

กลยุทธ์การบริหารจัดการตัวแทนประกันชีวิต
กรณีศึกษา บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตของช่องทางตัวแทน

กรณีศึกษา บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นายชนากร ฆาษะนันทน์

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา รวมไปถึงกระบวนการของการศึกษาจนได้เป็นสารนิพนธ์ฉบับที่สมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช และรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ที่กรุณาชี้แนะ และให้คำปรึกษาแนวทางกลยุทธ์และการนำไปประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ซึ่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ในทุกด้านมากยิ่งขึ้น

อนึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านการจัดการและกลยุทธ์ ผ่านตำราและประสบการณ์จริงในทางปฏิบัติตลอดระยะเวลาของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตของผู้เขียน และขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง สำหรับกำลังใจที่มีให้เสมอมา สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนทุกคนในสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ (MS) รุ่น 17A ที่เป็นกัลยาณมิตร และคอยช่วยเหลือกันเสมอมา

ธนากร ฆาษะนานนท์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายประกันชีวิตของช่องทางตัวแทน

SALES INCREASING STRATEGIES IN AGENCY CHANNEL OF LIFE INSURANCE
BUSINESS

ธนากร ฆาษะนันท์ 5750107

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์
เดช, D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.,

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายประกันชีวิตของช่องทางตัวแทนให้กับ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด โดยถึงแม้ว่าในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา บริษัทมียอดขายประกันรับรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการเติบโตของช่องทางอื่นเป็นหลัก (โดยเฉพาะช่องทางสถาบันการเงิน) ในขณะที่ช่องทางตัวแทนกลับหดตัวลง ทั้งที่ในความเป็นจริงช่องทางตัวแทนควรจะเป็นช่องทางการขายหลักให้แก่บริษัท และบริษัทไม่ควรมีส่วนเบี่ยงประกันรับรวมในช่องทางที่ต้องผ่านตัวกลางมากเกินไป (เช่น ช่องทางสถาบันการเงิน) ซึ่งอาจทำให้บริษัทสูญเสียอำนาจการต่อรองให้แก่คู่ค้า ในอนาคตได้

โดยสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ทำการศึกษาโดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Five Force Analysis เพื่อดูสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโดยรวม รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยภายในจากเครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อดูความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระยะยาว นอกจากนี้แล้วยังมีการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop) ในการศึกษาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา (Root Cause) และจากการศึกษาปัญหามาอย่างดีจากที่กล่าวมาทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม โดยบริษัทได้ใช้กลยุทธ์เน้นการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality ทั้งนี้ในขั้นตอนการปฏิบัติ ทางบริษัทจะต้องวางแผนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดและ Action plan อย่างชัดเจนประกอบกับต้องทำแผนความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าด้วยเพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

คำสำคัญ : ธุรกิจประกันชีวิต/ เพิ่มยอดขาย/ Life Insurance Business/ Growth Strategy/ Strategy

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ธุรกิจประกันชีวิตของประเทศไทยในปัจจุบัน	2
1.2 ข้อมูลและ โครงสร้างองค์กร	6
1.3 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลต่อธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five-Force Model	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยการใช้ VRIN Framework	18
บทที่ 3 การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา	23
3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิรอบและเหตุผล	23
3.2 โครงสร้างของปัญหา	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ	30
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	30
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	33
4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน	34
4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	34
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	38
5.1 แผนที่กลยุทธ์	38
5.2 Balanced Scorecard (BSC)	40
5.3 การบริหารความเสี่ยง	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 สรุปกลยุทธ์การนำไปใช้จริง	54
บรรณานุกรม	55
ประวัติผู้วิจัย	57



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลการวิเคราะห์ Five Forces Model	18
2.2 การวิเคราะห์ VRIN Framework	20
5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ในระยะเวลา 1 ปี ของ ช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	49
5.4 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	50
5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	51
5.6 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Rating Matrix) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	52
5.7 แสดงระดับความเสี่ยงตามความสำคัญ 4 ระดับ	52
5.8 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	53



สารบัญรูปลภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิต (รวมทุกช่องทาง) ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557	2
1.2 ส่วนแบ่งตลาดธุรกิจประกันชีวิต (เบี้ยประกันรับรวม – รวมทุกช่องทาง) ณ ปี พ.ศ.2557	3
1.3 ผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิต (เฉพาะช่องทางตัวแทน) ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557	4
1.4 ส่วนแบ่งตลาดธุรกิจประกันชีวิต (เบี้ยประกันรับรวม – ช่องทางตัวแทน) ณ ปี พ.ศ.2557	4
1.5 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	8
1.6 เบี้ยประกันรับรวมของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2555 -2557	9
1.7 เบี้ยประกันรับรวม เฉพาะช่องทางตัวแทน ของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2555 -2557	10
1.8 สัดส่วนเบี้ยประกันรับรวม ระหว่างช่องทางตัวแทนและช่องทางอื่นๆ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	10
3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)	24
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลยอดขายช่องทางตัวแทนของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	25
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล: วงรอบที่มาของยอดขาย (R1)	26
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล: วงรอบที่มาของภาพลักษณ์องค์กร (R2)	27
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล: วงรอบที่มาของคุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ ของตัวแทน (R3)	28
5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ของ ช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	39
5.2 แสดงกรอบความคิดของ Balance Scorecard	42
5.6 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Rating Matrix) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด	55

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจประกันชีวิตถือเป็นอีกหนึ่งธุรกิจในประเทศไทยที่มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในช่วงปี พ.ศ. 2553 – 2557 เมื่อพิจารณาที่เบี้ยประกันรับรวม ตลาดธุรกิจประกันภัยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 14 ต่อปี (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2558) อันเนื่องมาจากประชาชนส่วนใหญ่ เริ่มมีความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์จากการถือครองกรมธรรม์ประกัน ทั้งประโยชน์ในด้านของความคุ้มครองชีวิต สุขภาพ และในด้านการลงทุนหรือเก็บออม ดังจะพบได้จากอัตราการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตต่อประชากรทั้งประเทศในปี พ.ศ.2557 อยู่ที่ร้อยละ 37 เพิ่มขึ้นจาก ปี พ.ศ.2555 ถึงร้อยละ 7 (บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน บัวหลวง จำกัด, 2558) อีกทั้งผู้ประกอบการเองก็มีการปรับตัวที่ดีมาอย่างต่อเนื่องโดยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาปรับเปลี่ยนลักษณะของแบบประกัน เช่น ปัจจุบันประกันชีวิตโดยทั่วไปมี 4 แบบพื้นฐาน คือ แบบชั่วระยะเวลา ตลอดชีพ สะสมทรัพย์ และแบบเงินได้ประจำ ทั้งที่ดั้งเดิมแบบประกันชีวิต จะมีแค่แบบชั่วระยะเวลาหรือแบบตลอดชีพเท่านั้น รวมไปถึงความคุ้มครอง วิธีการ ชำระเบี้ย และช่องทางการจัดจำหน่ายที่บริษัทประกันชีวิตได้มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา

ธุรกิจประกันชีวิตมีโอกาสที่จะเติบโตมากยิ่งขึ้นอีก เนื่องจากอัตราการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตต่อประชากรทั้งประเทศยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่น (ปี พ.ศ.2557 อัตราส่วนการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตต่อจำนวนประชากรของประเทศ อยู่ที่ร้อยละ 37 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่น มีอัตราการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตมากกว่า ร้อยละหนึ่งร้อย หรือคนญี่ปุ่นถือครองกรมธรรม์ชีวิตมากกว่า 1 ฉบับต่อคน) (บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน บัวหลวง จำกัด, 2558) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ตลาดประกันชีวิตขยายมากขึ้นไปอีก เช่น ระดับความมั่งคั่งของประชากรการเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) และการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ช่วยให้ผู้บริโภคมีความสะดวกมากขึ้นในการหาข้อมูลและซื้อประกันชีวิต เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรมีการเติบโตสอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรม บริษัทประกันชีวิต แต่ละแห่งจึงมีความจำเป็นในการวางแผน

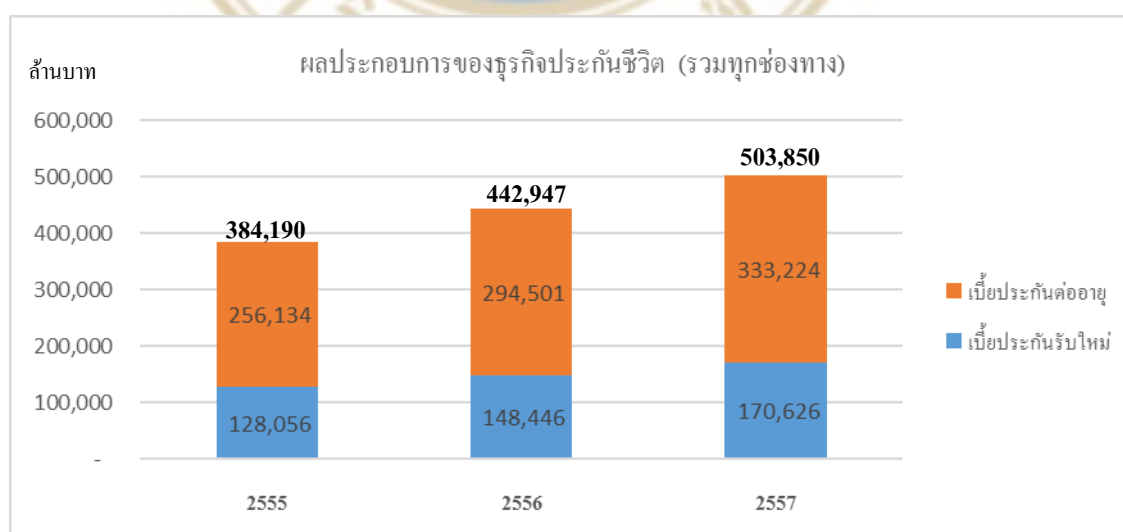
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรจนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้

1.1 ธุรกิจประกันชีวิตของประเทศไทยในปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัทประกันชีวิตที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 25 บริษัท โดยทุกบริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้การควบคุมดูแลโดย สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) โดยปัจจุบัน ช่องทางหลักในการขายประกันชีวิตของแต่ละบริษัท มีทั้งสิ้น 5 ช่องทาง ได้แก่

- 1) ตัวแทน (Agency)
- 2) สถาบันการเงิน (Bancassurance)
- 3) พันธมิตรธุรกิจ (Partnership)
- 4) การขายแบบตรง (Direct Sales)
- 5) การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

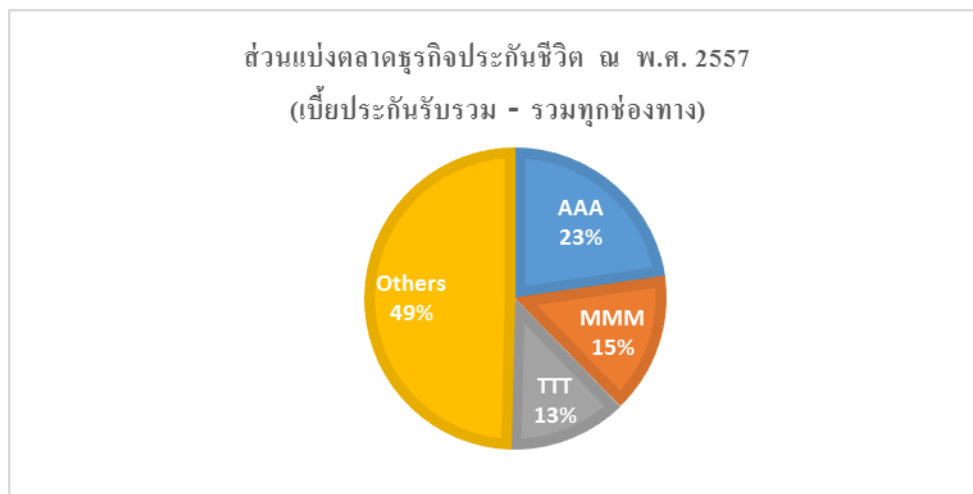
ผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิต ณ ปี พ.ศ. 2557 มีเบี้ยรับรวม (Total Premium) 503,850 ล้านบาท โดยมีอัตราเติบโตสูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2556 ถึงร้อยละ 13.75 โดยแบ่งเป็นเบี้ยประกันรับใหม่ (New Business Premium) 170,626 ล้านบาท และเบี้ยประกันต่ออายุ (Renewal Year Premium) 333,224 ล้านบาท



ภาพที่ 1.1 ผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิต (รวมทุกช่องทาง) ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557

ที่มา: สมาคมประกันชีวิตไทย, 2558

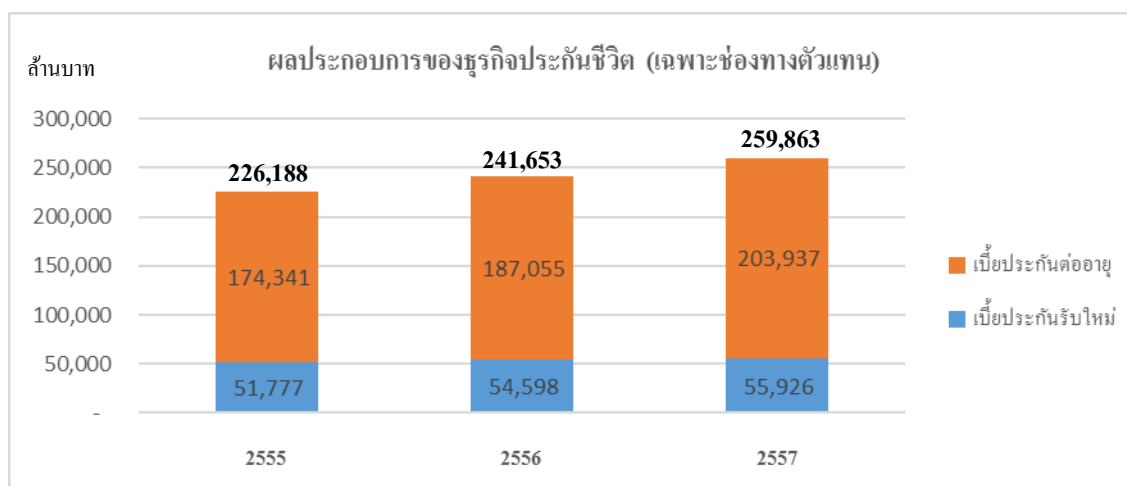
โดยบริษัทที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตมากที่สุด (พิจารณาจากเบี้ยประกันรับรวม) ได้แก่ บริษัท เอเอเอ จำกัด มีสัดส่วนร้อยละ 22.8 (114,878 ล้านบาท) และบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ตามมาเป็นลำดับที่ 2 ครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 14.9 (75,074 ล้านบาท) และ บริษัท ทีทีที จำกัด อยู่ในลำดับที่ 3 ครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 12.5 (62,981 ล้านบาท)



ภาพที่ 1.2 ส่วนแบ่งตลาดธุรกิจประกันชีวิต (เบี้ยประกันรับรวม – รวมทุกช่องทาง)
ณ ปี พ.ศ.2557

