

การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจประกันวินาศภัย ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว กรณีศึกษาของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

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

วิญญู อังศุนิตย์¹

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น E-mail:winyua@viriyah.co.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจประกันวินาศภัย 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของบริษัทกรณีศึกษา 3) เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทกรณีศึกษา ผลการศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) บริษัทเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์พัฒนาการตลาด (Market Development) ควบคู่กันไป 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) บริษัทจะต้องสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วยการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการใหม่เน้นประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบงาน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ด้านการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดแบบ STP (STP Marketing) ทำการกำหนดส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

คำสำคัญ : กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

Abstract

The objective of this 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. 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.

Keywords : Marketing mix strategy.

1. บทนำ

เนื่องจากธุรกิจประกันภัย มีจำนวนผู้ประกอบการอยู่มากบริษัทการแข่งขันในตลาดย่อมจะรุนแรงมากอยู่แล้ว ประกอบกับภาวะที่เศรษฐกิจที่ชะลอตัวทุกบริษัทประกันภัยจึงต้องเร่งทำการตลาดเพื่อให้มีรายรับเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น การวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการแต่ละบริษัทจึงนำมาเป็นกรณีศึกษาอย่างยิ่ง

ตารางที่ 1 ส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันภัยโดยตรงธุรกิจประกันวินาศภัย 10 ลำดับแรก [1]

บริษัท	ปี 2557		ปี 2556		เติบโต %
	เบี้ยประกันภัย	ส่วนแบ่ง %	เบี้ยประกันภัย	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
ธนชาติประกันภัย	5,894	2.87	5,651	2.78	4.43
แอลเอ็มจีประกันภัย	5,825	2.84	5,979	2.95	-2.57
มิตรชูสมิโตมิ	5,201	2.53	5,539	2.73	-6.10

บริษัทประกันวินาศภัย 10 ลำดับแรก (ตารางที่ 1) เมื่อเปรียบเทียบการเติบโตของบริษัทประกันวินาศภัยของธุรกิจในช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาดที่ลดลงจากร้อยละ 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 คงเหลือ

ร้อยละ 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 เป็นข้อสังเกตว่าบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นเพราะมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจ ซึ่งหมายความว่าบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนด้วยการเจาะตลาด (Market Penetration) [2,3] เพิ่มยอดขายและครองส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นตามแนวทางกลยุทธ์ระดับบริษัทเน้นกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) [4] ส่วนบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเกียมมารินทร์ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท แอลเอ็มจีประกันภัย จำกัด (มหาชน) กลับมีการเติบโตที่ติดลบ มีผลกระทบทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดน้อยลง จึงขอแนะนำบริษัทอันดับแรกเป็นกรณีศึกษาเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด (Strategic Marketing Planning) ให้เหมาะสมกับการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำตลาด (Market Leader)

2. วิธีการศึกษา

กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดในภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในช่วงชะลอตัวของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งนั้น การศึกษาดังนี้มีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ความเป็นมาขององค์กรและนโยบายธุรกิจ
2. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ
3. กลยุทธ์การตลาด STP (STP Marketing)
4. การวางแผนงานการตลาดระยะเวลา 3 ปี

3. ผลการศึกษา

3.1 ความเป็นมาขององค์กรและนโยบายธุรกิจ

บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งที่เป็นกรณีศึกษานั้น จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อปี พ.ศ. 2490 เป็นใบอนุญาตประกอบธุรกิจประเภทประกันวินาศภัย จวบจนปัจจุบันนี้เป็นบริษัทประกันวินาศภัย ซึ่งมีสัดส่วนตลาดอันดับต้นติดต่อเนื่องมานานกว่า 28 ปี เบื้องหลังความสำเร็จที่ปรากฏผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ “เป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่มั่นคง โปร่งใส จริงใจ และเป็นธรรม” และมีพันธกิจของบริษัท คือ

- ให้บริการที่สร้างความอบอุ่นและความพึงพอใจ
- จากเครือข่ายที่ครบวงจรทั่วประเทศ
- ด้วยกระบวนการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- โดยทีมงานที่มีจรรยาบรรณเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้

บริษัทดังกล่าวมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ด้วยคำขวัญขององค์กรที่กล่าวระบುವ่า “ความเป็นธรรม คือ นโยบาย

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ใช้ Five Forces Model ของ Michael E. Porter วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ตามแนวคิดมีดังนี้

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ บริษัทรายใหม่ที่จะประสงค์จะเข้าสู่ธุรกิจประกันภัยในไทย จำเป็นต้องขอใบอนุญาตประกอบการตามแบบธุรกิจที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ ต้องมีเงินทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 300 ล้านบาทขึ้นไป การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จึงมีข้อจำกัดสูง

