

# กลยุทธ์ในการขายประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จ

## Successful Assurance Selling Strategy

เรืองพร หนูเจริญ, อัฐธมา บุญปาลิต, เกริกฤทธิ อัมพะวัติ

Rouengporn Nucharoen, Attama Boonpalit, Kreagrit Amphavat

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการขายประกันชีวิต กลยุทธ์การขายที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับพนักงานขายประกันชีวิต ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้ขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตอาวุโสของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการสังเกต พบว่ากลยุทธ์หลักที่ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนใช้ในการขายประกันประกันชีวิตคือกลยุทธ์แรงจูงใจ กลยุทธ์การวิเคราะห์ลูกค้า กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารหรือการนำเสนอ กลยุทธ์การแก้ปัญหาให้กับลูกค้า เพื่อให้สามารถปิดการขายได้สำเร็จ กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ประมวลได้จากการวิจัยครั้งนี้คือกลยุทธ์ Cross Selling

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, ประกันชีวิต, การขาย, Cross Selling

### Abstract

This study is a qualitative research that aimed to examine problems and obstacles in selling life insurance, successful selling strategies and propose appropriate strategy for life insurance selling. The key informants were senior life insurance product sales of Siam Commercial Bank, Kasikorn Bank and Bangkok Bank in Nakhon Pathom Province (n= 12). Data was collected using observations and semi-structure interview. It was found that main strategies that all of the key informants use to close the sales including pull strategy, customers analysis, communication, presentation techniques and problem serving strategy. Appropriate strategy proposed from this study was cross selling strategy.

**Keywords:** strategy, life insurance, selling, cross selling

Received: 2021-05-02 : Revised: 2021-06-29 : Accepted : 2021-07-03

## บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) (2558) ธุรกิจประกันภัย เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ และช่วยสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคคล ครอบครัว และสังคม เพราะธุรกิจประกันภัย เป็นธุรกิจที่มีลักษณะพิเศษและแตกต่างจากธุรกิจอื่นในการเสนอขายสินค้าแก่ประชาชน เพราะเป็นการเสนอขายความคุ้มครองชีวิต หรือค้ำประกันสัญญาที่ปรากฏอยู่ในกรมธรรม์ประกันชีวิต เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตน ภัยที่เสี่ยงอยู่นั้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

เนื่องจากเศรษฐกิจที่มีความผันผวน ส่งผลให้คนเกิดความตื่นตัวที่จะต้องสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตและทรัพย์สิน คนส่วนใหญ่ต้องการที่จะบริหารและวางแผนทางการเงิน ดังนั้นธุรกิจประกันชีวิตเป็นหนึ่งในทางเลือกการลงทุนที่ดีที่สุดในสภาวะนี้ ลูกค้าส่วนใหญ่มองหาผลิตภัณฑ์ที่มั่นคงและได้รับผลตอบแทนที่แน่นอนการประกันชีวิตเป็นการสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างหนึ่งให้กับผู้ทำประกัน หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งให้กับผู้ที่ทำประกันด้วยการโอนความเสี่ยงภัยที่อาจจะเกิดขึ้นในชีวิตและทรัพย์สิน ให้กับบริษัทประกันชีวิต โดยมีข้อกำหนดว่าผู้ที่เอาประกันชีวิตจะต้องจ่ายเงินค่าเบี้ยประกันให้กับบริษัทประกันชีวิตตามจำนวนเงินที่ระบุไว้ในสัญญาหรือที่เรารู้จักกันดีว่า กรมธรรม์ประกันชีวิต บริษัทประกันชีวิตนั้นจะสัญญาว่าให้ความคุ้มครอง ตามเงื่อนไขกรมธรรม์ในการจ่ายผลประโยชน์ที่มีตามกรมธรรม์ให้แก่ผู้รับผลประโยชน์หรือผู้เอาประกันแล้วแต่กรณีไปธุรกิจประกันชีวิต ต้องใช้คนเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้นสื่อกลางหรือคนกลางก็คือ นายหน้าประกันชีวิต มีความรู้เกี่ยวกับการประกันภัยเป็นอย่างดี มีทักษะในการขายประกันชีวิตและมีทัศนคติที่ดีต่องานขาย และเป็นผู้ติดต่อใกล้ชิดกับประชาชน สามารถสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาต่อธุรกิจประกันภัย จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของนายหน้าประกันชีวิต เป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามการที่จะประสบความสำเร็จในการขายประกันชีวิตได้นั้น พนักงานผู้ขายจะต้องมีวิธีการขายในรูปแบบของแต่ละคนแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่ว่าแต่ละคนจะมีเทคนิคหรือกลยุทธ์การขายอย่างไรเพื่อให้สามารถปิดการขายได้สำเร็จ แต่ไม่ว่าจะใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์ใดก็แล้วแต่จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน ขายอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมองงานขายให้เป็นเรื่องสนุก ไม่กดดันและต้องมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอลูกค้านั้นดีมีประโยชน์และตรงต่อความต้องการของลูกค้าพนักงานผู้ขายทุกคนจะต้องตระหนักว่าหัวใจของงานขายเป็นหลักของงานที่จะนำเสนอต่อลูกค้า ดังนั้นต้องเปิดการขายกับลูกค้าทุกราย ไม่ตัดสินใจหรือคิดแทนลูกค้า และให้ระลึกไว้ตลอดว่าการปิดการขายเป็นสิ่งสำคัญที่จะสรุปได้ว่าลูกค้าจะตัดสินใจซื้อประกันชีวิตหรือไม่ ถ้าลูกค้าตัดสินใจที่จะซื้อประกันชีวิตกับเรานั้นหมายความว่าเราสามารถปิดการขายได้สำเร็จ ผลที่จะตามมาคือค่าคอมมิชชั่นแต่ละเดือน การขายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการได้รับคำชมเชยหรือเงินพิเศษแต่ละไตรมาส อันเป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงาน

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การศึกษากลยุทธ์ในการขายประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อเสนอเป็นกลยุทธ์การขายเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาในการขายประกันชีวิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การขายประกันให้ประสบความสำเร็จ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการขายประกันชีวิตของพนักงานผู้ขาย
2. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การขายที่ทำให้ประสบความสำเร็จของพนักงานผู้ขาย
3. เสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการขายประกันชีวิต

## ขอบเขตการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้แบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านเนื้อหาในงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัญหาและอุปสรรครวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการขายประกันชีวิต
2. พื้นที่ใช้ในการศึกษาหาข้อมูลคือ ธนาคารพาณิชย์ 3 แห่ง ในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากทั้ง 3 ธนาคารนี้ถูกจัดอันดับธนาคารแห่งปี 2018 (Bank Of The Year ปี 2018) เป็นธนาคารที่มีผลกำไรสุทธิและขนาดสินทรัพย์สูงสุดติด ลำดับที่ 1-3 ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
3. ด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2562 - เมษายน 2563 รวมระยะเวลา 6 เดือน

## นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

กลยุทธ์การขาย หมายถึง การที่ทำให้ผู้ซื้อเกิดการตัดสินใจเป็นเจ้าของสินค้าและบริการ และหมายรวมถึงการแลกเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ความเป็นเจ้าของสินค้าและบริการ

ความสำเร็จ หมายถึง การที่สามารถทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อประกันชีวิตได้ หรือ ได้ค่าเบี้ยประกันชีวิตตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ หรือมากกว่าเป้าหมาย หรือเคยได้รับรางวัลสุดยอดนักขายแห่งปี

การประกันชีวิต หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งได้ร่วมกันเฉลี่ยภัยอันเกิดจากการตาย การสูญเสียอวัยวะทุพพลภาพ รวมถึงการสูญเสียรายได้ในยามชรา โดยบริษัทประกันจะทำหน้าที่เป็นส่วนกลางในการนำเงินก้อนไปจ่ายให้แก่ผู้ได้รับภัย

## ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะของพนักงานขายที่นำมาใช้ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์การขายประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

## แนวคิดและทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

แนวคิดทฤษฎีระบบนำมาใช้เพื่อให้เข้าใจถึงปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การปรับตัว และปฏิกริยาในการตอบสนอง เช่นการแก้ไขปัญหา ผู้ที่นำเสนอทฤษฎีระบบ คือ Ludwig Von Bertalanffy (1968) โดยเอาแนวคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ คน สัตว์ พืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ เมื่อสังคมหรือองค์กรเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์

กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอา ระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับความควบคุมโครงสร้างเป้าหมาย และ กระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน จันทรานิ สงวนนาม, (2545 อ้างถึงใน นพดล โพธิ์เงิน, 2560)

ทฤษฎีระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่องค์กรนำมาเพื่อเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพ กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) หมายถึง ผลผลิตหรือผลลัพธ์ผ่านกระบวนการแปลงสภาพให้ออกมาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย บริโภค หรือบริการที่นำเสนอแก่ผู้บริโภค และข้อเสนอแนะ (Feedback) หมายถึง ข้อเสนอแนะ คำติชม ซึ่งเป็นผลมาจากความชอบหรือไม่ชอบในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรเสนอสู่สังคมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค (Bertalanffy, 1968)

จากทฤษฎีระบบนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการประกันชีวิตที่จะช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าคลายความวิตกกังวลและปรับตัวเข้ากับเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดแพ็คเกจประกันชีวิตหลากหลายรูปแบบ เช่น ประกันชีวิตสำหรับเด็ก ประกันชีวิตสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น

เมื่อมีผลิตภัณฑ์บริการต้องมีการนำเสนอแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และเกิดความต้องการซื้อขึ้น พนักงานขายจึงต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขายและการวิเคราะห์ลูกค้า

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการขาย

การขายเป็นกระบวนการการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้าเป็นหลัก พนักงานผู้ขายต้องมีความรู้และทักษะการขายที่ดี และหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและควรมีการวางแผนในการขาย (สมชาติ กิจยรรยง, 2556)

ทฤษฎีโอดาสปีนทฤษฎีที่บอกถึงขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน ที่จะนำผู้บริโภคไปสู่การตัดสินใจซื้อโดยใช้พนักงานผู้ขายเป็นกุญแจสำคัญ นำไปสู่การปิดการขายที่สำเร็จ โดยทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นแนวทางที่ให้พนักงานผู้ขายเรียนรู้และเตรียมการในการเข้าพบผู้บริโภคเพื่อจูงใจ ซึ่งพนักงานผู้ขายจำเป็นต้องใช้วิธีชักจูงจิตใจลูกค้าให้เข้าสู่กระบวนการตามขั้นตอนเพื่อผลสำเร็จในการปิดการขายดังนี้ (ศศิธร จัวนพันธ์, 2544 อ้างถึงใน กรรณิการ์ เนาวแสงศรี, 2558: 13)