ที่มา: สมาคมประกันชีวิตไทย, 2558

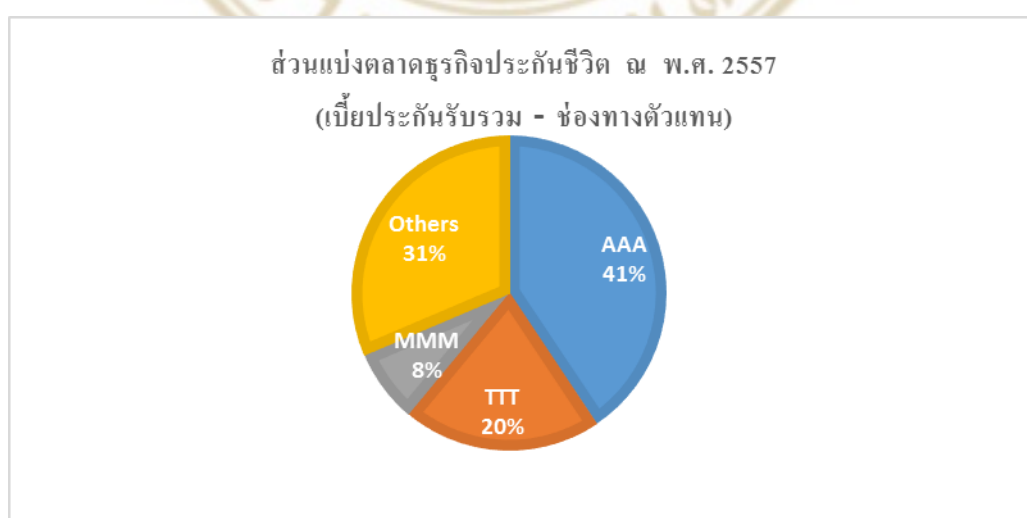
หากพิจารณาผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิตเฉพาะช่องทางตัวแทน (Agency) จะพบว่า ณ ปี พ.ศ.2557 มีเบี้ยรับรวม (Total Premium) 259,863 ล้านบาท โดยมีอัตราเติบโตสูงขึ้น จากปี พ.ศ. 2556 ร้อยละ 7.5 โดยแบ่งเป็นเบี้ยประกันรับใหม่ (New Business Premium) 55,926 ล้านบาท และเบี้ยประกันต่ออายุ (Renewal Year Premium) 203,937 ล้านบาท



ภาพที่ 1.3 ผลประกอบการของธุรกิจประกันชีวิต (เฉพาะช่องทางตัวแทน) ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2557

ที่มา: สมาคมประกันชีวิตไทย, 2558

โดยบริษัทที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตในช่องทางตัวแทนมากที่สุด (พิจารณาจากเบี้ยประกันรับรวม) ได้แก่ บริษัท เอเอเอ จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 41 (105,547 ล้านบาท) และ บริษัท ทีทีที จำกัด ตามมาเป็นลำดับที่ 2 ครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 20 (53,202 ล้านบาท) และ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด อยู่ในลำดับที่ 3 ครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 8 (19,472 ล้านบาท)



ภาพที่ 1.4 ส่วนแบ่งตลาดธุรกิจประกันชีวิต (เบี้ยประกันรับรวม – ช่องทางตัวแทน) ณ ปี พ.ศ.2557

ที่มา: สมาคมประกันชีวิตไทย, 2558

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจประกันชีวิตในปัจจุบันอยู่ในระดับที่เข้มข้น เนื่องจากบริษัท เอเอเอ จำกัด ครองส่วนแบ่งตลาดในอันดับหนึ่งมาเป็นเวลานาน บริษัทอื่นๆ จึงมีเป้าหมายในการแย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัท เอเอเอ จำกัด ให้ได้มากที่สุด รวมทั้งบางบริษัทมีเป้าหมายที่จะครองส่วนแบ่งตลาดให้มากกว่าบริษัท เอเอเอ จำกัด ภายในระยะเวลา 5 ปี จึงส่งผลให้การแข่งขันของธุรกิจประกันชีวิตมีลักษณะเป็น “สงครามน่านมหาสมุทรสีแดง (Red Ocean)” โดยในภาพรวมแต่ละธุรกิจ มีกลยุทธ์ในการแข่งขันหลักแบ่งได้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การขยายช่องทางการขายที่หลากหลาย (Multi-Chanel Distribution Strategy) โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา บริษัทประกันชีวิตต่างพัฒนาโครงสร้างธุรกิจและเพิ่มช่องทางการขายใหม่ ๆ โดยเป็นช่องทางที่ไม่ต้องผ่านตัวแทน (Non-Agency Chanel) จากเดิมที่เน้นช่องทางตัวแทนเป็นหลัก เช่น ช่องทางการขายผ่านโทรศัพท์ (Telesale) ช่องทางการขายทางธนาคาร (Bancasutance) และช่องทางการขายผ่านนายหน้า (Brokerage) เป็นต้น

2) กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (Multi-Product Strategy) โดยแต่เดิมแบบประกันของแต่ละบริษัทมีจำนวนที่ค่อนข้างน้อย ไม่หลากหลาย และบางครั้งไม่ตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคจึงทำให้อัตราการทำประกันชีวิตจึงยังไม่สูงเท่าที่ควร แต่ในปัจจุบันแต่ละบริษัท ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ทำให้แบบประกันมาความหลากหลายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดีมากขึ้น

3) กลยุทธ์การหาพันธมิตร (Strategic Strategy) บริษัทประกันชีวิตในปัจจุบันมีการร่วมมือกับธนาคารในการออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตผ่านทางธนาคาร รวมถึงธุรกิจบัตรเครดิตที่บริษัทประกันชีวิตก็ได้มีการร่วมมือกันเพื่อทำการเสนอขายประกันให้กับลูกค้าบัตรเครดิตเช่นกัน

4) กลยุทธ์การรักษาลูกค้า (Customer Retention Strategy) การได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ แต่ไม่สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ เป็นการดำเนินงานที่ไม่เป็นผลดีต่อการเติบโตของบริษัทประกันชีวิต เพราะค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้ารายใหม่สูงกว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าเดิม เนื่องจากการหาลูกค้ารายใหม่ บริษัทประกันชีวิตต้องจ่ายค่ากิจกรรมการตลาด ค่าคอมมิชชั่นให้ตัวแทนหรือผู้ขาย รวมไปถึง ค่าใช้จ่ายเรื่องรางวัล งูใจ ค่าปฏิบัติการต่างๆ แต่เมื่อลูกค้าจ่ายเบี้ยประกันปีต่ออายุ บริษัทประกันเองจะเริ่มมีกำไร เพราะในปีต่ออายุ บริษัทจ่ายคอมมิชชั่นให้ตัวแทนหรือผู้ขายน้อยลง และมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมธรรม์ลดลง เพิ่มโอกาสในการสร้างกำไรให้บริษัท ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation Management, CRM)

จึงจำเป็นสำหรับการรักษาลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการคิดกันไม่ให้ลูกค้าหันไปซื้อประกันชีวิตของบริษัทคู่แข่งอีกด้วย

5) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) บริษัทประกันชีวิตหลายบริษัทใช้ความพยายามสร้างผลิตภัณฑ์แบบประกันของตนให้แตกต่างจากคู่แข่งทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีและบริการ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือบริการของธุรกิจประกันชีวิตในปัจจุบันเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ ดังจะเห็นได้ว่าที่ผ่านมาเมื่อบริษัทประกันชีวิตแห่งใด ออกผลิตภัณฑ์แบบประกันแบบใดมา ไม่นานนักก็จะมีบริษัทประกันชีวิตแห่งอื่นออกแบบประกันที่คล้ายกันออกมาเช่นกัน ดังนั้นบริษัทประกันชีวิตจึงต้องมีการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในบริษัทตลอดเวลา เพื่อนำเอาความได้เปรียบด้านนวัตกรรมมาใช้ในการแข่งขัน

ทั้งนี้หากพิจารณาที่บริษัทคู่แข่งโดยตรง คือ บริษัท เอเอเอ จำกัด และบริษัท ทีทีที จำกัด สามารถสรุปกลยุทธ์หลักของแต่ละบริษัทได้ดังนี้

1) บริษัท เอเอเอ จำกัด – ใช้กลยุทธ์หลัก 3 แนวทาง คือ

1.1) มุ่งเน้นที่การเสนอขายแบบประกันระยะยาว (Long Term Product) และแบบประกันที่ขายควบคู่กับกองทุนรวม (Unit Link)

1.2) ใช้ช่องทางการขายที่หลากหลาย (Multi-Distribution Channel) โดยเน้นที่ช่องทางธนาคาร (Bancassurance) มากขึ้น

1.3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการลูกค้า และนวัตกรรมใหม่ๆ

2) บริษัท ทีทีที จำกัด – ใช้กลยุทธ์หลัก 3 แนวทาง คือ

2.1) ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)

2.2) ใช้ช่องทางการขายที่หลากหลาย (Multi-Distribution Channel)

โดยเฉพาะช่องทาง ตัวแทน

2.3) การพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์

1.2 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร (Company Background)

1.2.1 ข้อมูลองค์กร

บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด เป็นบริษัทผู้ให้บริการด้านการประกันชีวิต เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี พ.ศ.2494 และแปรสภาพเป็นบริษัทจำกัดมหาชนในปี พ.ศ.2555 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท และมีสินทรัพย์รวม 240,240 ล้านบาท จัดเป็นบริษัทประกันชีวิตรายใหญ่ของประเทศไทย โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเทพมหานคร และมีสาขาทั่วประเทศรวม 158 สาขา (ณ ปี พ.ศ.2557)

วิสัยทัศน์ของบริษัท คือ การเป็นบริษัทประกันชีวิตที่มีความมั่นคง แข็งแกร่ง และเป็นอันดับ 1 ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และบริการผ่านช่องทางหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

พันธกิจของบริษัท คือ การเป็นองค์กรมืออาชีพ ที่มีความแข็งแกร่งทั้งทางด้านการเงิน การบริการ และภาพลักษณ์ ภายใต้ระบบการบริหารความเที่ยงและหลักธรรมาภิบาลระดับมาตรฐานสากล และมุ่งมั่นในการเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกค้า ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต การบริการ และช่องทางการขายที่หลากหลาย

ผลิตภัณฑ์และการให้บริการหลักของบริษัท คือ การประกันชีวิต โดยสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

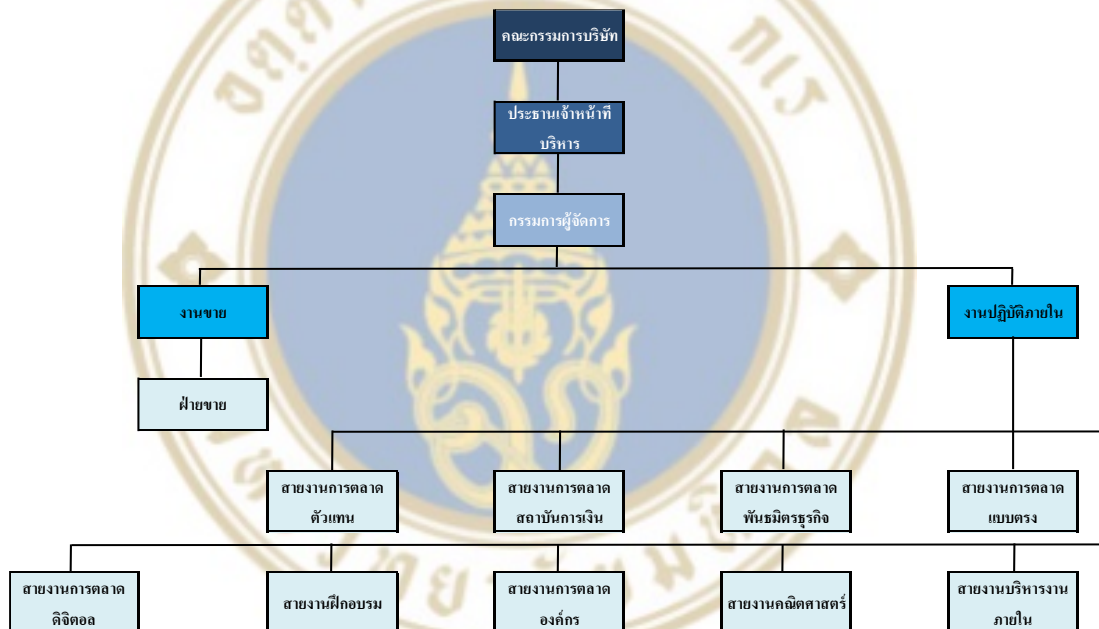
(1) ประกันชีวิตสามัญ (Ordinary Life Insurance) เป็นการประกันชีวิตรายบุคคลที่จำนวนเงินเอาประกันภัยขึ้นอยู่กับความสามารถในการชำระเบี้ยของแต่ละบุคคล ความคุ้มครองและระยะเวลาในการชำระเบี้ยขึ้นอยู่กับแบบของการประกันแต่ละแบบ เช่น 5 ปี 10 ปี 15 ปี หรือจนผู้ทำประกัน มีอายุครบอายุใดอายุหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยอาจมีงวดการชำระเบี้ยประกันภัยเป็นรายปี ราย 6 เดือน ราย 3 เดือนหรือรายเดือน การทำประกันชีวิตประเภทนี้ผู้เอาประกันจะได้รับผลประโยชน์หลักคือความคุ้มครองและการออมทรัพย์ โดยประกันชีวิตสามัญแบบต่างๆ จะมีสัดส่วนผลประโยชน์ของความคุ้มครองและการออมทรัพย์ต่างกันออกไป ประกันชีวิตสามัญมีลักษณะแบบประกันดังนี้

- แบบตลอดชีพ (Whole Life Insurance)
- แบบชั่วระยะเวลา (Term Insurance)
- แบบสะสมทรัพย์ (Endowment Insurance)
- แบบบำนาญ (Pension)
- สัญญาเพิ่มเติม (Rider)

(2) ประกันชีวิตกลุ่ม (Group Life Insurance) เป็นการประกันชีวิตที่กรมธรรม์หนึ่ง จะมีผู้เอาประกันชีวิตร่วมกันตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ส่วนมากจะเป็นกลุ่มของ

พนักงานบริษัท ซึ่งเป็นสวัสดิการที่บริษัทห้างร้าน และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล และเอกชนจัดให้กับลูกจ้างหรือสมาชิก โดยมีหลักการพิจารณาความเสี่ยงของบุคคลในกลุ่มทั้งหมดด้วยอัตราเฉลี่ย ไม่ว่าจะ เป็น อายุ เพศ หน้าที่การงาน หรือจำนวนเงินเอาประกันภัย โดยจะคำนวณออกมาเป็นอัตราเบี้ยประกันภัยเพียงอัตราเดียว และจะใช้กับบุคคลทุกคนในกลุ่มนั้น และเนื่องจากประกันกลุ่มมีค่าใช้จ่ายในการรับประกันหลาย ๆ อย่างต่ำลง จึงเป็นผลดีและมีส่วนทำให้เบี้ยประกันภัยรวม โดยส่วนใหญ่ต่ำกว่าการประกันชีวิตรายบุคคล โดยปกติกรมธรรม์ประกันชีวิตกลุ่มจะเป็นสัญญาปีต่อปี ซึ่งต้องเก็บเบี้ยทุกปี ยกเว้นกรมธรรม์ที่ออกแบบพิเศษซึ่งอาจชำระเบี้ยเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลาคุ้มครองก็ได้

1.2.2 โครงสร้างองค์กร



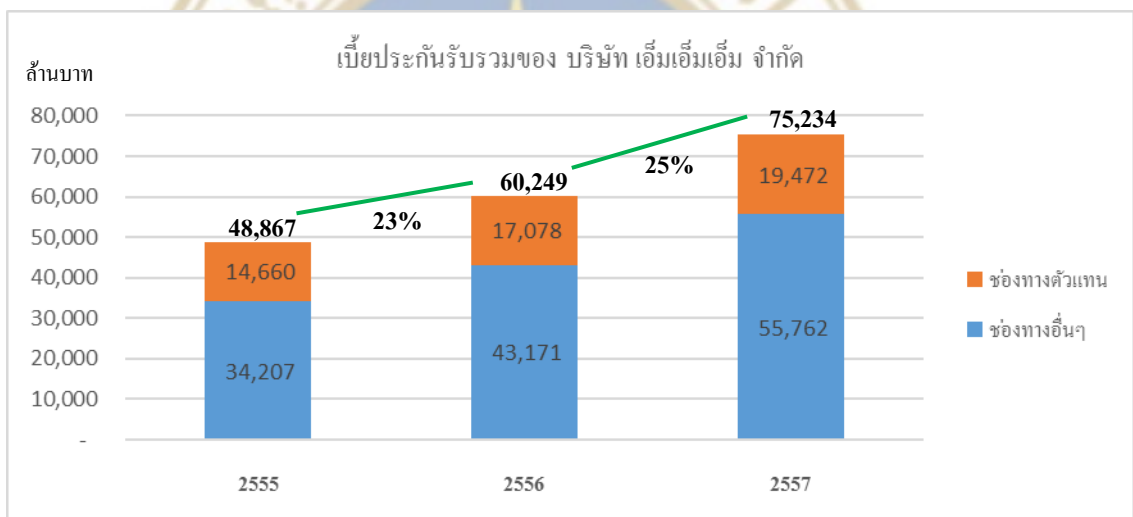
ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ที่มา: ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

จากภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กร พบว่า บริษัทมีการแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มงานขาย (Sales) และกลุ่มงานปฏิบัติการภายใน (Admin) โดยที่กลุ่มงานขายประกอบไปด้วย ฝ่ายขาย 40 ฝ่าย และมีตัวแทนที่อยู่ในแต่ละฝ่ายขายรวมทั้งสิ้น 25,000 คน ในขณะที่กลุ่มงานปฏิบัติการภายใน ประกอบไปด้วยสายงานที่แยกออกตามช่องทางการขาย ได้แก่ สายงานการตลาดตัวแทน สายงานการตลาดสถาบันการเงิน สายงานการตลาดพันธมิตรธุรกิจ สายงาน

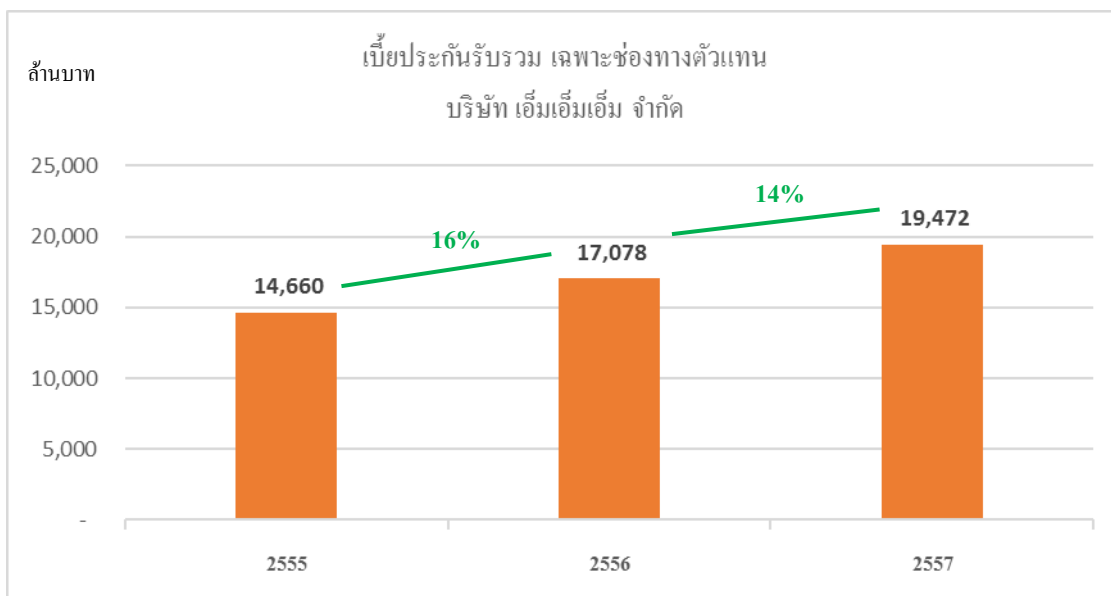
การตลาดแบบตรง สายงานการตลาดดิจิทัล และสายงานฝึกอบรม ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการฝึกอบรมให้ตัวแทนมีความรู้ความสามารถในการเสนอขายแบบประกันและการดูแลลูกค้าอย่างถูกต้อง รวมถึงสายงานการตลาดองค์กร และสายงานคณิตศาสตร์ ที่มีหน้าที่ดูแลในเรื่องของการตั้งเงื่อนไขและออกแบบประกัน อีกทั้งสายงานบริหารงานภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกำกับดูแลกิจการ และฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะส่วนของงานปฏิบัติภายใน มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 1,200 คน

1.3 สภาพปัญหา



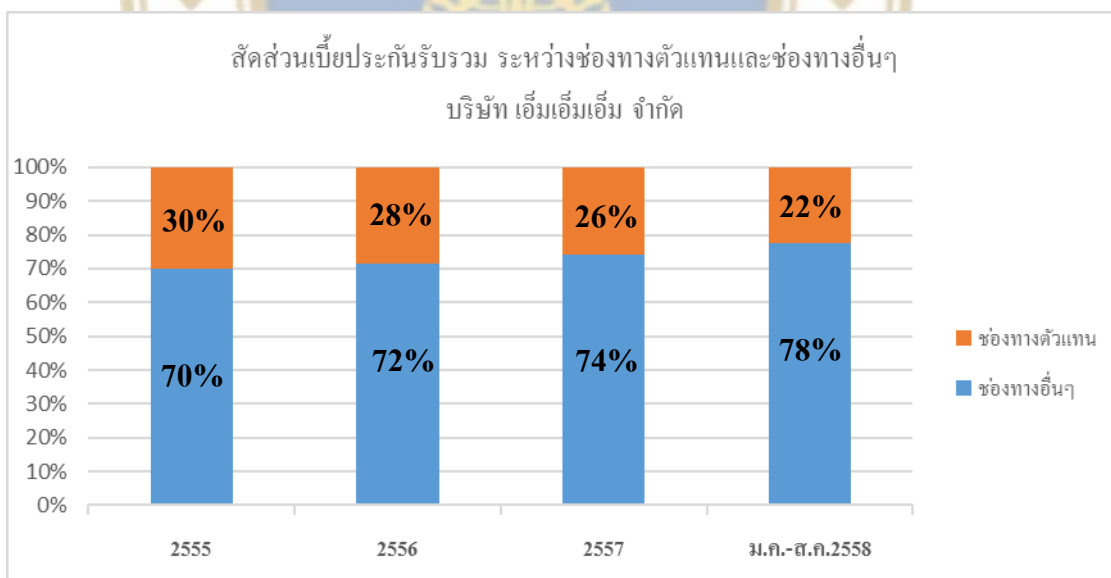
ภาพที่ 1.6 เบี้ยประกันรับรวมของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2555 -2557

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด



ภาพที่ 1.7 เบี้ยประกันรับรวม เฉพาะช่องทางตัวแทน ของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2555 -2557

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด



ภาพที่ 1.8 สัดส่วนเบี้ยประกันรับรวม ระหว่างช่องทางตัวแทนและช่องทางอื่นๆ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ที่มา: ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

จากการศึกษาจำนวนเบียร์ประกันรับรวมของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด พบว่ามีอัตราเติบโตเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1.5 จะพบว่า ในปี พ.ศ.2556 บริษัทมีเบียร์ประกันรับรวม 60,249 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2555 ร้อยละ 23 และในปี พ.ศ.2557 บริษัทมีเบียร์ประกันรับรวม 75,234 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2556 ร้อยละ 25 แต่หากพิจารณาที่สัดส่วนเบียร์ประกันรับรวมของทุกช่องทางจะพบว่า เบียร์ประกันรับรวมของช่องทางตัวแทนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1.7 จะพบว่า เบียร์ประกันรับใหม่ of ช่องทางตัวแทนมีการเติบโตลดลง โดยในปี พ.ศ.2556 มีอัตราเติบโตร้อยละ 16 ในขณะที่ปี พ.ศ.2557 อัตราเติบโตลดลงเป็นร้อยละ 14 ซึ่งมีทิศทางผกผันกับอัตราการเติบโตของเบียร์ประกันรับรวมทุกช่องทาง และดังภาพที่ 1.7 จะพบว่า ในปี พ.ศ. 2555 ช่องทางตัวแทนมีสัดส่วนเบียร์ประกันรับรวมอยู่ที่ร้อยละ 30 ของเบียร์ประกันรับรวมทั้งหมด และลดลงเป็นร้อยละ 28 ร้อยละ 26 และร้อยละ 22 ในช่วงปี พ.ศ. 2556 – 2558 ตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การที่บริษัทมีเบียร์ประกันรับรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุมาจากการเติบโตของช่องทางอื่นเป็นหลัก (โดยเฉพาะช่องทางสถาบันการเงิน) ในขณะที่ช่องทางตัวแทนกลับหดตัวลง ทั้งที่ในความเป็นจริงช่องทางตัวแทนควรจะเป็นช่องทางการขายหลักให้แก่บริษัท และบริษัทไม่ควรมีส่วนเบียร์ประกันรับรวมในช่องทางที่ต้องผ่านตัวกลางมากเกินไป (เช่น ช่องทางสถาบันการเงิน) ซึ่งอาจทำให้บริษัทสูญเสียอำนาจการต่อรองให้แก่คู่ค้าในอนาคตได้

ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรมานำวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาเรื่องการบริหารจัดการช่องทางตัวแทนของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดเบียร์ประกันรับรวมในช่องทางตัวแทนให้มีอัตราการเติบโตและกลับมาเป็นช่องทางการขายหลัก ให้แก่บริษัทเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้แก่บริษัทได้ในระยะยาว

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

ปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิตมีอัตราการแข่งขันสูงมาก ทั้งการแข่งขันด้านราคา (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จึงทำให้บริษัทต้องพิจารณาถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น และจากสถานะการแข่งขันในตลาดที่เข้มข้น ยังส่งผลกระทบต่อการแข่งขันกันเองระหว่างช่องทางภายในของบริษัท ดังข้อมูลในบทที่ 1 จะพบว่าช่องทางตัวแทนมีสัดส่วนของรายได้รวมของบริษัทลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่ช่องทางตัวแทนควรเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดของธุรกิจประกันชีวิต เนื่องจากเป็นช่องทางที่บริษัทสามารถควบคุมและบริหารจัดการได้อย่างใกล้ชิดที่สุด ในขณะที่ช่องทางอื่นต้องอาศัยการประสานงานร่วมกับพันธมิตรหรือหน่วยงานภายนอก ฉะนั้นหากช่องทางอื่นที่ไม่ใช่ตัวแทน (Non-Agency Channel) มีสัดส่วนรายได้ของบริษัทมากเกินไป อาจส่งผลในระยะยาวแก่บริษัททั้งในเรื่องของอำนาจการต่อรอง และการกำหนดทิศทางขององค์กร

ดังนั้น การใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตัวแทนของบริษัทจะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาการบริหารตัวแทนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งกับช่องทางอื่นๆ ในองค์กรเอง และกับคู่แข่งในตลาด

2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลยในการวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เรารู้จักกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์

สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่นเหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยี ในการผลิตที่แตกต่างกันแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัด ที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ

Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็ง มากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจในขณะเดียวกันถ้าปัจจัยนั้น มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อ ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะ อุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถ ที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ (ผศ.ดร.พัศตร์พจน วัฒนสินธุ์ และดร.พสุ เดชะรินทร์, 2542)

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ได้แก่การหาตำแหน่ง ในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบ ออกมา หรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย

2.1.1 สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรม โดยมีองค์กรใดองค์กร หนึ่งมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของตนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ โดยสามารถพิจารณาระดับความรุนแรงของการแข่งขันได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนและ คุณภาพของกลุ่มแข่งขัน (Numerous or Equally Balanced Competitors) อัตราการเติบโตของ อุตสาหกรรม (Industry Growth) ความไม่แตกต่างกันของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม (Lack of Differentiation of Switch Cost) ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง (Competitors with Diverse Strategies) และอุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers) เป็นต้น

2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากการที่ถูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อที่มีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับลดราคาลงและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น โดยระดับอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะมีสูง ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ผู้ซื้อซื้อสินค้าหรือบริการในปริมาณมาก (Large Volume Purchasers) ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง (Backward Integration by Buyers) ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ (Low Switching Cost) และผู้ขายมีจำนวนมาก (Most Sellers)

2.1.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์จะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคาและเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้ ซึ่งอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์จะมีมากในสถานการณ์ เช่น ผู้ซื้อสินค้าในปริมาณน้อย (Small Portion of Buyers) ซัพพลายเออร์มีจำนวนน้อยแต่ผู้ซื้อจำนวนมาก (Dominance by a Suppliers) ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน (Non-Availability of Substitute Products) และต้นทุนการเปลี่ยนซัพพลายเออร์สูง (High Suppliers Switching Cost) เป็นต้น

2.1.4 สินค้าทดแทน

ธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเพราะสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

2.1.5 ผู้ประกอบการรายใหม่

คู่แข่งชั้นใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม (ผศ.ดร.พัชร์พวง วัฒนสินธุ์ และดร.พสุ เดชะรินทร์, 2542)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ Five Forces Analysis สำหรับบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด มีดังนี้

2.1.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจประกันชีวิตในปัจจุบันอยู่ในระดับที่เข้มข้น เนื่องจากบริษัท เอเอเอ จำกัด ครอบส่วนแบ่งตลาดในอันดับหนึ่งมาเป็นเวลานาน บริษัทอื่นๆ จึงมีเป้าหมายในการแย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัท เอเอเอ จำกัด ให้ได้มากที่สุด ประกอบกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตของแต่ละบริษัทในปัจจุบันมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากและสามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และนอกจากชื่อเสียงและความมั่นคงของบริษัทแล้ว ผู้บริโภคมักจะใช้อัตราผลตอบแทน (IRR) มาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจเลือกซื้อประกันชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแบบประกันแบบสะสมทรัพย์ ทำให้การแข่งขันของธุรกิจประกันชีวิตมีลักษณะเป็น “สงครามน่านมหาสมุทรสีแดง (Red Ocean)” เช่น เมื่อบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ออกผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตรูปแบบใหม่สู่ตลาด โดยมีอัตราผลตอบแทน (IRR) อยู่ที่ ร้อยละ 3.7 และในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน บริษัทคู่แข่งก็จะมีการออกผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตในรูปแบบที่คล้ายคลึงกันเข้าสู่ตลาดเช่นเดียวกัน โดยอาจให้ผลตอบแทน (IRR) เท่ากับหรือน้อยกว่าของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ในอุตสาหกรรมจะมีบริษัทประกันชีวิตทั้งหมด 25 บริษัท แต่คู่แข่งซึ่งหน้าของบริษัทแท้จริงแล้วมีแค่บริษัท เอเอเอ จำกัด บริษัท ทีทีที จำกัด เท่านั้น

เนื่องจากทั้ง 2 บริษัท มีส่วนแบ่งตลาดในภาพรวมใกล้เคียงกับบริษัทมากที่สุด โดยมีบริษัท เอเอเอ จำกัดเป็น อันดับที่ 1 บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ตามมาเป็นอันดับที่ 2 และบริษัท ทีทีที จำกัด อยู่อันดับที่ 3 (บริษัท 3 อันดับแรก มีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันเท่ากับร้อยละ 69)

2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในธุรกิจประกันชีวิตอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากในอุตสาหกรรมมีบริษัทประกันชีวิตให้ลูกค้าเลือกพิจารณาถึง 25 บริษัท แม้ว่าแต่ละบริษัทจะมีลักษณะ รูปแบบ และโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันออกไป แต่เมื่อพิจารณาที่ผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้าแล้วจะพบว่าผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมาก หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ลูกค้ามีความอิสระที่จะเลือกซื้อจากบริษัทที่คิดว่าลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ตาม แม้ลูกค้าจำเป็นต้องวิจัยเรื่องความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของบริษัทประกันชีวิตมาใช้ประกอบในการพิจารณาเลือกซื้อประกันชีวิตด้วยนั้น ก็อาจทำให้บางบริษัทจะถูกตัดออกจากการพิจารณาของลูกค้าได้ แต่ในข้อเท็จจริงบริษัทประกันชีวิตทั้ง 25 บริษัทต่างมีความมั่นคงทางการเงินทั้งสิ้น เนื่องจากมี คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) คอยควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทประกันชีวิตอย่างใกล้ชิด

