

## การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

### A Strategic Management of the Life Assurance Business in Thailand

ดร.พัชรวัต ปิยะโอสถสุวรรณ<sup>1</sup>, รศ.วิเชษฐ เทพเฉลิม<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>สถาบันรัชต์ภาคย์

E-mail address: patcharawatdpa@hotmail.com

#### ABSTRACT

The objective of this research is (1) to study market structure of the life insurance business in Thailand (2) to study a strategic management of the life assurance business in Thailand and (3) to study trends to 2016 in life insurance business. The result are as follows: (1) The market structure of the life assurance business is (a) The market structure is a tight oligopoly. (b) Agency continued to be the main channel of distribution for life insurance business in Thailand. (c) Only thirty-four percent of the nation's population holding life assurance policies and trends to growth. (2) The Strategic management of business in Thailand finds (a) The major external environment analysis factors are higher income in population. (b) The major internal environment analysis factors are profitability in business. (c) A marketing mix analysis indicates that the ordinary life assurance policy is the highest premium income. The sale of life assurance via company representatives is still the major business channel. Sales promotion emphasizes the construction of an image intended to be internalized in tandem with an associated product brand. The determination of the premium rate varies in accordance with particular target groups. (3) Trends to 2016 in life insurance business has still been swiftly and continuously developing by government measuring

**Keywords:** Strategic Management; Life Assurance Business

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาโครงสร้างการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย และ (3) เพื่อศึกษาแนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) โครงสร้างตลาดธุรกิจของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย พบว่า โครงสร้างเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายมาก (tight oligopoly) เบี้ยประกันภัยรับจำแนกตามช่องทาง การจำหน่ายสูงสุด ได้แก่ ตัวแทน การขยายตัวอัตราการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิต ร้อยละ 34 และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย (ก) สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า รายได้ของประชาชนเพิ่มสูงขึ้น (ข) สภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ พบว่า

ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง (8) กลยุทธ์ทางการตลาด พบว่า กรมธรรม์ประเภทสามัญถือเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ขายผ่านช่องทางตัวแทนประกันชีวิต เน้นการสร้างภาพลักษณ์จากการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ และมีการกำหนดอัตราค่าเบี้ยประกันชีวิตหลายอัตราให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (3) แนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยในปี 2559 มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์; ธุรกิจประกันชีวิต

## บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เจริญรุ่งเรืองจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนที่มีเสถียรภาพ ซึ่งเงินทุนส่วนใหญ่เกิดจากการระดมเงินออมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังนั้นการเพิ่มระดับการออมภายในประเทศเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาว ที่จะทำให้หน้าที่เคลื่อนย้ายเงินทุนจากภาคเศรษฐกิจส่วนเกินไปยังภาคเศรษฐกิจที่ขาดแคลนเงินทุนผ่านทางกลไกของสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ รวมไปถึงบริษัทประกันภัยและบริษัทประกันชีวิต ที่ระดมเงินออมในรูปของเบี้ยประกันภัย จึงเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ (เอกรัตน์ มนูญญา. 2551: 1)

ธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นองค์กรรับความเสี่ยงภัยที่มุ่งสร้างความมั่นคงพื้นฐานแก่บุคคล ครอบครัวและธุรกิจสาขาอื่น ธุรกิจประกันชีวิตถือเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อประชาชนและประเทศชาติ ปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิตมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นมากมีผลการดำเนินงานปี 2557 ด้วยเบี้ยประกันภัยรับรวม 503,851.13 ล้าน

บาท โดยมีอัตราการเติบโตร้อยละ 13.75 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (สมาคมประกันชีวิตไทย. 2559: 12)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Fred R. David. 2011: 6) เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision making) เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด (เอี่ยมพร วงศาโรจน์. 2548: 61-62)

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจประกันชีวิตและโอกาสทางการตลาดที่ยังสามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มได้อีกเป็นจำนวนมาก ทำให้ธุรกิจนี้มีการแข่งขันกันสูง มีความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้รัฐยังได้เปิดเสรีส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิตมี

ความเข้มข้นมากขึ้น และต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดลักษณะต่างๆ มากขึ้นด้วย (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2559: 13)

สืบเนื่องจากธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูง การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นเงินทุนให้กับประเทศเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้กับธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยในสภาวะการแข่งขันที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในธุรกิจอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาแนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

สำหรับขั้นตอนหลักๆ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้เปรียบในเชิงธุรกิจได้

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์

ขององค์กร สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรได้

3. การสร้างกลยุทธ์การบริหารงาน เป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่างๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ เพื่อทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่างๆ ว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการควบคุมองค์กร การประเมิน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในกระบวนการควบคุม และรู้ถึงบทบาทการประเมินที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นลำดับขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะนอกจากเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสามารถพัฒนากลยุทธ์นั้นเพื่อนำกลับไปใช้ได้อีก (เอี่ยมพร วงศาโรจน์, 2548: 60)

## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ขั้นตอนการศึกษาดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method)

นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาทำการวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจประกันชีวิตที่มีชื่อเสียงและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2559: 15) โดยพิจารณาจากบริษัทประกันชีวิตที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด 5 บริษัท ประกอบด้วย อันดับที่ 1 บจ. เอไอเอ สัดส่วนการตลาดร้อยละ 22.78 อันดับที่ 2 บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต สัดส่วนการตลาดร้อยละ 14.93 อันดับที่ 3 บมจ. ไทยประกันชีวิต สัดส่วนการตลาดร้อยละ 12.52 อันดับที่ 4 บมจ. กรุงเทพประกันชีวิต สัดส่วนการตลาดร้อยละ 10.28 อันดับที่ 5 บมจ. กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต สัดส่วนการตลาดร้อยละ 9.70 ช่วงระยะเวลาของการศึกษาข้อมูล คือ ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2557 นำข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยมาใช้วิเคราะห์ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี วิทยานิพนธ์ งานวิจัย บทความวารสาร และเอกสารต่างๆ ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนหรือที่เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)

กระทรวงพาณิชย์ สมาคมประกันชีวิตไทย และบริษัทที่ประกอบธุรกิจประกันชีวิต

### การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ในขั้นต้นจะศึกษาจากเอกสารการประกันชีวิตเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อปูพื้นฐาน ขั้นตอนไปใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการวิจัย การใช้เครื่องมือในการดำเนินการวิจัย เช่น การสอบถามโดยการสัมภาษณ์มีการกำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูล การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาในการรวบรวมข้อมูลการวางแผน การนำเสนอข้อมูล เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอรายชื่อและตำแหน่งหน้าที่ โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 2 ภาคส่วน คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญภาครัฐ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญภาคเอกชน จำนวน 7 ท่าน มีดังนี้

1. ดร.สุทธิพล ทวีชัยการ เลขาธิการ คปภ.
2. คุณ บุษรา อึ้งภากรณ์ ผู้อำนวยการสมาคมประกันชีวิตไทย
3. คุณ สาระ ล่ำซำ กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต
4. คุณ วานิช ไชยวรรณ ประธานกรรมการ บมจ. ไทยประกันชีวิต

5. คุณ วิทยา ชาญพานิชย์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานบริหารตัวแทน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

6. คุณ พลอย ปภัส วัฒนพรชัยภัทร์ ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายขาย บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

7. คุณ สายฝน สัจจศิลา ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด บมจ. กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต

และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่มจากผู้แทนองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 10 คน

## ผลการวิจัย

1. **โครงสร้างตลาดธุรกิจของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย** จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า

