

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย กรณีศึกษา :
บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ สาขาประเทศไทย



ภิญญาพัชญ์ นันหล้า

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย
กรณีศึกษา บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ สาขาประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



นางสาวกัญญาพัชญ์ นันทล้ำ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร. พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ อาจารย์ พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและความช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ส่งผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และพี่ชาย ที่เป็นแรงบันดาลใจและเป็นผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ ขอบขอบคุณสนิทที่รู้จัก สำหรับกำลังใจและคอยให้ความช่วยเหลือตลอดการศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้จัดทำรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณทุกท่านที่กล่าวถึง และไม่ได้กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้ สำหรับกำลังใจและแรงผลักดันที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยต่อผู้ที่สนใจ ทั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ภิญญาพัชญ์ นันหล้า

กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย

STRATEGIES TO INCREASE REVENUE FROM INSURANCE INDUSTRY

ภิญญาพัชญ์ นันทล้ำ 5750223

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.,

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการจัดการกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่บริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ สาขาประเทศไทย กำลังประสบอยู่ นั่นก็คือรายได้ลดลงซึ่งสวนทางกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยที่กำลังขยายตัวเติบโตอย่างต่อเนื่อง

โดยการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขในครั้งนี้ มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ถึงแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ Five Forces, VRIN, Perceptual Map ส่วนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่นำมาใช้นั้นมีการวางกลยุทธ์ในระดับธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยนำเอาทรัพยากรที่หายากและสามารถสร้างความเปรียบให้บริษัทได้อย่างยั่งยืน ซึ่งได้แก่องค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรมและการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นฝ่ายการตลาดและฝ่าย Engineering เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่วางเอาไว้ เพื่อที่จะทำให้บริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ สาขาประเทศไทย สามารถสร้างความได้เปรียบได้การแข่งขันและเพิ่มรายได้ตามเป้าหมาย

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย/บริษัทประกันภัย/สร้างความแตกต่าง/
เพิ่มรายได้/Differentiation

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	14
2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยทฤษฎีแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)	14
2.2 แผนที่แห่งการรับรู้ (Perceptual Map)	17
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	21
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	27
3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	27
3.2 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์รันส์	28
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	32
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	33
4.1.1 กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy)	33
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	34
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	34



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	34
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	35
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Differentiation Strategy)	35
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)	36
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	36
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	36
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	37
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	37
4.3.4 กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	37
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	38
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์	38
4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์	39
4.4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสำหรับบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์	40
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	46
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	46
5.2 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับกลยุทธ์สำหรับบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์	48



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 การบริหารโครงการ (Project Management)	53
5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	59
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	66





สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย	16
2.2	การวิเคราะห์ Core Competency ด้วย VRIN Framework	23
4.1	แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามความเหมาะสมของลักษณะตลาด	35
5.1	มุมมองด้านการเงินของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์	49
5.2	มุมมองด้านลูกค้าของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์	49
5.3	มุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์	51
5.4	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์	52
5.5	ความหมายของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	60
5.6	ความหมายของระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย	60



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงจำนวนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวมทุกประเภทระหว่างเดือนมกราคม – ตุลาคม ระหว่างปี พ.ศ. 2554 – 2558 (หน่วย : พันบาท)	3
1.2 ตารางบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน)	3
1.3 ตารางบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	4
1.4 ตารางบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	4
1.5 ตารางบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	5
1.6 ตารางบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)	5
1.7 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ แบ่งตามประเภทของลูกค้า	6
1.8 โครงสร้างองค์กร บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ สาขาประเทศไทย	9
1.9 เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม 2558 (หน่วย : พันบาท)	10
1.10 ส่วนแบ่งตลาดของ บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย โดยอิงจากข้อมูลสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรง ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม 2558	11
1.11 แผนภูมิเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงระหว่าง บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ และ บริษัท เอช ไอเอ็นเอ โอเวอร์ซีส์ อินชัวร์ันส์ ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม ปี พ.ศ. 2554-2558 (หน่วย : พันบาท)	12
2.1 Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ ซึ่งตำแหน่งบน Map ขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องราคาและความคุ้มค่า	18
2.2 Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ ซึ่งตำแหน่งบน Map ขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องการเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อบริษัทดังกล่าว	20
3.1 แผนภูมิวงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) ระหว่างอัตราการเกิดและจำนวนประชากร	27
3.2 แผนภูมิวงรอบสมดุล (Balancing Loop) ระหว่างจำนวนประชากรและอัตราการเสียชีวิต	28

สารบัญรูปร่างภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ส่งผลให้เกิดปัญหาเรื่องรายได้ลดลงของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์	29
3.4 ความสัมพันธ์ด้านราคาที่ตั้งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์	29
3.5 ความสัมพันธ์ด้านความคุ้มค่าสำหรับลูกค้า และความสัมพันธ์ด้านความน่าเชื่อถือที่ส่งผลให้รายได้ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ลดลง	30
4.1 ระดับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	32
4.2 เป้าหมาย Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์อินชัวร์นส์ในด้านความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้น	39
4.3 เป้าหมายตำแหน่งของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ บน Perceptual Map ที่คาดว่า จะเปลี่ยนไป หลังจากดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในด้านการเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือ	41
4.4 แผนผังองค์กรเมื่อมีการเพิ่มฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรมและการประเมินความเสี่ยงภัย	42
5.1 โครงสร้างของ Balanced Scorecard	48
5.2 Gantt Chart กิจกรรมต่าง ๆ ด้านกระบวนการภายในที่จัดทำเพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	55
5.3 Gantt Chart กิจกรรมต่าง ๆ สำหรับด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่จัดทำเพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	56
5.4 ผลประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนการตามกลยุทธ์ที่วางไว้	61

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือผู้ประกอบการต่าง ๆ ต้องการลดค่าใช้จ่ายในด้านที่สามารถลดได้ลง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในสภาวะเช่นนี้ อีกทั้งการลงทุนจากต่างประเทศที่ลดลง ทำให้ไม่มีโครงการใหม่ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือ อสังหาริมทรัพย์ ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งล้วนแต่เป็นกลุ่มเป้าหมายของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของลูกค้ารายบุคคล ในปัจจุบันนั้นเริ่มให้ความสำคัญกับการซื้อประกันภัยมากขึ้น เพราะมีความเป็นกังวลกับเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่อาจสามารถควบคุมได้ แต่ก็ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีราคาที่สามารถซื้อหาได้โดยไม่กระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินเช่นกัน ด้วยความที่ยังมีความต้องการด้านประกันภัยจึงส่งผลให้อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยยังมีการขยายตัวอยู่ ดังนั้น บริษัทประกันภัยในอุตสาหกรรมจึงทำการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดและกลุ่มลูกค้าซึ่งมีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันนั้นจะเน้นเรื่องราคาเป็นหลัก เน้นเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ถูกลง เพราะความคุ้มครองนั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนักในแต่ละบริษัทประกันภัย อย่างไรก็ตาม อาจจะมีเรื่องการบริการหลังการขายที่สามารถนำมาสร้างความแตกต่างได้ ซึ่งบางบริษัทมีการนำบริการด้านต่าง ๆ มาให้บริการกับลูกค้า ซึ่งเป็นการให้บริการที่โดดเด่น ทำให้บริษัทดังกล่าวไม่จำเป็นต้องแข่งขันในเรื่องราคาอย่างเดียว แต่บริษัทประกันภัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดหาบริการที่โดดเด่นมากพอ จึงจำเป็นต้องแข่งขันด้านราคาเป็นหลักอย่างเดียว

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมกลายเป็นการแข่งขันที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลัก เพราะบริษัทประกันวินาศภัยต้องการจูงใจลูกค้าด้วยราคาเบี้ยประกันที่ถูกกว่าคู่แข่ง เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยเน้นเรื่องปริมาณของฐานลูกค้าซึ่งหากมีจำนวนมากก็จะทำให้เบี้ยประกันที่รับมีจำนวนมากตามไปด้วย และด้วยสาเหตุนี้เองทำให้บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ไม่สามารถสร้างรายได้ได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันในด้านราคาได้เหมือนคู่แข่ง เพราะข้อจำกัดหลายประการในการรับประกันที่ถูกนำมาบังคับใช้ ตัวอย่างเช่น การ

มีเบี้ยประกันขั้นต่ำเพื่อรองรับกรณีเกิดความเสียหายครั้งใหญ่ จุดประสงค์เพื่อให้บริษัท ฯ ยังคงมีกำไรหากแม้มีการจ่ายค่าสินไหมทดแทน

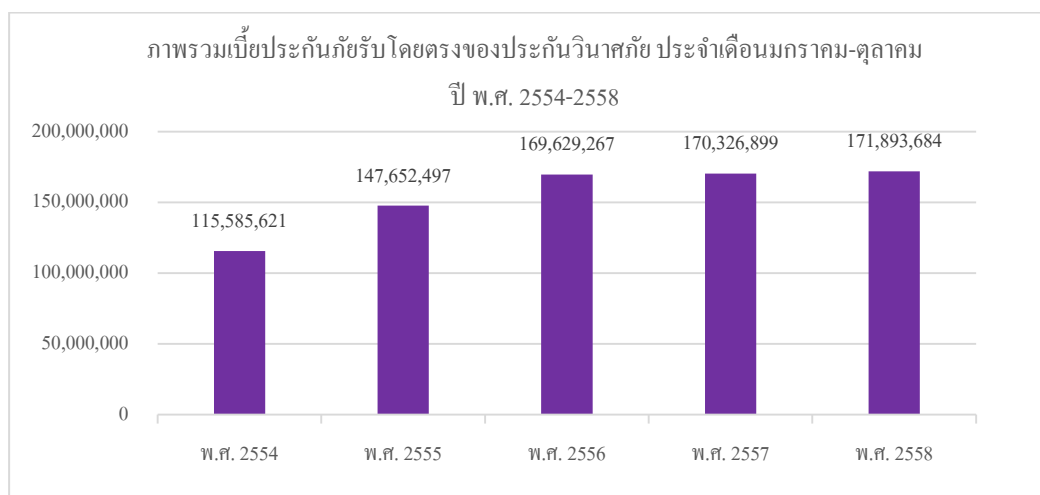
ดังนั้น หากบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ นำศักยภาพหลักด้านอื่นที่มีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความโดดเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า จะทำให้บริษัท ฯ มีความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ต่อไป

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

การประกันวินาศภัยในประเทศไทยหลัก ๆ จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การประกันอัคคีภัย การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง การประกันภัยรถ และการประกันภัยเบ็ดเตล็ด ในปัจจุบัน จำนวนบริษัทรับประกันภัยตามรายงานส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงประจำเดือนมกราคม – เดือนตุลาคม ปี 2558 มีจำนวนทั้งหมด 61 บริษัท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558)

กลุ่มเป้าหมายและลูกค้าของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยนั้นมีตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงลูกค้าที่เป็นระดับผู้ประกอบการรายย่อยและรายใหญ่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์นั้นมีหลากหลายสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกระดับ ตัวอย่างเช่น ลูกค้าระดับบุคคล จะมีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประกันภัยรถ ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ฯลฯ สำหรับลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยและรายใหญ่ ก็จะมีประกันภัยความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก ประกันภัยวิศวกรรม เป็นต้น

สำหรับทิศทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยนั้น แต่เดิมนั้นเรื่องการแข่งขันที่ราคาเป็นหลักอยู่แล้ว แต่ช่วงเหตุการณ์ที่เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 ทำให้ทิศทางการแข่งขันเปลี่ยนไปชั่วคราว โดยการแข่งขันมีความรุนแรงน้อยลงมาก สาเหตุเพราะหลังจากที่บริษัทประกันภัยหลายเจ้าต้องชดใช้ค่าสินไหมจากความเสียหายที่เกิดขึ้นในกรณีอุทกภัยครั้งใหญ่ที่กล่าวมานั้น ต้องหยุดการรับประกันชั่วคราว จึงทำให้มีเพียงบริษัทประกันภัยไม่กี่เจ้า ที่ยังสามารถรับประกันภัยได้ ทั้งนี้เบี้ยประกันสำหรับประกันภัยบางประเภทได้ถูกปรับให้สูงขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงเรื่องภัยธรรมชาติที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ณ สถานการณ์ปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) การแข่งขันในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย กลับไปสู่จุดเดิมที่แข่งขันกันที่ราคาอย่างรุนแรงอีกครั้ง และมีความรุนแรงมากกว่าเดิม



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวมทุกประเภทระหว่างเดือนมกราคม – ตุลาคม ระหว่างปี พ.ศ. 2554 – 2558 (หน่วย : พันบาท)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมมีแนวโน้มการขยายตัวเติบโตขึ้นในทุกปี ซึ่งเป็นถือเป็นโอกาสที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมจะยังคงสามารถสร้างรายได้และกำไรจากอุตสาหกรรมนี้อยู่

ผู้นำในอุตสาหกรรมโดยวัดจากสัดส่วนแบ่งตลาด (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ที่ถือเป็นผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยมีดังต่อไปนี้



วิริยะประกันภัย
THE VIRIYAH INSURANCE

ความมั่นคง มั่งคั่ง ปลอดภัย

ภาพที่ 1.2 ตราบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.viriyah.co.th>

บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทประกันภัยที่เน้นเรื่องการประกันภัยรถเป็นหลัก มีนโยบายหลักคือ มีความมุ่งมั่นที่จะดูแลแก้ไขปัญหาให้กับผู้เอาประกันภัย/ผู้บริโภครและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนด้วยความรวดเร็ว เหมาะสม และเป็นธรรม ปัจจุบันมีสัดส่วนตลาดอยู่ที่ 15.55% โดยมีจำนวนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวมทุกประเภทอยู่ที่ 26,736,696,000บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ซึ่งเป็นอันดับที่ 1 ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย



ภาพที่ 1.3 ตราบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.dhipaya.co.th>

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทประกันภัยที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่จึงทำให้เป็นจุดเด่นที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในด้านฐานะทางการเงิน ซึ่งบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) นั้น ปัจจุบันมีส่วนตลาดอยู่ที่ 10.72% และจำนวนเบี้ยประกันรับโดยตรงรวมทุกประเภทอยู่ที่ 18,423,840,000 บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ซึ่งเป็นอันดับที่ 2 ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย โดยเบี้ยประกันรับโดยตรงหลักมาจากการประกันภัยเบ็ดเตล็ด การประกันภัยรถ การประกันอัคคีภัย และการประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ตามลำดับ



ภาพที่ 1.4 ตราบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.bangkokinsurance.com>

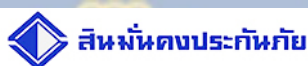
บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค เนื่องจากมีการทำสื่อออกมาอย่างแพร่หลาย และมีจุดยืนในเรื่องการเป็นบริษัทประกันที่ครบถ้วนทุกย่างก้าว ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยและเข้าถึงง่าย ด้วยการจัดตั้งบู๊ทตามห้างสรรพสินค้า ปัจจุบันมีส่วนตลาดอยู่ที่ 7.20% และจำนวนเบี้ยประกันรับโดยตรงรวมทุกประเภทอยู่ที่ 12,372,706,000 บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ซึ่งเป็นอันดับที่ 3 ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย โดยเบี้ยประกันรับโดยตรงหลักมาจากการประกันภัยรถ การประกันภัยเบ็ดเตล็ด การประกันอัคคีภัย และการประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ตามลำดับ



ภาพที่ 1.5 ตราบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://www.muangthaiinsurance.com/>

บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันมีสัดส่วนตลาดอยู่ที่ 5.34% และจำนวนเบี้ยประกันรับโดยตรงรวมทุกประเภทอยู่ที่ 9,175,612,000 บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ซึ่งเป็นอันดับที่ 4 ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย โดยเบี้ยประกันรับโดยตรงหลักมาจากการประกันภัยรถ การประกันภัยเบ็ดเตล็ด การประกันอัคคีภัย และการประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ตามลำดับ



ภาพที่ 1.6 ตราบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <http://inet6.smk.co.th/websmk/home.aspx>

บริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันมีสัดส่วนตลาดอยู่ที่ 4.77% และจำนวนเบี้ยประกันรับโดยตรงรวมทุกประเภทอยู่ที่ 8,191,309,000 บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ซึ่งเป็นอันดับที่ 5 ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย โดยเบี้ยประกันรับโดยตรงหลักมาจากการประกันภัยรถ

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ในประเทศไทย เป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ภายใต้กลุ่มบริษัท เอไอจี ประเทศไทย ซึ่ง เอไอจี นั้นเป็นชื่อทางการตลาดทั่วโลกสำหรับธุรกิจการประกันวินาศภัย การประกันชีวิต การเตรียมเพื่อการเกษียณอายุ และการบริหารจัดการด้านประกันภัยของบริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป, อิงค์ ปัจจุบันมีบริษัทภายใต้กลุ่มเอไอจี

ครอบคลุมมากกว่า 90 ประเทศทั่วโลก (www.aig.co.th, 2016) สำหรับพันธกิจของเอไอจี ประเทศไทย นั้นคือการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการประกันวินาศภัยและเชี่ยวชาญในการคิดค้นเพื่อมอบ คำตอบด้านประกันภัยแก่ลูกค้าทั้งภาคธุรกิจและรายย่อย และนอกจากนี้ยังมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะ เป็นบริษัทประกันภัยที่ทรงคุณค่ามากที่สุดในประเทศไทย และเป็นผู้สร้างผลกำไรรายสำคัญของเอ ไอจีในภูมิภาค

บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ สาขาประเทศไทย ในกลุ่มบริษัทเอไอจี ประเทศไทย ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ และประเมินความแข็งแกร่งทางการเงินที่ระดับ A+ (S&P's, 2013) อีกทั้งยังมีศักยภาพทางการเงินที่แข็งแกร่งมั่นคง มั่นใจได้จากอัตราส่วนเงินกองทุนที่ ดำรงตามกฎหมาย หรือ Capital Adequacy Ratio อยู่ที่ 982% ในไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2558 (www.aig.co.th, 2016) ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 500 คน (www.aig.co.th, 2016)

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักตามกลุ่มลูกค้า ได้แก่ ประกันภัย ลูกค้าย่อย (Consumer Lines) และประกันภัยธุรกิจ (Commercial Lines) ซึ่งภายใต้ประเภทหลัก ดังกล่าว ก็จะมีผลิตภัณฑ์หลากหลายแบบแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ประกันภัยลูกค้าย่อย | Consumer Lines



ประกันภัยรถยนต์
Automobile



ประกันภัยทรัพย์สินส่วนบุคคล
Home & Personal Property



ประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล
Personal Accident & Health Care



ประกันภัยการเดินทาง
Travel Guard Insurance
• Travel Guard International
• Travel Guard Overseas Student
• Travel Guard Domestic

ประกันภัยธุรกิจ | Commercial Lines



ประกันภัยธุรกิจรายย่อย
SME Business Insurance



ประกันภัยทางการเงิน
Financial Insurance



ประกันภัยทรัพย์สิน
Property Insurance



ประกันภัยความรับผิด
ต่อบุคคลภายนอก
Casualty Insurance



ประกันภัยการขนส่งทางทะเล
Marine Cargo Insurance



ประกันภัยวิศวกรรมและพลังงาน
Energy Insurance



ประกันภัยสินเชื่อทางการค้า
Trade Credit Insurance

ภาพที่ 1.7 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ แบ่งตามประเภทของลูกค้า
ที่มา: www.aig.co.th

ประกันภัยลูกค้ารายย่อย (Consumer Line)

ประกันภัยรถยนต์ (Motor Insurance) เป็นประกันภัยที่ให้ความคุ้มครองต่อตัวรถยนต์ซึ่งความคุ้มครองอาจครอบคลุมถึงตัวรถยนต์ของคู่กรณี คุ้มครองอุบัติเหตุส่วนบุคคล ค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ หลักทรัพย์ประกันตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนประกันที่เลือกซื้อ ซึ่งมีหลายหลายแบบให้เลือกไม่ว่าจะเป็น ประกันภาคสมัครใจชั้น 1, 2+, 3+ และพรบ.

