่(FYP) และเบี้ยประกันภัยรับปีต่อ(RYP) แยกรายบริษัท



ภาพที่ 1.2 แสดงข้อมูลของบริษัทที่มีเบี้ยประกันภัยรับรวมสูงสุด 5 อันดับแรกของธุรกิจประกันชีวิต โดยข้อมูลประกอบด้วยเบี้ยประกันภัยรับรวม(Total Premium) เบี้ยประกันภัยรับใหม่(FYP) เบี้ยประกันภัยรับปีต่อ(RYP) อัตราการเติบโต อันดับทางธุรกิจ และส่วนแบ่งทางการตลาด แยกรายบริษัท

ที่มา : ข้อมูลจากสมาคมประกันชีวิตไทย (พ.ศ. 2557)

จากภาพ 1.2 แสดงให้เห็นว่าผลงานขายในภาพรวมทุกช่องทางนั้น บริษัท สตาร์ จำกัด (STAR*) เป็นอันดับสองของธุรกิจโดยพิจารณาจากเบี้ยประกันภัยรับรวม ซึ่งบริษัท สตาร์ มีเบี้ยประกันภัยรับรวม 75,234 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 25% ซึ่งถือว่าสูงกว่าอัตราการเติบโตในภาพรวม และมีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 14.9 ในขณะที่อันดับหนึ่งเป็นบริษัท AAA มีเบี้ยประกันภัยรับรวม 114,783 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 4% และมีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 22.8 จะเห็นว่า ถึงแม้บริษัท AAA จะเป็นอันดับหนึ่ง แต่มีการเติบโตที่น้อยกว่าเมื่อ

เทียบกับบริษัท สตาร์ ทั้งในแง่ของอัตราการเติบโตและผลงานเบี่ยประกันภัยรับรวมส่วนเพิ่ม รวมถึงผลงานเบี่ยประกันภัยรับใหม่ด้วยเช่นกัน โดยบริษัท AAA มีเบี่ยประกันภัยรับใหม่ 26,187 ล้านบาท ส่วนบริษัท สตาร์ มีเบี่ยประกันภัยรับใหม่ 35,276 ล้านบาท ซึ่งมากกว่าบริษัท AAA ประมาณ 9,100 ล้านบาท

สำหรับธุรกิจประกันชีวิตแล้ว รูปแบบของการแข่งขันจะไม่เน้นการแข่งขันด้านราคา แต่จะเป็นการแข่งขันในด้านกรออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่และตรงตามความต้องการลูกค้า ด้านรูปแบบการนำเสนอขายและความเป็นมืออาชีพของตัวแทน รวมไปถึงการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการขยายตลาดให้ครอบคลุม แต่ละบริษัทจึงมุ่งยกระดับความสามารถทางการแข่งขันด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การมองหาช่องทางการขายและการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้า ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการนำเสนอขายให้แก่ตัวแทน หรือแม้กระทั่งการกระตุ้นการขายโดยการให้ผลตอบแทนและเงินรางวัลต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการปิดการขาย ดังนั้น บริษัท สตาร์ จึงมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ที่จะสามารถขึ้นเป็นอันดับหนึ่ง ภายใน 3-5 ปีข้างหน้า ด้วยการกำหนดเป้าหมายและวางกลยุทธ์ระดับองค์กร การเพิ่มศักยภาพการขายในทุกช่องทาง ตลอดจนการพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงานของหน่วยงานสนับสนุนภายในที่เกี่ยวข้องหมด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.3 ข้อมูลองค์กร

1.3.1 ความเป็นมา วิสัยทัศน์และพันธกิจ

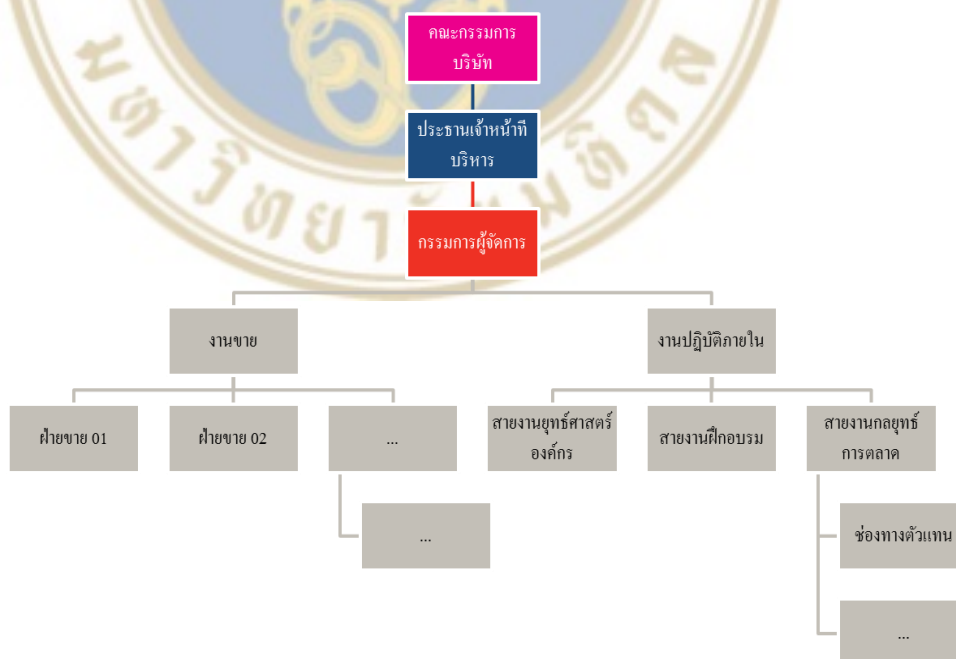
บริษัทสตาร์ ได้เปิดดำเนินการด้านธุรกิจประกันชีวิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 ด้วยเจตนารมณ์ที่จะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในเรื่องของสวัสดิการสังคมและเป็นแหล่งระดมเงินทุนให้กับภาครัฐ นอกจากนี้ ยังเป็นการออมในระยะยาว และสร้างหลักประกันให้ประชาชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจการค้าและภาคอุตสาหกรรมของประเทศอีกด้วย โดยบริษัทสตาร์ เป็นบริษัทประกันชีวิตแห่งแรกที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณแต่งตั้งให้เป็นบริษัทประกันชีวิต ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีสิทธิใช้ตราครุฑ ในเอกสารของ บริษัทฯ และเป็นบริษัทประกันชีวิตแห่งแรกที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2000 และจากการที่บริษัทฯ ได้ขยายกลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย ทำให้ บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจจากต่างประเทศที่มีประสบการณ์ต่างๆ เข้ามารองรับ การขยายงาน ซึ่งถือเป็นความร่วมมือทางธุรกิจที่สำคัญ เป็นบริษัทระดับโลกที่เชี่ยวชาญอย่างมาก

ในด้านการทำธุรกรรมการประกันชีวิตและการเงิน ตลอดจนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเสริมศักยภาพของระบบให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ได้ร่วมมือทางธุรกิจกับธนาคารแห่งหนึ่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาช่องทางการขายประกันผ่านธนาคารอย่างเต็มรูปแบบและเพิ่มศักยภาพด้านอื่นๆ

วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ คือ “เรามุ่งมั่นเป็นบริษัทประกันชีวิตที่มีความมั่นคง แข็งแกร่ง และเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและบริการ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองทุกกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ”

พันธกิจของบริษัทฯ คือ “องค์กรมีอาชีพ ที่มีความแข็งแกร่งทั้งทางด้านการเงิน การบริการ และภาพลักษณ์ ภายใต้ระบบการบริหารความเสี่ยงและหลักธรรมาภิบาล มาตรฐานสากล โดยเรามุ่งมั่นเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มลูกค้า ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต การบริการ และช่องทางการขายที่หลากหลาย ทั้งยังตระหนักถึงการมอบผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่ลูกค้า พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น และสังคม”

1.3.2 โครงสร้างองค์กร (แบบย่อ)



ภาพที่ 1.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัท สตาร์ จำกัด ปี พ.ศ. 2557

ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท สตาร์ จำกัด (พ.ศ. 2557)

ภาพที่ 1.3 แสดงถึงโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มงานขาย(Sales) และกลุ่มงานปฏิบัติภายใน(Admin) โดยที่กลุ่มงานขาย หมายความว่า การขายผ่านช่องทางตัวแทนซึ่งถือเป็นพนักงานของบริษัทฯ มีจำนวนตัวแทนรวมทั้งสิ้น 30,000 คน ส่วนในกลุ่มงานปฏิบัติภายในหลักๆ จะประกอบไปด้วย สายงานยุทธศาสตร์องค์กรซึ่งทำหน้าที่วางแผนในระดับองค์กร สายงานฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรในองค์กร ทั้งพนักงานประจำและพนักงานขาย(ตัวแทน) และสายงานกลยุทธ์การตลาดซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการและรับผิดชอบเป้าหมายเบี้ยประกันภัยรับรวม การตลาดและการเพิ่มโอกาสในการขาย โดยแยกตามช่องทางการขายของบริษัทฯ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่องทาง

1.3.3 ผลិតภัณฑ์และการบริการ

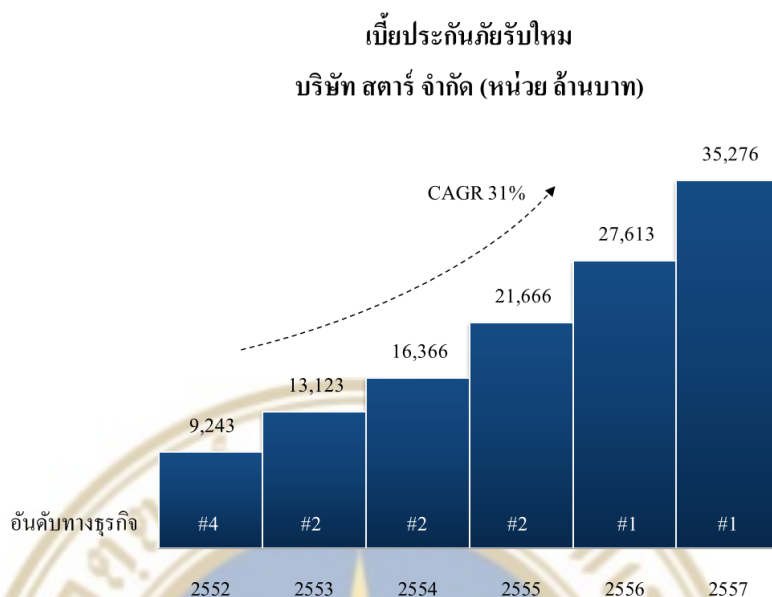
ผลิตภัณฑ์และการให้บริการหลักของบริษัทฯ คือ การประกันชีวิต โดยมุ่งเน้นไปที่การประกันชีวิตแบบสามัญ(Ordinary Life Insurance) ซึ่งเป็นการประกันชีวิตรายบุคคล การทำประกันชีวิตประเภทนี้ผู้เอาประกันจะได้รับผลประโยชน์หลักคือความคุ้มครองและการออมทรัพย์ โดยประกันชีวิตสามัญแบบต่างๆ จะมีสัดส่วนผลประโยชน์ของความคุ้มครองและการออมทรัพย์ต่างกันออกไป โดยมีเงื่อนไขความคุ้มครองและระยะเวลาในการชำระเบี้ยขึ้นอยู่กับแบบของการประกันแต่ละแบบ ทั้งนี้ สำหรับการขายผ่านช่องทางตัวแทนสามารถจำแนกผลิตภัณฑ์ออกเป็น 5 กลุ่มหลักๆ ประกอบไปด้วย กลุ่มแบบประกันระยะยาว(FYP LT) กลุ่มแบบประกันระยะกลาง(FYP MT) กลุ่มแบบประกันระยะสั้น(FYP ST) กลุ่มแบบประกันชำระเบี้ยครั้งเดียว(SP) และกลุ่มแบบประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล(PA)