1.1 **โครงสร้างตลาดของธุรกิจประกันชีวิต** เป็นตลาดผู้ขายน้อยรายมาก (tight oligopoly) โครงสร้างตลาดประกอบด้วยผู้ประกอบการที่มีขนาดใหญ่จำนวนน้อย และมีอำนาจทางการตลาดค่อนข้างมาก การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนในธุรกิจค่อนข้างสูง ผลกระทบของธุรกิจประกันชีวิตนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือใช้ทดแทนกันได้แต่ไม่สมบูรณ์ โดยผู้บริโภคจะคำนึงถึงตราสินค้าและการบริการที่มีคุณภาพในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต

1.2 **ส่วนแบ่งการตลาด** พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจประกันชีวิตที่มีส่วนแบ่ง

การตลาดสูงสุด 5 อันดับแรก มีส่วนแบ่งการตลาดถึงร้อยละ 70.21 อันดับสูงสุด บจ. เอไอเอ รองลงมา บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต บมจ. ไทยประกันชีวิต บมจ. กรุงเทพประกันชีวิต บมจ. กรุงไทย แอกซ่า ประกันชีวิต ตามลำดับ

1.3 **เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง** สำหรับธุรกิจประกันชีวิตไทยในปี 2557 ถึงแม้ว่าจะมีความไม่สงบทางการเมืองตลอดครึ่งปีแรก และการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ล่าช้า แต่ธุรกิจประกันชีวิตไทยยังคงมีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง ด้วยเบี้ยประกันภัยรับรวม 503,851.13 ล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตร้อยละ 13.75 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

1.4 **เบี้ยประกันภัยรับจำแนกตามช่องทางการจำหน่าย** ธุรกิจประกันชีวิตมีเบี้ยประกันภัยรับจาก 4 ช่องทางการจำหน่าย อันดับสูงสุด ช่องทางการจำหน่ายผ่านตัวแทน สัดส่วนร้อยละ 51.61 รองลงมา การจำหน่ายผ่านธนาคาร สัดส่วนร้อยละ 41.86 การจำหน่ายผ่านการตลาดแบบตรง (Tele Marketing & Direct Marketing) สัดส่วนร้อยละ 3.03 และการจำหน่ายผ่านช่องทางอื่นๆ สัดส่วนร้อยละ 3.51 ตามลำดับ

1.5 **จำนวนกรมธรรม์ประกันภัยและจำนวนเงินเอาประกันภัยรายใหม่** ธุรกิจประกันชีวิตมีจำนวนกรมธรรม์ประกันภัยรายใหม่ 6,494,586 กรมธรรม์ และมีจำนวนเงินเอาประกันภัย 5,048,961 ล้านบาท

1.6 **การขยายตัวของอัตราเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงต่อ GDP และเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงต่อประชากร 1 คน** พบว่าปี พ.ศ. 2557 มีอัตราส่วนร้อยละ 3.68 เพิ่มสูงขึ้น

เป็นลำดับ และพิจารณาจากเบี้ยประกันภัยรับ โดยตรงต่อประชากร 1 คน พบว่า ในปี พ.ศ. 2557 มีสัดส่วนเท่ากับ 7,740 บาท เพิ่มขึ้นเป็นลำดับเช่นกัน

**1.7 การขยายตัวอัตราการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิต** มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง พบว่า ปี พ.ศ. 2557 มีการถือครองกรมธรรม์ประกันชีวิตร้อยละ 34 และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

**1.8 ประสิทธิภาพของธุรกิจประกันชีวิต** โดยเปรียบเทียบกับเบี้ยประกันชีวิตรับสุทธิกับจำนวนพนักงาน บจ. เอไอเอ มีประสิทธิภาพสูงที่สุดโดยพนักงาน 1 คน มีประสิทธิภาพในการผลิตเบี้ยถึง 60.56 ล้านบาท แสดงถึงการบริหารงาน ระบบงาน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ

**1.9 การกำกับดูแลของภาครัฐ ปี 2556-2557** สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ได้มีการพิจารณาปรับปรุงบทบัญญัติเกี่ยวกับโครงสร้างผู้ถือหุ้นและกรรมการของบริษัทและกองทุนประกันชีวิตให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

