

การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกันวินาศภัย
ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว กรณีศึกษาของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

วิญญู อังศุนิตย์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2557

THE CASE STUDY OF AN INSURANCE COMPANY'S STRATEGIC MARKETING
PLANNING IN SLOW DOWN ECONOMIC CIRCUMSTANCES

Winju Angsunit

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2014

หัวข้อสารนิพนธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของ
ธุรกิจประกันวินาศภัยในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
กรณีศึกษาของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

โดย

วิญญู อังศุนิตย์

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. รัชตะ รุ่งตระกูลชัย)

..... กรรมการ

(ดร. บุญญาดา นาสุมบูรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

วิญญู อังศุนิตย์ : การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกัน
วินาศภัยในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว : กรณีศึกษาของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง.
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 68 หน้า.

ในปี 2557 บริษัทกรณีศึกษา มีอัตราการเติบโตที่สวนทางกับตลาด มีส่วนแบ่งตลาดที่
ลดลง จากร้อยละ 16.74 คงเหลือร้อยละ 16.26 อัตราการเติบโตของรายได้ติดลบร้อยละ 1.78
บริษัทจึงต้องใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อชิงส่วนแบ่งตลาดกลับคืนมาให้มีอัตราการเติบโต
เหมือนเดิม จึงได้ทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการ
เปลี่ยนแปลง (Change) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจประกันวินาศภัย 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม
จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของบริษัทกรณีศึกษา 3) เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อ
การแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทกรณีศึกษา

วิธีการศึกษาจะพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม จุดแข็งจุดอ่อนของ
บริษัท การพิจารณาวางแผนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม อันได้แก่ กลยุทธ์
ในส่วนประสมการตลาดบริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) กลยุทธ์การตลาดภายใน
(Internal Marketing) เพื่อจูงใจพนักงานสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และกลยุทธ์จัดการลูกค้า
สัมพันธ์เพื่อสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า

สรุปผลการศึกษสามารถกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร
(Corporate Strategy) บริษัทเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์
พัฒนาการตลาด (Market Development) ควบคู่กันไป 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business
Strategy) โดยการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) บริษัทจะต้อง
สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของ
ผู้บริโภคด้วยการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการใหม่เน้นประสิทธิภาพของบุคลากรและ
ระบบงาน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ด้านการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์
การตลาดแบบ STP (STP Marketing) ทำการกำหนดส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวาง
ตำแหน่งผลิตภัณฑ์และกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2557

WINJU ANGSUNIT : THE CASE STUDY OF AN INSURANCE COMPANY'S STRATEGIC MARKETING PLANNING IN SLOW DOWN ECONOMIC CIRCUMSTANCES. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR RUNGSUN LERTNAISAT, 68 PP.

In 2014, the case study of an insurance company's market share dropped from 16.74% to 16.26%, and on amount of direct premium decrease by 1.78%. The company had a negative growth while the insurance industry and some rival had a positive growth. The objective of this case study is planning to gain back market share as usual. It will monitor the dynamic change that impact on the insurance industry, secondly examine the company's SWOT among the market environment, and find out how to formulate strategic planning for the competition and the sustained growth of the company.

This case study's framework will be starting analyze the environment of the insurance industry, and identify the company's strengths and weaknesses in order to planning for proper marketing strategies. Alternatively, the promotion strategy one of the marketing mix, it is the effective ideal that might use to spread the word about the company's product or service to reach the customers. Besides, the internal marketing strategy and customer relationship management strategy also benefit for the company's workforce to improve better customer service, so that they are as capable as possible of providing value to customers, and ensure the customers are satisfied.

As a result of the case study, the company would formulate organizational strategy by considering the company's three levels strategic plan, as follows :

- 1) Corporate Strategy, it concern with market penetration and market development concurrently, which is the proper strategy to achieve the market share.
- 2) Business Strategy, choosing differentiation strategy to create innovative aspect that means both encouraged employees and simplified processes, make a difference and satisfiable services to meet consumer behavior's trend.
- 3) Functional Strategy, using STP Marketing as a segmentation of the market, then the selection of target market and then finally the implementation of positioning. The concept of the STP Marketing is to develop and implement of an appropriate marketing mix.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2014

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกันวินาศภัย ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวของบริษัทกรณีศึกษาฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยบุคคลหลายส่วนที่ข้าพเจ้าขออนุญาตกล่าวถึงดังนี้

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับข้าพเจ้าและนักศึกษาตั้งแต่เริ่มเรียนมาจนทุกวันนี้ และข้าพเจ้าสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ที่ได้ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้ง ดร. รัชตะ รุ่งตระกูลชัย และ ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์คณะกรรมการผู้คุมสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแนวทางในการแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณนักเขียน นักวิชาการรวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ท่านที่ได้สร้างผลงานเป็นแหล่งวิชาความรู้ที่ข้าพเจ้าได้ใช้ค้นคว้าและศึกษาเพิ่มเติมมาเป็นแนวทางในการศึกษาและทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจทุกๆ ท่านที่คอยอำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณนภาพร วิจิตร ที่คอยช่วยเหลือ ประสานงานตลอดระยะเวลาในการศึกษาและการทำสารนิพนธ์นี้

และสุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาที่คอยให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา และสามารถจัดทำสารนิพนธ์ได้สำเร็จสมบูรณ์

วิญญู อังศุนิตย์

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ภาพรวมธุรกิจประกันภัย.....	3
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Management of Change).....	9
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด.....	13
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย Five Forces Model.....	16
การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT).....	19
แนวคิดการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix.....	20
ส่วนประสมการตลาดสำหรับการบริการ (Service Marketing Mix 7Ps)....	21
แนวคิดการตลาดแบบ STP (SPT Marketing).....	25
การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting).....	26
การวางตำแหน่งของสินค้าในตลาด (Market Positioning).....	27
แบบจำลองช่องว่างของคุณภาพบริการ (The Gaps Model of Service Quality).....	28
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการศึกษานิพนธ์..... 39
	วิธีการศึกษา..... 39
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 39
4	การศึกษา ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ..... 41
	ความเป็นมาขององค์กรและนโยบายธุรกิจ..... 41
	สภาพแวดล้อมในธุรกิจประจักษ์..... 41
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม..... 42
	การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ..... 48
	การตลาดแบบ STP (STP Marketing)..... 52
	การวางแผนการตลาดระยะเวลา 3 ปี และแผนรองรับการเติบโต..... 53
	แผนการรองรับการขยายงานของบริษัทฯ ปี 2558..... 55
	ผลการศึกษา..... 58
	ความเห็นและข้อเสนอแนะ..... 59
	แผนระยะสั้น..... 59
	แผนระยะกลาง..... 61
	แผนระยะยาว..... 62
	บรรณานุกรม..... 64
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 68

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ส่วนแบ่งตลาดเบี่ยงประกันภัยโดยตรงธุรกิจประกันวินาศภัย 10 ลำดับแรก.....	2
2	เปรียบเทียบการเติบโตของเบี่ยงประกันภัยรับโดยตรงรวมของการประกัน วินาศภัย ปี 2553-2557.....	7
3	สัดส่วนของช่องทางการขายในธุรกิจประกันวินาศภัย.....	8
4	TOWS MATRIX เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์.....	21
5	เปรียบเทียบจำนวนเงินเบี่ยงประกันภัยรับโดยตรงและส่วนแบ่งตลาดปี 2556 กับ ปี 2557 ของบริษัทประกันภัยที่นำเป็นกรณีศึกษา.....	44
6	เปรียบเทียบเบี่ยงประกันภัยรับโดยตรงปี 2556 และ 2557.....	45
7	TOWS Matrix ของบริษัทกรณีศึกษา.....	47
8	เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม.....	48
9	แผนงานกำหนดเป้าหมายการตลาดบริษัท.....	54
10	อัตราการเติบโตของบริษัทฯ.....	55
11	เปรียบเทียบยอดขายรถยนต์รวมปี 2556 กับ 2557.....	59

TNI

TAH - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	โครงสร้างรวมขององค์การที่เกี่ยวข้องในธุรกิจประกันภัย.....	4
2	สัดส่วนของเบี้ยประกันภัยโดยตรงธุรกิจประกันวินาศภัยปี 2557 ตามประเภท การประกันภัย.....	7
3	การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยทั่วไป.....	11
4	การใช้เครื่องมือทั้ง 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร.....	13
5	7S ของแมคคินเซย์.....	14
6	Five Force Model ของไมเคิล อี พอร์เตอร์.....	16
7	SWOT เครื่องมือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของอัลเบิร์ต ฮัมฟรี.....	19
8	ส่วนประสมการตลาด 7P ของฟิลลิป คอตเลอร์.....	22
9	สามเหลี่ยมของการตลาดบริการ.....	24
10	การตลาดแบบ STP.....	25
11	แบบจำลองช่องว่างของคุณภาพการบริการ.....	29
12	ส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยโดยตรงของธุรกิจประกันชีวิต.....	42
13	ส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยโดยตรงของธุรกิจประกันวินาศภัย.....	42
14	การประเมินสภาวะการขยายตัวทางเศรษฐกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย.....	53



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข่าวสารประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) เปิดเผยว่าธุรกิจประกันภัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี 2557 ภาพรวมธุรกิจประกันภัยมีเบี้ยประกันภัยโดยตรงรวมทั้งสิ้น 704,000 ล้านบาท ขยายตัวจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 9.23 จำแนกเป็นเบี้ยประกันภัยจากธุรกิจประกันชีวิต จำนวน 498,753 ล้านบาท ขยายตัวอย่างโดดเด่นที่ร้อยละ 13.00 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งมีการพัฒนาช่องทางการขายให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการประกันภัยได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มช่องทางการขายผ่านร้านสะดวกซื้อต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยสำหรับรายย่อยใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มีรายได้น้อย โดยการประกันชีวิตที่มีเบี้ยประกันภัยรับสูงสุด คือ การประกันชีวิตประเภทสามัญ จำนวน 429,257 ล้านบาท ขยายตัวในอัตราเร่งที่ร้อยละ 15.56 รองลงมาประเภทกลุ่ม จำนวน 55,978 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 0.77 และประเภทอุตสาหกรรม จำนวน 7,718 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 2.46 และอีกส่วนหนึ่งเป็นเบี้ยประกันภัยจากธุรกิจประกันวินาศภัย จำนวนรวมทั้งสิ้น 205,247 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 1.05 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการประกันภัยรถมีเบี้ยประกันภัยรับสูงสุดจำนวน 117,903 ล้านบาท หดตัวเล็กน้อยที่ ร้อยละ 0.74 รองลงมาการประกันภัยเบ็ดเตล็ดจำนวน 70,992 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.12 และการประกันภัยอัคคีภัย จำนวน 11,059 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 6.42

สัดส่วนเบี้ยประกันภัยของธุรกิจ (Insurance Penetration Premium) ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product) คิดเป็นร้อยละ 5.94 โดยได้จากธุรกิจประกันชีวิต ร้อยละ 4.13 และธุรกิจประกันวินาศภัยร้อยละ 1.81

เนื่องจากธุรกิจประกันภัย มีจำนวนผู้ประกอบการอยู่มากบริษัท การแข่งขันในตลาดย่อมจะรุนแรงมากอยู่แล้ว ประกอบกับภาวะที่เศรษฐกิจที่ชะลอตัวทุกบริษัทประกันภัยจึงต้องเร่งทำการตลาดเพื่อให้มีรายรับเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น การวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการแต่ละบริษัทจึงนำมาเป็นกรณีศึกษาอย่างยิ่ง

ตารางที่ 1 ส่วนแบ่งตลาดเบียร์ประกันภัยโดยตรงธุรกิจประกันวินาศภัย 10 ลำดับแรก

บริษัท	ปี 2557		ปี 2556		เติบโต %
	เบียร์ประกันภัย	ส่วนแบ่ง %	เบียร์ประกันภัย	ส่วนแบ่ง %	
วิริยะประกันภัย	33,376	16.26	33,983	16.74	-1.78
ทิพยประกันภัย	24,092	11.74	23,617	11.63	2.01
กรุงเทพประกันภัย	15,155	7.38	15,057	7.42	0.65
เมืองไทยประกันภัย	10,028	4.89	8,663	4.27	15.76
สินมั่นคงประกันภัย	9,603	4.68	8,862	4.37	8.36
ประกันคุ้มภัย	8,515	4.15	8,482	4.18	0.39
โตเกียวมารีน	7,411	3.61	8,033	3.96	-7.74
ธนาชาติประกันภัย	5,894	2.87	5,651	2.78	4.43
แอลเอ็มจีประกันภัย	5,825	2.84	5,979	2.95	-2.57
มิตซูบิชิโตโม	5,201	2.53	5,539	2.73	-6.10

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.). (2558). ข้อมูลสถิติประกันภัย. ออนไลน์.

บริษัทประกันวินาศภัย 10 ลำดับแรกตามตารางข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบการเติบโตของบริษัทประกันวินาศภัยของธุรกิจในช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง จากร้อยละ 16.74 คงเหลือร้อยละ 16.26 อัตราการเติบโตติดลบร้อยละ 1.78 บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 11.63 เป็นร้อยละ 11.74 อัตราการเติบโตร้อยละ 2.01 บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ส่วนแบ่งตลาดลดลงจากร้อยละ 7.42 คงเหลือร้อยละ 7.38 อัตราการเติบโตร้อยละ 0.65 บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มจากเดิมร้อยละ 4.27 เป็นร้อยละ 4.89 อัตราการเติบโตร้อยละ 15.76 และบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพิ่มจากเดิมร้อยละ 4.37 เป็นร้อยละ 4.68 อัตราการเติบโตร้อยละ 8.36

เป็นข้อน่าสังเกตว่าบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นเพราะมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจ ซึ่งหมายความว่าบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนด้วยการเจาะตลาด (Market Penetration) เพิ่มยอดขายและครองส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นตามแนวทางกลยุทธ์ระดับบริษัทเน้นกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

ส่วนบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) บริษัท โตเกียวมารีนประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท แอลเอ็มจีประกันภัย จำกัด (มหาชน) กลับมีการเติบโตที่ติดลบ มีผลกระทบทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดน้อยลง จึงขอแนะนำบริษัทอันดับแรกเป็นกรณีศึกษาเพื่อ

นำไปปรับเปลี่ยนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด (Strategic Marketing Planning) ให้เหมาะสมกับการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำตลาด (Market Leader)

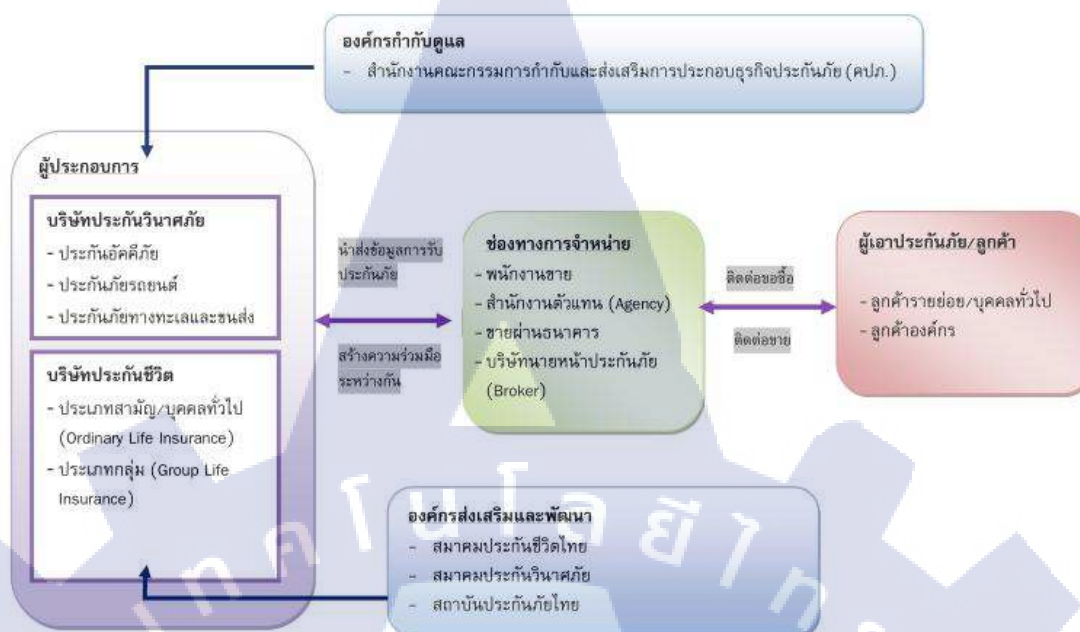
ภาพรวมธุรกิจประกันภัย

ประเทศไทยมีธุรกิจการประกันภัยเริ่มในสมัยรัชกาลที่ 5 เนื่องจากการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ เมื่อการค้าเริ่มเจริญก้าวหน้าขึ้น จึงมีชาวต่างประเทศเข้ามาค้าขายมากขึ้นซึ่งก็ได้นำเอาการประกันภัยเข้ามาด้วย บริษัทประกันภัยที่ได้เข้ามาดำเนินการในประเทศไทยล้วนเป็นสาขาของบริษัทที่สำนักงานใหญ่อยู่ในต่างประเทศทั้งสิ้น แบบและวิธีการประกันภัยก็เป็นเช่นเดียวกับที่ใช้ในต่างประเทศ ในขณะนั้นประเทศไทยไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับการประกันภัยแต่ประการใด

จวบจนกระทั่งปี พ.ศ. 2467 จึงมีการบัญญัติประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บรรพ 3 โดยมีลักษณะประกันภัยรวมอยู่ด้วย (ลักษณะ 20 มาตรา 861 ถึง มาตรา 897) เป็นการรับรู้ว่าข้อตกลงในการประกันภัยเป็นสัญญาที่ผูกพันโดยชอบด้วยกฎหมาย

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการธุรกิจประกันภัยเริ่มก่อตั้งในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานของบริษัทประกันภัยมีจำนวนไม่น้อยที่ต้องล้มละลายไป เพราะการขาดความรู้ที่แท้จริง ขาดประสบการณ์บ้าง มีการเกิดทุจริตบ้าง ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นแก่ประชาชนเป็นจำนวนมาก

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย และพระราชบัญญัติประกันชีวิตเป็นกฎหมายอย่างจริงจัง เพื่อควบคุมการก่อตั้งและการดำเนินการของบริษัทประกันภัยต่าง ๆ ให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ผู้ใช้บริการยิ่งขึ้น และเวลาต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ภาครัฐได้มีการตราพระราชบัญญัติเกี่ยวกับประกันภัยเพิ่มเติม ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถปี 2535 พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย 2535 และพระราชบัญญัติประกันชีวิต 2535 และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมในปี 2551 และ 2558 ตามลำดับ ภาพรวมโครงสร้างของธุรกิจประกันภัยจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมธุรกิจประกันภัย (คปภ.) เป็นองค์กรกำกับดูแล



รูปที่ 1 โครงสร้างรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องในธุรกิจประกันภัย

ในประเทศไทยมีจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนประกอบธุรกิจประกันภัยรวมทั้งสิ้น 89 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทประกันชีวิตจำนวน 24 บริษัท บริษัทประกันวินาศภัยจำนวน 63 บริษัท และบริษัทประกันภัยต่ออีกจำนวน 2 บริษัท

ทุกวันนี้การประกันภัยมีบทบาทในสังคมของมนุษย์และได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญของเศรษฐกิจของประเทศ ตัวอย่างเช่นในปี 2554 ประเทศไทยประสบปัญหาอุทกภัยครั้งรุนแรงเป็นประวัติศาสตร์ จำนวนเงินความเสียหายสำหรับการประกันภัยคิดเป็นมูลค่ากว่า 400,000 ล้านบาท บริษัทประกันภัยได้ชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้น มีส่วนสร้างความมั่นคงทางการเงินและประสิทธิภาพของธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด ประโยชน์ของการประกันภัยจึงพอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านผู้เอาประกันภัย

- 1.1. ให้ความคุ้มครองต่อบุคคล ครอบครัวและทรัพย์สินของผู้เอาประกัน
- 1.2. ช่วยปลุกฝังให้เกิดนิสัยประหยัดและช่วยให้เกิดการออม

2. ด้านภาคธุรกิจ

- 2.1. สร้างความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ
- 2.2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เพราะผู้บริหารลดความเป็นกังวลเกี่ยวกับการเสี่ยงภัย
- 2.3. ช่วยในการขยายเครดิต ลดความเสี่ยงของผู้ให้กู้จากหนี้สูญ