(A) Attention ความตั้งใจ เป็นสิ่งแรกที่พนักงานผู้ขายจะต้องทำให้ลูกค้าอยู่ในสถานะการณ์ที่จะรับฟังการเสนอขาย เพื่อให้พนักงานผู้ขายตระหนักถึงว่าลูกค้าต้องการสินค้าหรือบริการประเภทไหน

(I) Interest ความสนใจ เมื่อพนักงานผู้ขายเห็นว่าลูกค้าอยู่ในสถานะที่พร้อมจะรับฟังการเสนอขายแล้ว พนักงานผู้ขายต้องสร้างความสนใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อ

(D) Desire ความปรารถนา พนักงานผู้ขายจะต้องชี้ชวนให้ลูกค้ารู้สึกถึงความต้องการในตัวสินค้า หรือให้ลูกค้ามองเห็นถึงความจำเป็นในตัวสินค้า พนักงานผู้ขายจะต้องปรับตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ในขณะนั้น

(A) Action การตัดสินใจ ลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือไม่นั้นก็ต้องอาศัยการชี้ชวนของพนักงานผู้ขาย

(S) Satisfaction ความพอใจ การแก้ไขปัญหาให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และทันต่อเหตุการณ์ในขณะนั้น การแสดงความขอบคุณหลักจากที่ลูกค้าได้ซื้อสินค้าไปแล้วรวมถึงการบริการหลักการขาย

อย่างไรก็ดีพนักงานผู้ขายจะต้องรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าและสถานการณ์ในปัจจุบันรอบตัว หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอก็จะช่วยให้การขายมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานผู้ขายจะต้องพิจารณาความต้องการของลูกค้าก่อน เพื่อจะได้นำเสนอขายให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการขายจะกล่าวถึงเทคนิคในการขาย บุคลิกภาพของพนักงานผู้ขาย วิธีการนำเสนอขาย และการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน พนักงานผู้ขายต้องสร้างความประทับใจในการบริการให้กับลูกค้าและมีความรู้เกี่ยวกับประเภทต่างๆของการประกันชีวิตเป็นอย่างดี สามารถให้ข้อมูลการประกันที่เหมาะสมแก่ลูกค้าเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ

### การประกันชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) (2558) กล่าวว่า การประกันชีวิต คือ การชดเชยรายได้ที่ต้องสูญเสียไปอันเนื่องมาจากความตาย หรือทุพพลภาพสิ้นเชิงถาวร โดยบริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินตามจำนวนที่ได้ทำสัญญากับผู้เอาประกันไว้ให้กับทายาทหรือผู้รับผลประโยชน์ในกรมธรรม์

#### ประเภทของการประกันชีวิต

ประกันชีวิตสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

การประกันชีวิตประเภทสามัญ (Ordinary Life Insurance) เป็นการให้ความคุ้มครองในเรื่องของการสูญเสียรายได้ที่เกิดจากผู้เอาประกันเสียชีวิตไป เป็นการประกันชีวิต

ประกันชีวิตประเภทอุตสาหกรรม (Industrial Life Insurance) เป็นการทำประกันชีวิตเพื่อช่วยเหลือครอบครัวของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยประกันชีวิตประเภทนี้จะมีลักษณะ มีความคุ้มครองการประกันชีวิตและอุบัติเหตุอยู่ในกรมธรรม์เล่มเดียวกัน

การประกันชีวิตประเภทกลุ่ม หรือเรียกว่าประกันกลุ่ม (Group Life Insurance) เป็นการทำประกันชีวิตของบุคคลหลายบุคคลภายใต้กรมธรรม์ฉบับเดียวกัน โดยประกันชีวิตประเภทนี้จะมีลักษณะ เป็นการทำประกันชีวิตตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นพนักงานหรือลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน

#### แบบของการประกันชีวิตในประเทศไทย

แบบชั่วระยะเวลา (Term Insurance) เป็นแบบประกันชีวิตที่จะจ่ายเงินให้กับทายาทหรือผู้รับผลประโยชน์เมื่อผู้เอาประกันเสียชีวิตในระยะเวลาที่กำหนดเพียงอย่างเดียว

แบบตลอดชีพ (Whole Life Insurance) เป็นแบบประกันชีวิตที่ผู้เอาประกันต้องการความคุ้มครองในระยะยาว หรือเป็นกองมรดกเมื่อผู้เอาประกันเสียชีวิต เพราะมีความคุ้มครองการเสียชีวิตทุกอายุของผู้เอาประกันหรือจนกว่าผู้เอาประกันอายุครบ 99

แบบสะสมทรัพย์ (Endowment Insurance) เป็นแบบประกันชีวิตที่ให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตและการออมทรัพย์ มีระยะเวลาในการชำระค่าเบี้ยประกันและความคุ้มครองชีวิต

แบบเงินได้ประจำ (Annuity Insurance) เป็นแบบประกันชีวิตที่บริษัทประกันจะจ่ายเงินเป็นรายปี หรือเงินได้ประจำเมื่อครบกำหนดสัญญา โดยไม่มีการคุ้มครองการเสียชีวิต

#### ชนิดของกรมธรรม์ประกันชีวิต

กรมธรรม์ประกันชีวิตแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดที่มีเงินปันผล และ ไม่มีเงินปันผล ที่มาของเงินปันผลได้มาจากเงินส่วนเกินของเบี้ยประกันที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัทประกัน จากแนวคิดเกี่ยวกับการประกัน