**2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) พบว่า**

**2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ**

**(1) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ** ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศกำลังปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจมีการขยายตัวและมีความสมดุลมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสถานการณ์

การเมืองเริ่มมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นประกอบกับรัฐบาลได้ออกมาตรการฟื้นฟูและกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้ความเชื่อมั่นในการลงทุนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลถึงรายได้ของประชาชนเพิ่มสูงขึ้น ทำให้พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนมีอัตราเพิ่มสูงขึ้น ความต้องการต่อสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ส่งผลถึงธุรกิจประกันชีวิตที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงขึ้นส่งผลถึงรายได้ของประชาชนเพิ่มสูงขึ้น

**(2) สถานการณ์ทางสังคม**

ประชาชนมีแนวโน้มหันมาให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น ประกอบกับค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลในปัจจุบันค่อนข้างสูง ทำให้ประชาชนหันมาสนใจการทำประกันชีวิต โดยเพิ่มเติมความคุ้มครองเกี่ยวกับการประกันสุขภาพมากยิ่งขึ้น

**(3) สถานการณ์ทางการเมือง**

การเมืองเริ่มมีความชัดเจนและเริ่มมีเสถียรภาพมากขึ้น รวมถึงการที่รัฐบาลประกาศมาตรการภาษีเพื่อกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้รายได้ให้กับประชาชนทางอ้อมและเป็นการระดมเงินออมของรัฐบาลอีกทางหนึ่งด้วย

**(4) สถานการณ์ทางด้านเทคโนโลยี**

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วและมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ซึ่งทำให้สามารถสื่อสารได้รวดเร็วถูกต้องมากยิ่งขึ้นโดยใช้ระยะเวลาอันน้อยลง ทำให้สามารถนำมาพัฒนาระบบงานประกันชีวิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้ธุรกิจประกันชีวิตสามารถพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตให้

สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตรงความ ต้องการและง่ายมากยิ่งขึ้น

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในที่สำคัญ

(1) **สถานการณ์ด้านการเงิน** โดย ภาพรวมแล้วธุรกิจประกันชีวิตยังคงมีความสามารถ ในการทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องอยู่ เมื่อพิจารณา จากกำไรสุทธิ ปี พ.ศ. 2554-2557 เฉลี่ยร้อยละ 9.08 มีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 23.09 ซึ่ง ใกล้เคียงกับหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 24.11 และมีเงินกองทุนที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 19.70 แสดงถึง ความมั่นคงของธุรกิจประกันชีวิต นอกจากนี้ การ ขยายตัวของตลาดการประกันชีวิตทำให้ธุรกิจ ประกันชีวิตสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการ ขยายฐานลูกค้าซึ่งยังสามารถขยายฐานลูกค้าได้อีก เป็นจำนวนมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลดีต่อ สถานการณ์ทางการเงินของธุรกิจประกันชีวิต

(2) **สถานการณ์ด้านบุคลากร** ธุรกิจประกันชีวิตมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพิ่มมากขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรมความรู้ให้มีความ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการให้ รองรับกับธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง นอกจากนี้ การควบคุมคุณภาพของบุคลากรให้มีมาตรฐาน โดยหน่วยงานภาครัฐก็สามารถสร้างมาตรฐานให้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น

2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแข่งขันเพื่อเพิ่มการเติบโต ให้กับธุรกิจประกันชีวิต ได้แก่

(1) กลยุทธ์การขยายช่องทาง การ ขยายที่หลากหลาย(Multi-Channel Distribution Strategy)

(2) กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ หลากหลาย (Multi-Product Strategy)

(3) กลยุทธ์การหาพันธมิตร (Strategic Alliance Strategy)

(4) กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพของ ช่องทางขายที่มีอยู่ (Existing-Channel Growth Strategy)

(5) กลยุทธ์การรักษาลูกค้า (Customer Retention Strategy)