2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งขันกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ Margin และผลกำไรที่จะต้องลดน้อยลง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขัน มีดังนี้ ธุรกิจมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารตามขนาดที่เพิ่มขึ้น, Demand ในตลาดลดลง ผู้ประกอบการไม่สามารถลด Supply จึงเกิดภาวะ Oversupply และสินค้าและบริการ มีลักษณะมีความเหมือนกันมากกว่าความต่างกัน

3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนในธุรกิจประกันภัยสินค้าทดแทนมีน้อยมาก ผู้ประกอบการแต่ละบริษัทต่างก็มีประเภทของการประกันภัยที่ไม่แตกต่างกัน ในกรณีนี้ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนน่าจะเป็น Switching Cost จากการเปลี่ยนใจของลูกค้า

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer) ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย

5. อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Supplier) ในธุรกิจประกันภัยไม่มีการผลิตสินค้าผู้จัดหาในที่นี้น่าจะอุปมาเป็นคนกลางผู้จัดจำหน่าย

พิจารณาปัจจัยที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อขององค์กร

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. กฎหมายที่ออกใหม่ทำให้ธุรกิจพัฒนามลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ

ตอบสนอง

3. การควบรวมและการครอบครอง (Mergers and Acquisitions)
4. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
5. นวัตกรรม (Innovations) ที่มีการเกิดขึ้นใหม่

T (Threats) อุปสรรคจากปัจจัยภายนอก

1. การเมืองในประเทศเสถียรภาพไม่หนึ่งทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง
2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีความเข้มงวดมากขึ้นเพื่อความมั่นคงของธุรกิจ
3. แนวโน้มต้นทุนที่สูงขึ้นทั้งค่าแรงงาน และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในระบบงาน
4. มหัตภัยที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะโลกร้อน (Climate Change)
5. การแข่งขันจากบริษัทต่างประเทศจากการเปิดเสรี (FTA) ด้านการเงินในอนาคต

3.3 การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ในแผนธุรกิจจะมี 3 ระดับ ดังนี้

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

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	กลยุทธ์เน้นการเจาะตลาด (Market Penetration) และพัฒนาตลาด (Penetration and Development)	เมื่อโอกาสและศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกในอนาคต มีความพร้อมด้านการเงินสูง มีทรัพยากรบุคคลและการที่พร้อมจะพัฒนาสมรรถนะ	คู่แข่งจะใช้กลยุทธ์สงครามราคา ทำให้ตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น
	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stable Strategy)	ลดความเสี่ยงในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง	อาจจะกลายเป็นผู้ตาม
	กลยุทธ์การตัดทอน (Retrench Strategy)	พิจารณาผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทำกำไร ลดสัดส่วนการรับประกันภัย จะทำให้มีกำไรสูงขึ้น	สูญเสียโอกาสและส่วนแบ่งตลาดลดลง
กลยุทธ์ที่เหมาะสม	เนื่องจากบริษัท ประกันภัยที่เป็นกรณีศึกษา มีโอกาสและศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกในอนาคต บริษัทฯ จึงควรเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และพัฒนาตลาด (Penetration and Development) ให้เติบโตในแนวนาน เพื่อการกระจายความเสี่ยงของ Portfolio Mix สำหรับแผนระยะสั้นและกลาง และเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นการเติบโตในแนวตั้งสำหรับแผนระยะยาว		

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy)	สามารถตั้งราคาที่เหมาะสมได้ดีกว่า	มีการแข่งขันด้านราคาสูง ทำให้กำไรลดน้อยลง
	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	มีเอกลักษณ์ขององค์กรเอง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้โดยใช้เวลาที่พัฒนาน้อย
	กลยุทธ์ผู้นำขนาดเล็ก (Focus Group Strategy)	ตอบสนองความต้องการได้เฉพาะกลุ่ม	กลุ่มลูกค้าเล็กทำให้ต้นทุนสูงกว่า
	กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนขนาดเล็ก (Cost Leadership Strategy)	เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ สร้างทางเลือกใหม่	ทำให้เกิดต้นทุนสูง ไม่ก่อให้เกิดกำไรที่นําลงทุน
กลยุทธ์ที่เหมาะสม	กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง เนื่องจากเป็นภาพลักษณ์ที่ผู้ใช้บริการจะจดจำ โดยสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างจากคู่แข่ง		