2.4. ช่วยให้เกิดเสถียรภาพในต้นทุนการผลิต

2.5. ช่วยส่งเสริมธุรกิจบางประเภทให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงภัยมาก ๆ

3. ด้านเศรษฐกิจและสังคม

3.1 ช่วยระดมทุนเพื่อการพัฒนาประเทศ

3.2 ช่วยลดภาระแก่สังคมและรัฐบาล

การประกันภัยเป็นทางเลือกหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงภัย (Risk Management) หลักการ คือ ผู้เอาประกันภัยได้รับการบรรเทาความเดือดร้อนด้วยจำนวนเงินค่าสินไหมทดแทน เมื่อเกิดความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินต่าง ๆ ที่ได้ทำประกันภัยไว้ โดยการเฉลี่ยหรือการกระจายความเสียหายไปยังกลุ่มสมาชิกที่ทำประกันภัย โดยมีบริษัทประกันภัยเป็นผู้ทำหน้าที่เก็บเบี้ยประกันและชดเชยค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในสัญญา

การประกันภัย สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. การประกันชีวิต (Life Insurance)
2. การประกันวินาศภัย (Non-Life Insurance)

การประกันชีวิต (Life Insurance)

การประกันชีวิต เป็นวิธีการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันเฉลี่ยภัยอันเนื่องจากการตาย การสูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพ และการสูญเสียรายได้ในยามชรา โดยที่เมื่อบุคคลใดต้องประสบกับภัยเหล่านั้น ก็ได้รับเงินเฉลี่ยช่วยเหลือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ตนเองและครอบครัว โดยบริษัทประกันชีวิตจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการนำเงินก้อนดังกล่าวไปจ่ายให้แก่ผู้ได้รับภัย

การประกันชีวิต แยกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ประเภทสามัญ เป็นการประกันชีวิตที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยค่อนข้างสูง ตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป เหมาะสำหรับผู้ที่มียรายได้ปานกลางขึ้นไป ในการพิจารณารับประกันชีวิต อาจจะมีการตรวจสอบสุขภาพหรือไม่ตรวจสอบสุขภาพ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัท และมีการชำระเบี้ยประกันภัยเป็นรายปี, ราย 6 เดือน, ราย 3 เดือน หรือรายเดือน

2) ประเภทอุตสาหกรรม เป็นการประกันชีวิตที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยต่ำ โดยทั่วไปตั้งแต่ 10,000-30,000 บาท เหมาะสำหรับผู้ที่มียรายได้ปานกลางถึงรายได้ต่ำ การชำระเบี้ยประกันภัยจะชำระเป็นรายเดือน และไม่มีการตรวจสอบสุขภาพ ฉะนั้นจึงมีระยะเวลารอคอย คือ ถ้าผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตด้วยโรคภัยไข้เจ็บตามธรรมชาติ บริษัทจะไม่จ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้ แต่จะคืนเบี้ยประกันภัยที่ผู้เอาประกันภัยได้ชำระมาแล้วทั้งหมด

3) ประเภทกลุ่ม เป็นการประกันชีวิตที่กรมธรรม์หนึ่งจะมีผู้เอาประกันชีวิตร่วมกันตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ส่วนมากจะเป็นกลุ่มของพนักงานบริษัท ในการพิจารณารับประกันอาจจะมีการตรวจสอบสุขภาพหรือไม่ตรวจก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัท การประกันชีวิตกลุ่มนี้อัตราเบี้ยประกันชีวิตจะต่ำกว่าประเภทสามัญและประเภทอุตสาหกรรม

แบบของการประกันชีวิต

การประกันชีวิตมีมากมายหลายแบบ แต่ละแบบจะมีลักษณะความคุ้มครองและผลประโยชน์แตกต่างกันออกไป แบบการประกันชีวิตพื้นฐานมีอยู่ 4 แบบ คือ

1) แบบตลอดชีพ เป็นการประกันชีวิตที่ให้ความคุ้มครองตลอดชีพ ถ้าผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตเมื่อใดในขณะที่กรมธรรม์มีผลบังคับ บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้แก่ผู้รับประโยชน์ วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการประกันภัยแบบนี้เพื่อจัดหาเงินทุนสำหรับจุนเจือบุคคลที่อยู่ในความอุปการะเมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิต หรือเพื่อเป็นเงินทุนสำหรับการเจ็บป่วยครั้งสุดท้ายและค่าทำศพ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ตกเป็นภาระของคนอื่น

2) แบบสะสมทรัพย์เป็นการประกันชีวิตที่บริษัทจะจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้แก่ผู้เอาประกันภัยเมื่อมีชีวิตอยู่ครบกำหนดสัญญา หรือจ่ายเงินเอาประกันภัยให้แก่ผู้รับประโยชน์เมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตลงภายในระยะเวลาประกันภัย การประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์เป็นส่วนผสมของการคุ้มครองชีวิตและการออมทรัพย์ ส่วนของการออมทรัพย์ คือ ส่วนที่ผู้เอาประกันภัยได้รับคืนเมื่อสัญญาครบกำหนด

3) แบบชั่วระยะเวลา เป็นการประกันชีวิตที่บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินให้แก่ผู้รับประโยชน์เมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตในระยะเวลาประกันภัย วัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครอง การเสียชีวิตก่อนวัยอันสมควร การประกันชีวิตแบบนี้ไม่มีส่วนของการออมทรัพย์ เบี้ยประกันภัยจึงต่ำกว่าแบบอื่นๆ และไม่มีเงินเหลือคืนให้หากผู้เอาประกันภัยอยู่จนครบกำหนดสัญญา

4) แบบเงินได้ประจำ เป็นการประกันชีวิตที่บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งเท่ากันอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เอาประกันภัยทุกเดือน นับแต่ผู้เอาประกันภัยเกษียณอายุ หรือมีอายุครบ 55 ปี หรือ 60 ปี เป็นต้นไป แล้วแต่เงื่อนไขในกรมธรรม์ที่กำหนดไว้ สำหรับระยะเวลาการจ่ายเงินได้ประจำขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้เอาประกันชีวิตที่จะเลือกซื้อ

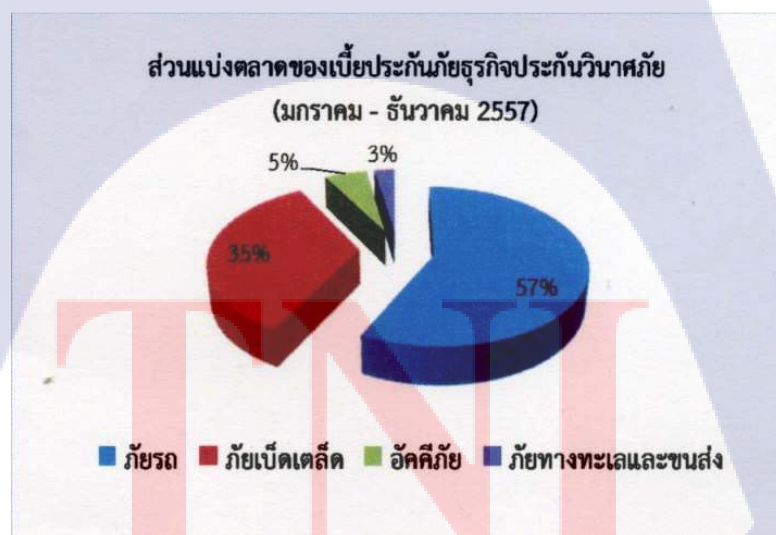
การประกันวินาศภัย (Non-Life Insurance) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) การประกันอัคคีภัย (Fire Insurance)
- 2) การประกันทางทะเลและการขนส่ง (Marine Insurance)
- 3) การประกันรถยนต์ (Motor Insurance)
- 4) การประกันเบ็ดเตล็ด (Miscellaneous)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการเติบโตของเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวมของการประกันวินาศภัย ปี 2553-2557

ปี พ.ศ.	เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง	เติบโต %
2553	124,999	13.53
2554	140,219	12.17
2555	179,480	27.99
2556	203,077	13.15
2557	205,247	1.07

ธุรกิจประกันวินาศภัยจึงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2557 จะอยู่ในช่วงชะลอตัว แต่ธุรกิจประกันวินาศภัยมีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงเป็นจำนวนเงิน 205,247 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตร้อยละ 1.07 เมื่อเปรียบเทียบกับเบี้ยประกันภัยโดยตรงในปี 2556 ตามตารางเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรง ปี พ.ศ. 2553-2557 สำหรับเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงในปี 2557 สัดส่วนของการประกันภัยประเภทรถยนต์เป็นร้อยละ 57 ประเภทประกันภัยเบ็ดเตล็ดร้อยละ 35 ประเภทอัคคีภัยร้อยละ 5 และประกันภัยทางทะเลและขนส่งร้อยละ 3



รูปที่ 2 สัดส่วนของเบี้ยประกันภัยโดยตรงธุรกิจประกันวินาศภัยปี 2557 ตามประเภทการประกันภัย

ในธุรกิจประกันวินาศภัย ช่องทางการจำหน่ายต้องได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าหรือตัวแทนประกันวินาศภัยเท่านั้น และตัวเลขเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงจากช่องทางการจำหน่ายของผู้ได้รับใบอนุญาตตามข้อมูลของ คปภ. แบ่งเป็นกลุ่มได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สัดส่วนของช่องทางการขายในธุรกิจประกันวินาศภัย

ช่องทางการจำหน่าย	สัดส่วน %
ตัวแทน	14.44
นายหน้า	57.10
ธนาคาร	12.25
ไปรษณีย์	0.02
โทรศัพท์	4.23
ลูกค้าโดยตรง	5.12
องค์กร	5.16
อินเทอร์เน็ต	0.73
อื่นๆ	0.95
รวม	100.00

เมื่อธุรกิจ คือ การแข่งขัน หลายบริษัทประกันภัยต่างมุ่งเพิ่มรายได้ด้วยการขยายฐานเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงให้ได้สัดส่วนที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่บริษัท ทรูวิชั่นส์ มีส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง จากร้อยละ 16.74 คงเหลือร้อยละ 16.26 อัตราการเติบโตติดลบร้อยละ 1.78 บริษัทจึงต้องใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อแย่งชิงตลาดกลับคืนมาให้อัตราการเติบโตเหมือนเดิม

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจประกันวินาศภัย
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของบริษัท ทรูวิชั่นส์
3. เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท ทรูวิชั่นส์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบปัจจัยสภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจประกันวินาศภัย
2. ได้ทราบปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทรูวิชั่นส์
3. ได้ทราบถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนแก้ไข รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์การตลาด บริษัท ทรูวิชั่นส์
4. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่บริษัท ทรูวิชั่นส์
5. รักษาเสถียรภาพทางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท ทรูวิชั่นส์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกันวินาศภัยในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งที่น่าเป็นกรณีศึกษานั้น ได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Management of Change)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Marketing Environment)
3. การวิเคราะห์รูปแบบการแข่งขันในตลาดจาก 5 ปัจจัยที่เป็นแรงส่งผลกระทบ (Five Forces Model)
4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กร (SWOT)
5. การใช้ TOWS Matrix
6. ทฤษฎีส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Marketing Mix 7Ps)
7. ทฤษฎีสามเหลี่ยมการตลาดธุรกิจบริการ (Service Marketing Triangle)
8. กลยุทธ์การตลาดแบบ STP (STP Marketing)
9. แบบจำลองช่องว่างของคุณภาพบริการ (The Gaps Model of Service Quality)
10. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Management of Change)

ภายใต้บริบทการขยายตัวของธุรกิจ สภาพการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญอย่างที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และอาจจะทวีความรุนแรงมากขึ้น การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการแข่งขันควรต้องทำบ่อยอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวาทะของอดีตนายกรัฐมนตรี Sir Winston Leonard Spencer-Churchill แห่งสหราชอาณาจักร (อังกฤษ) ที่กล่าวว่า “To Improve is to Change. To be Perfect is to Change often” มีบทความเรื่อง “เตรียมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง” ในเว็บไซต์ของ ส.ท.ส.ท. (www.titaa.org) ได้นำเรื่องนักบริหารระดับสูงท่านหนึ่งมีนามว่า Jack Welch อดีต CEO ของ General Electric ผู้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี การเปลี่ยนแปลงจะสร้างโอกาสทุกวินาที ไม่ใช่เพราะวิกฤติที่สร้างโอกาส และแนะนำให้ทำการเปลี่ยนแปลงสร้างให้เกิดเป็นพลังที่กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จขึ้น Jack Welch ให้ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน การพัฒนาคน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและผู้บริหารในองค์กร เป็นแนวปฏิบัติที่เรียกว่าโปรแกรม Work-Out ซึ่งพัฒนากระบวนการในการทำงานเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. Focus on Stretch คือ การตั้งเป้าให้แตกต่างจากการทำงานเดิมๆ ของพนักงาน ประมาณว่าให้ดูแล้วเห็นว่า เป็นไปได้ยาก หรือเป็นไปได้ เพื่อให้พนักงานได้ร่วมกันคิดหาคำตอบที่ดูเหมือนเป็นไปได้ยาก หรือดูเหมือนเป็นไปได้ พนักงานจะต้องพยายามหาคำตอบ ซึ่งจะทำให้พนักงานต้องวิเคราะห์ถึงกระบวนการ บุคลากร ทรัพยากร ที่มีอยู่ในองค์กร

2. Development of Systems Thinking คือ ให้เกิดพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อตั้งเป้าที่ดูเป็นไปได้ยาก หรือเป็นไปได้ ให้กับพนักงาน พนักงานต้องหาวิเคราะห์คำตอบ ในเบื้องต้นจากขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ความรับผิดชอบและสมรรถนะของบุคลากรตาม โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ ทรัพยากร คู่ค้า ฯลฯ การตั้งเป้าและทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ก็จะทำให้พนักงานได้สื่อสารกัน ต้องทำงานร่วมกัน พุดคุยกัน ขบคิดร่วมกัน เกิดเป็นความร่วมมือที่ทำลายพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมๆ

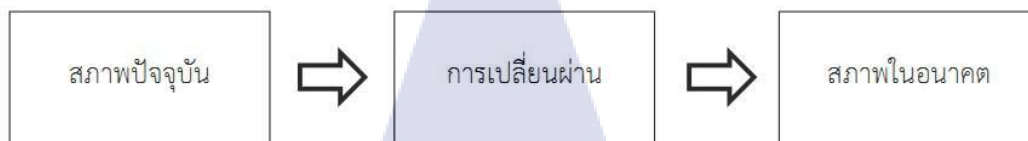
3. Encouragement of Lateral Thinking คือ การพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบ การทำเช่นนี้ก็เป็นกระตุ้นและให้โอกาสกับผู้ที่มีความสร้างสรรค์ หรือมีความคิดสร้างสรรค์ให้ได้แสดงศักยภาพในตนเอง ไม่ยึดติดกับข้อจำกัดขององค์กร ให้พนักงานกล้าที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหากสิ่งใหม่นั้นได้รับการยอมรับก็ต้องขับเคลื่อนให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

4. Creation of True Empowerment and Accountability คือ การมอบอำนาจกับผู้ที่สามารถที่ทำให้คำตอบนั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยแผนงานซึ่งที่ประชุมยอมรับ และไม่ต้องไปดำเนินการผ่านขั้นตอนตามโครงสร้างองค์กรอีกให้ชักช้า เพื่อให้การดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

5. Injection of Rapid-Cycle Change and Fast Decision Making คือ การเร่งรอบของการตัดสินใจให้เร็วขึ้น มีการนัดประชุมร่วมทุกหน่วยงานเป็นประจำโดยใช้เวลาสั้นเพียง 1-2 วัน และกำหนดทุกวาระที่นำเสนอมาต้องให้ตัดสินใจดำเนินการภายในการประชุมให้เสร็จ และให้ทุกฝ่ายเข้ามารับทราบ

โดยสรุปโปรแกรม Work-Out ของ Jack Welch นั้น จะเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมของพนักงานและผู้บริหารในองค์กร ปรับขั้นตอนกระบวนการทำงานของสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ใหม่ขององค์กร General Electric

แม้แนวการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Jack Welch ที่ถือเป็นนักบริหารยุคใหม่นั้น แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด (No One Best Way) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์กรซึ่ง เวิร์นิกา โฮป เฮลีย์ ; และ จูเลีย บาโลกัน (Veronica, Hope Hailey ; and Julia, Balogun. 2004) ได้เสนอตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังรูป



รูปที่ 3 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยทั่วไป

โดยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

1. การวิเคราะห์สภาพในอนาคต

การดำเนินงานหรือการเริ่มต่างๆ (Initiatives) ที่จะเอาเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรหากไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะแยกส่วนและก่อให้เกิดความสับสน ดังนั้นองค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุอะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเป็นภาพที่จะแสดงให้เห็นว่าในอนาคตนั้นองค์กรจะเป็นอย่างไร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้นจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร ทำให้รู้ว่าคุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น การวิเคราะห์สภาพในอนาคตขององค์กรจึงเป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญที่จะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน กฎระเบียบ และนโยบายรัฐบาล รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การออกแบบงาน และพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันนั้นจะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Eamonn, Molloy ; and Richard, Whittington. 2005)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็น (Need) ที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทต่างๆ ขององค์กรในปัจจุบันทั้งในเรื่องของตำแหน่งทางการแข่งขันสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเทคนิคสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) การวิเคราะห์ชีวิตขององค์กร (Organizational Life Cycle) และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) นอกจากนี้ควรทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกันของ

ปัจจัยภายในองค์กรตามแนวทางของ Mckinsey 7S' Framework เพิ่มเติมซึ่งจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์กรและความสัมพันธ์กันของแต่ละปัจจัยได้ดียิ่งขึ้น

3. การเปลี่ยนผ่าน

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านนั้นเป็นการขับเคลื่อนองค์กรจากปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ได้ตั้งใจไว้ด้วยการนำการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change Initiatives) เข้ามาใช้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ เปลี่ยนแปลงของพนักงานที่สอดคล้องกับระบบและวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานนั่นเอง (Veronica, Hope Hailey ; and Julia, Balogun. 2004)

ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานที่ดีนั้น องค์กรควรมีกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการตื่นตระหนก (Shock) ความกลัวความกังวล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรจัดให้มีการสอนงาน ระบบที่ปรึกษา และการฝึกอบรมซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่าน คือ แรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้จนถือเป็นเรื่องธรรมดาในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมีได้หลายปัจจัย แต่ส่วนใหญ่อาจเกิดปัจจัยสำคัญดังนี้ (Holbeche, L. 2005)

1. วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้เพียงอย่างเดียวละเลยเรื่องความมั่นคงและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

2. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจัง

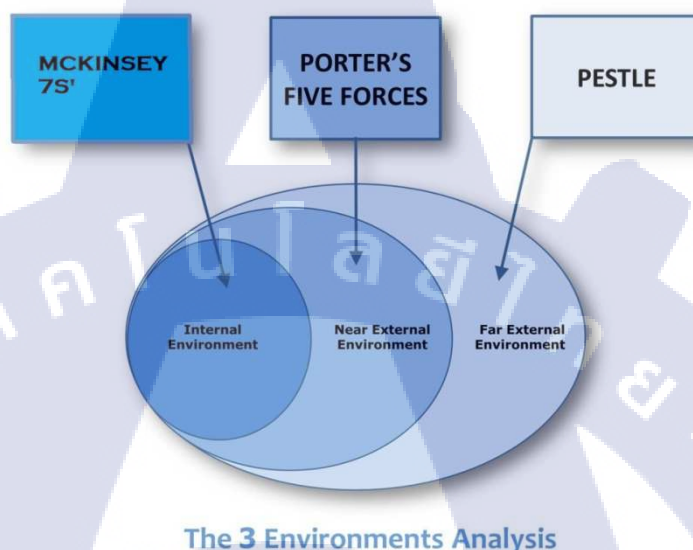
3. การสื่อสารทล้นเหลือ ซึ่งอาจเป็นเพราะมีการบิดเบือนข้อมูลใช้รูปแบบหรือช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับโปรแกรมหรือการริเริ่มต่างๆ ที่จะเอาเข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

4. เกิดจากความท้อแท้ของพนักงานเองซึ่งเป็นผลจากที่พนักงานได้พิจารณาว่ากิจกรรมที่ตนเองกำลังทำอยู่นั้นไม่คืบหน้า

ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากไม่ได้มีการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมาทั้งนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับด้านบุคคลากร (People Aspect) (Mee-Yang ; Cheung-Judge ; and Holbeche, L. 2011) ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ (Court, T. 2011) ซึ่งจะต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการในสายงานเข้ามามีส่วนร่วมและทำให้พนักงานผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Alfes, K. ; Truss, C. ; and Gill, J. 2010) ด้วยเหตุผล

ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด



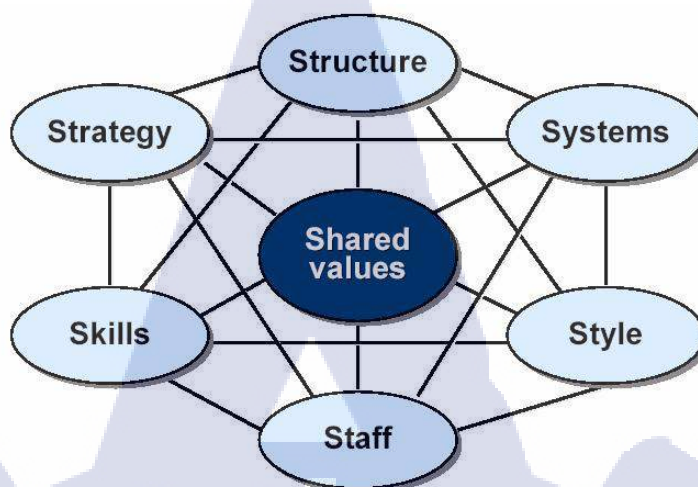
รูปที่ 4 การใช้เครื่องมือทั้ง 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

สภาพแวดล้อมทางการตลาด (Marketing Environment) หมายถึง ปัจจัยที่มีพลังผลักดันส่งผลกระทบต่อการบริหารการตลาดของธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้เพียงบางส่วน เพราะปัจจัยต่างๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขในสร้างโอกาส หรือก่อให้เกิดอุปสรรคกับองค์กรได้ องค์กรที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งตลาดสูงสุด การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด หรือทำกำไรสูงสุด องค์กรจะต้องคอยติดตามวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อใช้ปรับกลยุทธ์การตลาดให้สามารถแข่งขันในธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางการตลาด แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสภาวะแวดล้อมที่องค์กรสามารถควบคุมได้ (Controllable Environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจสามารถกำหนดและควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรได้

แมคคินเซย์มีแนวคิดสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่จะก่อประสิทธิภาพขององค์กรเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันกันระหว่างปัจจัย 7 ประการ (Mckinsey 7S' Framework) คือ



รูปที่ 5 7S ของแมคคินเซย์

1.1 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาดูแลหน่วยงานใดบ้างโครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึง การจัดหมวดหมู่งาน การแบ่งงานกันทำ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชาและการประสานงาน

1.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ เพื่อดำเนินการในเวลาต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 ระบบ (System) หมายถึง ระบบในการบริหารงานประจำวัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบบัญชี และ ระบบงบประมาณ

1.4 สไตล์ (Styles) หมายถึง ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และพนักงานในองค์กร

1.5 คน (Staff) หมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานว่า มีคุณลักษณะและคุณสมบัติ คุณวุฒิอย่างไร ซึ่งควรจะเหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างองค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติ

1.6 ทักษะ (Skills) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ของสมาชิกในองค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือ เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจากปัจจัยดังกล่าว องค์กรจะรับรู้จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร การนำจุดแข็งที่เป็นข้อได้เปรียบและการรับรู้จุดอ่อนที่เป็นรองนำไปใช้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับจะทำให้สามารถแข่งขันได้อย่างเหมาะสม

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบกับองค์กรและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรระดับจุลภาคและสภาพแวดล้อมองค์กรระดับมหภาค

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรระดับจุลภาค (Micro External Environment) ปัจจัยภายนอกที่ใกล้และส่งผลกระทบกับองค์กรโดยตรง เพราะเป็นพื้นที่ที่องค์กรต้องต่อสู้กับคู่แข่งซึ่งเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการรายอื่นให้ได้ลูกค้ามา

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรระดับมหภาค (Macro External Environment) ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบกับองค์กรในระยะยาว ได้แก่

2.2.1 ประชากรศาสตร์ (Demography) หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประชากร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างอายุประชากร (Population Structure) การย้ายถิ่นฐานที่อยู่ของประชากร (Geographical Shifts in Population) การเพิ่มขึ้นของประชากร (Population Growth) และการเปลี่ยนรูปแบบครอบครัว (Household Patterns) เป็นต้น

2.2.2 เศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อการตลาด

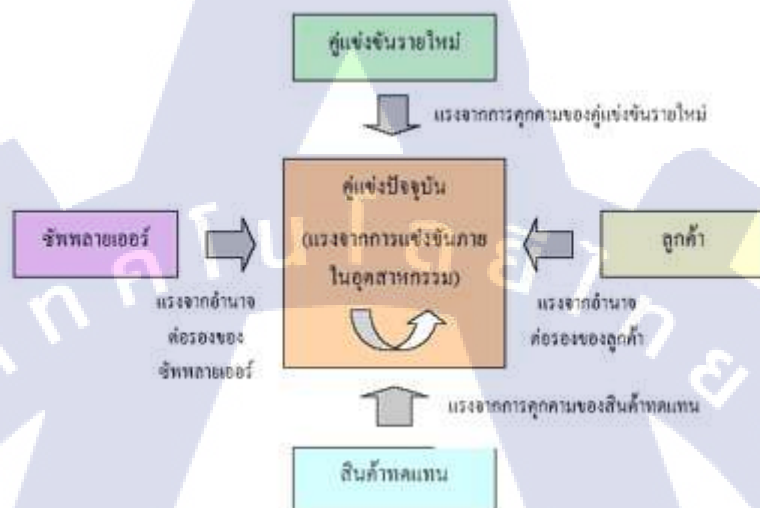
2.2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) หมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิเช่น ระดับการศึกษาของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น แบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต การกระจายรายได้ สภาพสิ่งแวดล้อมของสังคมบ้านเมือง เป็นต้น

2.2.4 การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) กฎหมายที่ออกใหม่ที่แตกต่างกัน ก็ส่งผลกระทบต่อการตลาดด้วยเช่นกัน

2.2.5 เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนั้นเปรียบเสมือนดาบ 2 คม มีทั้งด้านดีและด้านร้าย เช่น เมื่อก่อนคนอาจจะอยากกินแตงโมที่ไม่มีเมล็ดเพราะจะทำให้กินสะดวกมากขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตจึงใช้เทคโนโลยีในการตัดต่อพันธุกรรมของแตงโม ทำให้กลายเป็นแตงโมไร้เมล็ด ซึ่งก็ทำให้ขายดีเป็นเทน้ำเทท่าเลยทีเดียวแต่อยู่มาวันหนึ่งแนวคิดของคนเปลี่ยนไป กล่าวคือ คนเกิดความคิดที่ว่าผลไม้ที่ตัดต่อพันธุกรรมนั้นไม่ปลอดภัยและตั้งใจจะเลิกรับประทานแตงโมที่ไม่มีเมล็ด โดยจะกลับไปทานแตงโมที่มีเมล็ดเหมือนเดิม ซึ่งแน่นอนว่าแนวคิดนี้กระทบต่อผู้ผลิตแตงโมไร้เมล็ดแน่นอน หรือในปัจจุบันนี้ผู้คนเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้มากขึ้น ซึ่งก็อาจจะเป็นช่องทางการขายที่กำลังขยายตัวเพิ่มมากขึ้นด้วย (e-Commerce) หรือ

แม้แต่การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networking) เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายก็ได้เช่นกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย Five Forces Model



รูปที่ 6 Five Force Model ของไมเคิล อี พอร์เตอร์

Five Forces Model เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของไมเคิล พอร์เตอร์ ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก เครื่องมือนี้ใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของธุรกิจนั้นที่เข้าไปอยู่ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจจึงควรที่จะใช้เครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจ แนวคิด 5 Forces Model มีดังนี้

1. การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants) ประกอบด้วย
 - 1.1 การมีอุปสรรคในการเข้าสู่ระบบ (The Existence of Barriers to Entry)
 - 1.2 ขนาดของธุรกิจ (Economies of Scale) ขนาดยิ่งใหญ่ ต้นทุนก็จะถูกลง
 - 1.3 ความแตกต่างของสินค้า (Proprietary Product Differences)
 - 1.4 ความเท่าเทียมกันด้านชื่อ (Brand Equity) ยี่ห้อที่มีราคา แต่ยี่ห้อต่างๆ ก็อาจมีของทดแทนได้
 - 1.5 ราคาและต้นทุนที่ปรับเปลี่ยน (Switching Costs) ต้นทุนในสินค้าต่างๆ มีการปรับเปลี่ยน ราคา สินค้าก็มีการปรับเปลี่ยนแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา

- 1.6 ความจำเป็นด้านเงินทุน (Capital Requirements)
- 1.7 วิธีการจัดส่งและกระจายสินค้า (Access to Distribution)
- 1.8 ความได้เปรียบด้านราคา (Absolute Cost Advantages)
- 1.9 ความได้เปรียบด้านการเรียนรู้ (Learning Curve Advantages)
- 1.10 การคาดการณ์การตอบโต้จากฝ่ายตรงกันข้าม (Expected Retaliation)

2. อำนาจการต่อรองจากผู้จัดหา (The Bargaining Power of Suppliers) ผู้จัดหาสินค้าก็มีความสามารถในการต่อรองมากขึ้นในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ผู้จัดหาสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ด้วยราคาเมื่อเทียบกับบริษัทผู้ซื้อที่ก็มีเปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างกัน (Supplier Switching Costs Relative to Firm Switching Costs)

2.2 ระดับความแตกต่างในเรื่องของตัวป้อน (Degree of Differentiation of Inputs)

2.3 ตัวป้อนหรือวัตถุดิบที่มีของทดแทนได้หรือไม่ (Presence of Substitute Inputs)

2.4 การกระจุกตัวของผู้จัดหาและการกระจุกตัวของบริษัท (Supplier Concentration to Firm Concentration Ratio)

2.5 การคุกคามด้านการรวมตัวกันของผู้จัดหา (Threat of Forward Integration by Suppliers Relative to the Threat of Backward Integration by Firms) Forward Integration หมายถึง การเข้าไปจัดการหรือเป็นเจ้าของระบบจัดขาย การเข้าไปให้บริการใกล้กับลูกค้าปลายทางมากขึ้น

2.6 ต้นทุนวัตถุดิบเมื่อเทียบกับราคาขาย (Cost of Inputs Relative to Selling Price of the Product)

2.7 ความสำคัญของจำนวนและปริมาณที่ต้องการจากผู้จัดหา (Importance of Volume to Supplier)

2.8 การต่อรองกับหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ (Suppliers) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ รวมทั้งการบริหารความสัมพันธ์ในลักษณะอำนาจต่อรองเพื่อให้กระบวนการในการให้บริการต่อลูกค้าไม่หยุดชะงัก

3. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers) ผู้บริโภคมีส่วนกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กร ด้วยลักษณะของสิ่งต่อไปนี้

3.1 การกระจุกตัวของผู้ซื้อ และการกระจุกตัวของบริษัท (Buyer Concentration to Firm Concentration Ratio) เช่น ในสินค้าบางอย่าง ผู้ซื้อที่มีศักยภาพมีการกระจุกตัวอยู่ตามเมืองใหญ่ เมืองที่มีอำนาจเศรษฐกิจ

3.2 อำนาจการต่อรอง (Bargaining Leverage) การมีนโยบายเงินผ่อน ระบบเงินผ่อนมีส่วนในการล่อใจ กลุ่มผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อและเป็นกลุ่มใหญ่ สามารถมีอำนาจในการต่อรองสูง

3.3 จำนวนการซื้อ (Buyer Volume) ผู้ซื้อต้องการซื้อจำนวนมาก ราคาก็จะได้ถูกลง ฝ่ายผู้ขายก็ต้องยอมตาม หรือต้องตอบสนอง ก่อนที่ผู้ขายอื่นๆ จะเข้ามาเสนอแข่งได้

3.4 ผู้ซื้อปรับเปลี่ยนไปด้วยราคา เมื่อเทียบกับบริษัทเองก็ต้องปรับเปลี่ยนไป เพราะผู้ป้อนสินค้ามีราคาที่ไม่สามารถเสนอแข่งขันกับตลาดได้ในขณะนั้น (Buyer Switching Costs Relative to Firm Switching Costs) สินค้าบางอย่างราคาขึ้นลงเร็วมาก สินค้าบางอย่างราคาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถูกลง และคุณภาพดียิ่งขึ้น แข่งขันกันมากขึ้น

3.5 ผู้ซื้อที่มีข้อมูลมากน้อยเพียงใด (Buyer Information Availability) ถ้าผู้ซื้อที่มีข้อมูลมาก การแข่งขันกันก็จะยิ่งสูงขึ้น ทั้งด้านราคา และคุณภาพ

3.6 ความสามารถในการไปรวมประสานแบบย้อนถอย (Ability to Backward Integrate) การเข้าไปซื้อหรือเป็นเจ้าของผู้จัดหา ลดต้นทุนและอำนาจการต่อรองของระบบผู้จัดหา

3.7 การมีของที่ทดแทนได้ (Availability of Existing Substitute Products) สินค้าและบริการบางอย่างมีสิ่งทดแทนได้

3.8 ผู้ซื้ออ่อนไหวต่อราคา (Buyer Price Sensitivity) ราคาสูงมาก ผู้ซื้อไม่สามารถรับได้ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ซื้ออาจไม่ได้ให้ความสำคัญด้านคุณภาพและอื่นๆ

3.9 ราคาเมื่อซื้อเป็นจำนวนมาก (Price of Total Purchase) ถ้าผู้ซื้อต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก ราคาก็ต้องแข่งขันให้ถูกลง

3.10 การต่อรองราคากับผู้ซื้อ (Buyers) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ซื้อ และความเป็นไปได้ในการนำเสนอวัตถุดิบออกสู่ตลาดในระดับราคาที่ลูกค้ายอมรับได้

4. การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products) การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน มีดังต่อไปนี้

4.1 ความชอบของผู้ซื้อที่จะใช้ของแทน (Buyer Propensity to Substitute)

4.2 คุณภาพและราคาของสินค้าทดแทน (Relative Price Performance of Substitutes)

4.3 การปรับเปลี่ยนของผู้ซื้อต่อราคา (Buyer Switching Costs)

4.4 การรับรู้ในความแตกต่างของสินค้า (Perceived Level of Product Differentiation)

5. ความรุนแรงของการแข่งขัน (The intensity of competitive rivalry)

5.1 อำนาจของผู้ซื้อ (Power of Buyers)

5.2 อำนาจของผู้จัดหา หรือผู้ส่งของ (Power of Suppliers)

5.3 การคุกคามจากผู้เข้าใหม่ (Threat of New Entrants)

5.4 การคุกคามจากการมีสิ่งทดแทนได้ (Threat of Substitute Products)

5.5 การเติบโตของอุตสาหกรรม (Industrial Growth)

5.6 ความสามารถในการผลิตล้น (Industry Overcapacity)

5.7 อุปสรรคในการออกจากตลาด (Exit Barriers)

5.8 ความหลากหลายของผู้แข่งขัน (Diversity of Competitors)

5.9 ความซับซ้อนและไม่เท่าเทียมกันของข้อมูล (Informational Complexity and Asymmetry)

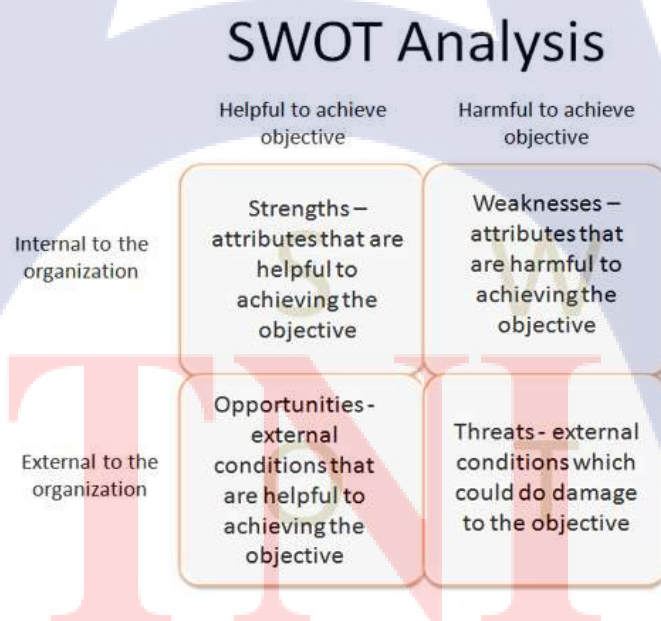
5.10 ความเท่าเทียมด้านตราสินค้า (Brand Equity)

5.11 ราคาตายตัวกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Fixed Cost Allocation per Value Added)

การเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลแนวโน้มต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาตัดสินใจได้ว่าอุตสาหกรรมหรือธุรกิจมีความน่าสนใจเพียงใดที่จะเข้าไปแข่งขัน หรือจะพิจารณาอยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจนั้นต่อไปหรือไม่ และจะอยู่อย่างไร 5 Force Model จะช่วยเรื่องการตัดสินใจในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันได้

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) เป็นวิธีการหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ



รูปที่ 7 SWOT เครื่องมือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของอัลเบิร์ต ฮัมฟรี

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง (S-Strengths) เป็นการค้นหาจุดเด่น หรือข้อได้เปรียบที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน เปรียบเทียบกันว่ามีอะไรบ้าง และมีมากน้อยเพียงใด

เพื่อพัฒนาประเด็นที่เป็นจุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน และจุดอ่อน (W-Weaknesses) เป็นการค้นหาจุดด้อย หรือข้อจำกัดภายในองค์กร ที่ยังเป็นปัญหาในการบริหารงานอยู่ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งมีผลกระทบต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์โอกาส (O : Opportunities) เป็นการมองสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์กรเพื่อกำหนดแผนงานไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น ส่วนการวิเคราะห์อุปสรรค (T : Threats) เป็นการมองสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาประเด็นที่เป็นข้อจำกัด ซึ่งจะสร้างผลกระทบในเชิงลบที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อองค์กรของเราและเป็นภัยคุกคามต่อการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในอนาคต

แนวคิดการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการเลือกใช้นั้นให้เลือกจากช่องทางที่ได้เปรียบและช่องทางที่จะลดความอ่อนแอ หรือภัยคุกคามจากภายนอกพิจารณากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เชิงรุกหรือเชิงรับ หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์เชิงปรับเปลี่ยนหรือลดทอนลงก็ตาม ข้อมูลที่จะนำมาใช้จำเป็นมีความถูกต้องและเชื่อถือได้สูง เมื่อนำข้อมูลวิเคราะห์ทั้งหมดไปปฏิบัติจริงเพื่อหาความเบี่ยงเบนและวิเคราะห์ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ นำข้อมูลมาปรับปรุงทุกๆ ช่วงเวลาที่สถานการณ์มีเปลี่ยนแปลงและอาจจะมีผลกระทบต่อบริษัทจะเป็นผลดีกับบริษัทที่จะพิจารณาวางแผน

TNI

ตารางที่ 4 TOWS MATRIX เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์

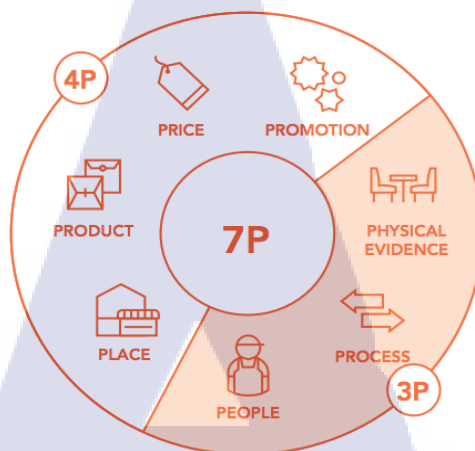
TOWS Strategic Alternatives Matrix		
	External Opportunities (O) 1. 2. 3. 4.	External Threats (T) 1. 2. 3. 4.
Internal Strengths (S) 1. 2. 3. 4.	SO "Maxi-Maxi" Strategy Strategies that use strengths to maximize opportunities.	ST "Maxi-Mini" Strategy Strategies that use strengths to minimize threats.
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3. 4.	WO "Mini-Maxi" Strategy Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.	WT "Mini-Mini" Strategy Strategies that minimize weaknesses and avoid threats.

