



## การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจประกันภัย\* The Change Management in the Insurance Sector

ผุดผ่อง อาสิงสมานันท์<sup>1</sup>

เบญจมาศ อินทราเวช<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

เนื่องจากประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และยุคดิจิทัลที่เรียกกันว่าไทยแลนด์ 4.0 ที่มีทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้รวดเร็ว ทำให้กิจการต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพการณ์นี้ทำให้ธุรกิจประกันภัยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนไป ธุรกิจเหล่านี้จึงพัฒนาบุคลากรและการบริการของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจประกันภัยจึงต้องมีการปรับปรุงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับสังคม

ดังนั้น การพัฒนาในภาคธุรกิจประกันภัยเหล่านี้ นอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลธรรมดาและนิติบุคคลในด้านการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังสร้างความมั่นคงให้กับสังคมอีกด้วย

**คำสำคัญ:** การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ธุรกิจประกันภัย

\* วัตถุประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินงานในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจประกันภัย

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ และ กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บริษัท จรัญประกันภัย จำกัด (มหาชน)

<sup>2</sup> นักวิชาการอิสระ



### **Abstract**

As Thailand has entered Asian Economic Community (AEC), and digital era known as ‘Thailand 4.0’, this movements establish subsequently, intensive competition among insurance companies. In order to survive, these businesses are developing their human resources and increasing their service quality. The change management of the insurance sector has to be improved at the individual, group and social change. Therefore, these progresses in Insurance industry not only provides benefits to individuals and juristic persons but also maintains livelihood sustainability in society.

**Keyword: The Change Management, The Insurance Sector**



## บทนำ

จากการเปิดเผยของนาย จีรพันธ์ อัคระธนกุล นายกสสมาคมประกันวินาศภัยไทย แจ้งว่าผลประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัย ไตรมาสแรกปี 2561 มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง มีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงจากการรับประกันภัย จำนวน 57,656 ล้านบาท ขยายตัว 4.10% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลจากการขยายตัวของการรับประกันภัยรถยนต์ 7.01% การประกันอัคคีภัย 4.97% การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง 1.08% มีการประกันภัยเบ็ดเตล็ดลดลง 0.63% อนึ่ง การขยายตัวของเบี้ยประกันในไตรมาสแรกนี้ เป็นผลมาจากปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ มูลค่าของการนำเข้าและส่งออกที่มากขึ้น ตลอดจนสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ มีปริมาณเพิ่มขึ้น จากช่วงเดียวกันของปีก่อน นายจีรพันธ์ฯ กล่าวว่า แนวโน้มการเติบโตธุรกิจประกันภัยปีนี้ คาดว่าจะเติบโตอยู่ที่ 3.5–4.5% เบี้ยประกันภัยรวมอยู่ที่ 226,079–228,258 ล้านบาท (อ้างอิง: จีรพันธ์ อัคระธนกุล 2561)

การดำเนินธุรกิจประกันภัยที่ผ่านมา สำนักงาน คปภ. ได้ทำการสรุปภาวะธุรกิจประกันวินาศภัย รอบ 12 เดือน ระหว่างปี 2556–2559 ที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ธุรกิจประกันวินาศภัย เปรียบเทียบปีต่อปี เบี้ยประกันภัยรับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการขยายตัวของภาคธุรกิจประกันภัยเอง และการลงทุนของภาครัฐ แต่อัตราการเติบโตของธุรกิจประกันวินาศภัย เมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงกับปีที่ผ่านมา ในภาพรวมลดลงจากปีก่อนหน้า แสดงได้ตามตารางที่ 1 (อ้างอิง: นพพร รณพ ศิริวงศ์ 2560)

**ตารางที่ 1** ภาวะธุรกิจประกันภัยวินาศภัย รอบ 12 เดือน ปี 2559

ประกันวินาศภัย	ปี 2556	อัตราเติบโต (ร้อยละ)	ปี 2557	อัตราเติบโต (ร้อยละ)	ปี 2558	อัตราเติบโต (ร้อยละ)	ปี 2559	อัตราเติบโต (ร้อยละ)
เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง (หน่วย: ล้านบาท)	203,121	13.14	205,248	1.05	209,197	1.92	209,743	0.26