ประกันภัยเดินทาง (Travel Insurance) เป็นประกันที่ให้ความคุ้มครองผู้เอาประกัน ในขณะที่เดินทาง ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางในประเทศ เดินทางต่างประเทศ และในกรณีที่เป็นไปศึกษาต่างประเทศ ซึ่งความคุ้มครองหลัก ๆ นั้นจะเป็นเรื่องความคุ้มครองอุบัติเหตุระหว่างเดินทาง รวมถึงกรณีเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพถาวร การให้บริการช่วยเหลือฉุกเฉินทั่วโลก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนประกันที่เลือกซื้อ

ประกันภัยทรัพย์สินส่วนบุคคล (Home & Personal Insurance) ซึ่งได้แก่ประกันภัยสำหรับบ้านและคอนโด ซึ่งให้ความคุ้มครองต่อตัวบ้าน อาคารและทรัพย์สินที่อยู่ภายใน ซึ่งผู้เอาประกันภัยสามารถเลือกซื้อระดับความคุ้มครองหลักที่ต้องการและความคุ้มครองเพิ่มเติมที่หลากหลายได้ เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการอยู่อาศัย

ประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal Accident & Health Care) เป็นการให้ความคุ้มครองในกรณีเสียชีวิตและสูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพถาวรสิ้นเชิง ถูกฆาตกรรมหรือลอบทำร้าย อุบัติเหตุจากการขับขี่หรือซ้อนท้ายมอเตอร์ไซค์ ค่ารักษาพยาบาลกรณีอุบัติเหตุ ทั้งนี้ ทุนประกันภัยขึ้นอยู่กับแผนประกันที่เลือกซื้อ

ประกันภัยธุรกิจ (Commercial Line)

ประกันธุรกิจรายย่อย (SME Business Insurance) เป็นประกันภัยที่ให้ความคุ้มครองต่อทรัพย์สินที่ใช้ดำเนินธุรกิจซึ่งมีทุนประกันต่ำกว่า 300 ล้านบาท โดยจะแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็นประกันอัคคีภัย ซึ่งคุ้มครองเฉพาะความเสียหายที่เกิดจากอัคคีภัยเท่านั้น ซึ่งหากต้องการซื้อความคุ้มครองสำหรับบางภัยเพิ่มเติม ก็สามารถเลือกได้ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของธุรกิจ และยังมีประกันภัยความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน ซึ่งคุ้มครองทุกภัยที่ไม่ได้อยู่ภายใต้ข้อยกเว้นของกรมธรรม์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ

ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก (Casualty Insurance) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองต่อผู้เอาประกันภัยในกรณีที่ถูกรับฟ้องให้รับผิดชอบตามกฎหมายต่อบุคคลภายนอกที่อาจเกิดสาเหตุมาจากการดำเนินงาน โดยสาเหตุของลูกค้าจ้างของผู้เอาประกันภัย หรือความบกพร่องต่อทรัพย์สินที่มีไว้ดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอกทำให้ได้รับบาดเจ็บ เสียชีวิตหรือทรัพย์สินเสียหาย หรือผลิตภัณฑ์ของผู้เอาประกันภัยเป็นสาเหตุทำให้บุคคลภายนอกเจ็บป่วยหรือ

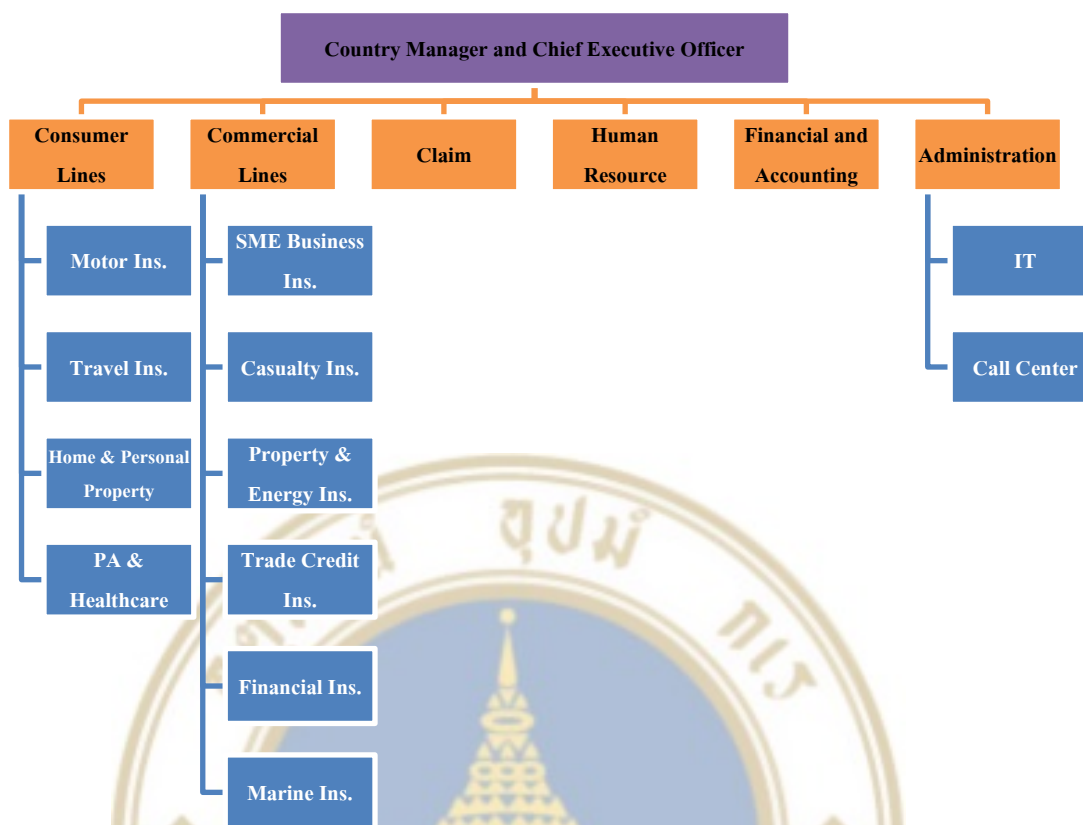
เสียชีวิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ

ประกันภัยสินเชื่อการค้า (Trade Credit Insurance) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองที่เกี่ยวกับลูกหนี้ทางการค้าของผู้เอาประกันภัย ในกรณีที่ลูกหนี้ทางการค้าไม่สามารถจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าสินค้าหรือบริการได้ตามที่ตกลงไว้ในสัญญาซื้อขาย กรมธรรม์ฉบับนี้จะให้ชดใช้ค่าสินค้าหรือค่าบริการดังกล่าว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ

ประกันภัยทางการเงิน (Financial Line Insurance) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองเกี่ยวกับตัวพนักงานของผู้เอาประกันภัยเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ ประกันความซื่อสัตย์ ซึ่งหมายถึงคุ้มครองในกรณีเกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือเงินที่เกิดจากการฉ้อฉล โกง โดยพนักงานประกัน D&O (Director and Officer) เป็นกรมธรรม์ที่ให้ความคุ้มครองในกรณีผู้บริหารหรือพนักงานของผู้เอาประกันภัยดำเนินงานแล้วเกิดข้อผิดพลาด ทำให้ธุรกิจต้องชดใช้ค่าเสียหายตามกฎหมาย ทั้งนี้ ความคุ้มครองต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ

ประกันภัยทรัพย์สิน (Property Insurance) เป็นผลิตภัณฑ์เหมือนกับประกันธุรกิจรายย่อย เพียงแต่ทุนประกันที่รับประกันจะสูงกว่า ได้แก่ทุนประกันมากกว่า 300 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งมีทั้งกรมธรรม์อัคคีภัย และกรมธรรม์ประกันภัยความเสียหายทรัพย์สิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ

ประกันภัยวิศวกรรมและพลังงาน (Energy Insurance) ได้แก่ผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองต่อสิ่งก่อสร้าง ที่อาจเกิดความเสียหายจากสาเหตุและภัยต่าง ๆ ซึ่งต้องไม่ใช่ภัยหรือสาเหตุที่เป็นข้อยกเว้นภายใต้กรมธรรม์ มีผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองในกรณีการติดตั้งเครื่องจักรใหม่ ซึ่งต้องมีการทดสอบ และระหว่างการทดสอบอาจเกิดความเสียหายขึ้นจากการทดสอบนั้น ๆ นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองต่อทรัพย์สินที่ใช้สำหรับธุรกิจที่ดำเนินงานเกี่ยวกับพลังงาน ไม่ว่าจะเป็น โรงไฟฟ้า หรือ เหมืองแร่ เขื่อน ต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความคุ้มครองตามกรมธรรม์ที่ผู้เอาประกันภัยได้ทำข้อตกลงกับบริษัท ฯ



ภาพที่ 1.8 โครงสร้างองค์กร บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นซ์ สาขาประเทศไทย

จากภาพที่ 1.8 จะแสดงถึงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฯ ซึ่งมี Country Manager and Chief Executive Officer เป็นผู้ดูแลภาพรวมการดำเนินงานทั้งหมด โดยมีการแบ่งเป็น Business Unit และ Supportive Unit ดังนี้

Consumer Line เป็น Business Unit ที่ดูแลเกี่ยวกับประกันภัยสำหรับบุคคลทั้งหมด โดยภายใต้ Consumer Line นั้น จะมี Functional Unit ที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งและ Functional Unit นั้น จะมี Manager ของแต่ละ Unit เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อ Consumer Lines Manager และ Country Manager and Chief Executive Officer ตามลำดับ

Commercial Lines เป็น Business Unit ที่ดูแลเกี่ยวกับประกันภัยสำหรับธุรกิจทั้งหมด ซึ่งมีการแบ่งออกเป็น Functional Unit ตามผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน แต่ในส่วนของ Commercial Lines นั้น Manager ของแต่ละ Functional Unit จะเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อ Country Manager and Chief Executive Officer โดยตรง

Claim เป็น Supportive Unit ที่ดูแลเรื่องการพิจารณาและขอใช้สินไหมทดแทน มี Regional Manager จากต่างประเทศเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อ Country Manager and Chief Executive Officer โดยตรง

Human Resources เป็น Supportive Unit ที่ดูแลเรื่องการสรรหาบุคลากร จัดสรรสวัสดิการพนักงาน การจ่ายเงินเดือน ฯลฯ มี HR Manager เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลต่อ Country Manager and Chief Executive Officer โดยตรง

Financial and Accounting เป็น Supportive Unit ที่ดูแลธุรกรรมทางการเงินทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ดูแลในเรื่องการจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ มี F&A Manager เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลต่อ Country Manager and Chief Executive Officer โดยตรง

Administration เป็น Supportive Unit ซึ่งมีการแบ่ง Functional Unit ออกเป็น IT และ Call Center มี Manager ของแต่ละ Functional Unit เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อ Administration Manager

รายได้หลักของบริษัทมาจากประกันภัยเบ็ดเตล็ด ซึ่งก็คือทุกผลิตภัณฑ์ยกเว้น ประกันอัคคีภัย ประกันภัยรถ ประกันภัยการขนส่งทางทะเล

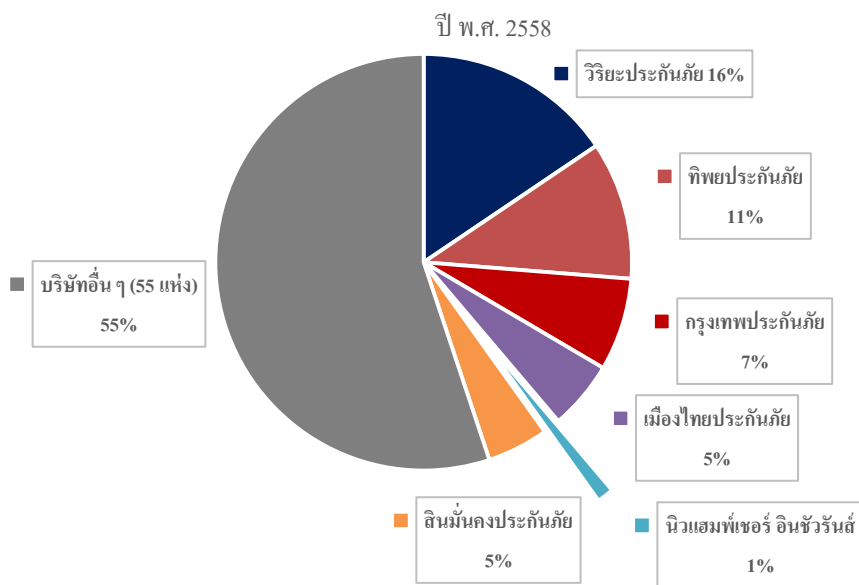


ภาพที่ 1.9 เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม 2558 (หน่วย : พันบาท)
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558

จากภาพที่ 1.9 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงจากประกันภัยเบ็ดเตล็ดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุดจากเบี้ยรับทั้งหมด จากรายงานประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม 2558 มีเบี้ยรับ

จากประกันภัยเบ็ดเตล็ดเป็นจำนวน 1,806,358,000 บาท คิดเป็นสัดส่วน 80.84% ของเบี้ยรับทั้งหมด เบี้ยรับจากประกันอัคคีภัยเป็นจำนวน 178,390,000 บาท คิดเป็นสัดส่วน 7.95% ของเบี้ยรับทั้งหมด เบี้ยรับจากประกันภัยรถยนต์เป็นจำนวน 149,305,000 บาท คิดเป็นสัดส่วน 6.65% ของเบี้ยรับทั้งหมด และเบี้ยรับจากประกันภัยทางทะเลและขนส่งเป็นจำนวน 110,397,000 บาท คิดเป็นสัดส่วน 4.92% ตามลำดับ

ส่วนแบ่งตลาดของ บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย



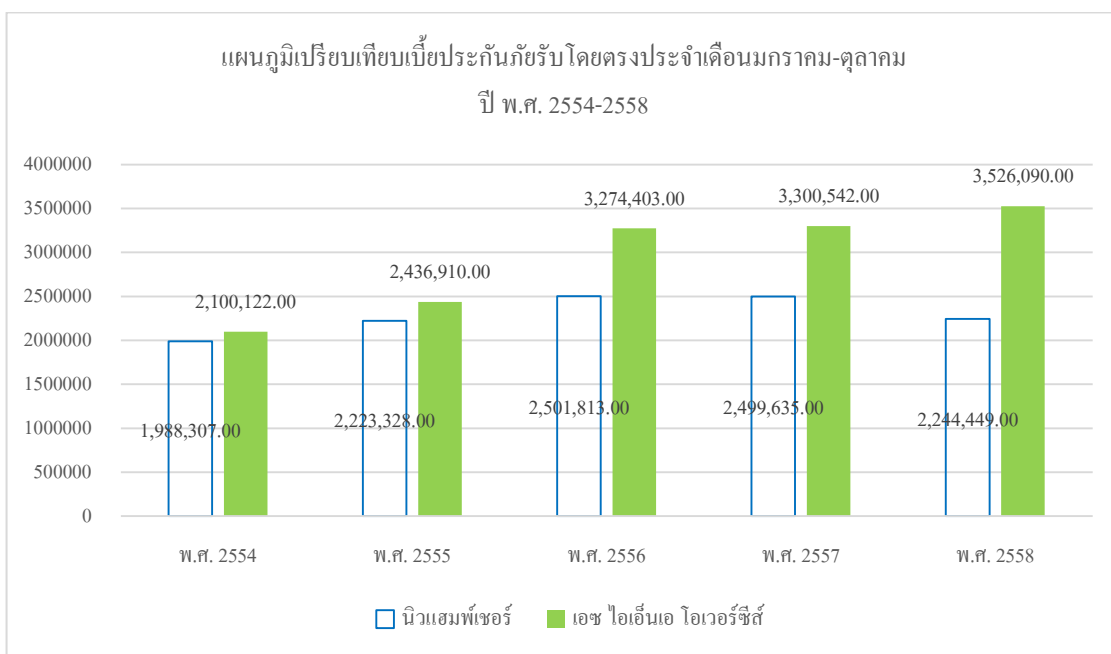
ภาพที่ 1.10 ส่วนแบ่งตลาดของ บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย โดยอิงจากข้อมูลสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรง ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม 2558 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558

จากภาพที่ 1.10 แสดงให้เห็นถึงส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์ันส์ มีเพียง 1.31% เท่านั้น ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยมาก หากเทียบกับสัดส่วนของผู้นำตลาดอย่างบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีส่วนแบ่งตลาดถึง 15.55%

1.4 สภาพปัญหา

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น ทำให้รายได้ของบริษัทมีจำนวนลดลง แต่ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาภาพรวมอุตสาหกรรม พบว่าอุตสาหกรรมยังคงมี

การขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานของบริษัทเกิดปัญหา ส่งผลให้ เบี้ยประกันรับ โดยตรงหดตัว ซึ่งสวนทางกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัว นอกจากนี้ เมื่อลองยกตัวอย่างผลการดำเนินงานของกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น บริษัทประกันภัยต่างชาติ ที่มาเปิดสาขาในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท เอช ไอเอ็นเอ โอเวอร์ซีส์ อินชัวร์นส์ จำกัด พบว่าผลประกอบการของบริษัทคู่แข่งมีแนวโน้มขยายตัวตามแนวโน้มของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.11 แผนภูมิเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงระหว่าง บริษัท นิวแซมพ์เซอร์ อินชัวร์นส์ และ บริษัท เอช ไอเอ็นเอ โอเวอร์ซีส์ อินชัวร์นส์ ประจำเดือนมกราคม-ตุลาคม ปี พ.ศ. 2554-2558 (หน่วย : พันบาท)

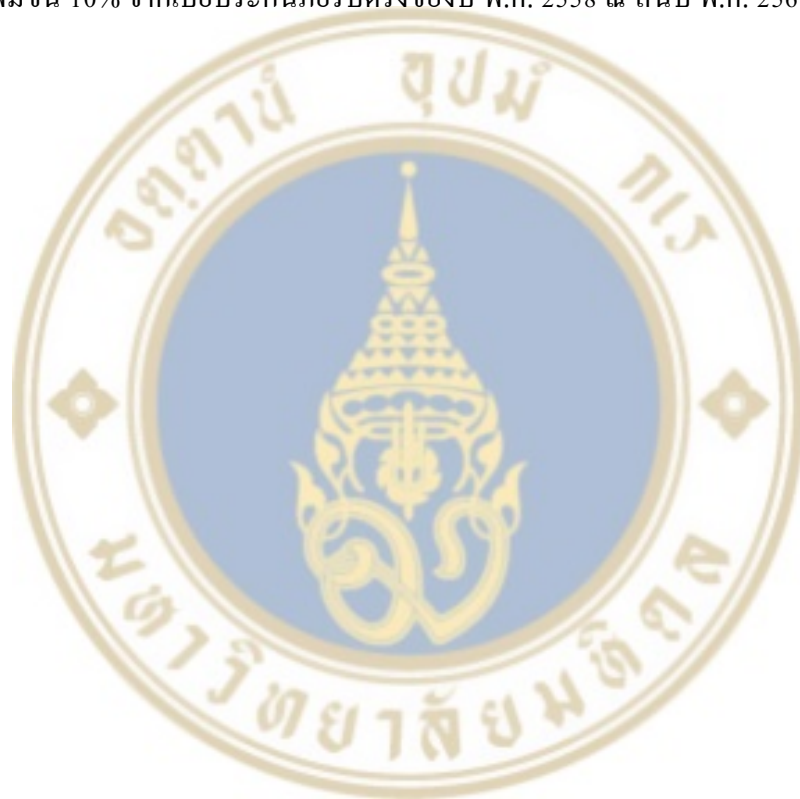
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558

จากภาพที่ 1.11 แสดงให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นถึงสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทที่ไม่สู้ดี เนื่องจากเบี้ยประกันรับ โดยตรงนั้นสวนทางกับเบี้ยประกันรับ โดยตรงของกลุ่มคู่แข่ง ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา และทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้ไปในทิศทางเดียวกับอุตสาหกรรม จึงควรมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และปัจจัยผลักดันต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์เบื้องต้นนั้นทำให้พบสาเหตุหนึ่งที่สำคัญสำหรับปัญหานี้ นั่นคือผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความคุ้มครอง แต่จะมีความแตกต่างในเรื่องของการให้บริการเสริมอื่น ๆ เช่น เครือข่ายซ่อมรถที่มีหลากหลาย ไร่ใช้ระหว่างซ่อม ซึ่งบริษัท นิวแซมพ์เซอร์ อินชัวร์นส์ เองไม่มีจุดเด่นในเรื่องการบริการแบบนี้ อีกทั้งราคายัง

แพงกว่าของกลุ่มแข่ง ทำให้ไม่สามารถดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้ จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ควรได้รับการวิเคราะห์โดยละเอียด เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งหากปล่อยให้สถานการณ์ของบริษัท เป็นเช่นนี้ จะส่งผลให้บริษัท ฯ ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้และเสียโอกาสในการสร้างรายได้ จากอุตสาหกรรมที่กำลังมีแนวโน้มเติบโต