จากตารางข้างต้น เมื่อนำข้อมูลรายละเอียดจุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค ขององค์กรมาวิเคราะห์ด้วยการจับคู่กัน พอจะกำหนดเป็นรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ ได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. SO ใช้จุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่มีอยู่
2. ST ใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก
3. WO ใช้สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อโอกาสให้จัดการจุดอ่อนขององค์กรที่เป็นข้อจำกัด
4. WT ใช้จัดการเพื่อลดภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคกับจุดอ่อนขององค์กรที่มี

ส่วนประสมการตลาดสำหรับการบริการ (Service Marketing Mix 7Ps)

ธุรกิจบริการนั้นเป็นงานที่ซับซ้อน หลากหลาย และมีความละเอียดอ่อน เพราะไม่เพียงแต่ผู้ประกอบการจะต้องมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่จะต้องสามารถเข้าถึงหรือสร้างการยอมรับ ให้เกิดการตัดสินใจซื้อบนความพอใจของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตลาดบริการ (Service Marketing) จึงเป็นงานที่มีความท้าทาย และมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจบริการสามารถสร้างความได้เปรียบและประสบความสำเร็จในการแข่งขัน จึงจำเป็นที่จะต้องใช้การตลาดเป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ลักษณะของผลิตภัณฑ์บริการนั้นมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าอย่างใดก่อน



รูปที่ 8 ส่วนประสมการตลาด 7P ของฟิลลิป คอตเลอร์

ธุรกิจการให้บริการ (Service) มีความแตกต่างจากธุรกิจการผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป เพราะมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) เป็นสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจบริการจำเป็นที่จะต้องมีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างเพิ่มขึ้น เพราะธุรกิจบริการมีการต้อนรับขับสู้ (Hospitality) เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ

ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip, Kotler. 2001) ได้ให้แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) เป็น 7 อย่าง หรือ 7P's ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้ คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ (Tangible Products) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products)

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นการกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางการนำเสนอบริการ (Channels)

4. ด้านการส่งเสริม (Promotions) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การให้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

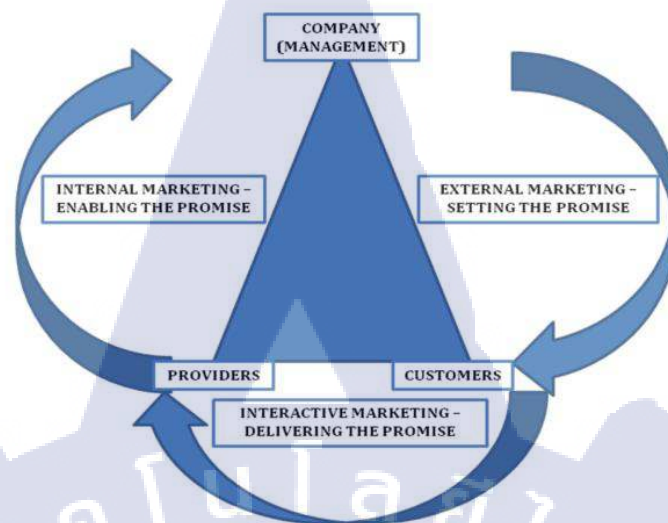
5. ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต่างๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

6. ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/Environment and Presentation) เป็นแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

7. ด้านกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริการที่ต้องปฏิบัติส่งมอบให้ผู้ให้บริการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

ส่วนประสมการตลาดทั้ง 7 ข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ทางด้านการตลาดของธุรกิจที่จะต้องมีการจัดส่วนประสมแต่ละอย่างให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจซึ่งจะแตกต่างกันไปไม่มีสูตรที่ตายตัว

คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟล็อก ; และ ลอเรน ไรท์ (Christopher, H. Lovelock ; and Lauren, Wright. 1999) ได้ให้น้ำหนักเพิ่มในเรื่องความสามารถในการผลิตบริการและคุณภาพที่สม่ำเสมอ (Productivity and Quality) ปัจจัยข้อนี้เน้นคุณภาพบริการที่ดีและมีอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดมูลค่า (Creating Value) ทำให้ลูกค้าพอใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่องไม่เปลี่ยนใจได้ง่าย จึงเป็นอีกหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดด้านบริการที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน



รูปที่ 9 สามเหลี่ยมของการตลาดบริการ

ฟิลลิป คอตเลอร์ มีแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดของธุรกิจบริการว่า ธุรกิจจะสามารถเอาชนะคู่แข่งและรักษาความเป็นเลิศในการให้บริการที่ประทับใจลูกค้าจะต้องอาศัยกิจกรรมด้านการตลาดที่สำคัญ 3 ประการ คือ การตลาดภายนอก การตลาดปฏิสัมพันธ์ และการตลาดภายใน

1. การตลาดภายนอก (External Marketing) หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่องค์การตอบสนองต่อลูกค้าจะเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมส่วนประสมการตลาด อันประกอบด้วย นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดราคา การพัฒนาช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย และกิจกรรมการให้บริการกับลูกค้านี้จะเสมือนหนึ่งการให้คำสัญญากับลูกค้านั่นเอง

2. การตลาดปฏิสัมพันธ์ (Interactive Marketing) หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่มีความสำคัญมากที่สุดในการรับรู้ของลูกค้า เนื่องจากเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขององค์การในการบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งการให้บริการเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่พนักงานขององค์การกับลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กัน โดยปกติลูกค้ามักทำการประเมินคุณภาพการบริการทุกครั้งว่าบริการที่ได้รับเป็นไปตามสัญญาหรือไม่ การตลาดปฏิสัมพันธ์จึงเสมือนหนึ่งเป็นการรักษาคำสัญญา

3. การตลาดภายใน (Internal Marketing) หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม สร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้พนักงานขององค์การให้บริการที่มีคุณภาพดีแก่ลูกค้า เน้นการสร้างจิตสำนึกในการบริการ การพัฒนาความรู้ความสามารถและ

กำลังใจของพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งกล่าวได้ว่าการตลาดภายในเป็นการทำให้พนักงานบริการปฏิบัติงานตามที่ได้ให้สัญญาไว้ได้

จากองค์ประกอบทั้ง 3 จะเห็นได้ว่าการตลาดภายในมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องด้วยการตลาดภายในเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้การตลาดภายนอกขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะการตลาดภายในช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถและเป็นคนดีเข้ามาทำงานในองค์การมากขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ และปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานภายในองค์การ นอกจากนี้การทำให้พนักงานและลูกค้าพึงพอใจนั้น องค์การผู้ให้บริการที่ให้ความสำคัญกับทัศนคติในเชิงบวกของพนักงาน ต้องหาวิธีล่อใจพนักงานที่ดีที่สุดเท่าที่หาได้ ซึ่งพนักงานต้องทำงานอย่างมีอาชีพมากกว่าแค่ทำงานธรรมดาวันหนึ่งเท่านั้น ต้องมีการออกโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดีให้การสนับสนุนและการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเด่น การตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญที่ควรทำอย่างสม่ำเสมอด้วย

แนวคิดการตลาดแบบ STP (SPT Marketing)

ในยุคปัจจุบัน แนวคิดการตลาดได้ให้น้ำหนักการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ แต่เพราะว่ากลุ่มผู้บริโภคมีหลากหลายและมีความต้องการที่แตกต่าง การจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้ถึงแต่ละกลุ่มลูกค้าจึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางการตลาดจัดเป็นกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนเพื่อกำหนดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย



รูปที่ 10 การตลาดแบบ STP

STP Marketing เป็นแนวคิดแบ่งส่วนตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ (Segmentation) จากนั้นก็กำหนดตลาดเป้าหมายที่ต้องการเลือก (Targeting) เมื่อเลือกตลาดที่ต้องการได้แล้วต่อไปก็เป็นการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาด (Positioning) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เข้าถึงและได้กลุ่มลูกค้าที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการและขอบเขตความพอใจของแต่ละส่วนตลาด
 2. ทำให้ทราบถึงโอกาสทางการตลาด หรือตำแหน่งสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย
 3. ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถขององค์กร
 4. ทำให้สามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความพอใจของผู้บริโภคให้ดีขึ้น
 5. ทำให้สามารถปรับปรุงแผนการตลาด และงบประมาณการตลาดได้เหมาะสม
- การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) หมายถึง การแบ่งลูกค้าที่คาดหวังออกเป็นกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ความต้องการ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรม ที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่

1. ภูมิศาสตร์ (Geographic) เช่น แบ่งตามภูมิภาค ลูกค้าในเมืองหรือชนบท ความหนาแน่นของประชากรในพื้นที่ เป็นต้น
2. ประชากรศาสตร์ (Demographic) เช่น เพศหญิงหรือชาย อาชีพ ศาสนา การศึกษา เชื้อชาติ รายได้ ครอบครัว เป็นต้น
3. จิตวิทยา (Psychographic) เช่น การยอมรับในสังคม มีชื่อเสียง บุคลิกภาพทัศนคติ เป็นต้น
4. พฤติกรรม (Behavioral) เช่น ความถี่ในการบริโภค ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี ตรายี่ห้อ ชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)

กระบวนการในการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด และเลือกเข้าสู่ตลาดเพียงหนึ่งหรือหลายส่วนตลาดและตลาดเป้าหมาย (Target Market หรือ Target Group) ก็คือกลุ่มผู้บริโภคหรือส่วนตลาดที่องค์กรสนใจและเลือกที่จะเข้าไปดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนั้นๆ เพื่อการเลือกตลาดเป้าหมายให้ได้ประสิทธิภาพ การประเมินความแตกต่างของส่วนตลาดโดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ คือ ขนาดและการเจริญเติบโตของส่วนตลาด ความน่าสนใจของส่วนตลาดและวัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท รูปแบบการเลือกตลาดเป้าหมายมี 3 แบบ คือ

1. ตลาดรวมหรือตลาดไม่แตกต่าง (Undifferentiated Marketing) การเลือกตลาดรวมเป็นตลาดเป้าหมายเพียงตลาดเดียว โดยถือว่าตลาดมีความต้องการที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน ใช้ส่วนประสมทางการตลาดเพียง 1 ชุด ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจำนวน

มาก มุ่งความสำคัญที่การผลิต ทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาดสำหรับสินค้า หรือบริการขั้นพื้นฐานสำหรับการครองชีพของผู้บริโภค เช่น ข้าวสาร เกลือ น้ำตาล เป็นต้น

2. การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing) เป็นการเลือกตลาดเป้าหมายเพียงส่วนเดียวจากตลาดรวมใช้ส่วนประสมทางการตลาด 1 ชุด ที่สามารถสนองความต้องการในส่วนตลาดที่เลือก

3. การตลาดแตกต่าง (Differentiated Marketing) หรือกลยุทธ์ตลาดมุ่งหลายส่วนเป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกันสองกลุ่มขึ้นไป พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการในแต่ละส่วนตลาดที่เลือกเป็นเป้าหมาย

การวางตำแหน่งของสินค้าในตลาด (Market Positioning)

เป็นกระบวนการทางการตลาดเพื่อสร้างและรักษาแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจให้เกิดขึ้นในจิตใจของลูกค้าเมื่อเทียบกับตราสินค้าของคู่แข่งซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารทางการตลาดโดยการดึงดูดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Selling Proposition : USP) มาใช้ในการสื่อสารต่อยกย้าให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นที่จดจำและโดดเด่นเมื่อผู้บริโภคนึกถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเชิงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง (Competitive Advantages) โดยตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นอาจสามารถทำได้โดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นการพิจารณาคุณลักษณะเด่นของตัวผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ เช่น รูปแบบ คุณสมบัติ ความคงทน คุณสมบัติ ราคา ความน่าเชื่อถือ คุณภาพ

2. ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยเน้นไปที่การให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความรวดเร็ว การรับประกัน การบริการติดตั้ง การบริการจัดส่งสินค้า การฝึกอบรมหรือให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า การบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซม

3. ความแตกต่างด้านบุคคล (Personnel Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดโดยพิจารณาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้กับผลิตภัณฑ์ประเภทบริการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ประสิทธิภาพและความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สามารถไว้วางใจได้ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

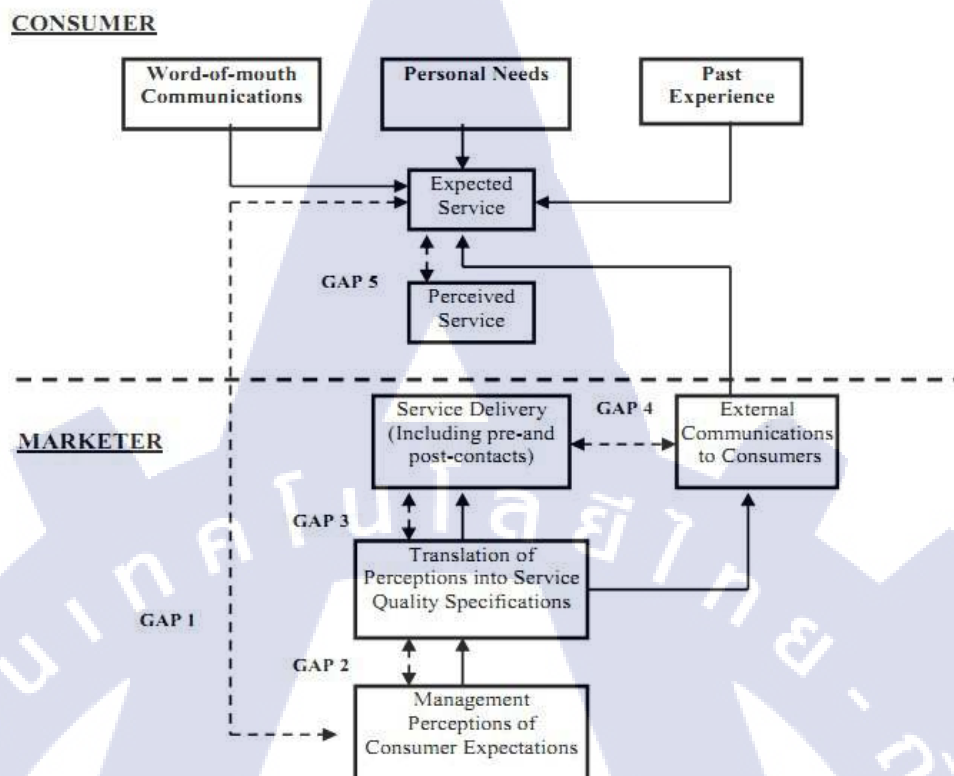
4. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด โดยนำเอาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ สัญลักษณ์ สื่อบรรยากาศ การจัดเหตุการณ์พิเศษที่มาของผลิตภัณฑ์

เพื่อให้การแบ่งส่วนตลาดมีประสิทธิภาพ (Effective Segmentation) มีแนวทางในการพิจารณาถึงความเหมาะสมของการแบ่งส่วนตลาดมีดังนี้

1. วัดผลออกมาได้ (Measurable) เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาดแล้วได้ส่วนตลาดย่อยที่สามารถวัดขนาดและอำนาจในการซื้อของแต่ละส่วนตลาดได้
2. ตลาดมีขนาดใหญ่พอเพียง (Substantial) เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาดแล้วได้ส่วนตลาดย่อยที่มีขนาดความต้องการที่สามารถสร้างยอดขายและกำไรได้มากพอ
3. สามารถที่จะเข้าถึงได้ (Accessible) เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาดแล้วได้ส่วนตลาดย่อยที่บริษัทสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของตลาดได้
4. สามารถดำเนินการได้ (Actionable) เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาดแล้วได้ส่วนตลาดย่อยที่บริษัทสามารถใช้โปรแกรมการตลาด จูงใจตลาดเป้าหมายอย่างได้ผล
5. มีลักษณะแตกต่าง (Differentiable) เมื่อทำการแบ่งส่วนตลาดแล้วได้ส่วนตลาดย่อยที่ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้

แบบจำลองช่องว่างของคุณภาพบริการ (The Gaps Model of Service Quality)

ลูกค้า คือ บุคคลที่สำคัญตามที่นักการตลาดสมัยหนึ่งเคยกล่าวว่า Customer is the King การให้บริการลูกค้าอย่างไรจึงเป็นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมการณ์การบริโภคงานบริการหรือสินค้าบริการของลูกค้า สิ่งที่สำคัญลำดับแรกที่องค์กรต้องศึกษา คือ ทำความเข้าใจความต้องการ (Needs) ของลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนความคาดหวัง (Expectations) ของคุณภาพที่จะได้รับตามปกติ โดยทั่วไปเมื่อคนเรามีความต้องการขึ้นมา ก็จะต้องแสวงหาสินค้าหรือบริการมาตอบสนองความต้องการของตนเอง หลังจากการใช้บริการแล้วจึงจะประเมินว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ สามารถสนองความต้องการได้อย่างที่คาดหวังไว้ก่อนการบริโภคหรือไม่



รูปที่ 11 แบบจำลองช่องว่างของคุณภาพการบริการ

ที่มา : A. Parasuraman ; Valarie, A. Zeithaml ; and Leonard, L. Berry. (1985).

A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.
Journal of Marketing. p. 44.

การประเมินคุณภาพบริการจึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริการที่ได้รับเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากภายใน ในบางกรณีถ้าลูกค้าไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับบริการมาก่อน ลูกค้ามักจะหาข้อมูลด้วยการสอบถาม จากคนที่มีประสบการณ์มาก่อนหรือหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น โฆษณา หรือพนักงานขาย แล้วนำมาตั้งเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อเปรียบเทียบหลังจากการใช้บริการไปแล้ว

แผนภาพจะแสดงช่องว่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าและการรับรู้จากการบริการที่ลูกค้าได้รับ เป็นช่องว่าง 5 ระดับตามแบบจำลองคุณภาพบริการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(GAP1) ช่องว่างระหว่างบริการที่ลูกค้าคาดหวังกับการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้า ผู้บริหารงานบริการอาจจะไม่ทราบความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด ผู้บริหารงานบริการยึดตามความเข้าใจของตนเองเป็นหลักส่งผลให้การ

บริการคลาดเคลื่อนไปจากความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เนื่องจากไม่มีการวิจัยตลาดอย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูล การวิจัยตลาดบริการเพื่อประโยชน์แก่ลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ รวมถึงโครงสร้างขององค์กรงานบริการที่มีสายการบริหารงานหลายระดับชั้นตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลาง ฝ่ายและแผนกเป็นระดับชั้นของสายบังคับบัญชามากเกินไปอาจกำหนดนโยบายการบริหารงานไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

(GAP2) ช่องว่างระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารในรูปแบบมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ ผู้บริหารงานบริการทราบความต้องการของลูกค้า แต่ในการบริหารงานไม่ได้นำความต้องการของลูกค้ากำหนดเป็นเป้าหมายมาตรฐานของการให้บริการ ไม่มีการกำหนดลักษณะคุณภาพบริการที่มีความเหมาะสมมาตรฐานการบริหารงานบริการกำหนดตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารงานบริการส่งผลให้ไม่มีการพัฒนาบริการใหม่ๆ เพราะละเลยความต้องการของลูกค้าและไม่มีกระบวนการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพบริการ

(GAP3) ช่องว่างระหว่างมาตรฐานบริการที่ได้กำหนดไว้กับบริการที่ส่งมอบ ผู้บริหารงานบริการได้กำหนดลักษณะคุณภาพบริการไว้แล้ว แต่มีปัจจัยหลายประการส่งผลให้การบริการที่ลูกค้าได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนด เช่น พนักงานปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากความขัดแย้งในบทบาทระบบการประเมินผลงานไม่ชัดเจนขาดการมอบหมายอำนาจ พนักงานไม่มีความรู้ความสามารถหรือขาดการอบรมและไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กรทั้งหมดที่ได้กล่าวเป็นช่องว่างของงานบริการทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์และผลงานบริการ ความขัดแย้งของต้นทุน การให้ผลตอบแทน

(GAP4) ช่องว่างระหว่างบริการที่ให้การติดต่อสื่อสารภายนอกให้ลูกค้าทราบ การติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าทราบถึงการให้บริการส่งผลต่อบริการที่ลูกค้าคาดหวังลูกค้าจะรับรู้เมื่อได้รับการบริการแล้วงานบริการที่พนักงานตั้งใจมอบให้อาจจะแตกต่างจากบริการที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับ เนื่องจากพนักงานไม่มีความเข้าใจการตลาดภายในองค์กรระหว่างพนักงานขายกับพนักงานที่ให้บริการ การตลาดภายนอกองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการให้ความรู้แก่ลูกค้า การโฆษณาเกินความเป็นจริง