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	สินค้าและบริการ (Product and Service)	ผู้บริโภคจะซื้อประกันภัยด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการคือ 1. ลูกค้าใช้สินเชื่อก่อนการจ่ายเงิน และถูกแนะนำให้ซื้อประกันเพื่อป้องกันทรัพย์สินที่ขอสินเชื่อนั้น 2. ลูกค้าให้ความสำคัญกับการประกันภัย ลูกค้ากลุ่มนี้จะซื้อด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คุณภาพ (Quality) ภาพลักษณ์ (Image) ตราสินค้า (Brand) คุณสมบัติ (Feature) การให้ความช่วยเหลือ (Support) การให้บริการลูกค้า (Customer Service) การใช้ในบางโอกาส (Use Occasion) การติดต่อและหาซื้อได้สะดวก (Availability) การรับประกันแบบมีเงื่อนไข (Warranties) เพราะความคุ้มครองพื้นฐานตามประเภทประกันภัยแทบไม่แตกต่างกัน ความคาดหวังของลูกค้าจึงให้ความสำคัญในความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ให้บริการหลังการขาย การสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าในการให้บริการดังกล่าว เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญด้วยเพราะเมื่อลูกค้าจดจำได้ด้วยความชื่นชมและประทับใจ ทุกครั้งเมื่อคิดจะทำประกันภัยจะนึกถึงบริษัทที่มีอยู่ในใจก่อนกลยุทธ์ตราสินค้า (Branding Strategy) จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ควรดำเนินการควบคู่กันไป

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	ราคา (Price)	มุมมองด้านราคาของลูกค้าเป็นต้นทุน (Cost) ในธุรกิจประกันภัย บริษัทประกันภัยจะเป็นผู้กำหนดจำนวนเงินค่าเบี้ยประกันภัย บางบริษัทตั้งราคาขายที่ต่ำ ลูกค้าอาจจะพิจารณาในเรื่องส่วนลด (Discount) หรือระยะเวลาการชำระเงิน (Credit Payment) หรือสิ่งของช่วยเหลือที่ให้เป็นค่า (Free or Valued Added Elements) เป็นข้อต่อรองในการซื้อเป็นครั้งคราวไป
	ช่องทางการจำหน่าย (Place)	ธุรกิจประกันภัย ลูกค้าจะติดต่อสำนักงานบริษัทสำนักงานสาขา หรือสำนักงานนายหน้าตัวแทนของบริษัท หรือสถาบันการเงินเช่นธนาคาร บริษัทเงินทุนที่ให้สินเชื่อ แต่ในปัจจุบันศูนย์การค้า (Modern Trade) หรือร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) บางแห่งจะมีพื้นที่ให้บริการเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ประกันภัยด้วย ปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้บอกว่าสถานที่ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายดีหรือไม่นั้น จะถูกวัดโดยความรู้สึกของลูกค้าว่าได้รับความสะดวกสบาย (Convenient) เพียงใด และที่สำคัญมีความเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ของกลุ่มลูกค้า
	การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- ในธุรกิจการค้าทั่วไป การจัดโปรโมชั่นใดๆ ก็ตาม การสื่อสาร (Communication) ไปยังช่องทางการจำหน่าย หรือลูกค้าถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากหากไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้ว ในมุมมองของลูกค้าก็ไม่ได้ทำอะไรกับการที่ไม่จัดโปรโมชั่นเลย - ส่วนในธุรกิจประกันวินาศภัย เช่น การประกันภัยรถยนต์ บางบริษัทจะมีแคมเปญให้ยืมรถยนต์ใช้ระหว่างซ่อม หรือมีการให้ความช่วยเหลือบนท้องถนนกรณีรถยนต์เสียไม่สามารถขับเคลื่อนได้ (Roadside Assistance) เป็นต้น แต่จะเป็นเงื่อนไขสำหรับการส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่กำหนดไว้เท่านั้น
	บุคลากร (People)	หมายถึงพนักงานในองค์กรที่ให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งมีส่วนหน้า (Front) ด้านรับประกันภัยจะคอยบริการนายหน้าตัวแทนบริษัท หรือลูกค้าบ้าง และส่วนหน้า (Front) ด้านบริการตรวจสอบความเสียหาย ซึ่งจะเป็นการบริการหลังการขาย ลูกค้าจะรู้สึกดีหรือไม่จะเริ่มจากภาพที่พบเห็นก่อน พนักงานจะเสมือนภาพลักษณ์บริษัท พนักงานจึงควรมีบุคลิกภาพที่ดี สุภาพและมีคุณภาพในส่วนการให้บริการ พนักงานพึงมีทัศนคติ (Attitude) ใส่ใจ และดูแลลูกค้า มีอุปนิสัย (Character) ที่ใจเย็น รวมทั้งตระหนักถึงความพอใจของลูกค้า วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation Management) สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าประทับใจ (Customer Experience Management) จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ (CRM and CEM Strategy) ที่ควรพิจารณานำมาประยุกต์ใช้