จุดประสงค์ในการศึกษาในครั้งนี้คือการวิเคราะห์ศักยภาพของบริษัท ฯ และนำมา สร้างจุดเด่นในด้านการบริการเพื่อที่จะทำให้บริษัท ฯ สามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้น โดยมีการ ตั้งเป้าหมายไว้ว่าบริษัท ฯ จะต้องสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น โดยที่ให้เบี่ยประกันภัยรับตรงมี จำนวนเพิ่มขึ้น 10% จากเบี่ยประกันภัยรับตรงของปี พ.ศ. 2558 ณ สิ้นปี พ.ศ. 2561



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากข้อมูลข้างต้นทำให้เราทราบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้นเกิดปัญหา เนื่องจาก แนวโน้มรายได้ของบริษัทเป็นไปอย่างตรงกันข้ามกับอุตสาหกรรมและบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายในตัวบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น จะทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis (Porter, 1980) ส่วนการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในบริษัทนั้น จะเน้นเรื่องการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบริษัท (Core Competency) โดยจะนำกรอบความคิดเรื่อง VRIN Framework (Barney, 1991) มาใช้

2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยทฤษฎีแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis)

การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Model (Michael E. Porter, 1980) จะบอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความแข็งแกร่งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 ประการอ่อนแรงลงมาเพียงใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำประโยชน์กับองค์กรของตนเอง สำหรับแรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย

ภัยคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entrance) คือ ผู้เล่นที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม โดยนำเอาศักยภาพในการผลิตหรือบริการใหม่เข้ามา เพื่อต้องการส่วนแบ่งตลาด ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้เล่นเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย ภัยคุกคามของผู้เล่นรายใหม่มีระดับแรงผลักดันค่อนข้างต่ำ เพราะการเข้ามาในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจาก

ข้อบังคับในการประกอบธุรกิจบริษัทประกันภัยในเรื่องเงินกองทุนที่ดำรงตามกฎหมาย และความน่าเชื่อถือในเรื่องความแข็งแกร่งทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น หากผู้เล่นรายใหม่ ไม่มีเงินกองทุนเพียงพอ อาจจะไม่สามารถเข้ามาเป็นผู้เล่นในตลาดได้ หรือหากแม้มีเงินกองทุนเพียงพอตามกฎหมาย การเป็นผู้เล่นรายใหม่ อาจต้องใช้เวลาในการสร้างความน่าเชื่อถือในการความมั่นคงทางการเงินซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพของปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล่วงหน้าก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัท ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ว่ามีมากน้อยเพียงใด

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์มีแรงผลักดันระดับปานกลางต่อบริษัทที่จำเป็นต้องใช้เงินทุนในการรับประกันภัยจากบริษัทรับประกันภัยต่อ หมายถึง เงินทุนของบริษัทประกันภัยนั้น ๆ อาจจะมีไม่เพียงพอต่อการรับประกันภัยที่มีมูลค่าสูง จึงรับได้เพียงบางส่วน ในส่วนที่เหลือนั้น จะต้องนำไปให้บริษัทรับประกันภัยต่อเป็นผู้รับประกันในส่วนนั้น ๆ ซึ่งบางครั้ง บริษัทรับประกันภัยต่อเองมีข้อจำกัดในการรับประกันภัย ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทประกันภัยนั้น ไม่สามารถรับประกันภัยได้อย่างเต็มที่ หรือมีการจำกัดความคุ้มครองบางอย่าง ซึ่งทำให้เป็นจุดอ่อนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ มีระดับแรงผลักดันสูง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยไม่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ซื้อมีตัวเลือกในการตัดสินใจหลายตัวเลือก อีกทั้ง Switching Cost ยังมีต่ำ เนื่องจากผู้ซื้อไม่มีต้นทุนใด ๆ ในการเปลี่ยนผู้ขาย ดังนั้นผู้ซื้อจึงสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้โดยง่าย

ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) คือ ภัยที่เกิดจากการที่มีสินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนสินค้าหรือบริการขององค์กรได้ โดยที่สินค้าหรือบริการนั้นอาจมีราคาที่ถูกลงกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของบริษัท ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ซื้อตัดสินใจเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือบริการอื่นทดแทน

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย ภัยคุกคามของสินค้าทดแทนไม่มีแรงผลักดันต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากไม่มีผลิตภัณฑ์ใด ๆ ที่สามารถใช้แทนผลิตภัณฑ์ประกันภัยได้

การแข่งขันระหว่างผู้เล่นที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีบริษัทใดบริษัทหนึ่งริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการที่จะได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประโยชน์เหนือกว่าบริษัทอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทอื่น ๆ และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ขึ้น

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมประกันวินาศภัย การแข่งขันระหว่างธุรกิจ ในอุตสาหกรรมมีระดับแรงผลักดันสูง เนื่องจากแต่ละบริษัทประกันภัยต้องการที่จะเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบัน เริ่มมีความใส่ใจในเรื่องอนาคตที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดเหตุไม่คาดฝันกับชีวิตและทรัพย์สินได้ ทำให้มีการสนใจในผลิตภัณฑ์ประกันภัยมากขึ้น ดังนั้น การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้จึงมีความรุนแรงเป็นอย่างมาก

จากการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย

แรงผลักดัน	ระดับแรงผลักดัน
ภัยคุกคามของผู้เล่นรายใหม่	ต่ำ
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ปานกลาง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง
ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน	ไม่มี
การแข่งขันระหว่างผู้เล่นที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	สูง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นนั้น ทำให้พบว่าปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น หลัก ๆ มีดังนี้

การแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทประกันภัยในอุตสาหกรรมต้องการที่จะขยายฐานลูกค้า เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางตลาดให้มากขึ้น เพราะอุตสาหกรรมยังมีการขยายตัวอยู่จึงทำให้มีโอกาสที่ผู้เล่นจะสามารถขยายตัวเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ได้ ดังนั้น ผู้เล่นในอุตสาหกรรมจึงต้องวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถดึงดูดลูกค้าได้ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด

การแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในเรื่องราคาเนื่องจากผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จึงไม่สามารถใช้ความแตกต่างเป็นจุดเด่นในการแข่งขันได้

ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยไม่แตกต่างกัน อีกทั้งมีบริษัทประกันภัยหลายหลายเจ้าในตลาด ทำให้ผู้ซื้อมีตัวเลือกในการตัดสินใจหลายตัวเลือก อีกทั้ง Switching Cost ยังมีต่ำ เนื่องจากผู้ซื้อไม่มีต้นทุนใด ๆ ในการเปลี่ยนผู้ขาย ดังนั้นผู้ซื้อจึงสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งได้โดยง่าย อีกทั้งในอุตสาหกรรมยังมีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ผู้ซื้อเป็นผู้กุมอำนาจในการต่อรองไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคา หรือความคุ้มครอง

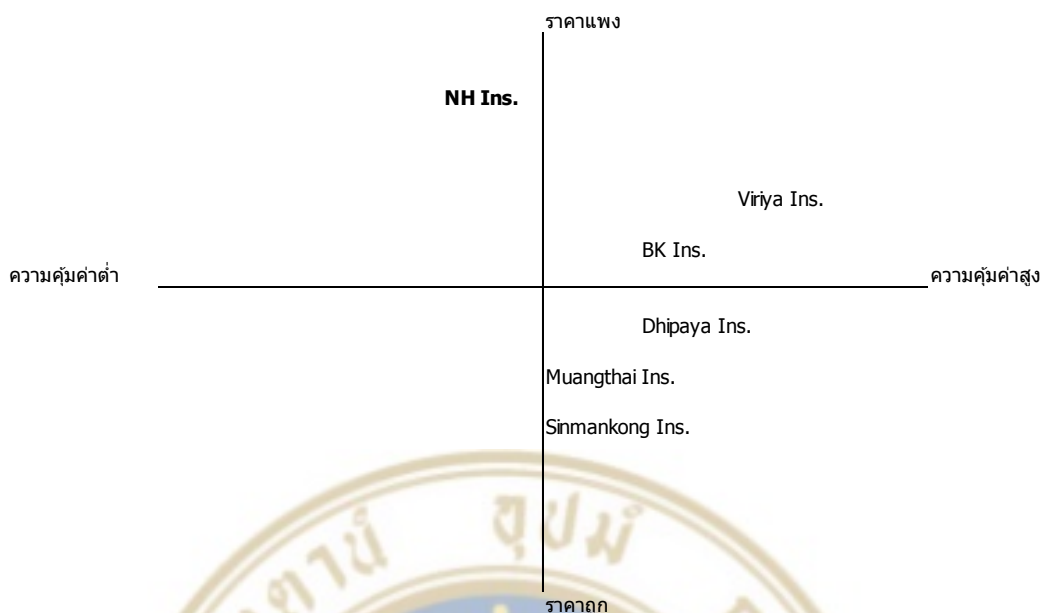
2.2 แผนที่แห่งการรับรู้ (Perceptual Map)

แผนที่แห่งการรับรู้เป็นวิธีการวัดและบันทึกทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อคุณลักษณะและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

สำหรับการวิเคราะห์ Perceptual Map นั้น จะนำบริษัทประกันภัยที่เป็นผู้นำตลาดจำนวน 5 บริษัท ที่กล่าวถึงเมื่อบทที่หนึ่งมาเปรียบเทียบกับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ว่ามีตำแหน่งที่แตกต่างกันอย่างไรบ้าง ซึ่งจะนำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์สองประเภทมาเป็นปัจจัยในการเปรียบเทียบ ปัจจัยที่ว่านี้คือ ราคาและความคุ้มค่าในตัวผลิตภัณฑ์

ราคา หมายถึง การเปรียบเทียบราคาที่เป็นผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน ซึ่งจะขอยกประกันภัยรถยนต์มาเป็นหลักเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ โดยจะวัดว่าราคาประกันภัยรถยนต์ของแต่ละบริษัทอยู่ในระดับไหนตั้งแต่ราคาถูก ไปยังราคาแพง

ความคุ้มค่าในตัวผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความรู้สึกของลูกค้าที่มีเมื่อจ่ายเงินค่าประกันไปแล้วลูกค้าจะได้รับอะไรนอกเหนือจากความคุ้มครองหลักบ้าง ซึ่งยิ่งถ้าสิ่งที่คุณค่าได้รับเพิ่มเติมนั้นมีมากจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการที่จ่ายไปนั้นคุ้มค่า ไม่ว่าราคานั้นจะถูกหรือแพงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่จะวัดที่มูลค่าส่วนเพิ่มที่ได้มาจากรับบริการเสริมอื่น ๆ มากกว่า ตัวอย่างบริการเสริมอื่น ๆ ได้แก่ รถใช้ระหว่างซ่อม ervice ช่างอยู่ซ่อมรถที่มีทั่วประเทศ บริการด้านการแจ้งเคลมที่รวดเร็วและสะดวก เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ซึ่งตำแหน่งบน Map ขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องราคาและความคุ้มค่า

จากการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ประกันภัยรถยนต์ของกลุ่มคู่แข่งและของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๑ บน Perceptual Map ดังภาพที่ 2.1 นั้น สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตำแหน่งของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๑ นั้นมีราคาแพงกว่าคู่แข่งเป็นอย่างมาก และในขณะเดียวกันบริษัท ๑ ไม่มีบริการเพิ่มเติมใด ๆ เป็นพิเศษที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่า ทำให้บริษัท ๑ อยู่โดดเดี่ยวไปทางด้านราคาแพง และมีความคุ้มค่าน้อยสุด

ตำแหน่งของบริษัทวิริยะประกันภัย ๑ ที่เป็นอันดับหนึ่งในตลาด พบว่า ราคาผลิตภัณฑ์นั้นสูงกว่าบริษัทประกันภัยที่เหลือ แต่ยังคงถูกว่าราคาของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๑ แต่ลูกค้ากลับมีความรู้สึกคุ้มค่าเนื่องจากว่าบริษัท วิริยะ๑ นั้น มีจุดเด่นและคงไว้ซึ่งความมีมาตรฐานในเรื่องความรวดเร็วในการเดินทางไปยังจุดเกิดเหตุเมื่อเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ อีกทั้งมีเครือข่ายศูนย์บริการหรืออู่ซ่อมรถเป็นจำนวนมาก ซึ่งสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการนำรถไปซ่อม ลูกค้าจึงยินดีที่จะจ่ายแพงกว่าเพราะมองว่าคุ้มค่าสูงสุดเพราะมองเห็นประโยชน์ส่วนเพิ่มที่จะได้รับหากซื้อผลิตภัณฑ์กับบริษัทนี้

ตำแหน่งของบริษัท กรุงเทพประกันภัย ๑ นั้น อยู่ในตำแหน่งที่ผลิตภัณฑ์มีราคาต่ำลงมา และลูกค้ามองว่าคุ้มค่าซึ่งเกิดจากการที่ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยกับชื่อแบรนด์ทำให้เกิดความเชื่อใจ อีกทั้งการตั้งบู๊ทตามห้างสรรพสินค้า ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย การติดต่อเวลาเกิดอุบัติเหตุมีความสะดวกและรวดเร็ว

ตำแหน่งของบริษัท ทิพยประกันภัย ฯ นั้น เป็นตำแหน่งที่มีราคาต่ำเป็นอันดับที่ 4 และลูกค้ายังรู้สึกว่ามีความคุ้มค่าเนื่องจากว่าราคาไม่สูง อยู่ในระดับกลาง และไม่ต่ำจนเกินไปจนทำให้หมดความน่าเชื่อถือ อีกทั้งบริษัท ทิพยประกันภัย ฯ มีบริการให้รถใช้งานระหว่างที่นำรถยนต์เข้าไปซ่อมอีกด้วย

ตำแหน่งของบริษัท เมืองไทยประกันภัย ฯ เป็นตำแหน่งที่มีราคาต่ำพอสมควร แต่ด้วยความที่บริษัทนี้มีการทำการตลาดทางด้านประกันชีวิตเยอะ ทำให้คนรู้สึกคุ้นชื่อนั่น การที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อประกันจากบริษัทที่มีชื่อเสียงด้วยราคาต่ำ ทำให้รู้สึกว่ามีความคุ้มค่าในระดับปานกลาง เพราะราคาไม่แพง

ตำแหน่งของบริษัท สินมั่นคงประกันภัย ฯ เป็นตำแหน่งที่เน้นเรื่องราคาถูก และผลิตภัณฑ์จะมีจุดเด่นเรื่องเครือข่ายศูนย์ซ่อมหรืออยู่ซ่อมฟรีเยอะ ทำให้ลูกค้ารู้สึกสะดวกสบาย อีกทั้งราคาไม่แพง ทำให้รู้สึกถึงความคุ้มค่าในระดับปานกลาง

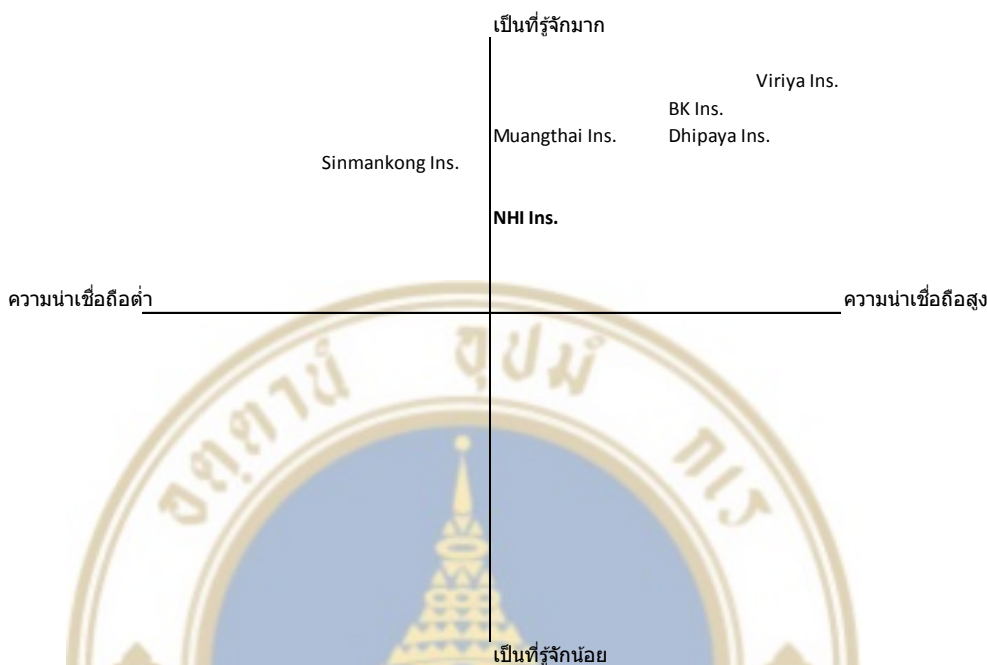
ข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จาก Perceptual Map ทำให้เห็นว่าบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ มีตำแหน่งที่โดดเด่นไม่ได้เกาะกลุ่มอยู่กับบริษัทคู่แข่งอย่างที่ควรจะเป็น ผลิตภัณฑ์มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง แต่ไม่มีบริการเสริมอื่น ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์เพิ่มให้กับลูกค้า จึงทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะซื้อ แต่หากเปรียบเทียบกับผู้นำตลาดอย่างบริษัท วิริยะประกันภัย ฯ จะเห็นว่า ราคาผลิตภัณฑ์นั้นมีราคาแพง แต่เนื่องด้วยบริษัท ฯ สามารถสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้าได้ ซึ่งก็คือเรื่องการให้บริการด้านการเคลมที่รวดเร็วและสะดวก ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าและยินดีที่จะจ่ายค่าประกันภัยที่ราคาสูงกว่า ดังนั้น จึงควรนำประเด็นนี้มาวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ตำแหน่งของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ พัฒนาไปอยู่ในตำแหน่งที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุ้มค่าที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ถึงแม้ว่าราคาจะแพงกว่าคู่แข่งก็ตาม

นอกจากนี้ ยังมีอีกสองปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาด้วย ได้แก่ระดับความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อบริษัทประกันภัย และระดับการเป็นที่รู้จักมีมากน้อยแค่ไหน

ความน่าเชื่อถือ ที่ลูกค้ามีต่อบริษัทประกันภัยนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยได้แก่ ความแข็งแกร่งทางการเงินซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการจ่ายค่าสินไหมทดแทน การรับประกันภัยได้หลากหลายประเภทและมีวงเงินการรับประกันภัยที่สูง การมีผลงานหรือเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับด้านประกันภัยต่อสังคมซึ่งสื่อให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดได้โดยลูกค้าเลือกที่จะไว้วางใจซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทไหนมากที่สุด

การเป็นที่รู้จัก หมายถึงการที่ลูกค้ารู้จักในชื่อหรือแบรนด์ของบริษัทมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการเป็นที่รู้จักนี้ขึ้นอยู่กับทำการตลาดว่าเพียงพอหรือไม่ ซึ่งการเป็นที่รู้จักในสายตาลูกค้านั้น

ยังส่งผลต่อเนื่องไปยังความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีให้อีกด้วย เช่นเดียวกันสามารถวัดได้โดยการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า



ภาพที่ 2.2 Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ซึ่งตำแหน่งบน Map ขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องการเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อบริษัทดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ Perceptual Map ดังภาพที่ 2.1 ในปัจจัยเรื่องการเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อบริษัทคู่แข่งและของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ บน Perceptual Map สามารถวิเคราะห์ออกมาได้ดังนี้

ตำแหน่งของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ นั้นอยู่ในระดับที่เป็นที่รู้จักน้อยกว่าคู่แข่ง เพราะทำการตลาดน้อยมาก ทำให้ลูกค้าไม่ค่อยรู้จักชื่อบริษัทมากเท่าที่ควร ทั้งที่บริษัทอยู่ภายใต้แบรนด์ AIG ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมากที่ประเทศสหรัฐอเมริกา สืบเนื่องจากการที่บริษัท ฯ เป็นที่รู้จักน้อย และไม่มีผลงานความรู้เกี่ยวกับประกันภัยเผยแพร่สู่สังคม ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือว่าต่ำกว่าคู่แข่ง

ตำแหน่งของบริษัทวิริยะประกันภัย ฯ พบว่าลูกค้ารู้จักบริษัทเป็นอย่างดี เพราะมีการทำการตลาดสื่อสารต่อลูกค้าอยู่เสมอ ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคย อีกทั้งบริษัทมีความสามารถในการจัดการเคลมเมื่อเกิดอุบัติเหตุได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าบริษัทมีความน่าเชื่อถือสูง

ตำแหน่งของบริษัท กรุงเทพประกันภัย ฯ นั้นเป็นที่รู้จักของลูกค้าเป็นอย่างดี เพราะมีการทำการตลาดสื่อสารเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นช่องทางโทรทัศน์ วิทยุ โซเชียลมีเดีย มีการวางตำแหน่งตัวเองให้เป็นบริษัทที่ใส่ใจลูกค้าในทุกย่างก้าว ทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความคุ้นเคยกับบริษัท ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในบริษัทอีกด้วย ซึ่งความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีให้บริษัทนั้นมีระดับสูง