(GAP5) ช่องว่างระหว่างบริการที่ให้ลูกค้ารับรู้กับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง คุณภาพบริการจะแปรผันโดยตรงกับขนาดและทิศทางของช่องว่างที่เกิดจากบริการที่ลูกค้าคาดหวังที่จะได้รับเป็นผลมาจากการบอกต่อแบบปากต่อปาก ความต้องการส่วนบุคคลและประสบการณ์ในอดีตของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการที่ลูกค้าได้รับการเปรียบเทียบบริการที่ลูกค้าได้รับดีกว่าหรือเท่ากับที่คาดหวังไว้ งานบริการนั้นจะถูกจัดว่ามีคุณภาพส่งผลให้ลูกค้าซื้อบริการซ้ำ แต่ถ้างานบริการที่รับรู้ด้อยกว่าที่คาดหวังไว้ ลูกค้าจะพูดว่าบริการไม่ดีด้วยคุณภาพส่งผลให้ตัดสินใจไม่ซื้องานบริการในครั้งต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ปัจจุบัน “ตลาดเป็นของผู้ซื้อ” องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุนของการหาลูกค้าใหม่ เพราะการหาลูกค้าใหม่นั้น มีต้นทุนสูงกว่าการขายสินค้าให้ลูกค้าเดิมถึง 5 เท่า องค์กรธุรกิจหลายๆ แห่งไม่สามารถรักษฐานลูกค้าไว้ได้ เนื่องจากการบริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมหลายแห่งจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้าเหล่านั้นไว้ให้ได้

ดังนั้นการรักษฐานลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบรรลุความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทหลายแห่งยอมทุ่มงบประมาณเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนรักษากลุ่มลูกค้าให้ได้ บุคลากรในองค์กรต้องร่วมมือกันโดยเฉพาะพนักงานบริการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรงต้องร่วมมือกัน จนสามารถทราบความต้องการและสนองตอบลูกค้าได้ดีกว่าผู้อื่น กลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากองค์กรต่างๆ ในการสร้างยอดขายและการซื้อซ้ำ คือ การใช้ CRM และ CEM ควบคู่กันไป

CRM ย่อมาจาก Customer (ลูกค้า) Relationship (สายสัมพันธ์) Management (การบริหาร) ความหมายโดยรวม คือ การสร้างสายสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับลูกค้า โดยการสร้าง “คุณค่า” แก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง

นักการตลาดมีมุมมองในการที่องค์กรได้เสียลูกค้าไป พอมีสาเหตุดังนี้

1. ลูกค้าพร้อมดีจากแม้ว่าจะพอใจ
2. สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง
3. ลูกค้าเรื่องมากและมีทางเลือกไม่จำกัด
4. ลูกค้าภักดีต่อหลายตราห้อยในเวลาเดียวกัน (Multi-Brand Loyalty)
5. ร้อยละ 80 ของกำไรทั้งหมดมาจากลูกค้าเพียงร้อยละ 20 (Pareto's Rule of 80/20)
6. ปริมาณข้อมูลมหาศาลในการดำเนินธุรกิจ แต่มีการนำมาใช้ประโยชน์น้อยมาก

CRM การสร้างสายสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับลูกค้าเริ่มต้นจาก “คุณค่าในสายตาลูกค้า” ดั้งชั้นตอนต่อไปนี้

1. การค้นหาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง
 - 1.1 คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับจากสินค้าหรือบริการโดยเมื่อลูกค้าเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปแล้ว “คุ้มค่า” หรือ “ได้มากกว่าเสีย” นั้นเอง
 - 1.2 คุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับมากกว่า ดีกว่า และแตกต่างจากคู่แข่ง

2. วิธีการค้นหา

2.1 สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ พูดคุย
ปรึกษาหารือกับลูกค้า

2.2 ทำความเข้าใจกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จับประเด็น สะท้อนกลับ

2.3 ถามตนเองและถามลูกค้าว่าเราจะสามารถสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างไรบ้าง

2.4 เปรียบเทียบกับคู่แข่งกันว่าเราให้มากกว่า ดีกว่า และแตกต่างกว่าคู่แข่ง
หรือไม่

3. การกำหนดตลาดเป้าหมาย

เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการในคุณค่าที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อ
ลูกค้าแตกต่างกันออกไป ด้วยการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนใหญ่แล้วออกแบบกลยุทธ์ CRM
สำหรับตลาดเป้าหมายนั้นๆ

4. การนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า

การนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า มีใช้หน้าที่ของฝ่ายการตลาด เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นของ
ทุกฝ่ายที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่เพื่อสร้างและนำเสนอคุณค่าเหนือกว่า
คู่แข่งกันแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

5. การประเมิน

5.1 โดยการเปรียบเทียบยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณยอดขายตามเป้าหมาย

5.2 การสำรวจวิจัยความพอใจของลูกค้า พนักงานในบริษัท

การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM

การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM นั้น อาศัยสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเรากับลูกค้าเก่า โดยให้
ลูกค้าเก่า (กลุ่มลูกค้าอ้างอิง) ช่วยแนะนำลูกค้าใหม่มาให้เราด้วยวิธีการ “บอกต่อ” หรือ
“ขออ้างอิงชื่อผู้แนะนำ” วัตถุประสงค์ของการหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM

1. เพื่อค้นหาผู้ที่จะเป็นลูกค้าคาดหวังใหม่ๆ จากการบอกต่อปากต่อปาก
2. เพื่อค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติที่จะเป็นลูกค้า จากการแนะนำอ้างอิง
3. เพื่อชักจูงให้ผู้คาดหวังกลายเป็นลูกค้าในที่สุด จากการสร้างสายสัมพันธ์อย่าง

ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

การดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาด้วย CRM

เมื่อธุรกิจต้องสูญเสียลูกค้าเก่าไปต้นทุนค่าใช้จ่ายทางการตลาดก็จะเพิ่มขึ้น เพราะ
ต้องคอยและแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นธุรกิจจึงต้องหามาตรการในการรักษา
ลูกค้าและดึงลูกค้าเก่าให้กลับมา หรืออย่างน้อยก็ไม่ไปบอกต่อในทางลบเพราะลูกค้าที่ไม่พอใจ
1 ราย จะบอกต่อไปอี 67 ราย

การดึงลูกค้าเก่าให้กลับด้วย CRM มาต้องรู้เหตุก่อนว่า “ทำไมลูกค้าจึงหายไป” ปัญหาที่ลูกค้าเก่าไม่มาซื้อซ้ำมักจะมีสาเหตุดังนี้

1. ราคาสูงกว่าคุณภาพ
2. บริการแย่
3. จัดส่งล่าช้า
4. พนักงานไม่มีความสุขในการทำงานมักพูดจาไม่ดี-ไม่มีจิตสำนึกของบริการ
5. ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงใจ
6. สินค้าคู่แข่งดีกว่า ถูกกว่า

วิธีปฏิบัติในการดึงลูกค้าเก่าให้กลับมา มีขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจและเก็บข้อมูลของสภาพปัญหาจากทั้งพนักงาน และลูกค้าโดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ พบปะพูดคุย การประชุม การสัมมนา
2. นำปัญหาและสาเหตุมาวิเคราะห์จัดความถี่ของปัญหา กำจัดสาเหตุหลักๆ ก่อน เช่น มีลูกค้าระบุเรื่องปัญหาราคาแพงจำนวนถึงร้อยละ 80 ของปัญหา ก็อาจมีการปรับราคาลงมา หรือใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขายด้วยวิธี ลด แลก แจก แถม เข้ามาช่วย ในกรณีที่ปัญหาเรื่องบริการไม่ดีถึงร้อยละ 80 ก็ต้องทำการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการที่เป็นเลิศก่อน
3. นำผลการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือมาตรการป้องกันและแก้ไข รายงานผลให้ลูกค้าทราบเป็นระยะผ่านทางกลยุทธ์สร้างสายสัมพันธ์ โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าในจำนวนที่เหมาะสมให้กับพนักงานดูแล อาจแจ้งผลทางโทรศัพท์ จดหมาย หรือแผ่นพับ
4. การดึงลูกค้าเก่าที่มีปัญหาให้กลับมาไม่ใช่เรื่องง่ายต้องอาศัยสายสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สำหรับกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ อย่าทำแต่เพียงกล่าวคำ “ขอโทษ” เท่านั้น ให้ชดเชยด้วยสิ่งของ หรือเงื่อนไขพิเศษ เพื่อเป็นการแสดงถึงความจริงใจในความรับผิดชอบที่มีต่อสถานการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นกับลูกค้าที่มีค้ายิ่งของกิจการ

ในขณะที่บริษัทต่างๆ กำลังเริ่มต้นตัวกับแนวคิดของ CRM ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการดูแลลูกค้าเป็นรายบุคคล โดยการมอบข้อเสนอและผลประโยชน์ที่แตกต่างกันโดยคำนึงถึงมูลค่าตลอดช่วงชีวิต (Customer Lifetime Value : CLV) ของลูกค้าเป็นสำคัญ แนวคิดการบริการธุรกิจสมัยใหม่ที่เรียกว่า การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management : CEM) ก็เข้ามามีบทบาทอย่างมากในธุรกิจประเภทต่างๆ แทบทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ

แนวคิด CEM ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อว่า องค์กรรวมแห่งประสบการณ์ (Total Experience) เป็นหัวใจของการนำไปสู่การสร้างสมความรู้สึที่ดีๆ ที่มีต่อกัน อันเป็นแก่นของสายใยความผูกพัน (Emotional Attachment) ซึ่งจะยึดโยงลูกค้ากับธุรกิจไว้ได้อย่างแข็งแกร่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยที่องค์กรรวมแห่งประสบการณ์เป็นผลสะสมจากความประทับใจใน

ปฏิสัมพันธ์ (Impression of Interactions) ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งที่ลูกค้าติดต่อกับบริษัทผ่านทาง จุดสัมผัส (Touch Points) ต่างๆ ที่บริษัทได้ออกแบบไว้ ไม่ว่าจะเป็นจุดสัมผัสเหล่านั้นจะเป็น สำนักงาน หน้าร้าน คอลเซ็นเตอร์ แคนเตอร์บริการ เว็บไซต์ ที่จอดรถ บริเวณที่นั่งรอ หรือ แม้กระทั่งจดหมาย เอกสารประกอบการขายต่างๆ

โดยสรุปคือ ทุกๆ ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการติดต่อในทุกๆ จุดสัมผัสของบริษัทจะสะสมเป็นองค์รวมแห่งประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นเครื่องตัดสินความเข้มแข็งของทั้งสายใย ความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อบริษัท และพลังต่อต้านแรงดึงดูดจากคู่แข่งชั้น หัวใจในการสร้าง ประสบการณ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ก็คือ การออกแบบรายละเอียดขององค์ประกอบในการ ให้บริการที่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส โดยยึด ประสบการณ์ในแต่ละขั้นตอนที่ลูกค้าจะได้รับเป็นหลัก โดยที่น้ำหนักที่จะให้ในแต่ละประสาท สัมผัสทั้งห้า ก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทของธุรกิจ

ความเชื่อมโยงของ CRM กับ CEM หลักการที่เหมือนกันระหว่าง CRM กับ CEM คือ การใส่ใจดูแลลูกค้าเป็นรายบุคคลโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดกลุ่มความสำคัญของลูกค้าโดย พิจารณาจากรายได้หรือกำไรในระยะยาว

CRM มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อสร้างข้อเสนอหรือให้บริการที่มีลักษณะ เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละราย โดยมุ่งเน้นที่จะให้ประโยชน์ในระดับที่ “เหมาะสม” และ “ตรงใจ” ของลูกค้าในทุกครั้งของการติดต่อ ภายใต้หลักคิดดังนี้

- ประโยชน์ที่มอบให้กับลูกค้าแต่ละรายต้องมีต้นทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ระดับรายได้รวมที่บริษัทคาดว่าจะได้รับจากลูกค้ารายนั้นในระยะยาว

- รูปแบบของข้อเสนอที่มอบให้กับลูกค้าต้องเป็นผลลัพธ์จากการวิเคราะห์พฤติกรรม ในอดีต และความชอบของลูกค้าเพื่อให้เกิดเป็นข้อเสนอที่ “โดนใจ” ทุกครั้ง

- ลักษณะ 2 ประการข้างต้นจะนำไปสู่การเลือกรักษาลูกค้าที่มีกำไรไว้ได้ในระยะยาว

ในขณะที่ CEM มุ่งเน้นที่การสร้างประสบการณ์เชิงบวกที่น่าประทับใจอย่างสม่ำเสมอ ในทุกครั้งของการติดต่อกับลูกค้า ไม่ว่าลูกค้าจะติดต่อกับบริษัทผ่านทางช่องทางใดก็ตาม ซึ่งหมายความว่าลูกค้าจะได้ผลลัพธ์ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในการติดต่อแต่ละครั้งหรือไม่ก็ตาม ลูกค้าจะต้องได้รับประสบการณ์ที่ดี และน่าประทับใจจากการติดต่อทุกครั้ง นี่เป็นเหตุผลหนึ่งที่ หลายคนมีความเห็นว่า CEM มุ่งเน้นที่ “กระบวนการ (Process)” ในขณะที่ CRM มุ่งเน้นที่ “ผลลัพธ์ (Result)”

โดยเปรียบเทียบแล้ว CRM ให้ความสำคัญกับรายการการติดต่อกับลูกค้าเป็น ส่วนใหญ่ สิ่งที่ถูกบันทึกไว้ในระบบฐานข้อมูลของลูกค้าส่วนใหญ่ได้แก่การติดต่อกับลูกค้า รายการ สินค้าและบริการที่ลูกค้าซื้อ เวลาที่ซื้อ จำนวนเงินที่จ่าย ฯลฯ ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลในเชิงปริมาณง่ายต่อการวัดและบันทึก แต่ระบบหรือซอฟต์แวร์ CRM ไม่สามารถบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีความสำคัญมากพอที่จะทำให้ได้ภาพรวมทั้งหมดของลูกค้า CRM จึงเน้นให้

ความสำคัญส่วนใหญ่กับข้อมูลลูกค้าแทนที่จะเป็นทุกเรื่องเกี่ยวกับตัวลูกค้าในทุกๆ จุดของการติดต่อกับลูกค้าอย่างที่เป็นความพยายามของ CEM

5 ขั้นตอน การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) โดยมีเป้าหมายสุดท้ายในการสร้างความปิติผ่านทางองค์กรรวมแห่งประสบการณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน

- ระบุจุดสัมผัสทั่วทั้งองค์กร (Touch Points Identification)
- ประเมินประสบการณ์ลูกค้าในแต่ละจุดสัมผัส (Experience Assessment)
- ออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (Branded Experience Design)
- การดำเนินการและวัดผล (Implementation and Evaluation)
- แต่งเติมประสบการณ์สู่ความทรงจำที่งดงาม (Experience Enrichment)

CEM ไม่เพียงแต่เป็นแนวคิดที่สอดคล้องและประสานกับ CRM ได้อย่างลงตัวเท่านั้น หากแต่ยังเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์พื้นฐานของธรรมชาติที่แตกต่างของธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้น CEM จึงเป็นหลักปฏิบัติที่ผู้บริหารในกิจการตลาดบริการควรที่จะให้ความสนใจและพัฒนาควบคู่กับ CRM เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและสร้างหลักประกันการทำการใดๆ ในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีผู้ศึกษาในเรื่องของประกันภัยรถยนต์ไว้หลายท่าน ดังข้อมูลต่อไปนี้

ชลันธร พูลปัญญาวงศ์ (2553) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลของการศึกษาในกรณีที่ลูกค้าทำประกันภัยรถยนต์กับบริษัทอื่นที่ไม่ใช่ บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) นั้น มีข้อสรุป ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในเรื่องให้บริการได้อย่างรวดเร็ว (4.26) ลำดับรองลงมา คือ มีความคุ้มครองที่ครอบคลุมตรงตามความต้องการ (4.22) และที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเป็นลำดับน้อยสุด คือ มีประเภทกรมธรรม์ที่หลากหลาย (4.01)

2. ปัจจัยทางด้านราคา (Price) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในเรื่อง มีอัตราค่าเบี้ยประกันที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับความคุ้มครองที่ได้รับ (4.05) และรองลงมา คือ ค่าเบี้ยประกันภัยในการทำประกันภัยครั้งแรกถูกกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทประกันภัยอื่น (3.66)

3. ปัจจัยทางด้านสถานที่ (Place) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในเรื่อง สามารถชำระเบี้ยประกันภัยได้หลายช่องทาง (4.04) มีสาขา/ศูนย์ให้บริการจำนวนมากและครอบคลุมทั่วกรุงเทพฯ (4.04) และช่องทางการจำหน่ายกรมธรรม์

ประกันภัยมีหลายช่องทาง เช่น ทางโทรศัพท์, Internet, นายหน้าตัวแทน ฯลฯ (4.04) กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยเป็นลำดับรองลงมา คือ เรื่องที่ตั้งของบริษัทสะดวกในการติดต่อซื้อประกันภัย (3.84)

4. ปัจจัยทางด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในประเด็นเรื่องมีการแจ้งข้อมูลเมื่อประกันภัยใกล้หมดอายุ (4.19) ลำดับรองลงมา คือ การให้ส่วนลดเบี้ยประกันภัยสำหรับลูกค้าที่มีประวัติการขับขี่ดี (3.94) และที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเป็นลำดับน้อยสุด คือ มีการออกร้าน (Booth) ตามงานต่างๆ อยู่เสมอ (3.08)

5. ปัจจัยทางด้านพนักงาน (People) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในประเด็นเรื่องการให้บริการของพนักงานสำรวจภัยไปถึงที่เกิดเหตุรวดเร็ว (4.13) ลำดับรองลงมา คือ การให้บริการของพนักงานรับแจ้งเหตุมีความสุภาพ (4.11) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยเป็นลำดับน้อยสุด คือ ตัวแทนของบริษัทมีความน่าเชื่อถือ (4.01)

6. ปัจจัยทางด้านกระบวนการให้บริการ (Process) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในประเด็นเรื่อง ระยะเวลาในการจัดทำกรมธรรม์รวดเร็วไม่ต้องรอนาน (4.14) และระยะเวลาในการส่งมอบกรมธรรม์รวดเร็ว (4.14) ลำดับรองลงมา คือ ระยะเวลาในการจ่ายสินไหมรวดเร็ว (4.06)

7. ปัจจัยทางด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดเป็นลำดับสูงสุดในประเด็นเรื่อง บริษัทมีความน่าเชื่อถือ (4.25) ลำดับรองลงมา คือ มีผู้ให้บริการที่มีมาตรฐาน (4.15) และที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเป็นลำดับน้อยสุด คือ มีเว็บไซต์ง่ายต่อการใช้งาน (3.79)

มีข้อสังเกตจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักสูงสุดที่การให้บริการที่รวดเร็วและความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ให้บริการ (4.26 และ 4.25 ตามลำดับ)

ชลนิภัทร์ ปทุมมา (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาสรุปได้ว่าเพราะสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง และการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจประกันภัยรถยนต์ ทำให้ส่งผลต่อการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รวมไปถึงการสร้างความแตกต่าง ผลการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดโดยศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ศักยภาพของบริษัท และจุดอ่อนของบริษัท เพื่อหาแนวทางเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งให้ดีกว่าปัจจุบัน จากข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิมาทำการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์อื่นๆ ที่ได้จากการศึกษาเชิงกลยุทธ์ จากเครื่องมือการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Five Force Model และ SWOT Analysis และการกำหนดทางเลือกด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

1. Corporate Strategy

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น (Intensive Growth) บริษัทมีโอกาสในการเจริญเติบโต เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อรถยนต์มาใช้เป็นจำนวนมาก ประกอบกับอุบัติเหตุสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริโภคได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการซื้อประกันภัยรถยนต์ที่ประหยัดกว่า บวกกับภาระที่ไม่ต้องแบกรับไว้เองในเรื่องค่าซ่อม ค่าอะไหล่ คำนวณค่าการรับความเสี่ยงไว้เอง

2. Business Strategy

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยบริษัท ใช้จุดแข็งของบริษัทฯ ต่อยอดในการสร้างความแตกต่างในสินค้า บริการ และช่องทางการจำหน่าย โดยการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความหลากหลายตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด และสร้างความแตกต่างโดยพัฒนาประกันภัยประเภทชั้น 5 ให้เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้บริโภค และขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ที่เจาะกลุ่มตลาดฟูล

