

การศึกษานำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย
เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย
เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2560



นางสาวปิยรัตน์ มากลั่น
ผู้วิจัย

.....
พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามความคาดหวังของผู้วิจัยได้ เนื่องมาจากความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากคณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและเสียสละเวลาที่มีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แนวทางในการทำสารนิพนธ์ อีกทั้งคอยติดตามผลด้วยความห่วงใยและเอาใจใส่ อย่างเต็มที่เสมอมา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารภณา ปุณณกิติเกษม และ ดร. ตฤณ ธนานุศักดิ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์และกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า รับเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์เรื่องนี้ และให้ข้อคิดตลอดจนคำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้ และในอนาคต

นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ซึ่งได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาต่างๆ ความรู้ทั้งปวงพร้อมทั้งอบรมสั่งสอนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต อีกทั้งคอยให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอดจนผ่านพ้นซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี

และต้องขอขอบพระคุณผู้บริหารในแวดวงธุรกิจประกันภัยที่ให้ความร่วมมือและได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการสัมภาษณ์ มีผลให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี

ท้ายนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดาจำลอง และ มารดาจันทร์ประภา มากลั่น ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนส่งเสริมการศึกษา และให้กำลังใจเป็นอย่างดี อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณบิดินทร์ อุทัยธีรรัตน์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการช่วยเหลือและเป็นธุระให้ตลอดระยะเวลาการศึกษานี้ และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่าน ที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำมาอ้างอิงในการทำวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ปิยรัตน์ มากลั่น

การศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจประกันภัยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
THE APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN THE NON-LIFE INSURANCE BUSINESS

ปีлярต้นน์ มากลัน 5850356

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา
ปุ่นณกิติเกษม, Ph.D., ตฤณ ธนานุศักดิ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

ธุรกิจประกันวินาศภัยปี 2559 (มกราคม – ธันวาคม 2559) มีเบี้ยประกันภัยรับตรงทั้งสิ้น 209,743 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 0.26 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และคาดว่าสิ้นปี 2560 ธุรกิจประกันวินาศภัยจะขยายตัวร้อยละ 1.63 (คปก., 2560) จากการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยให้สอดคล้องกับความต้องการและความเสี่ยงของประชาชนทุกระดับ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย รวมถึงการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงการประกันวินาศภัยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการใช้สื่อเทคโนโลยีมากขึ้น ปัจจุบันผู้บริโภคมีการใช้สื่อดิจิทัลในการสำรวจราคาและรูปแบบประกันที่ตรงกับพฤติกรรมและความสนใจของตนเอง ประกอบกับความต้องการรับบริการแบบ เองไปใส่ใกล้ชิดและความต้องการของลูกค้าแต่ละคนที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและ ปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยนำดิจิทัลมาสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ทำให้เกิดการปฏิรูปแนวทางการดำเนินงานใหม่จนสามารถแข่งขันธุรกิจแบบดั้งเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้เกิดข้อได้เปรียบทาง การแข่งขันด้วยการเป็นผู้นำในการนำเสนอและฉีกรูปแบบการให้บริการแบบเก่ามาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับรูปแบบ และการใช้ชีวิตของลูกค้าในยุคดิจิทัลมากขึ้น

โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการวางแผนการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจประกันภัย จำนวน 12 คน (1) ประชากรวิจัยและกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยคุณภาพเชิงลึก ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจประกันภัยเป็นอย่างดีและมีอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กรรวมทั้งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (2) เครื่องมือ ชีวัด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (4) การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจประกันวินาศภัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยการจัดลำดับความสำคัญ ของกลยุทธ์และมีการสื่อสารให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในดิจิทัล และเตรียมความพร้อม ในด้านการลงทุนในเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยดิจิทัล ตลอดจนสามารถ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถปิดการขายบนแพลตฟอร์มดิจิทัลได้

คำสำคัญ : ธุรกิจประกันภัยดิจิทัล/ ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน/ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง/
การปรับตัวของธุรกิจยุคดิจิทัล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามในการวิจัย	4
1.4 คำนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดด้านกลยุทธ์	7
2.1.1 ทฤษฎี Dynamic Capabilities	7
2.1.2 ทฤษฎี Disruptive Innovation Technology	8
2.1.3 ทฤษฎี Resource Based View (RBV)	9
2.1.4 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการเข้าสู่ระบบดิจิทัล	11
2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	12
2.2 แนวคิดด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model)	13
2.2.1 แนวคิดเรื่อง Digital Business Model	13
2.3 แนวคิดด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	14
2.3.1 แนวคิดเรื่องสื่อออนไลน์กับ Digital Insurance	14
2.3.2 แนวคิดการสร้างระบบการบริหารจัดการภายใน (Digital Platform)	16
2.3.3 เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อธุรกิจประกันภัย	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีศึกษาค้นคว้า	24
3.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)	24
3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
3.1.2 ขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	24
3.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)	25
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	25
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	25
3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	26
บทที่ 4	
ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ	28
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	28
4.2 ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	29
4.2.1 ส่วนที่ 1 หัวข้อทฤษฎีและแนวคิด สามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้	29
4.2.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล	51
บทที่ 5	
สรุปอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	54
5.1 สรุปผลการวิจัย	54
5.1.1 มิติด้านการรับรู้	54
5.1.2 มิติด้านโอกาสและอุปสรรค	55
5.1.3 มิติด้านการเตรียมความพร้อม	56
5.1.4 มิติด้านทรัพยากร	57
5.1.5 มิติด้านกลยุทธ์	57
5.1.6 มิติด้านรูปแบบธุรกิจ	58
5.1.7 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะขององค์กร	58
5.1.8 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว	59
5.1.9 รูปแบบประกันภัยดิจิทัล	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	62
5.3 ข้อเสนอแนะ	65
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	65
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ	66
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	68
ภาคผนวก ก: แบบสัมภาษณ์	69
ประวัติผู้วิจัย	74



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม	28
4.2 สรุปมิติด้านการรับรู้	30
4.3 สรุปมิติด้านโอกาส	33
4.4 สรุปมิติด้านอุปสรรค	34
4.5 สรุปมิติด้านการเตรียมความพร้อม	36
4.6 ผลกระทบหากองค์กรไม่ปรับตัวตามกระแสดิจิทัล	39
4.7 สรุปมิติด้านทรัพยากร	41
4.8 สรุปมิติด้านกลยุทธ์	44
4.9 สรุปมิติด้านรูปแบบธุรกิจ	46
4.10 สรุปมิติด้านความท้าทายในการปรับตัว	49
4.11 ผลการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล	52
5.1 สรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 12 คน	58
5.2 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว	59
5.3 รูปแบบประกันภัยดิจิทัลที่ผู้บริหารมองว่าเป็นประโยชน์และช่วยให้องค์กร เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน	60

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 Customer Flow of Traditional Business Model for Insurance (NonLife)	2
1.2 Customer Flow of Digital Business Model for Insurance (NonLife)	2
2.1 ช่องว่างของงานวิจัย (Research Gap)	6
2.2 Digital Strategy Framework	11
2.3 ข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่ยุคดิจิทัล	14
2.4 ผลจากการสำรวจ: ความสนใจของลูกค้าที่จะยอมใช้เทคโนโลยี Telematics	17
2.5 ผลสำรวจการใช้งาน Internet	18
2.6 ผลสำรวจการใช้งานการเปรียบเทียบสินค้าบนเว็บไซต์	19
2.7 ระบบประกันเครือข่าย	20
2.8 การทำงานของ Bought by Many	21
2.9 Parametric Insurance	22
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
3.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ในหัวข้อทฤษฎีและแนวคิด	26
3.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล	27
4.1 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะขององค์กร	48
5.1 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว	59

บทที่ 1

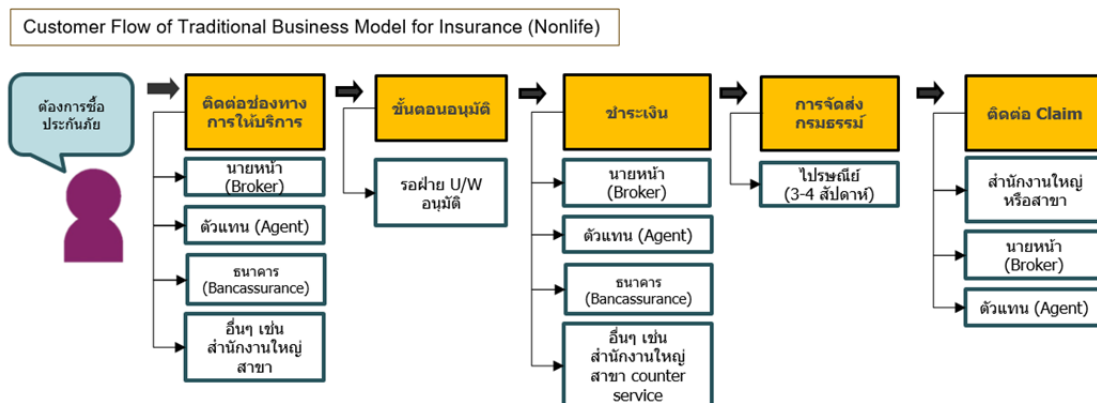
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจประกันนับว่ามีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสัดส่วนเบี้ยประกันรวมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศมีอัตราที่สูงขึ้นในแต่ละปีคือ ร้อยละ 5.9 และ 7.8 ในปี 2557 และ 2558 ตามลำดับ สำหรับปี 2559 ธุรกิจประกันวินาศภัยมีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงจำนวนทั้งสิ้น 209,743 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 0.26 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยแบ่งเป็น เบี้ยประกันภัยรถ จำนวน 120,950 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 0.45 รองลงมาคือ เบี้ยประกันภัยเบ็ดเตล็ด จำนวน 73,476 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 0.69 ตามด้วยเบี้ยประกันอัคคีภัย จำนวน 10,077 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 3.88 และการประกันภัยทางทะเลและขนส่ง จำนวน 5,240 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 1.85 (คปภ., 2560)

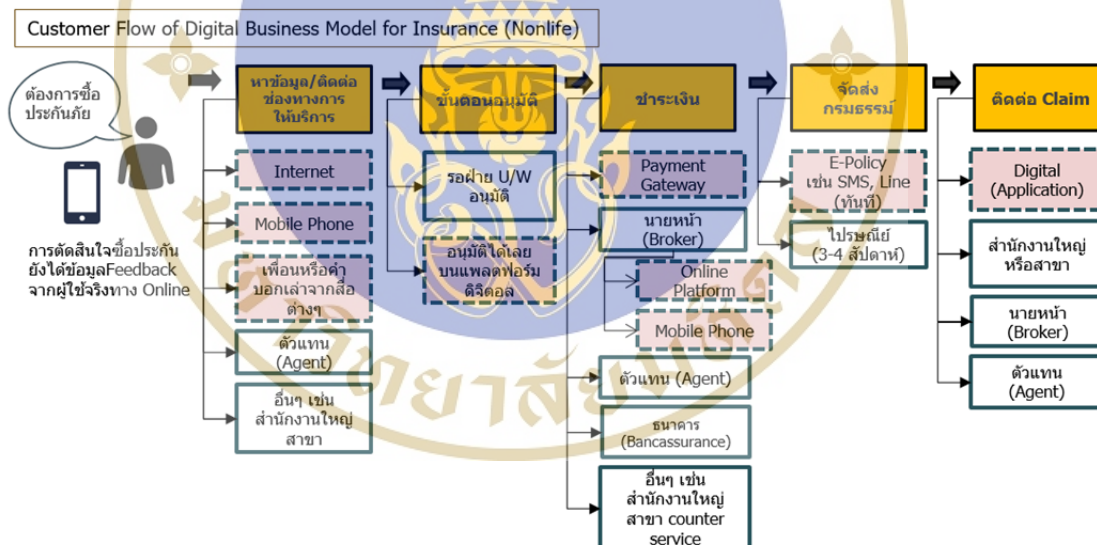
ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งด้านคอมพิวเตอร์ สมาร์ท โฟน และอินเทอร์เน็ต ได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้มีบทบาทสำคัญกับการดำเนินชีวิตของผู้คนมากขึ้น ผู้บริโภคได้ใช้อุปกรณ์เหล่านี้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น รวมถึงการซื้อของบริโภคผ่านออนไลน์ พฤติกรรมการบริโภคสินค้าและบริการประกันภัยของลูกค้าก็เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้นในการค้นหาข้อมูลประกันภัยที่เหมาะสมกับตนเอง และเปรียบเทียบราคาและนโยบายประกันภัยกับคู่แข่ง รวมถึงประสบการณ์ในการเรียกร้องค่าชดเชยต่างๆ นอกจากนี้ยังขึ้นชอบการใช้งานผ่านแอปพลิเคชันที่ง่ายและสะดวกสบายมากขึ้น ธุรกิจประกันภัยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

เดิมธุรกิจประกันภัยมีการดำเนินธุรกิจที่เป็น Traditional Business Model จะมีลักษณะการขายประกันภัยตาม ภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 Customer Flow of Traditional Business Model for Insurance (NonLife)

แต่ด้วยปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น ธุรกิจประกันภัยชั้นนำหลายแห่ง จึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เข้าสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าในยุคนี้ ตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 Customer Flow of Digital Business Model for Insurance (NonLife)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ., 2016) มีการรวบรวมผลการสำรวจบริษัทประกันภัยทั่วโลกจากหลายสำนักพบว่าธุรกิจประกันภัยยังมีพัฒนาการด้านระบบดิจิทัลที่น้อยกว่าธุรกิจการเงินอื่น ๆ กล่าวคือ ธุรกิจประกันภัยยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของ Digital Maturity การดำเนินงานและระบบงานในปัจจุบันยังไม่รองรับ Digital Economy ทำให้เกิดโอกาสเสี่ยงที่ธุรกิจประกันภัยจะสูญเสียกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และจำกัดโอกาสที่จะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ แม้

บริษัทจะมีความมุ่งมั่นในการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำในโลกดิจิทัล แต่ก็พบว่าการลงทุนในเรื่องดังกล่าว ยังไม่ได้พัฒนาเท่าที่ควรเนื่องจากมีบริษัทเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ เป็นดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ก็เพื่อต้องการให้เกิดการเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยการนำดิจิทัลมาช่วยในการดำเนินการธุรกิจ ทำให้เกิดการปฏิรูปแนวทาง ธุรกิจใหม่ จนสามารถนำหน้าธุรกิจแบบดั้งเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเรียกตัวเองว่าเป็น Digital Insurance เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ กับบริษัทประกันภัยต่างๆ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจแบบใหม่ และช่วยในเรื่องการวางกลยุทธ์ด้าน ต่างๆ ให้กับบริษัทประกันภัยรวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ที่จะนำไปสู่ยุคดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและประโยชน์สูงสุดจากการซื้อประกันภัย รวมทั้งเป็นการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เนื่องจากการใช้ระบบดิจิทัลในธุรกิจประกันภัยนี้ ยังไม่มีการใช้ อย่างแพร่หลาย และการแข่งขันในธุรกิจประกันภัยทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ดังนั้นผู้ประกอบการ ที่ได้เปรียบ คือเป็นผู้นำที่เกาะกระแสยุคดิจิทัลก่อนคู่แข่ง และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ามากที่สุด

โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการวางแผนการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจประกันภัย จำนวน 12 คน (1) ประชากรวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับงานวิจัยคุณภาพเชิงลึก ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจประกันภัยเป็นอย่างดี และมีอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและ ดิจิทัล โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (2) เครื่องมือที่ ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ในส่วนของแบบสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (4) การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของการนำดิจิทัลมาปรับปรุงธุรกิจประกันภัยให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น
2. เพื่อวิเคราะห์และออกแบบวิธีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนิน ธุรกิจประกันภัยเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 คำถามในการวิจัย

1. แนวทางในการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในธุรกิจประกันภัยมีอะไรบ้าง
2. การนำดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้หรือไม่

1.4 คำนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ประกันระบบดิจิทัล (Digital Insurance) คำว่าดิจิทัลในอดีตอาจจะหมายถึงการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Commerce โดยทั่วไป แต่ในปัจจุบัน โลกยุคดิจิทัลหมุนเร็วทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น สื่อออนไลน์ บิ๊กดาต้า คลาวด์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สมาร์ตโฟน คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและเชื่อมโยงติดต่อกันได้มากขึ้น สื่อดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นช่องทางที่ถูกค่าใช้จ่ายเพื่อเข้าถึงข้อมูลของบริษัทประกันภัย เปรียบเทียบราคาและนโยบายประกันภัย รวมถึงประสบการณ์ในการเรียกร้องค่าชดเชยต่างๆ ดังนั้นในอนาคต บริษัทประกันภัยต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง รวมทั้งต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับพฤติกรรมและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่

ประกันภัยในปัจจุบันมี 2 ประเภทคือ ประกันชีวิต (Life Insurance) และประกันวินาศภัย (Nonlife Insurance) ซึ่งบางองค์กรจะใช้คำว่าประกันภัย หมายถึงประกันวินาศภัย สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า ประกันภัยที่หมายถึงประกันวินาศภัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

- ประกันภัยรถยนต์ (Motor Insurance) การประกันความเสียหายอันเกิดจากการใช้รถยนต์ ซึ่งได้แก่ ความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่รถยนต์ ความเสียหายที่รถยนต์ได้ก่อให้เกิดขึ้นแก่ร่างกายและทรัพย์สินของบุคคลภายนอก รวมทั้งบุคคลที่โดยสารอยู่ในรถยนต์นั้น
- ประกันอัคคีภัย (Fire Insurance) ประกันไฟ เป็นการประกันที่มีวัตถุที่เอาประกันภัยเป็นตัวทรัพย์สิน โดยตรงไม่ว่าทรัพย์สินนั้นจะเป็นสังหาริมทรัพย์หรืออสังหาริมทรัพย์ประเภทสิ่งปลูกสร้างก็ตาม
- การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง (Marine Insurance) การประกันความเสียหายแก่เรือและทรัพย์สินหรือสินค้าที่อยู่ในระหว่างการขนส่งทางทะเล และยังขยายขอบเขตความคุ้มครองไปถึงการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางบก
- การประกันภัยเบ็ดเตล็ด (Miscellaneous Insurance) การประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายอันเกิดจากอุบัติเหตุ หรือเกิดจากเหตุที่มีได้คาดหมายไว้ ซึ่งอยู่นอกเหนือจากที่กล่าวมา

ข้างต้น เช่น การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal Accident Insurance) การประกันภัยต่อ (Reinsurance) ประกันภัยเครื่องจักร (Engineering Insurance)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. คุณค่าเชิงวิชาการสำหรับการทำวิจัยในการสร้างรูปแบบและวิธีการคัดเลือก รูปแบบการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย
2. ตอบสนองนโยบายของภาครัฐ ในส่วนที่เป็นประเทศไทย 4.0 เรื่องของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประเทศ
3. บริษัทประกันภัยหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการค้นคว้าอิสระไปเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจแบบใหม่ (Digital Insurance) ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน



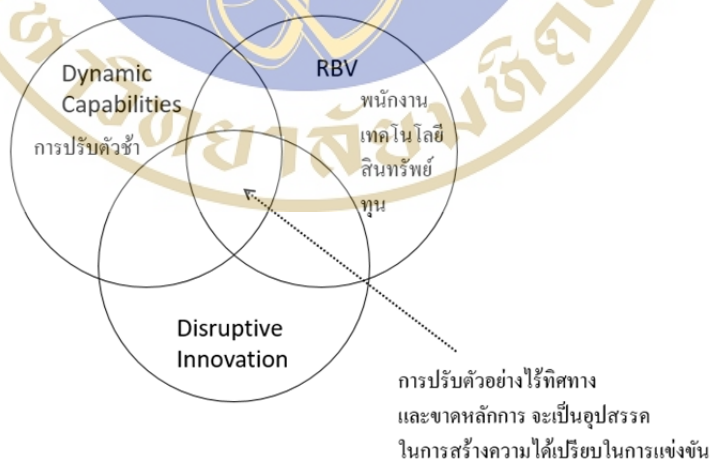
บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย (Nonlife Insurance) เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้จัดทำได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดด้านกลยุทธ์
2. แนวคิดด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model)
3. แนวคิดด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ช่องว่างของงานวิจัย (Research Gap) การศึกษาทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยทั้ง 3 เรื่อง พบว่ายังมีช่องว่างงานวิจัย (Research Gap) ที่ยังไม่มีคนศึกษา คือ การปรับตัวอย่างไรทิศทาง และขาดหลักการ จะเป็นอุปสรรคในการปรับตัวขององค์กรทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และขาดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภาพ 2.1 ช่องว่างงานวิจัย



ภาพที่ 2.1 ช่องว่างของงานวิจัย (Research Gap)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดด้านกลยุทธ์

2.1.1 ทฤษฎี Dynamic Capabilities

Dynamic Capabilities เรียกอีกอย่างว่าความสามารถเชิงพลวัต เป็นทฤษฎีด้านกลยุทธ์สร้างขึ้นภายใต้ทฤษฎี ฐานทรัพยากรมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต หรือ RBV (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวเห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ผันแปร องค์กรต้องพัฒนาความสามารถใหม่ เพิ่มหรือลดทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรนั้น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงทรัพยากร และวิธีการนำมาใช้เพื่อเพิ่มความมั่งคั่งให้กับองค์กร จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตลอดเวลา ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ต้องพิจารณาทุกกระบวนการ ซึ่งอาจจะวิเคราะห์ในภาพรวม เช่น คุณความเหมาะสม หรือขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ ประเภทของสินทรัพย์และช่วงเวลาในการพัฒนา (Teece et al., 1997) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการปรับตัวเพื่อก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความสามารถในระดับองค์กร ทั้งทรัพยากรเก่าและใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต

สามารถอธิบายได้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัต (Dynamic) คือความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 2) ด้านความสามารถ (Capability) คือใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการรวมกลุ่มทรัพยากร (Integration) ที่ทำเป็นประจำและต่อเนื่องให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ และปรับโครงสร้างใหม่ (Reconfiguring) ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง (Jantunen, Ellonen & Johansson, 2012; Mckelvie & Davidsson, 2009)

สรุปแล้ว Dynamic Capabilities คือความสามารถองค์กรในการเชื่อมโยง ลดและสร้างทรัพยากรเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ภายใต้ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ ความสามารถเห็นโอกาส (Sensing) คือความสามารถในการเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโอกาส เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจถึงการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การตอบสนองโอกาสนั้นๆ การเห็นโอกาสคือ ความสามารถหยั่งรู้อนาคตเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่การพัฒนาความสามารถใหม่

ความสามารถเลือกโอกาส (Seizing) คือความสามารถในการเลือกทรัพยากรให้ตรงกับ การเปลี่ยนแปลงของโอกาส เป็นความสามารถในการสะท้อนบทเรียนเก่าสู่บทเรียนใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและได้จากการเลือกความรู้ที่สอดคล้องกับโอกาสที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การเลือกที่จะเรียนรู้ทักษะให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การเลือกเทคโนโลยีให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความสามารถปรับตัว (Transforming) คือแนวคิดความสามารถในการปรับเปลี่ยนลดหรือเพิ่มทรัพยากรองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาสร้างสรรค์ความสามารถใหม่ภายในองค์กร

พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดาอนันตสุข, และปกรณ์ ประจันบาน (2557) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับ Dynamic Capabilities ไว้ว่า “ความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วยกระบวนการ การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อองค์กรในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน แต่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรต้องอาศัยตัวส่งผ่านคือ ความสามารถเชิงปฏิบัติการด้วยการพัฒนาความสามารถเชิงปฏิบัติการขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้น หากองค์กรต้องการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน องค์กรจะต้องมองเห็นถึงความสำคัญการบูรณาการการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแต่ละแผนก รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรภายในให้ใช้งานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการบูรณาการขององค์กรเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน”

2.1.2 ทฤษฎี Disruptive Innovation Technology

ศาสตราจารย์ Clayton Christensen อาจารย์ในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนทฤษฎีลงหนังสือที่ชื่อว่า The Innovator's Dilemma ตั้งแต่ปี 1997 โดยเนื้อหาได้มีการวิเคราะห์ห้องค์กรต่างๆ ว่ามีการพัฒนา 2 แบบ คือ

แบบแรก มุ่งเน้นพัฒนาสินค้าหรือบริการของตัวเองให้ดียิ่งขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดเดิม จนเกิดเป็นภาวะที่เรียกว่า Sustaining Innovation แต่เมื่อพัฒนาจนถึงระดับหนึ่งก็จะเกิดการยึดติดสินค้ามีราคาสูงขึ้น เพื่อรองรับลูกค้าระดับบน จนละเลยกลุ่มลูกค้าระดับล่าง หรือเกิดการยึดติดจนมุ่งเน้นแต่สินค้าหรือบริการดั้งเดิมของตัวเอง จนละเลยความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางสังคม หรือเทคโนโลยี