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่า บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด อยู่ในรูปแบบของผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูงกว่า

2.1.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ในธุรกิจประกัน คือ นักคณิตศาสตร์ประกันภัย ซึ่งเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตให้กับบริษัท โดยใช้การวิเคราะห์จากข้อมูลอัตราระยะ ข้อมูลทางการเงิน ความต้องการของลูกค้า และผลกำไรของบริษัท เป็นปัจจัยในการออกแบบประกัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ นักคณิตศาสตร์จะอยู่ในสถานะของพนักงานของบริษัท แต่เป็นอาชีพที่ตลาดมีความต้องการสูงเนื่องจากเป็นวิชาชีพเฉพาะทาง และจำนวนในตลาดแรงงานมีน้อย เนื่องจากต้องมีการสอบใบประกอบวิชาชีพ FSA (Fellowship of Society of Actuarie) ซึ่งเปิดให้สอบเพียงปีละ 2 ครั้ง อีกทั้งในประเทศไทยมีเพียง 3 มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรคณิตศาสตร์ประกันภัยโดยตรง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ)

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่า บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด อยู่ในรูปแบบของ ซัพพลายเออร์มีอำนาจการต่อรองสูงกว่า

2.1.4 สิ้นค้าทดแทน

“การยอมรับความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk Acceptance)” หรือการไม่ทำประกันชีวิต ถือเป็นสิ้นค้าทดแทนของผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต กล่าวคือ ลูกค้านัดสินใจไม่ทำประกันชีวิต และยินดีรับความเสี่ยงไว้เอง พร้อมกับนำเงินไปลงทุนในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนในรูปแบบอื่นๆ แทน เช่น การฝากเงินออมกับธนาคารพาณิชย์ การลงทุนในตราสาร การลงทุนในหุ้นหรือกองทุนรวมไปถึงการลงทุนในทองคำ เป็นต้น ซึ่งความสามารถในการทดแทนนั้นแตกต่างกันออกไปตามความต้องการ และผลประโยชน์ตอบแทนที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งในปัจจุบันผลตอบแทนของแต่ละประเภทข้างต้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตจะพบว่าไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก และหากแตกต่างกันก็จะอยู่ในระยะสั้น เพราะในระยะยาวผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทก็จะมีการปรับเปลี่ยนผลตอบแทนให้ใกล้เคียงกันมากขึ้น

ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกล่าวสรุปได้ว่า บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด อยู่ในรูปแบบของ สิ้นค้าทดแทนมีอำนาจการต่อรองมากกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริโภค เพราะหากผู้บริโภคเป็นผู้ไม่ชอบความเสี่ยง (Risk Averter) การไม่ทำประกันชีวิต หรือนำเงินไปลงทุนในผลิตภัณฑ์ทางการเงินประเภทอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าแต่มีความเสี่ยงสูงกว่า ย่อมไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ สิ้นค้าทดแทนจึงไม่ส่งผลต่อผู้บริโภคกลุ่มนี้เท่าใดนัก ในขณะที่หากผู้บริโภคเป็นผู้ชอบความเสี่ยง (Risk Lover) ย่อมมีความอ่อนไหวต่อสิ้นค้าทดแทนมากกว่ากลุ่มลูกค้าที่ไม่ชอบความเสี่ยง

2.1.5 ผู้ประกอบการรายใหม่

การจัดตั้งบริษัทประกันชีวิตแห่งใหม่ในประเทศไทย จำต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขพระราชบัญญัติประกันชีวิต โดยตามมาตรา 7 การประกอบธุรกิจประกันชีวิตจะกระทำได้เมื่อได้จัดตั้งขึ้นในรูปบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือบริษัทมหาชนจำกัด และได้รับใบอนุญาตประกอบ ธุรกิจประกันชีวิตจากรัฐมนตรีโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี ซึ่งค่อนข้างมีขั้นตอนและมีความรัดกุมในการจัดตั้งเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งในทางปฏิบัติ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยยังไม่เห็นถึงความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัทประกันชีวิตขึ้นมาใหม่ เนื่องจากอุตสาหกรรมประกันชีวิตในปัจจุบันกำลังอยู่ในภาวะสมดุล มีจำนวนบริษัทมากพอต่อความต้องการของผู้บริโภค และแต่ละบริษัทมีความมั่นคงทางการเงิน

และมีเงินทุนสำรองอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดตั้งบริษัทประกันชีวิตแห่งใหม่ อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการกำกับและควบคุมของคณะกรรมการฯ

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่า บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด อยู่ในรูปแบบของ ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่มีอำนาจการต่อรอง เนื่องจากมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่

จากการวิเคราะห์ Five Force Analysis สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจได้ดัง ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ Five Force Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับสูง
สินค้าทดแทน	ระดับกลาง
ผู้ประกอบการใหม่	ระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Force Analysis พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทมากที่สุด คือ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ ในขณะที่สินค้าทดแทน มีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง และผู้ประกอบการรายใหม่มีผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยการใช้ VRIN Framework

การที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ โดยคุณสมบัติของทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ VRIN Framework (Barney, 1991) ประกอบด้วย

2.2.1 V – Valuable Resources (ความมีคุณค่า)

ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ลดการคุกคาม (Threats) ของคู่แข่ง แต่หากทรัพยากรนั้นไม่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ ความสามารถในการแข่งขันก็จะไม่เกิดขึ้น

2.2.2 R – Rare Resources (การหาได้ยาก)

ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยราย (Barney, 1991) ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่ มีทรัพยากรเหมือนกัน และสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

2.2.3 I – Imperfectly Imitable Resources (ต้นทุนการลอกเลียนแบบสูง)

ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูง เป็นผลให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยาก แต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Riordan, 2006)

2.2.4 N – Non Substitutable Resource (การทดแทนไม่ได้)

ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Barney, 1991) ทั้งนี้การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน องค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ทั้ง 4 ประการ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน(องค์กรมีแค่ Valuable Resource) หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว (องค์กรมี Valuable Resource, Rare Resource, Imperfectly Imitable Resource แต่ไม่มี Non Substitutable Resource) (Riordan, 2006)

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN Framework

Framework ทรัพยากร	Valuable Resources	Rare Resources	Imperfectly Imitable Resources	Non Substitutable Resource	ผลการวิเคราะห์
บุคลากร	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
ผลิตภัณฑ์	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
การบริการ	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
มูลค่าเพิ่ม	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ได้ดังนี้

1) ด้านบุคลากร บุคลากรของบริษัทสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1.1) กลุ่มตัวแทน มีจำนวนมากถึง 25,000 คน โดยบุคลากรในกลุ่มนี้มีระดับความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเรื่องประกันชีวิตแตกต่างกันไป แต่ถือเป็นกลุ่มคนที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน แต่ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาที่บริษัทของกลุ่มคู่แข่งจะพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มตัวแทนไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก และบางบริษัทอาจมีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกด้วย

1.2) กลุ่มพนักงานบริษัท โดยบุคลากรในกลุ่มนี้เป็นส่วนผสมของพนักงานที่มีอาวุโส และพนักงานที่มีอายุไม่สูงมากในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ควบคู่กันไประหว่างการดำเนินงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความเป็นทางการ และมีระเบียบการทำงานที่ชัดเจนไปพร้อมกัน โดยที่กลุ่มพนักงานบริษัทก็เป็นกลุ่มที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่มีความแตกต่างเท่าใดนักเมื่อเทียบกับบุคลากรของบริษัทคู่แข่งเช่นเดียวกัน

2) ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์หรือแบบประกันชีวิตของบริษัทก็ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่ในขณะเดียวกัน ด้วยกฎระเบียบและการควบคุมจาก คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ทำให้บริษัทไม่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตได้แตกต่างจากคู่แข่งมากเท่าใดนัก แต่หากพิจารณาที่ผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรืออัตรา

ดอกเบี้ย (IRR) ที่ลูกค้าจะได้รับ มักจะสูงกว่าของบริษัทคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตาม ในระยะยาว คู่แข่งหรือแม้กระทั่งสินค้าทดแทนก็จะมี การปรับเปลี่ยนผลตอบแทนให้มาเทียบเคียงกับของ บริษัท ทำให้ผลิตภัณฑ์กลายเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบได้ไปโดยปริยาย

3) ด้านการให้บริการ เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจ ประกันภัย เป็นธุรกิจบริการ การให้บริการจึงถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถสร้างความ ได้เปรียบ ในการแข่งขันได้ โดยที่บริษัทได้มีการกำหนดรูปแบบการให้บริการแก่ลูกค้าให้มีความ สะดวกสบายมากที่สุด ดังจะพบได้จากการจัดตั้งสาขา กว่า 140 สาขา ทั่วประเทศเพื่อการ ให้บริการลูกค้า การจัดช่องทางให้ลูกค้าติดต่อเข้ามาเพื่อสอบถาม ร้องเรียน ดิชม และแนะนำการ ทำงานให้กับบริษัท ผ่านช่องทางโทรศัพท์ และช่องทางออนไลน์ รวมไปถึงการเคลมประกันที่ บริษัทมีการพัฒนาให้มีความรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เช่น รูปแบบการ เคลมประกันผ่านระบบโทรสาร และการขอเอาประกันผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น แท็บเล็ต เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบได้ จึงทำให้ผล วิเคราะห์กลายเป็นรูปแบบการแข่งขันที่แข่งขันได้ชั่วคราว

4) ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เป็นสิ่งที่บริษัทดำเนินการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ลูกค้าได้เข้า ร่วมเพื่อส่งกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระดับที่เกินความคาดหมาย เช่น การจัดกิจกรรม ท่องเที่ยว และการให้สิทธิพิเศษส่วนลดชมละครเวที เป็นต้น ซึ่งถือเป็นข้อแตกต่างเมื่อเทียบกับ บริษัทคู่แข่ง แต่แนวทางดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สามารถลอกเลียนแบบได้ จึงทำให้ผลวิเคราะห์ กลายเป็นรูปแบบการแข่งขันที่แข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจพบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่นั้น ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลยังไม่มี ประสิทธิภาพมากพอ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ รูปแบบการให้บริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ลูกค้า ถึงแม้จะมีความแตกต่างจากคู่แข่งในระดับหนึ่ง แต่ล้วนเป็นการใช้กลยุทธ์ที่สามารถ ลอกเลียนแบบได้ทั้งสิ้น

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาการบริหารจัดการช่องทางตัวแทนของ บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ให้สามารถเพิ่มยอดขาย เบี้ยประกันได้นั้น พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูงมาก ดังนั้น หากบริษัทต้องการที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพให้กับตัวแทน อีกทั้ง เมื่อพิจารณาที่สภาพแวดล้อมภายใน ด้วยการ ใช้ VRIN Framework บ่งชี้ว่าบริษัทยังไม่มี ความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ ถึงแม้ทรัพยากร โดยส่วนใหญ่ของบริษัทจะสามารถ

แข่งขันแบบชั่วคราวได้ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของทรัพยากรบุคคลที่รวมในส่วนของ
ตัวแทนด้วย เป็นทรัพยากรที่มีผลการวิเคราะห์การแข่งขันที่อยู่ในระดับการแข่งขันเท่าเทียม
เท่านั้น และเนื่องจากตัวแทนถือเป็นแกนหลักและแกนพื้นฐานของธุรกิจประกันชีวิต การพัฒนา
ศักยภาพของตัวแทนย่อมส่งผลให้การพัฒนาในด้านอื่นๆ สามารถกระทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้น
เช่นกัน

จากการวิเคราะห์ข้างต้น บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการตัวแทนให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถเพิ่มยอดขายประกันในช่องทางตัวแทนให้มีอัตราการเติบโตและกลับมาเป็นช่องทางขายหลักให้แก่บริษัทเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้แก่บริษัทได้ในระยะยาว



บทที่ 3

การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา

ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเชิงธุรกิจหรือในชีวิตประจำวันก็ตาม มักจะมีความซับซ้อนและมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง จนส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือผู้ประสบปัญหาไม่สามารถสืบทราบต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ จึงมีผลให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น ดังนั้นหากต้องการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรหรือผู้ประสบปัญหาควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหาอย่างมีระบบ เพื่อเชื่อมโยงประเด็นปัญหาและลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละปัญหาได้อย่างถูกต้องจนทำให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริงและสามารถวางแผนทางแก้ไขปัญหานั้นได้

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram)

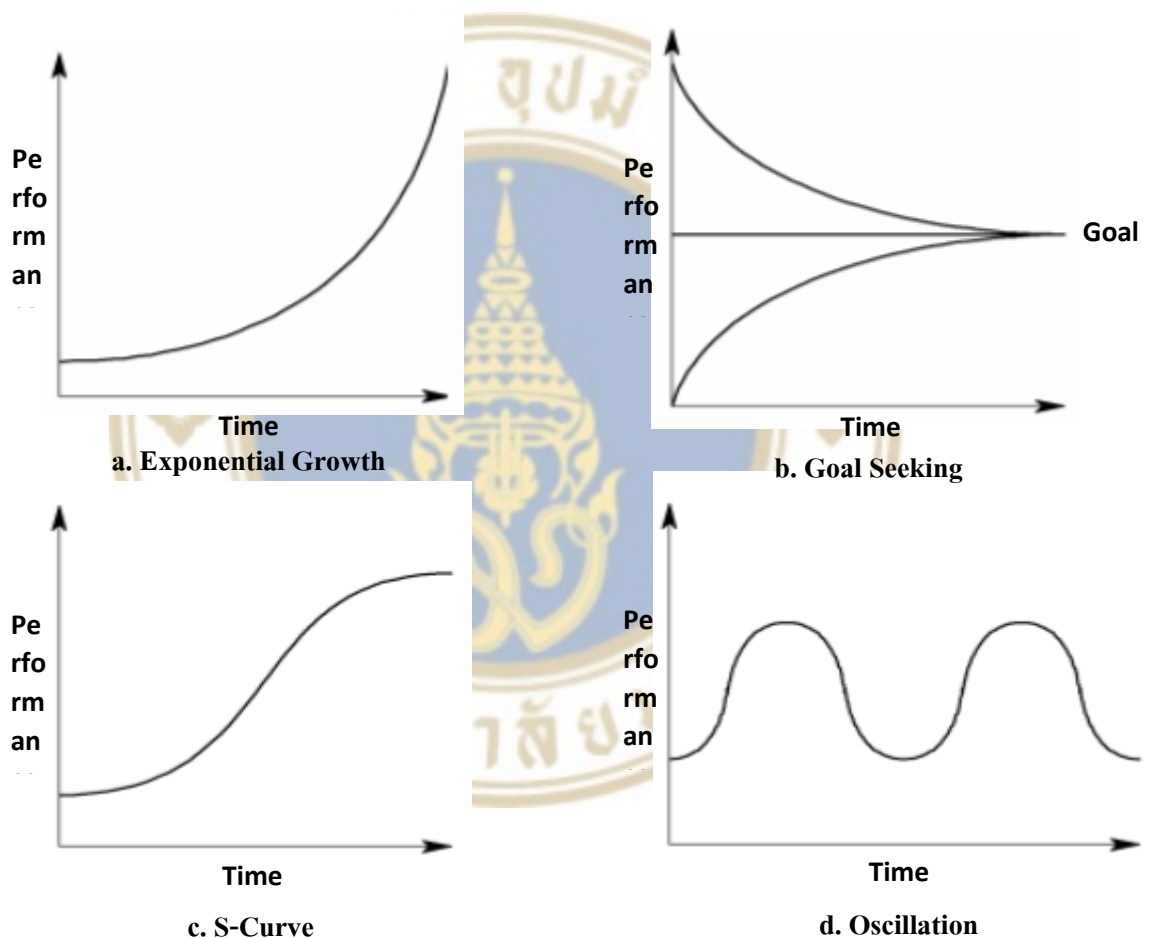
แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram) เป็นเครื่องมือที่ยึดหลักการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) (Forrester, 1961) โดยเป็นการคิดวิเคราะห์จากการมองเหตุการณ์องค์ประกอบทั้งหมดให้เป็นระบบจนทำให้เห็นแบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) ที่ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ทำให้สามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน และสามารถมุ่งแก้ปัญหาที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง โดยแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