สัดส่วนผลงานการขาย แยกตามประเภทผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 1.4 แสดงสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับใหม่ที่ขายผ่านช่องทางตัวแทนในปี พ.ศ. 2557
ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลสายงานการตลาดช่องทางตัวแทน บริษัท สตาร์ จำกัด (พ.ศ. 2557)

1.3.4 ผลประกอบการบริษัท



ภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลเบี่ยประกันภัยรับไหมและอันดับทางธุรกิจของบริษัท สตาร์ จำกัด ปี พ.ศ. 2552-2557

ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลสมาคมประกันชีวิตไทยและบริษัท สตาร์ จำกัด (พ.ศ. 2557)

ภาพที่ 1.5 แสดงถึงผลงานขายหรือเบี่ยประกันภัยรับไหม(FYP) ของบริษัท สตาร์ ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2557 คิดเป็นอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 31 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าภาพรวมธุรกิจที่เติบโตอยู่ร้อยละ 14 และยังสะท้อนให้เห็นถึงอันดับทางธุรกิจของบริษัท สตาร์ ที่ขยับจากอันดับที่ 4 ในปี พ.ศ. 2552 ขึ้นมาเป็นอันดับที่ 1 ได้ในปี พ.ศ. 2556 และยังคงรักษาอันดับไว้ได้ในปี พ.ศ. 2557

1.4 สภาพปัญหา

บริษัท สตาร์ สามารถเพิ่มผลงานขายหรือเบี่ยประกันภัยรับไหม(FYP) ได้เป็นจำนวนมากภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี มีการเติบโตแบบก้าวกระโดดและสามารถขึ้นมาเป็นอันดับ 1 ของธุรกิจได้นั้น ผลงานการขายในปี พ.ศ. 2557 เป็นผลงานการขายผ่านช่องทางธนาคาร 27,163 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 77 ของบริษัท และหากพิจารณาในส่วนช่องทางตัวแทนพบว่า มีผลงานการขาย 7,055 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 ของบริษัท ซึ่งเป็นสัดส่วนผลงานการขายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และเป็นตัวเลขผลงานขายที่ต่ำกว่าเป้าหมาย โดยบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายสัดส่วนผลงานการขายผ่านช่องทางตัวแทนไว้ที่ร้อยละ 30 หรือคิดเป็นเบี่ยประกันภัยรับ

ใหม่(FYP) 10,500 ล้านบาท ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไป บริษัทฯ จะสูญเสียอำนาจต่อรองให้แก่ธนาคาร ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีข้อจำกัดมากยิ่งขึ้นหรือขาดอิสระในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และทำให้สูญเสียกำไรในที่สุด กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัญหาของบริษัท สตาร์ คือช่องทางตัวแทนไม่สามารถทำผลงานการขายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงเป็นที่มาของการคิดกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตผ่านช่องทางตัวแทนให้ขึ้นไปตามเป้าหมาย

สัดส่วนผลงานการขาย แยกตามช่องทางการขาย



ภาพที่ 1.6 แสดงสัดส่วนผลงานการขายเบี้ยประกันภัยรับใหม่(FYP) ของบริษัท สตาร์ จำกัด พ.ศ. 2557

ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลสายงานการตลาด บริษัท สตาร์ จำกัด (พ.ศ. 2557)



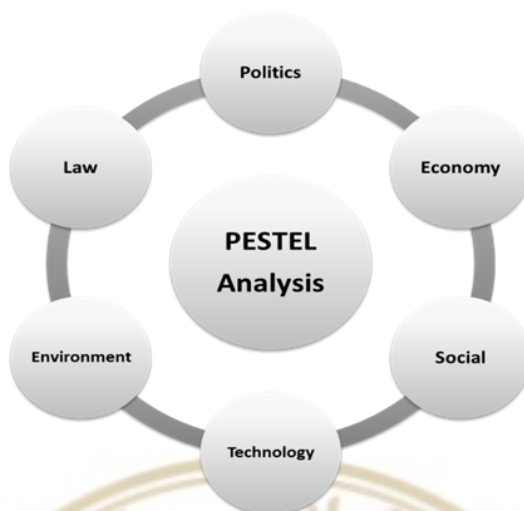
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากสภาพปัญหาที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นคือ ช่องทางการขายผ่านตัวแทนของบริษัท สตาร์ จำกัด ไม่สามารถทำผลงานการขายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ มีทั้ง ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นสาเหตุของปัญหา ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการและเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมาซึ่งวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ถูกต้องต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยการใช้ PESTEL Analysis

ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีหลากหลายปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อ การวางแผนหรือการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและไม่สามารถควบคุมได้ ผลของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกในด้าน ต่างๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือทำให้สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เช่นกัน ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่ เกิดขึ้น โดยปัจจัยภายนอกในแต่ละด้านประกอบไปด้วย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย ซึ่งในการวิเคราะห์นี้ จะขอใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภาพองค์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PESTEL Analysis
ที่มา ปรับปรุงจากข้อมูล <http://pestleanalysis.com>

2.1.1 ความหมาย

ปัจจัยด้านการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของภาครัฐในแต่ละช่วงเวลานั้นๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเมืองอาจส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการเนื่องจากนโยบายและเป้าหมายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง ได้แก่ ความมั่นคงของรัฐบาล การประกาศนโยบายกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจช่วยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจสะท้อนถึงกำลังซื้อ ทิศทางของตลาดในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้เหมาะสมได้อีกด้วย

ปัจจัยด้านสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละชุมชนซึ่งมีความแตกต่างกันไป ก่อนการเข้าสู่ตลาดในพื้นที่นั้นๆ ควรมีการศึกษาปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเข้าถึงคนในชุมชน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับชุมชนน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป บางอุตสาหกรรมพัฒนาอย่างเชื่องช้า บางอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแตกต่างกันไป ทำให้ต้องมีการพิจารณาวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของบริษัท ซึ่งรวมถึงที่ตั้งของบริษัท โรงงาน ผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังรวมถึงการควบคุมมลพิษโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้นๆ

ปัจจัยด้านกฎหมาย เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ ความแตกต่างของกฎหมายแต่ละท้องถิ่นสามารถสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้

2.1.2 การวิเคราะห์

ปัจจัยด้านการเมือง จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองพบว่า สถานการณ์ทางการเมืองมีทิศทางที่ดีขึ้นตามลำดับ หรือเรียกได้ว่าอยู่ในช่วงที่สงบเมื่อเทียบกับสถานการณ์ในช่วงปีที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าปัจจัยนี้จะไม่ส่งผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจประกันชีวิตมากนัก แต่ก็ทำให้ประชาชนหรือผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นมากขึ้น และตัวแทนก็สามารถทำกิจกรรมด้านการขายได้อย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลดีกับธุรกิจประกันชีวิต

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก จากการวิเคราะห์พบว่า สภาวะเศรษฐกิจโดยรวมยังคงอ่อนแอ มูลค่าการส่งออกสินค้าหดตัว ภาคการท่องเที่ยวชะลอตัวอันเป็นผลมาจากเหตุระเบิดในกรุงเทพมหานคร(แถลงข่าวเศรษฐกิจและการเงินฉบับที่ 48/2558 ธนาคารแห่งประเทศไทย, พ.ศ. 2558) ประกอบกับข้อมูลจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ระบุว่า ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคเกี่ยวกับเศรษฐกิจไทยโดยรวมในเดือนกันยายน 2558 ลดระดับต่อเนื่อง 9 เดือนติดต่อกัน และอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุดในรอบ 16 เดือน(รายงานเศรษฐกิจ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, พ.ศ. 2558) ซึ่งทั้งหมดนี้ สะท้อนให้เห็นถึงกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง รวมไปถึงการใช้จ่ายใช้เงินอย่างระมัดระวังของผู้บริโภคอีกด้วย ส่งผลให้ผู้บริโภคซื้อประกันชีวิตน้อยลง

ปัจจัยด้านสังคม ปัจจุบันประเทศไทยถือเป็นสังคมผู้สูงอายุ(Aging Society) จากการที่มีประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ(สำนักสถิติเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานสถิติแห่งชาติ, พ.ศ. 2555) ซึ่งในแง่ของการดำเนินธุรกิจประกันชีวิตแล้ว ถือว่าเป็นจำนวนประชากรที่มากพอที่จะสามารถคำนวณอัตราภาระ อัตราการเจ็บป่วย และตัวเลขสถิติต่างๆ เพื่อคำนวณอัตราเบี้ยประกันได้ อีกทั้งยังเป็นตลาดใหม่สำหรับการขายประกันชีวิตอีกด้วย รวมไปถึงกระแสสุขภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากกิจกรรมทางสังคมต่างๆ เช่น การปั่นจักรยาน การวิ่งมาราธอน การกินอาหารคลีนฟู้ด(Clean Food) แสดงให้เห็นถึงความตระหนักและใส่ใจกับการรักษาสุขภาพและการป้องกันโรคร้ายไข้เจ็บ ทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจในการซื้อประกันชีวิตเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีนี้ เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับหลายๆ ธุรกิจ รวมถึงธุรกิจประกันชีวิตด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้กระบวนการทำงานต่างๆ ในบริษัท มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรองรับระบบการทำงานและการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากให้มีความถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว หรือในแง่ของผู้บริโภคที่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี และมีความคล่องในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ด้วยการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความสะดวกรวดเร็ว กลายเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้การสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างบริษัทและผู้บริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำมาซึ่งโอกาสในการขาย และทำให้บริษัทประกันชีวิตสามารถขายได้ง่ายยิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจประกันชีวิต กล่าวคือบริษัทประกันชีวิตเปรียบเสมือนสถาบันการเงินซึ่งไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมใดที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากรูปแบบทางการเงิน แต่การตระหนักในแง่ของความเชื่อมั่นและบำเพ็ญตน โดยการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคสามารถจดจำบริษัทได้ และบริษัทก็สามารถขายได้ง่ายขึ้นเช่นกัน

ปัจจัยด้านกฎหมาย ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมธุรกิจประกันชีวิต ด้วยนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐต่างๆ เช่น การอนุญาตให้สามารถนำเบี้ยประกันชีวิตมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ การปรับปรุงกฎเกณฑ์ในการให้ความเห็นชอบแบบข้อความกรมธรรม์ประกันภัยและอัตราเบี้ยประกันภัยให้รวดเร็วยิ่งขึ้น การปรับปรุงกรอบการดำเนินงานการดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง(Risk Based Capital) และการเปิดเผยข้อมูลฐานะทางการเงินของบริษัท(Discloser) ซึ่งนโยบายต่างๆ เหล่านี้ มีผลทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือธุรกิจประกันชีวิตมากขึ้น และมองเห็นประโยชน์จากการทำประกันชีวิตมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจซื้อประกันชีวิตมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยการใช้ PESTEL Analysis