ชีวิต ทำให้พนักงานผู้ขายมีข้อมูลและความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับประกันชีวิตว่าแต่ละแบบมีความแตกต่างกันอย่างไร สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้ว่าการทำประกันชีวิตทำเพื่อประโยชน์อะไร ดังนั้นจึงต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพราะผู้บริโภคแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

Kardes et al. (2011: p.8) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นกิจกรรมทั้งหมดของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการซื้อ การใช้ การทิ้งสินค้าและบริการ ยังรวมไปถึงอารมณ์ จิตใจ และการตอบสนองเชิงพฤติกรรมล่วงหน้าและภายหลังการใช้สินค้าและบริการ การค้นหาพฤติกรรมผู้บริโภค หรือ 6W 1H Analysis Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรมการซื้อและการใช้บริการของผู้บริโภค โดยการตั้งคำถาม 6W และ 1H เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรม ผู้บริโภคที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการให้เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยคำถามต่อไปนี้ (ชัยเชษฐ์ โสพิมพา, 2558 อ้างถึงใน จารวรรณ จุบรรจง, 2560)

#### กระบวนการตัดสินใจซื้อ

จากทฤษฎี 6W1H ในคำถามสุดท้ายที่ว่าผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?) เป็นคำถามเพื่อทราบถึงกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ซึ่งมี กระบวนการในการตัดสินใจแบ่งเป็น 5 กระบวนการ ดังนี้ 1. การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ 2. การค้นหาข้อมูล 3. การประเมินผลทางเลือกก่อนการซื้อ 4. การตัดสินใจซื้อ 5. พฤติกรรมหรือผลลัพธ์หลังจากการซื้อ การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เพราะลูกค้าแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกันไปรวมไปถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกับพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ทราบว่าสินค้าหรือบริการแบบไหนที่เหมาะสมกับลูกค้าและรู้ว่าลูกค้าของเราคือใคร ดังนั้นเมื่อทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่ได้ผ่านการประเมินทางเลือกจากเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะผู้บริโภค ลักษณะการตัดสินใจซื้อที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ดังนั้นหากนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา สำนวณพฤติกรรมของผู้บริโภค จะช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ และนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์ในการขาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

พฤติกรรมการซื้อเกิดขึ้นได้ต้องมีสาเหตุทำให้เกิด ต้องมีสิ่งจูงใจหรือแรง กระตุ้น และต้องมีจุดมุ่งหมายของการซื้อ แต่จากกระบวนการตัดสินใจซื้อข้างต้น ปัญหาที่มีอยู่ว่าผู้ผลิต หรือผู้ขายไม่สามารถคาดคะเนหรือทราบความต้องการของผู้บริโภคได้ Kotler (1997) จึงเปรียบกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคว่าเป็นเสมือน “กล่องดำ” (Buyer's Black Box) ซึ่งผู้ผลิตหรือ ผู้ขายไม่สามารถทราบได้ ต้องพยายามค้นหาความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ ที่ได้รับอิทธิพลจากลักษณะ ของผู้ซื้อ และกระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อซึ่งต้องทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาตามแนวคิดของ ฮัสเซล (Husserl, 1965) เป็นการวิจัยปรากฏการณ์วิทยาเชิงพรรณนา (Descriptive Phenomenology) ศึกษาถึงประสบการณ์การชีวิตด้วยการค้นหาโดยตรง (Direct Exploration) วิเคราะห์และบรรยายปรากฏการณ์อย่างเป็นอิสระโดยปราศจากการทดสอบสมมุติฐาน ใช้การหยั่งรู้

(Intuiting) ในการนำเสนอเน้นความเข้มข้นของข้อมูล ความลึกของประสบการณ์ ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ประการโดยมีรายละเอียดดังนี้

การหยั่งรู้ (Intuiting) เป็นการเริ่มเข้าไปเรียนรู้ปรากฏการณ์จากการบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการฟังรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลผ่านกระบวนการสัมภาษณ์และทบทวนหลายๆ ครั้ง และหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น

การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ (Phenomenological Analyzing) เป็นการระบุแก่นแท้ของข้อมูลที่ได้รับมา และมีการนำเสนอทั้งข้อมูลที่เหมือนและต่างกันของส่วนต่างๆ ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ในการกระบวนการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ผู้วิจัยต้องใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูลนาน จนกว่าจะได้ข้อมูลที่แท้จริง

การบรรยายปรากฏการณ์ (Phenomenological Describing) เป็นกระบวนการที่ผู้สื่อบอกให้ผู้อ่านเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษามา โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งกลุ่มปรากฏการณ์ โดยจะบรรยายข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และครบถ้วนเท่านั้น

### **ผู้ให้ข้อมูลหลัก**

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือพนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการขายประกันชีวิตซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), เจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปหรือเคยได้รับรางวัลเป็น The Champion หรือรางวัลสุดยอดนักขายแห่งปี จำนวนทั้งสิ้น 12 คน โดยแบ่งการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลธนาคารละ 4 คน