3.1.1 Exponential Growth (ภาพที่ 3.1a) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่มีการเติบโตหรือลดลงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential

3.1.2 Goal Seeking (ภาพที่ 3.1b) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย โดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราเร่งจะค่อยๆ ลดลง

3.1.3 S-Curve (ภาพที่ 3.1c) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่มีอัตราเร่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีอัตราเร่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงกลางและจะลดลงในช่วงปลาย เข้าสู่แบบแผนพฤติกรรมของ Goal Seeking ในที่สุด

3.1.4 Oscillation (ภาพที่ 3.1d) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่ไม่แน่นอน มีลักษณะเป็น Exponential ในช่วงเริ่มต้น ตามด้วยลักษณะของ S-Curve ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนทิศทางในที่สุด



ภาพที่ 3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

ที่มา: Kirkwood, 2013

ทั้งนี้การวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิวงรอบจะประกอบไปด้วย Node และ Edge ซึ่ง Node คือตัวแปรที่เกิดขึ้นในระบบ และ Edge คือความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่าง

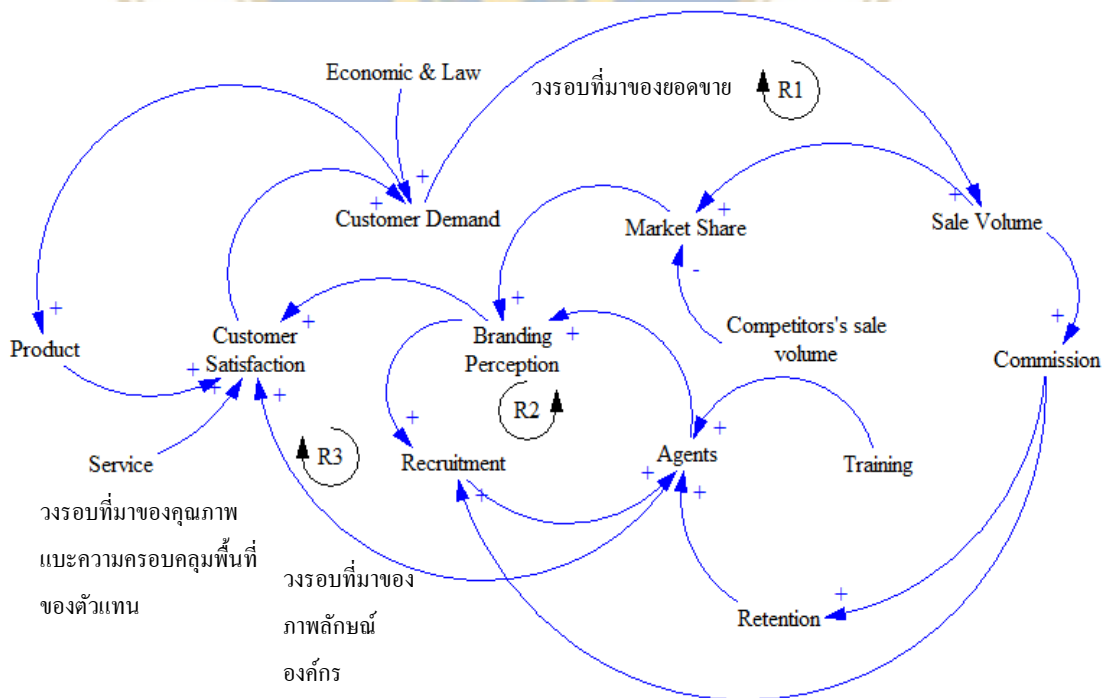
ตัวแปร เช่น เมื่อเหตุการณ์ A เกิดขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ B ตามมา และเหตุการณ์ B ก็จะก่อให้เกิดเหตุการณ์ C ตามมาเช่นกัน ทั้งนี้แต่ละเหตุการณ์จะมีความสัมพันธ์อยู่ 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวก (+) ที่ตัวแปรแต่ละตัวเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน และ ความสัมพันธ์เชิงลบ (-) ตัวแปรแต่ละตัวเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้าม

วงจร (Loop) ในแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram) แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1) Reinforcing Loop หรือ วงจรเสริมแรง เป็นวงจรที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดในวงจรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุการณ์ตั้งต้น จึงเป็นวงจรที่เสริมแรงกันและกัน ซึ่งสามารถเสริมแรงได้ใน 2 ทาง คือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) หรือเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcing Loop)

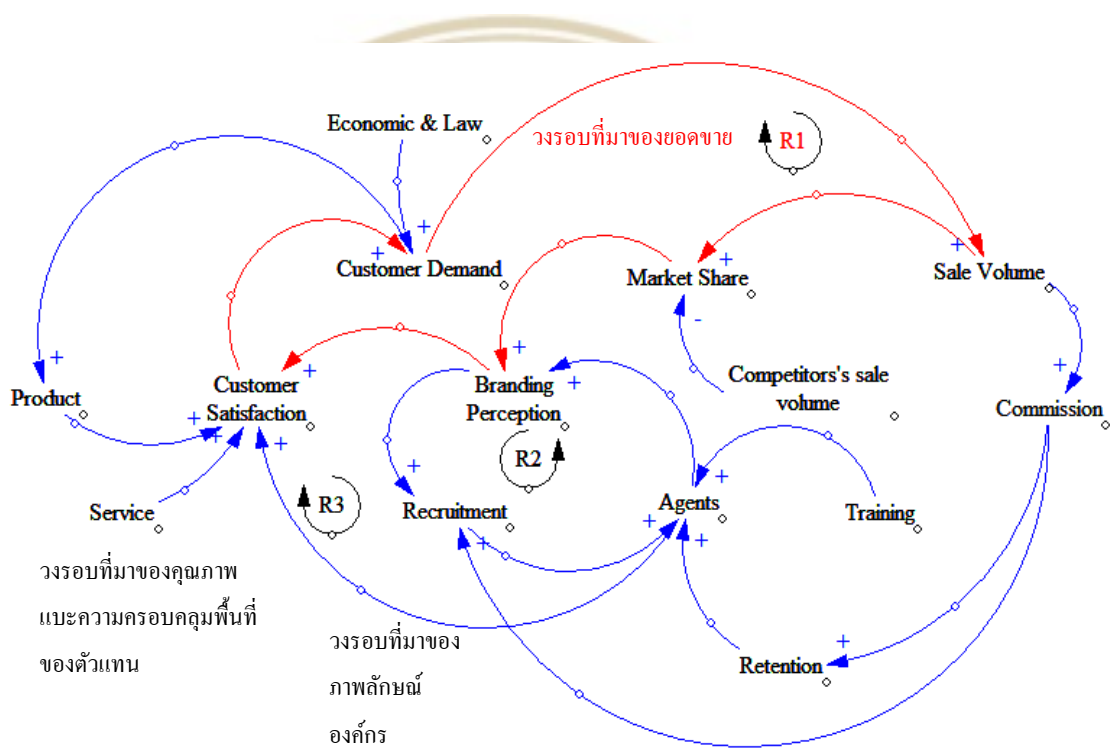
2) Balancing Loop หรือ วงจรสมดุล เป็นวงจรที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์ตรงกันข้าม จึงก่อให้เกิดการหักล้างที่ลดลงจากเหตุการณ์ตั้งต้น จนเกิดเป็นความสมดุลหรือความเสถียรภาพมากขึ้น

3.2 โครงสร้างของปัญหา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลยอดขายช่องทางตัวแทนของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

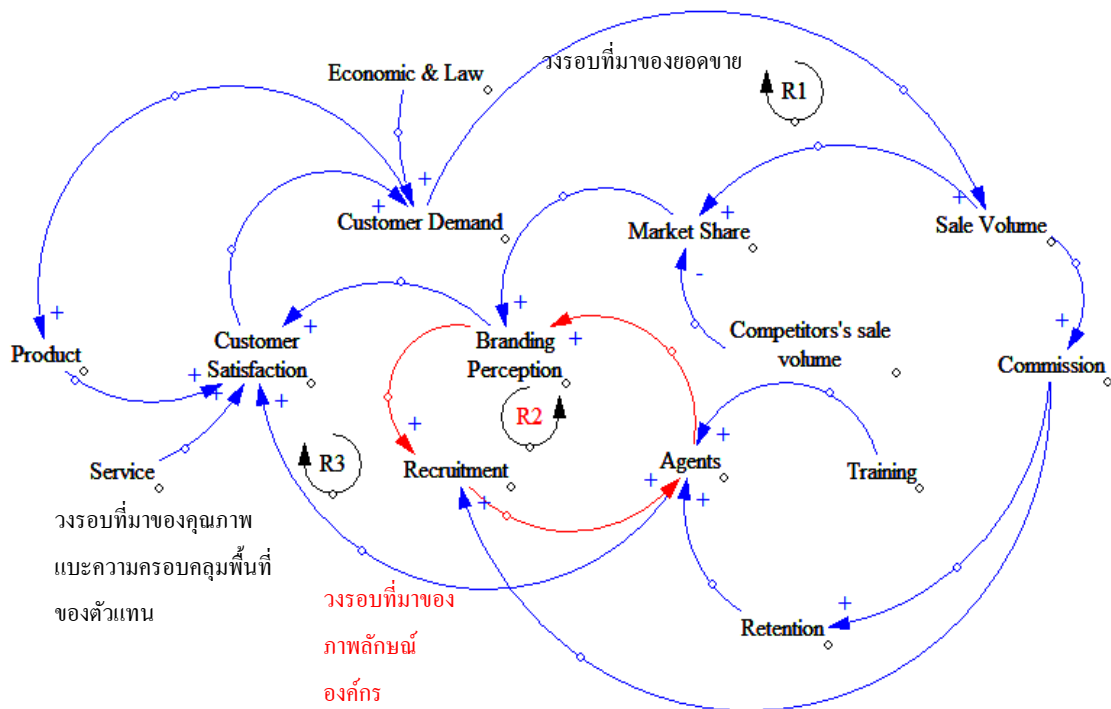
ปัจจุบันบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ประสบปัญหายอดขายของช่องทางตัวแทน มีอัตราเติบโตลดลง และมีสัดส่วนลดลงเมื่อเทียบกับยอดขายในช่องทางอื่น และส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงเช่นเดียวกัน ซึ่งการที่ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงมีผลให้ภาพลักษณ์ของบริษัท (Branding Perception) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) มีมูลค่าลดลง และจะส่งผลย้อนกลับมาทำให้ยอดขายของบริษัทลดลงอีกเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิวงจรเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.2 ทั้งนี้สามารถแบ่งแผนภูมิวงจรเหตุและผลเป็น 3 วงจรหลัก ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผล: วงรอบที่มาของยอดขาย (R1)

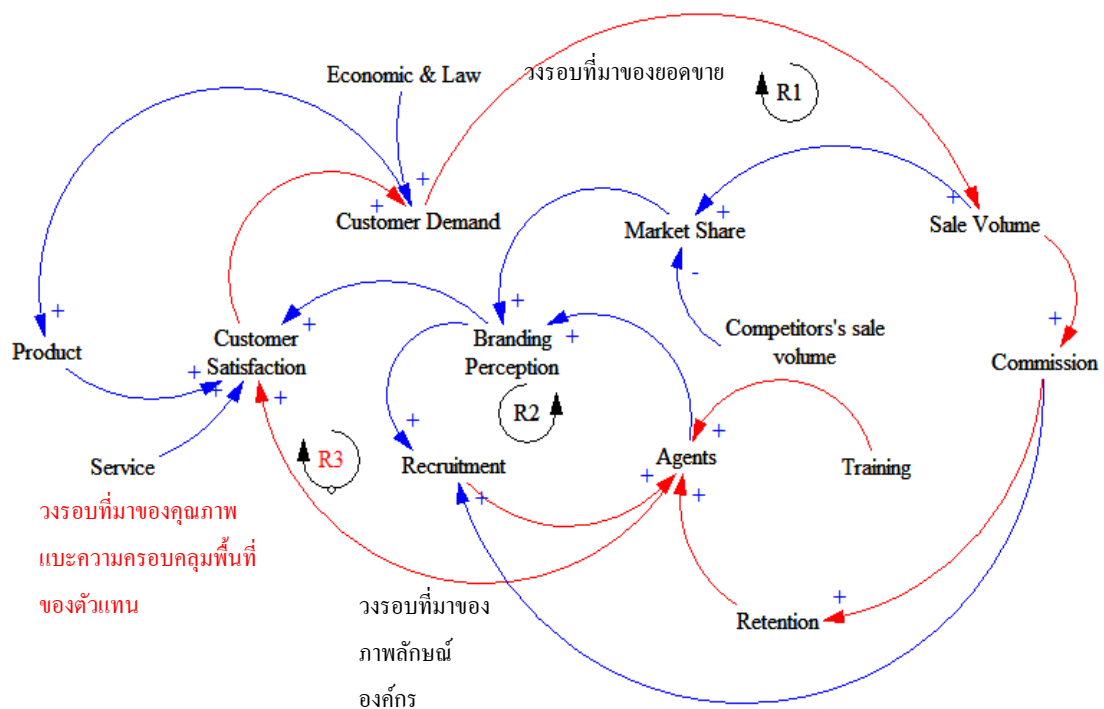
จากภาพที่ 3.3 วงรอบที่มาของยอดขาย (R1) (ลูกศรสีแดง) มีลักษณะเป็นวงจรเสริมแรง แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อยอดขายของบริษัท ซึ่งคืออุปสงค์ของผู้บริโภค ซึ่งปัจจัยที่กำหนดอุปสงค์ของผู้บริโภค คือ ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ ความครอบคลุมและคุณภาพของตัวแทน การให้บริการ และภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรคือส่วนแบ่งตลาดที่บริษัทครอบครอง และเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจประกันชีวิต แต่อย่างไรก็ตามส่วนแบ่งตลาดดังกล่าวถูกกำหนดโดยยอดขายของบริษัท ซึ่งทำให้เกิดวงรอบที่มาของยอดขาย

ซึ่งหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลให้ยอดขายมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากเป็นวงจรแบบเสริมแรง



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผล: วงจรที่มาจากภาพลักษณ์องค์กร (R2)

จากภาพที่ 3.4 วงจรที่มาจากภาพลักษณ์องค์กร (R2) (ลูกศรสีแดง) มีลักษณะเป็นวงจรเสริมแรง แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนแบ่งตลาด คุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทน ซึ่งถูกกำหนดด้วย การฝึกอบรม การคงอยู่ในอาชีพ และการสรรหา ทั้งนี้การสรรหาตัวแทนใหม่นั้น ถูกกำหนดโดยภาพลักษณ์ขององค์กรเช่นกัน เพราะหากองค์กรมีมูลค่าของภาพลักษณ์ที่ต่ำ ไม่เป็นที่รู้จักหรือเป็นที่นิยมของผู้บริโภคหรือประชาชนทั่วไป ก็จะส่งผลให้การสรรหาตัวแทนใหม่เป็นไปด้วยความยากลำบากมากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้จำนวนตัวแทนไม่ครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการลูกค้าได้และจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทอีกรอบหนึ่ง ดังนั้นหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากเป็นวงจรแบบเสริมแรง



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล: วงจรที่มาจากคุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทน (R3)