3. Functional Strategy

บริษัทฯ ควรเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด โดยเน้นการขยายช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลายครอบคลุมเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า และตรงกับไลฟ์สไตล์ ของผู้บริโภค การจัดการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องรวมถึงการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างและช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย รวมถึงการบริการที่ดีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในระยะสั้น และระยะยาว จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้มีความเหมือนในทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขัน การวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความสามารถของบริษัท และสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด

สิปปวิชญ์ วงศ์สุวรรณ (2555) ได้ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้ซื้อทั้งสองกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ผู้ซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบเดิมและผู้ซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ โดยผู้ที่ซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบเดิมมองว่าปัจจัยด้านอัตราเบี้ยประกันภัยมีความสำคัญที่สุดในการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์ โดยมีความเห็นว่าอัตราเบี้ยประกันภัยรูปแบบใหม่มีอัตราที่สูงเกินความจำเป็นเมื่อเทียบกับกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ที่ทำอยู่ ซึ่งอาจเนื่องด้วยปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤติกรรมในการขับขี่รถยนต์ ระยะทางในการขับขี่ในแต่ละวัน จำนวนครั้งในการประสบอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์

ผู้ที่ซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่มองว่า ปัจจัยด้านความคุ้มครองที่เพิ่มขึ้นต่อรถคันเอาประกันภัยสืบเนื่องจากการชนกับยานพาหนะทางบก มีความสำคัญที่สุดในการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ โดยมีความเห็นว่าความคุ้มครองต่อรถคันเอาประกันมี

ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น อัตราเบี้ยประกันภัย เจือปนในการตรวจสอบทรัพย์สิน ลักษณะของทุนซ่อมและทุนหายที่กำหนดได้ตามใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ ส่งผลให้มีทางเลือกในการทำประกันภัยรถยนต์มากยิ่งขึ้น ตรงกับลักษณะการขับเคลื่อนส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น และเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละบุคคลมากขึ้นด้วย

ถึงแม้ว่าผู้ซื้อทั้งสองกลุ่มจะมีความเห็นที่แตกต่างกัน แต่ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์ เช่น ตัวแทนและนายหน้าประกันภัย การบริการของบริษัท ประกันวินาศภัย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความน่าเชื่อถือของบริษัทประกันวินาศภัย การรับรู้ข้อมูลของผู้บริโภค เป็นต้น อีกทั้งความทันสมัยของรถยนต์แต่ละประเภท รูปแบบของพลังงานทางเลือกก็เริ่มมีบทบาทและมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใด เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับตนมากที่สุด



TNI

บทที่ 3

วิธีการศึกษาสารนิพนธ์

วิธีการศึกษา

กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดในภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ในช่วงชะลอตัวของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งนั้น การศึกษาครั้งนี้มีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ความเป็นมาขององค์กรและนโยบายธุรกิจ
 - 1.1 สภาพแวดล้อมในธุรกิจประกันภัย
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 1.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix
2. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ
 - 2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร
 - 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
 - 2.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน
3. กลยุทธ์การตลาด STP (STP Marketing)
4. การวางแผนงานการตลาดระยะเวลา 3 ปี
 - 4.1 เป้าหมายการตลาด
5. แผนรองรับการขยายงานของบริษัท ปี 2558
 - 5.1 ด้านการตลาด
 - 5.2 ด้านบุคลากร
 - 5.3 ด้านโครงสร้างการบริหาร
 - 5.4 ด้านลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ
 - 5.5 ด้านการประกันภัยต่อ
 - 5.6 ด้านจัดการงานสินไหม
 - 5.7 ด้านเครือข่ายศูนย์บริการ
 - 5.8 ด้านอื่นๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารแหล่งต่างๆ เช่น บทความวิเคราะห์ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มาเป็นข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ความสำคัญของข้อมูลจากการวิเคราะห์สามารถอธิบาย (Explanation) สิ่งที่เกิดขึ้นมาได้

คือเพราะอะไร และสามารถขยายความด้วยเหตุผลว่าทำไมจึงเกิดเป็นอย่างนั้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญผลการวิเคราะห์และผลักดันให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรให้สมบูรณ์และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น



บทที่ 4

การศึกษา ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ความเป็นมาขององค์กรและนโยบายธุรกิจ

บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งที่เป็นกรณีศึกษานั้น จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อปี พ.ศ. 2490 เป็นใบอนุญาตประกอบธุรกิจประเภทประกันวินาศภัย จวบจนปัจจุบันนี้เป็นบริษัทประกันวินาศภัยซึ่งมีสัดส่วนตลาดอันดับต้นติดต่อเนื่องมานานกว่า 28 ปี เบื้องหลังความสำเร็จที่ปรากฏผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนคือ “เป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่มั่นคง โปร่งใส จริงใจ และเป็นธรรม” และมีพันธกิจของบริษัท คือ

- ให้บริการที่สร้างความอบอุ่นและความพึงพอใจ
- จากเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ด้วยกระบวนการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- โดยทีมงานที่มีจรรยาบรรณเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้

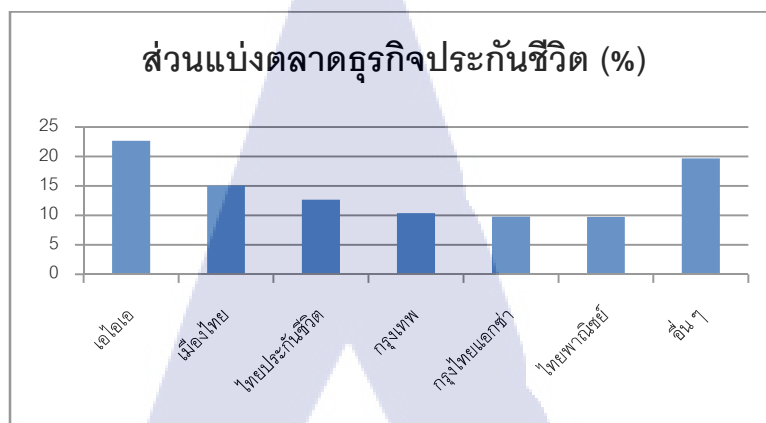
บริษัทดังกล่าวมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบลูกค้า ด้วยคำขวัญขององค์กรที่กล่าวระบุว่า “ความเป็นธรรม คือ นโยบาย”

สภาพแวดล้อมในธุรกิจประกันภัย

ธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยครอบคลุมถึงธุรกิจประกันชีวิต (Life Insurance) ธุรกิจประกันวินาศภัย (Non-Life Insurance) รวมถึงธุรกิจการเอาประกันภัยต่อ (Reinsurance) และผู้ประกอบการทุกรายต้องขึ้นทะเบียนต้องขึ้นเพื่อขออนุญาตประกอบการกับคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ก่อนจึงจะสามารถประกอบธุรกิจประกันภัยได้

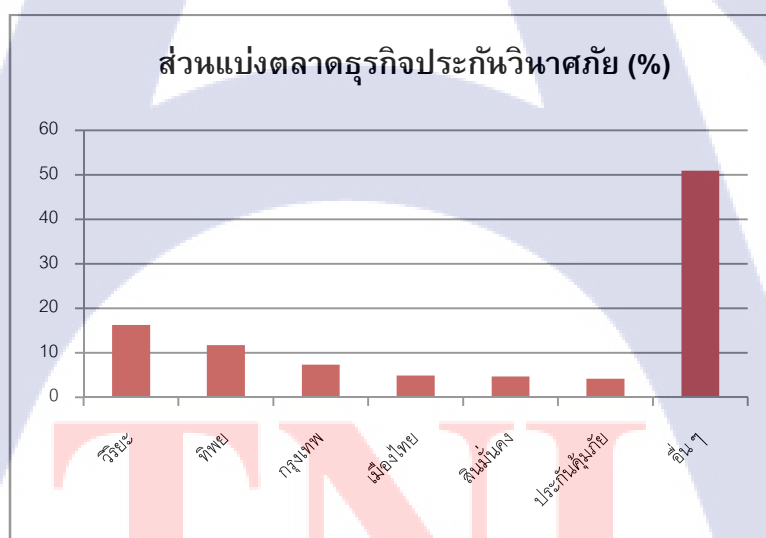
จำนวนกิจการธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยที่ขออนุญาตประกอบการกับคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ณ เดือนธันวาคม ปี 2557 มีจำนวน 89 ราย โดยจำแนกเป็นธุรกิจประกันชีวิต 24 ราย ธุรกิจประกันวินาศภัย 63 ราย ธุรกิจประกันภัยต่อ 2 ราย

จำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงปี 2557 ที่ผ่านมาธุรกิจประกันชีวิตมีจำนวนเงินเบี้ยประกันภัยโดยตรงเป็นจำนวนทั้งสิ้น 498,752 ล้านบาท และบริษัท 6 ลำดับแรกมีส่วนแบ่งตลาดดังนี้



รูปที่ 12 ส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยโดยตรงของธุรกิจประกันชีวิต

สำหรับธุรกิจประกันวินาศภัยมีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงเป็นจำนวนทั้งสิ้น 205,247 ล้านบาท และบริษัท 6 ลำดับแรกมีส่วนแบ่งตลาดดังนี้



รูปที่ 13 ส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยโดยตรงของธุรกิจประกันวินาศภัย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ธุรกิจประกันวินาศภัยที่มีอัตราการเติบโตเพียงร้อยละ 1.07 ในปี 2557 เป็นสัญญาณว่าเศรษฐกิจของประเทศยังอยู่ในช่วงชะลอตัว จึงมีผลทำให้จำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงเติบโตเพียงเล็กน้อย สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย ดังนั้นการแข่งขันจะเพิ่มความรุนแรงเพื่อให้ได้

ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น การติดตามปัจจัยต่างๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องใส่ใจอย่างมาก

หากใช้ Five Force Model ของ Michael E. Porter วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ตามแนวคิดมีดังนี้

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ บริษัทรายใหม่ที่ประสงค์จะเข้าสู่ธุรกิจประกันภัยในไทย จำเป็นต้องขอใบอนุญาตประกอบการตามแบบธุรกิจที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ ต้องมีเงินทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 300 ล้านบาทขึ้นไป การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จึงมีข้อจำกัดสูง ประกอบกับผู้ประกอบการรายเดิมจะได้เปรียบกว่าในหลายๆ ด้าน เช่น

- 1.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด
- 1.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ
- 1.3 การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย

2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ Margin และผลกำไรที่จะต้องลดน้อยลง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขัน มีดังต่อไปนี้

2.1 ธุรกิจมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารตามขนาดที่เพิ่มขึ้น

2.2 Demand ในตลาดลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถลด Supply จึงเกิดภาวะ Oversupply

2.3 สินค้าและบริการ มีลักษณะมีความเหมือนกันมากกว่าความต่างกัน

3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนในธุรกิจประกันภัยสินค้าทดแทนมีน้อยมาก ผู้ประกอบการแต่ละบริษัทต่างก็มีประเภทของการประกันภัยที่ไม่แตกต่างกัน ในกรณีนี้ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนน่าจะเป็น Switching Cost จากการเปลี่ยนใจของลูกค้า ดังนั้นจึงทำให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer) ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย ดังนี้

4.1 กรณีผู้ซื้อจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อสั่งซื้อ ผู้ซื้อย่อมมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย

4.2 เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้

5. อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Supplier) ในธุรกิจประกันภัยไม่มีการผลิตสินค้า ผู้จัดหาในที่นี้ น่าจะอุปมาเป็นคนกลางผู้จัดจำหน่าย เช่น กลุ่มนายหน้าประกันวินาศภัยที่มีลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่จำนวนมาก สามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการได้ ทำให้ผู้ประกอบการมีค่าใช้จ่าย คือ ค่านายหน้าหรือค่าบำเหน็จที่สูงขึ้น เป็นต้นทุนที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนที่คาดว่าจะไปจากการที่ต้องการรักษาผู้ใช้บริการให้คงอยู่กับบริษัทต่อไป ผู้จัดหาจึงสร้างแรงกดดันให้กับผู้ขายได้ คือ

5.1 ผู้ขายมีอิทธิพลเหนือผู้ประกอบการในเรื่องราคา และการซื้อขาย

5.2 ผู้ประกอบการอาจจะมี Switching Cost เพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในธุรกิจประกันภัยมีข้อจำกัดมากสำหรับการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนที่ต้องใช้เงินทุนสูงตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ส่วนในประเด็นสินค้าทดแทนจะไม่มีมากเพราะว่าผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกันมาก สำหรับอำนาจการต่อรองของลูกค้าผู้ใช้บริการ (Buyer) กับคนกลางผู้จัดหา (Supplier) จะมีสูงขึ้นมาในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว เพราะกลุ่มผู้ซื้อที่กำลังซื้อที่จำกัดจึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อรักษาลูกค้าไว้ และต้องการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบจำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงและส่วนแบ่งตลาดปี 2556 กับปี 2557 ของบริษัทประกันภัยที่น่าเป็นกรณีศึกษา

บริษัท ประกันวินาศภัย	จำนวนเบี้ยประกันภัย รับโดยตรง ปี พ.ศ. 2556	ส่วนแบ่งตลาด (%)	จำนวนเบี้ยประกันภัย รับโดยตรง ปี พ.ศ. 2557	ส่วนแบ่งตลาด (%)
วิริยะประกันภัย	33,983	16.64	33,376	16.26
ทิพยประกันภัย	23,617	11.63	24,092	11.74
กรุงเทพประกันภัย	15,057	7.42	15,155	7.36
เมืองไทยประกันภัย	8,663	4.27	10,028	4.89
สินมั่นคงประกันภัย	8,862	4.37	9,603	4.68

จากตารางเปรียบเทียบจำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงและส่วนแบ่งตลาดปี 2556 กับปี 2557 ของบริษัทประกันภัยที่น่าเป็นกรณีศึกษามีส่วนแบ่งตลาดลดลง

แม้บริษัทยังคงมีสัดส่วนส่วนแบ่งตลาด (Market Share) เป็นอันดับที่หนึ่ง เมื่อศึกษารายละเอียดตามประเภทการประกันภัยจะเห็นภาพการแข่งขันที่รุนแรงในประเภทประกันภัยรถยนต์และประกันภัยเบ็ดเตล็ด คู่แข่งมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าตลาดตามตารางเปรียบเทียบกับบริษัทประกันวินาศภัยในธุรกิจ 5 ลำดับแรก (Top Five) ดังนี้

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงปี 2556 และ 2557

ประเภท/ปี	ตลาด	วิริยะ	ทิพย์	กรุงเทพ	เมืองไทย	สินมั่นคง
อัครดิภัย	11,059	251	2,085	1,587	1,190	132
ทะเลชนสง	5,294	238	322	340	178	6
รถ	117,903	30,520	4,808	6,684	4,982	8,866
เบ็ดเตล็ด	70,991	2,366	16,875	6,542	3,676	598
2557	205,247	33,375	24,090	15,153	10,026	9,602
อัครดิภัย	11,812	256	2,415	1,713	1,079	123
ทะเลชนสง	5,299	227	311	329	146	7
รถ	118,417	30,939	5,147	6,681	4,257	8,106
เบ็ดเตล็ด	67,491	2,559	15,743	6,333	3,180	625
2556	203,019	33,981	23,616	15,056	8,662	8,861
Growth Rate (%)	1.097	-1.78	2.01	0.64	15.75	8.36

รายละเอียดข้อมูลตามที่ปรากฏเป็นเรื่องราวศึกษา เพื่อรักษาความสำเร็จของบริษัท ผู้นำตลาดไว้ให้ได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรต้องหันมาประเมินและสำรวจความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร พิจารณาทบทวนสภาพแวดล้อมภายในเพื่อรับรู้จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดและเป็นเหตุเป็นผล เพื่อการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หาวีธีในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อการแข่งขันในธุรกิจต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงต้องมีการกำหนดเส้นทาง (Mapping) ที่ชัดเจน และกลยุทธ์ที่ใช้ควรพิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เพื่อจะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

มีวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ การใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากสภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาปัจจัยที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อขององค์กร

S (Strengths) จุดแข็งขององค์กร

1. มีความมั่นคงทางการเงิน และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ
2. มีสำนักงานและศูนย์บริการทั่วประเทศ
3. มีตัวแทนของบริษัทให้บริการทั่วประเทศ
4. มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความสามารถ
5. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก

W (Weakness) จุดอ่อนขององค์กร

1. การพัฒนาระบบงานให้ทันเทคโนโลยีที่ล้ำยุค
2. มีอัตราการเข้าออกของบุคลากรสูง
3. การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน
4. การใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ถึงกลุ่มลูกค้า
5. มีต้นทุนการจัดการความเสี่ยงมหัศจรรย์ที่สูง

O (Opportunities) โอกาสจากปัจจัยภายนอก

1. ผู้บริโภคเข้าใจและตระหนักความสำคัญประกันภัยมากขึ้น
2. กฎหมายที่ออกมาใหม่ทำให้อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนอง
3. การควบรวมและการครอบครอง (Mergers and Acquisitions)
4. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
5. นวัตกรรม (Innovations) ที่มีการเกิดขึ้นใหม่

T (Threats) อุปสรรคจากปัจจัยภายนอก

1. การเมืองในประเทศเสถียรภาพไม่คงทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง
2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีความเข้มงวดมากขึ้นเพื่อความมั่นคงของธุรกิจ
3. แนวโน้มต้นทุนที่สูงขึ้นทั้งค่าแรงงาน และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในกระบวนการ
4. มหัศจรรย์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากภาวะโลกร้อน (Climate Change)
5. การแข่งขันจากบริษัทต่างประเทศจากการเปิดเสรี (FTA) ด้านการเงินในอนาคต

ตารางที่ 7 TOWS Matrix ของบริษัทกรีนศึกษา

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S 1. มีความมั่นคงทางการเงิน และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ 2. มีสำนักงานและศูนย์บริการทั่วประเทศ 3. มีตัวแทนของบริษัทให้บริการทั่วประเทศ 4. มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความสามารถ 5. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก	W 1. การพัฒนาระบบงานให้ทันเทคโนโลยีที่ล้ำยุค 2. มีอัตราการเข้าออกของบุคลากรสูง 3. การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน 4. การใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ถึงกลุ่มลูกค้า 5. มีต้นทุนการจัดการความเสี่ยงมหัศจรรย์ที่สูง
O 1. ผู้บริโภคเข้าใจและตระหนักความสำคัญประกันภัยมากขึ้น 2. กฎหมายที่ออกมาใหม่ ทำให้ธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนอง 3. การควบรวม และการครอบครอง (Mergers and Acquisitions) 4. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 5. นวัตกรรม (Innovations) ที่มีการเกิดขึ้นใหม่	SO ● ส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษฐานลูกค้า ● กระชับความสัมพันธ์กับคู่ค้า ● ต่อย้าย Branding ความมั่นคงและความเป็นมืออาชีพ ● มุ่งขยายงานผลิตภัณฑ์ที่ชำนาญและศึกษาพัฒนาและขยายงานผลิตภัณฑ์อื่นที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง	WO ● การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากรให้มีจิตใจการให้บริการตามพันธกิจขององค์กร ● พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่มาสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย
T 1. การเมืองในประเทศเสถียรภาพไม่นิ่ง ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง 2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีความเข้มงวดมากขึ้นเพื่อความมั่นคงของธุรกิจ 3. การแข่งขันจากบริษัทต่างประเทศจากการเปิดเสรี (FTA) ด้านการเงินในอนาคต 4. แนวโน้มต้นทุนที่สูงขึ้นทั้งค่าแรงงาน และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในกระบวนการ 5. มหัศจรรย์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากภาวะโลกร้อน (Climate Change)	ST ● องค์กรมีความได้เปรียบเรื่องการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ● การพัฒนากระบวนการปฏิบัติการให้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น ● พิจารณาเลือกระบบงานที่เป็นนวัตกรรมที่ทันสมัยจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในเรื่องเวลา	WT ● การแข่งขันด้านราคา (Pricing) เป็นกลยุทธ์ที่คู่แข่งรายใหม่นำมาใช้เพื่อการเข้าตลาด องค์กรควรสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันสงครามราคา

การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวที่มีผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ในแผนธุรกิจ จะมี 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

จากรายละเอียดข้อมูลการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์แต่ละระดับมีทางเลือกหลายทาง แสดงดังนี้