(6) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

## 2.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด

การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (market mix) พบว่า

(1) **ด้านผลิตภัณฑ์** ผลิตภัณฑ์ ประเภทสามัญถือเป็นผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ ประกันชีวิต ผลิตภัณฑ์ประเภทกลุ่มเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มสูงขึ้นจากผู้บริโภค มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความต้องการของ ตลาดเป็นหลัก

(2) **ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** การขายผ่านช่องทางตัวแทนประกันชีวิตยังเป็น ช่องทางหลัก โดยช่องทางขายผ่านทางธนาคาร สถาบันการเงิน และขายผ่านทางโทรศัพท์เริ่มเป็น ช่องทางที่สามารถเพิ่มจำนวนเบี้ยประกันได้สูงขึ้น เรื่อยๆ

(3) **ด้านการส่งเสริมการขาย** เน้นการสร้างภาพลักษณ์จากการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ และเน้นให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าได้ เน้นการบริการลูกค้า การจัดกิจกรรม และ

(4) **ด้านราคา** มีการกำหนดอัตราค่าเบี้ยประกันชีวิตหลายอัตราให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มเพื่อจูงใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต

### 3. แนวโน้มของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า

#### 3.1 ภาพรวมธุรกิจประกันชีวิตไทยในปี 2558

ธุรกิจประกันชีวิตไทยในปี 2558 มีเบี้ยประกันภัยรับรวมจำนวน 537,509.62 ล้านบาท อัตราการเติบโตร้อยละ 6.68 แบ่งเป็นเบี้ยประกันภัยรับปีแรกจำนวน 119,698.96 ล้านบาท อัตราการเติบโตร้อยละ 10.54 เบี้ยประกันภัยปีต่ออายุ 366,081.40 ล้านบาท อัตราการเติบโตร้อยละ 9.86 และมีอัตราความคงอยู่ร้อยละ 83 และเบี้ยประกันภัยรับจ่ายครั้งเดียว 51,729.26 ล้านบาท อัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 17.02

(1) **ส่วนแบ่งการตลาดของเบี้ยประกันภัยรับรวม 5 อันดับแรก ได้แก่** อันดับที่ 1 บจ. เอไอเอ มีจำนวน 119,552.33 ล้านบาท สัดส่วนการตลาดร้อยละ 22.24 อันดับที่ 2 บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต มีจำนวน 87,880.36 ล้านบาท สัดส่วนการตลาดร้อยละ 16.35 อันดับที่ 3 บมจ. ไทยประกันชีวิต มีจำนวน 68,375.87 ล้าน

บาท สัดส่วนการตลาดร้อยละ 12.72 อันดับที่ 4 บมจ. กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต มีจำนวน 54,742.91 ล้านบาท สัดส่วนการตลาดร้อยละ 10.18 และอันดับที่ 5 บมจ. ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต มีจำนวน 52,972.42 ล้านบาท สัดส่วนการตลาดร้อยละ 9.86

(2) **ช่องทางการขายที่มีสัดส่วนสูงสุด** อันดับที่ 1 การขายผ่านตัวแทนประกันชีวิต 274,763.13 ล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 51.12 (เติบโตขึ้นร้อยละ 5.67) อันดับที่ 2 การขายผ่านธนาคาร 228,581.85 ล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 42.53 (เติบโตขึ้นร้อยละ 8.39) อันดับที่ 3 การขายผ่านช่องทางการตลาดแบบตรง 15,663.27 ล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 2.91 (เติบโตขึ้นร้อยละ 2.76) อันดับที่ 4 การขายผ่านช่องทางอื่นๆ 18,500.93 ล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 3.44 (เติบโตขึ้นร้อยละ 4.53)

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) ผู้วิจัยได้จัดทำการวิเคราะห์ พบว่า

#### 3.2 แนวโน้มธุรกิจประกันชีวิตไทยปี 2559

เศรษฐกิจไทยในปี 2559 มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราเร่งขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 3.7 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากมาตรการของภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก และผลกระทบจากปัญหาภัยแล้ง และปัญหาราคามลพิษทางการเกษตรยังคงตกต่ำ ซึ่งยังเป็นข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยงต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดในปี 2559 คาดว่าเบี้ยประกันภัยรับรวมจะขยายตัวได้มากกว่าปี