แบบที่สอง เรียกว่า Disruptive ซึ่งมองไปที่ปัญหาที่ผู้บริโภคกำลังประสบ และพร้อมที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แนวคิดนี้เกิดขึ้นมาเกือบ 20 ปีนี้ ได้รับการยอมรับ ศึกษา และขยายความมากขึ้นในระยะหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดธุรกิจ ความต้องการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา Disruptive ไม่ใช่แค่เรื่องเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่มันคือการผสมผสานเทคโนโลยี กับสังคม และแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ หรือสรุปได้ว่า Disruptive Technology เป็นการคิดค้นเทคโนโลยี โดยมีความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจเป็น

ตัวขับเคลื่อน จนกระทั่งองค์กรปรับเปลี่ยน หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด จนกระทั่งสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีส่วนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริโภค

World Economic Forum (2016) ทำการศึกษาประเภทธุรกิจหลักที่ได้รับผลกระทบจากนวัตกรรมทางการเงิน (Disruptive Innovation ทางการเงิน) ออกมาได้ 6 ธุรกิจ แบ่งเป็น 11 กลุ่ม ซึ่งธุรกิจประกันเป็นหนึ่งในธุรกิจทางการเงินที่จะได้รับผลกระทบ จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกกับนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มให้บริการทางการเงิน ได้ผลการวิจัยที่ระบุถึงธุรกิจประกันที่สำคัญดังนี้

2.1.2.1 ตลาดประกันภัยออนไลน์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งใหญ่ (Insurance Disaggregation)

• ความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนของลูกค้า จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทประกันผ่านนวัตกรรม

• ลูกค้าจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

• ความกดดันด้านผลกำไร จะทำให้บริษัทประกันเพิ่มขนาดโดยการขยายขอบเขต

2.1.2.2 การแพร่หลายของอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อจะทำให้บริษัทประกันบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Connected Insurance)

• ความสัมพันธ์กับลูกค้าวิวัฒนาการมาจากการซื้อสินค้าในระยะ และเกิดจากคำแนะนำจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ในระยะยาว

• บริษัทประกันจะเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการอย่างครบวงจร

• การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการข้อมูล และผู้ผลิตอุปกรณ์เชื่อมต่อมีส่วนสำคัญต่อบริษัทประกันอย่างมาก

2.1.3 ทฤษฎี Resource Based View (RBV)

RBV เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากร (Capabilities) ภายในองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันในยุคสังคมเศรษฐกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์กร และระดับโลก โดยมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ องค์กรจึงต้องเรียนรู้ความสัมพันธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดยการพิจารณาทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อรู้จุดอ่อนหรือจุดแข็งขององค์กรและใช้ทรัพยากรที่เป็นจุดแข็ง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และแก้ไขหรือปรับปรุงทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร (Barney, 1991)

RBV จึงเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาประเด็นสำคัญด้านคุณลักษณะของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ที่เป็นพื้นฐานในการกำหนดผลการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของธุรกิจหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด (Barney & Arkan, 2001) โดยการพิจารณาความได้เปรียบด้านต้นทุน ราคา ความสามารถในการผลิต และการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าหรือบริการ โดยทรัพยากรนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.1.3.1 การรวมกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในองค์กร (Value)

2.1.3.2 เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rareness)

2.1.3.3 ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือหากจะมีการลอกเลียนแบบต้องใช้ต้นทุนสูงมาก (Inimitability)

2.1.3.4 องค์กรสามารถสร้างความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ หรือแม้แต่การควบคุมแหล่งวัตถุดิบให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นของเฉพาะตัว ไม่สามารถทดแทนกันได้หรือมีความยากต่อการสร้างขึ้นมาใหม่ (Non-Substitutable)

โดยนำคุณลักษณะทั้ง 4 ประการ คือ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ มาใช้เป็นหลักเกณฑ์การวัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และต้องพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า การสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยน และปัจจัยนำออก

Wernerfelt (1984) ได้แบ่งทรัพยากรในองค์กรออกเป็น 2 แบบ คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ออคูลีย์ จาตุรงค์กุล, 2543 ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

2.1.3.5 ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible resources) สามารถแบ่งเป็น

- ทรัพยากรทางการเงิน เช่น ความสามารถในการกู้ยืม หรือสร้างเงินทุน

ในองค์กร

- ทรัพยากรทางวัตถุ เช่น ท่าเลที่ตั้งขององค์กร โรงงานและเครื่องมือ
- ทรัพยากรมนุษย์ จากการได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ ความสามารถในการตัดสินใจ ปัญหา ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.1.3.6 ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources)

- ทรัพยากรทางเทคโนโลยี เช่น การลงทุนเทคโนโลยี (สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์)
- ทรัพยากรเพื่อการนวัตกรรม เช่น ความรู้ที่จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

- ชื่อเสียงกับลูกค้า เช่น ตรายี่ห้อ ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์

ดังนั้น การที่องค์กรจะมุ่งสู่ความเป็นดิจิทัลและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ ให้ตอบสนองกับการก้าวสู่ความเป็นดิจิทัล เช่น ลงระบบดิจิทัล แพลตฟอร์ม เพื่อรองรับให้มีการเชื่อมต่อบริบทและอุปกรณ์ดิจิทัลได้ง่ายขึ้นในอนาคต รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานระบบดิจิทัล ก็จะทำให้องค์กร เพิ่มขีดความสามารถและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจประกันภัยยังไม่ค่อยปรับตัวให้เป็นดิจิทัลมากนัก (คปภ.,2559)

2.1.4 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการเข้าสู่ระบบดิจิทัล

การปรับเปลี่ยน Business Model ใหม่ให้กับองค์กร จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่สอดคล้อง เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จของธุรกิจคือการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งในท้องตลาด และลงทุนในระบบดิจิทัลอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในอนาคต โดยมีแก่นองค์กร โดยการวางกลยุทธ์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเข้มงวด KPMG, UK 2014 ได้กำหนด Digital Strategy Framework ที่มุ่งเน้นการวางแผนและการดำเนินการอย่างเข้มงวดในช่วงสี่ขั้นตอน จากการตั้งค่าทิศทางที่จะวางแผนการดำเนินการ ตามภาพที่ 2.2

Phase 1: กำหนดทิศทาง จากบริบทเชิงกลยุทธ์ สถานะปัจจุบัน และความรู้ความสามารถในเรื่องดิจิทัล กำหนดวัตถุประสงค์ หลักการและข้อจำกัด มุมมองดิจิทัล และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง

Phase 2: ข้อเสนอจากลูกค้า ศึกษาและวิจัยข้อมูลข้อเสนอของลูกค้า

Phase 3: ออกแบบธุรกิจ รูปแบบของกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เป็นดิจิทัล

Phase 4: การวางแผนการดำเนินการ วาง Roadmap กลยุทธ์ดิจิทัล ออกแบบโปรแกรมการดำเนินกลยุทธ์



ภาพที่ 2.2 Digital Strategy Framework

ที่มา: KPMG in UK 2014

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น คือสามารถทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคู่แข่ง โดยมีหลักในการวัดความสามารถอยู่ 3 ด้าน คือ

2.1.5.1 ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiate) ซึ่งมีความพิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้อ อยากรู้และยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้าและบริการนั้น

2.1.5.2 ขายสินค้าและให้บริการที่ถูกกว่าต้องผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า (Cost Leadership) เกิดจากการผลิตสินค้ามาตรฐานเดียวกันด้วยปริมาณที่มาก ข้อดีคือทำให้องค์กรได้กำไรเพิ่ม และป้องกันคู่แข่งลดราคา

2.1.5.3 ตอบสนองลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง การตอบสนองได้รวดเร็วแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นขององค์กร ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอจะทำให้ปรับตัวได้ยาก

ประคิษฐ์ ภิญญาสกุล (2557) ได้กล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ว่าต้องอาศัยองค์ประกอบ ต่อไปนี้ “มีความยืดหยุ่น (Flexibility) จากข้อจำกัดของธุรกิจขนาดใหญ่ที่แม้ว่า จะได้เปรียบธุรกิจเล็ก ในด้านการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมาก ด้วยต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่า แต่ก็ไม่อาจปรับเปลี่ยน การผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เพราะการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสูง ไม่คุ้มทุน ในขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ในการที่จะสนองความต้องการเฉพาะ ของลูกค้าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า สร้างนวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมในการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ มักมีจุดเริ่มต้นมาจาก นักประดิษฐ์อิสระ และจากกิจการขนาดเล็กในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่ มักจะพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีพื้นฐานการประดิษฐ์คิดค้น จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ดีกว่าเดิม และพยายามทำกำไร หรือหาผลตอบแทน จากการลงทุน ในเครื่องจักร อุปกรณ์ และ โรงงาน ผู้ประกอบกิจการขนาดเล็ก จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงของเก่าให้ดีขึ้นด้วย จึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้”

2.2 แนวคิดด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model)

2.2.1 แนวคิดเรื่อง Digital Business Model

McKinsey (2016) บริษัทที่ปรึกษาแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจที่เปลี่ยนตัวเองเข้าสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) สามารถทำกำไรเพิ่มได้ร้อยละ 30-40 โดยสามารถเพิ่มยอดขายได้ร้อยละ 20-25 และลดต้นทุนได้ร้อยละ 9 ในองค์กรที่ปรับรูปแบบวิธีการขาย บริการ และการทำการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล การศึกษาครั้งนี้ของ McKinsey ได้ศึกษาหลากหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจการบริการทางการเงิน โทรคมนาคม ธุรกิจสายการบิน เครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจค้าปลีก และแฟชั่นและจัดกลุ่มธุรกิจที่โดนผลกระทบเป็น 3 แบบ คือแบบมีผลกระทบไม่มากนัก มีผลกระทบปานกลาง และมีผลกระทบมาก ซึ่งผลกระทบดิจิทัลต่อประกันก็มีผลกระทบปานกลาง

สำหรับข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่ดิจิทัลตามที่ McKinsey ได้กล่าวไว้ ตามภาพที่ 2.3 มีดังนี้

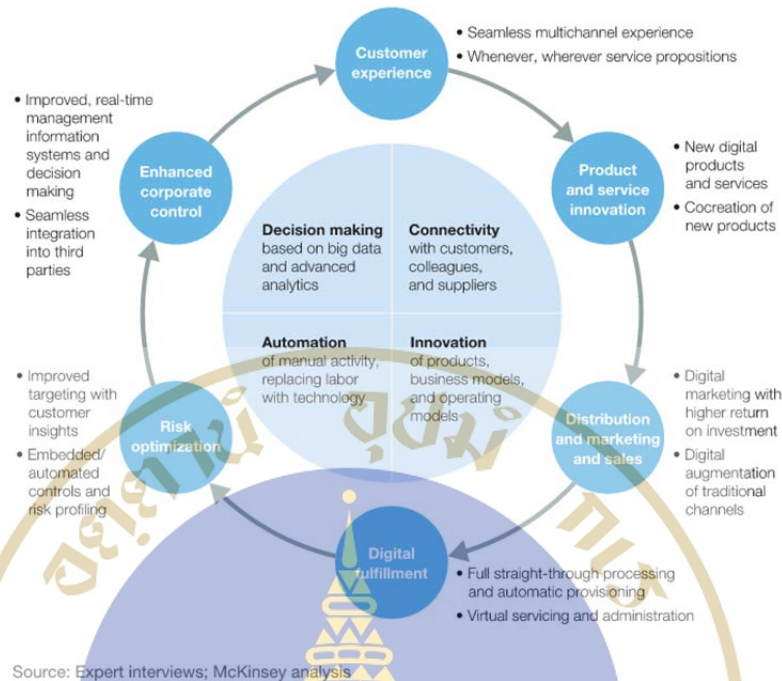
2.2.1.1 การเชื่อมต่อ (Connectivity) เป็นการเชื่อมต่อระหว่างลูกค้า ซัพพลายเออร์ และเพื่อนร่วมงาน ลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดี และเสนอแนะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ตรงประเด็นมากขึ้น

2.2.1.2 นวัตกรรม (Innovation) ธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) และกระบวนการทำงาน ในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมมากขึ้น เช่น การสื่อสารการตลาดที่ตรงเป้าหมาย ต้นทุนต่ำ มีผลตอบแทนสูง และ สามารถเพิ่มเติมเชื่อมโยงสื่อ ดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา ด้วยการใช้ AR Augmented Reality (เทคโนโลยีที่ผสานเอาโลกแห่งความเป็นจริงเข้ากับโลกเสมือน โคนผ่านทางอุปกรณ์ต่างๆ อย่างกล้องถ่ายภาพ เซ็นเซอร์ และ GPS ไร้เข้าด้วยกัน มักแสดงผลบน Smartphone หรือ Tablet)

2.2.1.3 ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปรับระบบงานจากงานที่ต้องด้วยมือ (Manual) เป็นระบบงานอัตโนมัติ ซึ่งรวมถึงการให้บริการแบบอัตโนมัติได้ เช่น แนะนำการใช้งานที่ตรงกับลูกค้า ลดภาระเสี่ยง สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงมากขึ้น และปรับเปลี่ยนบริการให้ตรงกับประวัติความต้องการลูกค้า กับการซื้อสินค้าในอดีตของลูกค้า

2.2.1.4 Decision Making การตัดสินใจที่ถูกต้องมากขึ้น จากการมีข้อมูล และการวิเคราะห์ ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาไปปรับกิจกรรมและกลยุทธ์การตลาดได้ทันที (Real-time) ทำให้เรารู้เท่าทันและตัดสินใจได้แม่นยำขึ้น ทันเวลา

Digital can reshape every aspect of the modern enterprise.



ภาพที่ 2.3 ข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่ยุคดิจิทัล
ที่มา: Expert interviews; McKinsey analysis (2016)

2.3 แนวคิดด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.3.1 แนวคิดเรื่องสื่อออนไลน์กับ Digital Insurance

ออนไลน์มีปรากฏมากขึ้นบนโทรศัพท์มือถือ อุปกรณ์พกพา และคอมพิวเตอร์ในรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งประโยชน์ที่ผู้ใช้คือใช้เป็นแหล่งข้อมูลผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันทั้งความบันเทิงและการทำธุรกิจ โดยมีเครือข่ายชุมชนออนไลน์หรือ Social Network เป็นแพลตฟอร์มของการสื่อสาร ด้วยความนิยมของ Social Network และการใช้งานที่ง่าย ทำให้ในปัจจุบันผู้บริโภคนิยมสื่อสารและหาข้อมูลต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลด้วยเครื่องมือ ตามที่กล่าวไปข้างต้น นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่เกิดในยุคที่เทคโนโลยีถูกพัฒนาและนำไปใช้อย่างกว้างขวางว่าเป็น “คนสายพันธุ์ดิจิทัล” หรือ “คนดิจิทัล” เช่น คนวัยเริ่มงาน นักศึกษาหรือนักเรียน ที่มีความคุ้นเคยในการใช้ออนไลน์และสื่อดิจิทัลเป็นอย่างดี สังเกตได้จากการพกโทรศัพท์มือถือไปด้วยทุกแห่งเก็บและสร้างบุคลิกของตนเองในโลกออนไลน์ สนใจและแชร์ข้อมูลผ่าน Social Network ต่างๆ

PwC Consulting สํารวจลูกค้าที่ซื้อประกันภัยทั่วไปเกือบ 10,000 รายในหลากหลายประเทศและภูมิภาคทั่วโลก รวม 16 แห่งในหัวข้อ Insurance 2020: The digital prize – Taking customer connection to a new level พบว่า

2.3.1.1 ผู้ซื้อประกันกว่าร้อยละ 71 ทั่วโลกใช้เว็บไซต์เปรียบเทียบราคาประกันภัยและโซเชียลเน็ตเวิร์กเพื่อค้นหาข้อมูลก่อนตัดสินใจซื้อประกันภัยและบริการ

2.3.1.2 ร้อยละ 70 ชื่นชอบการดาวน์โหลดและใช้งานแอปพลิเคชันจากบริษัทผู้รับประกันภัย

2.3.1.3 โทรศัพท์มือถือที่มีแอปฯ หรือฟังก์ชันการใช้งานที่อำนวยความสะดวกในการซื้อสินค้าเป็นสิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาซื้อประกันออนไลน์มากขึ้นร้อยละ 35

2.3.1.4 ร้อยละ 30 จากคำแนะนำจากที่ปรึกษามืออาชีพผ่านช่องทางออนไลน์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ซื้อสินค้าได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อเสนอที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว รวมถึงราคาและใบเสนอราคาเมื่อต่ออายุหรือเรียกธรรมาภิบาล

2.3.1.5 ร้อยละ 25 ซื้อประกันออนไลน์ผ่านทางหน้าเว็บ หรืออุปกรณ์สื่อสาร และใช้ประโยชน์จากสื่อออนไลน์ และเว็บไซต์ เพื่อเปรียบเทียบราคา หรือค้นหาผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการด้านประกันภัยใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า สื่อดิจิทัลเริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยของผู้บริโภค มากขึ้น

2.3.1.6 ผู้บริโภคต้องการรูปแบบประกันที่ตอบสนองความต้องการมากกว่าจะคำนึงถึงเบี้ยประกันที่ต้องจ่าย และพร้อมจะเปลี่ยนมาใช้บริการบริษัทผู้รับประกันรายใหม่ทุกเมื่อหากบริษัทใหม่ มีรูปแบบประกันที่เหมาะสมกับความต้องการมากกว่า และร้อยละ 67 ยินดีที่จะติดเซ็นเซอร์ในรถหรือ บ้านของตนเอง หากช่วยลดเบี้ยประกันภัยได้

สำหรับตลาดประกันภัยไทยกับดิจิทัล PwC Consulting (2015) ได้สรุปว่า

ปัจจุบันสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำตลาดใหม่ๆ มากขึ้น โดยไทยถือเป็นหนึ่งประเทศในภูมิภาคเอเชีย ที่มีผู้ใช้งานโซเชียลเน็ตเวิร์กมากเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ผู้ประกอบการจึงควรเริ่มสร้างสังคมออนไลน์ หรือโซเชียลเน็ตเวิร์ก สื่อสารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ บนสมาร์ตโฟน และแท็บเล็ต ที่ผ่านมายบริษัทประกันชีวิตระดับท็อปทรี ต่างให้ความสำคัญกับการหันมารุกตลาดผ่านสื่อดิจิทัลนี้กันอย่างจริงจัง ทั้งการออกสตอรี่ไลน์ (LINE) และการขายผ่านแอปพลิเคชัน เพื่อให้เข้าถึงไลฟ์สไตล์ของคนไทย

1-2 ปีข้างหน้า ช่องทางดิจิทัลจะถูกพัฒนาขึ้นไปอีกขั้น บริษัทประกันที่หันมาขายประกันออนไลน์กันมากขึ้น จากปัจจุบันที่เริ่มมีผู้ประกอบการบางรายเสนอขายผ่านออนไลน์บ้างแล้ว

โดยแบบประกันผ่านออนไลน์จะเป็นลักษณะง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เหมือนกับการขายผ่านทีวี หรือ ขายผ่านเว็บไซต์ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจะเริ่มพัฒนาแอปพลิเคชันในเสนาอราคาแบบประกันต่างๆ ผ่านทางมือถือ เพื่อช่วยตัวแทนฝ่ายขาย ให้สามารถแนะนำแบบประกันให้กับลูกค้าได้สะดวกสบาย และรวดเร็วขึ้น

แข่งขันในตลาดธุรกิจประกันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในระยะข้างหน้า ดังนั้น ผู้ประกอบการที่จะได้เปรียบ คือ รายที่พร้อมจะเกาะไปกับเทรนด์ดิจิทัล โดยเป็นผู้นำในการนำเสนอ และเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบเก่าๆ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการใช้รูปแบบชีวิตของลูกค้าที่เป็นออนไลน์มากขึ้น

2.3.2 แนวคิดการสร้างระบบการบริหารจัดการภายใน (Digital Platform)

ธนชาติ นุ่มนนท์ (2558) ได้อธิบายเรื่องดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ไว้ว่า แพลตฟอร์มหมายถึง โปรแกรมที่สามารถขยายขีดความสามารถอย่างไม่จำกัด มีคนพัฒนาฟังก์ชันหรือโมดูลใหม่ๆ มาต่อยอดอยู่ตลอดเวลา เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เสมอ และสามารถนำไปต่อเชื่อมกับระบบอื่นๆ ได้ ตัวอย่างเช่น Facebook จะมี Application ใหม่ๆ ที่มาเชื่อมต่อเสมอ Line ก็จะมี add-on application ต่างๆ หรือแม้แต่ Chrome ที่น่าจะเป็นแค่ Browser มันก็คือ แพลตฟอร์ม ที่มี plugin หรือ add-on module ใหม่ๆ ให้เราเพิ่มได้เสมอแพลตฟอร์มไม่ใช่แค่ Software แต่รวมไปถึง website สินค้าและบริการ สามารถทำการซื้อขายสินค้าหรือทำธุรกรรมบนนั้นได้ การสร้างระบบการบริหารจัดการภายในดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) เพื่อสร้างระบบวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital Intelligent Data) ในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรปฏิบัติงานอัจฉริยะ (Smart Operations) มีมาตรการขับเคลื่อน ดังนี้

2.3.2.1 พัฒนาปรับปรุงแพลตฟอร์มการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกภารกิจ (Business Architecture) เพื่อรองรับการปฏิบัติงานอัจฉริยะ

2.3.2.2 พัฒนาคุณภาพทักษะไอทีให้กับบุคลากรเพื่อสร้างทักษะในการใช้เทคโนโลยีช่วยในการพัฒนางาน (Digital Workforce)

2.3.2.3 สร้างกระบวนการเฝ้าระวังและรับมือเพื่อป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ ให้อุตสาหกรรม รวมถึงส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบรองรับความเสี่ยงจากอาชญากรรมด้านภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cyber Security Liability Insurance) เพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ของภาคธุรกิจ

2.3.2.4 ส่งเสริมการลงทุนในทรัพยากรดิจิทัลในลักษณะบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดภาระในการบริหารจัดการและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3.3 เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อธุรกิจประกันภัย

ดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology) ที่มีผลต่อธุรกิจประกันภัยซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจประกันภัย

2.3.3.1 Telematics based service เป็นการใช้เทคโนโลยีในการส่งข้อมูลในระยะทางไกลผ่านสัญญาณ GSM และสัญญาณวิทยุผ่านดาวเทียม (GPS) เทคโนโลยี Telematics ได้ถูกเริ่มนำมาใช้กับการประกันภัยรถยนต์ โดยเมื่อติดตั้งอุปกรณ์ Telematics กับรถยนต์แล้ว อุปกรณ์จะเชื่อมต่อระหว่างตัวรถและดาวเทียม ซึ่งระบบจะเก็บข้อมูลการขับขี่และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัน เวลา สถานที่ ฯลฯ ส่งมายังเซิร์ฟเวอร์กลาง และประมวลผลข้อมูลออกมาเป็นคะแนนการขับขี่ในแต่ละวัน ซึ่งจะให้ผลดีต่อลูกค้า คือลูกค้าสามารถเช็คได้ตลอดเวลาว่ารถยนต์อยู่ที่ใดและแจ้งเตือนเมื่อรถยนต์ออกนอกพื้นที่ที่กำหนดไว้ หรือในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น รถเสียกลางทาง น้ำมันหมด ส่วนผลดีต่อองค์กร คือสามารถตรวจสอบเส้นทางการขับขี่ของรถยนต์แต่ละคัน รวมถึงพฤติกรรมการขับขี่ เช่น ความเร็ว ระยะเวลาที่ใช้ และการขับขี่ที่มีความเสี่ยง เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณเบี้ยครั้งต่อไป

ผลจากการสำรวจ: ความสนใจของลูกค้าที่จะยอมใช้เทคโนโลยีนี้แบ่งได้เป็นลูกค้าประกันภัยรถยนต์ร้อยละ 48 ประกันสุขภาพร้อยละ 40 และประกันบ้านร้อยละ 38 (ภาพที่ 2.4)