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ความเห็นและการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสม
กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)	กระบวนการ (Process)	- บริษัทผู้ให้บริการต้องพิจารณาว่าจะมีกระบวนการใดที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์แบบตามเงื่อนไขที่ คปภ. กำหนดและกำหนดไว้เป็นค่าส่ง - กระบวนการที่รวดเร็วลดเวลาในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมอาจต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
	การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- ในธุรกิจการค้าทั่วไป การจัดโปรโมชั่นใดๆ ก็ตาม การสื่อสาร (Communication) ไปยังช่องทางการจำหน่าย หรือลูกค้าถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากหากไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้ว ในมุมมองของลูกค้าก็ไม่ได้ทำอะไรกับการที่ไม่จัดโปรโมชั่นเลย - ส่วนในธุรกิจประกันวินาศภัย เช่น การประกันภัยรถยนต์ บางบริษัทจะมีแคมเปญให้ยืมรถยนต์ใช้ระหว่างซ่อม หรือมีการให้ความช่วยเหลือบนท้องถนนกรณีรถยนต์เสียไม่สามารถขับเคลื่อนได้ (Roadside Assistance) เป็นต้น แต่จะเป็นเงื่อนไขสำหรับการส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่กำหนดไว้เท่านั้น
	สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)	บริษัทต้องคำนึงถึงสภาพสิ่งแวดล้อมในการให้บริการ สถานที่ให้บริการ หรือการแต่งตัวของพนักงานที่ให้บริการ เป็นปัจจัยที่ลูกค้าสามารถรู้สึกได้ จับต้องได้และสถานที่ที่สร้างความสะดวกสบาย หรือ สร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทของสถานที่ที่เป็นสำนักงาน หรือสาขาของบริษัทจะเป็นรูปแบบที่ดี
	สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)	

3.4 การตลาดแบบ STP (STP Marketing)

ในธุรกิจประกันภัยช่องทางจำหน่ายต้องผ่านนายหน้าตัวแทนที่ได้รับใบอนุญาตกลุ่มนายหน้าตัวแทนอาจจะประกอบธุรกิจอื่นๆ 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” วิธีการนี้ช่วยให้นายหน้าตัวแทนขายยอดขายอย่างต่อเนื่องและผลักดันสินค้าสู่ลูกค้าผู้บริโภค แต่ข้อเสีย คือ เมื่อทำการส่งเสริมประเภทนี้บ่อยเกินไป นายหน้าตัวแทนจะเคยชินและถือว่าเป็นเงินที่ต้องได้ และอาจต้องรอรับรางวัลต่อไปเรื่อยๆ อย่างไม่สิ้นสุด นอกจากนี้มี Trade Allowance คือ เงินสนับสนุนในการที่นายหน้าตัวแทนทำการอย่างใดอย่าง

หนึ่งตามที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันกลุ่มนายหน้าตัวแทนรายใหญ่ที่มีอำนาจในการต่อรองผลประโยชน์สูงมักนิยมใช้กับบริษัทผู้ประกอบการ

ในส่วน Customer Promotion คงพิจารณาเรื่องราคา (Price) เป็นประการแรก เหตุผล คือ ลูกค้าไม่ประสงค์จะซื้อผ่านนายหน้าตัวแทนที่จะสะดวกกว่า แต่ต้องการติดต่อกับบริษัทโดยตรง (Direct) เพราะต้องการส่วนลดที่ทำให้ราคาถูกลงและคาดหวังการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว การสนองตอบความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ทำได้ง่ายกว่า การให้บริการด้วยพนักงานบริษัทที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีจะสามารถทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างที่คาดหวังไว้

3.5 การวางแผนการตลาดระยะเวลา 3 ปี และแผนรองรับการเติบโต

ภายใต้สภาวะการดังกล่าว บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ที่กำหนดเป้าหมายอัตราการเติบโตของเบี้ยประกันต่อปี 2558 ของบริษัท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ซึ่งต่ำกว่าประมาณการการเติบโตของอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัท มีฐานเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงขนาดใหญ่ ประกอบกับเบี้ยประกันภัยรับตรงในปีที่ผ่านมาลดลงร้อยละ 1.79 ส่วนในปี 2559 และ 2560 การขยายตัวของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย จะยังคงขึ้นอยู่กับตัวแปรทางเศรษฐกิจ และการเมืองภายในประเทศเป็นหลัก บริษัทฯ จึงขอกำหนดเป้าหมายการเติบโตไว้ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 และ 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แผนงานกำหนดเป้าหมายการตลาดบริษัท