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล (Streubert and Carpenter, 2007) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. อธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา การนำข้อมูลไปสัมภาษณ์มาทำการถอดเทป โดยถอดทุกคำพูดของผู้ให้ข้อมูลคำต่อคำด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุมมากที่สุด
2. รวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูล เมื่อถอดเทปการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจับกลุ่มเป็นชุดข้อมูล โดยแบ่งข้อมูลที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน รวมถึงการแยกข้อมูลทางกิริยา น้ำเสียง สีหน้าของผู้ให้ข้อมูลด้วย
3. เขียนคำบรรยายโดยละเอียด อธิบายและเขียนข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นความจริง
4. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ (นภภรณ์ หะวานนท์, 2552) เป็นการแปลความหมาย โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพเป็นการสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นหลักทั้งหมดที่ผู้วิจัยค้นพบในข้อมูล การตีความตามประเด็นที่จัดหมวดหมู่ไว้และนำมาสรุปโดยการบรรยายเป็นแม่แบบเกี่ยวกับกลยุทธ์การขายประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จตามประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา

## ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ผลการสัมภาษณ์ดังนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการขายประกันชีวิตของพนักงานผู้ขายได้ข้อมูลดังนี้

ธนาคารยังไม่ได้ช่วยสนับสนุนในเรื่องรถยนต์ที่ใช้ไปพบลูกค้า เพราะธนาคารช่วยสนับสนุนในเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทางเมื่อพนักงานผู้ขายสามารถปิดการขายหรือทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ได้รับ และธนาคารยังสนับสนุนในเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานผู้ขายที่สูงกว่าปกติ รวมถึงพนักงานผู้ขายยังได้รับ Incentive นอกเหนือจากค่าตอบแทนเมื่อปิดการขายสำเร็จ นอกจากนี้พนักงานผู้ขายยังได้รับเงินรางวัลพิเศษต่างๆ ที่ธนาคารจัดโปรโมชั่นในแต่ละช่วงเวลา รวมไปถึงทริปท่องเที่ยวต่างประเทศอีกด้วย

ด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ถ้าลูกค้าที่อายุเกิน 60 ปีขึ้นไป แบบประกันที่จะสามารถซื้อได้จะมีแค่แบบประกันแบบสะสมทรัพย์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า แต่ถ้าลูกค้าที่อายุไม่เกิน 60 ปี จะมีแบบประกันให้เลือกหลากหลาย ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ของธนาคารมักจะซื้อประกันแบบสะสมทรัพย์เพราะให้ผลตอบแทนมากกว่าการฝากเงินแบบออมทรัพย์และฝากประจำ

ด้านของขวัญ ของกำนัล หรือแคมเปญพิเศษช่วยในการทำการตลาดแต่อาจมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับลูกค้ารายย่อย แต่สำหรับลูกค้ารายใหญ่ของธนาคาร ลูกค้าจะได้ของขวัญ ของกำนัล ตามเทศกาล เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมเอาไว้ ส่วนแคมเปญพิเศษที่มอบให้ลูกค้าจะเป็นเฉพาะช่วงโปรโมชั่นเท่านั้น เช่น เมื่อลูกค้าซื้อประกันชีวิตตามเบี้ยประกันที่ธนาคารกำหนดลูกค้าก็จะได้รับแคมเปญพิเศษนั้น แคมเปญพิเศษที่ลูกค้าได้รับ เช่น Gift voucher เงินคืน คะแนนบัตรเครดิต และของกำนัลที่เป็นรายบุคคล

ด้านเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ถ้าสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ลูกค้าไม่สามารถซื้อประกันชีวิตได้เนื่องจากขาดสภาพคล่องทางการเงินเพราะต้องชำระค่าเบี้ยประกันนานหลายปี นโยบายปรับลดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ลูกค้าที่ขอลงทุนในกลุ่มเงินฝากประจำก็จะหันมาซื้อประกันชีวิตแทนเพราะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า และด้านนโยบายคุ้มครองเงินฝากของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้ลูกค้าบางกลุ่มต้องการที่จะเก็บเงินให้ปลอดภัย และได้ผลตอบแทนที่แน่นอนดังนั้นจึงเลือกลงทุนในประกันชีวิต

## กลยุทธ์การขายที่ทำให้ประสบความสำเร็จของพนักงานผู้ขาย

กลยุทธ์การขายที่พนักงานธนาคารใช้เพื่อปิดการขาย ได้แก่

**กลยุทธ์แรงจูงใจ** พนักงานผู้ขายต้องสามารถพุดจูงใจและโน้มน้าวใจให้ลูกค้าเกิดการคล้อยตามหรือมีเหตุและผลที่ตรงกัน ต้องพุดให้ลูกค้ามองเห็นถึงประโยชน์ของประกันชีวิต เพราะประกันชีวิตช่วยสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต โดยพื้นฐานของมนุษย์แล้วก็ย่อมต้องการความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต ในขณะที่สนทนากับลูกค้าก็ต้องจับประเด็นให้ได้ว่าลูกค้าห่วงอะไรมากที่สุด หรือถ้าทำประกันชีวิต ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร เช่น ทำเพราะบุตรยังเล็กเพื่อเป็นเงินเก็บไว้เป็นทุนการศึกษาของบุตร ทำไว้เพื่อให้คนข้างหลังหากวันหนึ่งต้องจากไปก่อนวัยอันควร หรือต้องการวางแผนการออมเพื่อเอาไว้ใช้ยามเกษียณ เมื่อเรารู้แล้วว่าจุดประสงค์ของลูกค้าคืออะไร ต้องเน้นย้ำไปในสิ่งที่ลูกค้าห่วงมากๆ พยายามยกตัวอย่าง หรือเอกสารอ้างอิงที่มีที่น่าเชื่อถือได้ ถ้าลูกค้ามีที่ทาลังเล ต้องพยายามโน้มน้าวและจูงใจในสิ่งต่างเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อในที่สุด