ตำแหน่งของบริษัท ทิพยประกันภัย ฯ นั้น อยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นบริษัทประกันภัยเดียวในตลาดที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้ตัวบริษัทเองมีความน่าเชื่อถือสูง อีกทั้งบริษัทก็มีการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องในด้านผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และความสามารถในการจัดการหนี้ให้ใช้ในระหว่างที่นำรถเข้าซ่อม ซึ่งทำให้เป็นที่กล่าวถึงของลูกค้าและบอกต่อกันปากต่อปาก

ตำแหน่งของบริษัท เมืองไทยประกันภัย ฯ เป็นบริษัทที่เป็นที่รู้จักของลูกค้าในระดับสูงเพราะมีการทำกรโฆษณาผ่านทางช่องทางโทรทัศน์อยู่ตลอด ถึงแม้โฆษณาที่ออกมาจะเป็นช่องทางด้านประกันชีวิต แต่ด้วยความที่เป็นชื่อบริษัทเมืองไทยเหมือนกัน ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยกับชื่อบริษัท อีกทั้งผู้บริหารของบริษัทเป็นตระกูลเดียวกับผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย ทำให้มุมมองลูกค้ารู้สึกว่าเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือและมั่นคง เนื่องจากสามารถดูแลธุรกิจทางการเงินได้เป็นอย่างดี

ตำแหน่งของบริษัท สินมั่นคงประกันภัย ฯ อยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่รู้จักน้อยกว่าบรรดาผู้นำในตลาดอื่น ๆ เนื่องจากไม่ได้ทำการตลาดแข่งขันเท่ากับคู่แข่งอื่น ๆ และความเชื่อถือนี้น้อยกว่า เพราะการบริการที่ไม่มีคุณภาพทำให้ลูกค้าเริ่มเกิดความรู้สึกไม่พอใจและทำให้ความน่าเชื่อถือที่มีลดน้อยลง

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ Perceptual Map ทำให้เห็นว่าบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักในวงกว้าง ถึงแม้บริษัท ฯ จะมีความแข็งแกร่งทางการเงินที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากลูกค้าได้ แต่เพราะไม่ได้มีการทำการตลาดเพื่อสื่อสารความน่าเชื่อถือหรือจุดเด่นใด ๆ ออกสู่สังคม ทำให้บริษัท ฯ ยังอยู่ในตำแหน่งที่ด้อยกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้บริษัท ฯ สามารถพัฒนาตำแหน่งให้เป็นที่น่าเชื่อถือมากขึ้น และเป็นที่รู้จักมากขึ้น

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้นั้น จำต้องมีทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ว่า

บริษัทนั้นมีทรัพยากรเหล่านั้นหรือไม่ สามารถวิเคราะห์ได้ด้วย VRIN Framework ซึ่ง Barney (1986) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถทำให้คู่แข่งต้องเจอกับอุปสรรค ทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่บริษัทจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

V – Valuable Resources คือ ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007)

R – Rare Resources คือ ทรัพยากรนั้นต้องหายาก องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบ มีทรัพยากรซึ่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ

I – Inimitable Resources คือ ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก มีความกำวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007)

N – Non Substitutable Resources คือ ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ เนื่องจากศักยภาพหรือคุณสมบัติของทรัพยากรดังกล่าวไม่สามารถแทนที่ได้ด้วยทรัพยากรอื่น ๆ

การวิเคราะห์ด้วย VRIN Framework นั้น จะทำให้ทราบว่าทรัพยากรที่มีของบริษัทนั้น เป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการแข่งขันระดับไหน ซึ่งแบ่งระดับการแข่งขันออกได้ดังนี้

Competitive Disadvantage หมายถึงทรัพยากรที่มีนั้นไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ดังนั้นศักยภาพทางการได้เปรียบจึงไม่เกิดขึ้น

Competitive Parity หมายถึงทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นกัน สุดท้ายแล้วทรัพยากรนั้นจึงเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความเท่าเทียมทางการแข่งขันเท่านั้น มิใช่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Temporary Competitive Advantage หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายาก แต่ถ้าหากคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

Sustainable Competitive Advantage หมายถึง ทรัพยากรที่หายาก และไม่สามารถหาทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง หรือศักยภาพของทรัพยากรนั้น ๆ ไม่สามารถหาทดแทนได้จากทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งทำให้ทรัพยากรนั้น ๆ เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

หลังจากที่พิจารณาถึงทรัพยากรหลักของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ แล้วนั้น สามารถจำแนกประเภทของทรัพยากรหลักได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Core Competency ด้วย VRIN Framework

Resources	Valuable	Rare	Inimitable	Non Substitutable	Competitive
ประสบการณ์ 75 ปี ในธุรกิจประกันภัย	Yes	No	No	No	Parity
ชื่อเสียงภายใต้กลุ่ม AIG	Yes	Yes	No	No	Temporary
ความแข็งแกร่งทางการเงิน	Yes	Yes	No	Yes	Temporary
องค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรมวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
บุคลากร	Yes	Yes	No	No	Temporary
ผลิตภัณฑ์	Yes	Yes/No	No	No	Temporary

จากตาราง 2.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ที่มีในปัจจุบันด้วย VRIN Framework สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ที่มีมาอย่างยาวนานนั้น ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยนั้น สามารถสร้างและลอกเลียนแบบได้ หมายถึง ยังมีบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยมาอย่างยาวนานเช่นกัน ดังนั้น ทรัพยากรนี้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ยังไม่ใช่ทรัพยากรที่หายากเพราะเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งก็มีและใช้ประโยชน์

จากทรัพยากรนี้ได้ ดังนั้น ทรัพยากรนี้จึงเป็นเพียงทรัพยากรที่ช่วยให้บริษัทสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity) เท่านั้น

ข้อเสียภายใต้กลุ่ม AIG ทรัพยากรนี้ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เนื่องจากกลุ่มบริษัทประกันภัยภายใต้ AIG มีครอบคลุมไปทั่วโลก อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เวลาในการตั้งสมข้อเสียที่มีกว้างขวางให้เป็นที่รู้จักระดับโลกเช่นนี้ อย่างไรก็ตามข้อเสียนี้เป็นทรัพยากรที่คู่แข่งนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้ถึงแม้ต้องใช้ต้นทุนการลอกเลียนแบบสูง และใช้ระยะเวลาในการสร้างการรับรู้ของลูกค้า ดังนั้น ถือว่ายังไม่ใช่ทรัพยากรที่จะสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ถือเป็นทรัพยากรที่ทำให้บริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้เพียงชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เท่านั้น

ความแข็งแกร่งทางการเงิน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ เพราะเป็นเรื่องฐานะทางการเงิน แต่คู่แข่งนั้นสามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรนี้ได้ ในเรื่องโครงสร้างเงินทุน หรือการบริหารทางการเงินหรือการจัดสรรต้นทุนต่าง ๆ เนื่องจากบริษัท ๆ ต้องทำการเปิดเผยงบแสดงฐานะทางการเงินต่อสาธารณะ ทำให้คู่แข่งสามารถนำข้อมูลไปศึกษา เพื่อทำการเลียนแบบได้ ดังนั้น ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่ทำให้บริษัท ๆ สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เท่านั้น

องค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรม และการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบยาก และไม่มีทดแทน เนื่องจากความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เป็นทรัพยากรที่ถูกรวบรวมด้วยผู้เชี่ยวชาญทั่วโลก รวมถึงประสบการณ์ และการวิจัย ซึ่งบริษัท ๆ เองให้ความสำคัญและมีการลงทุนเพื่อเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีต้นทุนสูงมากหากต้องการทำการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถหาทดแทนได้เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่ถูกสั่งสมมาจากหลากหลายประสบการณ์ที่บริษัท ๆ ได้เรียนรู้ จึงทำให้องค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรม และความเสี่ยงภัย เป็นทรัพยากรที่จะทำให้บริษัท ๆ สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)

บุคลากร บริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้เรื่องประกันภัย ความรู้เรื่องวิศวกรรม และความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย ซึ่งทำให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก เนื่องจากต้องใช้เวลาและการตั้งสมประสบการณ์ของบุคลากรเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรด้านบุคคลนี้ สามารถเปลี่ยนถ่ายไปเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าให้กับบริษัทคู่แข่งได้ ถ้าหากบริษัทคู่แข่งทำการซื้อตัวบุคลากรดังกล่าว หรือไม่ บริษัทคู่แข่งก็ทำการลงทุนด้านความรู้ให้กับพนักงานที่มี เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้เทียบเท่ากับบุคลากรของบริษัท ๆ ซึ่งมีต้นทุนไม่สูงมากนัก ดังนั้น ทรัพยากรด้านบุคลากรนี้

จึงเป็นเพียงทรัพยากรที่ช่วยให้อำนาจบริษัท ๆ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เท่านั้น

ผลิตภัณฑ์ สำหรับบางผลิตภัณฑ์ของบริษัท ๆ นั้น ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และในปัจจุบันยังคงหายาก เนื่องจากยังไม่มีผู้ชำนาญเท่าใดนักทำให้ยังไม่มีผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ในอุตสาหกรรมประกันภัยมากมายเท่าไร ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ประกันภัยทางการค้า แต่อย่างไรก็ตาม หากผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีการนำออกสู่ตลาดเป็นระยะเวลานาน ถือเป็นโอกาสให้บริษัทคู่แข่งสามารถศึกษาและหาวิธีการให้การลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น ทรัพยากรนี้ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เท่านั้น

จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน พบว่า บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นซ์ ยังคงมีทรัพยากรสำคัญที่สามารถดึงมาสร้างเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ นั่นคือองค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรม และการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย

องค์ความรู้ด้านประกันภัย ที่บริษัท ๆ มีนั้น เป็นความรู้เรื่องความคุ้มครองอย่างลึกซึ้งของกรมธรรม์แต่ละประเภท ซึ่งกลุ่ม AIG นั้นจะมี Knowledge Management ซึ่งจัดทำเป็น Sharing Center ที่พนักงานสามารถเข้าศึกษาเหตุการณ์จริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถอธิบายได้ว่ากรมธรรม์สามารถใช้งานได้ในกรณีใดบ้าง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ถูกรวบรวมไว้จากกลุ่ม AIG ทั่วโลก ทำให้พนักงานสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองได้ และสามารถนำความรู้นี้ไปเป็นจุดแข็งในการนำเสนอกับลูกค้าและให้คำปรึกษาได้ดีกว่าคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งบางเจ้าไม่มีการทำ Knowledge Sharing และไม่มีประสบการณ์จากประเทศอื่น ๆ มาเป็นกรณีศึกษา

ความรู้ด้านวิศวกรรมและการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยนั้น บริษัท ๆ ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านวิศวกรรมและการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยเป็นอย่างมาก มีการลงทุนเพื่อสร้างระบบเพื่อการทำการวิจัย เก็บข้อมูล เพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องภัยธรรมชาติ มีการลงทุนในเรื่องการพัฒนาความรู้ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจต่าง ๆ ให้กับวิศวกรความเสี่ยงภัย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้จากวัตถุประสงค์สำหรับการผลิตกระบวนการผลิต การจัดเก็บผลิตภัณฑ์ ฯลฯ โดยจุดประสงค์ของการลงทุนนั้น เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิจัยและวิเคราะห์ที่ได้ มาพิจารณาความเสี่ยงก่อนที่จะรับประกันภัย ซึ่งจะทำให้บริษัท ๆ จะสามารถเลือกรับประกันภัยในประเภทธุรกิจ หรือทรัพย์สินบางประเภท ที่สามารถทำกำไรให้บริษัท ๆ ได้มากกว่า และหลีกเลี่ยงการรับประกันในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง แต่สำหรับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ นั้น ไม่ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยก่อนที่จะทำการรับประกันภัย เลือกรับงานทุก ๆ ประเภท ทำให้บางบริษัทนั้นมีเบี้ยประกันภัยรับสูง แต่มีกำไรต่ำ เนื่องจากบางธุรกิจนั้นมีความเสี่ยงสูง ทำให้เกิดความเสียหายบ่อย และมีมูลค่าความเสียหายสูง อีกทั้ง ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยนั้น เป็น

ความรู้ที่ถูกรวบรวมโดยกลุ่ม AIG ทั่วโลก ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางมากกว่า และสามารถนำมาสร้างเป็นจุดเด่นให้กับตัวเองได้ เพราะคู่แข่งไม่มีการลงทุนและให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยเท่าไรนัก

จากการวิเคราะห์ทั้งหมดในบทนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้ ภาพรวมการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกของบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ นั้นพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างรุนแรงนั้นคือเรื่องอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เนื่องจากผู้ซื้อมีตัวเลือกในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อยู่มาก และไม่มีต้นทุนหากต้องการเปลี่ยนจากบริษัทที่เคยซื้ออยู่แต่เดิม ในขณะที่เดียวกัน การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงเน้นเรื่องราคาเป็นหลัก เพราะผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนที่แข่งขันกันที่จุดอื่นได้ อีกทั้ง บริษัท นิวแฮมป์เชอร์ ฯ ไม่สามารถแข่งขันได้ดีเท่าที่ควรซึ่งเมื่อทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งบน Perceptual Map ก็พบว่า ราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีราคาแพงกว่าคู่แข่งเป็นอย่างมาก และผลิตภัณฑ์ไม่มีจุดเด่นหรือประโยชน์ส่วนเพิ่มอื่น ๆ ที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าต่อเงินที่จ่ายไป อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน พบว่าบริษัท ฯ ยังคงมีทรัพยากรที่สำคัญที่สามารถจะนำมาเป็นจุดแข็งเพื่อสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งอื่น ๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเน้นการลดราคาเป็นหลัก แต่จะเป็นการนำองค์ความรู้ด้านประกันภัย วิศวกรรม และความเสี่ยงภัยมาใช้วางกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท ฯ ในระยะยาว

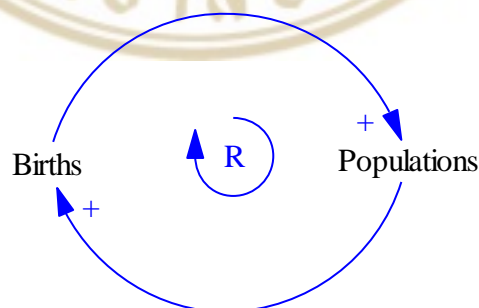
บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์โครงสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นถึงผลกระทบได้ชัดเจนขึ้น และจะทำให้สามารถวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์หาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัญหานั้น สามารถทำได้โดยการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งมีแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

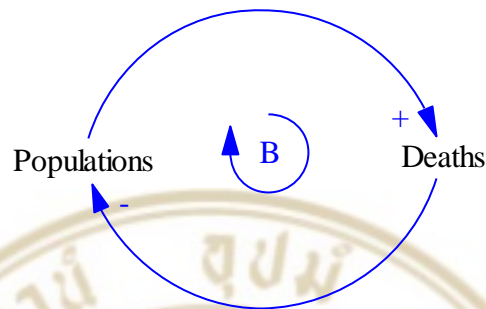
แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram (John D Sterman, 2000) เป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้แผนภาพอธิบายถึงเหตุและผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ มักใช้ในการวิเคราะห์เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อนำไปหาแนวทางการแก้ไขได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ แผนภูมิวงรอบเหตุและผลนั้นประกอบไปด้วย วงจร 2 ประเภท ได้แก่ วงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) และ วงรอบสมดุล (Balancing Loop)



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิวงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) ระหว่างอัตราการเกิดและจำนวนประชากร

วงรอบเสริมแรง (Reinforcing Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เป็นวงรอบที่มีความสัมพันธ์เป็นด้านบวกหรือถ้ามีด้านลบ

ความสัมพันธ์ด้านลบจะต้องเป็นจำนวนคู่ จากภาพ 3.1 แสดงให้เห็นถึงวงรอบเสริมแรงที่มีความสัมพันธ์ด้านบวก โดยความหมายของวงรอบนี้หมายถึง อัตราการเกิดเพิ่มขึ้น ทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ก็ทำให้อัตราการเกิดเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

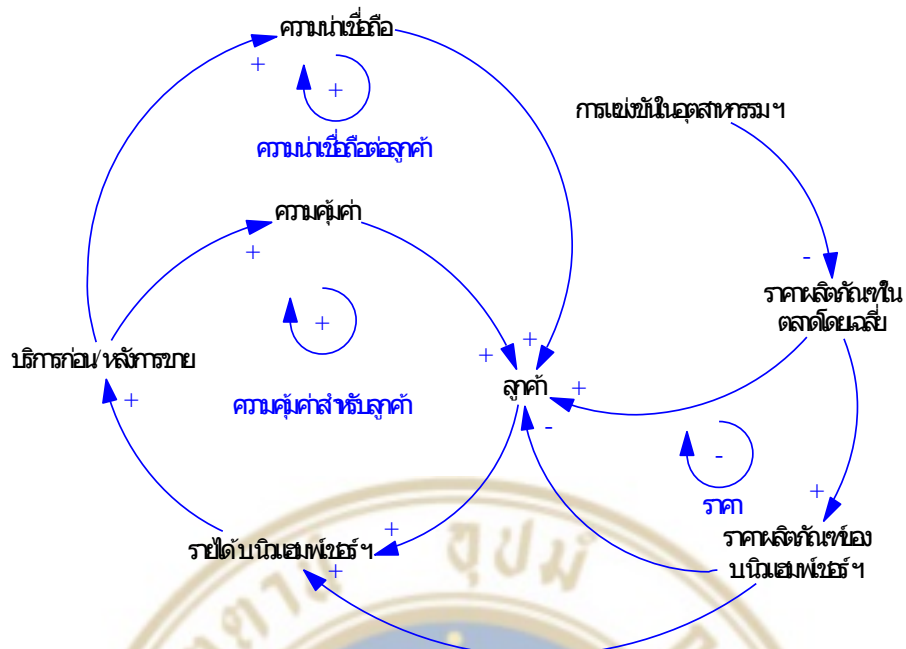


ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบสมดุล (Balancing Loop) ระหว่างจำนวนประชากรและอัตราการเสียชีวิต

วงรอบสมดุล (Balancing Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบนั้นไปในทิศทางตรงกันข้าม โดยต้องมีความสัมพันธ์ที่เป็นทางลบเป็นจำนวนคี่ ซึ่งวงรอบสมดุลนี้จะส่งผลให้จำนวนหรือมูลค่าของเหตุและผลเพิ่มขึ้นและลดลงอย่างสมดุล จากภาพ 3.2 แสดงให้เห็นวงรอบสมดุลระหว่างจำนวนประชากรและอัตราการเสียชีวิต ซึ่งแสดงผลว่า เมื่อมีจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีอัตราการเสียชีวิตเพิ่มขึ้น เมื่อมีอัตราการเสียชีวิตเพิ่มขึ้น จึงทำให้จำนวนประชากรลดลง

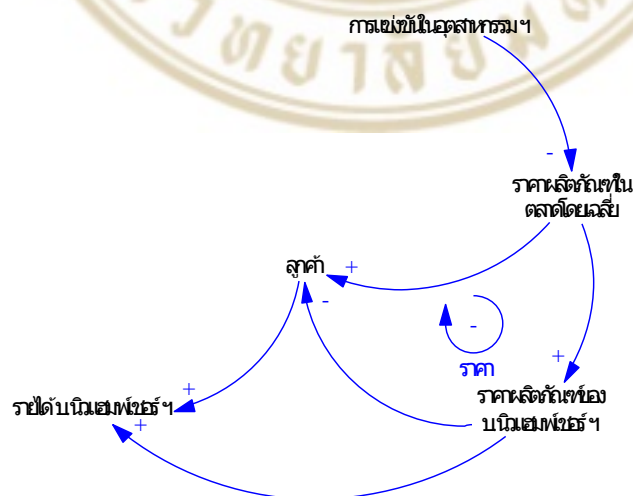
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

จากการวิเคราะห์ในตอนต้นทำให้ทราบว่าบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ นั้น มีปัญหาเรื่องแนวโน้มนำรายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวโน้มนำตรงกันข้ามกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย จากการวิเคราะห์ถึงแวดล้อมภายในและภายนอกพบว่า สาเหตุหลักที่ส่งผลให้เกิดปัญหานี้คือการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลทำให้เกิดสาเหตุต่าง ๆ ตามมา ดังภาพ 3.3