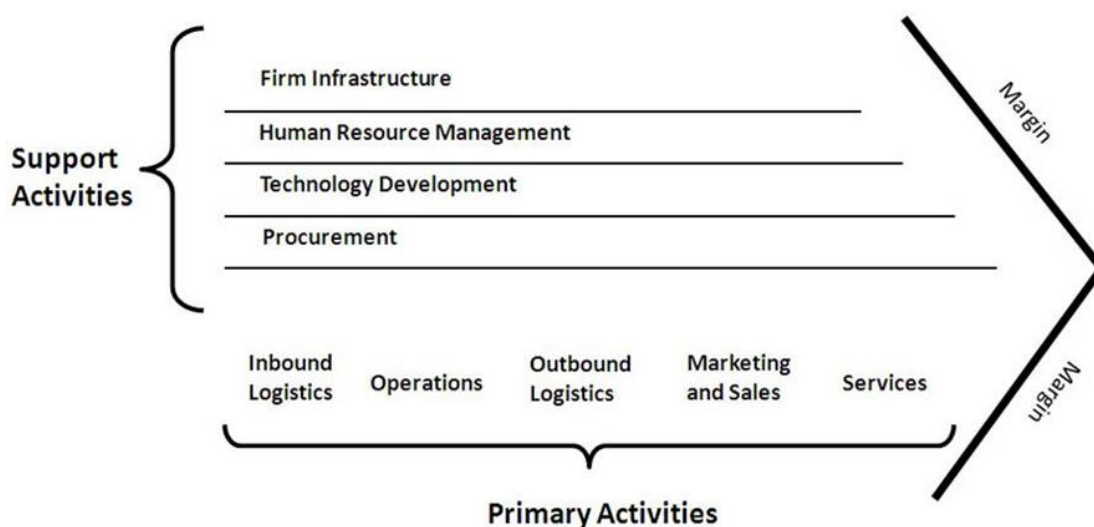
	ปัจจัยภายนอก	ระดับของผลกระทบ	ลักษณะของผลกระทบ
P	ปัจจัยด้านการเมือง	ปานกลาง	ผลกระทบเชิงบวก
E	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	รุนแรง	ผลกระทบเชิงลบ
S	ปัจจัยด้านสังคม	ปานกลาง	ผลกระทบเชิงบวก
T	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ปานกลาง	ผลกระทบเชิงบวก
E	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	เล็กน้อย	-
L	ปัจจัยด้านกฎหมาย	รุนแรง	ผลกระทบเชิงบวก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในลักษณะและระดับที่แตกต่างกันไปนั้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ประกันชีวิตอยู่ในขณะนี้ ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริโภคมีกระแสวิ่งการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น แต่ด้วยลักษณะของผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตที่มุ่งเน้นในเรื่องของการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน จึงทำให้ธุรกิจประกันชีวิตยังสามารถที่จะขยายตัวได้บ้าง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกโดยส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และด้านกฎหมาย ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจประกันชีวิต ทั้งในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเพิ่มโอกาสในการขาย

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยการใช้ Value Chain Analysis

การจากวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบทางธุรกิจ ซึ่งจะสร้างโอกาส อุปสรรค หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จรูปแบบใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ ฉะนั้น การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้นั้นถือเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กร มองหาแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วยเช่นกัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถทำได้หลากหลายวิธี ในที่นี้จะขอใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า Value Chain Analysis

THE VALUE CHAIN M.E. Porter (1980)



ภาพที่ 2.2 แสดงแผนภาพองค์ประกอบของ Value Chain Analysis

ที่มา : [HTTP://EIAMSRI.WORDPRESS.COM](http://EIAMSRI.WORDPRESS.COM)

2.2.1 ความหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับ Value Chain Analysis ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานซึ่งมีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กรในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด (Michael E.Porter, 1985) โดยกรมองธุรกิจเป็น “ห่วงโซ่แห่งกิจกรรม” ที่สร้างสรรค์คุณค่า ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับห่วงโซ่ เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม โดยแนวคิดนี้ได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก(Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน(Support Activities)

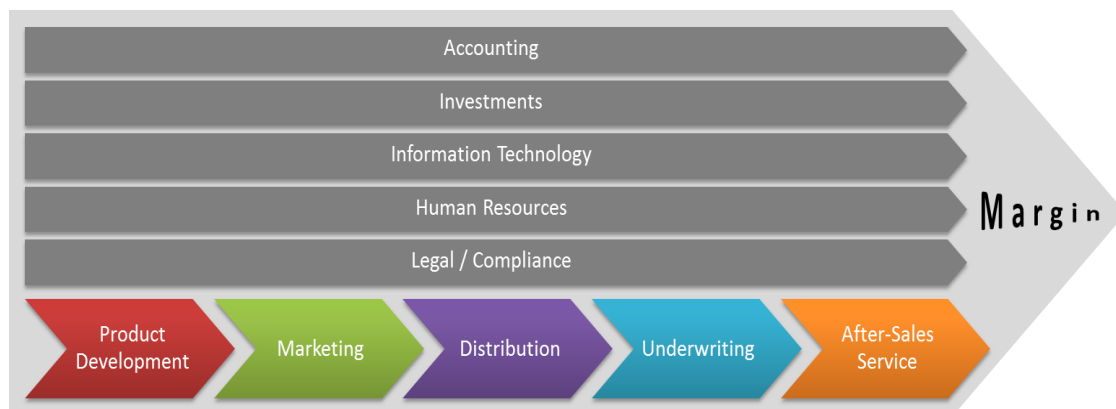
กิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย (1)Inbound Logistics หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ (2)Operations หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต รวมถึงการบรรจุ (3)Outbound Logistics หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม และจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า (4)Marketing and Sales หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย (5)Services หมายถึงกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย และการแนะนำการใช้

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย (1)Procurement หมายถึงกิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก การเจรจาต่อรองกับผู้ผลิต (2)Technology Development หมายถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต (3)Human Resource Management หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์ (4)Firm Infrastructure หมายถึงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

2.2.2 การวิเคราะห์

ด้วยการที่ธุรกิจประกันชีวิตถือเป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงินที่มีลักษณะจำเพาะ ทั้งในเรื่องของการซื้อขายประกันชีวิตที่ถือเป็นการเสนอซื้อจากลูกค้า เรื่องของลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เป็น

ความคุ้มครองด้านการเงินระยะยาว หรือในเรื่องของเงื่อนไขและการจ่ายผลประโยชน์บางกรณีซึ่งมีบุคคลที่สามหรือผู้รับผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้กระบวนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ มีความแตกต่างกับธุรกิจโดยทั่วไปอย่างสิ้นเชิง



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนภาพ Value Chain ของบริษัท สตาร์ จำกัด

ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลบริษัท สตาร์ จำกัด (พ.ศ. 2558)

ภาพที่ 2.3 แสดงถึงกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของบริษัท โดยกิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรม ประกอบไปด้วย

Product Development หมายถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือที่เรียกว่ากรรมกรรมประกันชีวิต ต้องอาศัยวิชาชีพเฉพาะคือนักคณิตศาสตร์ประกันภัย มีบทบาทในการคำนวณตัวเลขทางสถิติที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น อัตราขณะ อัตราการเจ็บป่วย อัตราการเกิดอุบัติเหตุ จำนวนเงินสำรอง อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการคงอยู่ของกรรมกรรม ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อคำนวณอัตราเบี้ยประกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่ นั้น เป็นกิจกรรมที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลทางสถิติของอุตสาหกรรม มีบางส่วนที่ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนหรือการประหยัดต่อขนาด(Economy of scale) และนโยบายการใช้จ่ายของบริษัท โดยกิจกรรมหลักด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์นี้ มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) คือการมีฐานลูกค้าขนาดใหญ่ ซึ่งจะทำให้บริษัทมีเบี้ยประกันและปริมาณเงินสำรองที่มากพอที่จะเกิดการประหยัดต่อขนาด รวมถึงการมีฐานข้อมูลลูกค้าและค่าประสบการณ์ต่างๆ จำนวนมาก ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และคำนวณอัตราการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้หลากหลายรูปแบบและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง เกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด มียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยของธุรกิจ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับต้นๆ ส่งผลให้บริษัทฯ มีจำนวนลูกค้าเพิ่มมาก

ขึ้น มีเบี้ยประกันและฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก จึงนับเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบสำหรับกิจกรรมในส่วนนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจ

Marketing หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมในการขายทั้งหมด ตั้งแต่การวิเคราะห์วิจัยทางการตลาดและคู่แข่ง การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีวางขายอยู่ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการบริหารฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลการขายเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อยอดสำหรับเพิ่มโอกาสในการขาย โดยกิจกรรมหลักด้านการตลาดนี้มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดและการขายทั้งหมดอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน รวดเร็ว ตั้งแต่ข้อมูลแนวโน้มของตลาดและความต้องการของลูกค้า ข้อมูลการแข่งขันและความเคลื่อนไหวของบริษัทคู่แข่ง ตลอดจนข้อมูลด้านศักยภาพและความต้องการของคณขายหรือตัวแทน เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และวางกลยุทธ์การตลาดได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด ยังไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ ข้อมูลต่างๆ กระจายอยู่ตามแต่ละหน่วยงาน โดยไม่มีความเชื่อมโยงกัน การรวบรวมข้อมูลทำได้ยากและมีความซับซ้อน การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละเรื่องของหน่วยงานต่างๆ ยังไม่ครอบคลุมและไม่สามารรถแก้ปัญหาในภาพรวมได้ จึงส่งผลให้การวางกลยุทธ์การตลาดขาดประสิทธิภาพ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาในภาพรวมจึงเป็นไปอย่างล่าช้า จึงถือเป็นจุดอ่อนหรือเป็นกิจกรรมที่ต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนา

Distribution หมายถึงช่องทางในการขาย ซึ่งมีกิจกรรมการขายที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็นช่องทางธนาคาร(Bancassurance) ช่องทางตัวแทน(Agency) ช่องทางการขายตรง(Direct marketing) ช่องทางออนไลน์(Online) และช่องทางอื่นๆ(Affinity) โดยกิจกรรมหลักในส่วนช่องทางการขายนี้มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือการมีช่องทางการขายที่หลากหลายและแข็งแกร่ง โดยการร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยังเป็นการแสดงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เป็นภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักและเกิดความเชื่อมั่น ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด มีพันธมิตรทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน ประกอบการกับการเป็นผู้สนับสนุนให้แก่สถาบันและรายการต่างๆ ส่งผลให้ตัวแทนสามารถนำเสนอขายและปิดการขายได้ง่ายขึ้น

Underwriting หมายถึงการพิจารณารับประกัน ถือเป็นกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมของธุรกิจประกัน โดยเฉพาะ จากการใช้รูปแบบของการซื้อขายประกันชีวิตเป็นการเสนอซื้อ ทำให้บริษัทต้องมีหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่พิจารณาความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละราย ว่ามีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด บริษัทจะสามารถรับความเสี่ยงได้หรือไม่ หรือรับความเสี่ยงได้ในจำนวนเท่าไร เพื่อ

คัดกรองและทำการรับประกันให้ความคุ้มครองตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ โดยบริษัทมีสิทธิปฏิเสธที่จะรับประกันได้เช่นกัน และกิจกรรมในส่วนนี้ ยังรวมถึงการออกกรมธรรม์และจัดตั้งกรมธรรม์ให้ลูกค้าอีกด้วย โดยกิจกรรมการพิจารณารับประกัน มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) คือ การพิจารณาและการออกกรมธรรม์ด้วยความรวดเร็ว มีขั้นตอนการพิจารณาและเงื่อนไขที่ชัดเจน เรียบง่าย และสะดวกสบาย ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า กระบวนการและขั้นตอนการพิจารณารับประกันของบริษัท สตาร์ จำกัด อยู่ในระดับมาตรฐาน แต่จะมีความล่าช้าในช่วงสิ้นเดือน ช่วงสุดท้ายของไตรมาส และช่วงปลายปี เนื่องจากเป็นช่วงที่มีลูกค้าจำนวนมาก และหากเปรียบเทียบกับบริษัท AAA จะพบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด เสียเปรียบในเรื่องของการอำนวยความสะดวกสบายให้ลูกค้า อาทิ ระบบการแจ้งผลการพิจารณารับประกัน ซึ่งปัจจุบันลูกค้าจะรับทราบข้อมูลผ่านตัวแทน ทำให้ล่าช้าหรือเกิดความคลาดเคลื่อนบ่อยครั้ง การติดต่อสื่อสารและการสอบถามข้อมูลมีความยุ่งยาก จึงถือเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

After-Sales Services หมายถึงกิจกรรมการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การจ่ายเคลม(Claim) การรับชำระเบี้ยประกันปีต่อหรืองวดถัดไป การให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ การบริการสาขา หรือการตรวจสอบสิทธิของผู้รับผลประโยชน์ในกรณีที่มีการตาย เป็นต้น โดยการให้บริการลูกค้าหลังการขายนี้ มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) คือ การบริการที่รวดเร็วและสะดวกสบายอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นด้านช่องทางที่ลูกค้าใช้ติดต่อกับบริษัท หรือการอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าใช้สถานพยาบาล ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด สามารถให้บริการได้รวดเร็วและสะดวกสบายมากกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง มีความโดดเด่นในด้านการบริการที่มีความหลากหลาย สามารถเลือกได้ตามความต้องการของลูกค้าทุกเพศทุกวัย โดยมีการเก็บข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของลูกค้าเพื่อใช้พัฒนาการให้บริการให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นเจ้าเดียวที่มีการให้บริการในลักษณะนี้ และนับเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของบริษัท สตาร์ จำกัด

ส่วนกิจกรรมสนับสนุน โดยหลักจะประกอบไปด้วยกิจกรรมจาก 5 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ (1)Accounting เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับรายการทางบัญชีทั้งหมด (2)Investments เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการลงทุน เนื่องจากธุรกิจประกันชีวิตจะนำเบี้ยประกันส่วนหนึ่งที่ได้รับชำระจากลูกค้าไปลงทุนต่อ (3)Information Technology คือกิจกรรมด้านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศขั้นพื้นฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานในองค์กร (4)Human Resources คือกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนการประเมินผล เลื่อนลดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น (5)Legal and Compliance หมายถึง

กิจกรรมด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เนื่องจากธุรกิจประกันชีวิตมีรายละเอียดข้อบังคับจำเพาะ เช่น การห้ามลดแลกแจกแถม การควบคุมพฤติกรรมตัวแทน เงื่อนไขการยกเว้นความคุ้มครองต่างๆ เป็นต้น ทำให้ต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและติดต่อกับหน่วยงานส่วนกลางโดยเฉพาะ

การวิเคราะห์ด้วยการใช้ Value Chain Analysis ทำให้เห็นภาพว่าแต่ละกิจกรรมมีความสำคัญและเชื่อมโยงกันอย่างไร ซึ่งการจากวิเคราะห์พบว่า บริษัท สตาร์ จำกัด ยังสามารถพัฒนาศักยภาพได้ในหลากหลายส่วน โดยมีกิจกรรมที่น่าสนใจและสามารถลงมือทำแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาได้ทันที โดยไม่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากหรือใช้เวลานานจนเกินไป ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในภาพรวมได้

โดยสรุปแล้ว จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ด้วยการวิเคราะห์ PESTEL Analysis และ Value Chain Analysis ตามลำดับ พบว่าปัจจัยภายนอกแต่ละด้าน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในลักษณะที่ต่างกัน และมีระดับผลกระทบที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านกฎหมายมีผลกระทบกับธุรกิจประกันชีวิตมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ยกเว้นปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนี้ จะช่วยให้บริษัททราบถึงผลกระทบจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อหาแนวทางป้องกันบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ยังพบว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัทประกอบด้วยกิจกรรมหลักได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การตลาดหรือการเตรียมความพร้อมในการขาย การขายในแต่ละช่องทาง การพิจารณารับประกัน และการบริการหลังการขาย รวมถึงกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยแต่ละกิจกรรมมีจุดแข็ง-จุดอ่อนที่แตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์กิจกรรมหลัก ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในที่บริษัทสามารถควบคุมได้นั้น แสดงให้เห็นว่ายังมีหลายส่วนที่สามารถปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท

บทที่ 3

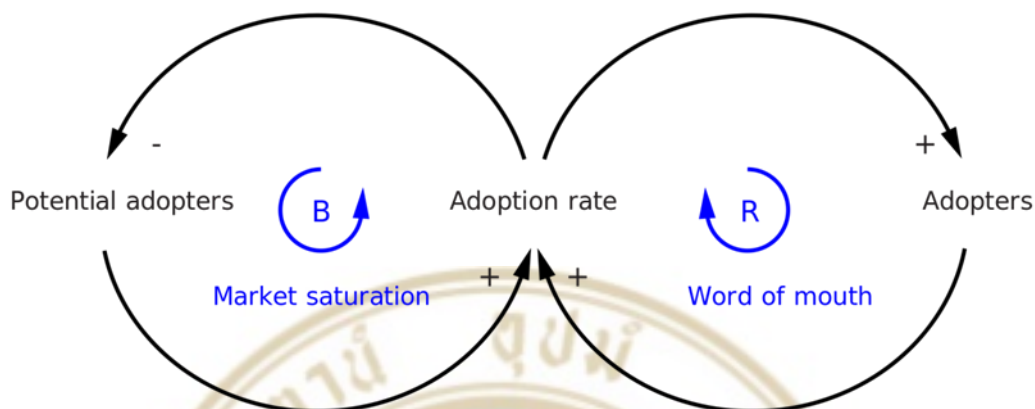
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

จากสภาพปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่นั้น การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรรับรู้และเข้าใจปัญหาอย่างถูกต้อง สามารถเลือกใช้วิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหาได้อย่างเหมาะสม แต่การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงถือเป็นเรื่องที่ยากและมีความซับซ้อน เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ และส่งผลกระทบและสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ฉะนั้น การแก้ปัญหาก็แท้จริง จึงต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน โดย การคิดอย่างเป็นระบบ การทำความเข้าใจถึงสาเหตุและลักษณะของปัญหา รวมถึงการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ และพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้การวางกลยุทธ์และการดำเนินแผนงานต่างๆ ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิมวงรอบและเหตุผล(Causal Loop Diagram : CLD) มีที่มาจากการคิดอย่างเป็นอย่างเป็นระบบหรือที่เรียกว่า “Systematic Thinking” (Forrester, 1961) โดยการเปลี่ยนมุมมองการวิเคราะห์จากเดิมที่แยกวิเคราะห์แต่ละเหตุการณ์(Event) เพื่อระบุสาเหตุ(Cause) ให้เป็นการมองอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เห็นรูปแบบหรือแบบแผนของพฤติกรรม(Patterns of Behavior) ทำให้สามารถระบุสาเหตุการเกิดปัญหาได้ชัดเจน และนำไปสู่การแก้ปัญหาก็ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยพื้นฐานแล้วแผนภูมิมวงรอบเหตุและผลนี้ มาจากการหลักคิดของการเคลื่อนไหวของระบบ(System Dynamics)(Sterman, 2000) และถูกนำมาปรับใช้สำหรับการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและการแก้ไขปัญหาด้านธุรกิจ แผนภูมิมวงรอบเหตุและผลสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ โดยที่แต่ละกิจกรรมนั้น มีความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงกันในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน สามารถระบุทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดกับกิจกรรมอื่นๆ ได้(Positive or Negative) ฉะนั้น การใช้แผนภูมิ

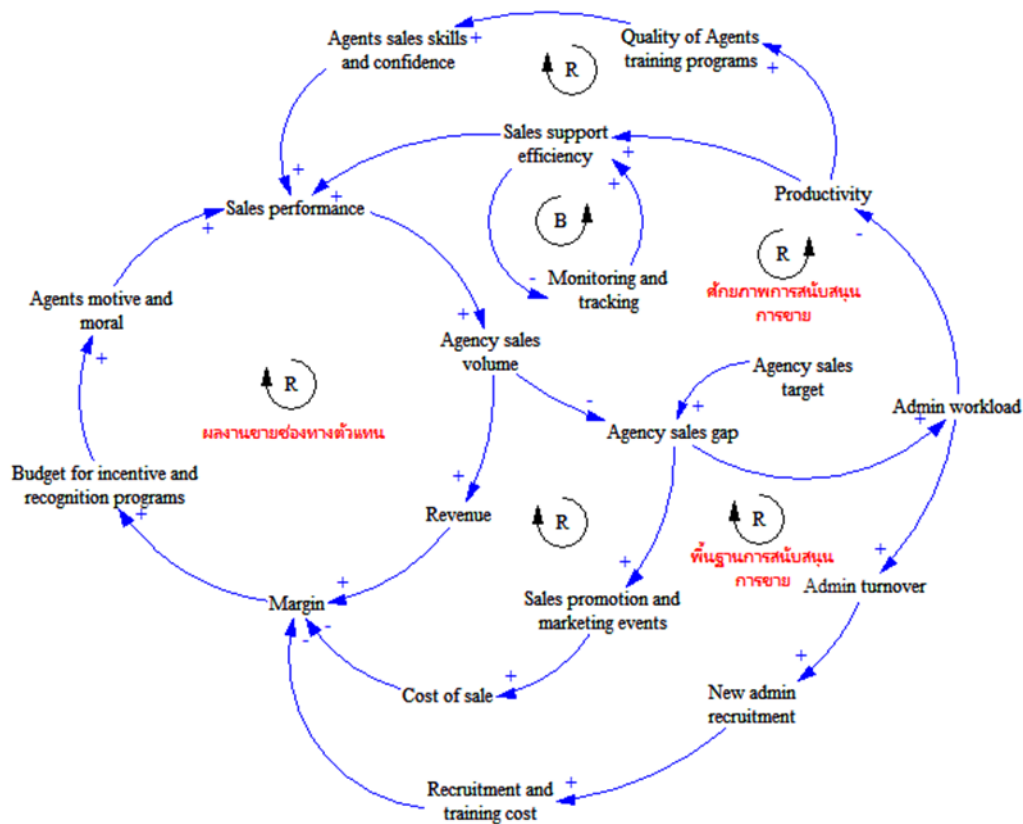
วงรอบเหตุและผลจึงทำให้องค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงอย่างเป็นเหตุเป็นผล เข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการยอมรับหรือเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่
ที่มา : https://en.wikipedia.org/wiki/System_dynamics