**กลยุทธ์การวิเคราะห์ลูกค้า** พนักงานผู้ขายจะต้องรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้า รู้ข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้าเพื่อใช้ประกอบการขาย เพราะลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกันออกไป มีความชอบและไม่ชอบต่างกัน แม้กระทั่งวิธีการสนทนาก็ต่างกันด้วย ดังนั้นพนักงานผู้ขายต้องวิเคราะห์ลูกค้าได้ ต้องเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการชำระค่าเบี้ยประกันได้ เช่น มีทรัพย์สินกับธนาคารเป็นจำนวนมาก หรือลูกค้าที่มีพฤติกรรมชอบลงทุนในเงินฝากประจำ พันธบัตรรัฐบาล เพราะการลงทุนแบบนี้แสดงว่าลูกค้าไม่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน และชอบผลตอบแทนที่แน่นอน และสามารถถือไว้ได้ในระยะเวลานานๆ ดังนั้นกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จึงเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พนักงานผู้ขายต้องรู้สถานการณ์ในปัจจุบันรอบตัว หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอก็จะช่วยให้การขายมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานผู้ขายจะต้องพิจารณาความต้องการของลูกค้าก่อน เพื่อจะได้นำเสนอขายให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

**กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารหรือการนำเสนอ** พนักงานผู้ขายที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดและอธิบายถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับอย่างฉลาด ในขณะเดียวกันนั้นพนักงานผู้ขายต้องถ่ายทอดนโยบายของธนาคารให้ลูกค้าเข้าใจเพื่อให้ลูกค้าทราบว่า จะได้รับบริการอะไรบ้างจากธนาคารนี้ สามารถใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่ธนาคารให้การสนับสนุนมานำเสนอกับลูกค้าได้อย่างเป็นมืออาชีพ ใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย แต่ต้องถูกต้อง ไม่ผิดพลาด สามารถตอบข้อโต้แย้งหรือข้อสงสัยของลูกค้าได้เป็นอย่างดี หรือถ้าคำถามอะไรที่พนักงานผู้ขายไม่แน่ใจก็ต้องบอกลูกค้าไปว่าจะหาคำตอบมาให้อีกครั้ง ไม่ใช่ตอบแบบผิดๆ หรือตอบแบบไม่มีความรู้ อาจทำให้ลูกค้าเข้าใจผิดจนเกิดความเสียหายได้

**กลยุทธ์การแก้ปัญหาให้กับลูกค้า** ลูกค้าโดยทั่วไปแล้วมักจะเจอปัญหาในเรื่องของการเลือกแบบประกันชีวิตและการตัดสินใจที่จะซื้อแบบประกันชีวิตให้ตรงกับความต้องการของตนเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของพนักงานผู้ขายที่จะคอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำกับลูกค้า พนักงานผู้ขายจะต้องสามารถอธิบายรายละเอียดแบบประกันชีวิตแต่ละแบบได้และบอกถึงข้อแตกต่างของแบบประกันชีวิตแต่ละแบบเพื่อให้ลูกค้าง่ายต่อการตัดสินใจซื้อ ดังนั้นพนักงานผู้ขายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องประกันชีวิตเป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตในการเป็นนายหน้าประกันชีวิต เพื่อให้ดูมีความน่าเชื่อถือ และนำมาซึ่งการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

นอกจากต้องใช้กลยุทธ์ในการขายเพื่อให้สามารถปิดการขายได้สำเร็จแล้วนั้น พนักงานผู้ขายต้องมีความขยันหมั่นเพียร มุมนานะไม่ย่อท้อต่อการทำงานไม่ว่างานที่ทำงานจะเจอปัญหาและอุปสรรคมากเพียงใด มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะขายประกันชีวิตให้ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ มีความอดทน อดกลั้น ใจเย็น เมื่อต้องโต้แย้งหรือตอบข้อคำถามกับลูกค้า ไม่แสดงสีหน้า อាកาร ที่บ่งบอกว่าไม่พอใจ หรือแสดงท่าทางไม่สุภาพต่อหน้าลูกค้า มีใจรักในงานบริการและรักงานขาย ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า หากลูกค้าเกิดปัญหาหรือร้องขอความช่วยเหลือเราก็ต้องยินดีให้การช่วยเหลือ

จากการศึกษาข้อมูลสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถวิเคราะห์ออกมาได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

S1 เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีชื่อเสียง ดูน่าเชื่อถือ มีความมั่นคง

S2 สามารถเห็นข้อมูลของลูกค้าธนาคารที่มาทำธุรกรรม ทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า

S3 มีการจัดอบรมพนักงานและมีรายละเอียดที่เป็นสื่อการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้ศึกษาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา

S4 องค์กรสนับสนุนในเรื่องเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน

S5 องค์กรสนับสนุนเงินรางวัลพิเศษให้กับพนักงานที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมาย

S6 พนักงานที่มีประสบการณ์สามารถนำกลยุทธ์การขายต่างๆมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

S7 ธนาคารมีบริการหลักต่างๆ เช่น บัญชีเงินฝาก การให้กู้ยืม ที่พนักงานสามารถนำมาใช้ประกอบการขายประกันได้