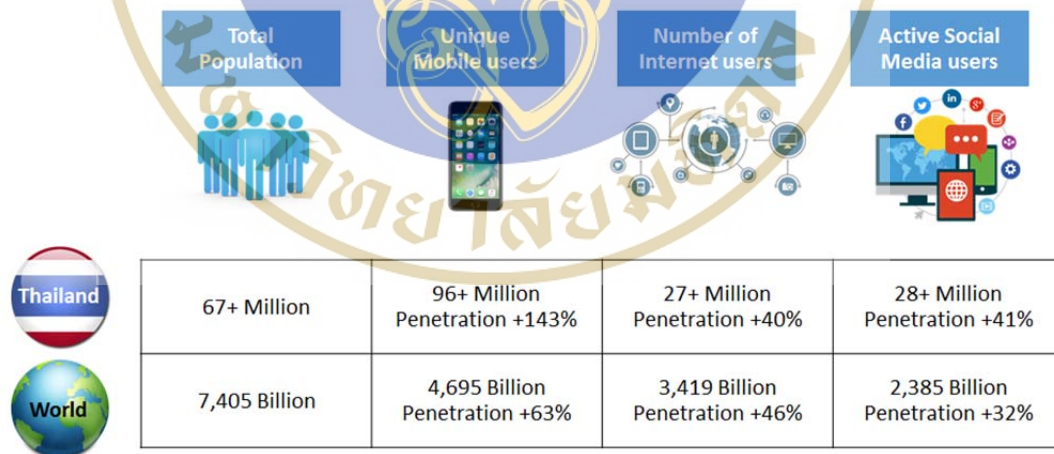
ภาพที่ 2.4 ผลจากการสำรวจ: ความสนใจของลูกค้าที่จะยอมใช้เทคโนโลยี Telematics ที่มา: Deloitte, 2015

2.3.2.2 ประกันรถยนต์ไร้คนขับ (Self-driving car insurance) เป้าหมายหนึ่งในการพัฒนารถยนต์อัจฉริยะของ Google เพื่อต้องการลดอุบัติเหตุบนท้องถนนในประเทศสหรัฐ

ที่ทำให้มีผู้เสียชีวิตกว่า 33,000 คนต่อปี และหากนับรวมทั้งโลกจะมีผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุบนท้องถนนมากกว่า 1.2 ล้านคน ความสามารถที่โดดเด่นของรถยนต์อัจฉริยะ คือ การตรวจจับความเคลื่อนไหวของวัตถุในรัศมี 200 เมตรจากตัวรถเพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุบนท้องถนนได้

Deloitte 2015 ได้ระบุองค์ประกอบของเทคโนโลยีนี้ไว้ 3 ส่วนด้วยกันคือ จะมีความปลอดภัยมากกว่าคนขับ เนื่องจากความผิดพลาดของผู้ขับขี่ที่เป็นคนจะทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ถึงร้อยละ 90 แต่ไม่ได้ลดความเสี่ยง จากข้อมูลอุบัติเหตุของรถอัจฉริยะ Google Self driving car มีอุบัติเหตุแล้ว 11 กรณี เนื่องจากไปชนกับรถที่ขับด้วยคน อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น เช่น กรณีความผิดพลาดทางเทคนิค หรือโจรกรรมทางออนไลน์ ถึงแม้ว่าในอนาคตอันไกลจะมีผลทำให้ธุรกิจประกันภัยรถยนต์หดตัวลง แต่ในอนาคตอันใกล้นี้ Self-driving car น่าจะนำพาความเสี่ยงที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสให้ธุรกิจประกันภัย

2.3.2.3 การทำธุรกรรมบนมือถือ (Mobile Internet Transactions) ในปัจจุบันมือถืออัจฉริยะ (Smartphone และ Tablet) ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันมากขึ้น จากผลสำรวจของ AIS ณ เดือนมกราคม 2559 ตามภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าการใช้มือถือและพฤติกรรม Social อยู่ในระดับสูง ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสตอบรับกระแสดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว

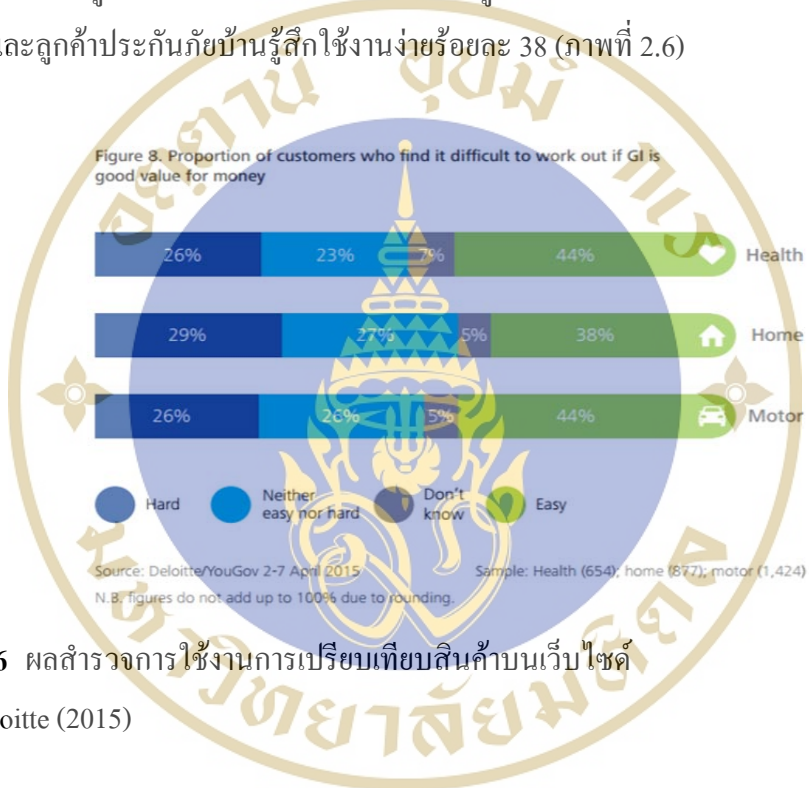


Source: AIS, Jan 2016

ภาพที่ 2.5 ผลสำรวจการใช้งาน Internet
ที่มา: AIS (2559)

และการทำการค้าผ่านสื่อ Social & Mobile commerce ได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นอันดับ 5 Social Media & Mobile เป็นอันดับที่ 11 และ e-Commerce เป็นอันดับที่ 21 เมื่อเทียบกับทั่วโลก (Intentio, 2016)

2.3.3.4 การเปรียบเทียบคุณค่าสินค้าบนเว็บไซต์ (Value comparison website) เป็นรูปแบบการประกันออนไลน์แบบใหม่ โดยทำการให้ลูกค้าเปรียบเทียบสินค้าให้เหมาะสมกับชีวิตประจำวันและความต้องการ นอกเหนือไปจากการเปรียบเทียบราคา เพื่อให้ได้คุณค่าสูงสุดและยังสามารถแสดงผลสินค้าประกันที่เป็นที่นิยมได้อีกด้วย ซึ่งผลการสำรวจของ Deloitte (2015) แสดงให้เห็นว่าทั่วโลก ลูกค้าที่ซื้อประกันภัยรถยนต์มีความรู้สึกว่ายางานง่ายร้อยละ 44 เท่ากับลูกค้าประกันสุขภาพ และลูกค้าประกันภัยบ้านรู้สึกใช้งานง่ายร้อยละ 38 (ภาพที่ 2.6)

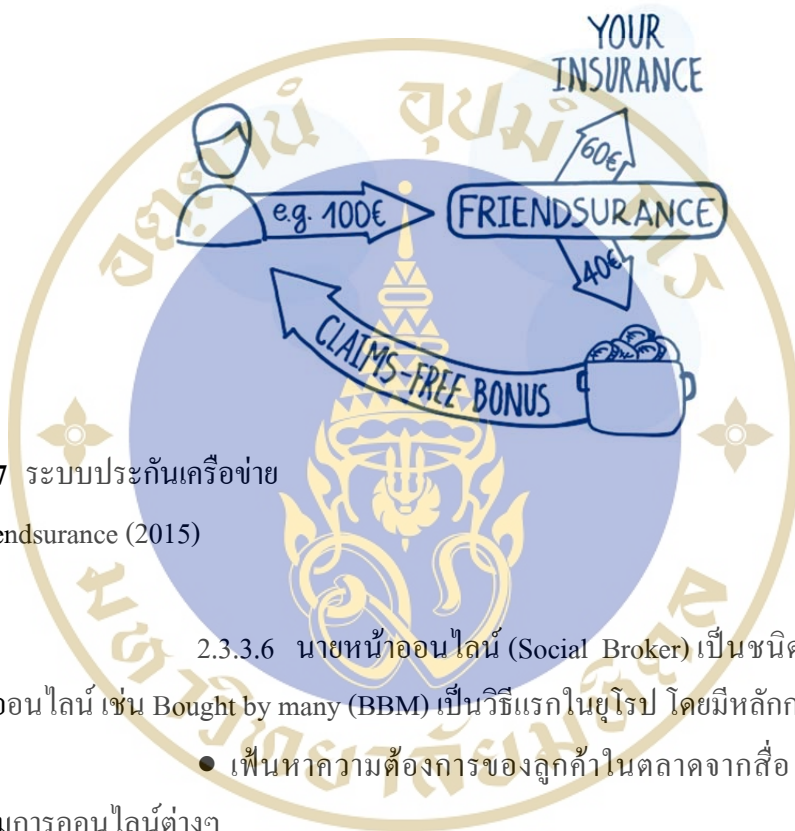


ภาพที่ 2.6 ผลสำรวจการใช้งานการเปรียบเทียบสินค้าบนเว็บไซต์ ที่มา: Deloitte (2015)

2.3.3.5 ระบบประกันเครือข่าย (Peer to peer insurance) เป็นการรับประกันออนไลน์ โดยจุดมุ่งหมายของการประกันแบบ peer-to-peer จะประหยัดเงินผ่านต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ลดลง เนื่องจากไม่มีนายหน้าและพนักงานเคลมประกัน สามารถเพิ่มความโปร่งใสลดความไร้ประสิทธิภาพและความขัดแย้งระหว่างผู้ให้บริการประกันภัย โดยหน้าที่ของบริษัทประกันภัยจะทำการกระจายความเสี่ยงภัยหรือโอนความเสี่ยงภัยที่รับประกันภัย ไว้ไปยังผู้รับประกันภัยต่อรายอื่น (Reinsurance)

บริษัท Lemonade Insurance ในสหรัฐอเมริกาได้นำกลยุทธ์การทำประกันภัยแบบ Peer to peer มาใช้งาน เพื่อให้รูปแบบของประกันภัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งรูปแบบประกันภัยแบบปกตินั้นบริษัทประกันภัยจะนำเบี้ยประกันของลูกค้าทุกรายมารวมกันเป็น portfolio และจ่ายค่าเคลมประกันให้ลูกค้าบางรายที่ประสบอุบัติเหตุ ดังนั้น กำไรของบริษัทประกันจึงขึ้นกับการจ่ายค่าเคลมว่า

มีมากน้อยเท่าไร จึงเป็นเหตุผลที่บริษัทประกันจ่ายค่าเคลมช้าหรือสร้างเงื่อนไขความยุ่งยากให้กับขั้นตอนการจ่ายเคลม แต่รูปแบบของบริษัท Lemonade Insurance คือหักเบี้ยประกันทันทีร้อยละ 20 ส่วนเงินที่เหลือจะกันไว้สำหรับการเคลมประกันให้ลูกค้า ผลคือสามารถอนุมัติผลการเคลมประกันได้ภายใน 3 นาทีหลังยื่นเรื่อง และการที่ Lemonade Insurance ไม่มีระบบนายหน้าตอนขาย และระบบพนักงานเคลมประกัน ส่งผลให้ต้นทุนของบริษัทถูกลงมาก ราคาเบี้ยประกันจึงถูกกว่าคู่แข่งในท้องตลาด (ภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.7 ระบบประกันเครือข่าย

ที่มา: Friendsurance (2015)

2.3.3.6 นายหน้าออนไลน์ (Social Broker) เป็นชนิดใหม่ชนิดหนึ่งในรูปแบบออนไลน์ เช่น Bought by many (BBM) เป็นวิธีแรกในยุโรป โดยมีหลักการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

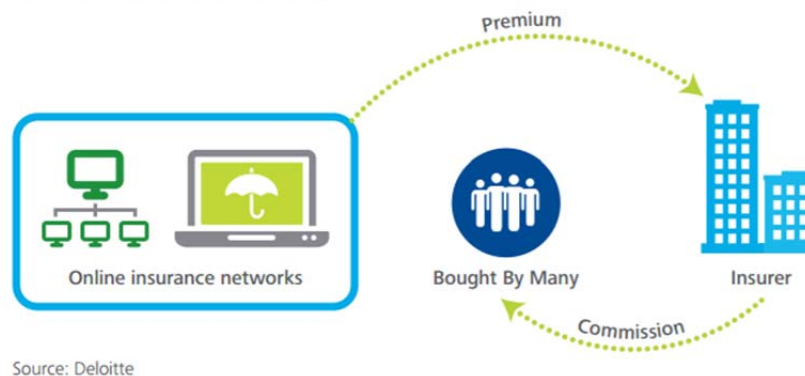
- ค้นหาความต้องการของลูกค้าในตลาดจากสื่อ Social Media หรือพฤติกรรมออนไลน์ต่างๆ

- จัดกลุ่มความต้องการของลูกค้า
- เข้าไปเจรจาเสนอรูปแบบของประกันในนามของกลุ่ม

สามารถใช้ภาพเพื่อประกอบความเข้าใจการทำงานของ Bought by Many

(ภาพที่ 2.7)

Figure 6. How Bought By Many works



Source: Deloitte

ภาพที่ 2.8 การทำงานของ Bought by Many

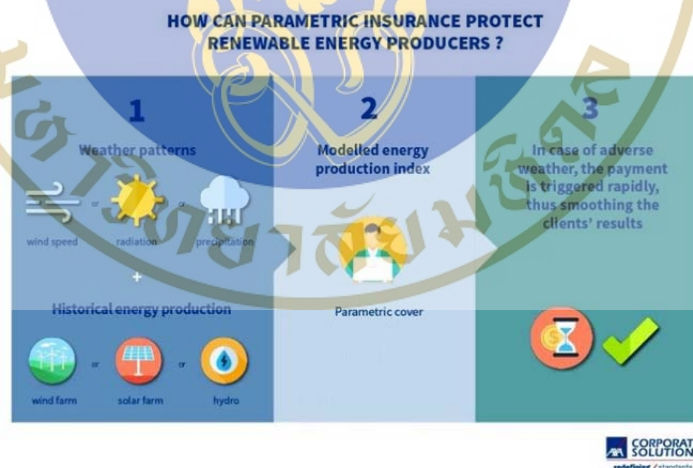
ที่มา: Deloitte (2015)

2.3.3.7 ประกันความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk Insurance) ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ อาชญากรรมด้านไซเบอร์มีความหมายที่หลากหลาย ขึ้นกับจุดมุ่งหมายและสถานการณ์ที่ใช้แต่โดยทั่วไปแล้ว จะหมายถึง กิจกรรมที่ผิดกฎหมายใดๆ ที่ใช้หรือรุกรานระบบและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ รวมไปถึงอินเทอร์เน็ต Capgemini (2016) ได้จัดอาชญากรรมด้านไซเบอร์ เป็น 3 รูปแบบด้วยกัน คือ การทำให้ธุรกิจหยุดชะงักหรือล่วงละเมิด (Business disruption and misuse) เช่น การทำให้ระบบคอมพิวเตอร์หยุดการทำงานหรือทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การหลอกลวงทางออนไลน์ (Online scam) เช่น การทำให้ผู้ใช้หลงเชื่อเพื่อที่จะเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลสำคัญทางการเงิน และการหลอกขายสินค้าออนไลน์ และการลักขโมยและฉ้อฉลข้อมูล โกงเพื่อผลประโยชน์ (Theft and fraud) เช่น การขโมยอัตลักษณ์ของผู้ใช้เพื่อใช้ในการเปิดบัญชีกับธนาคารการขโมยทรัพย์สินทางปัญญาหรือความลับทางธุรกิจ หรือ การทำให้เกิดความเสียหายกับหน่วยงานภาครัฐ บริษัท ไทยประกันภัยต่อได้สรุปผลกระทบของ Cyber Risk ที่มีผลต่อธุรกิจประกันภัยไว้ดังนี้ การประกันภัยไซเบอร์มีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ในหลายๆ ประเทศทั่วโลกเนื่องจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ที่ได้ทวีความรุนแรงและมีความสลับซับซ้อนจนยากที่จะป้องกัน ดังนั้น เครื่องมือที่มีจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจประเภทนี้ก็เหมือนดังเช่นธุรกิจอื่นๆ ที่ต้องประสบกับข้อจำกัดหรือความท้าทายนานับประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความซับซ้อนในการประเมินผลกระทบทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการโจมตีทางไซเบอร์รวมถึงข้อมูลที่น่าจะยังไม่มากเพียงพอในการที่จะนำมาใช้กำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยได้อย่างเหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญอีกประการคือ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบในวงกว้างและอาจนำมาซึ่งความเสียหายมูลค่ามหาศาล นอกจากนี้แล้ว ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ยังมี

ลักษณะที่มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ดังนั้น เมื่อระบบหนึ่งขององค์กรถูกโจมตีก็จะเปิดโอกาสให้ระบบคอมพิวเตอร์อื่นๆ ขององค์กรเดียวกันได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ด้วยความเข้าใจในลักษณะความต้องการที่หลากหลาย และเข้าถึงประเด็นความท้าทายที่ได้กล่าวมานี้จะทำให้การกำหนดผลิตภัณฑ์ประกันภัยไซเบอร์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจประกันภัย

2.3.3.8 การประกันข้ามชาติ (Cross-border Insurance) การประกันข้ามชาติที่มีความโปร่งใสสูงด้วย Blockchain และใช้เงินตราแบบ Digital Currency ทำให้บริษัทประกันสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ประชากรทั่วโลกได้ และเข้าถึงกลุ่มคนเฉพาะกลุ่มที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของโลกได้ โดยการโอนเงินผ่าน Blockchain

2.3.3.9 Parametric Insurance การประกันที่จะมีการจ่ายเงินให้ผู้ทำประกันเมื่อเกิดเงื่อนไขต่างๆ ตามที่ตกลงกันไว้ เช่น เกิดน้ำท่วม หรือภัยพิบัติรูปแบบอื่นๆ โดยระบบ Smart Contract จะระบุเงื่อนไขที่ผู้ทำประกันจะได้รับเงินเอาไว้ และนำไปตรวจสอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่างๆ โดยอัตโนมัติ หรือใช้ข้อมูลจากอุปกรณ์ IoT ที่ติดตั้งเอาไว้ (เช่นการตรวจสอบเหตุรถชน) หรือมีบริษัท 3rd Party เป็นผู้ยืนยันว่าเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง และทำการจ่ายเงินประกันโดยอัตโนมัติอย่างรวดเร็ว (ภาพที่ 2.9)



ภาพที่ 2.9 Parametric Insurance

ที่มา: AXA Philippines (2015)

จากรูปแบบของระบบประกันดิจิทัลทั้ง 9 รูปแบบนี้ สามารถชี้แนะให้ธุรกิจประกันภัย
มีการปรับตัว ดังนี้

- ให้พัฒนาตัว Telematics Based Service
- พัฒนาสินค้าใหม่สำหรับ Digital Risk
- เตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ Self-driving car
- ใช้ Smartphone ในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Experience)
- ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาด้านราคาและการดำเนินงาน

ให้ดียิ่งขึ้น

- เสริมสร้างและป้องกันการถูกโจมตีที่มาในรูปแบบ Cyber
- ทำงานร่วมกับตัวกลางชนิดใหม่ นั่นคือ Online community



บทที่ 3 วิธีศึกษาค้นคว้า

ในการดำเนินตามโครงการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการประกันภัย (Digital Insurance) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อันประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)
2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

3.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) โดยทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการประกันภัย

3.1.2 ขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และค้นคว้าจากแหล่งข้อมูล ที่มีข้อมูลชนิด ทฤษฎี ได้แก่ Best Practice บทความที่เผยแพร่จากบริษัทที่มีชื่อเสียง ข่าวจากแหล่งข่าว ที่เชื่อถือได้ สืบค้นข้อมูลจาก Internet และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทฤษฎีที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงพรรณนา

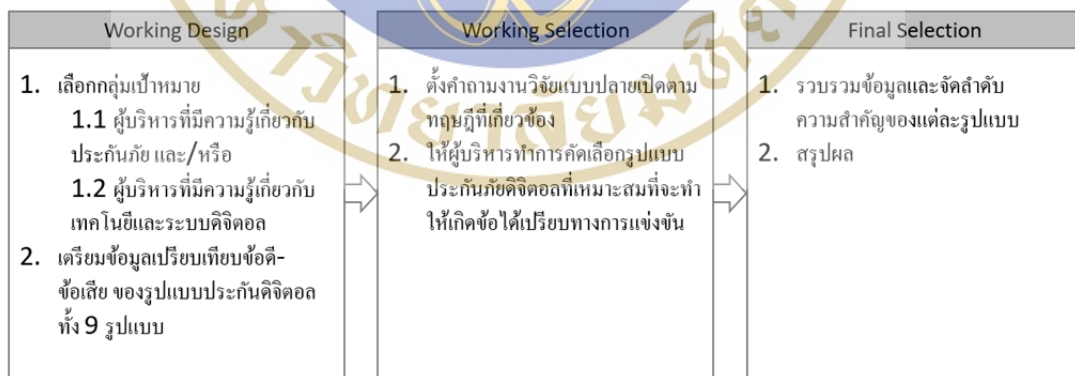
3.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรวิจัยและกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยคุณภาพเชิงลึก ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจประกันภัยเป็นอย่างดี มีอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กร กล่าวคือเป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป อยู่ในแวดวงธุรกิจประกันภัยอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป และมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและ ดิจิตอลเป็นอย่างดี โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในกระบวนการนี้ได้กำหนดให้มีกระบวนการ วิธีการวิจัย โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ตามเอกสารแนบในภาคผนวก ซึ่งมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ แบบกึ่ง โครงสร้าง หรือ การสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided interview) กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง หรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบการชี้นำคำสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตลอดช่วงเวลา ในการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ



ภาพที่ 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อน เพื่อขอรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยการนำ คำสำคัญที่ได้มาจัดกลุ่มคำเพื่อวิเคราะห์หาผลจากการสัมภาษณ์ จากจำนวนร้อยละ โดยเรียงลำดับ ความสำคัญจากคะแนนมากไปน้อย ตามขั้นตอนตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 หัวข้อทฤษฎีและแนวคิด ถามคำถามเรื่องเหตุการณ์ที่ทำให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ในธุรกิจประกัน ที่จะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุคดิจิทัลกับผู้บริหารทั้ง 12 ท่าน (สัมภาษณ์เดี่ยว) หลังจากที่สัมภาษณ์ครบทั้ง 12 ท่าน ผู้วิจัยได้นำคำสำคัญที่แต่ละท่านกล่าวถึงมาจัดเรียง โดยเทียบคะแนนสัดส่วนตามร้อยละ โดยแต่ละท่านอาจจะกล่าวถึงคำสำคัญมากกว่า 1 คำ สุดท้ายเรียงลำดับคะแนนตามคะแนนที่มากที่สุดเป็นอันดับ 1 (ภาพที่ 3.2) ตารางตัวอย่างการวิเคราะห์ในหัวข้อ ทฤษฎีและแนวคิด

		M1	E1	E2	S1	V1	V2	A1	A2	A3	D1	D2	D3	Total	%
1. เหตุการณ์ใดที่ทำให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกัน ที่จะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ระบบดิจิทัล	ผู้บริหารคนไทยมีการใช้มือถือและ Internet มากขึ้น รวมถึงเรื่องการจอง Online	1			1	1			1		1	1		8	31%
	ธุรกิจธนาคารนำดิจิทัลเข้าไปใช้งานแล้ว		1	1				1	1	1	1			6	23%
	ประเทศไทยมีความพร้อมด้าน Infrastructure		1			1	1				1		1	4	15%
	OIC มีการปรับตัวไปทาง Digital แล้ว						1	1						4	15%
	ธุรกิจประกันภัยในต่างประเทศเข้าสู่การเป็นประกันภัยแบบดิจิทัลแล้ว		1	1						1				3	12%
	รัฐบาลเข้าสู่ยุค Thailand 4.0										1			1	4%
														26	100%

ภาพที่ 3.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ในหัวข้อทฤษฎีและแนวคิด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล อธิบายวิธีการให้คะแนน คือ

น้อยที่สุด = 1 คะแนน

น้อย = 2 คะแนน

ปานกลาง = 3 คะแนน

มาก = 4 คะแนน

มากที่สุด = 5 คะแนน

และอธิบายรูปแบบของประกันภัยดิจิทัลทั้ง 9 รูปแบบให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ หลังจากที่สัมภาษณ์ครบทั้ง 12 ท่าน ผู้วิจัยรวมคะแนนของแต่ละรูปแบบ และจัดเรียงโดยเทียบคะแนนสัดส่วนตามร้อยละ โดยเรียงลำดับคะแนนตามคะแนนที่มากที่สุดเป็นอันดับ 1 (ภาพที่ 3.3) ตารางตัวอย่างการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล

ลำดับที่	รูปแบบ Digital Insurance	น้อยที่สุด คะแนน 1	น้อย คะแนน 2	ปานกลาง คะแนน 3	มาก คะแนน 4	มากที่สุด คะแนน 5	รวม	ร้อยละ
1	Mobile Internet Transactions การทำธุรกรรมบนมือถือ	-	-	2	1	9	55	15%
2	Value comparison website การเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าบนเว็บไซต์	-	-	3	2	7	52	14%
3	Telematics based service	-	2	2	5	3	45	12%
3	Social Broker นายหน้าออนไลน์	-	1	3	6	2	45	12%
4	Cyber Risk Insurance ประกันความเสี่ยงด้านไซเบอร์	1	2	1	7	1	41	11%
4	Parametric Insurance	-	2	3	4	2	39	11%
5	Peer to peer insurance ระบบประกันเครือข่าย	2	3	3	1	2	31	8%
5	Cross-border Insurance	1	4	3	2	1	31	8%
5	Self-driving car insurance ประกันรถยนต์ไร้คนขับ	1	6	-	3	1	30	8%

369 100%

ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาเรื่องการศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจประกันภัย (Digital Insurance) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษารูปแบบของการนำดิจิทัลมาปรับปรุงธุรกิจประกันภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อวิเคราะห์และออกแบบวิธีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจประกันภัยเป็นอย่างดี มีอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 คน ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวม

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง	สายงาน/ฝ่าย	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ในธุรกิจประกันภัย (ปี)	ขนาดขององค์กร
M1	กรรมการบริษัท / รองประธานกรรมการบริหาร	-	63	6	M
E1	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	สายงานตัวแทน	46	25	M
E2	รองกรรมการผู้จัดการ	สายบริหารลูกค้าธุรกิจสถาบัน	45	3	M
S1	ผู้อำนวยการอาวุโส	ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	42	6	M
V1	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาองค์กร	43	3	M

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม (ต่อ)

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง	สายงาน/ฝ่าย	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ในธุรกิจประกันภัย (ปี)	ขนาดขององค์กร
V2	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายประกันอุบัติเหตุและสุขภาพ	41	10	M
A1	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	41	9	M
A2	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	38	3	M
A3	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนองค์กร	39	3	M
D1	ผู้จัดการฝ่าย	ฝ่ายขายตัวแทนเขตกรุงเทพ2	38	5	S
D2	ผู้จัดการฝ่าย	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจพันธมิตร	33	4	S
D3	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	ฝ่ายกลยุทธ์และการตลาด	35	4	S

ขนาดขององค์กร

S หมายถึง องค์กรที่มีรายได้รวมน้อยกว่า 1,000 ล้านบาทแต่ไม่ถึง 5,000 ล้านบาท

M หมายถึง องค์กรที่มีรายได้รวมมากกว่า 5,000 ล้านบาทแต่ไม่ถึง 10,000 ล้านบาท

L หมายถึง องค์กรที่มีรายได้รวมมากกว่า 10,000 ล้านบาทขึ้นไป

4.2 ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4.2.1 ส่วนที่ 1 หัวข้อทัศนคติและแนวคิด สามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

4.2.1.1 มิติด้านการรับรู้

เหตุการณ์ที่ทำให้ผู้บริหารในธุรกิจประกันภัยรับรู้ว่าถึงเวลาที่ธุรกิจประกันภัยจะต้องเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ระบบดิจิทัล มีหลากหลาย ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมองว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไทยและผู้บริโภคในยุคปัจจุบันนี้เป็นตัวผลักดันให้ธุรกิจประกันภัยเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัล โดยจะสังเกตได้ว่าคนไทยมีการใช้งาน

อินเทอร์เน็ตในการสื่อสารมากขึ้น โดยเฉพาะผ่านมือถือเช่นการแชท อ่านและติดตามข่าวสารจากออนไลน์ การหาข้อมูล รวมถึงการซื้อของผ่านอินเทอร์เน็ต จึงมองว่าเป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกัน ให้เข้ามาสู่ยุคดิจิทัล

ตารางที่ 4.2 สรุปมิติด้านการรับรู้

ผลการสัมภาษณ์	คะแนน (ร้อยละ)
ผู้บริโภคคนไทยมีการใช้มือถือและ Internet มากขึ้นรวมถึงเรื่องการซื้อขายของ Online	31%
ธุรกิจธนาคารนำดิจิทัลเข้าไปใช้งานแล้ว	23%
ประเทศไทยมีความพร้อมด้าน Infrastructure, Platform Digital	15%
OIC มีการปรับตัวไปในทาง Digital แล้ว	15%
ธุรกิจประกันภัยในต่างประเทศเข้าสู่การเป็นประกันภัยแบบดิจิทัลแล้ว	12%
รัฐบาลเข้าสู่ยุค Thailand 4.0	4%

“จะเห็นได้ว่าผู้บริโภคคนไทยสมัยนี้มีการใช้งานมือถือและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น เช่น ใช้งาน Social Media เพราะทุกวันนี้คนไทยเปิดรับการเปลี่ยนแปลงนี้มากขึ้น” M1

“พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปเร็วมาก ปัจจุบันการหันมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น โทรศัพท์มือถือก็เพิ่มมากขึ้น เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงเทคโนโลยีมาเร็วมาก ทำให้คนหันมาใช้ ทำให้ธุรกิจประกันภัยต้องมองหาช่องทางนี้ เพราะทำให้ติดต่อกับผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว” V1

“สังคม 4.0 เป็นตัวผลักดันและแนวโน้มที่ผู้คนหรือลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้มือถือมากขึ้น ธุรกิจช่องทางที่เป็นเว็บไซต์เริ่มน้อยลงคนใช้มือถือมากขึ้นแทบจะทุกอย่างในชีวิตประจำวัน” S1

“พฤติกรรมของลูกค้าในชีวิตประจำวันและความต้องการของคน เช่น เราใช้ชีวิตปกติอยู่บน Mobile phone จะซื้อจะขายก็ผ่าน Mobile Phone โดยเฉพาะธนาคาร แต่บริษัทประกันยังถือว่าน้อยมาก ที่จะเข้าถึงมือถือ คือพอมียังไม่ครบวงจร นั่นก็ต้องทำให้เกิด Digital Insurance” A1

“ผู้บริโภคคนไทยในปัจจุบันมีการปรับตัวในการใช้ Social Media เยอะขึ้นหลายๆ รุ่นรวมถึงคนรุ่นเก่าก็หันมาใช้ แต่จริงแล้วเริ่มมานาน แต่ยังไม่ Full Digital คนไทยมีการใช้เว็บไซต์ในการเปรียบเทียบราคาเบี้ยในเว็บไซต์ ก็เริ่มกึ่งๆ จะใช้ดิจิทัล คนรุ่นใหม่ชอบความรวดเร็วหาข้อมูลเอง เข้าไปเล่นในตลาด ช่องทางดิจิทัล” D1

รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคาร ซึ่งเป็นธุรกิจกลุ่มการเงินเช่นเดียวกับธุรกิจประกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการเงินการธนาคารย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ประกันด้วยเช่นกัน ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจการเงินการธนาคารได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นดิจิทัลต่างๆ มากมาย เช่น Blockchain Fintech หรือแม้แต่การใช้ Application เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้สามารถ ทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ธุรกิจประกันจึงหนีไม่พ้นที่ต้องปรับตัวและ เข้าสู่ระบบดิจิทัล

“มันเริ่มต้นจาก Fintech ที่ตอนแรกคนไม่ยอมรับ Fintech ว่าไปได้ใหม่ พอ Fintech มันไปได้ การแข่งขันทางด้านดิจิทัลจึงมา เป็น InsureTech ทำให้คนเริ่มสนใจโดยเฉพาะภาครัฐและ คปภ. และ ตอนนี่ก็มีการออกกฎหมาย e-Insurance เข้ามาแล้ว ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในเดือน สิงหาคมนี้ บริษัทประกันเองก็ต้องมีการ โปรโมทเหมือนธนาคารที่มีการ โปรโมทพร้อมเพย์” E1

“ปัจจุบันได้เข้าสู่ยุค Trend Financial Instrument แล้วอย่างเช่น ธนาคาร มีการ โอนเงิน จ่ายเงินผ่าน Mobile Application แล้วถึงเวลาของธุรกิจประกันที่จะต้องปรับตัวเข้าสู่ ยุคดิจิทัล” E2

“ในวันนี้ทุกอย่างได้ทำผ่านมือถือแล้วไม่ว่าจะเป็น ซื่อ ขาย จ่าย โอน โดยเฉพาะธนาคาร ก็ปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัลแล้วเพราะผ่านมือถือมี application แต่บริษัทประกันน้อยมาก ที่จะทำการซื้อขาย ผ่านมือถือ” A2

“มองว่าธุรกิจประกันคือธุรกิจการเงิน สิ่งที่มีมองว่ามันสัมพันธ์กันคือเริ่ม มาจากธุรกิจการเงินที่เป็นกลุ่มธนาคารก่อน มันเริ่มมาจากกระแส Block chain Fintech พวกนี้ เพราะ มันเป็นเรื่องการเงินที่เข้ามาแล้ว และเข้ามาเร็วมันเป็นกระแสที่แรง เลยคิดว่ามันใกล้แล้ว ดังนั้นกลุ่ม ประกันซึ่งเป็น กลุ่มธุรกิจเดียวกันก็คงจะหนีไม่พ้นกระแสดิจิทัลครั้งนี้ด้วยเหมือนกัน” A3

ประเทศไทยเองก็มีความพร้อมในเรื่องของ Infrastructure แล้วและผู้ให้บริการ โทรศัพท์มือถือสามารถให้บริการ 3G/4G ได้เต็มรูปแบบรวมถึงมีการสนับสนุนในการพัฒนา เข้าสู่ยุคดิจิทัลจากทั้งภาครัฐและ คปภ. รวมถึงประกันในต่างประเทศได้มีการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล กันแล้ว

“ภาครัฐและ คปภ. สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัลเช่นยอมรับ e-Policy แล้วและบริษัท ประกันก็จะใช้ไปโดยปริยาย ประกันภัยจะง่ายเพราะซื้อครั้งเดียวไม่พอใจก็เลิกได้” E1

“เทคโนโลยีสมัยนี้มันพัฒนาไปอย่างรวดเร็วอย่างเมื่อก่อนอินเทอร์เน็ตมัน ช้ามากๆ เราก็ไม่ได้สนใจ แต่ตอนนี้ทุกอย่างมันมาเร็วมากความพร้อมทางด้านอินเทอร์เน็ตก็มีมากขึ้น อินเทอร์เน็ต ก็เร็วขึ้น อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเช่นมือถือ และผู้ให้บริการก็สามารถให้บริการ

อินเทอร์เน็ตได้เร็ว การเข้าถึงผู้บริโภคจึงเร็ว ประกันจึงต้องเข้าถึงสื่อที่ผู้บริโภคใช้ได้อย่างรวดเร็ว ในที่นี้หมายถึงตั้งแต่ เฟสบุ๊ค ไลน์ บรรดาโซเชียลมีเดียต่างๆ โดยเฉพาะแพลตฟอร์มที่เป็นโมบายโฟน” V1

“เห็นได้ชัดในเรื่องของแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สนับสนุนในการขายประกันบนนั้นมากขึ้นและตัวอย่างที่ชัดคือการเสนอผ่านออนไลน์มากขึ้นเช่น ประกันเดินทาง และมีการเปรียบเทียบราคาบนเว็บไซต์มากขึ้น และหน่วยงานของรัฐ คือ คปภ. ก็เริ่มมีการแจ้งให้ขออนุมัติการขายสินค้าผ่านออนไลน์ไปที่ คปภ.ด้วย ก็ทำให้เห็นว่าดิจิทัลเริ่มมาแล้ว” V2

“ในตลาดให้ความสำคัญในการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต เช่น การเสนอราคา การชำระเงิน และการส่งกรมธรรม์ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ และมี Payment Gateway ที่ชัดเจนขึ้นซึ่งทาง คปภ. เริ่มสนับสนุนตรงนี้แล้ว” A1

“ในเมืองนอกก็เริ่มมีแล้วที่เป็นประกันด้านดิจิทัลทาง คปภ. และสมาคมก็จัดสัมมนาในเรื่องนี้ทั้งหมดทั้งเรื่องการเตรียมความพร้อมและการรับมือกับมัน” A3

“ภาครัฐเองก็มีการโปรโมทไทยแลนด์ 4.0 อย่างหนึ่ง ในแง่ของ Infrastructure ในประเทศไทยเราก็มีความพร้อมที่จะเข้าไปเล่นในตลาดและใช้ดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมไปถึงการสื่อสารไปยังลูกค้าและเป็นช่องทางในการขายต่างๆ” D1

“ความพร้อมในด้านแพลตฟอร์มดิจิทัลของการสื่อสารกับผู้บริโภค เช่น เห็นสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ หรือโซเชียลมีเดียมากกว่า 80% ซึ่งเข้ามาแทนที่การขายแบบขายตรงเช่น Telesales” D3

“เทคโนโลยี 3G/4G พร้อมแล้วในประเทศไทยและในต่างประเทศก็มีการใช้ดิจิทัลมาแล้ว โอกาสที่ประเทศไทยจะพัฒนาการขายเข้าสู่ยุคดิจิทัลก็จะมีมากขึ้น” M1

“เมืองไทยยังเห็นไม่เยอะแต่ต่างประเทศมีการเข้าสู่ยุคดิจิทัลแล้ว มีการขายผ่านเว็บไซต์ ผ่านมือถือ สนามบิก็มี” E2

4.2.1.2 มิติด้านโอกาสและอุปสรรค

การเข้าสู่ยุคดิจิทัลนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งโอกาสและอุปสรรคแน่นอน โดยโอกาสที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มองเห็นคือเรื่องของการซื้อขายเนื่องจากการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยในการขายได้ เพราะมีขั้นตอนที่ง่าย สื่อความไปถึงลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็ว เหมาะกับยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคเน้นความสะดวกและรวดเร็ว และยังเป็นช่องทางหนึ่งในการขายประกันและสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนได้

ตารางที่ 4.3 สรุปมิติด้านโอกาส

ผลการสัมภาษณ์	คะแนน (ร้อยละ)
ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น เนื่องจากขั้นตอนง่ายขึ้นและสื่อข้อมูลไปยังลูกค้าได้โดยตรง เพราะลูกค้านิยมใช้มือถือเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ง่าย	24%
เกิดช่องทางการขายใหม่	18%
ได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ใช้ Technology และทำให้กำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน	18%
ลดต้นทุนสินค้าและบริการ เช่น ค่าคอมมิชชั่น	12%
เก็บเป็น Big Data เพื่อทำ cross sell และ CRM เก็บ Record ได้	12%
ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาที่ถูกลง	6%

“โอกาสที่ว่าเป็นการเข้าสู่บุคคลได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น เพราะมันไปตาม Flow ของมัน สามารถสื่อสารตัวผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าได้ง่ายและเร็วขึ้น เพราะมีการซื้อขายผ่าน website และ mobile phone ที่ปัจจุบันคนใช้งานกันเยอะ” E2

“โอกาสคือการเข้าถึงเลย ทำให้เราเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น เข้าถึงตัวลูกค้า เข้าถึงใจของลูกค้าในการให้บริการได้ทันทั่วถึง ทันเวลาในสิ่งที่เค้าต้องการ ความสะดวกที่เค้าใช้งานง่าย อาจจะรวมไปถึงรูปแบบในการบริการใหม่ๆ ด้วย” S1

“ส่งผลมากด้วยความที่ผู้บริโภครับรู้ข่าวสารได้เร็วมาก Loyalty ลูกค้าก็ต่ำลง เพราะการรับรู้ข่าวสารมากทำให้ลูกค้าเกิดการเปรียบเทียบ ถ้าเราเข้าถึงผู้บริโภคได้ช้ากว่า คนที่เข้าถึงผู้บริโภคได้เร็วกว่าก็จะคว้าปลาก้อนนี้ไป ดังนั้นสิ่งที่เราต้องปรับตัวคือต้องปรับตัวให้เร็ว เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้เร็วขึ้น” V1

“โอกาสยังมากกว่าเพราะบริษัทประกันภัยสามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง และง่ายขึ้นในภาพแรก เราสามารถนำเสนอข้อมูลสินค้าให้กับลูกค้าได้ง่ายขึ้น” A1

“เป็นโอกาสที่ทำให้เราเข้าถึงผู้บริโภค เพราะมองว่าเป็นอีกหนึ่งช่องทางการติดต่อกับผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และยังเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลด้วย” A3

“มันคือช่องทางการขายขนาดใหญ่อันนึงสำหรับธุรกิจประกันที่เหมาะสมกับประกันภัยมากกว่าประกันชีวิต” E1

“เกิดช่องทางการขายใหม่ Bank หรือ Broker ก็เริ่มเข้ามาแพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้น ถ้าปรับตัวได้ก่อนก็จะจับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้ก่อน” D1

“สร้างโอกาสมากกว่าอุปสรรค เพราะแพลตฟอร์มดิจิทัลสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและสามารถติดตามได้ในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น” D3

สินค้าและบริการมีราคาถูกลงเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุน
“ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการที่ราคาถูกลงเพราะตัดต้นทุนจากตัวกลางออกไปเช่นค่าคอมมิชชั่น” E1

“เป็นส่วนดีมากกว่า เพราะการนำเทคโนโลยีมาช่วยจะช่วยให้ประหยัดต้นทุนมากขึ้น เพราะเมื่อก่อนเราต้องใช้คนเยอะแต่พอนำเทคโนโลยีมาใช้ก็ลดต้นทุนในเรื่องของคนลงไปได้เยอะ ก็ช่วยบริษัทประหยัดต้นทุนได้” D2

สามารถส่งเสริมการขายที่เป็น Cross sell ได้เพิ่มขึ้น
“เข้ายุคดิจิทัลทำให้เราสามารถนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเราผสานกับตัว Big Data จะทำให้บริษัทประจักษ์เห็นโอกาสว่าลูกค้าแต่ละรายควรส่งเสริม Product อะไรบ้าง เช่น นำเสนอเป็น Sequencing program ว่าเค้าจะซื้ออะไรเป็นลำดับที่ 1 ต่อมาเป็นอะไร และสามารถทำ CRM ในอนาคตได้ง่ายขึ้น” A1

ส่วนในด้านอุปสรรคนั้น มีหลากหลายความเห็นด้วยกันแต่ที่เห็นตรงกันร้อยละ 21 คือเรื่องของการปรับตัวจะทำให้ไม่ทันคู่แข่ง เนื่องการยุคดิจิทัลเป็นอะไรที่รวดเร็ว หากเราช้าคู่แข่งจะแซงเราไปเร็วกว่าการดำเนินธุรกิจแบบปกติ อันดับ 2 ร้อยละ 14 ยังคิดว่าอุปสรรคแท้จริงเกิดจากการที่ผู้บริโภคยังไม่เห็นความต้องการในการซื้อประกันภัยมากพอ

ตารางที่ 4.4 สรุปมิติด้านอุปสรรค

ผลการสัมภาษณ์	คะแนน (ร้อยละ)
ถ้าปรับตัวช้าจะไม่ทันคู่แข่ง	21%
ลูกค้ายังไม่เห็นความจำเป็นของการซื้อประกัน	14%
ลงทุนในระบบสูงแต่ต้องใช้เวลาในการพัฒนา	7%
ลูกค้ายังไม่สนใจการซื้อแบบ Digital (ยังคงต้องการที่ปรึกษา)	7%
ลูกค้ายังไม่เชื่อมั่นระบบ Security	7%
ถูกเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ง่ายขึ้น	7%
เกิดการแข่งขันสูง เพราะทำได้ง่ายขึ้น	7%
กลายเป็นการแข่งขัน Price war	7%
พนักงานขาดความรู้ด้าน Digital	7%
Channel Conflict	7%
สินค้าบางชนิดไม่สามารถปิดการขายด้วยช่องทาง Digital อย่างเดียวได้	7%

“ตอนนี้เห็นชัดว่าบริษัทไหนที่ปรับตัวช้าในเรื่องนี้ก็จะมีปัญหาเรื่องช่องทางการขายที่อาจจะขายได้ไม่เต็มที่ เพราะบริษัทในอนาคตต้องมีช่องทางขายที่หลากหลาย และดิจิทัลก็เป็นช่องทางที่โตขึ้นเรื่อยๆ อย่างที่เราเห็น” V2

“อุปสรรคนั้น แนนอนถ้าเราปรับตัวไม่ทัน คู่แข่งก็เอาไป มันจะทำให้เรา ถ้าหลังคู่แข่งไปอีก อาจจะสู้ไม่ได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี ได้อย่างรวดเร็ว เพราะว่ามันมาเร็วแล้วมันก็จะทำให้องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะตายไป” A3

“แน่นอนว่าถ้าองค์กรปรับตัวไม่ได้ ไม่ทันก็จะไม่มีศักยภาพที่จะไปแข่งขันในตลาดคนรุ่นใหม่เหล่านี้ได้ แต่ถ้าบริษัทใดก็ตามที่มีวิสัยทัศน์อันนี้ และเริ่มทำก่อนก็จะมีโอกาสในการขยายตลาดตรงนี้ได้” D1

“อุปสรรคอยู่ที่คน เนื่องจากสินค้าประกันยังไม่เป็นสิ่งที่ทำให้คนไทยยอมรับ และเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก จึงไม่ทำให้เกิดการซื้อเพราะคนมองว่าไม่มีความจำเป็น” M1

“การแทรกซึมต้องมีองค์ประกอบหลายแกนอย่างแรกคือเรื่องความเข้าใจของคน เพราะคนยังเข้าใจว่าไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินเพราะไม่ได้ให้ความสำคัญกับมัน และเรื่องของการความต้องการความมั่นคงทางการเงินก็ยังไม่เยอะพอ จึงไม่ตอบโจทย์ที่จะทำประกันภัยดิจิทัล” E2

ส่วนที่เหลือเป็นความหลากหลายในด้านความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคน แตกต่างกันไป คือเรื่องของความเชื่อลูกค้าที่มีต่อระบบการซื้อประกันภัยแบบเดิมเนื่องจากต้องการให้มีคนมาดูแลยังไม่ชอบวิธีแบบดิจิทัล เรื่องความกังวลในความปลอดภัยในข้อมูล การลงทุนในระบบดิจิทัลสูง ปัญหาจากการแข่งขัน พนักงานที่ขาดความรู้ในด้านดิจิทัล ผลิตภัณฑ์ดิจิทัล และช่องทาง

“ลูกค้ายังนิยมให้คนมาบริการอาจจะยังไม่พร้อมที่จะดูแลตัวเอง เพราะการซื้อผ่าน e-Policy อาจจะมีแค่ Surveyor มาดู อาจจะขาดที่ปรึกษาได้ เช่นประกันรถยนต์ ประกันสุขภาพหรือประกันอื่นๆ ซึ่งอุปสรรคก็คือเรื่องของบริการที่อาจจะขาดหายไป เพราะบางคนยังยึดติดกับ Broker หรือคนขาย นอกจากนี้ยังต้องใช้เวลาลงทุนในช่วงแรกสูง” E2

“การเข้าธุรกิจนี้ง่ายทำให้เกิดการแข่งขันสูง และมองเรื่องของระบบความปลอดภัยเป็นอุปสรรคแรก เพราะคนยังไม่เชื่อมั่นในการใช้งานเพราะเรายังไม่ได้มองว่าธุรกิจประกันจะมีระบบความปลอดภัยสูงขนาดนั้น” A2

“ผู้บริโภคนฉลาด ก็สามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพื่อเปรียบเทียบว่าอันไหนดีกว่า Royalty ก็ต่ำลง สุดท้ายก็จะกลายเป็นการแข่งขันทางด้านราคาแทน” V1

“ผลกระทบที่ต้องระวังคือเรื่องของ Channel Conflict คือคนขายผ่านออนไลน์คือการขายตรงกับลูกค้า เพราะฉะนั้นเรื่องโครงสร้างค่าตอบแทน เรื่องของความคุ้มครองของแบบประกันก็จะต้องมีผลกระทบกับช่องทางการขาย” V2

“การที่จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจว่ายุคดิจิทัลคืออะไร ทำไมเราต้อง
ไปแล้วทำไมเค้าถึงพูดว่า Do or Die อันนี้เป็นสิ่งที่ต้องสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน” S1