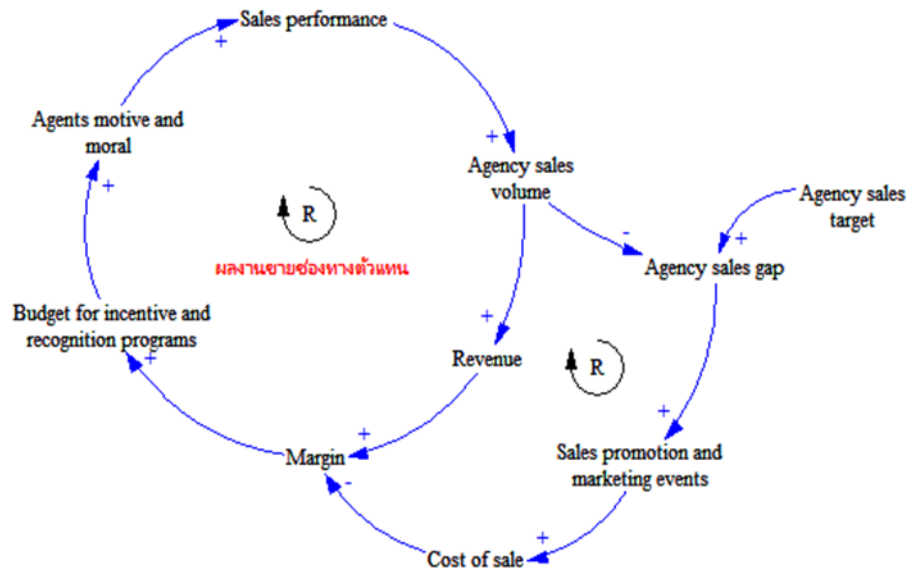
ภาพที่ 3.1 เป็นตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งในแผนภูมิวงรอบเหตุและผลประกอบไปด้วย (1)ตัวแปรที่กำหนด ตามตัวอย่างได้แก่ อัตราการยอมรับ(Adoption rate) กลุ่มคนที่ยอมรับ(Adopters) และกลุ่มคนที่เป็นไปได้ว่าจะยอมรับ(Potential adopters) (2)ความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปร คือลูกศรที่แสดงอยู่ในแผนภูมิฯ (3)ลักษณะของการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ แสดงด้วยเครื่องหมายบวก(+) แทนความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และเครื่องหมายลบ(-) แทนความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม (4)ชื่อและสัญลักษณ์ประจำวงรอบ(Loop) จากตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อจำนวนคนที่ยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ลดลง อัตราการยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะลดลง และหากจำนวนคนที่ยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น อัตราการยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะเพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์ในวงรอบนี้ ตามตัวอย่างให้ชื่อว่า Word of mouth ซึ่งเราเรียกววงรอบลักษณะนี้ว่าเป็นวงรอบเสริมแรง(Reinforce loop: R) ในขณะเดียวกัน หากอัตราการยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น ก็ย่อมทำให้จำนวนคนที่เป็นไปได้ว่าจะยอมรับลดลง ความสัมพันธ์ในวงรอบนี้ ตามตัวอย่างให้ชื่อว่า Market saturation วงรอบลักษณะนี้เรียกว่า วงรอบสมดุล(Balance loop: B)

3.2 โครงสร้างของปัญหา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท สตาร์ จำกัด

จากแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท สตาร์ จำกัด แสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหา โดยเริ่มจากการที่ผลงานขายช่องทางตัวแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกความหมายหนึ่งคือ การมีส่วนขาดเป้าหมาย (Agency sales gap) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ 2 ส่วนหลักๆ ด้วยกัน คือ (1) ผลกระทบด้านการขาย เป็นความเชื่อมโยงของปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย กิจกรรมทางการตลาด งบประมาณเพื่อกระตุ้นการขาย ตลอดจนขวัญกำลังใจและผลงานขายของตัวแทน และใน ส่วนของ (2) ผลกระทบด้านการสนับสนุนการขาย ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในของหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพในการทำงาน การติดตามผลการดำเนินงาน คุณภาพการฝึกอบรมและพัฒนาตัวแทน การลาออกของพนักงาน ตลอดจนการสรรหาพนักงานใหม่และต้นทุนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมด้วยการแยกพิจารณาแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลในแต่ละส่วน ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลของผลงานขายช่องทางตัวแทน บริษัท สตาร์ จำกัด

เมื่อพิจารณาแผนภูมิวงจรเหตุและผลในส่วนของผลงานขายช่องทางตัวแทน ซึ่งมีปัจจัยที่เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กับผลงานขายในรูปแบบต่างๆ โดยจะพบว่าเมื่อช่องทางตัวแทนมีผลงานขายลดลง ส่งผลรายได้ของบริษัทลดลง และมีส่วนขาดเป้าหมายเพิ่มขึ้นจากการที่ผลงานขายไม่เข้าเป้าหมาย ทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายสำหรับการส่งเสริมการขายและการทำกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบให้กำไรของบริษัทฯ ลดลง บริษัทจึงจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณที่ใช้สำหรับกิจกรรมต่างๆ อย่างรัดกุม เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการขาดทุน ทำให้งบประมาณสำหรับการกระตุ้นและให้รางวัลตัวแทนลดลงตามไปด้วย จึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อขวัญกำลังใจของตัวแทน เนื่องจากอาชีพตัวแทนประกันชีวิตเป็นอาชีพอิสระ การกระตุ้น การให้รางวัล และการสร้างขวัญกำลังใจจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง การกระตุ้นและการให้รางวัลตัวแทนที่ลดลง ย่อมส่งผลทำให้ผลงานขายลดลง



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลของศักยภาพการสนับสนุนการขาย บริษัท สตาร์ จำกัด

ในลำดับถัดมา การพิจารณาแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลของศักยภาพการสนับสนุนการขาย สามารถบอกได้ว่า เมื่อช่องทางตัวแทนมีผลงานขายลดลง ทำให้มีส่วนขาดเป้าหมายเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ส่งผลให้หน่วยงานสนับสนุนภายในหรือพนักงานต้องทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อวางแผนและหาแนวทางการเพิ่มผลงานขาย ซึ่งเป็นการเพิ่มปริมาณงานในช่วงเวลาที่จำกัด ทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลง และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการขายและคุณภาพการฝึกอบรมลดลง และเมื่อตัวแทนไม่ได้รับการฝึกอบรมที่ดีเพียงพอ ก็จะขาดทักษะแล้วความมั่นใจ ทำให้ผลงานขายลดลง ซึ่งถ้าหากมีการเพิ่มในเรื่องของการติดตามผลการทำงานของพนักงาน ก็จะสามารช่วยให้อการสนับสนุนการขายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลของพื้นฐานการสนับสนุนการขาย บริษัท สตาร์ จำกัด

นอกจากนี้ หากพิจารณาแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของพื้นฐานการสนับสนุนการขาย ยังพบอีกว่าส่วนขาดเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ต้องมีการประชุมเพื่อหาแผนงานและแนวทางการแก้ไข ซึ่งหมายถึงปริมาณงานที่จำเป็นต้องทำเพิ่มมากขึ้น รวมถึงความเครียดและความกดดันในการทำงานที่เพิ่มขึ้นนั้น ส่งผลให้จำนวนพนักงานลาออกเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบก็เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ ลดลงอีกเช่นกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถบอกได้ว่าสภาพปัญหาช่องทางตัวแทนมีผลงานยอดขายต่ำกว่าเป้าหมายของบริษัท สตาร์ จำกัด นั้น มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการขายโดยตรง และส่วนงานสนับสนุนการขาย ซึ่งทั้งสองส่วนล้วนส่งผลกระทบต่อศักยภาพการขายและผลงานยอดขายของช่องทางตัวแทน และส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลกำไรของบริษัทฯ ทำให้ถูกลดหรือควบคุมงบประมาณและค่าใช้จ่ายสำหรับการส่งเสริมการขาย ส่งผลให้การวางแผนงานเพื่อเพิ่มยอดขายทำได้ค่อนข้างยากและมีข้อจำกัด ท้ายที่สุดแล้วแผนภูมิวงรอบเหตุและผลได้แสดงให้เห็นว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจะยังคงอยู่และมีโอกาสทวีความรุนแรงมากขึ้น หากไม่ได้รับการแก้ไขที่ตรงจุดหรือขาดการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อป้องกันหรือรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ด้วยเป้าหมายทางธุรกิจและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร การกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับ แต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน นับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนให้การทำงานในส่วนงานต่างๆ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functional-Level Strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functional-Level Strategy)

ที่มา : <http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/>

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และมุ่งเน้นการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรมี 3 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย

4.1.1 กลยุทธ์เพื่อการเติบโต(Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น โดยทฤษฎี Ansoff Matrix กลยุทธ์เพื่อการเติบโตนี้ สามารถแยกย่อยออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1)Market Penetration คือการเพิ่มยอดขายจากการเจาะตลาดเดิม ด้วยผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ (2)Market Development คือการเพิ่มยอดขายจากการหาตลาดใหม่ ด้วยผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ (3)Product Development คือการเพิ่มยอดขายจากการเจาะตลาดเดิม ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และ (4)Diversification คือการเพิ่มยอดขายจากการหาตลาดใหม่ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

4.1.2 กลยุทธ์เพื่อการคงตัว(Stabilization Strategy) เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระดับหนึ่ง และต้องการรักษาสถานภาพการดำเนินงานให้มีความต่อเนื่อง หรือต้องการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงานและควบคุมไม่ให้เติบโตเร็วเกินไปนัก ซึ่งถ้าหากองค์กรใช้กลยุทธ์เพื่อการคงตัวโดยไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงเป็นเวลานาน จะส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรลดลงด้วยเช่นกัน

4.1.3 กลยุทธ์เพื่อการหดตัว(Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากสถานะตกต่ำ โดยส่วนใหญ่จะหมายถึงความถึงภาวะขาดทุนหรือความล้มเหลวทางธุรกิจอันเนื่องมาจากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นเวลานาน โดยที่กลยุทธ์เพื่อการหดตัวนี้ สามารถทำได้ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ (1)Turnaround เป็นการฟื้นฟูองค์กร จะนำมาใช้เมื่อผลการดำเนินงานไม่ดี แต่ยังต้องการกลับมาดำเนินธุรกิจต่อ การฟื้นฟูจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างในองค์กร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (2)Harvesting การเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นการลดการลงทุนและเน้นการทำกำไรระยะสั้นให้สูงที่สุด (3)Divestiture เป็นการกำจัดธุรกิจที่มีต้นทุนสูงแต่ไม่ทำกำไรให้องค์กร หรือธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนที่มากเกินไป เพื่อเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการดำเนินงาน

(4)Liquidation หมายถึงการเลิกกิจการหรือการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงด้วยการขายทรัพย์สินทั้งหมดที่บริษัทมีอยู่

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนับเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการที่จะใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยแนวคิดของ Michael E. Porter ได้นำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไป ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง(Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม(Focus or Niche) สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่เน้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ทำให้สามารถเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ โดยอาศัยการทำกำไรจากการขายปริมาณมาก ถึงแม้ว่ากำไรต่อหน่วยจะต่ำก็ตาม ซึ่งข้อดีคือหากองค์กรจำเป็นต้องเผชิญสงครามราคา องค์กรก็ยังสามารถแข่งขันได้ด้วยความได้เปรียบด้านต้นทุน

4.2.2 การสร้างความแตกต่าง(Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาสินค้าและบริการ ให้มีความแตกต่างและไม่สามารถหาได้จากคู่แข่งในอุตสาหกรรม หรืออาจเป็นการเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าคู่แข่งหรือตลาดได้ ซึ่งความแตกต่างนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงสงครามราคาหรือการแข่งขันที่รุนแรงได้

4.2.3 การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม(Focus or Niche) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและการให้บริการเฉพาะกลุ่ม ซึ่งสินค้าและบริการจะมีลักษณะจำเพาะที่เหมาะสมและตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จึงสามารถตั้งราคาสูงได้ เนื่องจากองค์กรมีความเชี่ยวชาญในกลุ่มตลาดนี้ และเป็นตลาดเฉพาะซึ่งไม่มีคู่แข่งมากนัก อย่างไรก็ตาม ความเชี่ยวชาญและเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะใช้กลยุทธ์นี้

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ เป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการ โดยเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะเป็นการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และเป็นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ โดยสามารถจำแนกได้หลากหลายตามการปฏิบัติงาน เช่น กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การดำเนินงาน กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การเงินและการลงทุน กลยุทธ์การให้บริการ เป็นต้น