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เติบโตที่มุ่งเน้นความชำนาญ - เติบโตในแนวดิ่ง - เติบโตในแนวระนาบ	มีความพร้อมด้านการเงินสูง มีทรัพยากรบุคคลากรที่พร้อมจะพัฒนาสมรรถนะเพื่อความสำเร็จขององค์กร	คู่แข่งจะใช้กลยุทธ์สงครามราคา ทำให้ตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น	กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต ด้วยการมุ่งเน้นและพัฒนาตลาด (Penetration and Development) ให้เติบโตในแนวระนาบ เพื่อการกระจายความเสี่ยงของ Portfolio Mix สำหรับแผนระยะสั้น
	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stable Strategy)	ลดความเสี่ยงในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง	อาจจะกลายเป็นผู้ตามตลาด	และกลาง และเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นการเติบโตในแนวดิ่งสำหรับแผนระยะยาว
	กลยุทธ์การตัดทอน (Retrench Strategy)	พิจารณาผลิตภัณฑ์ที่มีไม่สามารถทำอะไรลดสัดส่วนการรับประทานกันภัย จะทำให้มีกำไรสูงขึ้น	สูญเสียโอกาสและส่วนแบ่งตลาดลดลง	

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy)	สามารถตั้งราคาที่เหมาะสมได้ดีกว่า	มีการแข่งขันด้านราคาสูง ทำให้กำไรลดน้อยลง	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่างเนื่องจากเป็นภาพลักษณ์ที่ผู้ใช้บริการจะจดจำ โดยสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างจากคู่แข่ง
	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	มีเอกลักษณ์ขององค์กรเอง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้โดยใช้เวลาที่พัฒนาน้อยกว่า	
	กลยุทธ์ผู้นำสนามเล็ก (Focus Group Strategy)	ตอบสนองความต้องการได้เฉพาะกลุ่ม	กลุ่มลูกค้าเล็กทำให้ต้นทุนสูงกว่า	
	กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนสนามเล็ก (Cost Leadership Strategy)	เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่สร้างทางเลือกใหม่	ทำให้เกิดต้นทุนสูง ไม่ก่อให้เกิดกำไรที่นำลงทุน	

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	สินค้าและบริการ (Product and Service)	ผู้บริโภคจะซื้อประกันภัยด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ 1. ลูกค้าใช้สินเชื่อบริการทางการเงิน และถูกแนะนำให้ซื้อประกันเพื่อป้องกันทรัพย์สินที่ซื้อสินเชื่อนั้น (Bancassurance) 2. ลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการประกันภัย ลูกค้ากลุ่มนี้จะซื้อด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คุณภาพ (Quality) ภาพลักษณ์ (Image) ตราสินค้า (Brand) คุณสมบัติ (Feature) การให้ความช่วยเหลือ (Support) การให้บริการลูกค้า (Customer Service) การใช้ในบางโอกาส (Use Occasion) การติดต่อและหาซื้อได้สะดวก (Availability) การรับประกันแบบมีเงื่อนไข (Warranties) เพราะความคุ้มครองพื้นฐานตามประเภทประกันภัยแทบไม่แตกต่างกัน ความคาดหวังของลูกค้าจึงให้ความสำคัญในความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ให้บริการหลังการขาย ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพการให้บริการที่เป็นมาตรฐานและวัดประเมินได้เช่นความรวดเร็ว สะดวก ความใส่ใจในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดภายใน (Internal Marketing Strategy) ที่ควรนำมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Implement) อีกประการหนึ่ง การสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าในการให้บริการดังกล่าว เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญด้วยเพราะเมื่อลูกค้าจดจำได้ด้วยความชื่นชมและประทับใจ ทุกครั้งเมื่อคิดจะทำประกันภัยจะนึกถึงบริษัทที่มีอยู่ในใจก่อนกลยุทธ์ตราสินค้า (Branding Strategy) จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ควรดำเนินการควบคู่กันไป
	ราคา (Price)	● มุมมองด้านราคาของลูกค้าเป็นต้นทุน (Cost) ในธุรกิจประกันภัย บริษัทประกันภัยจะเป็นผู้กำหนดจำนวนเงินค่าเบี้ยประกันภัย บางบริษัทตั้งราคาขายที่ต่ำด้วยความคาดหวังยอดขายที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดให้ได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามราคาจะถูกหรือแพง ลูกค้าจะเป็นผู้พิจารณาว่าราคานั้นสมเหตุสมผลกับคุณค่าแห่งการบริการที่จะได้รับหรือไม่ ลูกค้าอาจจะพิจารณาในเรื่องส่วนลด (Discount) หรือระยะเวลาการชำระเงิน (Credit Payment) หรือสิ่งของชำระฟรีที่ให้เปล่า (Free or Valued Added Elements) เป็นข้อต่อรองในการซื้อเป็นครั้งคราวไป
	ช่องทางการจำหน่าย (Place)	● ธุรกิจประกันภัย ลูกค้าจะติดต่อสำนักงานบริษัท สำนักงานสาขา หรือสำนักงานนายหน้าตัวแทนของบริษัท หรือสถาบันการเงินเช่นธนาคาร บริษัทเงินทุนที่ให้สินเชื่อ แต่ในปัจจุบันศูนย์การค้า (Modern Trade) หรือร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) บางแห่งจะมีพื้นที่ให้บริการเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ประกันภัยด้วย ตัวอย่างเช่น ห้างเทสโกโลดส์ เป็นต้น (ต้องขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจนายหน้าประกันภัยก่อน) ปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้บ่งกว่าสถานที่ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายดีหรือไม่ นั้น จะถูกวัดโดยความรู้สึกของลูกค้าว่าได้รับความสะดวกสบาย (Convenient) เพียงใด และที่สำคัญมีความเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มหรือไม่

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- ในธุรกิจการค้าทั่วไป การจัดโปรโมชั่นใดๆ ก็ตาม การสื่อสาร (Communication) ไปยังช่องทางการจำหน่าย หรือลูกค้าถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากหากไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้ว ในมุมมองของลูกค้าก็ไม่ได้ต่างอะไรกับการที่ไม่จัดโปรโมชั่นเลย - ส่วนในธุรกิจประกันวินาศภัย เช่น การประกันภัยรถยนต์ บางบริษัทจะมีแคมเปญให้ยืมรถยนต์ใช้ระหว่างซ่อม หรือมีการให้ความช่วยเหลือบนท้องถนนกรณีรถยนต์เสียไม่สามารถขับเคลื่อนได้ (Roadside Assistance) เป็นต้น แต่จะเป็นเงื่อนไขสำหรับการส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่กำหนดไว้เท่านั้น
	บุคลากร (People)	- หมายถึงพนักงานในองค์กรที่ให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งมีส่วนหน้า (Front) ด้านรับประกันจะคอยบริการนายหน้าตัวแทนบริษัท หรือลูกค้าบ้าง และส่วนหน้า (Front) ด้านบริการตรวจสอบความเสียหาย ซึ่งจะเป็นการบริการหลังการขาย ลูกค้าจะรู้สึกดีหรือไม่จะเริ่มจากภาพที่พบเห็นก่อน พนักงานจะเสมือนภาพลักษณ์บริษัท พนักงานจึงควรมีบุคลิกภาพที่ดี สุภาพและมีคุณภาพในส่วนการให้บริการ พนักงานพึงมีทัศนคติ (Attitude) ใส่ใจและดูแลลูกค้า มีอุปนิสัย (Character) ที่ใจเย็น รวมทั้งตระหนักถึงความพอใจของลูกค้า - ส่วนในมุมมองของลูกค้า จะหมายถึงการได้รับดูแล (Caring) ภิรยา มารยาทของพนักงานที่คอยใส่ใจ (Competency Courtesy) การพัฒนาบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้บริการ สามารถใช้กลยุทธ์การตลาดภายใน (Internal Marketing Strategy) ตามส่วนประกอบการตลาดบริการในหัวข้อสินค้าและบริการ ในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การนำความคิดเห็นหรือความต้องการของลูกค้า เพื่อนำปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ ให้ดีขึ้น จะมีส่วนช่วยให้กิจการสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้ วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation Management) สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าประทับใจ (Customer Experience Management) จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ (CRM and CEM Strategy) ที่ควรพิจารณานำมาประยุกต์ใช้
	กระบวนการ (Process)	- บริษัทผู้ให้บริการต้องพิจารณาว่าจะมีกระบวนการใดที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์แบบตามเงื่อนไขที่ คปภ. กำหนดดูแลและกำหนดไว้เป็นคำสั่ง - กระบวนการที่รวดเร็วจะลดเวลาในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมอาจต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบและทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)	บริษัทต้องคำนึงถึงสภาพสิ่งแวดล้อมในการให้บริการ สถานที่ให้บริการ หรือการแต่งตัวของพนักงานที่ให้บริการ เป็นปัจจัยที่ลูกค้าสามารถรู้สึกได้ จับต้องได้และสถานที่ที่สร้างความสะดวกสบาย หรือสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทของสถานที่ที่เป็นสำนักงาน หรือสาขาของบริษัทจะเป็นรูปแบบที่ดี

การตลาดแบบ STP (STP Marketing)

บริษัท ประกันภัยที่เป็นกรณีศึกษา มีสัดส่วนตลาดการรับประกันภัยรถยนต์ร้อยละ 26 ของตลาดประเภทการรับประกันภัยรถยนต์ ซึ่งเป็น Segment ใหญ่ (ร้อยละ 57) ของตลาดที่คู่แข่งต้องเข้ามาแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทจะยังช่วยให้บริษัทสามารถต่อสู้ในการแข่งขันได้ การปรับตัวด้วยการให้ความสำคัญของส่วนประกอบของการตลาด (Marketing Mix) ต้องพิจารณานำมาประยุกต์ดำเนินการอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องช่องทางขาย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ในธุรกิจประกันภัยช่องทางจำหน่ายต้องผ่านนายหน้าตัวแทนที่ได้รับใบอนุญาต กลุ่มนายหน้าตัวแทนอาจจะประกอบธุรกิจอื่นๆ เช่น ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ สถานตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) ธนาคารพาณิชย์ ห้างร้านผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Modern Trade) หรือบุคคลธรรมดาทั่วไปที่ผ่านการผ่านสอบและได้รับใบอนุญาต เว้นแต่เป็นการประกันภัยโดยตรงของลูกค้ากับบริษัทประกันภัย การพิจารณาการส่งเสริมการตลาดอาจจะเป็นลักษณะ Sale Promotion ซึ่งสำหรับกลุ่มนายหน้าตัวแทนขายจะเป็น Trade Promotion และสำหรับลูกค้าผู้บริโภคจะเรียกว่า Customer Promotion

Trade Promotion ทำได้หลายรูปแบบ เช่น Trade Overriding วิธีการคือ ตั้งเป้าการขายให้นายหน้าตัวแทนในระยะเวลาหนึ่งจนครบกำหนดเวลาที่ตกลงกัน เมื่อยอดขายได้ถึงเป้าที่กำหนดนายหน้าตัวแทนก็จะได้รับรางวัล “Override” วิธีการนี้ช่วยให้นายหน้าตัวแทนทำยอดขายอย่างต่อเนื่องและผลักดันสินค้าสู่ลูกค้าผู้บริโภค แต่ข้อเสีย คือ เมื่อทำการส่งเสริมประเภทนี้บ่อยเกินไป นายหน้าตัวแทนจะเคยชินและถือว่าเป็นเงินที่ต้องได้ และอาจต้องรอขอรับรางวัลต่อไปเรื่อยๆ อย่างไม่สิ้นสุด นอกจากนี้มี Trade Allowance คือ เงินสนับสนุนในการที่นายหน้าตัวแทนทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันกลุ่มนายหน้าตัวแทนรายใหญ่ที่มีอำนาจในการต่อรองผลประโยชน์สูงมักนิยมใช้กับบริษัทผู้ประกอบการ

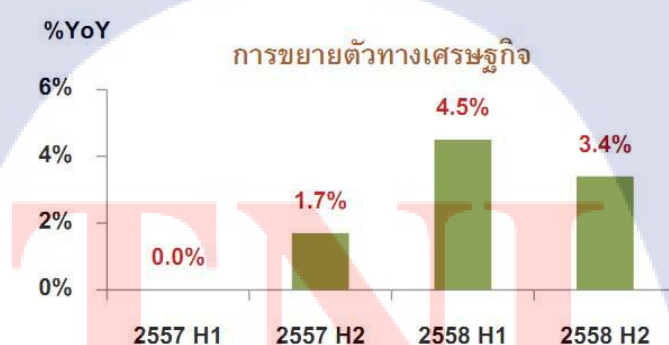
ในส่วน Customer Promotion คงพิจารณาเรื่องราคา (Price) เป็นประการแรก เหตุผล คือ ลูกค้าไม่ประสงค์จะซื้อผ่านนายหน้าตัวแทนที่จะสะดวกกว่า แต่ต้องการติดต่อกับ

บริษัทโดยตรง (Direct) เพราะต้องการส่วนลดที่ทำให้ราคาถูกลงและคาดหวังการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว การสนองตอบความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ทำได้ง่ายกว่า การให้บริการด้วยพนักงานบริษัทที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีจะสามารถทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างที่ได้คาดหวังไว้

ในขณะเดียวกัน Segment อื่นในประเภทการประกันภัยเบ็ดเตล็ด ซึ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ 35 ของจำนวนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงของธุรกิจ ซึ่งบริษัทมีสัดส่วนตลาดไม่มากนัก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ต้องพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแล้วจึงใช้ส่วนประสมทางการตลาดให้อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อมั่นว่าบริษัทจะสามารถขยายเพิ่มยอดขายได้อีกส่วนหนึ่ง

การวางแผนการตลาดระยะเวลา 3 ปี และแผนรองรับการเติบโต

ธนาคารแห่งประเทศไทยมีการประเมินสถานะเศรษฐกิจของไทย เพราะสืบเนื่องจากในปี 2557 ขยายตัวประมาณร้อยละ 0.5 แต่มีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่องอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคาดว่าเศรษฐกิจไทยจะกลับมาขยายตัวได้ที่ร้อยละ 3.5 ในปี 2558 จากการฟื้นตัวของภาคบริโภคที่ได้รับผลดีจากราคาเชื้อเพลิงที่ปรับลดลง และการลงทุนของภาคเอกชนที่จะเพิ่มขึ้นหลังจากที่ทางการได้เร่งอนุมัติโครงการลงทุนต่างๆ ในช่วงที่ผ่านมา ทั้งนี้นโยบายการเงินที่ยังผ่อนปรนจะช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ



รูปที่ 14 การประเมินสถานะการขยายตัวทางเศรษฐกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ดี การขยายตัวของการลงทุนภาคเอกชนจะได้รับอุปสรรคจากอัตราการใช้กำลังการผลิตที่อยู่ในระดับต่ำ อุปสงค์ต่างประเทศที่ยังชะลอตัว และความกังวลเกี่ยวกับความไม่แน่นอนทางการเมือง ขณะที่การบริโภคภาคเอกชนยังมีข้อจำกัดจากหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูงและสถาบันการเงินมีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น นอกจากนี้ความ

ต้องการสินค้าไทยในตลาดโลกยังอ่อนแอ อีกทั้งการลงทุนของภาครัฐทำได้ล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ถึงในส่วนของการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ได้รับอนุมัติในเดือนตุลาคมที่ผ่านมา

จากการคาดการณ์เติบโตทางเศรษฐกิจของไทยที่คาดว่าจะฟื้นตัวในปี 2558 อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งถือเป็นเสาหลักของเศรษฐกิจไทย ประกอบกับข่าวดีเรื่องการปรับโครงสร้างราคาน้ำมันจากภาวะราคาน้ำมันโลกทรงตัวในกรอบต่ำ และแผนปฏิรูปโครงสร้างภาษีรถยนต์ใหม่ของภาครัฐ จึงประเมินอัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในปี 2558 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 7

ภายใต้สภาวะการดังกล่าว บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์กำหนดเป้าหมายอัตราการเติบโตของเบี้ยประกันรับตรงปี 2558 ของบริษัท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ซึ่งต่ำกว่าประมาณการการเติบโตของอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทฯ มีฐานเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงขนาดใหญ่ ประกอบกับเบี้ยประกันภัยรับตรงในปีที่ผ่านมาลดลงร้อยละ 1.79 ส่วนในปี 2559 และ 2560 การขยายตัวของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย จะยังคงขึ้นอยู่กับตัวแปรทางเศรษฐกิจ และการเมืองภายในประเทศเป็นหลัก บริษัทฯ จึงขอกำหนดเป้าหมายการเติบโตไว้ที่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 และ 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แผนงานกำหนดเป้าหมายการตลาดบริษัท

ปีที่ 1 (พ.ศ. 2558)	ปีที่ 2 (พ.ศ. 2559)	ปีที่ 3 (พ.ศ. 2560)
- เพิ่มสัดส่วนการต่ออายุประกัน (Renewal Rate) - ขยายฐานตลาดประกันรถยนต์ป้ายแดง ด้วยแผนส่งเสริมการขายต่างๆ ร่วมกับผู้ผลิตรถยนต์, ผู้แทนจำหน่าย (Dealer), สถาบันการเงิน (Finance Firm) - รุกทำตลาดประกันภัยรถยนต์ราคาประหยัด เช่น ประกันภัยประเภท 5 มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจที่ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง - ขยายตลาดผลิตภัณฑ์ประกันภัยความรับผิดของผู้ประกอบการขนส่งสินค้า (Carrier Liability) รองรับ AEC และประกันรถยนต์ข้ามแดน - ขยายตลาดลูกค้ารายย่อย (Personal Line) ด้วยผลิตภัณฑ์ประกันประเภทอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal Accident) ประกันภัยสุขภาพ (Health)	- ขยายตลาดประกันภัยรถยนต์ป้ายแดง ด้วยแคมเปญส่งเสริมการขายต่างๆ - เพิ่มสัดส่วนตลาดงานต่ออายุอย่างต่อเนื่อง - ขยายตลาดประกันภัยขนส่งสินค้า (Marine Cargo and Inland Transit) และประกันรถยนต์ข้ามแดน - ขยายตลาดประกัน PA ประกันสุขภาพ - ขยายตลาดประกันภัยสำหรับผู้สูงอายุ - รุกตลาดกลุ่ม AEC	- รุกตลาด AEC แบบครบวงจรทุกผลิตภัณฑ์ - เพิ่มสัดส่วนตลาดงานต่ออายุอย่างต่อเนื่อง - ขยายตลาดประกันภัยรถยนต์ป้ายแดง ด้วยแคมเปญส่งเสริมการขายต่างๆ - รุกตลาดผู้สูงอายุด้วยผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ

ตารางที่ 10 อัตราการเติบโตของบริษัท

ปีที่ 1 (พ.ศ. 2558)	ปีที่ 2 (พ.ศ. 2559)	ปีที่ 3 (พ.ศ. 2560)
ประมาณการเบี่ยงประกันภัยเติบโตที่ร้อยละ 4 เพื่อรักษาอัตราการเติบโตของบริษัท ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง สอดคล้องกับแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม สัดส่วนเบี่ยงประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่นๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 90 กับร้อยละ 10	เบี่ยงประกันภัยเติบโตร้อยละ 6 เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงและเหมาะสมกับการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจ สัดส่วนเบี่ยงประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่น ๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 89.50 กับร้อยละ 10.50	เบี่ยงประกันภัยเติบโตร้อยละ 8 เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงและเหมาะสมกับการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจ สัดส่วนเบี่ยงประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่น ๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 89.00 กับร้อยละ 11

แผนการรองรับการขยายงานของบริษัท ปี 2558

จากภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัวและปัจจัยบวกด้านการเมือง บริษัทฯ ประเมินว่าอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยจะมีอัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 จึงกำหนดเป้าหมายอัตราการเติบโตเบี่ยงประกันภัยรับโดยตรงปี 2558 ของบริษัทไว้ที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4 ต่ำกว่าเป้าหมายการเติบโตของอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทมีฐานเบี้ยขนาดใหญ่ โดยยังคงให้มีผลกำไรจากการรับประกันภัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ผลกำไรจากการลงทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 3.5 และมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อเงินกองทุนที่ต้องดำรงตามกฎหมายมากกว่าร้อยละ 150 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดแผนการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ด้านการตลาด

- จัดทีมกลยุทธ์ รับผิดชอบในการติดตาม วิเคราะห์ประเมินผล จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของทุกผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจำหน่าย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- จัดทำแผนส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องและติดตามประเมินผลแต่ละแผนงานอย่างใกล้ชิด
- เพิ่มประสิทธิภาพการติดตามงานต่ออายุกรมธรรม์ของทุกผลิตภัณฑ์
- เพิ่มจำนวนตัวแทนใหม่ที่มีศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้ารายย่อย เพื่อการเติบโตของเบี่ยงประกันภัย ตามเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนด
- เพิ่มช่องทางการขายใหม่ๆ ให้ครอบคลุม และเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น การขายผ่านเว็บไซต์