จากภาพที่ 3.5 วงจรที่มาจากคุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทน (R3) (ลูกศรสีแดง) มีลักษณะเป็นวงจรเสริมแรง แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทนบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด โดยถูกกำหนดโดยการฝึกอบรม การสรรหาตัวแทนใหม่ และการคงอยู่ในอาชีพของตัวแทนเดิม ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในอาชีพของตัวแทนคือ ผลตอบแทนหรือค่าคอมมิชชั่นที่ตัวแทนจะได้รับ โดยผลตอบแทนดังกล่าวขึ้นอยู่กับยอดขายเช่นกัน โดยปัจจัยที่กำหนดยอดขายคือ อุปสงค์และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งคุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทนก็เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าอีกรอบหนึ่ง ดังนั้นหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลให้คุณภาพและความครอบคลุมพื้นที่ของตัวแทนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากเป็นวงจรแบบเสริมแรง

จากแผนภูมิจริงรอบและเหตุผลของปัญหายอดขายจากช่องทางตัวแทนมีอัตราเติบโตลดลงดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สาเหตุที่สำคัญของปัญหาคือ การลดลงของอุปสงค์และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์การให้บริการ ภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งความครอบคลุมและคุณภาพ

ของตัวแทน ซึ่งปัจจัยเรื่องตัวแทนถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวงรอบเหตุและผลทั้งหมด เนื่องจากความครอบคลุมและคุณภาพของตัวแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งภาพลักษณ์ขององค์กร และความพึงพอใจของผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นการแก้ปัญหาขอขายจากช่องทางตัวแทนมีอัตราเติบโตลดลงควรจะเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพของตัวแทนทั้งในเรื่องทักษะ ความรอบรู้ และการให้บริการ รวมไปถึงการจําแนกตัวแทนให้ครอบคลุมพื้นที่ของผู้บริโภค



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์ คือหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในระยะยาวรวมทั้งเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยลักษณะของกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Henry Mintzberg (1994) คือ

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) หรือเป็นวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

ทั้งนี้ระดับของกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) โดยที่ธุรกิจต้องกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ให้มีความสอดคล้องและผลักดันซึ่งกัน เพื่อให้กลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลและสามารถนำพาธุรกิจบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางขององค์กรจากมุมมองในภาพรวม โดยจะเน้นไปที่การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมของกลุ่ม และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร เพื่อนำมากำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งแนวทางการดำเนินงานในกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถแบ่งได้ 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว เพิ่มส่วนแบ่งตลาด หรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ด้วย (เลอทัต สุกคิลก, 2555) โดยลักษณะของกลยุทธ์การเติบโตได้แก่

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ ในด้านนั้นๆ (สุพานี, 2553) โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ

(1.1) เจาะตลาดมากขึ้น (Market Penetration) คือ การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่แล้ว และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มยอดขายโดยการเพิ่มความถี่ในการบริโภคสินค้าให้มากขึ้น

(1.2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development Strategy) คือ การพัฒนาตลาดใหม่ๆ ขึ้นมา โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม และไม่มี การปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตลาดใหม่ๆ ช่องทางใหม่ๆ เช่น การขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใหม่ เป็นต้น

(1.3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือ การพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรจะพยายามลดจำนวนคู่แข่งข้างลง โดยวิธีการซื้อกิจการของคู่แข่งหรือรวมกิจการกับคู่แข่ง ซึ่งนอกจากจะลดจำนวนคู่แข่งและลดภาระการแข่งขันได้แล้ว ยังเป็นการเพิ่มส่วนครองตลาดและผลกำไรได้ทันที และเกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)

4.1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายไปตามกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ครบวงจรจนกระทั่งไปสู่มือของลูกค้า โดยหากเป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเอง จะเรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) และหากการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าด้วยตนเองจะเรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) (ณัฐพันธุ์, 2552)

4.1.1.4 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) โดยเป็นกลยุทธ์ในการกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 2 แนวทาง คือ การขยายไปยังธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification Strategy) และการขยายไปยังธุรกิจที่มีความแตกต่าง หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม (Conglomerate Diversification Strategy) เพื่อช่วยลดหรือกระจายความเสี่ยงจากธุรกิจเดิม

4.1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตที่พิจารณาว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเท่าใดนักหรืออิมตัวแล้ว รวมถึงการที่ทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ (เลอทัค สุกคิลก, 2555) โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม หรืออาจปรับเปลี่ยนในระดับย่อย

4.1.2.2 กลยุทธ์สร้างผลกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อสร้างผลกำไรในระยะสั้น

4.1.2.3 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรถูกคุกคามจากสถานการณ์ภายนอกและทรัพยากรที่มีอยู่ไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรักษาสภาพความมั่นคงขององค์กรได้ (สุวัฒน์ และคณะ, 2554) กลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต องค์กรอาจต้องเลือกใช้กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อยดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง และปรับโครงสร้างองค์กร

4.1.3.2 กลยุทธ์ปรับโครงสร้าง (Restructuring Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่ การลดขอบเขตธุรกิจ การลดขนาดของการดำเนินงาน และการปรับโครงสร้างทางการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวม

4.1.3.3 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์การลดขนาดการดำเนินงานลง และทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการของตนให้กับกิจการที่เฉพาะเจาะจง ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดได้ และวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ตลอดจนมีรายรับที่แน่นอนขึ้น (สุพานี, 2553) และทำให้สถานภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

4.1.3.4 กลยุทธ์หยุดการดำเนินงาน (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสุดท้ายสำหรับองค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจอีกต่อไป การเลิกดำเนินงานจะเป็นวิธีที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุด และสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” เป็นหลัก โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) (เลอทัค สุกคิดล, 2555)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานทุกอย่างให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ประโยชน์คือ สามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้ อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red Ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้ เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ (ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2546)

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่จำต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมึนวัตกรรมใหม่ๆ มาแนะนำ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะโดดเด่นกว่าของคู่แข่งในตลาด สำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว (Speed) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) การออกแบบ (Design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (Features) เทคโนโลยี (Technology) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ความเป็นเลิศทางคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) เป็นต้น (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

4.2.3 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เป็นกลยุทธ์การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ให้เล็กลงเพื่อการทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถคาดคะเนความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้สามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องจนทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อองค์กร (Porter, 1980)

4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในข้างต้น จะพบว่า ปัญหาของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด คือ ยอดขายเบียดประกัน ในช่องทางตัวแทนมีอัตราการเติบโตลดลง เนื่องด้วยการบริหารจัดการตัวแทนไม่ทั่วถึง และมีการพัฒนาตัวแทนไม่ทันกับการเพิ่มขึ้นของตัวแทนในปัจจุบัน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด จึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยเน้นที่กลยุทธ์มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) ซึ่งควรดำเนินการไปทั้ง 3 แนวทาง ดังนี้

4.4.1.1 เจาะตลาดมากขึ้น (Market Penetration) ด้วยการเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิม เนื่องจากแบบประกันมีหลากหลายแบบ และด้วยช่วงอายุที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ความต้องการด้านการเงินของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ลูกค้าเดิมจึงสามารถถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตได้มากกว่า 1 ฉบับ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการเสนอขายแบบประกันเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง อีกทั้งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการชำระเบียดประกันของลูกค้าอีกด้วย ดังเช่น หากกลุ่มลูกค้าที่เคยซื้อแต่แบบประกันระยะสั้น (ระยะเวลาชำระเบียดไม่เกิน 3 ปี) โดยเน้นหนักไปที่แบบประกันสะสมทรัพย์ในระยะสั้นๆ เนื่องจากยังไม่มีความต้องการถือครองกรมธรรม์ในระยะยาว แต่เมื่อเวลาผ่านไปลูกค้าอาจมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจมีครอบครัวหรือมีภาระหน้าที่มากขึ้น แบบประกันระยะกลางหรือระยะยาว (ระยะเวลาชำระเบียดมากกว่า 3 ปี) จึงตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการให้ตัวแทนเข้าไปเสนอขายแบบประกันระยะกลางหรือระยะยาวเมื่อแบบประกันระยะสั้นถึงกำหนดการชำระเบียดหรือถึงกำหนดระยะเวลาคุ้มครอง (Maturity and Paid up) เพื่อเพิ่มการขายให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมได้อย่างเหมาะสม

4.4.1.2 พัฒนาตลาดใหม่ (Market Development Strategy) เนื่องจากด้วยประเทศไทย ยังมีอัตราถือครองประกันชีวิตอยู่ในระดับต่ำหากเทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว ดังนั้นจึงยังมีช่องว่างทางการตลาดที่บริษัทสามารถพัฒนาขึ้นใหม่ได้อีกมากมาย เช่น กลุ่มลูกค้าระดับล่างหรือกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่นอกเมือง ซึ่งแม้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อไม่สูงมากนักแต่มีจำนวนมาก โดยหากบริษัทสามารถออกแบบประกันที่เบี้ยประกันไม่สูง และสามารถแบ่งชำระได้เป็นรายวันหรือรายเดือน ก็จะสามารเข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากขึ้น เป็นต้น

4.4.1.3 พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) โดยการออกแบบแบบประกันให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ขึ้น โดยอาจพัฒนาแบบประกันในส่วนของแบบประกันชีวิตเพื่อการออมและการลงทุนให้มากขึ้นเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่มีแนวโน้มเพิ่มมากกว่าการซื้อประกันชีวิตเพื่อผลประโยชน์ด้านการคุ้มครองชีวิตเพียงอย่างเดียว เช่น แบบประกันชีวิตที่เชื่อมต่อการลงทุนในกองทุน กล่าวคือเป็นแบบประกันชีวิตที่ให้ความคุ้มครองชีวิต พร้อมกับโอกาสในการรับผลตอบแทนจากการลงทุนในกองทุนรวม โดยผู้เอาประกันสามารถเลือกกองทุนได้เอง เป็นต้น อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การให้บริการชำระเบี้ยประกันภัยผ่านระบบ Internet หรือผ่าน Smart Phone รวมถึงการเสนอขายแบบประกันผ่านอุปกรณ์ Tablet เป็นต้น

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) แต่เนื่องจากกฎเกณฑ์ข้อบังคับของธุรกิจประกันชีวิตค่อนข้างมีความรัดกุม จนส่งผลให้บริษัทประกันชีวิตไม่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกับคู่แข่งได้มากนัก อีกทั้งแบบประกันเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ทำให้การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ในระยะยาวจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ดังนั้นบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านอื่นที่ไม่ใช่เฉพาะผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างเดียว เช่น

4.4.2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจากบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) เนื่องจากหากสามารถสร้างบุคลิกภาพที่เป็นผลดีแก่ขององค์กรได้อย่างชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ยากต่อการที่คู่แข่งลอกเลียนแบบ โดยบุคลิกภาพขององค์กรที่บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ควรมุ่งเน้นในการสร้างคือบุคลิกภาพที่เป็นกันเอง เน้นความสนุกสนาน สดใส และทำให้เรื่องประกันชีวิตไม่ใช่สิ่งที่จริงจังหรือเศร้าหมองจนเกินไป เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วคนไทยมักให้ความสนใจและจดจำในสิ่งที่มีภาพลักษณ์สนุกสนาน

มากกว่า อีกทั้งบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมยังไม่มีการสร้างภาพลักษณ์ในลักษณะดังกล่าว จึงเป็นแนวทางการสร้างความแตกต่างจากบุคลิกภาพขององค์กรที่น่าสนใจ ทั้งนี้บริษัทต้องไม่ทิ้งบุคลิกภาพของความมั่นคงและความเป็นมืออาชีพ เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัท ประกันชีวิตหรือสถาบันการเงินเช่นกัน

4.4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างจากบุคลิกภาพขององค์กร เนื่องจากการสร้างบุคลิกภาพขององค์กรให้ชัดเจนจนลูกค้า สามารถรับรู้ได้นั้น นอกจากจะใช้การประชาสัมพันธ์แล้ว องค์กรต้องมีการถ่ายทอดบุคลิกภาพ ดังกล่าวไปยังลูกค้าผ่านการให้บริการ หรือการจัดกิจกรรมให้กับลูกค้าด้วย เช่น การให้บริการ ของตัวแทนในลักษณะของการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินมากกว่าการเป็นตัวแทนขายประกัน ชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว การให้สิทธิเข้าร่วมกิจกรรมวิ่งมาราธอนของบริษัท การให้สิทธิพิเศษ ชมละครเวที เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ต่อกัย่า บุคลิกภาพให้ลูกค้าได้รับรู้อย่างลึกซึ้งอีกด้วย เพราะทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว จะสามารถสร้าง ความแตกต่างให้กับความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อองค์กร และเป็นความรู้สึกที่กระตุ้นให้เกิดความ รักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นความแตกต่างที่มีประสิทธิภาพและยากต่อการลอกเลียนแบบ

4.4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน ใช้การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ในการมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นการ เติบโต โดยในทางปฏิบัติ ฝ่ายการตลาดต้องมีการทำวิจัยความต้องการของผู้บริโภคทั้งกลุ่มลูกค้า เดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อร่วมกับฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัยในการออกแบบประกันชีวิตให้ สนิทต่อความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มได้ รวมทั้งต้องร่วมกับฝ่ายสื่อสารการตลาด เพื่อสร้างบุคลิกภาพขององค์กรตามแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่วางไว้

ในขณะเดียวกันกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) โดยเฉพาะการจัดการและพัฒนาตัวแทนของบริษัทให้มีความรู้ ความสามารถ และมีการ ให้บริการลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม เพราะไม่ว่าบริษัทประกันชีวิตจะมีช่องทางขายประกัน หลากหลายช่องทางเพียงใด แต่คุณภาพของตัวแทนถือเป็นดัชนีชี้วัดศักยภาพการแข่งขันของ บริษัทได้เป็นอย่างดี ซึ่งในทางปฏิบัติ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเริ่ม จากการวิจัยระดับความรู้ ความสามารถของตัวแทนในปัจจุบันก่อนว่าอยู่ในระดับใดและความรู้ ในด้านใดบ้างที่ตัวแทนต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้ตัวแทนมีระดับทักษะที่สอดคล้องกับกล

ยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เช่น การพัฒนาความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ความรู้เรื่องการให้บริการที่ดี (Service Mind) และความรู้เรื่องการบริหารจัดการทีมงาน เป็นต้น

จากการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ พบว่า บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ควรให้ความสำคัญและดำเนินการในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) คือ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategy) โดยใช้กลยุทธ์มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) ด้วยการเจาะตลาดมากขึ้น (Market Penetration) การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development Strategy) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) และจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) และในระดับสายงาน (Function strategy) ที่เน้นกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก เพื่อตอบสนองแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจให้เป็นรูปธรรม

ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับสายงาน เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานให้กับองค์ในการมุ่งเข้าสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ วิธีการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจริงอย่างถูกต้องวิธี โดยต้องมีการควบคุมและตรวจสอบแผนงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้นในขั้นตอนปฏิบัติจึงต้องมีแผนงานมารองรับการดำเนินงานตามแผนควบคู่กันไปด้วยเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่บริษัทได้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แล้ว บริษัทจะต้องมีการทำแผนงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลลัพธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเครื่องมือที่เลือกมาใช้ คือ การนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ข้างต้นมาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อสร้างเป็น Strategy Map จากนั้นจึงนำไปผนวกกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators (KPIs) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้านอันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นเครื่องมืออธิบายถึงกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว และมีแนวทางในการนำไปปฏิบัติภายใต้กรอบความคิดของ Balance Scorecard เพื่อแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ โดยใช้การวัดผลในเชิงปริมาณเพื่อความเข้าใจที่ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (Norton, 2004)