4.4 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท สตาร์ จำกัด

จากสภาพปัญหาช่องทางตัวแทนไม่สามารถทำผลงานการขายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ของบริษัท สตาร์ จำกัด เมื่อพิจารณาภาพรวมของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย พบว่ามีทิศทางการเติบโตที่ดีมาโดยตลอด อีกทั้งตัวเลขอัตราการถือครองกรมธรรม์ของประเทศไทย ยังแสดงให้เห็นว่าตลาดประเทศไทยยังไม่ถึงระยะอิ่มตัว ยังมีโอกาสในการทำตลาดอีกมาก สภาพการแข่งขันในธุรกิจก็ยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกยังบ่งบอกได้อีกว่า นอกจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลาแล้ว ปัจจัยภายนอกโดยส่วนใหญ่ต่างส่งผลกระทบต่อเชิงบวกหรือช่วยสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจประกันชีวิตเป็นอย่างดี รวมไปถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ทำให้องค์กรเห็นถึงกระบวนการทำงานและกิจกรรมภายในองค์กรที่สำคัญ สามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสามารถทำการปรับปรุงพัฒนาได้อีกมากมายหลายส่วน ฉะนั้นจากสภาพปัญหาและผลการวิเคราะห์ทั้งหมดในข้างต้น จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

เลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Growth Strategy) มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงการเพิ่มส่วนแบ่งการขายหรือสัดส่วนผลงานขายในแต่ละช่องทางการขายภายในบริษัทอีกด้วย เลือกใช้ทั้งในรูปแบบของการเจาะกลุ่มตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ (Market Penetration) โดยอาศัยการวิเคราะห์ฐานลูกค้าเดิมเพื่อหาโอกาสในการขายเพิ่ม การเพิ่ม

จำนวนตัวแทน การพัฒนาศักยภาพตัวแทนที่มีอยู่ ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการเสนอขาย และมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการเจาะกลุ่มตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่(Product Development) โดยการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง ครอบคลุมและสามารถตอบโจทย์ความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า ที่มีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับมุมมองและการจำแนก เช่น การแบ่งตามช่วงวัย การแบ่งตามลักษณะงานและอาชีพ การแบ่งตามความต้องการทางการเงิน การแบ่งตามลักษณะนิสัยและรูปแบบการใช้ชีวิต เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ ยังหมายความรวมถึงการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการขายด้วย ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการนำเสนอขายให้มีความทันสมัยและใช้งานได้สะดวกสบาย การพัฒนากระบวนการพิจารณารับประกันและการออกกรมธรรม์ให้มีความรวดเร็ว ตลอดจนการพัฒนาด้านการให้บริการ หลังการขาย ทั้งการให้บริการผ่านทางโทรศัพท์ การให้บริการผ่านสำนักงานสาขา และการจ่ายเคลม หรือการจ่ายผลประโยชน์ต่างๆ ให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว

4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันนี้ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation) เนื่องจากสภาพการแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิต จะไม่เน้นการแข่งขันทางด้านราคา เพราะประกันชีวิตเป็นการให้บริการทางการเงินด้วยการคุ้มครองความเสี่ยงทางการเงิน เรื่องความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงทางการเงิน และการมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองและรองรับความต้องการทางการเงินของลูกค้าได้หลากหลายรูปแบบจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ฉะนั้น การแข่งขันในธุรกิจนี้จึงมุ่งเน้นไปที่คุณภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมออกผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ เพื่อให้มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่งผลถึงการเพิ่มโอกาสในการขาย ทั้งนี้ บริษัท สตาร์ จำกัด สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจและเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม การติดต่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าด้วยความรวดเร็วผ่านช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้จริง การเสนอขายผ่านอุปกรณ์และระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและตัวแทน เช่น การใช้อุปกรณ์ Tablet และ Application ในการเสนอขายแบบประกัน การใช้ระบบ Digital Signage, E-signature, Mobile EDC ในการทำธุรกรรมกับลูกค้า เป็นต้น ตลอดจนการวิเคราะห์ศักยภาพและลักษณะการขายของตัวแทน เพื่อให้สามารถวางแผนส่งเสริมและสนับสนุนการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่การเลือกใช้กลยุทธ์ทั้งหมด ต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทุกส่วนงานและทุกระดับ จนกระทั่งสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ โดยสามารถระบุกลยุทธ์สำหรับส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ควรมุ่งเน้นในเรื่องของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม เพื่อประเมินว่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันได้มากน้อยเพียงใด โดยการกำหนดเป้าหมายให้มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทุกไตรมาส รวม 4 ครั้งต่อปี และกำหนดให้มีการทบทวนยอดขายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการทุก 6 เดือน

กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย ควรใส่ใจและให้ความสำคัญในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นของตลาด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกระแสที่น่าจับตามองหรือสิ่งที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน การเข้าถึงและใกล้ชิดกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย หรือการติดตามปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อการทำตลาด รวมถึงการสำรวจความต้องการของตลาดและภาพลักษณ์องค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรรับรู้ความคิดและมุมมองของลูกค้า และสามารถปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง โดยกำหนดตารางการศึกษาและสำรวจทิศทางของตลาดทุก 6 เดือน

กลยุทธ์การดำเนินงาน ควรมุ่งเน้นด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงานทั้งหมด โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของจำนวนความถี่และขนาดของผลกระทบ โดยระบุตัวชี้วัดด้านความรวดเร็วในการทำงานและความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน เพื่อให้รางวัลและจ่ายผลตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงาน ถือเป็น การส่งเสริมให้เกิดความใส่ใจด้านประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การให้บริการ เช่นเดียวกับการดำเนินงานในด้านอื่นๆ องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ โดยเฉพาะในเรื่องของความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการบริการลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความหลากหลายของช่องทางบริการและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ระยะเวลาการรอคอยเพื่อรับบริการ ความรวดเร็วในการให้บริการและแก้ปัญหาลูกค้า โดยการจัดทำระบบเลขาส่วนตัว เพื่อคอยให้บริการลูกค้าคนพิเศษบางกลุ่มและรักษามาตรฐานลูกค้าสำคัญๆ เอาไว้

4.4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์

กำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถจัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างเหมาะสม ทำให้การดำเนินกิจกรรมในแต่ละส่วนงานมีความสอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจได้อย่าง ยั่งยืน โดยการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ของบริษัท สตาร์ จำกัด นั้น กลยุทธ์ระดับองค์กรได้ เลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโต ทั้งในรูปแบบของการเจาะกลุ่มตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ และการเจาะกลุ่มตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ส่วน กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับ องค์กร และเหมาะสมลักษณะการแข่งขันของธุรกิจประจำวัน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาดและ ส่งเสริมการขาย ด้านการดำเนินงานและการให้บริการ ให้การปฏิบัติงานสามารถตอบโจทย์และ ความต้องการขององค์กรได้



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการศึกษาและการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับองค์กรนับเป็นกระบวนการที่มีสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโดยตรง เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารหรือองค์กรจะเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ แต่หากไม่สามารถนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม องค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ฉะนั้น ผู้บริหารหรือองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจในเรื่องของวิธีการนำกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ มาปรับใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของกระบวนการควบคุมและติดตามที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและรูปแบบการประเมินผลที่ชัดเจน รวมถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจหรือส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก ซึ่งหมายถึงการประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงนั่นเอง

5.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ **Balanced Scorecard**

5.1.1 บทนำและความหมาย

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และสามารถควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างสมดุล โดย Balanced Scorecard เป็นผลงานของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเสนอแนวคิดนี้ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ.1992 (โอล์ฟ, นีล โยธัน และคณะ, 2549) โดยมีแนวคิดว่า ความสำเร็จด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ไม่น่าจะทำให้องค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไร ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน แต่การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องประสบผลสำเร็จในการพิจารณามุมมองหรือปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นความสำเร็จทางการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักๆ ได้แก่ การเพิ่มรายได้ การเพิ่มกำไร หรือการลดต้นทุน ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินก็มีอยู่มากมาย เช่น อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไรต่อหน่วยที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่ลดลง อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เป็นต้น โดยการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้การวัดผลมีประสิทธิภาพและสามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง

มุมมองด้านลูกค้า(Customer perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะดูแลและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดสำหรับมุมมองด้านลูกค้านี้ เปรียบเสมือนการกำหนดแนวทางการแสวงหารายได้ขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าจะเป็นในเรื่องของระดับความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการซื้อซ้ำ จำนวนเรื่องร้องเรียน ระยะเวลาและความรวดเร็วในการให้บริการ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน รวมถึงการควบคุมคุณภาพของกระบวนการทำงานภายในด้วย โดยพิจารณาว่าหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร จะมีการจัดการกระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตัวอย่างตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนสินค้าและบริการใหม่ๆ ระยะเวลาที่ใช้ในการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ คุณภาพของสินค้าหรืออัตราส่วนของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ปริมาณของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตสินค้า รวมถึงการส่งข้อมูลและการสื่อสารภายในที่เกิดความผิดพลาดหรือล่าช้า

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านอื่นๆ และเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยวัตถุประสงค์สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานี้ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเป็นหลัก

ทั้งนี้ การพิจารณามุมมองในแต่ละด้านในเกิดประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการได้นั้น การดำเนินกิจกรรมในแต่ละมุมมองจะต้องประกอบไปด้วย 4 ส่วนด้วยกัน คือ (1)วัตถุประสงค์ หมายถึงสิ่งที่มุ่งหวังหรือต้องการที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ (2)ตัวชี้วัด

หรือการวัดผล หมายถึงการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลว่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ (3)เป้าหมาย หมายถึงตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ(4)แผนงานหรือกิจกรรม หมายถึงสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่ใช่แผนปฏิบัติงาน แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการในเบื้องต้นเท่านั้น

5.1.2 การนำมาประยุกต์ใช้

จากการเลือกใช้กลยุทธ์ในระดับต่างๆ ของบริษัท สตาร์ จำกัด ประกอบกับการใช้ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่เลือกใช้ มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัท สตาร์ จำกัด ใน มุมมองแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงิน ของบริษัท สตาร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)
เพื่อเพิ่มผลงานขาย ช่องทางตัวแทน	ผลงานขายหรืออัตราการ เติบโตของผลงานขาย ช่องทางตัวแทน	10,500 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตรา การเติบโตร้อยละ 30	ทำแผนงานประจำปีระหว่าง ผู้บริหารฝ่ายขายและผู้บริหารฝ่าย ปฏิบัติงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการกำหนดวาระประชุม ในระหว่างปี
			วิเคราะห์แนวโน้มและสภาพการ แข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงการ วิเคราะห์ความต้องการของตลาด
			จัดทำรายงานสรุปผลงานขาย และรายละเอียดการดำเนินงานใน ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการ ออกแบบระบบการรายงานข้อมูล สำคัญต่างๆ

สำหรับมุมมองด้านการเงินของบริษัท สตาร์ จำกัด ที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ทางการเงินคือการเพิ่มผลงานขายหรือเบีย่ประกันช่องทางตัวแทน มีตัวชี้วัดคือผลงานขายหรืออัตราการเติบโตของผลงานขายช่องทางตัวแทน โดยกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 10,500 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 30 ซึ่งจะต้องมีการระบุแผนงานหรือกิจกรรม

ต่างๆ เพื่อรองรับหรือสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็น การทำแผนงานประจำปีระหว่างผู้บริหารฝ่ายขายและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน โดยการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการทำงาน ช่วยให้การงานและการสื่อสารประสานงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับขยายฐานตลาดและตอบสนองความต้องการของตลาดในปัจจุบัน ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ตลอดจนการจัดทำรายงานสรุปผลงานขายและข้อมูลสำคัญต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการติดตามการทำงาน และเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินการ ได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้า ของบริษัท สตาร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)
เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่	สัดส่วนจำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมทั้งกับกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	ร้อยละ 70 จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด	ทำแผนงานเพื่อกำหนดตารางกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละปี และทำแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระหว่างปี
			จัดเตรียมและพัฒนาช่องทาง การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
			ทำการศึกษาพฤติกรรมและสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า
เพื่อเพิ่มผลงานขายบนฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่	สัดส่วนจำนวนลูกค้าที่มีการซื้อซ้ำ	ร้อยละ 50 จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด	วิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเดิมที่มีอยู่ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจและเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า
เพื่อสร้างการรับรู้ในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต	จำนวนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	อย่างน้อย 1 ครั้งต่อไตรมาส หรือ 4 ครั้งต่อปี	วิเคราะห์แนวโน้มและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด
			เตรียมความพร้อมทางด้านงบประมาณและบุคลากร เพื่อใช้ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในแต่ละช่วงเวลา