“ผลิตภัณฑ์บางชนิดไม่สามารถปิดการขายได้ในช่องทางดิจิทัลอย่างเดียว
ต้องคิดมาใหม่ทำใหม่” E2

4.2.1.3 มิติด้านการเตรียมความพร้อม

องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลโดย ร้อยละ 43
กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเข้า
สู่ยุคดิจิทัล เช่น การเตรียมระบบให้พร้อม ใช้งานง่าย และรวดเร็ว ใช้งานได้หลากหลายและต่อกับ
ชิ้นส่วนอุปกรณ์อื่นๆ ของลูกค้าหรือแม้แต่ลูกค้าเองเป็นต้น

ตารางที่ 4.5 สรุปมิติด้านการเตรียมความพร้อม

ผลการสัมฤทธิ์	คะแนน (ร้อยละ)
Technology, Infrastructure: ระบบต้องรองรับแลตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว	43%
พนักงานต้องมีความรู้ทั้งการใช้งานและสินค้า/ ส่งพนักงานไปสัมมนา/ ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีฝ่ายที่ทำงาน Digital โดยเฉพาะ	30%
พัฒนา Product ที่ตอบโจทย์การขายแบบ Digital เช่น Travel insurance	9%
ให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาร่วม (Consult/ Start up/ Partner)	9%
ต้องศึกษา Model ต่างๆ	4%
จัดทำ Project ที่เป็น Digital	4%

“เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในการเข้าสู่ระบบดิจิทัลแน่นอน เพราะ
ถ้าไม่มีก็เข้าระบบเหล่านี้ไม่ได้ เราต้องลงทุนในเทคโนโลยี” M1

“ระบบที่รองรับต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แบบรวดเร็ว
เพราะว่าระบบดิจิทัลเนี่ย คนที่นำมาใช้อาจจะไม่ใช้บริษัทประกัน อาจจะเป็นบริษัทนายหน้าที่เป็น
ดิจิทัลโบรกเกอร์ ในแต่ละองค์กรต้องมีการแข่งขัน เพราะลูกค้าจะเลือกบริษัทด้วยราคา การบริการ
หรือภาพลักษณ์ต่างๆ เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลแล้วลูกค้าจะสามารถค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ตได้หมดเลย
เช่น บริษัทโบรกเกอร์แห่งหนึ่งมีนำเสนอทุกบริษัทประกัน องค์กรไหนที่ไม่ปรับเปลี่ยนเรื่องของ
ความเร็วในการรองรับ การบริการหลังการขาย คุณก็จะมีผลกระทบ” E1

“เรื่องของเทคโนโลยี เราต้องทำแผนการเติบโตของเทคโนโลยีและธุรกิจ และต้องโฟกัสที่ดิจิทัล พร้อมทั้งศึกษารูปแบบต่างๆ ด้วย” E2

“ระบบต้องพร้อม องค์กรก็มีการสรรหาทีม Consultant ที่จะเข้ามาช่วยวาง แพลตฟอร์มดิจิทัลจากหลายๆ ที่ช่วยวาง Roadmap” S1

“ต้องบอกว่าปัจจุบันบริษัทให้ความสำคัญกับดิจิทัล เราจึงมีทีมงานดิจิทัล โดยเฉพาะ เพราะว่าเป็นปัจจุบัน โลกมันเปลี่ยนแปลงไปแล้ว โดยเฉพาะเรื่องของแพลตฟอร์มดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายกันบนออนไลน์ การสื่อสารกับลูกค้าบนระบบดิจิทัลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น FB, LINE, Website และพัฒนาบริการหลังการขายให้ลูกค้าพึงพอใจและพัฒนาตัว Application มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบการชำระเบี่ย ระบบการเตือนการชำระเบี่ย หรือแม้แต่การเซคข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าเอง” V1

“ระบบของบริษัทได้มีการพัฒนาเพื่อรองรับดิจิทัลทั้งลูกค้าและตัวเราเอง เรามีทั้ง PU (Provide you) เอรระบบไปให้ลูกค้าใช้ ซึ่งระบบนี้ในอนาคตอาจจะมีเรื่องของ Process ในการออกกรมธรรม์ การชำระเงิน การเสนอสินค้าให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าดิจิทัลของเรา ถ้าเราทำอันนี้ก่อน ลูกค้าก็จะเลือกเราเป็นเจ้าแรก TU (Talk to you คือมีการคุยกันในเรื่องข้อมูล) LU (Lean on you คือใช้ระบบตามลูกค้าทุกอย่าง) จะคล้ายๆกันคือเชื่อมต่อกับระบบของลูกค้า คือเค้ามีระบบอยู่แล้ว หน้าที่ของเราคือเอาระบบเราไปเชื่อมต่อกับลูกค้าให้ได้เท่านั้นเอง” A1

“ต้องมีการวางแผนเรื่องระบบ วาง foundation ว่าจะไปดิจิทัลต้องทำอะไร ตัวอย่างแรกต้องทำ Vendor มา และทำ Process ให้เรียบร้อย สิ่งที่ถูกองค์กรกังวลคือความปลอดภัยของข้อมูลว่าจะเก็บข้อมูลลูกค้ายังไง การจ่ายเงินเป็นยังไง นั่นก็คือเรื่องของระบบ” A2

“ส่วนหนึ่งคือเรื่องของ Infrastructure ก็ไปเร็ว Infrastructure ต่างๆ ก็มี Start up การที่องค์กรจะเตรียมความพร้อมมันก็เตรียมได้ทั้งตัวเองเตรียม หรือถ้าเตรียมไม่ทันก็จะมีอีกกลุ่มหนึ่งเช่นพวก Start up มาช่วยได้เหมือนกัน เพราะฉะนั้นนอกเหนือจากการเตรียมตัวเอง เราก็สามารถมองหาคนอื่น ๆ มาช่วยให้เราพร้อมในการที่จะเดินไป คือเป็นการจับ partner ไป โดยที่เราไม่มีความจำเป็นต้องเตรียมเองแล้ว เพราะเราถนัดในการทำประกัน เราไม่ได้ถนัดในการทำเทคโนโลยี เราอาจจะไปทำ Partner กับเขาก็ได้” A3

“มีการเตรียมความพร้อมมาสู่ระยะหนึ่งแล้ว เริ่มมองเห็นแพลตฟอร์ม เริ่มมีการวางแผนว่าใครคือคนใช้ดิจิทัล วิธีการสื่อสาร แม้กระทั่งการคิดที่จะทำ e-Policy ว่าต้องใช้ระบบแบบไหน เราก็ต้องมาคุยกัน” D1

“ทางยุโรปมีการใช้ดิจิทัลมานานแล้วเราจึงต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะเรื่องของระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทในประเทศไทย ต้องลงทุนในเรื่องของระบบ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นเฟสแต่ในภาพรวมต้องทำทั้งหมด” D2

การเตรียมความพร้อมอันดับที่สองรองลงมาคือเรื่องของบุคลากร มีผู้บริหาร กล่าวถึงเรื่องการเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรร้อยละ 30 ว่าจะต้องมีความรู้ในด้านดิจิทัลปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ หรืออาจจะสร้างทีมใหม่ที่มาดูแลดิจิทัลโดยตรงเลย

“คนต้องมีความพร้อม คนที่ว่าหมายถึงพนักงานต้องตอบคำถามให้ได้ ต้องมีความรู้เรื่องประกัน วิธีทำงาน การใช้งาน หรือแม้แต่ตัวสินค้าและรูปแบบประกันต่างๆ” M1

“เราต้องพยายามส่งบุคลากรไปเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลมากขึ้น” S1

“ที่แน่ๆ คือเราเริ่มที่จะรับคนและจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นดิจิทัลขึ้นมา เริ่มตั้งแต่กลางปีที่แล้วแต่ทำอย่างเป็นทางการคือต้นปี เป็นหน่วยงานที่มาดูแลและจัดเตรียมความพร้อมและ เซตอัพตัวดิจิทัลชาแนล ซึ่งจะเป็นหน่วยงานที่ดูแลประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่าย รับประกันฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายไอที แน่นอนต้องมีฝ่ายกฎหมายด้วย และคนกลุ่มเดิมต้องทำความเข้าใจ ระบบดิจิทัลควบคู่ไปด้วย” V2

“องค์กรต้องเริ่มปรับโครงสร้าง ให้มีฝ่ายดิจิทัลเข้ามาเพื่อรองรับกับการเติบโตแบบดิจิทัล” A1

“บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีด้วยส่วนหนึ่ง อย่างเรื่อง FinTech เพราะเหมือนเป็นพื้นฐาน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดยุคดิจิทัล ถ้ามว่ายากไหม มันไม่ยากเหมือนมือถือที่คนสมัยก่อนไม่รู้จัก แต่ทุกคนเรียนรู้ได้เหมือน Smartphone ที่พ่อแม่เรา ปู่ย่าเราก็ใช้ จนปัจจุบันก็น้อยคนที่จะไม่รู้จัก Smartphone” A3

“ต้องมีการเตรียมบุคลากรที่มีความรู้เรื่องดิจิทัลเข้ามาในองค์กร” D3

หากองค์กรไม่ปรับตัวตามกระแสดิจิทัลอันดับแรกมีคะแนนเท่ากันคือ ร้อยละ 33 พูดถึงเรื่องของการเสียโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าและการแข่งขันที่สูง หากไม่ปรับตัวก็จะไม่สามารถตามคู่แข่งได้ทัน และรองลงมาอีกร้อยละ 26 บอกว่าการไม่ปรับตัวนั้นอาจจะอยู่ได้ในระยะสั้น แต่ถ้าในระยะยาวแล้วอาจจะมีปัญหาถึงขั้นออกจากธุรกิจไปเลย

ตารางที่ 4.6 ผลกระทบหากองค์กรไม่ปรับตัวตามกระแสดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์	คะแนน (ร้อยละ)
เข้าไม่ถึงลูกค้า/ เสียลูกค้า	33%
การแข่งขันยากขึ้น/ ตามคู่แข่งไม่ทัน	33%
สามารถโตแบบเดิมด้วย Business Model เดิมแต่อยู่ได้ในระยะสั้น อนาคตไม่รอด	26%
เรียนรู้วิธีที่ไม่ประสบความสำเร็จจากผู้ที่เริ่มก่อน	4%
เสียภาพลักษณ์	4%

“จะไม่เข้าถึงลูกค้า เพราะสมัยนี้มันรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันมันยากขึ้น แต่ก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมายว่าอยากเป็นยังไง ซึ่งถ้าทำแบบเดิมไปก็คงจะใช้ได้แต่ได้แค่ในระยะสั้นถึงปานกลางประมาณ 3-5 ปีเท่านั้น ในระยะยาวก็ตาย” M1

“ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ลูกค้าสามารถท่องได้โดยว่าบริษัทประกันมีใครบ้าง แล้วก็นำไปเปรียบเทียบกับบริษัทไหนดี ใครไหนดี คุณต้องรองรับให้ได้เพราะเชื่อว่าคนรุ่นใหม่ไม่ได้ยึดติดที่แบรนด์ เข้ายึดติดที่การตอบสนองของเค้าได้ไหม บริษัทประกันต้องเตรียมความพร้อม ยิ่งประกันภัยรถยนต์ แม้ว่าคนจะเพิ่มขึ้นแต่ทุกคนจะถือกรมธรรม์เพียงแค่ 1 ปี ปีหน้าอาจจะไม่ต่อกับเราแล้ว เมื่อก่อนอาจจะมองว่าโบรคเกอร์แข่งกับแบงค์ หรือแข่งกับตัวแทนหรือช่องทางเทเลเซลล์ที่เข้ามา

วันนี้สิ่งที่น่ากลัวคือดิจิทัลที่จะแข่งหน้าไปอีกขึ้น เพราะความสะดวกสบาย เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การแข่งขันก็สูงขึ้น” E1

“การขายแบบเดิม ก็เติบโตแบบเดิมร้อยละ 10-20 เท่านั้น ด้วยช่องทางเดิมๆ และ Business Model แบบเดิมๆ แต่เรื่องดิจิทัลเป็นสิ่งใหม่ เป็นเรื่องใหม่ เราต้องศึกษาและตกตะกอนความคิดก่อน ซึ่งยังไม่รู้ผลกระทบของมันว่าขนาดไหน แต่ถ้าไม่รีบเช่นต้องการไปเป็นพันธมิตรกับลูกค้าแต่ว่าช้าไม่ทันคนอื่นก็ตกรถไฟ ซึ่งในระยะยาวก็ไม่รอด” E2

“คิดว่าบริษัทน่าจะอยู่ห่างจากลูกค้าไปเรื่อยๆ เพราะว่าบริการประกันเป็นบริการที่ต้องสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะในยามที่ลูกค้าเดือดร้อน ตอนซื้อประกันลูกค้าร้อยละ 90 ไม่น่าจะเดือดร้อน แต่เมื่อเค้าต้องการใช้บริการแปลว่าตอนนั้นเค้าเดือดร้อนไม่ว่าจะเป็น รถชน เข้าโรงพยาบาล เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่ปรับตัวไปหาดิจิทัล ซึ่งมันเป็นช่องทางที่มันจะใกล้ชิดลูกค้าแล้วชาวบ้านเค้าก็ทำกัน แล้วคนอื่นสามารถให้บริการได้เร็วกว่า คำว่าเร็วกว่ามันน่าจะทำให้บริษัทไปได้มากขึ้น” S1

“ท้ายที่สุดมันก็จะตายถ้าไม่ปรับตัว เพราะว่าอย่าลืมนะว่าคนเข้าหาจิตอลมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร ถ้าหากองค์กรไม่ปรับตัว เคื่อบอกว่าคนที่ปรับตัวได้ช้าก็ตายเร็วกว่า คนที่ปรับตัวได้เร็วไว้รองรับโลกอนาคตก็จะโตได้มากกว่า” V1

“ในอนาคตพอช่องทางนี้โตขึ้น ต้องมีผลกับยอดขายโดยรวมอยู่แล้วทุกบริษัทและอีกหนึ่งอย่างคือมีผลเยอะต่อภาพลักษณ์ของบริษัทเพราะผู้บริโภคทั่วไปมองหาทางเลือกที่สะดวก รวดเร็วกับเขามากขึ้นและในเรื่องการแข่งขันด้านความคุ้มครองและราคาเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น ความพร้อมก็สำคัญในเรื่องการเติบโตในอนาคตเนาะ” V2

“สุดท้ายก็จะกลายเป็น Late comer ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเราจะรู้ว่าจะทำอะไรทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จและเสียต้นทุน แต่ข้อเสียคือเรื่องของลูกค้าที่จะรับรู้ในเรื่องของ Top of mind ของเราจะเกิดช้า เราต้องไปสร้างตรงนั้นอีกเยอะเลย ดังนั้นถ้าเกิดบริษัทไม่ปรับตัว ในระยะสั้นอาจจะไม่เป็นไร แต่ในระยะยาวสุดท้ายจะกลายเป็นคู่แข่งที่ตามหลังคู่แข่ง” A1

“เป็นผลกระทบของระยะสั้น กลาง และก็ยาว ในระยะสั้นองค์กรยังอยู่ได้ เพราะ ความรู้ความชำนาญของคนยังไม่รับรู้รวดเร็วขนาดนั้นและ ยังไม่สามารถใช้งานได้ง่ายขนาดนั้น แต่กระทบแน่นอนเพราะคู่แข่งไปดิจิทัลหมด ระยะเวลาที่ทรงตัวไปจนกระทั่งระยะปลาย คืออยู่ไม่ได้ เพราะตอนนี้ทุกอย่างคือต้องการออนไลน์คนต้องการใช้ดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นถ้าเราไม่ปรับตัวก็เข้าถึงลูกค้าไม่ได้” A2

“อาจจะมีส่วนหนึ่งที่เสียลูกค้าให้กับคู่แข่ง เพราะเรามองว่าดิจิทัลเป็นเรื่องของการให้ความสะดวกแก่ลูกค้าเพราะฉะนั้นคนสมัยนี้ค่อนข้างจะใจร้อน อะไรก็อยากได้ด่วนอยากได้เร็ว ถ้ามีคู่แข่งที่เข้าถึงลูกค้าได้เร็วกว่าก็จะทำให้ลูกค้าเอนเอียงไปได้แน่นอนทำให้เราเสียลูกค้าไปแต่ไม่ถือว่าเสียโอกาสไปเลย เพราะปัจจุบันลูกค้ายังคงต้องการอธิบายเพราะสินค้าประกันเป็นสิ่งที่ค่อนข้างซับซ้อนมันจับต้องไม่ได้ก็ต้องอาศัยการอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งผลกระทบมีแน่แต่ถามว่าเร็วขนาดนั้นไหม ก็อาจจะ

ไม่เร็ว 3-5 ปีก็น่าจะยังอยู่ได้ แต่อนาคตที่ไกลกว่านั้นก็ไม่ว่า ช่วงนี้ก็ต้องเตรียมตัวให้พร้อม” A3

“องค์กรยังอยู่ได้แต่จำกัดตัวเอง คืออยู่ในตลาดแบบเก่า ในระยะ 5 ปีแรก คงยังไม่เห็นความแตกต่างอะไรแต่ 5 ปีหลังเห็นความแตกต่างแน่นอน และก็มีผลต่อลูกค้าเหมือนกัน เพราะถ้าองค์กรไม่ปรับแต่ลูกค้าปรับเค้าก็จะหนีไปทางอื่นก็จะเสียลูกค้าไป” D1

“ส่งผลทำให้เราไม่สามารถจับกลุ่มลูกค้าในกลุ่มที่ต้องการออมเงินเพื่อภาษีได้ ซึ่งในอนาคตซึ่งคนกลุ่มนี้เริ่มจะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ และไม่ได้หมายถึงแค่เด็กรุ่นใหม่ที่เป็นเด็ก Gen Z อย่างเดียว แต่ Gen X, Y หรือแม้แต่ Baby Bloomer เองก็ขยับตัวเข้ามาเป็นกลุ่มลูกค้าที่ชอบการออม

เพื่อลดหย่อนภาษีมากขึ้น เราจะเห็นว่าเค้าใช้สื่อออนไลน์ไม่ว่าจะเป็นไลน์ในการติดต่อกัน หรือจะเป็น การหาข้อมูลในกูเกิ้ลก็ทำได้ด้วยตัวเอง” D2

“จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลงเนื่องจากคู่แข่งและผู้บริโภค มีการปรับตัวไปล่วงหน้าทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูไม่ทันสมัยด้วย” D3

4.2.1.4 มิติด้านทรัพยากร

คุณลักษณะของทรัพยากรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ องค์กรได้ทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจประกันหรือธุรกิจอื่นๆ ที่สำคัญคงหนีไม่พ้นทรัพยากรบุคคลเพราะ องค์กรจะเติบโตขึ้นอยู่กับคนที่อยู่ในองค์กรเป็นหลัก คนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการดำเนินงาน ต่างๆ ดังนั้นคนจึงต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหาร ร้อยละ 41 คิดว่าคนคือทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้

ตารางที่ 4.7 สรุปมิติด้านทรัพยากร

ผลการสัมฤทธิ์	คะแนน (ร้อยละ)
พนักงานที่มีความรู้ในมุมมอง Digital	41%
Technology ที่เหมาะสม/ Platform/ ระบบรองรับการทำงานและใช้ งานง่าย	30%
Product differentiate, Sell itself	15%
เงินเพื่อมาลงทุนใน Technology	7%
Partnership	7%

“แน่นอนอยู่แล้วต้องเป็นคน พนักงาน ต้องมีความรู้ความสามารถถึงจะพา องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ คนที่เหมาะสมที่จะพัฒนาองค์กรต้องเป็นคนที่มีความ Innovation Thinking ต้องคิด อะไรใหม่ๆ ต้องทันกระแส” M1

“พนักงานมีส่วนสำคัญเรื่องของ CRM ที่ต้องตอบโจทย์ลูกค้าได้ เช่น ใน เวลาเกิดเหตุลูกค้าจะคาดหวังกับคอลเซ็นเตอร์ว่าคุยแล้วต้องจบเรื่องได้เลย” E1

“คนเป็นเรื่องสำคัญเป็นความสามารถหลักที่ต้องช่วยกันให้เกิด คนในทีมนี้ กลุ่มแรกอาจจะหมายถึงทีมผู้บริหารก่อน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ต้องเล็งเห็นประโยชน์แล้วก็ ตัดสินใจว่าเราต้องไป” S1

“ในตอนนี้ที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ คนของเราต้องพร้อมต้องบอกว่า องค์กรที่เป็นองค์กรเก่าๆ ก็จะมีคนที่ไม่คุ้นเคยเรื่องดิจิทัลเลย ไม่เคยใช้แล้วก็คิดว่ามันไม่จำเป็นคน

พวกนี้ก็จะล้าสมัยไปเรื่อยๆ ไม่สอดคล้องกับผู้บริโภค ดังนั้นเวลาเรารับคนต้องเลือก เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน” V1

“หนึ่งต้องเริ่มที่คน ถ้าเกิดคนในองค์กรเราอาจจะไม่มีคนหรือหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะก็ต้องจัดหาคนที่มีความชำนาญโดยเฉพาะทางด้านดิจิทัลเข้ามาและก็ต้องมีการปรับหน่วยงานข้างในให้ Support เรื่องดิจิทัลให้มีความเข้าใจในเรื่องพวกนี้แล้วก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการความคิดและการทำงานให้สอดคล้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” V2

“การแข่งขันที่ยั่งยืนคือการที่บริษัทมีกำไรต่อเนื่องและสามารถขายได้อย่างต่อเนื่องกับลูกค้า ทรัพยากรที่เราต้องทำอันดับแรกคือเรื่องของทรัพยากรบุคคล เราต้องให้ความสำคัญโดยการพัฒนาความรู้ให้มากขึ้นทั้งในเชิงลึกให้แต่ละคนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละสินค้าและทำให้อยู่ในมุมมองกว้างคือสามารถขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้ทุกอย่าง เช่น ประกันชีวิต ประกันภัย เพื่อที่เค้าจะได้หาวิธีการให้กับลูกค้าได้ครอบคลุมและหลากหลาย” A1

“คนต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะตอบคำถามได้ เพราะว่าวันนี้ต่อให้เราเข้าไป ค้นหาข้อมูลหรือทำอะไรก็ตาม เราจะตัดสินใจอะไรก็ตามเราจะต้องมีคนที่ยืนยันว่าหากมีคำถามต้องติดต่อกลับมาที่บริษัท แล้วคนจะเป็นคนตอบคำถามเหล่านั้นเพราะไม่สามารถที่จะให้ข้อมูลทั้งหมดลงไปได้ในสื่อเดียว” A2

“มองในมุมมองของคน น่าจะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ไม่ใช่ปรับตัวเรื่องเทคโนโลยีอย่างเดียว เพราะสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามาในสมัยนี้จะต้องสามารถที่จะปรับตัว ยืดหยุ่น มีความรู้ความสามารถ” A3

“ในแง่ของคนต้องปรับ เนื่องจากว่าน้อยคนที่จะมีความเข้าใจในเรื่องของดิจิทัล องค์กรต้องพัฒนาคน สอนให้รู้ว่าอะไรคือดิจิทัลคืออะไร เราต้องทำอะไรกับมันบ้าง ต้องมีความหลากหลายมีไอเดียทำใหม่ๆ กับผลิตภัณฑ์ทำให้คนสนใจ” D1

“เรื่องคนถ้าเรามีคนที่เก่ง มีความเชี่ยวชาญทางด้านไอที เช่น พวกแพลตฟอร์มออนไลน์ในอนาคตก็จะช่วยให้เราเคลื่อนตัวไปได้รวดเร็วในการปรับตัวไปสู่โลกออนไลน์” D2

“คนต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อเปิดรับกับการแข่งขันในธุรกิจ และต้องมีการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” D3

ลำดับต่อมาที่มีความสำคัญในฐานะทรัพยากรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยเฉพาะในยุคดิจิทัลนั่นคือ เทคโนโลยี ระบบ infrastructure หรือ แพลตฟอร์มดิจิทัล มีคะแนนร้อยละ 30

“เทคโนโลยีก็สำคัญ ถ้ามีเงินซื้อได้ก็เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้กับกลุ่มลูกค้าที่ถูกต้อง” M1

“ทรัพยากรที่สำคัญหนึ่งอย่างก็คือเรื่องของการลงทุนเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องที่ต้องปรับเปลี่ยนไป และต้องมีการเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าไว้เนื่องจากลูกค้าของบริษัทประกันภัยไม่ใช่ลูกค้าของบริษัทแต่เป็นลูกค้าของโบรกเกอร์หรือตัวแทน ถ้าเราดูแลลูกค้าไม่ดีเขาก็ย้ายไปที่อื่นแทน” E1

“ที่แน่ๆ ก็ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นแพลตฟอร์ม ดิจิตอล เพื่อให้เกิดการบริการที่ดี และเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการขายสินค้า” E2