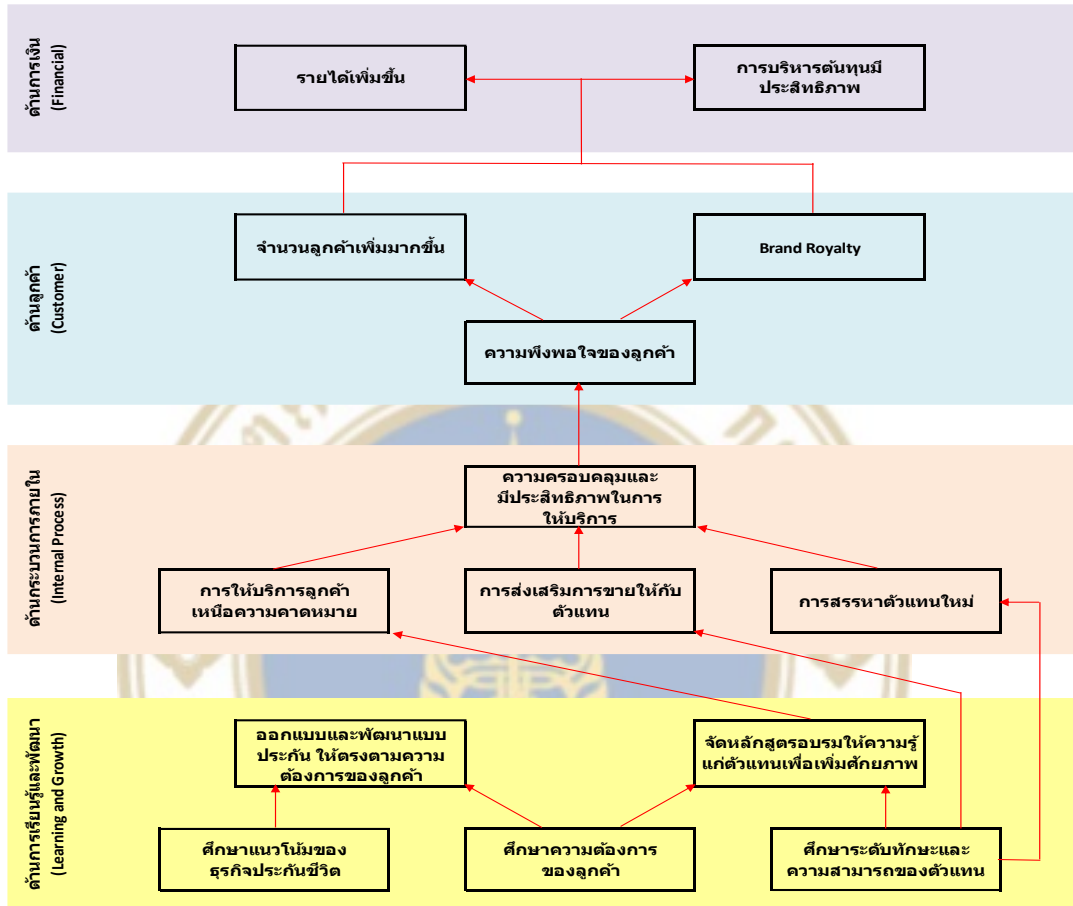
5.1.1 องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์

- มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

- ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือ ข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องดำเนินการ เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

- ลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ของ ช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึง Strategic Map ของ ช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด โดยกลยุทธ์ของบริษัทเริ่มต้นจากมุมมองด้านการเรียนรู้การพัฒนาภายในองค์กร โดยแบ่งประเด็นที่ต้องพัฒนา คือ การศึกษาแนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตว่าตลาดและบริษัทคู่แข่งมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจไปในรูปแบบใด และการศึกษาความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตว่าลูกค้ามีความต้องการในเรื่องของแบบประกันหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินอย่างไรบ้าง ซึ่งผลการศึกษาของทั้ง 2 ประเด็นนี้จะเป็นแนวทางตั้งต้นในการกำหนดกลยุทธ์ในการออกแบบและพัฒนาแบบประกันให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในขณะเดียวกันการศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการวางกลยุทธ์ของบริษัทอีกประเด็นหนึ่ง คือ การศึกษาระดับทักษะและความสามารถ

ของตัวแทนทั่วประเทศ ซึ่งในปัจจุบัน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด มีตัวแทนประกันชีวิตกว่า 23,000 คน ทั่วประเทศ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการระบุและจัดกลุ่มของตัวแทนตามระดับความสามารถ และความถนัดได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์เรื่องหลักสูตรการจัดอบรมพัฒนาตัวแทน แนวทางการสรรหาตัวแทน และการส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับตัวแทนในแต่ละกลุ่ม

ในด้านกระบวนการภายใน เป็นการวางกลยุทธ์ต่อเนื่องมาจากการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้น 3 แนวทาง คือการให้บริการเหนือความคาดหวังของลูกค้า การส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนในรูปแบบของรางวัลและผลตอบแทนที่จูงใจ และการสรรหาตัวแทนใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มกองกำลังตัวแทนของบริษัท ซึ่งแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 แนวทาง มีเป้าประสงค์เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและความมีประสิทธิภาพในการให้บริการของตัวแทน ซึ่งหากการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้ ในขณะที่ทำให้กลุ่มลูกค้าเดิมเกิดการซื้อซ้ำหรือเกิดความภักดีต่อบริษัท (Brand Royalty) ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้นและสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน

5.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balance Scorecard คือ กลยุทธ์ในการบริหารงานที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Robert Kaplan และ David Norton และถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรให้เป็นชุดของการปฏิบัติงานและมีการวัดผลชัดเจน โดยมีการเชื่อมโยงจากมิติต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน คือ เชื่อมโยงในเรื่องของมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของแผนที่กลยุทธ์และ Balance Scorecard คือ การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานและบุคคลากรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ (Kaplan and Norton, 1992)

5.2.1 มุมมองทางด้านการเงิน (The Financial Perspective)

ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดแนวทางและตัวชี้วัดของการเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของต้นทุนอย่างชัดเจน เช่น รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิม การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยหรือการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นต้น

5.2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว โดยความสามารถดังกล่าวสามารถชี้วัดได้จาก จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย และอัตราการซื้อซ้ำ เป็นต้น

5.2.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

การประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพดังกล่าว ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนา เป็นต้น

5.2.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

การประเมินองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองในข้างต้น เป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กร โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ชี้วัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

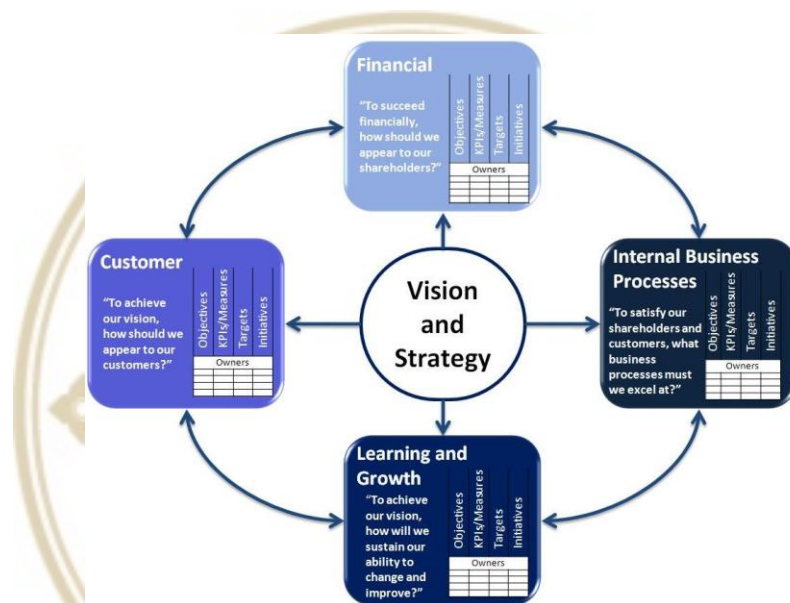
ทั้งนี้ มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดนี้จะใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้บอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละรายการ

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiative) คือ สิ่งที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงกรอบความคิด (Framework) ของ Balance Scorecard ได้ ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงกรอบความคิดของ Balance Scorecard

ทั้งนี้การพิจารณาจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	อัตราต้นทุนการส่งเสริม การขายต่อยอดขายลดลง	ลดลง ร้อยละ 20	ดำเนิน โครงการส่งเสริม การขายให้เหมาะสมกับ ตัวแทนในแต่ละกลุ่ม

รายได้ที่เพิ่มขึ้น	เบี่ยประกันรับใหม่ สูงขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	มีการกำหนดแผนงาน การตลาดที่ชัดเจนในแต่ละ เดือน
--------------------	-------------------------------	---------------------	--

2. ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จำนวนลูกค้าเพิ่ม มากขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มสูงขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	ออกแบบประกันและ กำหนดแผนการตลาดใน การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่
ความพึงพอใจของ ลูกค้าเพิ่มขึ้น	ผลการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้า	ระดับคะแนนสูงสุด 1 ใน 3 ของธุรกิจ ประกันชีวิต	การสำรวจความพึงพอใจ และนำข้อบกพร่องมา ปรับแก้ไขโดยการกำหนด ในแผนงานของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
Brand Royalty	อัตราการซื้อซ้ำสูงขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	จัดทำโครงการส่งเสริม การตลาดให้กับกลุ่มลูกค้า เดิม ด้วยการจัด Package ส่วนลด และนำเสนอแบบ ประกันอื่นๆที่เหมาะสม

3. ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การให้บริการเกิน ความคาดหมายของ ลูกค้า	- ผลการสำรวจความ พึงพอใจ ของลูกค้า - อัตราการซื้อซ้ำสูงขึ้น	- ระดับคะแนนสูงสุด 1 ใน 3 ของธุรกิจประกัน ชีวิต - เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	- การสำรวจความพึง พอใจและนำ ข้อบกพร่องมาปรับแก้ ไขโดยการกำหนดใน แผนงานของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง - จัดทำโครงการ ส่งเสริมการตลาดให้กับ กลุ่มลูกค้าเดิม ด้วยการ

			จัด Package ส่วนลด และนำเสนอ แบบ ประกันอื่นๆ ที่ เหมาะสม
การส่งเสริมการขาย ให้กับตัวแทน	ตัวแทนโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตเบียร์ประกันรับใหม่ให้กับ บริษัท	ร้อยละ 70 ของเบียร์ ประกันรับใหม่เป็น ผลงานการขายของ ตัวแทนจำนวนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 ของตัวแทน ทั้งหมด	จัดทำโครงการส่งเสริม การขายให้กับตัวแทน อย่างทั่วถึงและเหมาะสม กับตัวแทนในแต่ละ กลุ่ม
การสรรหาตัวแทน ใหม่	จำนวนตัวแทนของบริษัทเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	จัดทำโครงการสรรหา ตัวแทนในพื้นที่มุ่งหวัง ทั่วประเทศในทุกเดือน

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ศึกษาแนวโน้มของ ธุรกิจประกันชีวิต	สามารถออกแบบและพัฒนา แบบประกันได้ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า	ยอดขายเบียร์ประกันรับ ใหม่เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 20	จัดทำโครงการสำรวจ ความต้องการของ ผู้บริโภค
ศึกษาความต้องการ ของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถออกแบบและพัฒนา แบบประกันได้ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า - สามารถออกแบบหลักสูตร อบรมให้ความรู้และเพิ่ม ศักยภาพให้แก่ตัวแทนได้อย่าง มีประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายเบียร์ประกันรับ ใหม่เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 20 - อัตราการออกของ ตัวแทนลดลง ร้อยละ 20 	จัดทำโครงการสำรวจ ความต้องการของ ผู้บริโภค

ศึกษาระดับทักษะและความสามารถของตัวแทน	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถออกแบบหลักสูตรอบรมให้ความรู้และเพิ่มศักยภาพให้แก่ตัวแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถวางแผนในการส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการออกของตัวแทนลดลง ร้อยละ 20 - ร้อยละ 70 ของเบี้ยประกันรับใหม่เป็นผลงานการขายของตัวแทน จำนวนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 ของตัวแทนทั้งหมด 	จัดทำโครงการสำรวจระดับทักษะและความสามารถของตัวแทน
---------------------------------------	--	---	---

5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในด้านมิติการเงิน บริษัทมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประเด็น ดังนี้

5.2.1.1 การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพและรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีตัวชี้วัดคืออัตราต้นทุนการส่งเสริมการขายลดลง โดยเป้าหมายให้มีสัดส่วนที่ลดลง ร้อยละ 20 ซึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงเน้นไปที่การดำเนินโครงการส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับตัวแทนในแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาจากระดับความสามารถ กลุ่มลูกค้า และลักษณะการเสนอขายแบบประกันของตัวแทน แต่ละกลุ่ม เช่น การกำหนดเงินรางวัลให้กับตัวแทนเมื่อสามารถทำยอดขายได้ตามที่กำหนด เพื่อควบคุมต้นทุนไม่ให้สูงกว่าที่ตั้งไว้ รวมทั้งการพิจารณาเลือกของสมนาคุณให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อ เช่น หากบริษัทต้องการกระตุ้นยอดขายสำหรับกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ ก็ควรมีของสมนาคุณที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพให้กับลูกค้าเมื่อตัดสินใจซื้อแบบประกันที่กำหนด เช่น หนังสือการดูแลสุขภาพ หรืออุปกรณ์การออกกำลังกาย เป็นต้น

5.2.1.2 รายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคือเบี้ยประกันรับใหม่ที่สูง ซึ่งมีเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงต้องมีการกำหนดแผนงานการตลาดที่ชัดเจนในแต่ละเดือน เพราะโดยแท้จริงแล้วประกันชีวิตถือเป็นผลิตภัณฑ์ในช่วงฤดูกาลมีผลต่อยอดขายพอสมควร (Seasonal) เช่น ในช่วงที่มีมหกรรมทางการเงิน ยอดขายจะสูงเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้บริษัทได้นำเสนอรายละเอียดและผลประโยชน์ที่ผู้เอาประกันจะได้รับได้อย่างชัดเจน รวมไปถึงช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีซึ่งแบบประกันชีวิตที่ผู้เอาประกันสามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้จะได้รับความนิยมเป็นพิเศษ ในขณะที่ช่วงเดือนเมษายนจะเป็นช่วงที่ยอดขายลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเป็นช่วงหยุดยาว เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ บริษัทจำเป็นต้องมีการวางแผนการตลาดในแต่ละเดือนที่ชัดเจน เช่น ในช่วงเดือนสิงหาคม - กันยายน บริษัทต้องเริ่มมีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เรื่อง

รายละเอียดประกันชีวิตที่สามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้ให้กับตัวแทนทั่วประเทศ เพื่อให้ตัวแทนสามารถเสนอขายแบบประกันดังกล่าวในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในมิติด้านลูกค้า บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.2.1 จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคือจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 20 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงต้องมีการวางแผนงานในการออกแบบประกันและกำหนดแผนการตลาดในการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น กลุ่มลูกค้าระดับล่างหรือกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่นอกเมือง ซึ่งแม้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อไม่สูงมากนักแต่มีจำนวนมาก โดยในทางปฏิบัติควรเริ่มจากการสื่อสารประชาสัมพันธ์ตามงานประเพณีท้องถิ่น หรือเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในพื้นที่ก่อน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้ต่อตราสัญลักษณ์ขององค์กร (Brand Awareness) ซึ่งจะช่วยให้ตัวแทนสามารถลงพื้นที่เพื่อทำการเสนอขายแบบประกันได้สะดวกและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น เป็นต้น

5.2.2.2 ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคือระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าเป็น 1 ใน 3 ของธุรกิจประกันชีวิต และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงต้องมีการวางแผนงานในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคโดยทั่วไป และนำผลสำรวจที่ได้มาปรับใช้ในการวางกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของผู้บริโภค เช่น หากผลสำรวจของบทสำรวจบ่งชี้ว่า ลูกค้าและผู้บริโภคทั่วไปให้จะได้รับ ความพึงพอใจเมื่อตัวแทนมีคุณสมบัติในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ และต้องไม่มุ่งเน้นในการขายจนเกินไป จากนั้นบริษัทควรพิจารณาว่าเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งในแต่ละคุณสมบัติแล้ว ตัวแทนของบริษัทมีระดับคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับใด และพัฒนาคุณสมบัติที่ดีอยู่แล้วให้มีระดับความพึงพอใจสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ควรปรับปรุงด้านที่ยังมีระดับความพึงพอใจต่ำให้สามารถทัดเทียมกับคู่แข่งได้