สำหรับมุมมองด้านลูกค้ำ ที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 5.2 นี้ แสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้ำประกอบไปด้วย 3 หัวข้อหลักๆ ได้แก่ การรักษาความสัมพันธ์กับฐานลูกค้ำเดิมที่มีอยู่ การเพิ่มผลงานขายบนฐานลูกค้ำเดิมที่มีอยู่ และการสร้างการรับรู้ในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต

เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับฐานลูกค้ำเดิมที่มีอยู่ ตัวชี้วัดคือสัดส่วนจำนวนลูกค้ำที่เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมลูกค้ำสัมพันธ์ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละ 70 จากจำนวนลูกค้ำทั้งหมด ซึ่งแผนงานและกิจกรรม ประกอบด้วย การทำแผนงานเพื่อกำหนดตารางกิจกรรมลูกค้ำสัมพันธ์ในแต่ละปี การจัดเตรียมและพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้ำ รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมและสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ำ ทั้งหมดก็เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้ำได้ด้วยช่องทางและวิธีการที่เหมาะสมกับช่วงวัยและลักษณะการใช้ชีวิตของลูกค้ำ และเพื่อปรับปรุงให้กิจกรรมลูกค้ำสัมพันธ์มีความครอบคลุมและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ำได้อย่างเสมอ

และเพื่อเพิ่มผลงานขายบนฐานลูกค้ำเดิมที่มีอยู่ ตัวชี้วัดคือสัดส่วนจำนวนลูกค้ำที่มีการซื้อซ้ำ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละ 50 จากจำนวนลูกค้ำทั้งหมด ซึ่งแผนงานและกิจกรรมที่ต้องทำคือ การวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้ำเดิมที่มีอยู่ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจและเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ำ เป็นการแสวงหาโอกาสในการขายเพิ่มบนฐานลูกค้ำเดิมด้วยการวิเคราะห์หาความต้องการที่อาจมีเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงวัยและลักษณะการใช้ชีวิต

และเพื่อสร้างการรับรู้ในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยมีตัวชี้วัดคือจำนวนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ มีเป้าหมายการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างน้อย 1 ครั้งต่อไตรมาสหรือ 4 ครั้งต่อปี มีแผนงานและกิจกรรมซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสอดคล้องกับกระแสหรือความนิยม และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างแท้จริง รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณและบุคลากร เพื่อใช้ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในแต่ละช่วงเวลา

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท สตาร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)
เพื่อเพิ่มกำลังการขาย หรือเพิ่มจำนวน ตัวแทน	จำนวนตัวแทนเข้า ใหม่	10,000 คน	วางแผนการสรรหาตัวแทน ทั้งในเรื่อง ของการกำหนดคุณสมบัติและ กลุ่มเป้าหมายและกิจกรรมเพื่อการสรร หา
			จัดเตรียมสถานที่สำหรับการสอบและ การทำงาน เพื่อรองรับจำนวนตัวแทนที่มี ปริมาณเพิ่มมากขึ้น
เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ สนับสนุนงานขาย	ระยะเวลาที่ใช้ใน การออกรายการ ส่งเสริมการขาย และสื่อสารไปยัง ตัวแทน	แล้วเสร็จภายใน 10 วันทำการ	จัดทำตารางการออกรายการส่งเสริมการ ขายในแต่ละช่วงเวลา เพื่อเตรียมความ พร้อมและกำหนดระยะเวลาในการ วิเคราะห์ข้อมูล การประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารไป ยังตัวแทน
	ระยะเวลาที่ใช้ใน การออกผลิตภัณฑ์ ใหม่และสื่อสาร ไปยังตัวแทน	แล้วเสร็จภายใน 15 วันทำการ	ศึกษาและพัฒนากระบวนการการออก ผลิตภัณฑ์ เพื่อลดขั้นตอนหรือลดจำนวน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ส่งผลให้การออก ผลิตภัณฑ์ต้องใช้เวลาอันยาวนานโดยไม่จำเป็น
			จัดทำแผนงานและติดต่อประสานงานกับ หน่วยงานทั้งภายนอกและภายในที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการออก ผลิตภัณฑ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อทำความเข้าใจ และลดระยะเวลาในการประสานงาน
	สัดส่วนจำนวน ความผิดพลาดใน การรายงานข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 10 จากจำนวนการส่ง รายงานทั้งหมด	วางระบบการตรวจสอบข้อมูลในรายงาน ต่างๆ ให้เหมาะสมกับความถี่ในการ รายงาน
สัดส่วนจำนวน ความผิดพลาดใน รายงานข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 10 จากจำนวนการส่ง รายงานทั้งหมด	รวบรวมรายงานและข้อมูลทั้งหมดที่ จำเป็นต้องใช้ เพื่อพิจารณาความซ้ำซ้อน ของข้อมูล และลดจำนวนรายงานหรือ กระชับข้อมูลในบางส่วน	

สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท สตาร์ จำกัด ที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 5.3 แสดงถึงวัตถุประสงค์ทางด้านกระบวนการภายใน ซึ่งประกอบด้วย การเพิ่มกำลังการขายหรือการเพิ่มจำนวนตัวแทน และการเพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนงานขายนั่นเอง

เพื่อเพิ่มกำลังการขายหรือเพิ่มจำนวนตัวแทน มีตัวชี้วัดคือจำนวนตัวแทนเข้าใหม่ ซึ่งตั้งเป้าหมายจำนวนตัวแทนเข้าใหม่ไว้ที่ 10,000 คน โดยมีแผนงานและกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การวางแผนการสรรหาตัวแทน ทั้งในเรื่องของการกำหนดคุณสมบัติ กลุ่มเป้าหมาย และกิจกรรมเพื่อการสรรหา การจัดเตรียมสถานที่สำหรับการสอบและการทำงานเพื่อรองรับจำนวนตัวแทนที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น

และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนงานขาย ซึ่งตัวชี้วัดประกอบไปด้วย (1)ระยะเวลาที่ใช้ในการออกรายการส่งเสริมการขายและสื่อสารไปยังตัวแทน โดยกำหนดเป้าหมายให้แล้วเสร็จภายใน 10 วันทำการ (2)ระยะเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และสื่อสารไปยังตัวแทน โดยกำหนดเป้าหมายให้แล้วเสร็จภายใน 15 วันทำการ และ(3)สัดส่วนจำนวนความผิดพลาดในการรายงานข้อมูล โดยกำหนดเป้าหมายว่าสัดส่วนจำนวนความผิดพลาดจะต้องไม่เกินร้อยละ 10 จากจำนวนการส่งรายงานทั้งหมด ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ มีแผนงานและกิจกรรมต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็น การจัดทำตารางการออกรายการส่งเสริมการขายในแต่ละช่วงเวลา เพื่อเตรียมความพร้อมและกำหนดระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารไปยังตัวแทน การศึกษาและพัฒนากระบวนการการออกผลิตภัณฑ์ เพื่อลดขั้นตอนหรือลดจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลให้การออกผลิตภัณฑ์ต้องใช้เวลาานโดยไม่จำเป็น การจัดทำแผนงานและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการออกผลิตภัณฑ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อทำความเข้าใจและลดระยะเวลาในการประสานงาน การวางระบบการตรวจสอบข้อมูลในรายงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับความถี่ในการรายงาน ตลอดจนการรวบรวมรายงานและข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อพิจารณาความซ้ำซ้อนของข้อมูล และลดจำนวนรายงานหรือกระชับข้อมูลในบางส่วน

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของบริษัท สตาร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงานหรือกิจกรรม (Initiatives)
เพื่อเพิ่มทักษะ และพัฒนา ศักยภาพตัวแทน	จำนวนหลักสูตร พื้นฐานที่จัดอบรมให้ ตัวแทน	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งในแต่ละพื้นที่	จัดทำตารางการอบรมในแต่ละ พื้นที่ให้ชัดเจน และสื่อสารไปยัง ตัวแทนที่อยู่ในแต่ละพื้นที่
	จำนวนหลักสูตรพิเศษที่ จัดอบรมให้ตัวแทน	อย่างน้อย 1 ครั้งต่อไตร มาส หรือ 4 ครั้งต่อปี	จัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบในเรื่อง ของการวิเคราะห์และจำแนก ตัวแทนตามศักยภาพ และออกแบบ หลักสูตรพิเศษให้เหมาะสมกับ ตัวแทนในแต่ละระดับ
	สัดส่วนจำนวนตัว แทนที่เข้าอบรม	ร้อยละ 80 จากจำนวน ตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย ทั้งหมด	วางรูปแบบการติดตามและควบคุม ตัวแทนให้เข้ารับการอบรม เช่น ช่องทางการแจ้งข่าวสาร ระบบการ แจ้งเดือน และการกำหนดเงื่อนไข หรือมาตรการสำหรับตัวแทนที่ไม่ เข้ารับการอบรม

สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในตารางที่ 5.3 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาศักยภาพตัวแทน ซึ่งตัวชี้วัดประกอบไปด้วย (1)จำนวนหลักสูตรพื้นฐานที่จัดอบรมให้ตัวแทน โดยตั้งเป้าหมายอย่างน้อยเดือนละครั้งในแต่ละพื้นที่ (2)จำนวนหลักสูตรพิเศษที่จัดอบรมให้ตัวแทน โดยตั้งเป้าหมายอย่างน้อย 1 ครั้งต่อไตรมาสหรือ 4 ครั้งต่อปี และ(3)สัดส่วนจำนวนตัวแทนที่เข้าอบรม โดยมีเป้าหมายคือร้อยละ 80 จากจำนวนตัวแทนเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งแผนงานและกิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย การจัดทำตารางการอบรมในแต่ละพื้นที่ให้ชัดเจน และสื่อสารไปยังตัวแทนที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ การจัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบในเรื่องของการวิเคราะห์และจำแนกตัวแทนตามศักยภาพ และออกแบบหลักสูตรพิเศษให้เหมาะสมกับตัวแทนในแต่ละระดับ รวมถึงการวางรูปแบบการติดตามและควบคุมตัวแทนให้เข้ารับการอบรม เช่น ช่องทางการแจ้งข่าวสาร ระบบการแจ้งเดือน และการกำหนดเงื่อนไขหรือมาตรการสำหรับตัวแทนที่ไม่เข้ารับการอบรม เป็นต้น

5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

5.2.1 บทนำและความหมาย

ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดก็ตาม ทุกองค์กรต่างต้องการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ ซึ่งการดำเนินธุรกิจในแต่ละวัน องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอยู่ตลอดเวลา(Uncertain) ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจที่ผิดพลาด ตลอดจนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมในส่วนงานต่างๆ ต่อเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร จนกระทั่งเกิดความเสียหายหรือทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนงานหรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งความไม่แน่นอนและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร ที่มีโอกาสเกิดในระดับที่ต่างกัน(Likelihood) และมีผลกระทบที่ต่างกัน(Impact) ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจึงนับว่าเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการช่วยให้้องค์กรสามารถมองเห็นถึงความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่ ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร มีผลกระทบมากน้อยเพียงใด และใครเป็นผู้รับผลกระทบและผู้รับผิดชอบ เพื่อลำดับความสำคัญและหาวิธีการป้องกันหรือบรรเทาอย่างเหมาะสม โดยกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงคือ กระบวนการในการระบุประเด็นความเสี่ยง(Risk identification) การประเมินความเสี่ยง(Risk assessment) การรับมือหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง(Risk response) และการติดตามและควบคุมความเสี่ยง(Risk monitoring) นั่นเอง