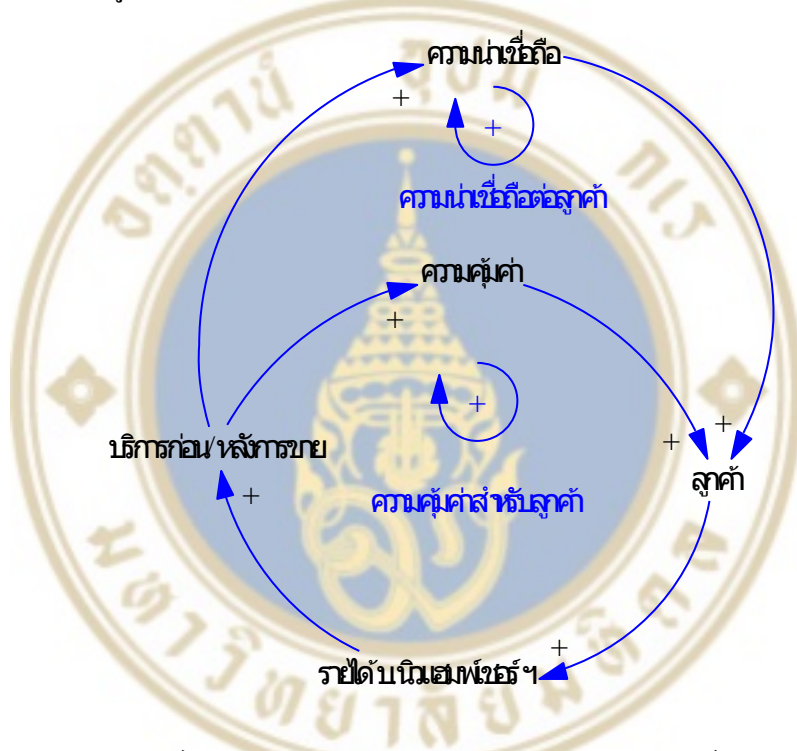
ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ส่งผลให้เกิดปัญหาเรื่องรายได้ลดลงของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้งหมด ที่ส่งผลทำให้รายได้ของบริษัท ๑ ลดลง โดยที่สาเหตุหลักเกิดจากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในอุตสาหกรรม ส่งผลทำให้เกิดสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันซึ่งประกอบไปด้วย 3 ความสัมพันธ์หลัก ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ด้านราคา ความสัมพันธ์ด้านความคุ้มค่าสำหรับลูกค้า และความสัมพันธ์ด้านความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.4 ความสัมพันธ์ด้านราคาที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

จากภาพที่ 3.4 สามารถอธิบายได้ว่า เริ่มต้นมาจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น ส่งผลทำให้ราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดโดยเฉลี่ยต่ำลง เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้บริษัท ประกันภัยต้องทำการลดราคาให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น เมื่อราคา ในตลาดโดยเฉลี่ยต่ำลง ทำให้บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ ต้องลดราคาลงเพื่อรักษาลูกค้าเก่าไว้และ พยายามดึงดูดลูกค้าใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม การลดราคาของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ ยังไม่ทำให้ราคา ต่ำมากพอที่จะรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ และราคาไม่ดึงดูดลูกค้าที่จะมาซื้อผลิตภัณฑ์ได้ เพราะยังแพงกว่า ราคาคู่แข่งอยู่ดี ทำให้ลูกค้าของบริษัท ฯ ลดน้อยลง ดังนั้น ราคาในตลาดโดยเฉลี่ยที่ลดลง ก็เป็น สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าของบริษัท ฯ ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัท ฯ ทำให้รายได้ลดลง



ภาพที่ 3.5 ความสัมพันธ์ด้านความคุ้มค่าสำหรับลูกค้า และความสัมพันธ์ด้านความน่าเชื่อถือที่ ส่งผลให้รายได้ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ลดลง

ต่อมา จากภาพที่ 3.5 เมื่อรายได้ของบริษัท ฯ ลดลง ทำให้ความสามารถในการจัดทำ และพัฒนาบริการต่าง ๆ ที่จะช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้ลูกค้านั้นลดลงด้วย เพราะบริษัท ฯ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในเรื่องเงินทุนในการจัดทำและพัฒนาการบริการ เมื่อการบริการต่าง ๆ ไม่ ถูกจัดทำขึ้นให้เหมาะสมหรือเพียงพอสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้า จะส่งผลทำให้ลูกค้ารู้สึก ว่าความคุ้มค่าต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ มีลดน้อยลง นอกจากนี้การที่บริษัท ฯ ไม่มีบริการที่ สร้างความประทับใจหรือสร้างความสะดวกสบายแก่ลูกค้า เป็นผลทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่คุ้มค่าที่จะซื้อ ยังทำให้ความน่าเชื่อถือของบริษัท ฯ ลดลงอีกด้วย เพราะลูกค้ามองว่าบริษัท ฯ ไม่มี

ความสามารถที่จะดูแลลูกค้าได้อย่างดีเหมือนกันบริษัทคู่แข่ง เป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจไปซื้อผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งแทน ซึ่งเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้รายได้ของบริษัท ฯ ลดลง

จากการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบของบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ พบว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัท ฯ ประสบปัญหาเรื่องรายได้ลดลงเนื่องจากบริษัท ฯ ไม่สามารถลดราคาได้ต่ำเท่าที่คู่แข่งนำเสนอได้ อีกทั้งบริษัท ฯ ยังไม่มีบริการที่เป็นประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการซื้อผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งอื่น ๆ ที่มีบริการซึ่งเป็นประโยชน์ส่วนเพิ่มต่อตัวลูกค้ามีความคุ้มค่ามากกว่าการมาซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ ฯ ดังนั้น การหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นการวิเคราะห์หาวิธีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท ฯ โดยบริษัท ฯ ต้องนำทรัพยากรที่มีคุณค่าที่บริษัท ฯ มีอยู่มาสร้างเป็นความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งควรเน้นเรื่องการจัดทำบริการที่จะสามารถสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้า เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สามารถเพิ่มฐานลูกค้าได้ ต้องเป็นบริการที่ส่งเสริมให้บริษัท ฯ กลายเป็นบริษัท ประกันภัยที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับมากที่สุดที่จะทำให้ลูกค้ายินดีที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้ถึงแม้ว่าจะมีราคาที่สูงกว่าราคาตลาดโดยเฉลี่ยก็ตาม โดยคาดหวังว่ากลยุทธ์นี้จะทำให้บริษัท ฯ สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น โดยที่ให้เบี้ยประกันภัยรับตรงมีจำนวนเพิ่มขึ้น 10% จากเบี้ยประกันภัยรับตรงของปี พ.ศ. 2558 ภายใน ปี พ.ศ. 2561

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เป็นการวางแผนทิศทางให้กับบริษัทว่าจะดำเนินไปทางไหนอย่างไรเพื่อจะทำให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.1 ระดับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงระดับของการวางกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะเป็นการวางกลยุทธ์ในส่วนต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป แต่ในทุกระดับนั้น จะต้องเชื่อมโยงและส่งเสริมกันเพื่อให้กลยุทธ์ที่วางไว้บรรลุเป้าหมาย

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของธุรกิจว่าควรจะดำเนินไปแนวทางใด โดยแนวทางต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์เน้นการเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการขยายตัวขององค์กรเพื่อเป้าหมายที่จะทำให้สามารถเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น โดยกลยุทธ์การเติบโตนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การขยายองค์กรในธุรกิจเดิม (Concentration) และ การขยายองค์กรในธุรกิจใหม่ (Diversification)

การขยายองค์กรในธุรกิจเดิม (Concentration) คือการเน้นให้องค์กรใช้ทรัพยากรหรือความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีอยู่แล้วมาช่วยในการขยายกิจการและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรภายในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่ การเจริญเติบโตแบบแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง การขยายกิจการไปสู่ลูกค้า หรือทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น หรือ การขยายองค์กรไปสู่ผู้ขายหรือปัจจัยการผลิต เพื่อเน้นควบคุมต้นทุนและคุณภาพในการผลิต องค์กรอาจจะใช้วิธีการเปิดหน้าร้านเพื่อสร้างช่องทางการจำหน่ายด้วยตัวเองเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น หรือสร้างโรงงานผลิตเองเพื่อให้องค์กรสามารถลดต้นทุนหรือควบคุมคุณภาพในการผลิตได้ตามที่ต้องการ และอีกวิธีหนึ่งคือ การเจริญเติบโตแบบแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรขยายไปสู่ธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่งเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรองต่าง ๆ เป็นต้น โดยองค์กรอาจจะใช้วิธีซื้อกิจการคู่แข่งหรือการควบรวมธุรกิจ หรือขยายสาขาขององค์กรเพื่อเน้นให้ครอบคลุมฐานลูกค้าหรือพื้นที่ให้มากขึ้น

การขยายองค์กรในธุรกิจใหม่ (Diversification) คือการขยายองค์กรในแนวทางที่สร้างธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ การขยายธุรกิจในสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมเดิม (Concentric) เช่น ร้านอาหารญี่ปุ่น Fuji เปิดร้านข้าวแกงกระหรี่ญี่ปุ่น CoCo Ichibanya และอีกวิธีหนึ่งคือ การขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น กลุ่ม Virgin ที่มีธุรกิจสื่อสารวิทยุ และ ไปเปิดธุรกิจฟิตเนส เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

การทำให้ธุรกิจสามารถรักษาศักยภาพเดิมไว้ให้สามารถทำกำไรต่อไป กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับการทำธุรกิจระยะสั้น ในระยะยาวกลยุทธ์นี้อาจส่งผลให้องค์กรไม่มีความก้าวหน้าและทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรลดลงเนื่องจากคู่แข่งมีการพัฒนาที่มากกว่าและนำหน้าองค์กรไป โดยที่กลยุทธ์นี้สามารถแบ่งวิธีในการทำได้ 3 แบบ ได้แก่

กลยุทธ์การยับยั้ง หรือ การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) คือ การทำให้องค์กรคงที่แต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวังด้วยการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการคงอยู่กับที่เพื่อรักษาเสถียรภาพเท่านั้น จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการคงอยู่กับที่ แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การหดตัวหรือลดขนาด จะถูกนำมาใช้เมื่อบริษัทพยายามจะพลิกฟื้นสถานการณ์จากการดำเนินงานที่ตกต่ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากขึ้น โดยมีวิธีในการดำเนินการอยู่ 4 วิธี ได้แก่

การฟื้นฟู (Turnaround) วิธีนี้จะเน้นการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อจุดมุ่งหมายคือลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้

การเก็บเกี่ยว (Harvesting) วิธีนี้เป็นการลดการลงทุนภายในบริษัทเพื่อเพิ่มกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด โดยอาจจะใช้วิธีการเพิ่มราคาขายของสินค้าและบริการ หรือลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น

การไม่ลงทุน (Divestiture) วิธีนี้เป็นการตัดธุรกิจที่ไม่จำเป็นหรือไม่สามารถสร้างกำไรให้บริษัทหรือธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนมากเกินไปออกไปจากแผนการดำเนินงาน

การเลิก (Liquidation) วิธีนี้คือการสิ้นสุดการดำเนินธุรกิจและขายทรัพย์สินที่มีออกไป

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นแนวทางการดำเนินงานที่เน้นนำเอาทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจมาใช้ในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง Michael E. Porter

(1985) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) นอกจากนี้ Michael E. Porter ยังแบ่งตลาดออกเป็นสองประเภทเพื่อให้สามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ตลาดมวลรวม (Mass Market) และ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามความเหมาะสมของลักษณะตลาด

	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
๑)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	การสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา: Michael E. Porter

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรง โดยเน้นใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้ต้นทุนต่ำลง เช่น วิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากทำให้เกิด Economy of Scale หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีกว่าให้กับลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าหรือผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น ๆ มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น ซึ่งมักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่องค์กรสามารถบริหารจัดการให้พื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้นมีต้นทุนที่ทำเป็นพิเศษ โดยเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นการวางแผนทางการดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงานในธุรกิจเพื่อดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อส่งเสริมในธุรกิจสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการนั้นประกอบไปด้วย กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) และ กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานให้สอดคล้องกันและขัดแย้งน้อยกันที่สุด

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การออกแบบระบบ ซึ่งผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก 2) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในด้านสินค้าและบริการทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องทำการวิเคราะห์ห้งบการเงินขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญมีดังนี้

1. พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดขององค์กร วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนขององค์กรไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการควบคุมสินค้าคงคลัง
2. พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่องค์กรดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กร และพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ
3. พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม
4. พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กร พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมขององค์กรว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

4.3.4 กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์ คือคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม

และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อนำออกสู่ตลาดและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงความต้องการ โดยกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. Innovation R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า
3. Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการตามรูปแบบของคู่แข่ง ซึ่งหมายถึง ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

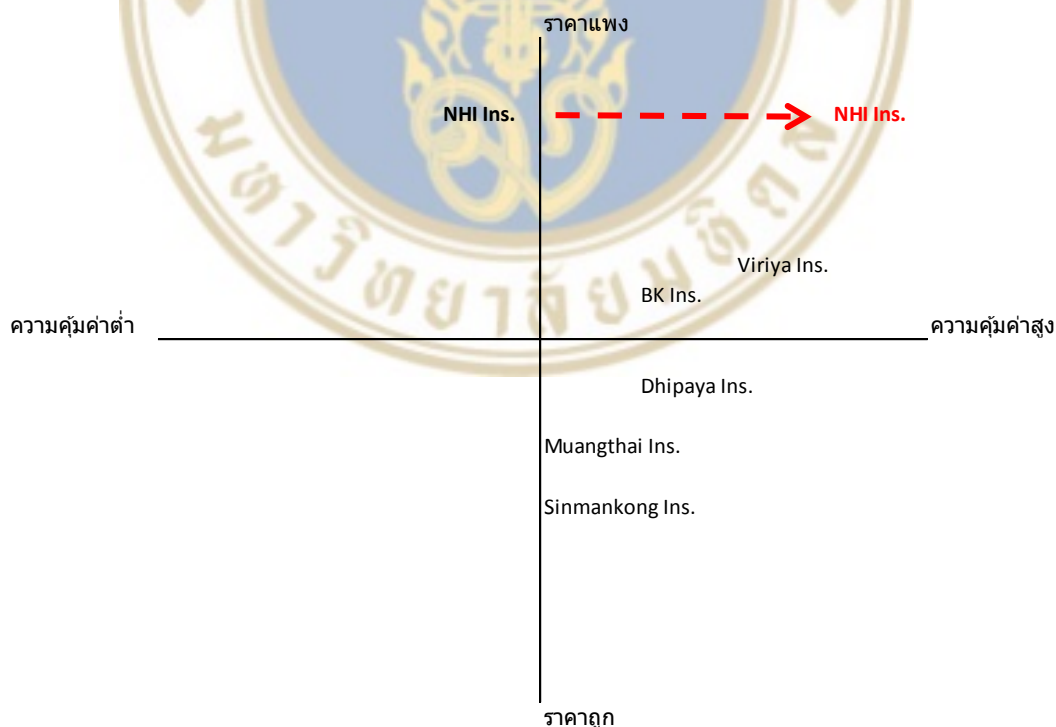
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ทำให้พบว่าบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๑ มีจุดอ่อนในเรื่องการแข่งขันกับคู่แข่งเนื่องจากไม่มีจุดเด่นในเรื่องบริการที่จะสามารถนำมาสร้างความแตกต่างซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่ามากพอที่จะมาซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ๑ และจากการวิเคราะห์ Perceptual Map ในบทที่ 2 ทำให้ทราบว่า ผลิตภัณฑ์ไม่จำเป็นที่จะต้องมียาคาถูกเสมอไป ถ้าหากบริษัท ๑ สามารถนำทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท ๑ มาสร้างความแตกต่างและประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้าได้ ซึ่งลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่แพงกว่า หากได้รับความคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป

สำหรับการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์นั้นจะเป็นการวางกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยที่การวางกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะเลือกรูปแบบกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ตัวผลิตภัณฑ์ (Differentiation)

4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

สำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๆ นั้น จะทำโดยการนำความสามารถในเรื่ององค์ความรู้ด้านประกันภัย และความรู้ด้านวิศวกรรมและการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยมาใช้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์โดยจะเน้นการจัดทำบริการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้า โดยจะวางตัวบริษัท ๆ ให้เป็นเหมือนที่ปรึกษาทางด้านประกันภัยทั้งก่อนและหลังที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างสำหรับการบริการหลังจากที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น การให้คำปรึกษาและวางแผนเพื่อการป้องกันและรับมือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจ การเข้าไปให้คำแนะนำเกี่ยวกับมาตรฐานของระบบดับเพลิงที่จะสามารถป้องกันภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น สำหรับการบริการก่อนการตัดสินใจซื้อ ตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความคุ้มครองของผลิตภัณฑ์เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับทรัพย์สิน หรือเหมาะกับการใช้ชีวิตของลูกค้า เป็นต้น โดยคาดหวังว่าจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าที่ถึงแม้จะต้องจ่ายเงินแพงกว่าเพราะนอกจากความคุ้มครองที่ลูกค้าจะได้รับแล้ว ลูกค้ายังได้ที่ปรึกษาที่เป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ อีกด้วย เป้าหมายของการวางกลยุทธ์ในครั้งนี้จะต้องทำให้บริษัท ๆ สามารถเปลี่ยนตำแหน่งบน Perceptual Map ในด้านความคุ้มค่าในสายตาของลูกค้า เป็นตำแหน่งที่ดีขึ้นได้ ดังภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 เป้าหมาย Perceptual Map ของบริษัทประกันภัยผู้นำตลาด 5 บริษัทและบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์อินชัวร์นส์ในด้านความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้น

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งของบริษัท ฯ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ดีขึ้น เนื่องจากมีบริการที่สามารถสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับลูกค้า โดยที่บริการดังกล่าวนั้นยังไม่มีแพร่หลายในตลาดมากนัก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการให้บริการด้านเรียกกร้อค่าสินไหมได้รวดเร็ว หรือเป็นการให้รถใช้ระหว่างซ่อมให้กับลูกค้า แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ประจักษ์ในอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องการให้ความรู้แก่ลูกค้าหรือเป็นที่ปรึกษาในด้านการวางแผนป้องกันและรับมือกับความเสียหายต่าง ๆ ซึ่งการที่บริษัท ฯ สามารถจัดหาบริการเกี่ยวกับด้านนี้ให้กับลูกค้าได้ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการซื้อผลิตภัณฑ์กับบริษัท ฯ นั้นมีความคุ้มค่ามากขึ้นเนื่องจากว่าได้รับบริการที่ทำให้ลูกค้าสามารถป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับทรัพย์สิน อีกทั้งการบริการที่จะให้ความรู้ด้านความคุ้มครองอย่างชัดเจนว่าจะไร้คุ้มครองและไม่คุ้มครอง จะทำให้ลูกค้ารู้สึกเปิดใจยอมรับและมองว่าบริษัท ฯ มีความจริงใจต่อลูกค้าอย่างแท้จริง

แต่การทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างและยังไม่เป็นที่พูดถึงของลูกค้า ซึ่งเป็นผลทำให้บริษัท มีความน่าเชื่อถือน้อย ถึงแม้บริษัท ฯ จะมีจุดแข็งที่ดีแต่หากไม่นำไปเผยแพร่หรือสื่อสารให้เกิดการรับรู้ของลูกค้า ก็ไม่อาจนำความแตกต่างนั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะยังไม่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากพอ ถึงแม้จะมีบริการดี แต่ไม่นำออกมาสื่อสารหรือแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่ทำได้จริง ก็ไม่อาจทำให้ลูกค้าเชื่อถือได้ ดังนั้น ต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อทำให้บริษัท ฯ เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น โดยเรื่องการสื่อสารนั้นจะถูกนำไปวางในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือบริษัท ฯ สามารถเปลี่ยนตำแหน่งบน Perceptual Map ในเรื่องการเป็นที่รู้จักของลูกค้าให้เป็นตำแหน่งที่ดีขึ้น เป็นที่รู้จักมากขึ้น และสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าได้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างที่วางเอาไว้