5.2.2.3 Brand Royalty หรือการทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อองค์กร โดยมีอัตราชี้วัดคือ อัตราการซื้อซ้ำสูงขึ้น ร้อยละ 20 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีการวางแผนจัดทำโครงการส่งเสริมการตลาดให้กับกลุ่มลูกค้าเดิม ด้วยการจัด Package ส่วนลด และนำเสนอแบบประกันอื่นๆ ที่เหมาะสมให้กับลูกค้า เช่น ในกรณีที่กลุ่มลูกค้าเดิมที่ถือกรมธรรม์ประกันชีวิตระยะยาว แต่ยังไม่มีการถือครองแบบประกันระยะสั้น หรือแบบสะสมทรัพย์ ก็จะมีการส่งเสริมการตลาดด้วยการให้ของสมนาคุณหากลูกค้าตัดสินใจซื้อแบบประกันที่กำหนด

เป็นต้น ทั้งนี้การสร้าง Brand Royalty สามารถดำเนินการผ่านกระบวนการอื่นๆ ได้อีก เช่น การให้สิทธิพิเศษในการร่วมกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อให้ลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กร เป็นต้น

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ในด้านกระบวนการภายใน บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.3.1 การให้บริการเกินความคาดหมายของลูกค้า โดยมีตัวชี้วัดคือ ระดับของผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเป็น 1 ใน 3 ของธุรกิจประกันชีวิต และอัตราการซื้อซ้ำเพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 20 โดยแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวมีลักษณะเดียวกับแผนงานของมิติด้านลูกค้าในเรื่องของการเพิ่มจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ที่เพิ่มเติมคือบริษัทต้องมีการให้อบรมแก่ตัวแทนในด้านการให้บริการมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ตัวแทน มีการให้บริการที่ดีและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้

5.2.3.2 การส่งเสริมการขายให้กับตัวแทน โดยมีตัวชี้วัดคือ สัดส่วนร้อยละ 70 ของเบี้ยประกันรับใหม่ ต้องเป็นผลงานการขายของตัวแทนในสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของตัวแทนทั้งหมด โดยแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ การจัดทำโครงการส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนอย่างทั่วถึงและเหมาะสมกับตัวแทนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งทางบริษัทต้องมีการศึกษาและจัดกลุ่มตัวแทนตามระดับทักษะ แนวทางการเสนอขาย และกลุ่มลูกค้าของตัวแทนได้อย่างชัดเจน เช่น หากพบว่า ร้อยละ 80 ของตัวแทนมีกลุ่มลูกค้าในระดับกลางและระดับล่าง ในขณะที่อีก ร้อยละ 20 ของตัวแทน มีลูกค้าในระดับบน ฉะนั้นบริษัทจึงควรส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนทั้ง 2 กลุ่ม อย่างเท่าเทียม โดยตั้งเงื่อนไขการให้ เงินรางวัลในระดับที่ตัวแทนทั้ง 2 กลุ่มสามารถทำได้จริง เป็นต้น

5.2.3.3 การสรรหาตัวแทนใหม่ โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนตัวแทนของบริษัทที่เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 20 โดยแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ การจัดทำโครงการสรรหาตัวแทนในพื้นที่มุ่งหวังทั่วประเทศในทุกเดือน เช่น การให้ความรู้เรื่องอาชีพตัวแทนประกันชีวิต และการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่นิสิตนักศึกษาที่สนใจตามมหาวิทยาลัยต่างๆ พร้อมกับรับสมัครสำหรับนิสิตนักศึกษาที่สนใจและใกล้จบการศึกษา เป็นต้น

5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประเด็น ดังนี้

5.2.4.1 ศึกษาแนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตและความต้องการของลูกค้า โดยมีตัวชี้วัด คือ บริษัทสามารถออกแบบและพัฒนาแบบประกันได้ตรงตามความ

ต้องการของลูกค้า และมียอดขายจากแบบประกันใหม่จนทำให้ยอดขายเบี้ยประกันรับใหม่ของบริษัทเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 โดยแผนงานคือการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคว่าแต่กลุ่มมีความต้องการแบบประกันในลักษณะใดบ้าง และนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการออกแบบประกันใหม่ ซึ่งการสำรวจดังกล่าวบริษัทสามารถดำเนินการไปพร้อมกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคได้พร้อมกัน ทั้งนี้ข้อมูลจากการสำรวจยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบหลักสูตรอบรมให้ความรู้และเพิ่มศักยภาพให้แก่ตัวแทนของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย เช่น หากพบสำรวจพบว่าลูกค้ามักมีความพึงพอใจเมื่อตัวแทนสามารถให้คำปรึกษาเรื่องผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นๆ ได้ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นๆ ให้กับตัวแทน เช่น เรื่องการซื้อขายกองทุน ทองคำ หรือ ตราสารหุ้น เป็นต้น

5.2.4.2 ศึกษาระดับทักษะและความสามารถของตัวแทน โดยมีตัวชี้วัดคือสามารถออกแบบหลักสูตรอบรมให้ความรู้และเพิ่มศักยภาพให้แก่ตัวแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถวางแผนในการส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ซึ่งเป้าหมายของวัตถุประสงค์นอกจากการ ร้อยละ 70 ของเบี้ยประกันรับใหม่ต้องมาจากผลงานการขายของตัวแทนในสัดส่วนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงการบริหารจัดการตัวแทนทุกกลุ่มได้ อย่างเหมาะสมแล้ว การตั้งเป้าหมายให้อัตราการออกของตัวแทนลดลง ร้อยละ 20 ก็เป็นอีกเป้าหมายหนึ่งซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทสามารถพัฒนาและให้ความรู้แก่ตัวแทนได้เป็นอย่างดี จนตัวแทนสามารถดำรงอาชีพในระยะยาวได้มากขึ้น ทั้งนี้จึงต้องเริ่มจากการทำโครงการสำรวจระดับทักษะและความสามารถของตัวแทนก่อน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวแทนที่มีทักษะในระดับสูง (ที่ปรึกษาทางการเงิน) กลุ่มที่มีความชำนาญในการเสนอขายแบบประกันชีวิตเท่านั้น และกลุ่มที่ยังไม่มีความชำนาญ รวมไปถึงการจัดกลุ่มตัวแทนตามระดับของกลุ่มลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ในระยะเวลา 1 ปี
ของ ช่องทางตัวแทน บริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปี พ.ศ.2559											
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำโครงการสำรวจความต้องการของผู้บริโภค	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล			วัดผล			วัดผล
2	จัดทำโครงการสำรวจระดับทักษะและความสามารถของตัวแทน												
3	จัดทำโครงการส่งเสริมการตลาดให้กับกลุ่มลูกค้าเดิม ด้วยการจัด Package ส่วนลด และนำเสนอแบบประกันอื่นๆที่เหมาะสม				เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	
4	จัดทำโครงการส่งเสริมการขายให้กับตัวแทนอย่างทั่วถึงและเหมาะกับตัวแทนในแต่ละกลุ่ม												
5	จัดทำโครงการสรรหาตัวแทนในพื้นที่มุ่งหวังทั่วประเทศในทุกเดือน	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	
6	ออกแบบประกันและกำหนดแผนการตลาดในการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่				เริ่มต้น	ดำเนินการ							
7	มีการกำหนดแผนงานการตลาดที่ชัดเจนในแต่ละเดือน	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	

จากตารางที่ 5.3 จะพบว่าแผนการดำเนินงานต่างๆ ที่จัดขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินแผนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้คือการเพิ่มรายได้ให้กับช่องทางตัวแทน โดยกิจกรรมที่ 1 และ 2 เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่เป็นพื้นฐานให้กับแนวทางการวางกลยุทธ์ในเรื่องอื่นๆ ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมดังกล่าวต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม หรือไตรมาสแรกของปี 2559 แต่ในขณะที่เดียวการสรรหาตัวแทนใหม่ก็สามารถดำเนินไปพร้อมกันได้ หลังจากนั้นกิจกรรมที่ 3 4 6 และ 7 จะเริ่มต้นและดำเนินการไปตลอดทั้งปี ในขณะที่จะมีการวัดผลของแต่ละกิจกรรมทุกๆ ไตรมาส

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ (Risk Identify) วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ (Risk Monitoring) และควบคุมความเสี่ยง(Risk Control) ที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่ยงจากความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (ตันติมา, 2558)

เมื่อพิจารณาการวางแผนดำเนินงานและวางกลยุทธ์ขององค์กรแล้วนั้น องค์กรย่อมจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการค้าดำเนินงาน บริษัทจึงควรมีแผนงานในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: หน่วยงานภายในไม่สามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง S2: ขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายใน	เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน O2: การใช้แผนส่งเสริมการตลาดที่ละเมิดข้อบังคับหรือ พรบ.การควบคุมธุรกิจประกันภัย O3: การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคคลาดเคลื่อน	- บริษัทไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้ - บริษัทถูกปรับและเสียชื่อเสียง - ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูญเสียส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการแข่งขัน

จากนั้นจึงนำปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดมาวิเคราะห์หาระดับความเสี่ยง (Level of Risk) โดยใช้ระดับของผลกระทบ (Impact) และ โอกาสเกิด (Likelihood) เป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: หน่วยงานภายในไม่สามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างแท้จริง	3	5	$3 \times 5 = 15$
	S2: ขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายใน	3	4	$3 \times 4 = 12$
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	3	3	$3 \times 3 = 9$
	O2: การใช้แผนส่งเสริมการตลาดที่ละเมิดข้อบังคับหรือ พรบ.การควบคุมธุรกิจประกันภัย	5	1	$5 \times 1 = 5$
	O3: การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคคลาดเคลื่อน	4	2	$4 \times 2 = 8$
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	4	$4 \times 4 = 16$

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในข้างต้น นำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Rating Matrix) ดังแสดงในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Rating Matrix) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

		ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสเกิด (Likelihood)	5 (สูงมาก)			S1		
	4			S2	F1	
	3			O1		
	2				O3	
	1 (ต่ำมาก)					O2

ระดับความเสี่ยงแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แสดงระดับความเสี่ยงตามความสำคัญ 4 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20 – 25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
สูง	10 – 19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง	4 – 9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
ต่ำ	1 - 3	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

จากการพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 5.5 – 5.7 จะพบว่าบริษัทไม่ได้เผชิญกับปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก (ระดับคะแนน 20 – 25) แต่มี 3 ปัจจัย ที่เผชิญกับระดับความเสี่ยงสูง (ระดับคะแนน 10 - 19) ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องหน่วยงานภายในไม่สามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง (S1) การขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน

ภายใน (S2) และความเสี่ยงเรื่องยอดขาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F1) ดังนั้นขั้นตอนต่อไปในการบริหารความเสี่ยงคือการนำปัจจัยทั้ง 3 ในขั้นต้นมาทำแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด

ปัจจัยความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
1. หน่วยงานภายในไม่สามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง (S1)	การป้องกันความเสี่ยง (Prevention Plan)	- ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรไปยังหน่วยงานต่างๆ และตัวแทนทั่วประเทศด้วยกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรได้อย่างแท้จริง เช่น การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้กับตัวแทนแต่ละภูมิภาค และแต่ละพื้นที่ อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
2. ขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายใน (S2)	การป้องกันความเสี่ยง (Prevention Plan)	1. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้ เช่น จัดการท่องเที่ยวร่วมกัน และจัดงานปีใหม่ร่วมกัน เป็นต้น 2. จัดทำตัวชี้วัดในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Joint KPIs) 3. จัดการประชุมระหว่างหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อหารือและวางแผนการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 5.8 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ของบริษัท เอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
3. ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F1)	การป้องกันความเสี่ยง (Prevention Plan)	- วางแผนการตลาดและการส่งเสริมการขายในแต่ละเดือนอย่างชัดเจน และมีการติดตามผลรายวันเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต
	การบรรเทาผลกระทบ (Mitigation Plan)	- ใช้แผนการส่งเสริมการตลาดเพิ่มเติมในแต่ละเดือน เช่น จัดการแข่งขันและมอบรางวัลให้กับตัวแทนที่มียอดขายสูงตามที่บริษัทกำหนด เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย เป็นต้น

5.4 สรุปกลยุทธ์การนำไปใช้จริง

ในการบริหารจัดการให้บริษัทเอ็มเอ็มเอ็ม จำกัด ให้สามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์ในการเป็นบริษัทประกันชีวิตที่มีความมั่นคง แข็งแกร่ง และเป็นอันดับ 1 ได้ บริษัทจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและมีการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ และใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังหน่วยงานและทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัท สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ได้ รวมไปถึงตรวจสอบประสิทธิภาพ ติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานในเชิงลึกและใกล้ชิด จึงจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้บริษัทควรมีการประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนงาน และแต่ละมิติ เพื่อจะช่วยลดความเสี่ยง หรือบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมิได้คาดคิดได้

บรรณานุกรม

- โพสท์ทูเดย์ (2558). พิทช์ฯ ฟันธงประกันไทยปี 58 โตต่อเนื่อง. (Online). Available
http://www.tgia.org/newsandevents-detail-TH_252_1 (วันที่ค้นข้อมูล: 28
 กันยายน 2558)
- ทีมงานจัดการกองทุน บลจ.บัวหลวง โดย เจฟ สุทธิโสภณ (2558). จับตาธุรกิจประกันมาแรง.
 (Online). Available
[http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=95500001015
 00=1417773108](http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9550000101500=1417773108) (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- กรรัช อยู่สุข (2558). กลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิต. (Online). Available
<https://www.gotoknow.org/posts/382326> (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- ASTV ผู้จัดการออนไลน์ (2557). “คณิตศาสตร์ประกันภัย” เรียนแล้วไม่ตกงาน การันตีรายได้
 สูงสุด 6 หลัก. (Online). Available
<http://www.manager.co.th/Campus/ViewNews.aspx?NewsID=9570000079884>
 (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- ไทยรัฐออนไลน์ (2558). ประกันชีวิตขยายตัวแม่เศรษฐกิจฟูบ. (Online). Available
<http://www.thairath.co.th/clip/14589> (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- มณีรัตน์ สุวรรณวาริ (2558). แนวคิดและทฤษฎี Five – Force Model. (Online). Available
<https://www.gotoknow.org/posts/460692> (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- สุทธิ ชีเรนทร (2554). พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่ม
 ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจเกมออนไลน์: กรณีศึกษา บริษัท เอเชียซอฟท์
 คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (Online). Available,
<http://eprints.utcc.ac.th/298/1/298fulltext.pdf>
 (วันที่ค้นข้อมูล: 3 ตุลาคม 2558)
- Coach Ampol (2555). VRIO โมเดลกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน. (Online).
 Available
<http://coach-ampol.blogspot.com/2011/08/vrio.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 3 ตุลาคม

2558)

Sirichai Permkanchana (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD). (Online). Available <https://perchai.wordpress.com/> (วันที่ค้นข้อมูล: 3 ตุลาคม 2558)

เลอทัต สุภดิถก (2556). Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ. (Online). Available <http://lertad.com/a2z/business-strategies/> (วันที่ค้นข้อมูล: 3 ตุลาคม 2558)

Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. (Online). Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 กันยายน 2558)

Five Forces Model. (2013). (Online). Available <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 กันยายน 2558)

Jenny Zhou. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. (Online). Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 ตุลาคม 2558)

Maximo (2556). แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps). (Online). Available <https://www.gotoknow.org/posts/498593> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 ตุลาคม 2558)