5.2.2 การนำมาประยุกต์ใช้

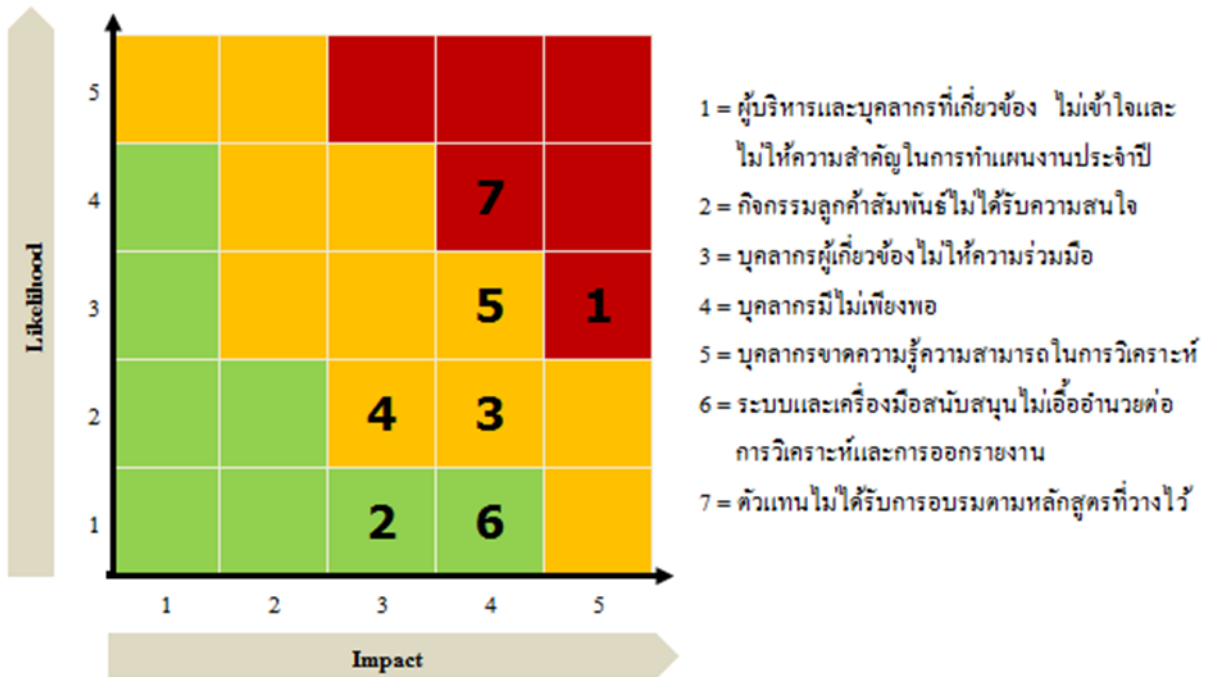
จากการนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติโดยอาศัยเครื่องมือการบริหารจัดการ Balanced Scorecard เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสามารถแก้ไขสภาพปัญหาขององค์กรได้ โดยได้พิจารณามุมมองหรือปัจจัยหลักรอบด้าน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในแต่ละด้าน การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานในแต่ละด้านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม การดำเนินแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บริษัทฯ ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ อาจส่งผลให้การนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จก็เป็นได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ บริษัท สตาร์ จำกัด จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีกรอบในการบริหารจัดการดังนี้

การระบุประเด็นความเสี่ยง(Risk identification) โดยประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ แสดงอยู่ในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.5 แสดงประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์ของบริษัท

ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ลักษณะผลกระทบ
1. ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญในการทำแผนงานประจำปี	ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการทำแผนงานประจำปี	การทำแผนงานล้มเหลว หรือแผนงานที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง
2. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้รับความสนใจ	ขาดการศึกษาพฤติกรรมและลักษณะความต้องการของลูกค้า หรือมีข้อมูลลูกค้าไม่เพียงพอ	ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ได้ ส่งผลให้โอกาสในการขายเพิ่มเติมลดลง
	ลูกค้าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากช่องทางการติดต่อสื่อสารไม่เหมาะสมกับลักษณะการรับสารของลูกค้า	
3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ	ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ไม่สามารถลดระยะเวลาหรือเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการออกผลิตภัณฑ์ได้ ส่งผลให้การออกผลิตภัณฑ์ล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้
4. บุคลากรมีไม่เพียงพอ	ขาดการวางแผนด้านการสรรหาพนักงานใหม่ หรือการดูแลรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่จำเป็น	ไม่สามารถวิเคราะห์หรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตามแผนงานที่กำหนด
5. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์	ขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร	ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การตัดสินใจทางธุรกิจเกิดความผิดพลาด
6. ระบบและเครื่องมือต่างๆ ไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์และการออกรายงาน	ขาดการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	การรายงานข้อมูลสำคัญต่างๆ ล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
7. ตัวแทนไม่ได้รับการอบรมตามหลักสูตรที่วางไว้	หลักสูตรและรูปแบบการสอนไม่มีประสิทธิภาพ	ตัวแทนไม่มีทักษะและศักยภาพการขาย หรือไม่สามารถอยู่ในอาชีพได้ ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง
	ระบบการแจ้งข่าวสาร การควบคุมและติดตามตัวแทนไม่มีประสิทธิภาพ	

การประเมินความเสี่ยง(Risk assessment) ซึ่งสามารถทำได้โดยการนำเอาประเด็นความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้างต้นมาประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิด(Likelihood)และระดับของผลกระทบ(Impact) เพื่อคำนวณระดับความเสี่ยงหรือที่เรียกว่า Risk indicator ต่อไป ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงสามารถแสดงผลโดยการใช้ตารางจัดลำดับความเสี่ยง(Risk matrix) ดังภาพ



ภาพที่ 5.1 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์ บริษัท สตาร์ จำกัด

จากภาพที่ 5.1 เมื่อได้ทำการประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์แล้ว พบว่าความเสี่ยงหมายเลข 1 คือ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญในการทำแผนงานประจำปี และความเสี่ยงหมายเลข 7 คือ ตัวแทนไม่ได้รับการอบรมตามหลักสูตรที่วางไว้ ซึ่งอยู่ในพื้นที่สีแดงในตารางจัดลำดับความเสี่ยงนั้น เป็นประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรควรจะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ส่วนความเสี่ยงหมายเลข 3 คือ บุคลากรผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ ความเสี่ยงหมายเลข 4 คือ บุคลากรไม่เพียงพอ และความเสี่ยงหมายเลข 5 คือ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นั้น เป็นประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่สีส้ม ซึ่งถือเป็นประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรควรติดตามดูแลและคอยเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด และในส่วนสุดท้าย ความเสี่ยงหมายเลข 2 และ 6 คือ กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้รับความสนใจ และ ระบบและเครื่องมือสนับสนุนไม่เอื้ออำนวยต่อการวิเคราะห์และการออกรายงาน ตามลำดับ เป็นประเด็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ทั้งนี้ การ

ประเมินความเสี่ยงเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการจัดการและรับมือความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การรับมือหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง(Risk response) รวมถึงการติดตามและควบคุมความเสี่ยง(Risk monitoring) นั้น สามารถกำหนดโดยจำแนกตามประเด็นความเสี่ยงและสาเหตุได้ ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.6 แสดงแนวทางการรับมือและการควบคุมในแต่ละประเด็นความเสี่ยงของบริษัท

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางการรับมือและการควบคุม
1	ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญในการทำแผนงานประจำปี	ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการทำแผนงานประจำปี	เข้าพบเพื่อพูดคุยและทำความเข้าใจว่าการทำแผนงานประจำปีมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไร
2	กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้รับความสนใจ	ขาดการศึกษาพฤติกรรมและลักษณะความต้องการของลูกค้า หรือมีข้อมูลลูกค้าไม่เพียงพอ	เตรียมความพร้อมและศึกษาด้านการสำรวจความต้องการของลูกค้า และวางรูปแบบการเก็บข้อมูลลูกค้า
		ลูกค้าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากช่องทางการติดต่อสื่อสารไม่เหมาะสมกับลักษณะการรับสารของลูกค้า	เตรียมช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสารให้มีความหลากหลาย เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม
3	บุคลากรผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ	ขาดการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	เข้าพบบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือผู้มีส่วนสำคัญ เพื่อพูดคุยและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4	บุคลากรมีไม่เพียงพอ	ขาดการวางแผนด้านกำลังคน เช่น การสรรหาพนักงานใหม่ หรือการดูแลรักษาพนักงานที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่จำเป็น	หมั่นตรวจสอบปริมาณงานและความต้องการในด้านกำลังคนของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการปรับปรุงระบบผลตอบแทนให้สามารถแข่งขันได้
5	บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์	ขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร	การส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นให้แก่พนักงานในองค์กร รวมถึงการวางรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 5.6 แสดงแนวทางการรับมือและการควบคุมในแต่ละประเด็นความเสี่ยงของบริษัท (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางการรับมือและการควบคุม
6	ระบบและเครื่องมือสนับสนุนไม่เอื้ออำนวยต่อการวิเคราะห์และการออกรายงาน	ขาดการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานเห็นเป้าหมายเดียวกัน
7	ตัวแทนไม่ได้รับการอบรมตามหลักสูตรที่วางไว้	หลักสูตรและรูปแบบการสอนไม่มีประสิทธิภาพ	คอยประเมินผลการจัดหลักสูตรอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
		ระบบการแจ้งข่าวสาร การควบคุมและติดตามตัวแทนไม่มีประสิทธิภาพ	เตรียมช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสาร ให้มีความหลากหลาย เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม รวมถึงการกำหนดระเบียบเพื่อควบคุมการเข้าอบรมของตัวแทน

5.3 สรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สำหรับขั้นตอนการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร นับเป็นกระบวนการที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโดยตรง ผู้บริหารหรือองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจในเรื่องของวิธีการนำกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ มาปรับใช้ ซึ่ง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างสมดุล ด้วยการพิจารณามุมมองหรือปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็น มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ย่อมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และอาจส่งผลให้การนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยง ฉะนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการระบุประเด็นความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรับมือหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง และการติดตามและควบคุมความเสี่ยง จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

บรรณานุกรม

- สมาคมประกันชีวิตไทย (2558). สถิติรายปี รายงานสถิติธุรกิจประกันชีวิต ประจำปี 2557 (Online). Available http://www.tlaa.org/2012/statistics_de.php?statistics_id=8&statistics_detail_id=275#.VpVJnP197Dc (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2558). สถิติธุรกิจประกันชีวิตรายปี (Online). Available <http://www1.oic.or.th/th/statistics/inner7.php> (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- Sewall Wright (1918). แผนภูมิวงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram : CLD). (Online). Available https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram (วันที่ค้นข้อมูล : 23 ตุลาคม 2558)
- Michael E.Porter (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance (Online). Available http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 10 ตุลาคม 2558)
- Forrester, Jay W. (1961). Industrial Dynamics (Online). Available https://en.wikipedia.org/wiki/System_dynamics (วันที่ค้นข้อมูล: 23 ตุลาคม 2558)
- Sterman, John D. (2000). Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world (Online). Available https://en.wikipedia.org/wiki/System_dynamics (วันที่ค้นข้อมูล: 23 ตุลาคม 2558)
- โอล์ฟ, นีล โยธัน และคณะ. (2549). Balanced scorecard ภาคปฏิบัติ: วิธีสร้างความสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม (Online). Available http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176 (วันที่ค้นข้อมูล: 6 พฤศจิกายน 2558)