“เรื่องของระบบการทำงาน อยากให้ลูกค้าหรือคู่ค้ารู้สึกทำงานกับที่นี่แล้วองค์กรนี้แล้วไม่อยากจะย้ายไปที่ไหนมองว่าองค์กรนี้ทำงานแล้ว Smooth ราบรื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามยุคสมัย อาจจะไม่ใช่เรื่องของ IT อย่างเดียว อาจจะเป็นขั้นตอนการทำงานหรือระบบการทำงานที่สอดคล้องกับคู่ค้า” A1

“เทคโนโลยีหรือระบบต้องใช้งานง่ายและมีความปลอดภัยในข้อมูลนั้นคือเรื่องของ ระบบ พุดถึงเรื่องของกระบวนการทำงานต้องเร็ว” A2

“เรื่องของเทคโนโลยีก็สำคัญแต่เราไม่จำเป็นต้องมีเอง เพราะเราถนัดในการทำประกันหรือ Underwrite แต่เราไม่ถนัดในเรื่องเทคโนโลยี เราก็จำเป็นต้อง Outsource ให้คนอื่นเป็นคนทำหน้าที่แทนเรา เราเป็นคนไปดูแลให้มันเกิดอย่างที่เราอยากจะทำ” A3

“ต้องมีการลงทุน Infrastructure ต้องไว เนื่องจากเทคโนโลยีมันไปเร็ว คนที่จะมาคัดเลือก software ต่างๆต้องเป็นคนที่มองการณ์ไกลหน่อย” D1

“เทคโนโลยีหรือ แพลตฟอร์ม ที่มัน Support ต้องสามารถนำมา Customize หรือนำมาปรับเปลี่ยนในอนาคต ถ้าระบบมันยืดหยุ่นก็ไม่ต้องมารื้อใหม่ลงทุนใหม่” D2

ในเรื่องอื่นๆ เช่น ผลผลิตกันที่มีความหลากหลายและตอบโจทย์ผู้บริโภคในยุคดิจิตอล เรื่องเงินสนับสนุนในการลงทุน

“สินค้าต้องมีความหลากหลาย เพราะถือว่าเป็นวัตถุดิบของประกัน เพราะมันเป็นรูปแบบของการบริการ ก็ต้องตอบสนองกับวิถีชีวิตของลูกค้าเราด้วย ตัวอย่างเช่นลูกค้ามีรถสองคันที่บ้าน วันจันทร์ถึงวันศุกร์ใช้รถอีกหนึ่งคัน เสาร์อาทิตย์ใช้อีกหนึ่งคันก็จะต้องออกกรมธรรม์ที่คุ้มครองเฉพาะเสาร์และอาทิตย์” E1

“การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องส่งเสริมกับช่องทางที่จะนำไปขายในช่องทางนี้และต้องประสานงานกับ vendor เช่นคนที่ทำ Gateway หรือ Payment ต่างๆ มันต้องไปด้วยกันหมด” V2

“เงิน เพราะดิจิตอลมาพร้อมกับคำว่าเงิน ถ้าเรามีดิจิตอลเราต้องใช้เงินลงทุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา เงินซื้อเทคโนโลยีได้ เงินซื้อบุคลากรที่มีความรู้เข้ามาแล้วทำงานพร้อมกันได้” S1

4.2.1.5 มิติด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเข้าสู่ยุคดิจิทัลนั้นหลักๆ มีอยู่ 2 กลยุทธ์คือ Innovation และต้องเป็น Innovation ในทุกด้าน โดยเฉพาะเรื่องของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ First Mover เนื่องจากทั้งสองกลยุทธ์นี้มีความต่อเนื่องกันหากมีความเป็น Innovation และสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างได้ หรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ก็จะไปสู่การเป็นผู้นำ และอีกแง่มุมของการเป็นผู้นำคือข้อได้เปรียบในการพัฒนาและทำก่อนคนอื่นจึงเหมาะที่จะเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ต้องการเข้าสู่ยุคดิจิทัล

ตารางที่ 4.8 สรุปมิติด้านกลยุทธ์

ผลการสัมฤทธิ์	คะแนน (ร้อยละ)
Innovation Strategy (องค์กรและพนักงาน) Differentiate (Product/ Service)	31%
First Mover	31%
Digital Change Agent	15%
Partnership/ JV International	7%
Synergy with group	7%
Focus on obvious policy	3%
Cost Leadership	3%
Extend Network on Platform Digital	3%
Customer Focus	3%
Service Excellent	3%

“มองว่าต้องเป็น First Mover ที่พสานกับความเป็น Innovation เพราะการที่เปลี่ยนแปลงก่อน ทำก่อนย่อมได้เปรียบ เราต้องหา Blue ocean และต้องทำอย่างรวดเร็วเพราะสมัยนี้การลอกเลียนแบบทำได้ง่าย ถ้าช้าคนอื่นก็อาจจะเลียนแบบและพัฒนาไปนำหน้าเราได้” M1

“แบ่งตาม Segmentation ถ้าเป็นจำนวนมากควรเป็น cost leadership เพราะคนกลุ่มนี้จะมองหาของที่ถูก แต่ถ้าเป็นระดับกลางขึ้นอยู่กับช่องทางการขาย เพราะคนระดับกลางเค้าจะมีความรู้และเสาะหาสิ่งที่ดีที่สุด อาจจะเป็นเรื่องของ Product differentiation หรือเรื่องของ Innovative อาจจะเป็นการบริการหลังการขาย หรือการสร้างเครือข่าย network สำหรับกลุ่มตลาดบนควรจะเป็น First Mover ทำเป็น peer to peer กับเรา คือคนที่มีกลุ่มเฉพาะแบบ high end เป็นเช่นกลุ่มรถ Super car” E1

“ถ้ามองเป็นองค์กรต่างๆ ไป ควรเป็น Differentiation คือการใช้จิตตอสราง ความแตกต่าง แตกต่างจากการใช้งาน แตกต่างจากการเข้าถึง แตกต่างจากรูปแบบที่เคยเป็นมา เช่น Claim di จากที่เคยโทรศัพท์ก็ทำผ่านมือถือทำเคลมได้เอง” S1

“First Mover ก็มีความสำคัญเพราะใครทำเป็นคนแรกมักจะได้เปรียบเสมอ ไม่ใช่ว่ารอให้มันเกิดก่อนแล้วค่อยทำ แล้วก็ต้องหา Innovation จากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับของ บ้านเราเองอย่างเช่น กรณีศึกษาที่ญี่ปุ่นก็มาปรับใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย” V1

“สิ่งที่เราไม่ควรที่จะไปในทิศทางที่มันจะทำให้เกิดผลกระทบกับเรามากเกินไปคือไม่ควรไปเน้นที่ราคา เพราะต้องสมดุลให้ได้ระหว่างสินค้ากับคุณภาพ เพราะเราต้องมีการ บริการที่ดีแล้วก็ต้องมีความจำเป็นที่จะเป็น First mover เพราะมีผลต่อภาพลักษณ์ว่าทำก่อน” V2

“กลยุทธ์สำหรับดิจิทัลที่อยากให้ เป็นมืออยู่สองสามอย่าง อย่างแรกคือเป็น First Mover แต่ต้องควบคู่กับ Innovation คือเป็นคนแรกของตลาด ส่วนที่สำคัญที่อยากให้ทำที่สุดคือ อยุ่กให้กลยุทธ์ขององค์กรผสานจุดแข็งทั้งหมดที่องค์กรมี ไม่ได้หมายถึงแค่บริษัทในกลุ่มการเงิน และประกันเท่านั้นแต่รวมถึงกรู๊ปขององค์กรใหญ่ทั้งหมด รวมธุรกิจอื่นๆ ด้วย อยุ่กให้ผลิตภัณฑ์ ประกันภัยอยู่ทุกแง่มุมของสินค้าไม่ว่าจะเป็นสินค้าบริโภค อุปโภค” A1

“กลยุทธ์จะไปได้ดีต่อเมื่อ Product differentiate ที่เหลือมันจะตามมาเอง คำว่า Product differentiate อยุ่กให้ทำได้ทุก Segmentation เลยไม่ว่าจะเป็นตามอายุหรือตาม Lifestyle ก็ได้แล้วแต่แกนว่าจะเอาอะไรมาตัด เช่น อายุ อาชีพ ว่าแต่ละกลุ่มต้องการอะไรหลังจากนั้น First mover ก็จะมาเอง” A2

“ควรจะเป็น First Mover เพราะว่าการที่เราจะเป็น First Mover เหมือนกัน ตัวอย่างที่ว่าทำ Partner กับ Start up บางเจ้าแรกๆอาจจะไม่มีคนเชื่อถือ แต่ครั้งที่เรากับเจ้านี้แล้ว ใครๆ ก็อยุ่กจะทำตาม การที่เราเป็นเจ้าแรกและทำก่อนถ้าประสบความสำเร็จก็จะไปได้ไกล แต่ต้องอาศัย Innovation มากเหมือนกัน มันไม่ใช่ที่เราคิดแค่ 1 อย่าง 2 อย่างแล้วประสบความสำเร็จ เราจึงควร พัฒนาคนในองค์กรให้คิดนอกกรอบ” A3

“ในระยะแรกคงต้องเข้าใจลูกค้าก่อน หลังจากเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้ว สิ่งอื่นๆก็จะบอกได้ว่าเราควรทำอะไรออกมา และเรื่องของความเร็วที่จำเป็นต้องมี ถ้าใครทำ ก่อนก็จะได้ก่อน แต่ทำออกมาต้องได้ดีด้วย เพราะบางคนทำออกมาแล้วไม่ประสบความสำเร็จ” D1

“สิ่งที่จะสอดคล้องกับดิจิทัลมองว่าเป็น Innovation มากกว่า ในแง่ของ System และ Product innovation เมื่อเรามีแนวคิดที่จะทำอะไรใหม่ๆ ขึ้นมาแล้วองค์กรก็จะดำเนินการ ไปตามเป้าหมายที่เราต้องการ ส่วนเรื่อง First mover รีเบต้าต้องดูว่าเราต้องการที่จะเป็นผู้นำหรือไม่

ถ้าเป็นบริษัท Global ก็จะได้ move ได้ง่าย แต่ถ้าเป็นบริษัท Local ถ้าจะ move คงไม่ใช่ First Mover คงจะรอก่อน แล้วค่อยเปลี่ยนตามคนที่ประสบความสำเร็จ” D2

“Innovation Strategy เน้นเรื่องการหาวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในส่วนของโครงสร้างการทำงานและผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม” D3

4.2.1.6 มิติด้านรูปแบบธุรกิจ

รูปแบบ Business model ที่เป็นดิจิทัล ไม่ได้แตกต่างจากเดิมมากนักเนื่องจากการซื้อขายได้รับความคุ้มครองเหมือนกัน แต่สิ่งที่แตกต่างอย่างชัดเจนเลยคือเรื่องของความรวดเร็วทั้งในด้านการซื้อขาย การดำเนินงานในองค์กร และยังให้ความแม่นยำมากกว่าอีกด้วย และผู้บริหารส่วนมากก็มองว่าดิจิทัลเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ตรงเป้าหมายและรวดเร็วมากกว่าเดิม และลดต้นทุนจากการตัดตัวกลางออกไปด้วย

ตารางที่ 4.9 สรุปมิติด้านรูปแบบธุรกิจ

ผลการสัมฤทธิ์	คะแนน (ร้อยละ)
ส่งผลต่อการทำงานที่รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น	30%
เป็นหนึ่งในช่องทางในการขายประกัน Online	20%
เก็บ Data ได้ง่ายขึ้นและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อได้ง่าย	10%
มีการตัดตัวกลาง เช่น ตัวแทน โบรกเกอร์	10%
เน้น customer engagement	10%
เน้นคั่นที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ	5%
ต้นทุนต่ำกว่าแบบเดิม	5%
Mass customer	5%
Focus Target Group	5%

“ที่แน่ๆ คือความรวดเร็วและมีการทำงานที่แม่นยำขึ้น เนื่องจากใช้ระบบในการทำงาน ลดปัญหา Human error และไม่ต้องรอคนทำงาน อีกทั้งไม่ต้องใช้คนในการทำงานเยอะ ที่สำคัญเราจะมีข้อมูลที่สามารถติดตาม และวิเคราะห์ต่อได้ง่ายขึ้น” M1

“เมื่อนำดิจิทัลมาเทียบกับการขายแบบปกติ สิ่งที่แตกต่างกันเลยคือเรื่องของ Time to market ทั้งเรื่องของผลิตภัณฑ์ เรื่องสรุป เรื่องวิธีการและเรื่องของการ set up ทุกอย่างต้องเร็วหมด เร็วในเรื่องของการดำเนินการไม่พอ ต้องเร็วในเรื่องของการปรับเปลี่ยนด้วย ทุกครั้งที่

เรา ออกสินค้าใหม่อะไรออกไปต้องมีทีมคอยสรุปผลว่าทำแล้วเป็นยังไง ต้องทำตลอดเวลา และต้องเร็วด้วย ทุกอย่างต้องเร็วไปหมด” V2

“มีสองด้าน ธุรกิจปกติยังเหมือนเดิม ยังเป็นการประกันแบบ Insurance แต่มีกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนของบริษัท เพื่อทำให้เกิดสองอย่าง 1 ทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้น 2 คือลดต้นทุนการเงินของบริษัท เฉพาะฉะนั้นดิจิทัลคือการทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าเข้าถึงองค์กรนี้ได้ง่าย และทำให้ลูกค้าได้ใช้บริการที่รวดเร็วและไม่ต้องมีกระบวนการยุ่งยาก ไม่ต้องมีเอกสารมากมายให้วุ่นวาย แต่ในเชิงของรูปแบบยังคงรูปแบบ โมเดลเหมือนกับแบบปกติ เพียงแต่นำดิจิทัลมาใช้งานมากขึ้น” A1

“คิดว่าเหมือนกัน เหมือนกันในที่นี้คือการขายปกติเป็นการเผชิญหน้าเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพียงแต่ความต่างคือการหาข้อมูล รับรู้ข้อมูลและเข้าถึงข้อมูลที่ต่างกัน เพราะดิจิทัลมันเข้าถึงข้อมูลได้เร็วกว่า แต่การเผชิญหน้าก็ต้องผ่านมือถือก่อนอยู่ดี แต่ลักษณะของการทำงานมันเหมือนกัน มันไม่ได้ต่างกันเลย คือ ต้องรู้ข้อมูล และเลือกสิ่งที่ยากจะได้ จ่ายตั้ง แล้วก็ได้กรรมธรรม์มันไม่ต่างกันเลย แต่สิ่งที่ต่างคือช่องทางในการเข้าไปถึงลูกค้า” A2

“ถ้ามองในแง่ของดิจิทัลจริงๆ มันสามารถนำมาใช้กับรูปแบบธุรกิจแบบเดิมได้เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าเราจะหยิบอะไรมาในในแต่ละ โมเดลมาใช้ เพราะในดิจิทัลก็มีหลายเรื่อง ขึ้นอยู่กับว่าเราหยิบอะไรออกมาใช้ในการทำงาน แน่นนอนว่าถ้าเราหยิบออกมาได้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่แล้ว อย่างน้อยก็เรื่องของความเร็ว ความง่ายของลูกค้า หรือแม้แต่ตัวลูกค้าเอง หรือแม้แต่การบริการ ยังไงก็ได้ประโยชน์” D1

“สามารถสร้างข้อได้เปรียบในเรื่องของการทำ Focus target group ที่ตรงเป้าหมาย เรื่อง Speed of time สามารถเพิ่มกระบวนการทำงานต่างๆ ได้ด้วยระยะเวลาที่สั้นลง การเริ่มแคมเปญที่รวดเร็วแข่งขันกับตลาดได้ทันทางที่” D3

“ช่องทางในการขายแตกต่างกัน แต่ต้องบอกว่าระบบดิจิทัลหรือแม้แต่การขายบนออนไลน์ก็ตามมันจะไม่เหมือนการซื้อของออนไลน์แบบค้าขายอย่างเสรี แต่ธุรกิจประกันมีความยากเพราะมีกฎหมายควบคุม มีเรื่องกฎระเบียบมีอะไรหลายอย่างที่เรไม่สามารถทำให้เหมือนออกมาเหมือนการซื้อของออนไลน์ได้ และดิจิทัลจะสามารถทำให้เรามุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ง่าย” V1

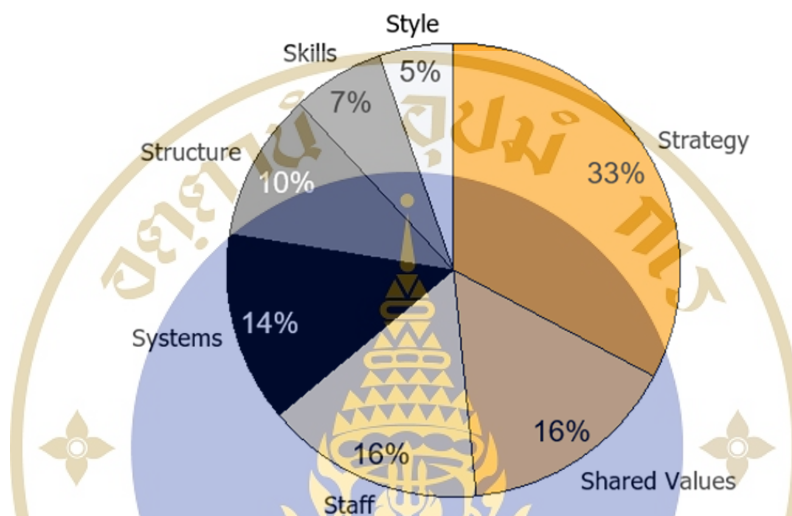
“น่าจะเป็นเรื่องของการผ่านทาง internet ผ่านทางมือถือ เพราะฉะนั้นทำให้ติดต่อกับคนน้อยลง เป็นแบบการบริการตัวเองมากขึ้น” A3

“ต่างกันตรงที่ว่า Business model แบบเดิมต้นทุนจะสูงเพราะว่าค่อนข้างใช้คนเยอะมาก ไม่ว่าจะเป็นคนขาย คนเก็บเงิน อาจจะผ่านเบงค์ แต่ถ้าเปลี่ยนเป็นออนไลน์ก็จะลดคนกลาง

เพราะลูกค้าเข้าเว็บไซต์ไปดูเองได้ ต้นทุนในเรื่องของคนกลางก็จะลดลง ค่าคอมมิชชั่นก็จะหายไปและทำให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกลงและคุ้มค่ากับเงินที่เสียไปที่สุด” D2

4.2.1.7 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะขององค์กร

กรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ และปัจจัยทั้ง 7 นั้น จะถูกเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะขององค์กร

“ตอนนี้ก็น่าจะเป็นกลยุทธ์ กลยุทธ์กับ Structure อันสุดท้ายคือ Share Values ค่านิยมร่วมกัน ถ้าจะไปร่วมกันทั้งองค์กร Share Values ที่ต้องมีทั้งหมดมันต้องไปในทิศทางเดียวกัน คิดแต่ผู้บริหารก็ไม่น่าจะเกิด” S1

“ต้องขึ้นด้วยกลยุทธ์ก่อน Strategy มันไปไกลการวางกลยุทธ์ก็คือทำในระยะเวลา 3 ปีล่วงหน้า แล้วก็มาดูว่าจะวาง Structure อะไรยังไง พนักงาน และทักษะของพนักงานก็ต้องได้ อันอื่นมันมาทีหลัง” V1

“หนึ่งต้องเป็นภาพใหญ่กลยุทธ์องค์กรต้องมี สองมีค่านิยมร่วมกันที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามคือระบบที่พร้อมในการสนับสนุน เมื่อกลยุทธ์ชัดเจน ค่านิยมชัดเจน เมื่อรับพนักงานเข้ามาก็จะถูกหล่อหลอมเข้าไปด้วยกัน ดังนั้นผมมองอยู่ 3 ตัวคือ กลยุทธ์ ค่านิยมร่วมกัน และระบบการทำงาน” A1

“ทุกอย่างต้องสมดุลกันทั้งหมด เพราะว่าถ้าเอนไปทางใดทางหนึ่งมันจะไม่เกิดสิ่งที่เราอยากให้เกิด ดังนั้นมองว่าทั้งหมด” A3

“ถ้าองค์กรที่บุคลากรพร้อมอยู่แล้วมันก็ไปได้เลยก็มองว่าให้เรื่องของคนอันดับแรก แต่ถ้าศักยภาพของคนยังไม่เพียงพอก็ต้องเป็น Strategy สำหรับผมให้กลยุทธ์มาเป็นอันดับหนึ่งแล้วกันแล้วจากนั้นค่อยมาเป็นพนักงาน ค่านิยมร่วมกัน และระบบ ซึ่งเรื่องของคนกับ skill น่าจะไปด้วยกัน”

D2

“เลือกเป็นกลยุทธ์และก็เรื่องของพนักงานที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก”

D3

“อันที่หนึ่งคือค่านิยมร่วมกัน มันต้องมีเคมีร่วมกันกับองค์กรถึงจะเติบโตได้ หลายองค์กรใช้กลยุทธ์เยอะมากแต่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะค่านิยมร่วมกันไม่มี เมื่อมีค่านิยมไม่ว่าจะเป็นดิจิทัลหรืออะไรก็ตามเข้ามาก็มองว่าพนักงานมีส่วนสำคัญ เพราะมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แล้วค่อยมาเรื่องของกลยุทธ์”

E1

“ตัวค่านิยมมีส่วนสำคัญเพราะว่ามันต้องสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพขององค์กรเวลาขับเคลื่อนจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ถัดมาคือเรื่องโครงสร้างขององค์กร และระบบเป็นสามสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆ”

D1

4.2.1.8 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว

หลายองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จและการก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางแผนไว้ตั้งแต่ต้น บางองค์กรก็สามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมาย แต่บางองค์กรก็กลับไม่ประสบความสำเร็จถึงเป้าหมายสักที โดยสาเหตุหลักที่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นไว้สามารถจำแนกได้โดยเรียงตามน้ำหนักดังนี้

ตารางที่ 4.10 สรุปมิติด้านความท้าทายในการปรับตัว

ผลการสัมฤทธิ์	คะแนน (ร้อยละ)
การปรับตัวอย่างไรทิศทาง ขาดหลักการ	25%
ทัศนคติเชิงบวกและความน่าเชื่อมั่นที่คิดว่าจะทำให้ได้ตามเป้าหมายของคนในองค์กร	25%
ขาดการโฟกัสในงานที่ทำ	20%
ปรับตัวช้าไม่ทันคู่แข่งขั้นในตลาด	15%
ขาดบุคลากรที่มีความรู้ Digital แบบประกัน	5%
ขาดภาวะความเป็น Leadership	5%
การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้ปฏิบัติการ	5%

“มองเรื่องทัศนคติเชิงบวกนะคือบางครั้งยังเชื่อมั่นในสิ่งที่ตัวเองทำอยู่ เคยได้ยินคำว่า คุณใช้สัญชาตญาณในการบริหารงานมากเกิน มากกว่าทักษะการจัดการ มั่นใจว่าทำได้แล้วอะไรที่ทำให้คิดว่าทำได้อย่างนั้น บางทีการใช้สัญชาตญาณมันก็ผิด มันเหมือนการให้ตัวเราอยู่รอดไปได้เท่านั้นเอง หลายองค์กรคิดแบบนี้โดยเฉพาะผู้บริหารเองที่มีความมั่นใจเกินไป ไม่มีตรรกะในการคิดหรือบริหาร อาจจะต้องมีทัศนคติและเหตุและผลมาประกอบกันด้วย การคิดบวกเป็นสิ่งที่ดี แต่ว่าต้องตามมาด้วยหลักการที่ใช่ด้วย การสร้างแรงบันดาลใจจะได้เป้าหมายระยะสั้น ถ้าใช้ตรรกะจะได้ระยะยาว”

E1

“การปรับตัวอย่างไรทิศทางน่าจะทำได้ถึงเป้าหมายได้ช้าที่สุดมากกว่าเหตุผลอื่น เนื่องจากไม่รู้จะทำอะไร ดังนั้นสิ่งที่จะแก้ได้คือลิสมาแล้วจัดลำดับความสำคัญว่าอะไรต้องทำก่อนหลัง”

E2

“การปรับตัวอย่างไรทิศทาง เนื่องจากมีสิ่งที่เราอยากจะไปแต่ไม่รู้ว่าจะไปยังไงโดยวิธีไหน ไม่รู้ว่าจะเอาลูกกลุ่มไหน ไม่รู้จะเอาอะไรบ้าง”