S8 ธนาคารมีจำนวนสาขาเพียงพอและครอบคลุมหลายพื้นที่ทำให้มีศักยภาพในการให้บริการลูกค้า

S9 ธนาคารมีจุดเด่นด้านการบริการแก่ลูกค้าที่ดีมีการติดต่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

#### จุดอ่อน (Weakness)

W1 มีรูปแบบประกันชีวิตไม่หลากหลายไม่ครอบคลุมทุกช่วงวัย

W2 องค์กรมีช่องว่างของความรู้ของชีวิตที่ช่วยทำการตลาดน้อยเกินไป

#### โอกาส (Opportunities)

O1 สถานการณ์เศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากลง ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์มากขึ้น

O2 สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดโรคระบาด ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อประกันสุขภาพมากขึ้น

O3 ด้วยข้อกำหนดของกรมสรรพากร ประชาชนสามารถนำเบี้ยประกันชีวิตไปหักลดหย่อนภาษีเงินได้ตามจำนวนที่สรรพากรกำหนดทำให้ประชาชนที่มีเงินได้หันมาซื้อประกันชีวิตมากขึ้น

O4 การเข้ามาในธุรกิจนี้ค่อนข้างยากและใช้เงินทุนสูง ทำให้โอกาสที่จะมีคู่แข่งรายใหม่ๆเกิดขึ้นมีน้อย

O5 ลูกค้ามีความมั่นใจ และไว้วางใจในธนาคาร

O6 นโยบายของภาครัฐมีส่วนช่วยในการสนับสนุนสถาบันการเงิน

#### อุปสรรค (Threats)

T1 น้ำมันรถยนต์ที่ต้องใช้ออกไปพบลูกค้า ถือว่าเป็นต้นทุนในการออกไปพบลูกค้าแต่ละครั้ง ไม่สามารถกำหนดราคาของน้ำมันได้เพราะมีการปรับขึ้นลงราคาอยู่เสมอ

T2 สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดโรคระบาดทำให้ลูกค้าไม่สามารถมาทำธุรกรรมที่สาขาและไม่ให้พนักงานเข้าพบทำให้ไม่สามารถนำเสนอขายได้

T3 การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในกลุ่มธุรกิจประสบความสำเร็จของพนักงานผู้ขาย

T4 มีธนาคารพาณิชย์จำนวนมากในประเทศไทย ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการ

#### อภิปรายผลและเสนอกลยุทธ์การขายประกันชีวิต

การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix โดยนำจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่ได้วิเคราะห์ไว้มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

##### กลยุทธ์คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

WO1 ในสภาวะที่เกิดโรคระบาดองค์กรควรส่งเสริมการตลาดโดยการจัดโปรโมชั่นประกันสุขภาพให้กับลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้า

WO2 ในสภาวะปกติองค์กรควรส่งเสริมการตลาดโดยการจัดโปรโมชั่นประกันชีวิตเพื่อจูงใจให้กับลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้า เช่น การแบ่งชำระค่าเบี้ยประกันชีวิตแบบผ่อนชำระได้ทุกปี

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

SO1 ด้วยธนาคารเป็นสถาบันการเงินที่มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นเมื่อเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวทำให้อาคารแห่งประเทศไทยปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารลง จึงเป็นโอกาสที่จะนำเสนอขายประกันรูปแบบสะสมทรัพย์ให้กับลูกค้าเพราะผลตอบแทนที่มากกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก

SO2 ลูกค้าที่มาทำธุรกรรมที่ธนาคารทำให้พนักงานรู้ถึงพฤติกรรมการลงทุนของลูกค้า รู้ข้อมูลส่วนตัว รู้ถึงความต้องการของลูกค้า เมื่อเกิดสถานการณ์โรคระบาดในปัจจุบันจึงสามารถนำเสนอขายประกันสุขภาพให้กับลูกค้าได้มากขึ้น

SO3 องค์กรมีการจัดอบรมพนักงานหรือมีสื่อการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้ศึกษา ดังนั้นพนักงานจึงมีความรู้ และสามารถตอบข้อซักถามหรือข้อโต้แย้งของลูกค้าได้ หรือให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ดูน่าเชื่อถือ รู้เรื่องข้อกำหนดของกรมสรรพากรเพื่อให้ข้อมูลกับลูกค้า ทำให้สามารถปิดการขายได้

SO4 องค์กรช่วยสนับสนุนเครื่องมือที่ทันสมัยในการนำเสนอขาย ทำให้ดูมีความเป็นมืออาชีพ มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

SO5 ธนาคารมีบริการทางการเงินหลายประเภท สามารถขายประกันชีวิตควบรวมกับบริการประเภทอื่นๆ ได้