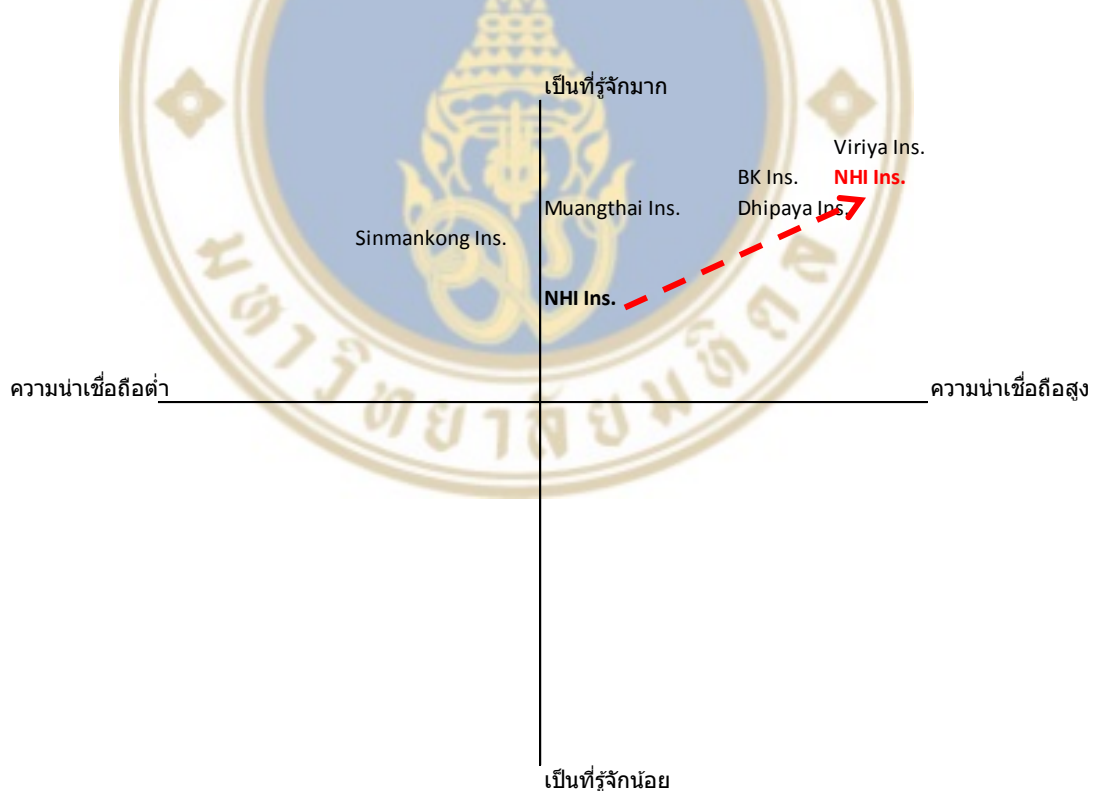
4.4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสำหรับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

การจะทำให้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างประสบความสำเร็จนั้น ไม่สามารถทำได้โดยลำพังในตัวกลยุทธ์เอง แต่ต้องมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่สอดคล้อง คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการรับรู้ของลูกค้าได้ โดยมีเป้าหมายว่าลูกค้าจะต้องรู้จักและติดภาพลักษณ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว การสร้างการรับรู้ นั้น อาจจะเป็นการเผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ โดยเป็นการให้ความรู้ เคล็ดล้นการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง การป้องกันความเสี่ยงที่ได้มาตรฐานระดับโลก โดยทำเป็น Knowledge Management บนเว็บไซต์ซึ่งต้องอธิบายให้เข้าใจง่ายให้สำหรับคนที่ไม่มีพื้นฐานด้านนี้มาก่อน สร้าง

Official Account ใน Line ซึ่งคอยอัปเดตข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่ควรรู้และน่าสนใจ ซึ่งเป็นช่องทางที่ติดต่อกับลูกค้าได้ง่าย ในกรณีที่ลูกค้ามีข้อมูลที่ต้องการซักถาม การจัดทำกิจกรรม CSR ให้กับชุมชน และ ผู้ประกอบการ ให้ความรู้เรื่องความคุ้มครองของผลิตภัณฑ์ที่ขาย และการให้ความรู้ในด้านความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและแนะนำวิธีป้องกันและรับมือ

บริษัท ฯ จะต้องแสดงถึงศักยภาพเพื่อพิสูจน์ว่าบริษัท ฯ เป็นผู้นำในเรื่ององค์ความรู้ด้านประกันภัย และความรู้ด้านวิศวกรรมและการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย ซึ่งทำได้โดยการอ้างอิงถึงความสำเร็จที่ผ่านมาในการควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้น โดยเกิดจากแผนป้องกันและรับมือที่บริษัท ฯ เป็นที่ปรึกษาให้ การพัฒนาตัวบุคลากร โดยการส่ง ไปอบรมกับหลักสูตรที่เกี่ยวข้องที่ได้มาตรฐานระดับโลกที่มี Certificate รองรับ และบริษัท ฯ ต้องคอยสื่อสารความสำเร็จออกไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ฝังลึกอยู่ในการรับรู้ของลูกค้าว่าบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ เป็นผู้นำทางด้านประกันภัยอย่างแท้จริง

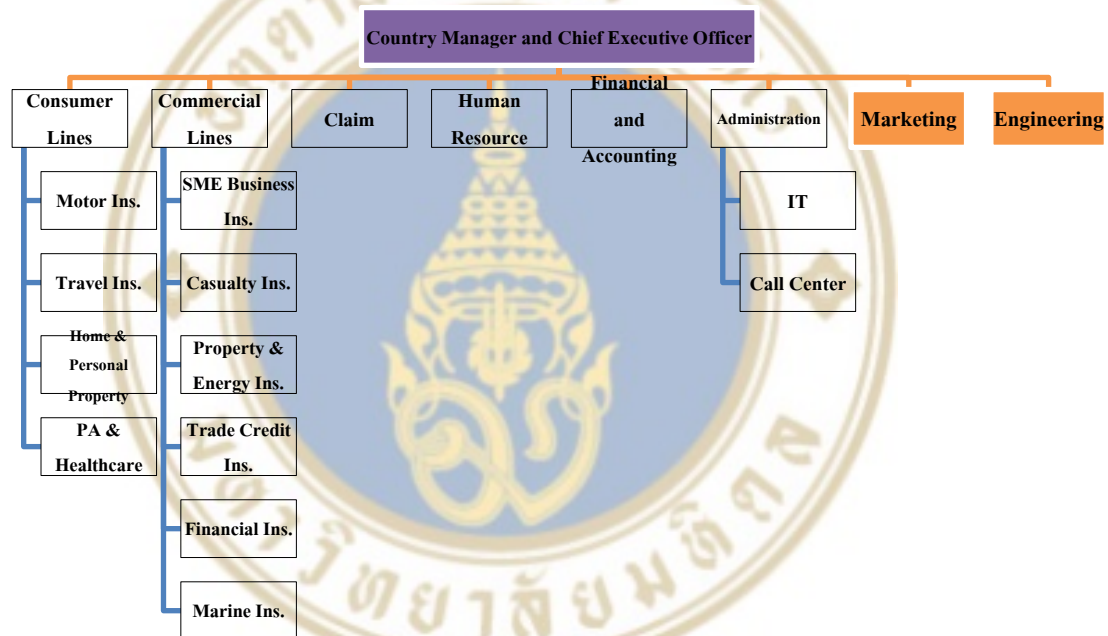
ด้วยกลยุทธ์ข้างต้นที่กล่าวมา จะทำให้บริษัท ฯ สามารถเปลี่ยนตำแหน่งบน Perceptual Map เป็นตำแหน่งที่ดีขึ้น



ภาพที่ 4.3 เป้าหมายตำแหน่งของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์รันส์ บน Perceptual Map ที่คาดว่าจะเปลี่ยนไป หลังจากดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในด้านการเป็นที่รู้จักและความน่าเชื่อถือ

จากภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งที่เปลี่ยนไปโดยที่บริษัท ๑ หลักจากที่มีการวางกลยุทธ์ที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือทำการตลาดมากขึ้นทำให้เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้ามากขึ้น โดยที่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจะเน้นหลัก ๆ อยู่ที่ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยที่กลยุทธ์ด้านการตลาดนั้น จะถูกรับผิดชอบโดยฝ่าย Marketing และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา จะถูกรับผิดชอบโดยฝ่าย Engineering เพื่อหาความเป็นไปได้ในการพัฒนาการเทคโนโลยีในการให้บริการต่อไป

ในปัจจุบันนั้น บริษัท ๑ ไม่มีการจัดตั้ง 2 ฝ่ายนี้ออกมาอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องจัดตั้งขึ้นมาอย่างชัดเจนเพื่อให้รองรับกับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ ซึ่งเมื่อบริษัท ๑ มีการจัดตั้ง 2 ฝ่ายนี้ขึ้นมา จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปดังภาพ 4.4



ภาพที่ 4.4 แผนผังองค์กรเมื่อมีการเพิ่มฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรมและการประเมินความเสี่ยง

จากภาพที่ 4.4 มีการเพิ่มฝ่ายที่สำคัญกับกลยุทธ์ขึ้นมา 2 ฝ่าย ได้แก่ฝ่าย Marketing และฝ่าย Engineer ซึ่งรายละเอียดกลยุทธ์ที่ 2 ฝ่ายนี้ต้องดำเนินการและรับผิดชอบมีดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่าย Marketing

สำหรับกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้น จะเน้นอยู่ 2 ประเด็นหลักคือ

1. การสร้างการรับรู้แก่ลูกค้า การเผยแพร่ความสามารถในเรื่ององค์ความรู้ด้าน ประกันภัย และด้านวิศวกรรมและการประเมินความเสี่ยงภัยออกไปสู่สังคม โดยเป้าหมายคือ ต้องการให้บริษัท ฯ เป็นที่รู้จักและสร้างความน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น โดยที่การสร้างการรับรู้แก่ ลูกค้าที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องทำการสำรวจก่อนว่าช่องทางไหนที่สามารถสื่อสารได้มี ประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการจะสื่อ โดยที่สื่อหลักที่สามารถเชื่อถือได้ มากที่สุดคือ โทรทัศน์ บริษัท ฯ ต้องมีการลงทุนทำโฆษณา เพื่อนำเสนอบริษัท ฯ ผู้สายตาลูกค้าและ เป็นที่จดจำ ซึ่งการสื่อสารผ่านช่องทางโทรทัศน์นั้นจะสามารถสื่อสารถึงลูกค้าได้กว้างขวางมาก และดูน่าเชื่อถือที่สุด

นอกจากนี้เนื่องจากคนรุ่นใหม่มีนิยมหาข้อมูลหรือรับรู้ข่าวสารผ่านทาง Social Media, Internet ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารอีกหนึ่งทางควรจะเป็นทาง Facebook, Twister ซึ่งอาจจะ ทำเป็น Page ของบริษัท ฯ ขึ้นมา เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงตัวบริษัท ฯ ได้ง่าย หาข้อมูลได้สะดวก อีกทั้งยังสามารถให้ความรู้ลูกค้าเกี่ยวกับความคุ้มครองต่าง ๆ ได้ ซึ่งเมื่อมีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่าบริษัท ฯ มีความรู้ในด้านนี้จริงและเชื่อถือได้ มีการจัดทำบทความวิเคราะห์ อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้ลูกค้าทราบถึงสาเหตุและต้นเหตุความเสี่ยงต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น Page ใน Facebook ที่ชื่อว่า Mao-Investor เป็น Page ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการลงทุน มีการนำบทความ เกี่ยวกับการลงทุนต่าง ๆ ที่เสริมความรู้ อีกทั้งมีการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นใน ปัจจุบัน ซึ่งเมื่อคนต้องการศึกษาเกี่ยวกับการลงทุน ก็จะนึกถึง Page นี้เป็นอันดับแรก ซึ่งนี่คือ เป้าหมายของกลยุทธ์ นั่นคือ เมื่อลูกค้าต้องการหาความรู้เกี่ยวกับประกันภัย ลูกค้าจะต้องนึกถึงบริษัท นิวิแฮมพ์เซอร์ อินชัวร์นส์ ฯ มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการให้ประโยชน์แก่สังคม หรือ CRS เพื่อ สร้างการรับรู้ของลูกค้าให้มากขึ้น

หลังจากที่ทำการสื่อสารในช่องทางดังกล่าวไปแล้วระยะหนึ่ง ฝ่าย Marketing จะต้อง ออกสำรวจผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสารดังกล่าวด้วยว่าบริษัท ฯ เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย หรือไม่ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ดังเป้าหมายที่วางไว้จะต้องศึกษาหากกลยุทธ์ใหม่เพื่อนำไปใช้ต่อไป

2. การทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านประกันภัย ให้กับลูกค้า โดยอันดับแรกนั้น พนักงานในฝ่ายนี้จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีความรู้อย่างลึกซึ้งด้านความ คุ้มครองและเงื่อนไขต่าง ๆ โดยต้องผ่านการอบรมจากสำนักงานใหญ่ที่ USA และจะต้องผ่านการ ทดสอบเพื่อให้ได้ซึ่งใบ Certificate ยืนยันความรู้ความสามารถ ฝ่ายการตลาดนี้จะต้องมีหน้าที่ใน การศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ปรึกษาในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ที่คอยตอบข้อซักถามจากลูกค้าในกรณีที่ลูกค้ามีความสงสัยในตัวผลิตภัณฑ์

หรือต้องการทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างไรบ้าง โดยที่ช่องทางการติดต่อฝ่าย Marketing จะต้องเป็นช่องทางที่สะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น ควรจะสร้าง Line Official Account และ Page ใน Facebook ที่ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัท ฯ ได้โดยตรง และมีการระบเวลาทำการในการตอบกลับอย่างชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าจะได้ทราบว่าจะสามารถติดต่อได้เวลาไหนบ้าง

กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่าย Engineer

สำหรับกลยุทธ์ทางด้านการวิจัยและพัฒนานั้นจะมุ่งเน้นอยู่ที่กิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาเทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยจะต้องมีการพัฒนาระบบเพื่อใช้วิเคราะห์และประเมินเรื่องความเสี่ยงให้ทันสมัยและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และควรมีการพัฒนาระบบและวิธีการใหม่ ๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความแตกต่างในกรณีที่มีคู่แข่งนำไปลอกเลียนแบบ ต้องมีผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือได้ โดยจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและนำไปทดลองใช้จริงเพื่อทดสอบความแม่นยำในเรื่องการวิเคราะห์ จากนั้นบริษัท ฯ ควรจะต้องนำผลการทดสอบนี้ออกเผยแพร่เพื่อประกาศให้ลูกค้าได้ทราบว่าบริษัท ฯ มีระบบในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาแผนป้องกันและรับมือกับความเสี่ยงที่จะนำไปแนะนำให้กับลูกค้าให้มีความครอบคลุมกับความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย นอกเหนือจากภัยหลัก ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ภัยแผ่นดินไหว ซึ่งเริ่มมีเกิดในประเทศไทยมากขึ้น และแผนการต่าง ๆ ที่จะนำไปแนะนำให้กับลูกค้า นั้น จะต้องใช้งานง่ายและลูกค้าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งแผนจะต้องสามารถยืดหยุ่นได้และปรับให้เหมาะสมกับตัวลูกค้า

2. การพัฒนาตัวบุคลากรให้มีความรู้เรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการวางแผนป้องกันและรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ โดยที่พนักงานในฝ่ายนี้จะต้องเข้าอบรมจากสำนักงานใหญ่ที่ USA และเพิ่มประสบการณ์ในการเข้าไปสำรวจและประเมินความเสี่ยงของลูกค้า มีประสบการณ์ในการวางแผนป้องกันและรับมือให้กับลูกค้าที่มีลักษณะและรูปแบบแตกต่างกันไปตามภูมิศาสตร์ต่าง ๆ ทั่วโลกภายใต้เครือข่ายของ AIG เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม มีการจัดการทดสอบตัวพนักงานเพื่อวัดระดับความสามารถและใช้เป็นเครื่องยืนยันความสามารถต่อลูกค้าได้อีกด้วย เพื่อให้พนักงานฝ่ายนี้มีความน่าเชื่อถือในเรื่องความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การวางแผนป้องกันและรับมือที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วการวางกลยุทธ์ในครั้งนี้ เริ่มจากการวางกลยุทธ์ในระดับธุรกิจลงมา โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นจะใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจะดำเนินกลยุทธ์ด้วยการเพิ่มบริการที่เกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษาด้านประกันภัย และการให้บริการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงภัย และเป็นผู้ช่วยในการวางแผนป้องกันและรับมือต่าง ๆ โดยการให้บริการเหล่านี้ ลูกค้าน่าจะได้รับบริการจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถและรับรองโดยสถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการบริการเรื่องการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประกันภัยต่าง ๆ ลูกค้าไม่จำเป็นต้องเป็นลูกค้าเดิมก็สามารถเข้ามารับคำปรึกษาได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สำหรับการบริการทางด้านวิศวกรรมเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงภัยต่าง ๆ หลังจากที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ที่คุ้มครองทรัพย์สิน ลูกค้าจะได้รับบริการเข้าไปสำรวจเพื่อวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงภัย เพื่อทำแผนการป้องกันและรับมือ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ นอกจากนี้ ยังมีการวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งจะเน้นการดำเนินกลยุทธ์ในด้านการตลาด และด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะเน้นการดำเนินงานหลัก ๆ อยู่สองส่วนได้แก่ สร้างการเป็นที่รู้จักในสายตาลูกค้า และเพิ่มความน่าเชื่อถือ และอีกส่วนหนึ่งคือ การให้บริการทางด้านความรู้ด้านประกันภัย การวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยเพื่อวางแผนป้องกันและรับมือ

หลังจากที่มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวที่วางไว้ จะทำให้บริษัท ๆ มีความแตกต่างและจุดเด่นที่จะนำไปแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างเท่าเทียม และจะทำให้บริษัท ๆ สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและมีกำไรเพิ่มขึ้นตามลำดับ

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หลังจากที่มีการวางกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สำหรับเป้าหมายที่ต้องการแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมาคือการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาใช้ จะต้องมีการบริหารแผนการดำเนินงานและมีการวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นตรงตามเป้าหมาย นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ตามแผนการดำเนินงาน เพื่อบริหารเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรได้เหมาะสม อีกทั้งต้องมีการวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ โดยต้องทำแผนการป้องกันหรือรับมือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย เพื่อให้บริษัทยังคงสามารถดำเนินตามแผนและสามารถบรรลุเป้าหมาย

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000) เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการประเมินขององค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมองซึ่งประกอบไปด้วย มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งในแต่ละมุมมอง สามารถอธิบายได้ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ในมุมมองด้านการเงินจะเกี่ยวกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง

มุมมองด้านลูกค้า การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายใน จากที่เน้นการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้า

ใหม่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

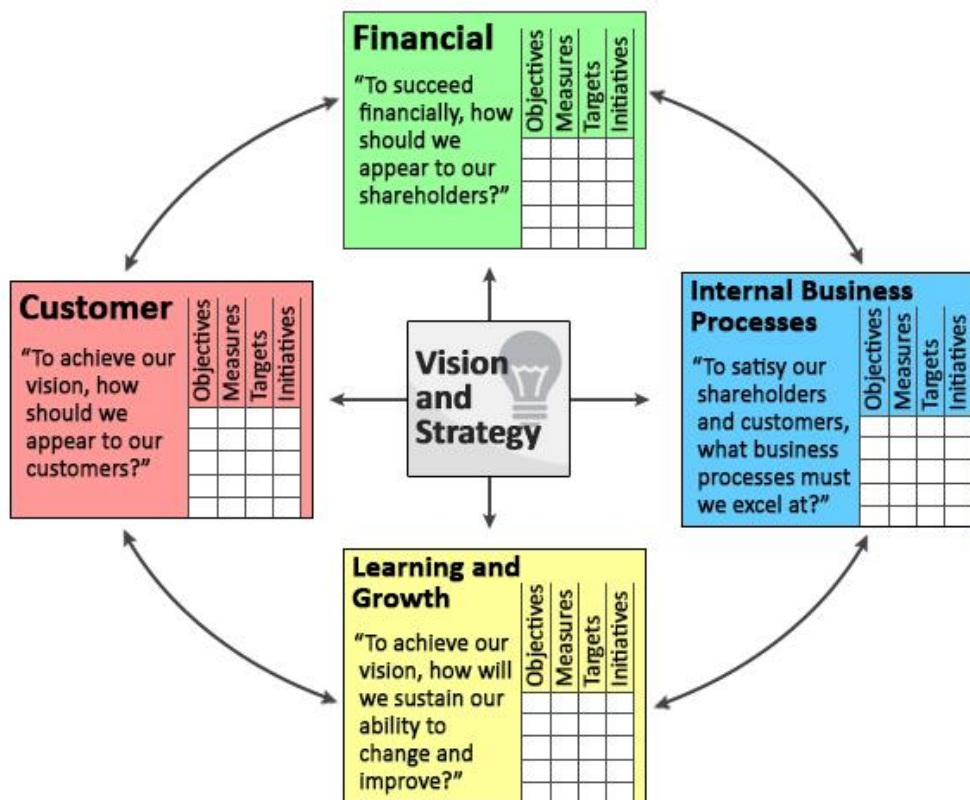
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator (KPI))** คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. **เป้าหมาย (Target)** คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. **แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives)** ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