2558 โดยมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ประมาณร้อยละ 9 เบี้ยประกันภัยรับรวมประมาณ 585,700 ล้านบาท ทั้งนี้ได้รับปัจจัยสนับสนุนจากภาวะเศรษฐกิจที่มีแรงขับเคลื่อนจากการใช้จ่ายของภาครัฐ และจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจแบบเร่งด่วน อาจส่งผลให้กับผู้ประกอบการกำลังซื้อประกันชีวิตมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐและภาคธุรกิจ เป็นส่วนสำคัญ คือ

(1) **ปัจจัยส่งเสริมจากภาครัฐ** การปรับปรุงหรือการออกกฎระเบียบต่างๆ ให้รองรับกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ได้กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่นเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของธุรกิจประกันชีวิตไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งเสริมให้ภาคธุรกิจมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมาย (Customer Segment) การส่งเสริมให้ผู้เอาประกันภัยนำค่าเบี้ยประกันชีวิตมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้ส่วนบุคคลได้

(2) **ปัจจัยส่งเสริมจากภาคธุรกิจ** การส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้ด้านการประกันชีวิตแก่ประชาชนทุกกลุ่ม ผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียที่เน้นการเข้าถึงประชาชนได้สะดวกและรวดเร็ว

ธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดและมีการเจริญเติบโตค่อนข้างสูง มีการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และระบบการดำเนินงานอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ตรงตามความต้องการของ

ผู้บริโภคและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และจากธุรกิจประกันชีวิตยังมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก เนื่องจากในปัจจุบันประชาชนในประเทศไทยมีอัตราของผู้ที่ทำประกันชีวิตอยู่เพียงร้อยละ 38 เท่านั้น จึงยังมีช่องทางในการทำตลาดอยู่อีกมากในอนาคต จะเห็นได้ว่าแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจประกันชีวิตค่อนข้างสดใส

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. รัฐบาลควรดำเนินนโยบายเพื่อช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ธุรกิจประกันชีวิตสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติการประกันชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้

2. ธุรกิจประกันชีวิตควรเน้นการพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของตลาด การพัฒนาการบริการก่อนและหลังการขายให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและรวดเร็วขึ้น การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย รวมถึงการพัฒนาบุคลากรซึ่งต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันในทุกๆ ด้าน จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาสวนแบ่งการตลาดไว้ได้ และสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจประกันชีวิตควรเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมหรือให้การสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริโภคก่อนการตัดสินใจซื้อประกันชีวิตควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้เข้าใจเสียก่อนนอกจากนี้ ผู้บริโภคควรเลือกรับประกัน

ชีวิตที่มีความมั่นคง โดยสามารถพิจารณาได้จากชื่อเสียงของบริษัท การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ทั้งนี้การเลือกบริษัทประกันชีวิตจะส่งผลถึงการบริการในอนาคตอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาการประหยัดจากขนาดจากธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย หรือความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย

2. ควรมีการศึกษาวิจัยบทบาทของภาครัฐที่มีผลต่อการกำกับดูแลและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันชีวิต

3. ศึกษาวิจัยถึงแนวโน้มของพฤติกรรมการตัดสินใจประกันชีวิตผ่านช่องทางธนาคารที่มีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างมากในปัจจุบัน

### เอกสารอ้างอิง

สมาคมประกันชีวิตไทย. (2559). ภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจประกันชีวิต ปี 2559. *วารสารประกันชีวิต*, 36(149).

เอกรัตน์ มนูญญา. (2551). *การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย*. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอื้อมพร วงศาโรจน์. (2548). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. ในเอกสารประกอบการบรรยาย EC 672. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Fred R, David. (2011). *Strategic Management: concepts and cases*. 13ed. Prentice Hall: Francis Marion University.