SO6 สามารถทำ Cross-Selling ได้ Cross-Selling นั้น หมายถึง การขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสินค้าตัวหลัก อาจเป็นสินค้าหรือบริการชนิดอื่นที่เรามีอยู่ ของแผนกอื่น ของในเครือบริษัท ซึ่งตัวอย่างที่เห็นภาพชัดเจนที่สุดคือการทำ Cross-Selling เช่น ลูกค้าเดินทางไปเปิดบัญชีธนาคาร และลูกค้าต้องการทำบัตร ATM พนักงานสอบถามเรื่องการทำบัตรเดบิต หรือบัตรเดบิตที่มีวงเงินประกันอุบัติเหตุ (Up-Selling) จบจากบัตรเดบิตมา พนักงานก็ถามเรื่องบัตรเครดิต (Cross-Selling) พนักงานอาจสอบถามเรื่องการขอสินเชื่อดอกเบี้ยพิเศษให้กับลูกค้า (Cross-Selling อย่างต่อเนื่อง) กลับมาที่บ้านพร้อมบัญชีธนาคารและบัตรเดบิต อีกไม่กี่วันต่อมาจะมีเจ้าหน้าที่ธนาคารโทรมาสอบถามเรื่องการบริการในวันที่ลูกค้าเปิดบัญชี พร้อมทั้งอาจเสนอขายประกัน (Cross-Selling) จะมีพนักงานโทรมาแจ้งสิทธิพิเศษการใช้บัตรเดบิตหรือบัตรเครดิตให้เราทราบพร้อมเสนอข้อพิเศษด้านสินเชื่อต่างๆ (ก็ยังเป็น Cross-Selling) (เจษฎา ปุรินทวรกุล, 2560)

การทำธุรกรรม Cross –selling เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อประชาชน โดยสถาบันการเงิน มีบทบาทในการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทั้งผลิตภัณฑ์ประกันภัยและธุรกิจหลักทรัพย์มากขึ้น ได้แก่การเป็น นายหน้าขายบริการประกัน การทำธุรกิจหลักทรัพย์บางประเภท เช่น การเป็นนายหน้าขายหน่วยลงทุน การค้าและจัดจำหน่ายตราสารหนี้ต่างๆ บริษัทประกันมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกับเงินฝากในลักษณะกรรมธรรม์ประเภทสะสมทรัพย์ ตลอดจนบริษัทหลักทรัพย์และบริษัทจัดการกองทุนร่วมนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางด้านหลักทรัพย์ เช่น หน่วยลงทุน และตราสารหนี้ต่างๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ลงทุน และเป็นองค์ประกอบในการระดมทุนที่สำคัญของภาคธุรกิจเอกชน แทนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินเพียงอย่างเดียวดังเช่นในอดีต (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554)

สรุปได้ว่า Cross Selling เป็นการขายอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยเมื่อลูกค้ามีผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งกับธนาคารแล้ว พนักงานขายจะต้องนำเสนอขายผลิตภัณฑ์อย่างอื่นพ่วงไปด้วย การขายประกันก็เช่นเดียวกัน เมื่อลูกค้าซื้อประกันชีวิตกับพนักงานผู้ขายแล้ว ก็สามารถนำเสนอขายให้กับบุคคลต่างๆ ภายในครอบครัวได้อีก ทำให้สามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างต่อเนื่อง

#### **กลยุทธ์คองตัว-เชิงรับ (ST Strategy)**

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง(Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ(Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ST1 ธนาคารมีการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะมีธนาคารพาณิชย์เป็นจำนวนมาก แต่ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีจึงทำให้สามารถรักษฐานลูกค้าเอาไว้ได้

ST2 ธนาคารมีการอบรมให้ความรู้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานมีความรู้และใช้ประสบการณ์ให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการธนาคารอื่น

#### **กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy)**

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน(Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค(Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม

WT1 ธนาคารมีรูปแบบประกันชีวิตไม่หลากหลายไม่ครอบคลุมทุกช่วงวัย ดังนั้นจึงต้องจัดโปรโมชั่นให้กับแบบประกันเฉพาะกลุ่มวัย เช่น วัยทำงานที่ต้องซื้อประกันไปลดหย่อนภาษีเพื่อจูงใจลูกค้า

WT2 ธนาคารมีของกำนัลที่ช่วยสนับสนุนในการทำการตลาดน้อย จึงควรเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้า

## บรรณานุกรม

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บุค พอยท.
- จิตตินันท์ นันทไพบุลย์. (2556). **จิตวิทยาการบริการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เจษฎา ปุรินทวรกุล. (2560). **เพิ่มยอดขายด้วยกลยุทธ์ Up-Selling และ Cross-Selling**. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <http://www.smethailandclub.com>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). **การจัดสัมมนาระหว่างผู้กำกับดูแลภาคการเงินไทย (สำนักงาน ก.ล.ต. คปภ. และ ธปท)**. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <http://www.bot.or.th>
- นภาพร หะวานนท์. (2552). **วิธีการศึกษาเรื่องเล่า: จุดเปลี่ยนของการวิจัยทางด้านสังคม**. วารสารลุ่มน้ำโขง: 1-22.
- ศศิธร จัวนพันธ์. (2544). **เทคนิคการขาย**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2556). **ขายอย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.). (2558). **การประกันชีวิต**. เข้าถึงเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2563. เข้าถึงได้จาก <http://www.oic.or.th/th/consumer/การประกันชีวิต%20ตลอดชีพ>
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ ดลยา จาตุรงค์กุล. (2545). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bertalanffy, L. V. (1968). **General system theory foundations, development, applications**. New York: George Braziller, Inc.
- Husserl, E. (1965). **Phenomenology and the Crisis of Philosophy** (Lauer Q. trans.). New York: Harper & Row.
- Kardes, F. R., Cronley, M. L., and Cline, T. W. (2011). **Consumer Behavior**. Ohio: South Western Cengage Learning.
- Streubert, H. J., and Carpenter, D. R. (2007). **Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative**. Philadelphia: Lippincott.