โครงสร้างของ Balanced Scorecard ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถแสดงออกมาได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/feature/Use-balanced-scorecards-to-follow-through-on-business-strategy>

5.2 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับกลยุทธ์สำหรับบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นซ์

บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ สามารถนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้สำหรับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ได้ โดยที่กลยุทธ์นี้มีระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นเวลา 1 ปี โดยรายละเอียดแผนการของแต่ละมุมมองมีดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ดังตาราง 5.1

ตารางที่ 5.1 มุมมองด้านการเงินของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์	จำนวนเบี้ยประกันภัยรับตรง	รายได้/เบี้ยประกันภัยเพิ่มขึ้น 10% จากรายได้/เบี้ยประกันภัยรับตรง ในปีพ2558 .ศ. ณ สิ้นปี พ2561 .ศ.	จัดหาบริการเกี่ยวกับความรู้ด้านประกันภัยและการบริการด้านความเสียหายให้กับลูกค้า

สำหรับมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๆ นั้น มีจุดประสงค์ต้องการที่เพิ่มรายได้ให้มากขึ้น โดยที่รายได้นั้นจะมาจากเบี้ยประกันภัยรับตรง โดยนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยที่ความแตกต่างจากคู่แข่งนั้นจะมาจากการให้บริการเกี่ยวกับความรู้ด้านประกันภัย และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ การประเมิน การวางแผนป้องกันและรับมือ โดยวางเป้าหมายไว้ว่ารายได้ในปี พ.ศ. 2561 จะต้องเพิ่มขึ้น 10% จากรายได้ของปี พ.ศ. 2558

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ดังตาราง 5.2

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้าของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ติดตามผลหลังจากมีการให้บริการเพื่อสร้างความรู้สึกคุ้มค่าที่ลูกค้ามีให้ผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็นของลูกค้าต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ไม่ต่ำกว่า 8 คะแนน ภายใน 6 เดือน	สามารถสร้างความรู้สึกคุ้มค่าที่ลูกค้ามีให้ผลิตภัณฑ์	- สำรวจความคิดเห็นของลูกค้าทุก ๆ 3 เดือน

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า นั้นมีเป้าหมายที่จะสร้างความรู้สึกรักของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ๆ ว่ามีความคุ้มค่าต่อเงินที่จ่ายไป ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความยินดีที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ๆ ที่ราคาสูงกว่าเล็กน้อย โดยตั้งเป้าหมายว่าหลังจากการเริ่มให้บริการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นก็คือเรื่องการให้บริการด้านข้อมูลและความรู้ด้านประกันภัย การให้บริการหลังการขาย เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อประเมินความสูญเสียหากมีความเสียหายเกิดขึ้น เพื่อนำไปวางแผนป้องกันและรับมือความเสี่ยงเหล่านั้น จะสามารถเพิ่มความคุ้มค่าให้กับลูกค้า เมื่อเทียบผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับกับราคาที่จ่ายไป

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
มีฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรมเพื่อดำเนินตามกลยุทธ์	ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรมที่มีพนักงานจำนวน 10 คนต่อฝ่ายภายในระยะเวลา 1 เดือน	ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรมที่พร้อมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	- จัดหาและคัดสรรพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยหาจากพนักงานที่มีประสบการณ์ภายในองค์กรก่อน จากนั้นจึงหาจากภายนอก
สำรวจช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	การจัดหาช่องทางการสื่อสารในหลาย ๆ ช่องทางอย่างน้อย 4 ช่องทาง ภายใน 1 เดือน	มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	- สำรวจช่องทางการสื่อสารที่มีในปัจจุบันและประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางเพื่อนำมาตัดสินใจเลือก
สร้างความเป็นที่รู้จักต่อลูกค้าและมีภาพลักษณ์ในด้านผู้เชี่ยวชาญด้านประกันภัยอย่างแท้จริง	- จำนวนลูกค้าที่รู้จักบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๆ เพิ่มขึ้น เป็น 100% ของผลสำรวจภายในการสำรวจความคิดเห็นครั้งที่ 2	จำนวนลูกค้าที่รู้จักและระดับความน่าเชื่อถือที่มีต่อบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ๆ เพิ่มขึ้น	- ทำการสื่อสารในช่องทางหลักซึ่งได้แก่ ทีวี Facebook, Internet, Line - ทำการสำรวจจำนวนลูกค้าที่รู้จักและระดับความน่าเชื่อถือทุกไตรมาส - สำรวจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารทุกไตรมาส

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
	- คะแนนความ น่าเชื่อถือไม่ต่ำกว่า 8 ภายใน 6 เดือน		- ปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสาร ในกรณีที่ผลสำรวจไม่เป็นตาม เป้าหมาย
สร้างประโยชน์ส่วน เพิ่มให้กับลูกค้าด้วย บริการที่แตกต่าง	ให้บริการกับลูกค้าทุก ราย	ลูกค้าได้รับ ประโยชน์และมี ความพึงพอใจกับ บริการของบริษัท ฯ ด้วยการให้บริการ ด้านการเป็นที่ ปรึกษาด้าน ประกันภัย	- ให้บริการด้านข้อมูลด้าน ผลิตภัณฑ์และความคุ้มครองโดย มีฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบ - ให้บริการด้านการวิเคราะห์ความ เสี่ยง ทำแผนป้องกันและรับมือ กับความเสี่ยงโดยมีฝ่าย Engineering เป็นผู้รับผิดชอบ
จัดกิจกรรม CSR ใน เรื่องการให้ความรู้ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และความรู้เรื่อง ความเสี่ยงภัย	จัดกิจกรรม 4 ครั้งต่อปี	เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับ ลูกค้าในเรื่อง ผลิตภัณฑ์และให้ ความสำคัญต่อเรื่อง ความเสี่ยงมากขึ้น	- สืบหาความต้องการของลูกค้าว่า ต้องการกิจกรรมแบบไหนและ ข้อมูลใดบ้างที่ลูกค้าตัดสินใจ - จัดกิจกรรมตามเป้าหมาย

สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในนั้น จะมุ่งเน้นเรื่องการจัดตั้งฝ่ายเพิ่มขึ้นมา 2 ฝ่ายตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ โดยที่การสรรหาบุคลากรในแต่ละฝ่ายนั้น จะเน้นการสรรหาบุคลากรภายในบริษัท ฯ ก่อน เพราะมีความรู้เรื่องประกันภัยเป็นทุนเดิม จะทำให้ง่ายต่อการอบรมฝึกฝนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเช่นกัน โดยที่กระบวนการสรรหาเพื่อจัดตั้งฝ่ายนั้นต้องทำโดยเร็วเพื่อทำให้แผนกลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างรวดเร็ว เมื่อสามารถจัดตั้งฝ่ายดังกล่าวได้แล้ว หลังจากการอบรมเบื้องต้นต่าง ๆ ฝ่ายการตลาดจะต้องออกสำรวจหาช่องทางการสื่อสารตามแผนการที่วางไว้ เพื่อเลือกช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อสามารถเลือกช่องทางได้แล้วนั้น ก็ต้องดำเนินการสื่อสารตามช่องทางที่เลือกไว้ และมีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ของการสื่อสาร หากผลของการสื่อสารไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

นอกจากนี้ ฝ่ายการตลาดและฝ่าย Engineer มีหน้าที่ในการให้บริการต่าง ๆ กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าปัจจุบัน และ Prospect ซึ่งฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ในการให้บริการด้านข้อมูลต่าง ๆ ส่วนฝ่าย Engineer นั้น จะให้บริการทางด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์รันส์

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
เพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรเพื่อสามารถให้บริการกับลูกค้าด้วยคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ	พนักงานมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย โดยจะต้องได้รับการอบรมและผ่านการทดสอบทุกหลักสูตรที่ได้รับมอบหมาย โดยแต่ละหลักสูตรใช้ระยะเวลาไม่เกิน 1 ยกเว้นการไปฝึกงานที่) เดือน (สำนักงานใหญ่)	พัฒนาและเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการอบรมตั้งแต่หลักสูตรเบื้องต้น และทำการทดสอบหลังจบการอบรม - เพิ่มประสบการณ์โดยการไปอบรมและฝึกงานที่สำนักงานใหญ่ (USA) เป็นจำนวน 3 ครั้งต่อปี - มีการจัดการอบรมสำหรับความรู้ใหม่ๆ ด้านประกันภัย 2 ครั้งต่อปี
พัฒนาระบบสำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	มีการทดสอบและพัฒนาระบบที่ใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอยู่เป็นประจำ โดยต้องมีรายงานการทดสอบระบบและแผนการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี	มีระบบที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยไว้ให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ทำการทดสอบระบบจำนวน 3 ครั้งต่อปี - มีการเก็บข้อมูลความเสี่ยงใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบให้รองรับสำหรับการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง 2 ครั้งต่อปี

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์รันส์ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
			- สำรวจความต้องการ ของลูกค้าว่าลูกค้าให้ ความสนใจในการ วิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยงด้านไหน เป็นพิเศษเพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ทุกไตรมาส

สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น บริษัท ฯ มุ่งเน้นให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้การความเชี่ยวชาญ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาความรู้และระบบที่ใช้ในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน และเพื่อเป็นการก้าวนำคู่แข่งในกรณีที่เกิดการลอกเลียนแบบ การพัฒนาแบบไม่หยุดนิ่งนั้น จะทำให้บริษัท ฯ ยังคงไว้ซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งได้เสมอ

5.3 การบริหารโครงการ (Project Management)

การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นการวางแผนและการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งโครงการสำเร็จ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการ เพื่อที่จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารโครงการนั้น มีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ในการจัดทำโครงการนั้นต้องมีส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) สิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก (Deliverables) 3) กำหนดการของสิ่งที่ต้องดำเนินการ (Milestones) 4) ลักษณะเฉพาะของผลลัพธ์ที่ต้องการ (Technical Requirement) 5) ข้อยกเว้นและข้อยกเว้น (Limits & Exclusions)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ วัตถุประสงค์หลักของการทำโครงการ ซึ่งบอกรายละเอียดว่าเป็นโครงการเกี่ยวกับอะไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร และต้องใช้งบประมาณเท่าไร ที่จะทำให้โครงการบรรลุตามเป้าหมาย

2. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก (Deliverables) คือ สิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก หรือ ผลลัพธ์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการทำโครงการ

3. กำหนดการของสิ่งที่ต้องดำเนินการ (Milestones) คือ วันที่กำหนดว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก (Deliverables) จะเสร็จ เปรียบเสมือนจุด Checkpoint มีการบอกวันเริ่มและวันสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม

4. ลักษณะเฉพาะของผลลัพธ์ที่ต้องการ (Technical Requirements) คือ ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่ต้องการของผลลัพธ์

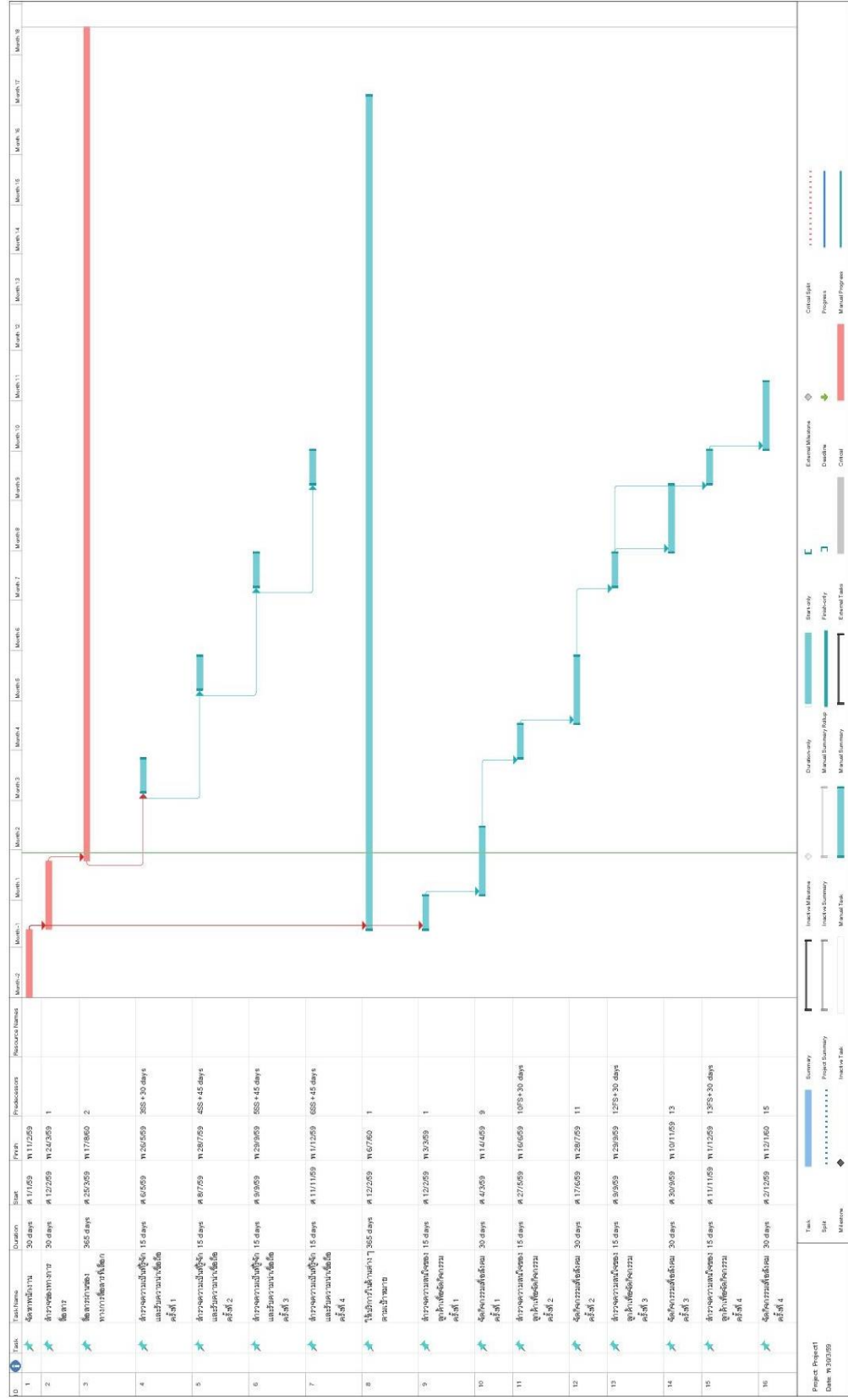
5. ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & Exclusions) คือ ข้อจำกัดและข้อยกเว้นที่ต้องถูกกำหนดไว้ก่อนเริ่มโครงการเพื่อหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ด้อยหรือเกิดขอบเขต

สำหรับแผนการต่าง ๆ ใน Balanced Scorecard ภายใต้หัวข้อ 5.1 สามารถนำมาทำแผนในการบริหารโครงการ โดยมีกระบวนการที่ต้องทำ ระยะเวลาในการทำและวันสิ้นสุดของกิจกรรมไว้ เพื่อให้พนักงานสามารถนำแผนมาใช้ในการบริหารจัดการเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งแผนดังกล่าว จะถูกแสดงออกมาเป็น Gantt Chart เพื่อดูความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม และดูว่ากิจกรรมไหนเป็นกิจกรรมที่อยู่ภายใต้ Critical Path ที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ

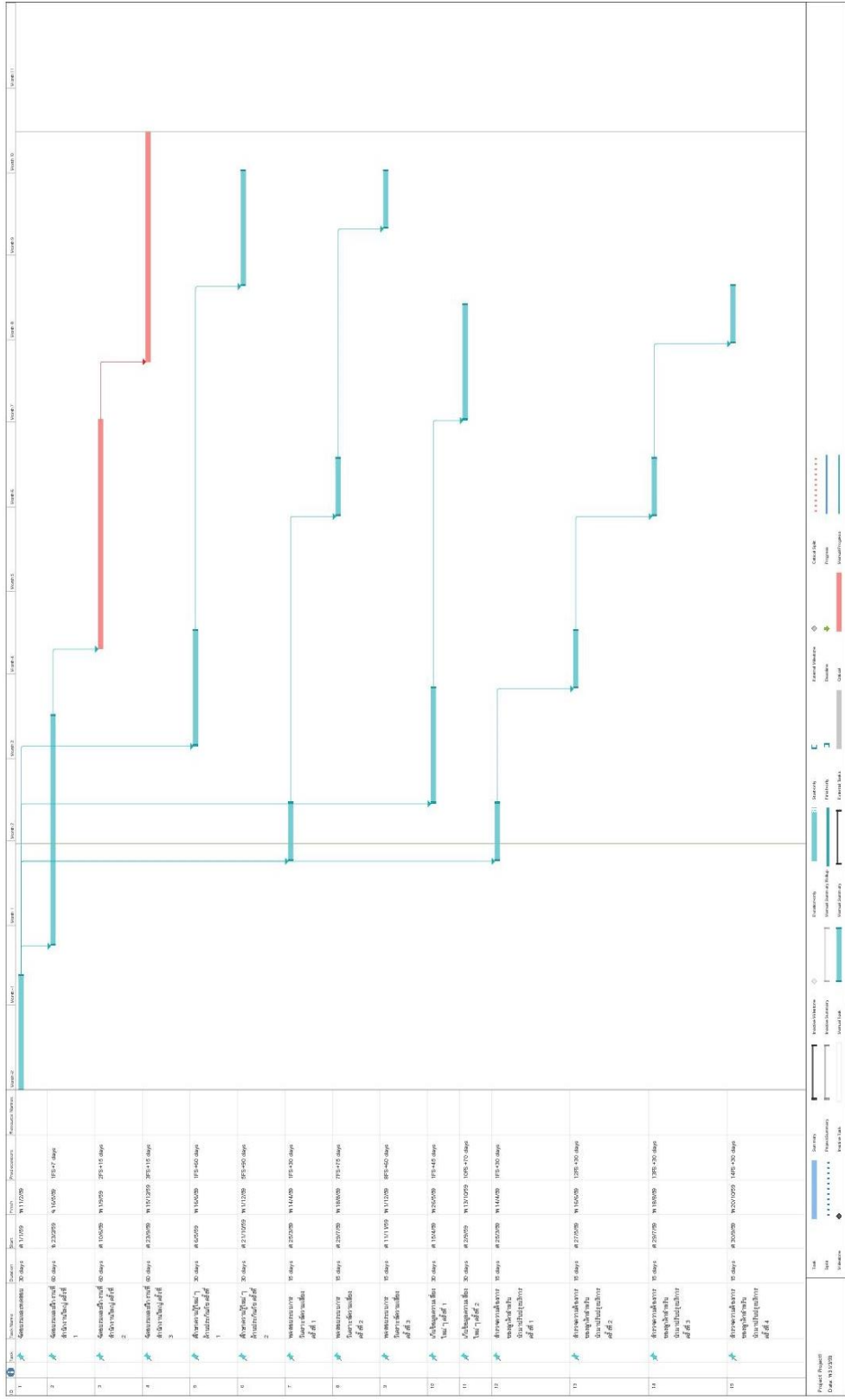
Critical Path หมายถึง กิจกรรมบนเส้นทางที่หากใช้ระยะเวลาน้อยที่สุด จะทำให้โครงการสามารถสำเร็จได้เร็วขึ้น และในขณะเดียวกัน หากกิจกรรมใด ๆ บนเส้นทางนั้นถูกใช้เวลามากเกินที่กำหนดไว้ จะทำให้โครงการเสร็จช้ากว่ากำหนดการ

แผนการบริหารโครงการสำหรับการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่วางไว้ของบริษัท นิวแฮมป์เชอร์ อินชัวร์นส์ ดังภาพ 5.2

ภาพที่ 5.2 Gantt Chart กิจกรรมต่าง ๆ ด้านกระบวนการภายในที่จัดทำเพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้



ภาพที่ 5.3 Gantt Chart กิจกรรมต่าง ๆ สำหรับด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่จัดทำเพื่อดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้



จากภาพที่ 5.2 และ 5.3 แสดงถึงรายละเอียดที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละด้านตามที่ไว้วางกลยุทธ์ไว้ โดยเป็นการนำแผนงานที่อยู่ใน Balanced Score Card มาจัดทำเป็น Gantt Chart เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินตามแผนการที่ตั้งไว้ โดยรายละเอียดใน Gantt Chart ประกอบไปด้วย

Task Name คือ กิจกรรมภายใต้ Balanced Score Card ที่ต้องดำเนินการ

Duration คือ ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

Start คือ วันเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม

End คือ วันสิ้นสุดกิจกรรม

Predecessor คือ ตัวกำหนดการเริ่มของกิจกรรมว่ากิจกรรมดังกล่าวจะสามารถเริ่มได้เมื่อไหร่ เช่น มีกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนจึงจะสามารถเริ่มกิจกรรมต่อไปได้