ปีที่ 1 (พ.ศ. 2558)	ปีที่ 2 (พ.ศ. 2559)	ปีที่ 3 (พ.ศ. 2560)
- เพิ่มสัดส่วนการต่ออายุประกัน (Renewal Rate) - ขยายฐานตลาดประกันรถยนต์ บัณฑิต ด้วยแผนส่งเสริมการขายต่าง ๆ ร่วมกับพันธมิตรรถยนต์, ผู้แทนจำหน่าย (Dealer), สถาบันการเงิน (Finance Firm) - รุกตลาดประกันภัยรถยนต์ ราคาประหยัด เช่น ประกันภัยประเภท 5 มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง - ขยายตลาดผลิตภัณฑ์ประกันภัยความรับผิดของผู้ประกอบการขนส่งสินค้า (Carrier Liability) รองรับ AEC และประกันรถยนต์ข้ามแดน - ขยายตลาดลูกค้ารายย่อย (Personal Line) ด้วยผลิตภัณฑ์ประกันประเภทอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal Accident) ประกันภัยสุขภาพ (Health) - ประมาณการเบี้ยประกันภัยเติบโตที่ร้อยละ 4 เพื่อรักษาอัตราการเติบโตของบริษัทฯ ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง สอดคล้องกับแนวโน้มการขยายตัวของอุตสาหกรรม - สัดส่วนเบี้ยประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่นๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 90 กับ ร้อยละ 10	- ขยายตลาดประกันภัยรถยนต์ภัยด้วยแคมเปญส่งเสริมการขายต่างๆ - เพิ่มสัดส่วนตลาดงานต่ออายุอย่างต่อเนื่อง - ขยายตลาดประกันภัยขนส่งสินค้า (Marine Cargo and Inland Transit) และประกันรถยนต์ข้ามแดน - ขยายตลาดประกัน PA ประกันสุขภาพ - ขยายตลาดประกันภัยเพื่อผู้สูงอายุ - รุกตลาดกลุ่ม AEC - เบี้ยประกันภัยเติบโตร้อยละ 6 เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงและเหมาะสมกับการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจ สัดส่วนเบี้ยประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่นๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 89.50 กับ ร้อยละ 10.50	- รุกตลาด AEC แบบครบวงจรทุกผลิตภัณฑ์ - เพิ่มสัดส่วนตลาดงานต่ออายุอย่างต่อเนื่อง - ขยายตลาดประกันภัยรถยนต์ภัยด้วยแคมเปญส่งเสริมการขายต่างๆ - รุกตลาดผู้สูงอายุด้วยผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะ - เบี้ยประกันภัยเติบโตร้อยละ 8 เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงและเหมาะสมกับการคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจสัดส่วนเบี้ยประกันภัยตามประเภทรถยนต์กับประเภทอื่นๆ ยังคงไว้ที่ร้อยละ 89.00 กับ ร้อยละ 11

4. สรุป

ผลการศึกษาศาสามารถกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่เป็นบริษัทการศึกษา มีโอกาสและศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกในอนาคต บริษัทฯ จึงควรเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์พัฒนาการตลาด (Market Development)ควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้นเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มผู้บริโภคและเป็นการเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้นจากตลาดในปัจจุบันเพื่อให้บริษัทสามารถรักษาความเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต

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

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) ด้านการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดแบบ STP (STP Marketing) ทำการกำหนดส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) การพัฒนาสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้านราคาต้องเป็นราคาที่ เป็นธรรม ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพการบริการ มีช่องทาง การจัดจำหน่ายที่สะดวกครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย การจัดการส่งเสริมการขายการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าที่ยังไม่เคยใช้ให้เกิดการตลาดซ้ำบริการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจจะเกิดการซื้อซ้ำและแนะนำหรือบอกต่อและสุดท้ายผู้ประกอบการจะได้ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีในตราสินค้า

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.).(2558). *ข้อมูลสถิติประกันภัย*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.oic.or.th/th/statistics/index2.php> [2558, 17 มกราคม].
- [2] ชลนิพัทธ์ ปทุมมา. *กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บร.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, (2553).
- [3] ชลันธร พูลปัญญาวงศ์. *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บร.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, (2553).
- [4] ลิปิวิชญ์ วงศ์สุวรรณ. *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและ*

ปริมนทล. วทยำนพณั วท.ม. (สถิตีประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : บัณทิตวิทยาลัย สถาบันบัณทิตพัฒนบริหารศาสตรั, (2555).