S1

“สิ่งที่น่ากลัวคือเราไม่รู้ว่าจะปรับตัวไปทางไหน อันนี้จะทำให้ทุกอย่างผิดไปหมดเลย อันดับแรกต้องรู้ก่อนว่าเราทำอะไร เราจะไปยังไงต่อ สิ่งที่ต้องทำอะไรบ้าง พอรู้ว่าจะทำอะไรก่อนก็ไปโฟกัสสิ่งที่เราต้องทำก่อนในเรื่องนั้นๆ”

D1

“ยังเป็นเรื่องของการปรับตัวแบบไร้ทิศทาง ไม่มีกลยุทธ์ที่จะไป ไม่รู้ว่าจะไปที่ไหนเป็นอุปสรรคตัวแรกเลยที่ทำให้องค์กรแกว่ง พอเกิดอันนี้แล้ว ทำให้ปรับตัวช้าไม่ทันคู่แข่งแน่ๆ”

D2

“ผมมองว่าทัศนคติสำคัญน่าจะที่สุดด้วยซ้ำ เพราะถ้าทัศนคติดีหรือไปในทางที่ควรจะเป็นมันก็จะส่งผลกับทุกเรื่องที่จะทำ ส่งผลทุกอย่างเช่นทัศนคติดี แล้วองค์กรต้องการจะปรับตัวให้เร็ว เราก็จะปรับตัวให้เร็ว มีการพัฒนาทักษะเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จก็จะต้องทำ และความท้าทายอื่นก็จะเป็นเรื่องของคุณแข่งว่าเค้าทำอะไรอยู่แล้วเราจะรับมืออย่างไร”

V2

“ความท้าทายขององค์กรอย่างแรกเลยคือเรื่องของทัศนคติเชิงบวก เพราะว่าส่วนใหญ่คนทำงานจะชินกับการทำงานระบบปกติ อะไรที่มีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นความท้าทายอย่างแรกที่ต้องทำคือปรับทัศนคติของคนในองค์กร และการขาดโฟกัสในการทำงานก็สำคัญมากพอๆ กัน”

A1

“ทัศนคติของคน เพราะทุกอย่างจะเกิดขึ้นมาจากคน คนก็ว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้อะไรก็ตามที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็อยู่ความท้าทายในการปรับตัวของคนในองค์กรที่เหลือเป็นเรื่องของการปรับตัวได้ช้ารีเปลาหรือเร็วตามตลาดรีเปลา อยู่ที่ใคร อยู่ที่คนหมดเลย เพราะคนเป็นคนจัดการทั้งหมด เพราะฉะนั้นหัวใจหลักและความท้าทายขององค์กรคือเรื่องของคน”

A2

“เรื่องของการโฟกัสในงานที่ทำและทัศนคติเชิงบวกของคนในองค์กร เป็นเหตุผลหลักเรื่องความท้าทายที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ” D3

“การขาดการโฟกัสในการทำงานก็ส่วนหนึ่ง หลายๆ องค์กรไม่ใช่แค่หา ไรทิศทาง แต่ว่ามีหลายอย่างที่จะทำหรืออยากจะได้ ซึ่งถ้ามองในมุมมองขององค์กรนี้ก็คือเรื่องขาดโฟกัส เป็นหลัก” A3

“ถ้าหมายถึงองค์กรเราจะมีปัญหามากที่สุดคือเรื่องของการหาพนักงานที่ เหมาะสมกับองค์กร เพราะธุรกิจประกัน ไม่เหมือนธุรกิจอื่น การทำโลกดิจิทัลก็ไม่ได้หิวหาเหมือน การช้อปปิ้งแบบทั่วไป คนที่เข้ากับธุรกิจประกันได้ต้องมีความรู้ทั้งด้านประกันและข้อกฎหมายและ สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ที่อยู่ในกรอบของความเสี่ยงและการกำกับควบคุม แต่ถ้ามองภาพรวม เรื่องของการปรับตัวช้าไม่ทันคู่แข่ง เพราะไม่เชื่อมั่นต้องปรับตัว” S1

“มองถึงตัวผู้บริหารยังขาดความเป็นผู้นำและการสื่อสารจาก Top management ลงสู่คนทำงาน คนที่ต้องปฏิบัติงาน มันยังไม่มี การสื่อสารที่ดีและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร” M1

4.2.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบและวิธีการต่างๆ ของประกันภัยที่สามารถนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ โดยคัดเลือกมา 9 รูปแบบ เพื่อนำมาให้ผู้บริหารให้คะแนนความเหมาะสมว่าสามารถ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ โดยจะให้คะแนนดังนี้

น้อยที่สุด = 1 คะแนน

น้อย = 2 คะแนน

ปานกลาง = 3 คะแนน

มาก = 4 คะแนน

มากที่สุด = 5 คะแนน

ผลที่ได้หลังจากนำคะแนนมารวมกันเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล

ลำดับ ที่	รูปแบบ	คำอธิบายเพิ่มเติม	คะแนน (ร้อยละ)
1	การทำธุรกรรมบนมือถือ Mobile Internet Transactions	การชำระเบี้ยประกันผ่านมือถือตั้งแต่ต้นกระบวนการ จนลูกค้าได้ e-Policy	15
2	การเปรียบเทียบคุณค่าสินค้า บนเว็บไซต์ Value comparison website	ลูกค้าเปรียบเทียบสินค้าให้เหมาะสมกับชีวิตประจำวัน และความต้องการ นอกเหนือไปจากการเปรียบเทียบ ราคา เช่น มีการรีวิวคุณภาพ การเคลม และบริการ เน้นการเทียบกับคู่แข่ง	14
3	Telematics based service	เทคโนโลยี GPS ที่นำมาใช้ติดในรถยนต์ ซึ่งระบบ จะเก็บข้อมูลการขับขี่และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัน เวลา สถานที่ ฯลฯ ส่งมายังเซิร์ฟเวอร์กลาง และประมวลผลข้อมูลออกมาเป็นคะแนนการขับขี่ ในแต่ละวัน	12
3	Social Broker หน้าออนไลน์	เป็นหน้าประกันภัยโดยหาลูกค้าจากสื่อ ออนไลน์ ใน Big Data เช่น FB	12
4	Cyber Risk Insurance ประกัน ความเสี่ยงด้านไซเบอร์	รับความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์	11
4	Parametric Insurance	การประกันที่จะมีการจ่ายเงินให้ผู้ทำประกันเมื่อเกิด เงื่อนไขต่างๆ ตามที่ตกลงกันไว้ เช่น เกิดน้ำท่วม หรือภัยพิบัติรูปแบบอื่นๆ โดยระบบ Smart Contract จะระบุเงื่อนไขที่ผู้ทำประกันจะได้รับเงิน เอาไว้ และนำไปตรวจสอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ต่างๆ โดยอัตโนมัติ หรือใช้ข้อมูลจากอุปกรณ์ IoT ที่ติดตั้งเอาไว้ (เช่นการตรวจสอบเหตุรถชน) หรือมี บริษัท 3rd Party เป็นผู้ยืนยันว่าเหตุการณ์เหล่านั้น เกิดขึ้นจริง และทำการจ่ายเงินประกันโดยอัตโนมัติ อย่างรวดเร็ว	11
5	Peer to peer insurance ระบบประกันเครือข่าย	การเชื่อมต่อ social network ของแต่ละคนเข้ากับ บริษัทประกันหลายแห่งเพื่อสร้างการทำประกัน แบบกลุ่ม ถ้าในกลุ่มไม่มีเคลมก็คืนเป็น Bonus ในปี ถัดไป	8

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล (ต่อ)

ลำดับ ที่	รูปแบบ	คำอธิบายเพิ่มเติม	คะแนน (ร้อยละ)
5	Cross-border Insurance	การประกันข้ามชาติที่มีความโปร่งใสสูงด้วย Block chain และใช้เงินตราแบบ Digital Currency ทำให้บริษัทประกันสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ประชากรทั่วโลกได้ และเข้าถึงกลุ่มคนเฉพาะกลุ่มที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของโลกได้ โดยการโอนเงินผ่าน Block chain	8
5	Self-driving car insurance ประกันรถยนต์ไร้คนขับ	เป็นประกันภัยสำหรับรถยนต์อัจฉริยะแบบไร้คนขับ	8



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจประกันภัย (Digital Insurance) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษารูปแบบของการนำดิจิทัลมาปรับปรุงธุรกิจประกันภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อวิเคราะห์และออกแบบวิธีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจประกันภัยเป็นอย่างดี มีอำนาจในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากเอกสารประกอบการวิจัย ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่มีข้อมูลชนิดทุติยภูมิ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัยให้สมบูรณ์ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 มิติด้านการรับรู้

- พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันมีผลอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกันภัยให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่สมัยนี้มีการใช้งานมือถือและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น เพื่อใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ ติดตามอ่านข่าวสาร ค้นคว้าหาข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงการซื้อของผ่านอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นผ่านเว็บไซต์หรือ โฆษณาแอปพลิเคชัน ด้วยสาเหตุของความง่ายในการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต ค่าใช้จ่ายในการใช้งานถูกลง อุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมีหลากหลายมากขึ้นและพกพาสะดวก ผู้บริโภคต้องการความสะดวกและความรวดเร็วในการซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการเงินการธนาคารย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจประกันด้วยเช่นกัน เพราะเป็นธุรกิจกลุ่มการเงินเช่นเดียวกับธุรกิจประกัน ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจการเงินการธนาคารได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างมากมาย เช่น Block Chain Fintech หรือแม้แต่การใช้ Application เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ธุรกิจประกันจึงหนีไม่พ้นที่ต้องปรับตัวและเข้าสู่ระบบดิจิทัล

- ประเทศไทยมีความพร้อมในด้าน Infrastructure ต่างๆ เช่น ระบบเครือข่าย 3G 4G อย่างเต็มรูปแบบของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือส่งผลให้คนไทยสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตผ่าน Digital Platform และอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น.

- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม การประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) มีการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนธุรกิจประกันภัยให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยจะเห็นได้จากการจัดสัมมนาเกี่ยวกับดิจิทัลต่างๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอนุญาตให้ออกกรรมวิธีแบบ e-policy แล้ว

- ธุรกิจประกันภัยในต่างประเทศมีการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแพร่หลายแล้ว ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องศึกษาโมเดลการเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อก้าวทันโลก

- นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจไทยกำลังเข้าสู่โมเดล ไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ธุรกิจประกันภัยจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจแบบเดิมมาสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น

5.1.2 มิติด้านโอกาสและอุปสรรค

- การเข้าสู่ยุคดิจิทัลนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งโอกาสและอุปสรรคแน่นอน โดยโอกาสคือเรื่องของการซื้อขายเนื่องจากการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะช่วยให้การขายได้ การมีขั้นตอนที่ง่าย สื่อความไปถึงลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็ว เหมาะกับยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคเน้นความสะดวกและรวดเร็ว และยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการติดต่อกับผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และยังเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มที่ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลด้วย

- การใช้เทคโนโลยีและเข้าสู่ระบบดิจิทัลมากขึ้น จะเป็นการลดตัวกลาง เช่น ค่าคอมมิชชั่น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง และยังส่งผลให้สินค้าและบริการมีราคาถูกลง ผู้บริโภคจะได้ซื้อสินค้าและบริการที่ราคาต่ำกว่า

- การดำเนินการ โดยใช้ดิจิทัลจะทำให้เก็บข้อมูลเป็น Big data ได้ ทำให้มีโอกาสในการนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายเพิ่มได้ (Cross sell)

- เนื่องจากยุคดิจิทัลเป็นอะไรที่รวดเร็ว องค์กรที่ปรับตัวได้รวดเร็ว มีความพร้อมจะเป็นโอกาสในการทำธุรกิจ แต่สำหรับองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วจะถือว่าเป็นอุปสรรค เนื่องจากการปรับตัวช้าจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ทันคู่แข่ง
- ผู้บริโภคก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในเรื่องของอุปสรรค คือการรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องซื้อ ประกันภัยของลูกค้ายังไม่มากพอ ดังนั้นไม่ว่าจะปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลหรือไม่ก็อาจจะไม่ช่วยในเรื่องความต้องการซื้อประกันของลูกค้าหรือถึงแม้มีลูกค้าที่มีความต้องการซื้อประกันแต่ยังคงมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่กล้าใช้งานผ่านระบบดิจิทัลเนื่องจากยังไม่เชื่อถือในระบบความปลอดภัยของข้อมูล
- การลงทุนสูงในช่วงแรกทั้งเรื่องของเทคโนโลยีและพนักงานที่มีความรู้ในด้านดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการจัดสัมมนากับพนักงานเก่าหรือจ้างพนักงานใหม่ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดิจิทัล
- การแข่งขันสูงขึ้นเพราะทำได้ง่ายขึ้นและทำให้เกิดการเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ง่าย ทำให้ Loyalty ของลูกค้าต่อ Brand ลดลงเนื่องจากลูกค้าจะต้องหาสิ่งที่คุ้มค่าที่สุดที่สุด
- โอกาสเกิดการแข่งขันด้านราคามีสูงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานระยะยาวลดลง เช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าเดินทาง ทำให้สินค้าและบริการสามารถลดราคาลงไปได้มาก ผู้บริโภคมักจะเลือกสิ่งที่คุ้มค่าที่สุดกับราคามากที่สุด
- ผลิตภัณฑ์บางชนิดไม่สามารถปิดการขายด้วยช่องทางดิจิทัลอย่างเดียวได้

5.1.3 มิติด้านการเตรียมความพร้อม

- องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคดิจิทัล ในด้านเทคโนโลยี Infrastructure และ digital platform เพื่อรองรับการใช้งานที่ง่าย รวดเร็ว และสามารถใช้งานได้กับชิ้นส่วนอุปกรณ์อื่นๆ ของลูกค้าหรือแม้แต่ลูกค้าเอง ซึ่งการลงทุนในด้านเทคโนโลยีนี้นั้นสามารถทำตัวเองหากองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว หรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในด้านดิจิทัล เช่น Consultant Startup หรือทำ partner
- ต้องมีพนักงานที่พร้อมที่จะเข้าสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งการเตรียมความพร้อมในส่วนนี้ของพนักงานอาจจะทำได้โดยจัดสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องประกันภัยดิจิทัล ให้พนักงานเข้าร่วมสัมมนาวิชาการที่เกี่ยวกับดิจิทัลที่หลายๆ ฝ่ายจัดขึ้น หรือสรรหาผู้ที่มีความรู้ในเรื่องประกันภัยดิจิทัล และจัดตั้งทีมสำหรับดูแลและสนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวกับดิจิทัลโดยเฉพาะ
- ต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการที่สามารถซื้อขายผ่านออนไลน์ได้แบบเบ็ดเสร็จ เนื่องจากสินค้าประกันภัยในปัจจุบันบางชนิดจำเป็นต้องตอบคำถามหรือออมนุมัติจากฝ่าย Underwriter ถึงจะทำการซื้อขายสำเร็จ

- ศึกษาโมเดลการทำงานในระบบดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น โดยอาจจะตั้งเป็นโปรเจกต์ดิจิทัลขึ้นมาเพื่อศึกษารูปแบบดิจิทัลที่เหมาะสมกับองค์กรและนำไปใช้ได้
- ถ้าหากองค์กรไม่เตรียมความพร้อมและปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล จะทำให้เสียโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าและการแข่งขันที่สูง หากไม่ปรับตัวก็จะไม่สามารถตามคู่แข่งได้ทัน องค์กรที่ไม่ปรับตัวนั้นอาจจะอยู่ได้ในระยะสั้น แต่ถ้าในระยะยาวแล้วจะมีปัญหา ที่แย่ที่สุดก็ต้องออกจากธุรกิจไปเลย

5.1.4 มิติด้านทรัพยากร

- ทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจประกันภัยหรือธุรกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหนีไม่พ้นทรัพยากรบุคคลเพราะองค์กรจะเติบโตขึ้นอยู่กับคนที่อยู่ในองค์กรเป็นหลัก คนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการดำเนินงานต่างๆ ดังนั้นคนจึงต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และในยุคดิจิทัลนั้นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
- ทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างคือ เทคโนโลยี ต้องเป็นเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมสามารถใช้งานได้ง่าย สามารถทำงานได้แบบเต็มประสิทธิภาพคือทำงานได้เบ็ดเสร็จไม่ต้องใช้แรงคนในการทำด้วยแรงงานคนอื่น และปรับเปลี่ยนในอนาคตได้ง่าย เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว
- พัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ซื้อง่ายและสะดวกบนแพลตฟอร์มดิจิทัล และต้องเป็นสินค้าที่สามารถขายได้ด้วยตัวเอง เป็นสิ่งที่คนต้องการ รวมถึงการบริการที่รวดเร็วสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

5.1.5 มิติด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัลคือการเข้าสู่ตลาดก่อนเป็นรายแรก (First Mover) และกลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation) ในทุกด้าน โดยเฉพาะเรื่องของผลิตภัณฑ์ ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์นี้มีความต่อเนื่องกันหากมีนวัตกรรมในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างได้ หรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ก็จะไปสู่การเป็นผู้นำรายแรก และอีกแง่หนึ่งของการเป็นผู้นำคือข้อได้เปรียบในการพัฒนาและทำก่อนคนอื่นจึงเหมาะที่จะเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ต้องการเข้าสู่ยุคดิจิทัล นวัตกรรมไม่ได้หมายถึงแต่การพัฒนาในเรื่องของสินค้าและบริการเท่านั้น แต่รวมไปถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ จากบุคคลกรขององค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล

5.1.6 มิติด้านรูปแบบธุรกิจ

- ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจที่เป็นดิจิทัลกับรูปแบบเดิมไม่ได้แตกต่างกันมากนักเนื่องจากการซื้อ ขาย ได้รับความคุ้มครองเหมือนกัน แต่ความที่แตกต่างอย่างชัดเจนคือเรื่องของความเร็ว ทั้งในด้านของการซื้อขาย การดำเนินงานในองค์กร และยังให้ความแม่นยำมากกว่าอีกด้วย
- ผู้บริหารส่วนมากมองว่าดิจิทัลเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าได้ตรงเป้าหมายและรวดเร็วกว่าเดิม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ใช้งานบนอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์หรือมือถือเพื่อต้องการความเร็วและความสะดวกสบาย ง่ายในการจัดการ
- รูปแบบธุรกิจที่เป็นดิจิทัลสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ เนื่องจากการตัดตัวกลางที่มีค่าดำเนินงานที่สูงกว่าเทคโนโลยีออกไป เช่น ค่านายหน้า ค่าคอมมิชชั่น ค่าเดินทาง ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าและบริการได้ในราคาที่ถูกลงกว่า

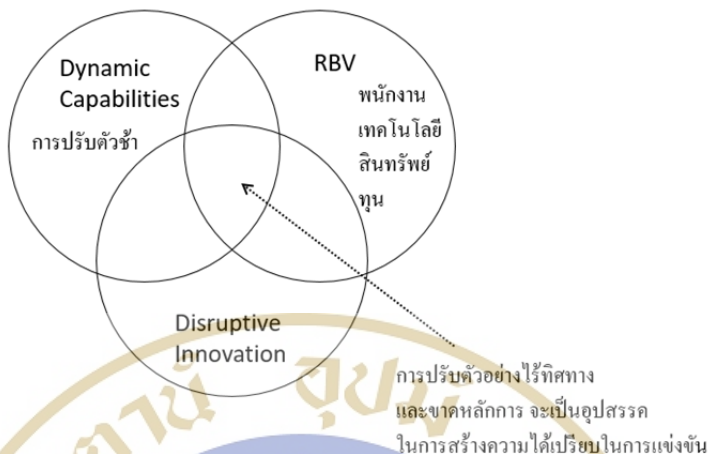
5.1.7 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะขององค์กร

กรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ปัจจัยทั้ง 7 นี้จำเป็นต้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด แต่การจัดลำดับความสำคัญที่ควรพิจารณาก่อนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ได้ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 12 คน ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 12 คน

ลำดับที่	ปัจจัย	คะแนน (ร้อยละ)
1	S-Strategy กลยุทธ์	33
2	S-Share Values ค่านิยมร่วมกัน	16
	S-Staff พนักงาน	16
3	S-System ระบบ	14
4	S-Structure โครงสร้างองค์กร	10
5	S-Skills ทักษะพนักงาน	7
6	S-Style สไตล์	5

5.1.8 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว



ภาพที่ 5.1 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว

การปรับตัวอย่างไร้ทิศทางและขาดหลักการ และทัศนคติเชิงบวกและความเชื่อมั่นของคนในองค์กรเป็นความท้าทายสำคัญลำดับแรกในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.2 มิติด้านความท้าทายในการปรับตัว

ลำดับที่	ปัจจัย	คะแนน (ร้อยละ)
1	▪ การปรับตัวอย่างไร้ทิศทาง /ขาดหลักการ	25
	▪ ทัศนคติเชิงบวกและความเชื่อมั่นที่คิดว่าจะทำให้ได้ตามเป้าหมายของคนในองค์กร	25
2	▪ ขาดการโฟกัสในงานที่ทำ	20
3	▪ ปรับตัวช้าไม่ทันคู่แข่งในตลาด	15
4	▪ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ Digital แบบประกัน	5
	▪ ขาดภาวะความเป็น Leadership	5
	▪ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้ปฏิบัติการ	5

5.1.9 รูปแบบประกันภัยดิจิทัล

จากการศึกษารูปแบบและวิธีการต่างๆ ของประกันภัยที่สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ทั้ง 9 รูปแบบ และนำไปให้ผู้บริหารคัดเลือกรูปแบบประกันภัยดิจิทัลที่ผู้บริหารมองว่า

เป็นประโยชน์และช่วยให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันหากมีการนำไปใช้ในองค์กรที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล ได้ผลสรุปดังนี้

ตารางที่ 5.3 รูปแบบประกันภัยดิจิทัลที่ผู้บริหารมองว่าเป็นประโยชน์และช่วยให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ลำดับที่	รูปแบบ	คำอธิบายเพิ่มเติม	คะแนน (ร้อยละ)
1	การทำธุรกรรมบนมือถือ Mobile Internet Transactions	การชำระเบี้ยประกันผ่านมือถือตั้งแต่ต้น กระบวนการจนลูกค้าได้ e-Policy	15
2	การเปรียบเทียบคุณค่าสินค้า บนเว็บไซต์ Value comparison website	ลูกค้าเปรียบเทียบสินค้าให้เหมาะสมกับ ชีวิตประจำวันและความต้องการ นอกเหนือไปจากการเปรียบเทียบราคา เช่น มีการรีวิวคุณภาพ การเคลม และบริการ เน้น การเทียบกับคู่แข่ง	14
3	Telematics based service	เทคโนโลยี GPS ที่นำมาใช้คิดในรถยนต์ ซึ่ง ระบบจะเก็บข้อมูลการขับขี่และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัน เวลา สถานที่ ฯลฯ ส่ง มายังเซิร์ฟเวอร์กลาง และประมวลผลข้อมูล ออกมาเป็นคะแนนการขับขี่ในแต่ละวัน	12
3	Social Broker นายหน้าออนไลน์	เป็นนายหน้าประกันภัยโดยหาลูกค้าจากสื่อ ออนไลน์ ใน Big Data เช่น FB	12
4	Cyber Risk Insurance ประกันความเสี่ยงด้าน ไซเบอร์	รับความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์	11
4	Parametric Insurance	การประกันที่จะมีการจ่ายเงินให้ผู้ที่ทำประกัน เมื่อเกิดเงื่อนไขต่างๆ ตามที่ตกลงกันไว้ เช่น เกิดน้ำท่วม หรือภัยพิบัติรูปแบบอื่นๆ โดย ระบบ Smart Contract จะระบุเงื่อนไขที่ผู้ทำ ประกันจะได้รับเงินเอาไว้นำไป ตรวจสอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่างๆ โดย อัตโนมัติ หรือใช้ข้อมูลจากอุปกรณ์ IoT ที่ ติดตั้งเอาไว้ (เช่นการตรวจสอบเหตุรถชน) หรือมีบริษัท 3rd Party เป็นผู้ยืนยันว่า เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง และทำการ จ่ายเงินประกันโดยอัตโนมัติอย่างรวดเร็ว	11

ตารางที่ 5.3 รูปแบบประกันภัยดิจิทัลที่ผู้บริหารมองว่า เป็นประโยชน์และช่วยให้องค์กรเกิดข้อ
ได้เปรียบในการแข่งขัน (ต่อ)