สำหรับเส้นสีแดงใน chart คือ Critical Path ซึ่งต้องให้ความสนใจในกิจกรรมเหล่านั้น เพื่อให้โครงการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

สำหรับเส้นสีแดงใน chart หมายถึง กิจกรรมดังกล่าวสามารถเริ่มก่อนวันที่กำหนด หรือ อาจจะเสร็จสิ้นหลังจากวันที่กำหนดได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อจะทำให้โครงการเสร็จสิ้นช้ากว่ากำหนด

สำหรับภาพที่ 5.2 นั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานภายในเป็นหลัก โดยที่รายละเอียดสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ บน Gantt Chart มีดังนี้

1. จัดหาพนักงาน ซึ่งเป้าหมายคือการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเป้าหมายคือหาพนักงานในแต่ละฝ่ายเป็นจำนวน 10 คน ภายในระยะเวลา 1 เดือน

2. สืบหาช่องทางการสื่อสาร จะทำได้ต่อเมื่อมีการจัดหาพนักงานมาพร้อมสำหรับการดำเนินงานแล้วเท่านั้น ซึ่งการสืบหาช่องทางการสื่อสารนี้ เป้าหมายคือการหาช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อนำมาตัดสินใจว่าบริษัท ๆ จะใช้ช่องทางไหน โดยที่การสำรวจหาข้อมูล จะใช้เวลาเพียงแค่ 1 เดือนเท่านั้น

3. การสื่อสารเพื่อให้ลูกค้ารู้จักบริษัท ๆ และสร้างความน่าเชื่อถือ โดยที่จะทำการสื่อสารผ่านช่องทางที่ได้เลือกมา และจะดำเนินกิจกรรมนี้เป็นเวลา 1 ปี

4. เมื่อดำเนินการสื่อสารแล้ว จะต้องทำการสำรวจว่าการสื่อสารที่ทำไปนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าว่ารู้จักบริษัท ๆ เพิ่มขึ้นหรือไม่ และมีระดับความเชื่อถือนับต่อบริษัท ๆ ในระดับใด โดยที่การสำรวจนี้จะต้องจัดทำทุก ๆ ไตรมาส ซึ่งหมายถึงจัดทำเป็นจำนวน 4 ครั้งต่อปี โดยระยะเวลาในการสำรวจไม่เกิน 15 วัน

5. ให้บริการในด้านต่าง ๆ ตามเป้าหมาย ซึ่งก็คือการให้บริการด้านความรู้ด้านประกันภัย เป็นที่ปรึกษาด้านประกันภัยให้กับลูกค้า การให้บริการด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อนำไปทำแผนป้องกันและรับมือความเสี่ยงเหล่านั้น โดยที่บริการนี้จะให้บริการถาวรและต่อเนื่อง

6. สำรวจความสนใจของลูกค้าด้านประกันภัยเพื่อจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เป็นที่สนใจของลูกค้าและสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท ฯ ในทางที่ดี โดยการสำรวจจะต้องทำให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน

7. เมื่อทำการรวบรวมผลสำรวจความสนใจของแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์และจัดทำกิจกรรมที่คิดว่าสามารถดึงดูดความสนใจได้ ระยะเวลาในการจัดเตรียมกิจกรรมและดำเนินการจัดกิจกรรมแล้วเสร็จไม่เกิน 1 เดือน โดยที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมนี้ทั้งหมด 4 ครั้งต่อปี

สำหรับภาพ 5.3 นั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก โดยที่รายละเอียดสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ บน Gantt Chart มีดังนี้

1. จัดอบรมและทดสอบความรู้ของพนักงานและนำมาประเมินระดับความรู้เพื่อทำการจัดหลักสูตรอบรมที่เหมาะสม ซึ่งการอบรมและทดสอบนี้จะดำเนินการไม่เกิน 1 เดือน

2. จัดการอบรมและฝึกงานที่สำนักงานใหญ่โดยที่จะจัดแบ่งพนักงานไปเป็นรอบ ๆ โดยที่มีทั้งหมด 3 รอบต่อปี ระยะเวลาการอบรมและฝึกงานไม่เกิน 3 เดือน โดยที่แต่ละรอบจะส่งพนักงานไปไม่เกิน 3 คนเพื่อไม่ให้กระทบต่อการให้บริการแก่ลูกค้า

3. ศึกษาหาความรู้ด้านประกันภัยใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ โดยที่ต้องทำการศึกษาและค้นคว้าความรู้ใหม่ 2 ครั้งต่อปี โดยที่ระยะเวลาในการค้นคว้าไม่เกิน 15 วัน

4. ทดสอบระบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไขหากมีความบกพร่องเกิดขึ้น โดยการทดสอบระบบจะต้องมีการจัดทำขึ้นเป็นจำนวน 3 ครั้งต่อปี โดยใช้เวลาไม่เกิน 15 วัน

5. การเก็บข้อมูลความเสี่ยงใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงให้ระบบมีความทันสมัย โดยที่การเก็บข้อมูลนั้นจะดำเนินการเป็นจำนวน 2 ครั้งต่อปี โดยระยะเวลาในการเก็บข้อมูลไม่เกิน 1 เดือน

6. สำรวจความต้องการของลูกค้าสำหรับนำมาปรับปรุงการบริการ ในเรื่องการให้บริการ เรื่องข้อมูลด้านประกันภัย และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด โดยจะทำการสำรวจความต้องการลูกค้า 4 ครั้งต่อปี โดยที่ระยะเวลาในการสำรวจไม่เกิน 15 วัน

5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่แน่นอน ซึ่งเหตุการณ์นั้นอาจก่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กรทำให้ไม่สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรควรมีความใส่ใจในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักว่าความเสี่ยงนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ ควรทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อม วางแผนรับมือและป้องกัน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยงให้เจอ ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปวางแผนสำรอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงิน หรือแผนการเพื่อรับมือ และป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การระบุหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมาย
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบหากความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงและหาแผนสำรองเพื่อรองรับ
3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Respond) คือ การวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่ได้ทำการระบุและประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
4. การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring) คือ การติดตามผลเพื่อตรวจสอบว่าแผนป้องกันและรับมือนั้นดำเนินการได้ถูกต้องและเหมาะสม

เมื่อทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ควรมีการบริหารความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ ฯ ที่ได้วางเอาไว้ โดยจะนำขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงข้างต้นมาใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินชัวร์นส์ ที่วางเอาไว้มีดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำการสื่อสารแล้วไม่ได้ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากการช่องทางการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้ายังไม่รู้จักเท่าที่ควร
2. ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผิดพลาด ทำให้บริการที่จัดทำขึ้นมาไม่ตอบโจทย์ลูกค้า และไม่สามารถสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มได้ตามแผนที่วางไว้

3. ความเสี่ยงในเรื่องระบบที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยง ซึ่งระบบอาจจะไม่มี ความแม่นยำ และเกิดการขัดข้องบ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถนำระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงในเรื่องพนักงานลาออก ทำให้ต้องมีการลงทุนในเรื่องการอบรมให้กับ พนักงานใหม่ที่เข้ามาทดแทน

5. ความเสี่ยงในเรื่องการให้บริการที่ไม่ได้คุณภาพ ซึ่งอาจเกิดจากตัวพนักงานที่ไม่มี ความใส่ใจมากพอ อาจจะทำให้ข้อมูลที่ผิด หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงผิดพลาด

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงที่ระบุมาข้างต้นนั้นสามารถ นำมาประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบต่อบริษัท ฯ หากความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเกณฑ์ในการ ประเมินแต่ละเกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ซึ่งมี 5 ระดับโดยเริ่มต้นจาก 1 คือมี โอกาสเกิดน้อย ไปจนถึง 5 คือมีโอกาสดังกล่าว และเกณฑ์ผลกระทบซึ่งมี 5 ระดับเช่นกัน ระดับ 1 คือมีผลกระทบน้อย ไปจนถึงระดับ 5 คือมีผลกระทบมาก

ตารางที่ 5.5 ความหมายของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด	ความหมาย
ระดับ 1	ต่ำมาก น้อยมาก /
ระดับ 2	ต่ำ น้อย /
ระดับ 3	ปานกลาง
ระดับ 4	สูง บ่อย /
ระดับ 5	สูงมาก บ่อยมาก /

ตารางที่ 5.6 ความหมายของระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ผลกระทบ	ความหมาย
ระดับ 1	ไม่เป็นสาระสำคัญ ผลกระทบน้อยมาก /
ระดับ 2	ต่ำ / ผลกระทบน้อย
ระดับ 3	ปานกลาง ผลกระทบปานกลาง /
ระดับ 4	สูง ผลกระทบรุนแรง /
ระดับ 5	สูงมาก ผลกระทบรุนแรงมาก /

โดยสามารถนำความเสี่ยงทั้ง 5 ข้อที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของบริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ จำกัด มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงได้ดังภาพ 5.4

โอกาสที่จะเกิด	5					
	4			4		
	3				2	5
	2				1	3
	1					
		1	2	3	4	5
		ระดับผลกระทบ				

ภาพที่ 5.4 ผลประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนการตามกลยุทธ์ที่วางไว้

จากภาพ 5.4 สามารถทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่องโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละความเสี่ยงจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าบริษัท ฯ มองว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงที่สามารถรับได้มากน้อยแค่ไหน หากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากระดับผลกระทบอยู่สูง บริษัท ฯ ต้องหาแผนการป้องกันและรองรับเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น

ความเสี่ยงที่ 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำการสื่อสารแล้วไม่ได้ผลตามเป้าหมาย มีโอกาสที่จะเกิดอยู่ระดับ 2 คือมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบอยู่ในระดับ 4 คือมีผลกระทบรุนแรง ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เพราะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูล หากพนักงานมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดโอกาสที่จะเก็บข้อมูลผิดพลาดน้อยมาก แต่หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายอย่างรุนแรงเนื่องจากทำให้การวิเคราะห์เลือกช่องทางการสื่อสารผิดพลาดทำให้สูญเสียเงินลงทุนไปในช่องทางสื่อสารแรก และต้องลงทุนในการเก็บข้อมูลใหม่ เพื่อลงทุนในช่องทางที่ถูกต้องอีกครั้ง

ความเสี่ยงที่ 2) ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผิด มีโอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับ 3 คือมีโอกาสเกิดระดับปานกลางและหากเกิดขึ้น ผลกระทบอยู่ในระดับ 4 คือส่ง

ผลกระทบรุนแรงซึ่งความเสี่ยงนี้อาจเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากความสามารถของพนักงานที่ทำการวิเคราะห์ อาจไม่มีความชำนาญในการวิเคราะห์มากพอ ทำให้เกิดการวิเคราะห์ที่ผิดพลาดซึ่งหากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น จะทำให้ส่งผลกระทบในระดับรุนแรงต่อเป้าหมายกลยุทธ์ที่วางเอาไว้เนื่องจากจะทำให้บริษัท ฯ ยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างด้านบริการได้ และอาจส่งผลให้เป้าหมายในการเพิ่มรายได้ไม่เป็นไปภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความเสี่ยงที่ 3) ความเสี่ยงในเรื่องระบบที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยง มีโอกาสในการเกิดอยู่ในระดับ 2 คือ โอกาสเกิดขึ้นน้อย แต่ระดับผลกระทบนั้นอยู่ที่ระดับ 5 คือผลกระทบส่งผลรุนแรงมาก ความเสี่ยงนี้อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเมื่อไหร่จะทำให้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินตามแผนกลยุทธ์เป็นอย่างรุนแรง เพราะจะทำให้เสียเงินในการลงทุนไปกับระบบอย่างเปล่าประโยชน์และไม่สามารถนำมาใช้งานเพื่อสร้างบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เสียทรัพยากรในเรื่องเวลาและเงินทุน และอาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจขึ้นได้

ความเสี่ยงที่ 4) ความเสี่ยงในเรื่องพนักงานลาออก มีโอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับที่ 4 คือ มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ระดับผลกระทบอยู่ในระดับ 3 คือมีผลกระทบระดับปานกลาง ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากการลาออกของพนักงานเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้ แต่หากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานเท่าไรนัก เพราะยังสามารถหาพนักงานมาทดแทนได้ แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะต้องใช้ทรัพยากรด้านเงินทุนมากขึ้น เนื่องจากต้องมีการจัดอบรมให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่

ความเสี่ยงที่ 5) ความเสี่ยงในเรื่องการให้บริการที่ไม่ได้คุณภาพ มีโอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับที่ 3 คือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นระดับปานกลาง และมีระดับผลกระทบอยู่ในระดับที่ 5 คือมีผลกระทบรุนแรงมาก ความเสี่ยงในเรื่องการให้บริการของพนักงานนั้น อาจเกิดขึ้นไม่บ่อย แต่ถ้าหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท ฯ เป็นอย่างมาก เพราะการบริการเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความแตกต่างและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หากพนักงานให้บริการที่ไม่ดี อาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อบริษัท ฯ และจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่เราวางเอาไว้

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Respond) เมื่อทราบถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัท ฯ แล้วนั้น บริษัท ฯ ควรทำแผนป้องกันและแผนรับมือสำหรับความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อทำให้บริษัท ฯ สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ต่อไปได้ โดยแผนการสำหรับในแต่ละความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์ออกมานั้นมีดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำการสื่อสารแล้วไม่ได้ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากมีผลกระทบค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรทำแผนป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น โดยที่แผนป้องกันคือการให้ความสำคัญในการเก็บข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ การเก็บข้อมูลนั้นควรรวมถึง การ

สำรวจเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้ผลการสำรวจนั้นแม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ ต้องทำการศึกษาผลที่ได้จากการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ เพื่อมาเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ควรมีการตรวจสอบผลการทำการสื่อสารอย่างใกล้ชิดว่าการสื่อสารนั้นช่วยให้ลูกค้ารู้จักบริษัท ฯ เพิ่มขึ้นได้จริง เพื่อที่จะได้ทราบว่าบริษัท ฯ ดำเนินมาถูกต้องทางแล้วหรือไม่ ซึ่งหากเกิดความผิดพลาด จะได้แก้ไขได้โดยเร็ว

ความเสี่ยงที่ 2) ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผิด จะส่งผลกระทบต่อการค้าตามกลยุทธ์ของบริษัท ฯ ในระดับสูง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งหากวิเคราะห์ผิดจะทำให้บริษัท ฯ ดำเนินแผนการผิดพลาดไปด้วย ดังนั้น แผนการป้องกันความเสี่ยงนี้คือ ควรมีบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละฝ่ายมาช่วยกันวิเคราะห์และตัดสินใจจากข้อมูลของลูกค้าที่ทำการสำรวจมา รวมทั้งต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์คู่แข่งและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาตัดสินใจพัฒนาลงทุนในเรื่องบริการให้ตรงตามความต้องการ จะต้องมีการได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์คอยช่วยตัดสินใจในเรื่องนี้ไม่ควรจะให้พนักงานตัดสินใจกันเอง อย่างไรก็ตาม หากแผนดำเนินการถูกอนุมัติแล้ว ก็ต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบความผิดพลาดได้ทันทันที และหาทางแก้ไขได้โดยเร็ว

ความเสี่ยงที่ 3) ความเสี่ยงในเรื่องระบบที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยง ในเรื่องความผิดพลาดของระบบ ระบบขัดข้อง และการที่ระบบไม่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดข้องจนไม่สามารถให้บริการลูกค้าอย่างได้มีประสิทธิภาพ บริษัท ฯ ควรจัดทำทดสอบการวิเคราะห์และจัดแผนซ่อมบำรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบจะพร้อมใช้งานได้ตลอด อย่างไรก็ตาม ต้องมีแผนการสำรองโดยการจัดหาเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถใช้แทนระบบในกรณีเกิดระบบขัดข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ให้เกิดการขัดข้องของระบบกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ความเสี่ยงที่ 4) ความเสี่ยงในเรื่องพนักงานลาออก เนื่องจากความเสี่ยงนี้เป็นความเสี่ยงที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์มากเท่าไรนัก เพราะจำนวนพนักงานที่อยู่ในฝ่ายหลัก ๆ ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้นมีจำนวนอยู่พอสมควร หากมีพนักงานลาออก ก็ยังทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนได้เหมือนเดิมระหว่างสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานไม่สะดุด บริษัท ฯ ควรมีการจัดอบรมและทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อว่าเมื่อมีพนักงานลาออก พนักงานที่เหลือในฝ่ายก็ยังสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปได้ และเพื่อป้องกันให้พนักงานลาออกน้อยที่สุด บริษัท ฯ ต้องให้ความสำคัญในตัวพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสวัสดิการ ผลประโยชน์ และสิ่งแวดล้อมที่ทำงาน ที่จะเอื้อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข โดยการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างแผนก

จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่เอื้อประโยชน์ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากทำงานให้บริษัท ฯ ประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้เป็นการตอบแทน และลดความต้องการที่จะลาออกจางานลง

ความเสี่ยงที่ 5) ความเสี่ยงในเรื่องการให้บริการที่ไม่ได้คุณภาพ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อมากที่สุดและไม่ควรปล่อยให้ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น โดยแผนป้องกันความเสี่ยงนี้คือการบ่มเพาะทัศนคติของพนักงานให้รักในการบริการ มีการส่งไปอบรมเพื่อปลูกฝังทัศนคติ มีรางวัล และการชื่นชมสำหรับพนักงานที่ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้ามากที่สุด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่ดีเยี่ยม นอกจากนี้ บริษัท ฯ ต้องมีการมอนิเตอร์คุณภาพของพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้ระดับคุณภาพตกต่ำลง หากมีพนักงานคนใดที่สร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้า ต้องมีการเสาะหาสาเหตุและถ้าพนักงานทำผิดจริง ต้องมีบทลงโทษที่ชัดเจน เช่น การหักเงินเป็นค่าปรับ เป็นต้น ในกรณีที่พนักงานสร้างความไม่พอใจให้ลูกค้าไปแล้ว บริษัท ฯ ต้องรีบเข้าไปดำเนินการเยียวยาความรู้สึกของลูกค้า มีการขอโทษที่ชัดเจนและเปิดเผย การตอบแทนด้านสิ่งของเพื่อชดเชยในความรู้สึกที่ลูกค้าต้องเสียไป

หลังจากที่บริษัท ฯ ได้วางกลยุทธ์แล้วว่าจะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด และเป้าหมายเป็นอย่างไร สิ่งที่ต้องทำหลังจากนั้นคือการวางแผนสำหรับการดำเนินกิจกรรมในธุรกิจเพื่อที่จะทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยในบทนี้ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกับนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องบริหาร โครงการที่จะดำเนินเพื่อให้ธุรกิจทราบว่ากิจกรรมที่ต้องทำมีอะไรบ้าง มีระยะเวลาในการดำเนินการเท่าไร และควรจะต้องเริ่มกิจกรรมดังกล่าวในตอนไหน และระยะเวลาที่กิจกรรมควรดำเนินให้เสร็จสิ้นนั้นคือเมื่อไหร่ นอกจากนี้ การบริหารโครงการและการทำ Gantt Chart ทำให้เราสามารถรู้ได้ว่ากิจกรรมไหนมีความสัมพันธ์กันและจำเป็นต้องให้ความใส่ใจ อย่างไรก็ตาม เมื่อทราบแล้วว่ากิจกรรมที่จะดำเนินตามแผนกลยุทธ์นั้นมีอะไรบ้าง บริษัท ฯ ก็ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ บริษัท ฯ ไม่สามารถดำเนินตามแผนได้ โดยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์หาความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม เพื่อศึกษาหาโอกาสที่จะเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อที่จะได้สามารถวางแผนป้องกันและรับมือความเสี่ยงเหล่านั้น โดยจุดประสงค์เพื่อให้บริษัท ฯ ยังสามารถดำเนินตามแผนกลยุทธ์ได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน). Available <http://www.bangkokinsurance.com> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2559)
- บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน). Available <http://www.dhipaya.co.th> (วันที่ค้นข้อมูล: 5 กุมภาพันธ์ 2559)
- บริษัท นิวแฮมเชอร์ อินชัวร์นส์. www.aig.co.th (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)
- บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน). Available <http://www.muangthaiinsurance.com/> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2559)
- บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน). Available <http://www.viriyah.co.th> (วันที่ค้นข้อมูล: 5 กุมภาพันธ์ 2559)
- บริษัท สินมั่งคงประกันภัย จำกัด (มหาชน). Available <http://inet6.smk.co.th/websmk/home.aspx> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2559)
- รายงานเบี้ยประกันภัยรับตรงของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย. <http://www.oic.or.th/th> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 มกราคม 2559)