ด้านบุคลากร

- ปรับกระบวนการสรรหา คัดเลือก ดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละด้าน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน
- วิเคราะห์วางแผนและบริหารจัดการอัตรากำลังอย่างรอบด้าน เพื่อรองรับการขยายตัวและทิศทาง การก้าวไปของธุรกิจบริษัทได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- ประเมินขีดความสามารถ และคุณลักษณะของบุคลากร เพื่อให้สามารถจัดหลักสูตรเสริมและเพิ่มเติมทักษะในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ขับเคลื่อนโครงสร้างการให้ผลตอบแทนตามขีดความสามารถของการทำงานอย่างเต็มรูปแบบ
- จัดการประเมิน และพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ด้านโครงสร้างการบริหารงาน

- ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของอุตสาหกรรม นโยบายของผู้กำกับดูแล ในการกำหนดทิศทางของบริษัท เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที เช่น การกระจายอำนาจสู่ฝ่ายบริหารงานในแต่ละภูมิภาค

ด้านลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

- ร่วมมือและสนับสนุนในทุกๆ ด้านแก่ลูกค้าอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อสร้างเครือข่ายการให้บริการลูกค้าที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แสวงหาโอกาสในการเข้าถึงและร่วมมือกับพันธมิตร/คู่ค้ารายใหม่ๆ ทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายฐานธุรกิจ และโอกาสทางการตลาดร่วมกัน

ด้านการรับประกันภัย

- บริหารจัดการรับประกันภัยให้สอดคล้องตามเป้าหมาย และนโยบายที่บริษัท กำหนด โดยคำนึงถึงความเสี่ยงต่างๆ จากการรับประกันภัย เช่น การปรับเพิ่มเบี้ยประกันภัยของกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง การปรับลดเบี้ยในกลุ่มที่มีความเสี่ยงต่ำ เพื่อสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง และเกิดความเป็นธรรมแก่ลูกค้า

- พิจารณา ทบทวน ปรับปรุง เงื่อนไขในการพิจารณารับประกันภัยให้รัดกุม สอดคล้องกับภาวะอุตสาหกรรม และมีการกำกับดูแล ให้ปฏิบัติตามนโยบาย และกฎระเบียบ ต่างๆ ที่กำหนด เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการรับประกันภัย

ด้านเครือข่ายศูนย์บริการและระบบงานสินไหม

- ขยายเครือข่ายศูนย์บริการทั่วประเทศแบบครบวงจร เพิ่มจำนวนทั้งศูนย์ปฏิบัติการ สินไหม สาขา สำนักงานตัวแทน และศูนย์ซ่อมมาตรฐาน
- ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพ มาตรฐานการบริการของเครือข่ายศูนย์สินไหมและ Call Center ให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

ด้านการประกันภัยต่อ

- จัดการประกันภัยต่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงจากการรับประกันภัยที่บริษัท มีอยู่ และมีความเพียงพอที่จะรองรับความเสี่ยง เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของบริษัท

ด้านการลงทุน

- ลงทุนโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเงินต้นเป็นสำคัญ เน้นการลงทุนในหลักทรัพย์ ที่มีสภาพคล่องสูงอยู่ในความต้องการของตลาดและมีปัจจัยพื้นฐานดี ภายใต้กฎระเบียบของ สำนักงาน คปภ. และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับการจัดสรรสภาพคล่อง และสินทรัพย์ ลงทุนให้สอดคล้องเพียงพอกับภาระหนี้สินและค่าใช้จ่ายของบริษัท

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- นำนวัตกรรมด้านไอทีมาใช้ในการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของบริษัทในทุกๆ ด้าน
- กำหนดแผนกลยุทธ์ทางด้านไอทีให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและแผนการลงทุน โครงการทางด้าน IT
- พัฒนาช่องทางการขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเครือข่ายสังคมออนไลน์

ด้านสื่อสารองค์กร

- ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น (Effective Communication Project) เพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึง ด้วยข้อมูล ที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วทันต่อสถานการณ์
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษา

จากกรณีศึกษา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกันวินาศภัยในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจประกันวินาศภัย
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
3. เพื่อศึกษาการวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ขององค์กร

ผลจากการศึกษาทำให้ทราบถึงธุรกิจประกันวินาศภัยมีการแข่งขันกันสูง ทั้งการแข่งขันในด้านราคา รูปแบบของผลิตภัณฑ์ จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นบริษัทจึงต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน ปัญหา คู่แข่ง และสภาพตลาดโดยทั่วไปของธุรกิจ และนำข้อมูลที่รวบรวมไปช่วยในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ แนวทางเลือกข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก จากการสรุปผลการศึกษสามารถกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เนื่องจากบริษัท ประกันภัยที่เป็นกรณีศึกษา มีโอกาสและศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกในอนาคต บริษัทฯ จึงควรเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์พัฒนาการตลาด (Market Development) ควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้นเพิ่มทางเลือกให้กลุ่มผู้บริโภค และเป็นการเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้นจากตลาดในปัจจุบันเพื่อให้บริษัทสามารถรักษาความเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นบริษัทจะต้องสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ด้วยการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการใหม่เน้นประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบงาน เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรม

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ด้านการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดแบบ STP (STP Marketing) ทำการกำหนดส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) การพัฒนาสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้านราคาต้องเป็นราคาที่ เป็นธรรม ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพการบริการ มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่สะดวกครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย การจัดการส่งเสริมการขายการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าที่

ยังไม่เคยใช้ให้เกิดการทดลองให้บริการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจจะเกิดการซื้อซ้ำและแนะนำหรือบอกต่อ และสุดท้ายผู้ประกอบการจะได้ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีในตราสินค้า

ความเห็นและข้อเสนอแนะ

กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดของบริษัทกรณีศึกษา ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว พอสรุปได้ว่าบริษัทมีความอัตราการเติบโตที่ติดลบเพราะปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นประเด็นสำคัญ การเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2557 ที่ผ่านมามียอดขายรถยนต์ที่ลดลงร้อยละ 34 ตามตารางเปรียบเทียบยอดขายรถยนต์รวมปี พ.ศ. 2556 และ 2557 เป็นเหตุให้ประกันภัยรถยนต์ในธุรกิจมีจำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงลดลงด้วย นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ประกันภัยบางประเภทของบริษัทเป็นแบบไม่มีการต่ออายุและไม่มีงานรายใหม่ เพราะสถาบันการเงินไม่ปล่อยสินเชื่อจึงเป็นเหตุผลที่บริษัทมีอัตราการเติบโตติดลบในปี พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบยอดขายรถยนต์รวมปี 2556 กับ 2557

ยี่ห้อ	ม.ค.-ธ.ค. 56	ม.ค.-ธ.ค. 57	อัตราการเติบโต (%)
โตโยต้า	445,464	327,027	-26.6
อู่ซู	206,953	160,286	-22.5
ฮอนด้า	213,155	106,482	-50.0
มิตซูบิชิ	104,687	62,885	-39.9
นิสสัน	98,187	59,220	-39.7
ฟอร์ด	51,223	38,087	-25.6
มาสด้า	52,914	34,326	-35.1
เชฟโรเลต	56,369	25,799	-54.2
ซูซูกิ	41,602	20,183	-51.5
อื่นๆ รวม	1,310,550	859,651	-34.4

ในสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอและกำลังฟื้นตัว ความเห็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันควรกำหนดเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะกลางและแผนระยะยาว ดังนี้

แผนระยะสั้น

1. กลยุทธ์การตลาดแบบ STP (STP Marketing) แนวคิด คือ กลุ่มลูกค้าจะถูกแบ่งเป็นส่วนย่อยๆ ตามประเภทการประกันภัย เช่น การประกันภัยรถยนต์ การประกันอัคคีภัย การประกันภัยทางทะเลและขนส่งและประกันภัยเบ็ดเตล็ด จากข้อมูลในบทที่ 1 ประเภทการ

ประกันภัยรถยนต์ และการประกันภัยเบ็ดเตล็ดเป็น Segment ที่มีจำนวนเงินเบี้ยประกันภัย โดยตรงคิดเป็นร้อยละ 57 และ 35 (รวมเป็นร้อยละ 92) ของธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งหมายความว่าบริษัทประกันภัยแต่ละบริษัทจะมุ่งเน้นที่ Segment ดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) จำเป็นต้องนำมาดำเนินการอย่างสอดคล้องเพื่อให้สามารถต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรง ช่องทางการจำหน่าย (Place) ซึ่งในธุรกิจประกันภัยจะหมายถึงนายหน้า ตัวแทน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคนกลางที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าทั่วไป กลุ่มนายหน้าตัวแทนย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ประกอบการ เพราะเป็นผู้แนะนำ และชักชวนลูกค้าให้กับธุรกิจ การพิจารณาเงื่อนไขการส่งเสริมการขายสำหรับการค้า (Trade Promotion) ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น Trade Overriding คือ ทำยอดขายได้ถึงเป้าจะได้รับรางวัลเป็นจำนวนเท่าไร หรือ Trade Allowance เงินสนับสนุนในการที่นายหน้าตัวแทนขายทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนด เป็นต้น เพราะสัดส่วนของช่องทางการขาย นายหน้าตัวแทนที่เป็นคนกลางแนะนำลูกค้ามาทำประกันวินาศภัยกับบริษัท มีสัดส่วนรวมกันตามที่จดทะเบียนกับสำนักงาน คปภ. คิดเป็นร้อยละ 61 ช่องทางการขายทั้ง 2 กลุ่มนี้มีการตอบสนอง (Sensitive) ได้ดีและสามารถสร้างยอดขายได้เพิ่มขึ้น เมื่อมีค่าส่งเสริมการตลาด (Incentive) เป็นที่น่าพอใจ

2. การส่งเสริมการขายโดยตรงกับผู้บริโภค (Customer Promotion) การลดราคา (Price-Off) จะจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าบริการในบางช่วงเวลาเท่านั้น เป็นกลยุทธ์การกระตุ้นความต้องการของลูกค้าได้เฉพาะบางกลุ่มและมักได้ผลในระยะเวลานั้น ในธุรกิจประกันวินาศภัย เมื่อมีการลดราคา จำนวนเงินรายได้ที่ได้รับมาเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายค่านายหน้า เงินเดือนพนักงานและค่าใช้จ่ายการบริหารแล้วยังจะมีค่าสินไหมทดแทนจำนวนสูงที่อาจเกิดขึ้นเป็นค่าใช้จ่ายโดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้นกลยุทธ์การลดราคาเพื่อการแข่งขันก็เป็นความเสี่ยงที่บริษัทต้องประสบในอนาคต ดังนั้นต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียก่อนว่ามีผลกระทบกับบริษัทเป็นอย่างไร หากบริษัทมีความได้เปรียบในขนาดก็อาจจะใช้กลยุทธ์นี้เป็นครั้งคราวไป

3. หากมีงบประมาณในการส่งเสริมการขายในระดับหนึ่งอาจเลือกใช้วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อโฆษณากลางแจ้ง การโฆษณาตามยานพาหนะ ฯลฯ เพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสาธารณชน จะเห็นว่าชื่อเสียงเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะชื่อเสียงจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของสาธารณชน

แผนระยะกลาง

1. ในปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกมากกว่าเดิม การบริหารจัดการสมัยใหม่มีเทคโนโลยี โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้รวดเร็วและสะดวก สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการคือสินค้าหรือบริการที่คิดว่ามั่นใจในผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณภาพดี การสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น ชื่อและภาพลักษณ์ขององค์กรที่สามารถสื่อให้ผู้บริโภคหรือผู้พบเห็นรู้ความเป็นตัวตนขององค์กรเรียกว่าตราสินค้า (Brand) ผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันสร้างให้เป็นที่ยอมรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยขยายธุรกิจได้

2. ใช้แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การตลาดภายในมาใช้ในธุรกิจบริการ

2.1 การฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการให้บริการแก่ลูกค้า จูงใจพนักงานให้อยากรู้อยากทำกลายเป็นการสร้างจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการควบคู่ไปกับการสร้างและพัฒนาทักษะในการให้บริการในด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร หรือทักษะอื่นที่จำเป็นสำหรับการให้บริการ

2.2 การจัดกิจกรรมด้วยการสนับสนุนของฝ่ายบริหารจะเป็นการจูงใจและสนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์กร มีการสอนงาน สื่อสารและประสานงานการจัดกิจกรรม พนักงานในองค์กรจะมีความรู้สึกพอใจและรับรู้ถึงสภาพการทำงานที่จะเอื้อเฟื้อต่อกัน รวมทั้งการให้บริการกับลูกค้า

2.3 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นนโยบายองค์กรและข้อร้องเรียนต่างๆ ของพนักงาน ผ่านเครื่องมือหลายๆ อย่างเพื่อพนักงานในองค์กรเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

2.4 การแบ่งส่วนการตลาดภายในองค์กร การจัดการแบ่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กรโดยอาศัยข้อมูลจากฝ่ายบุคคลขององค์กรเอง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งงานพนักงาน และกำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้นที่จะได้รับตำแหน่งดังกล่าว

2.5 ใช้แนวคิดทางการตลาดภายในมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การวางแผนกำลังคน รายละเอียดของการจ่ายผลตอบแทน กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ ยึดถือว่าพนักงานขององค์กรเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) ดังนั้นเมื่อองค์กรมีลูกค้าภายใน (พนักงาน) ที่มีคุณภาพก็จะสามารถดึงดูดใจลูกค้าภายนอกมาใช้บริการได้เป็นอย่างดี

2.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดภายในเป็นแนวคิดในการสร้างธุรกิจโดยมีการใช้ลูกค้าภายในเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์การตลาดภายในจะทำให้

พนักงานขององค์กรธุรกิจมีจิตสำนึกในการให้บริการ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการลูกค้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.7 การมอบอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) หมายถึง การเพิ่มอำนาจและให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานมากขึ้น การใช้แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การตลาดภายในสร้างจิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกเป็นหลักแล้วจึงควรพิจารณาถึงการมอบอำนาจในการทำงานเพราะพนักงานจะเกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการลูกค้าได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2.8 หัวใจสำคัญของกลยุทธ์การตลาดภายในนั้นคือการสร้าง Brand มาจากภายใน ซึ่งองค์กรและผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อพนักงานเป็นอย่างดี ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Brand ให้ได้

2.9 บริษัทกรณีศึกษามี Portfolio Mix เป็นผลิตภัณฑ์ที่ประกันภัยรถยนต์กว่าร้อยละ 90 การขยายผลิตภัณฑ์อื่นที่ผู้บริโภคต้องการในแนວະນາບจะช่วยให้บริษัทมีจำนวนเงินเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงเพิ่มขึ้นด้วย

แผนระยะยาว

1. ผลิตภัณฑ์ในส่วนประกอบบริการต้องมีการพัฒนาในแนวตั้งเป็นผลิตภัณฑ์ที่อาจจะเป็นนวัตกรรมใหม่ และเป็นที่ต้องการจะทำให้บริษัทมีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงเพิ่มขึ้น

2. ใช้แนวคิดกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) หลักการการจัดการลูกค้า CRM คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการ ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนในการดำเนินการประกอบด้วย

2.1 การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน

2.2 การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call Center, Web Site, Interactive Voice Response เป็นต้น และอีกตัวหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะใช้ Software ในการประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะลูกค้า และการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า

2.3 การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กร แยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร หลังจากนั้นองค์กรต้องมา กำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship Program เพื่อให้เข้าถึงการ ให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม

2.4 การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหรือไม่ เป้าหมายคือองค์กรต้องเปลี่ยนมาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะยาว และเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2553). รายงานการศึกษาสถานภาพและ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 10
ธันวาคม 2557, จาก [http://www.caii-thailand.com/sites/default/files/downloads/
Insurance.pdf](http://www.caii-thailand.com/sites/default/files/downloads/Insurance.pdf)
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2550, พฤศจิกายน-ธันวาคม). Trade Promotion. **Productivity
World**. 12(71) : 58-61.
- ชัยพร วิเศษมงคล. (2553). การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM). สืบค้นเมื่อ 5
มกราคม 2558, จาก [http://swhappinessss.blogspot.com/2010/08/customer-
relation-management-crm.html](http://swhappinessss.blogspot.com/2010/08/customer-relation-management-crm.html)
- ชลนิภัทร์ ปทุมมา. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย
จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชลันธร พูลปัญญาวงศ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท
กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- นภาพรณ คณานฤกษ์. (2553). แนวคิดการตลาดภายใน. **Quality Marketing and Branding**.
17(153) : 97-99.
- . (2554). แนวคิดการตลาดภายในและเครื่องมือการตลาดภายใน. **Quality Marketing
and Branding**. 17(160) : 94-97.
- ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์. (2556). ช่องว่างที่ทำให้บริการด้อยคุณภาพ (Model of Service
Quality Gaps). สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2557, จาก [http://prasittichaidba4.
blogspot.com/2013/03/gap-model.html](http://prasittichaidba4.blogspot.com/2013/03/gap-model.html)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2552). การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในภายนอก. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2557, จาก
www.vru.ac.th/.../บท2ส่วน1แผนกลยุทธ์+วิเคราะห์%20SWOT.doc
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (ม.ป.ป.). การบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 11 ชุด
วิชา 58708. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2558, จาก [http://www.stou.ac.th/Schools/.../
หน่วยที่11ชุดวิชา58708.pdf](http://www.stou.ac.th/Schools/.../หน่วยที่11ชุดวิชา58708.pdf)

- สมาคมสถาปนิกเทคโนโลยีสารสนเทศประเทศไทย (ส.ท.ส.ท.). (2557). เตรียมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.titaa.org/Articles/tabid/96/articleType/ArticleView/articleId/32/Default.aspx>
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.). (2558). ข้อมูลสถิติประกันภัย. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2558, จาก <http://www.oic.or.th/th/statistics/index2.php>
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2558). ข้อมูลภาคธุรกิจประกันภัย. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Category&file=categoryview&categoryID=CAT0000757>
- สิปปวิชัย วงศ์สุวรรณ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ฐานีพานิชกุล. (ม.ป.ป.). เอกสารการบรรยาย **Change Management**. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2557, จาก hpe4.anamai.moph.go.th/hpe/data/australia/CM.doc
- เสริมพรรณ สุทธิธานี. (ม.ป.ป.). บริการอย่างเป็นเลิศ (**Customer Service Excellence**). สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2557, จาก <http://dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/persondbd/Demand/ipa/driver-2.pdf>,
- อำนาจ วัตจินดา. (2551). **Mackinsey 7s Frame Work** แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=647
- A. Parasuraman ; Valarie, A. Zeithaml ; and Leonard, L. Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. 49(4) : 41-50.
- Alfes, K. ; Truss, C. ; and Gill, J. (2010). The HR Manager as Change Agent : Evidence from the Public Sector. **Journal of Change Management**. 10(1) : 109-127.
- Christopher, H. Lovelock ; and Lauren, Wright. (1999). **Principles of Service Marketing and Management**. New Jersey : Prentice Hall.
- Court, T. (2011). How the HR Function Can Build the Capability to Change. **Development and Learning in Organizations**. 25 : 16-18.

- Eamonn, Molloy ; and Richard, Whittington. (2005). Practices of Organising : Inside and Outside the Processes of Change. **Strategy Process**. 22 : 491-515.
- Graeme, Drummond ; John, Ensor ; and Ruth, Ashford. (2008). **Strategic Marketing Planning and Control**. 3rd ed. London : Routledge.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Mee-Yang ; Cheung-Judge ; and Holbeche, L. (2011). **Organization Development : A Practitioner's Guide for OD and HR**. London : KoganPage.
- Nida Guru. (2555). การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม Five Force Model. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <https://nidaguru.wordpress.com/category/michael-e-porter/five-force-model/>
- Philip, Kotler. (2001). **Marketing Management : Millenium Edition**. New Jersey : Prentice Hall.
- Robinson, I. (2006). **Human Resource Management in Organizations : The Theory and Practice of High Performance**. London : Chartered Institute of Personnel and Development.
- Veronica, Hope Hailey ; and Julia, Balogun. (2002). Devising Context Sensitive Approaches To Change : The Example of Glaxo Wellcome. **Long Range Planning**. 35(2) : 153-178.
- . (2004). **Exploring Strategic Change**. 2nd ed. Harlow : Prentice Hall.



TNi