ลำดับที่	รูปแบบ	คำอธิบายเพิ่มเติม	คะแนน (ร้อยละ)
5	Peer to peer insurance ระบบ ประกันเครือข่าย	การเชื่อมต่อ social network ของแต่ละคน เข้ากับบริษัทประกันหลายแห่งเพื่อสร้างการ ทำประกันแบบกลุ่ม ถ้าในกลุ่มไม่มีเคลมก็ คืนเป็น Bonus ในปีถัดไป	8
5	Cross-border Insurance	การประกันข้ามชาติที่มีความโปร่งใสสูง ด้วย Block chain และ ใช้เงินตราแบบ Digital Currency ทำให้บริษัทประกัน สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ประชากรทั่ว โลกได้ และเข้าถึงกลุ่มคนเฉพาะกลุ่มที่ อาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของโลกได้ โดยการ โอนเงินผ่าน Block chain	8
5	Self-driving car insurance ประกันรถยนต์ไร้คนขับ	เป็นประกันภัยสำหรับรถยนต์อัจฉริยะแบบ ไร้คนขับ	8

จากการศึกษาสรุปผลว่า 3 อันดับแรกที่องค์กรควรจะนำไปใช้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ
ในการแข่งขันคือ

1. การทำธุรกรรมบนมือถือ โดยสามารถใช้ได้บนระบบดิจิทัลได้เลยทุกระบวนการ
ตั้งแต่การเลือกสินค้าที่จะนำไปขายบนแพลตฟอร์มดิจิทัล การซื้อ การชำระเงิน การอนุมัติ การได้รับ
กรรมกรรม การเคลม การเตือนต่ออายุ

2. การเปรียบเทียบคุณค่าสินค้าบนเว็บไซต์ ลูกค้านำสามารถค้นหาข้อมูลบนสื่อออนไลน์
เช่น เว็บไซต์หรือโมบายแอปพลิเคชัน และระบบสามารถนำมาเปรียบเทียบสินค้าของคู่แข่งในลักษณะ
สินค้าที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ลูกค้าได้เปรียบเทียบคุณสมบัติและราคาของแต่ละผลิตภัณฑ์ได้เอง

3. Telematics based service เป็นการนำเทคโนโลยี GPS มาใช้ติดในรถยนต์ ซึ่งระบบ
จะเก็บข้อมูลการขับขี่และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัน เวลา สถานที่ ฯลฯ ส่งมายังเซิร์ฟเวอร์กลาง
และประมวลผลข้อมูลออกมาเป็นคะแนนการขับขี่ในแต่ละวัน ประโยชน์ของผู้ขับขี่คือสามารถติดตาม
รถได้ สำหรับองค์กรคือรับรู้พฤติกรรมขับขี่ของแต่ละคน ซึ่งจะมีผลต่อไปในการคิดเบี้ยหรือความ
คุ้มครองครั้งต่อไป หากประวัติที่ดีก็สามารถลดราคาเบี้ยปีต่อไปให้กับลูกค้าได้

4. นายหน้าออนไลน์ Social Broker เป็นการหาลูกค้าจากสื่อออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย เนื่องจากมีฐานข้อมูลลูกค้าที่เป็น Big Data สามารถนำไปใช้เพื่อจับกลุ่มลูกค้าและรู้ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย (Digital Insurance) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

เพื่อศึกษารูปแบบของการนำดิจิทัลมาปรับปรุงธุรกิจประกันภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อวิเคราะห์และออกแบบวิธีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจประกันภัยเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยมีคำถามในการวิจัยดังนี้ แนวทางในการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในธุรกิจประกันภัยมีอะไรบ้างและการนำดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัย สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้หรือไม่

ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับสังคมไทยมากขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป กล่าวคือคนไทยในยุคดิจิทัลมีการใช้งานอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้งานสังคมออนไลน์ ติดตามอ่านข่าวสารออนไลน์ ค้นหาข้อมูลที่สนใจ รวมไปถึงการซื้อขายของผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งการตลาดออนไลน์ของไทยมีการเติบโตอย่างมากมีสาเหตุเช่นเดียวกับการเติบโตของตลาดออนไลน์ทั่วโลกและการให้บริการ 3G/4G เต็มรูปแบบของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือส่งผลให้คนไทยสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น องค์กรที่รับรู้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มองเห็นโอกาส และเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับกระแสที่เปลี่ยนไปเป็นเจ้าแรก จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งทรัพยากรสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ 1. พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทั้งในเรื่องธุรกิจประกันภัยและดิจิทัลรวมถึงมีแนวคิดที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม 2. เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร รองรับการใช้งานและตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งระบบที่ใช้ต้องสามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ได้หลากหลายและสามารถพัฒนาตัวเองได้ทันกับการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี 3. ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์กับระบบดิจิทัล มีความหลากหลาย สร้างข้อแตกต่างได้ หากองค์กรมีทั้ง 3 ส่วนนี้ จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างดี เพราะการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลย่อมหนีไม่พ้นเทคโนโลยีที่เป็นรากฐานระบบดิจิทัล พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจดิจิทัลและธุรกิจประกันภัย และสินค้าและบริการที่สามารถซื้อขายบนดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จอย่างแน่นอน สอดคล้องกับทฤษฎี

Dynamic Capabilities ตามที่ พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เกียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดาอนันตสุข, และปกรณ์ ประจันบาน, 2557 ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับ Dynamic Capabilities ไว้ว่า “ความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วยกระบวนการ การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อองค์กรในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน แต่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรต้องอาศัยตัวส่งผ่านคือ ความสามารถเชิงปฏิบัติการด้วยการพัฒนาความสามารถเชิงปฏิบัติการขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้น หากองค์กรต้องการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน องค์กรจะต้องมองเห็นถึงความสำคัญการบูรณาการการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแต่ละแผนก รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรภายในให้ใช้งานร่วมกัน ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการบูรณาการขององค์กรเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน”

Teece (1997) และ Eisenhardt & Martin (2000) พบว่า “ความสามารถเชิงพลวัตภายใต้กระบวนการการบูรณาการ การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการแข่งขัน” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ Wu (2010) ที่ศึกษาความสามารถเชิงพลวัตภายใต้ระดับสถานะแวดล้อมที่แตกต่างกันและพบว่า “องค์กรที่เผชิญกับระดับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงนั้นต้องใช้ความสามารถเชิงพลวัตภายใต้กระบวนการการบูรณาการ การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบทความของ PwC Consulting (2015) ที่ทำการศึกษาลาดประจักษ์ไทยกับดิจิทัลไว้ว่า “ปัจจุบันสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำตลาดใหม่ๆ มากขึ้น โดยไทยถือเป็นหนึ่งในประเทศในภูมิภาคเอเชีย ที่มีผู้ใช้งานโซเชียลเน็ตเวิร์คมากเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ผู้ประกอบการจึงควรเริ่มสร้างสังคมออนไลน์ หรือโซเชียลเน็ตเวิร์ค สื่อสารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ บนสมาร์ตโฟน และแท็บเล็ต เพื่อให้เข้าถึง โลกโซเชียลของคนไทย ในอีก 1-2 ปีข้างหน้า ช่องทางดิจิทัลจะถูกพัฒนาขึ้นไปอีกขั้น บริษัทประกันที่หันมาขายประกันออนไลน์กันมากขึ้น จากปัจจุบันที่เริ่มมีผู้ประกอบการบางรายเสนอขายผ่านออนไลน์บ้างแล้ว โดยแบบประกันผ่านออนไลน์จะเป็นลักษณะง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เหมือนกับการขายผ่านทีวี หรือ ขายผ่านเว็บไซต์ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจะเริ่มพัฒนาแอปพลิเคชันใบเสนอราคาแบบประกันต่างๆ ผ่านทางมือถือ เพื่อช่วยตัวแทนฝ่ายขายให้สามารถแนะนำแบบประกันให้กับลูกค้าได้สะดวกสบาย และรวดเร็วขึ้น”

องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสที่เปลี่ยนไป ในปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่กระแสที่เรียกว่าดิจิทัล หลายอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจประกันภัย ปรีดี ดาวฉาย ประธานสมาคมธนาคารไทยและกรรมการผู้จัดการ บมจ. กสิกรไทย ได้กล่าวถึงดิจิทัลในงานสัมมนาการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยในยุค Digital

Economy ว่า “จากประสบการณ์ในต่างประเทศการเข้ามาของเศรษฐกิจดิจิทัลก่อให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็น การค้า การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการขยายตัวของภาคบริการ ธุรกิจประกันภัยจะได้รับผลกระทบเร็วกว่าประกันชีวิต” สาเหตุก็คือสินค้าและบริการเป็นแบบการซื้อขายครั้งเดียว ความซับซ้อนในตัวผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่า ทำให้มีการซื้อขายบนระบบดิจิทัลเป็นไปได้ง่ายกว่า และสามารถซื้อขายเบ็ดเสร็จบนแพลตฟอร์มดิจิทัลได้เลย บริษัทที่ปรึกษา Everis Consulting รายงานไว้ในเรื่อง InsurTech Outlook ว่า “ธุรกิจประกันภัยกำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคของ InsurTech แล้วอย่างเต็มตัว ซึ่งเทรนด์ของ InsurTech นี้จะเริ่มเห็นได้จากกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์รูปแบบประกันและปัจจุบันเดบิตโจนมีมูลค่ามากกว่า 3.1 พันล้านเหรียญสหรัฐแล้วทั่วโลก สำหรับ InsurTech นั้นยังจัดเป็นน้องเล็กมาก แต่ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ เพราะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาผนวกในแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ ทำให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความท้าทายอีกประการหนึ่งของ InsurTech ก็คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการติดต่อกับลูกค้า โดยมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีการใช้เกมในการเสนอแผนประกันภัยที่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าแต่ละรายมากขึ้นด้วย” ดังนั้นองค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสดิจิทัลได้ก็จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทันทีจะช่วยให้องค์กรนำหน้าคู่แข่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตรงข้ามกับองค์กรที่ไม่ปรับตัวตามเทคโนโลยีที่ไปเร็วก็จะช้าและตามคู่แข่งไม่ทัน ซึ่งจะอยู่ได้แค่ในระยะสั้นเท่านั้น ในระยะยาวก็จะหมดโอกาสในการเติบโตได้ สอดคล้องกับทฤษฎี Disruptive Innovation Technology เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ (2559) กล่าวว่า “ในขณะที่ทุกอุตสาหกรรมกำลังถูกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกวินาทีด้วยคนรุ่นใหม่ที่มีวิถีคิดและเครื่องมือที่แตกต่างโดยสิ้นเชิง เมื่อเปรียบเทียบกับนักธุรกิจใหญ่ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่มาแล้วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา คนรุ่นใหม่เหล่านี้กำลังเข้ามาวัดรอยเท้าและเข้ามาโค่นระบบธุรกิจดั้งเดิมที่ไม่คิดปรับตัวอย่างไม่ปราณี เราอยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน ด้วยอัตราเร่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน” ผู้ให้คำจำกัดความของ คำว่า Disruptive innovation คือ Clayton Christensen แห่ง Harvard Business School ผู้แต่งหนังสือ The Innovator’s Dilemma อธิบายว่า “นวัตกรรมได้สร้างตลาดใหม่และพลิกโฉมหน้าอุตสาหกรรมและสังคม โดยทำให้เกิดผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ ซึ่งไม่เพียงเป็นผลมาจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเดิมในรูปแบบใหม่ด้วย Disruptive innovation เป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน ซึ่งสามารถทำให้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือการบริการได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม สามารถสร้างความเติบโตให้กับองค์กรธุรกิจ อย่างยั่งยืน โดยอาศัยการใช้นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่างจากผู้นำตลาด” สอดคล้องกับพ.อ.ดร.เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ รองประธาน กสทช. และประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม ที่กล่าวบรรยายในงาน Thailand Insurance Symposium 2016

“บริษัทประกันภัยจะต้องปรับตัวไม่แพ้ธุรกิจการเงินการธนาคาร จะต้องพัฒนา Digital Service Platform เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่คาดหวังการให้บริการแบบ real-time เพราะลูกค้ามีอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ที่สามารถบอกตำแหน่งได้ โดยลูกค้ายังต้องการแอปพลิเคชันของบริษัทเพื่อติดต่อขอรับบริการได้อย่าง real-time และจะเกิดความท้าทายในเรื่องการประกันภัยด้าน Cybersecurity เป็นประเด็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทรูปแบบใหม่อย่าง Fintech ที่มีความคล่องตัว และมีบริการที่ real-time ตอบโจทย์ผู้บริโภคได้ดีกว่า ก็กำลังเดินเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจประกันภัยเช่นกัน”

สอดคล้องกับบทความของ PwC Consulting, 2015 ที่ทำการศึกษาตลาดประกันภัยไทยกับดิจิทัลไว้ว่า “สุดท้ายการแข่งขันในตลาดธุรกิจประกันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในระยะข้างหน้า ดังนั้นผู้ประกอบการที่จะได้เปรียบ คือ รายที่พร้อมจะเกาะไปกับเทรนด์ดิจิทัล โดยเป็นผู้นำในการนำเสนอ และเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบเก่าๆ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการใช้รูปแบบชีวิตของลูกค้าที่เป็นออนไลน์มากขึ้น”

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

- ในมุมมองของกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องทำให้กลยุทธ์มีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับการปรับตัวเข้าสู่ยุคประกันภัยดิจิทัล ทั้งนี้ต้องเริ่มต้นด้วยการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และมีการสื่อสารให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงในดิจิทัล ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลคือองค์กรที่กล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิด Do or Die และ First Mover Advantage เพื่อไม่ให้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลมาทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้
- องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประกันภัยยุคดิจิทัล โดยการลงทุนในการสร้าง Infrastructure สำหรับดิจิทัลแพลตฟอร์มและการดำเนินงานผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องสามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่างๆ ได้หลากหลายและสามารถนำมาใช้งานได้ง่ายและรวดเร็ว โดยแบ่งเฟสการลงทุนอย่างเหมาะสมตามขนาดของรายได้
- มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในเรื่องดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับประกันภัยดิจิทัลหรือให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเกี่ยวกับประกันภัยดิจิทัลที่จัดขึ้น โดย คปภ.

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถวางจำหน่ายและปิดการขายได้บนดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยผลิตภัณฑ์ต้องมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งและสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี
- พัฒนาช่องทางการขายออนไลน์และออฟไลน์ร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยเน้นที่ตัวลูกค้าเป็นหลัก ไม่เน้นว่าจะต้องพัฒนาช่องทางใดช่องทางหนึ่งเป็นพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Omni-Channel เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งกันเองของแต่ละช่องทางในเรื่องของการให้บริการแก่ลูกค้า
- ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนา Business Model โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นสื่อกลางในการติดต่อและให้บริการกับลูกค้า เพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้นใน Business Model แบบเดิม

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์การรับรู้และการเตรียมความพร้อมในธุรกิจ ประกันภัยต่อระบบดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูง แต่ยังไม่ได้มีการสัมภาษณ์ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริโภคโดยตรง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของงานวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

- ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาคำคิดเห็นของพนักงานในองค์กรธุรกิจ ประกันภัยในเรื่องความพร้อมและอุปสรรคในการปรับตัวเข้าสู่ยุคประกันภัยดิจิทัล
- สำหรับผู้ที่สนใจศึกษารูปแบบประกันภัยดิจิทัลเพิ่มเติม สามารถนำรูปแบบที่ทำการคัดเลือกแล้ว ไปสัมภาษณ์กับกลุ่มลูกค้าโดยตรงเพื่อเป็นการยืนยันว่ารูปแบบที่คัดเลือกมานั้น สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้จริง

บรรณานุกรม

- ข่าวประชาสัมพันธ์แนวโน้มเบี้ยประกันภัยรับรวมสิ้นปี 2560 จากคปภ. (2560) [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.oic.or.th/th/consumer/news/releases/86511>.
- ชนิด รัชตะชาติ และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (ม.ป.ป.). การศึกษาองค์ประกอบความสามารถเชิง
พลวัตขององค์กร. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรีดี ดาวฉาย. (2559). การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยในยุค Digital Economy. ม.ป.ท.
- ผู้บริโภคสายพันธุ์ใหม่หลงใหลสื่อดิจิทัล' และบริษัทประกันภัยในไทยปรับตัวรับกระแส. (2557).
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000087278>.
- พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา, สุจินดา เขียมศรีพงษ์, ชาตรี ปรีดาอนันตสุข, และปกรณ์ ประจันบาน.
(2557). ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออก
อาหาร ในประเทศไทย. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- เมื่อประกันเข้าสู่ดิจิทัล คนทั่วโลกคิดอย่างไร. (2556). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://marketeer.co.th/archives/9425>.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลของ
ลูกค้า ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจำกัด. ม.ป.ท.
- IDC คาดการณ์ 10 แนวโน้มสำคัญของภาคธุรกิจและเทคโนโลยีในไทยปี 59. (2558). [ระบบ
ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://positioningmag.com/61916>.
- PwC เผยผู้บริโภคทั่วโลกแห่ซื้อประกันผ่านสื่อดิจิทัลเพิ่มขึ้น' แน่บริษัทไทยปรับตัวรับเทรนด์.
(2556). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000087278>.
- Unknown 2015. (2014). Insurance Disrupted General Insurance in a connected world.: Deloitte
“Digital Strategy Framework.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/transforming-insurance/Documents/insurers-fast-changing-digital-world-v4-fs.pdf>.



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจประกันภัยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

The Application of Digital Technology in the Non-Life Insurance Business

วัตถุประสงค์ แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการค้นคว้าอิสระ (Independent Study) เพื่อการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 หัวข้อทฤษฎีและแนวคิด

1. เหตุการณ์ใดที่ทำให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกัน ที่จะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ระบบดิจิทัล
2. การเข้าสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อทั้ง โอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรอย่างไร
3. องค์กรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล อย่างไรบ้าง
4. หากองค์กรไม่ปรับตัวตามกระแสดิจิทัลจะเป็นอย่างไร
5. คุณลักษณะของทรัพยากรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรได้ มีอะไรบ้าง
6. กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับองค์กรที่มุ่งเน้นการเข้าสู่ระบบดิจิทัล เป็นอย่างไร (เช่น Cost Leadership, Differentiate, First Mover, Innovation, Changing Core Business, Enhance Data Analytic, Redesign Digital Experience, Recruit/Retain Talent)
7. ลักษณะเฉพาะของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เป็นระบบดิจิทัล มีลักษณะที่แตกต่างจากรูปแบบธุรกิจปกติอย่างไร และช่วยองค์กรให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร
8. การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับอะไรมากที่สุด (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

กลยุทธ์ Strategy

โครงสร้างองค์กร Structure

ระบบ System

ค่านิยมร่วมกัน Share Values

สไตล์ Style

พนักงาน Staff

ทักษะ Skills

อื่นๆ

9. ความท้าทายในการปรับตัวขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คืออะไร
ความท้าทายในการปรับตัวขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คืออะไร
(สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. การปรับตัวอย่างไรทิศทาง
2. ขาดการโฟกัสในงานที่ทำ
3. ปรับตัวช้าไม่ทันคู่แข่งในตลาด
4. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายในระยะสั้น จนลืมเป้าหมายระยะยาว
5. ทักษะคนเชิงบวกและความเชื่อมั่นที่คิดว่าจะทำให้ได้ตามเป้าหมาย
6. อื่นๆ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์และคัดเลือกรูปแบบของประกันภัยดิจิทัล

รูปแบบของประกันภัยดิจิทัลดังกล่าว มีผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่

รูปแบบ Digital Insurance	ข้อดี/ โอกาส	ข้อเสีย/ อุปสรรค	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. Telematics based service เทคโนโลยี GPS ที่นำมาใช้ติดในรถยนต์ ซึ่งระบบจะเก็บข้อมูลการขับขี่และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัน เวลา สถานที่ ฯลฯ ส่งมายังเซิร์ฟเวอร์กลาง และประมวลผลข้อมูลออกมาเป็นคะแนนการขับขี่ในแต่ละวัน	+ เพิ่มโอกาสในการ code เบี้ยประกันภัยให้เหมาะสมกับลูกค้า + เป็นสิทธิประโยชน์ให้ลูกค้า เช่น ป้องกันการโจรกรรมรถยนต์ และแจ้งเตือนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ	- ต้องใช้เงินลงทุนในการทำระบบ GPS					
2. ประกันรถยนต์ไร้คนขับ (Self-driving car insurance) เป็นประกันภัยสำหรับรถยนต์อัจฉริยะแบบไร้คนขับ	+ มีโอกาสในการทำ product ใหม่ ที่ทุนประกันลดลง + โอกาสในการ claim น้อยลง	- กฎหมายในประเทศไทยยังไม่สนับสนุนเทคโนโลยีรถยนต์ไร้คนขับ					

รูปแบบ Digital Insurance	ข้อดี/ โอกาส	ข้อเสีย/ อุปสรรค	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
3. การทำธุรกรรมบนมือถือ (Mobile Internet Transactions) การชำระเบี้ยประกันผ่านมือถือ	+ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงในระยะยาว + เป็นช่องทางใหม่สำหรับกลุ่มลูกค้ายุคดิจิทัล	- ลงทุนสูงในระยะแรก - ยังจำเป็นต้องเซ็นสัญญา กรรมธรรม์เป็นลายลักษณ์อักษร					
4. การเปรียบเทียบคุณค่าสินค้าบนเว็บไซต์ (Value comparison website) ลูกค้าเปรียบเทียบสินค้าให้เหมาะสมกับชีวิตประจำวันและความต้องการ นอกเหนือไปจากการเปรียบเทียบราคา เช่น มีการรีวิวคุณภาพ การเคลม และบริการ	+ ทำให้ลูกค้าเข้าใจง่าย + ค้นหาประกันที่ตอบโจทย์ตัวเองได้	- หากสินค้าไม่สามารถแข่งคุณค่ากับคู่แข่งได้จะทำให้เสียผลประโยชน์ - คู่แข่งเยอะ					
5. ระบบประกันเครือข่าย (Peer to peer insurance) การเชื่อมต่อ social network ของแต่ละคนเข้ากับบริษัทประกันหลายแห่งเพื่อสร้างการทำประกันแบบกลุ่ม ถ้าในกลุ่มไม่มีเคลมก็คืนเป็น Bonus ในปีถัดไป	+ มีเงินทุนจาก Crowd funding	- ควบคุมคุณภาพไม่ได้ - ไม่สามารถควบคุม Fraud ได้					

รูปแบบ Digital Insurance	ข้อดี/ โอกาส	ข้อเสีย/ อุปสรรค	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
6. นายหน้าออนไลน์ (Social Broker) เป็นนายหน้าประกันภัย โดยหาลูกค้าจากสื่อออนไลน์ ใน Big Data เช่น FB	+ มีฐานลูกค้าออนไลน์เยอะ + ต้นทุนการดำเนินการต่ำกว่าทำเอง	- ควบคุมคุณภาพไม่ได้ - การตอบคำถามยังไม่ชัดเจน ต้องส่งกลับมาที่บริษัท					
7. ประกันความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk Insurance) รับความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์	+ เป็นสินค้าใหม่ + เป็นที่ต้องการในตลาด + โอกาสที่จะได้ลูกค้า B2B สูง	- มีความเสี่ยงสูง					
8. Cross-border Insurance การประกันข้ามชาติที่มีความโปร่งใสสูงด้วย Blockchain และใช้เงินตราแบบ Digital Currency ทำให้บริษัทประกันสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ประชากรทั่วโลกได้ และเข้าถึงกลุ่มคนเฉพาะกลุ่มที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของโลกได้ โดยการโอนเงินผ่าน Blockchain	+ขยายกลุ่มลูกค้าต่างประเทศได้ง่าย + โปร่งใส ชัดเจนสูง	- ลงทุนในระบบสูง - ต้องใช้เวลาในการพัฒนาคนในองค์กร					

รูปแบบ Digital Insurance	ข้อดี/ โอกาส	ข้อเสีย/ อุปสรรค	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
<p>9. Parametric Insurance</p> <p>การประกันที่จะมีการจ่ายเงินให้ผู้ทำประกันเมื่อเกิดเงื่อนไขต่างๆ ตามที่ตกลงกันไว้ เช่น เกิดน้ำท่วม หรือภัยพิบัติรูปแบบอื่นๆ โดยระบบ Smart Contract จะระบุเงื่อนไขที่ผู้ทำประกันจะได้รับเงินเอาไว้ และนำไปตรวจสอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่างๆ โดยอัตโนมัติ หรือใช้ข้อมูลจากอุปกรณ์ IoT ที่ติดตั้งเอาไว้ (เช่นการตรวจสอบเหตุรถชน) หรือมีบริษัท 3rd Party เป็นผู้ยืนยันว่าเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง และทำการจ่ายเงินประกันโดยอัตโนมัติอย่างรวดเร็ว</p>	<p>+ตรวจสอบง่าย สะดวก</p> <p>+ลูกค้าได้รับเงินเคลมเร็ว</p>	<p>-ต้องพัฒนาความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงาน</p>					