ที่มา: จากรายงานประจำปี สنج. คปภ. ปี พ.ศ. 2559

การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้มีการขยายตัวของ การนำเข้าและส่งออก รวมทั้งกำลังซื้อรถยนต์บางส่วนที่กลับมาจากการหมดภาระรถคันแรก ซึ่งสอดคล้องกับการคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจปี 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือสภาพัฒน์ที่ คาดว่า GDP จะขยายตัว 4.2-4.7% ผลมาจากการขยายตัวการส่งออก 8.9% การบริโภคภาคเอกชน 3.7% การลงทุนภาครัฐและภาคเอกชน 8.6% และ 3.9% ตามลำดับ ส่วนการท่องเที่ยวคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางสู่ประเทศไทยปี 2561 ประมาณ 39 ล้านคน เพิ่มขึ้น 10.2% ในด้านตลาด



รถยนต์ โดยรวมปี 2561 คาดว่าจะมีรถใหม่ประมาณ 900,000 คัน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 3.4 % (อ้างอิง: จีรพันธ์ อัคระธนกุล 2561)

ธุรกิจประกันภัยจึงต้องเร่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ที่จะพัฒนาเข้ามาใช้งานอย่างเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถของคนและระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ปัจจุบันคู่แข่งหน้าใหม่ที่ได้รับอนุญาตจาก คปภ. ให้เป็นนายหน้า ได้เข้ามา มีบทบาทโดยการประกันได้ทั้งประกันวินาศภัยและประกันชีวิตโดยจ่ายเบี้ยประกันเพียง 10 บาท คือ ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ซึ่งชาวนี้นักกำลังให้ความสนใจ โดยมีเงื่อนไขการคุ้มครอง ทั้งในระดับ 100,000 บาท หรือ 50,000 บาท หรือแม้แต่ 5,000 บาท ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการประกันภัยจากทุกปัจจัยรวมกัน จึงคาดว่าธุรกิจประกันวินาศภัยในปี 2561 จะได้รับผลจากการเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวมเช่นกัน (อ้างอิง: สารระ ลำซ่า 2561)

ในปี 2561 นี้ สมาคมประกันวินาศภัยไทยได้ขยายบทบาทของธุรกิจประกันวินาศภัยไทยสู่ประเทศเพื่อนบ้านแถบ CLMV มากขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้บริษัทประกันวินาศภัยมีการควบรวมกิจการ เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ (อ้างอิง: จีรพันธ์ อัคระธนกุล 2561)

## **ตารางที่ 2** กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัยในกลุ่มประเทศ CLMV

(หน่วย : ล้านบาท)

ลำดับ	ประเทศ	Q2/2561	Q1/2561	Q4/2560
1	กัมพูชา	67.41	151.51	351.89
2	ลาว	790.60	2,539.68	1,404.95
3	เมียนมาร์	21.90	217.09	213.99
4	เวียดนาม	3,040.59	1,072.11	48.82

**ที่มา:** ธนาคารแห่งประเทศไทย

### **แนวคิดกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกันภัย**

กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นการใช้นวัตกรรม นำความคิดสร้างสรรค์มาช่วยพัฒนาองค์กรและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management and Development) เพื่อปรับตัวจาก SME ที่รอคอยรัฐบาลช่วยเหลือตลอดเวลา มาเป็น Smart Enterprise และ Start Up เพื่อเกิดใหม่อย่างมีศักยภาพ (อ้างอิง: บวร เทศารินทร์ 2560) ด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (Individual Change) การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม (Group Change) การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (Social Change) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (Individual Change) ผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย จะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร มีวิสัยทัศน์ชัดเจน



วางแผนกลยุทธ์เป็น และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สิ่งสำคัญคือ มีความรับผิดชอบและมีคุณธรรม

2. การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม (Group Change) ให้นั้นการทำงานที่ยึดถือโมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VIRO Framework) ของ Berney (อ้างถึง วิรัช สงวนวงษ์วาน หน้า 109) ดังนี้

2.1 การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value) วิเคราะห์ว่าทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจะมีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด เช่น ความรู้ ทักษะของผู้ประกอบการและพนักงาน สิทธิพลและกระบวนการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การตลาด สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย ถ้าได้เปรียบก็ถือว่าเป็นจุดแข็ง

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติ (Rareness) มุ่งเน้นความได้เปรียบคู่แข่งในตลาดธุรกิจประกันภัย ซึ่งจะสัมพันธ์กับข้อการสร้างคุณค่าเพิ่มคือ นำทรัพยากรที่ถือเป็นจุดแข็งมาทำประโยชน์ให้กับองค์กร

2.3 ต้นทุนการเลียนแบบ (Imitability) จะเกี่ยวเนื่องกันกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value) คือ เมื่อประเมินทรัพยากรตัวที่เป็นจุดแข็งของธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการต้องประเมินว่าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบกิจการของเราได้ยากหรือง่าย

2.4 การจัดการใช้ประโยชน์ (Organization) ซึ่งมีความสำคัญมาก แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่ดี มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม ป้องกันการลอกเลียนแบบได้ แต่ถ้าองค์กรไม่มีวิธีการใช้ทรัพยากรนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์ก็ไม่ต่างกับการที่ไม่มีทรัพยากรนั้นอยู่เลย

3. การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (Social Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกับประชาชนอย่างมีความสุข โดยผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย ต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาดำเนินกิจกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย (Corporate Social Responsibility) (อ้างถึง วิรัช สงวนวงษ์วาน หน้า 63) แยกเป็น

3.1 กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร (Corporate: C)

3.2 กลุ่มคนหรือสังคมมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติ หรือโดยเจตนารวมถึงสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบและมีความสัมพันธ์กัน (Social: S)

3.3 การยอมรับทั้งผลดีและผลเสียในกิจกรรมที่ทำ รวมทั้งการสร้างสรรคและบำรุงรักษาแก้ไขสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในสังคม (Responsibility: R)



ส่วนปี 2560 ถือว่าเป็นปีที่ธุรกิจประกันภัย ต้องฝ่าฟันกับภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยจากปัจจัยต่างๆ มากมาย ทำให้ผลประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัยปี 2560 ที่ผ่านมา เบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวม 218,434 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 1.25 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม การประกันภัยยังคงมีแนวโน้มเติบโตที่ดี คือ การประกันภัยสุขภาพ ขยายตัวร้อยละ 7.75 การประกันภัยการเดินทาง ขยายตัวร้อยละ 3.91 และการประกันภัยรถยนต์ ขยายตัวร้อยละ 3.21 ทั้งนี้ เป็นผลจากการเติบโตของเศรษฐกิจที่ได้รับแรงสนับสนุนจากการลงทุนของภาครัฐ ดังนั้น ธุรกิจประกันภัยต้องให้ความสนใจและมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงระบบการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

## บทสรุป

ปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย ควรคำนึงถึงในการบริหารธุรกิจและตอบโจทย์สังคมในยุคดิจิทัล คือ

1. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ เทคโนโลยีประกันภัย (Insurance Tech) ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) มาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้เห็นแนวโน้มของข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การลดต้นทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น เพื่อบริการลูกค้าอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจประกันภัยต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

2. นำนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ เช่น การนำเสนอขายประกันภัยด้วยระบบออนไลน์ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สำคัญต้องคำนึงถึงการบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่าย ราคาเบี้ยประกันภัยที่เหมาะสม และให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า

3. สมาคมประกันวินาศภัย มีนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทสมาชิก รวมทั้งพัฒนาศักยภาพ เพิ่มความรู้ให้กับบุคลากรในธุรกิจประกันภัย เพื่อรองรับกฎเกณฑ์ เงื่อนไข และสถานการณ์ของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ได้แก่

3.1 การจัดทำแผน Digital Insurance Framework ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการ พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและจัดการของบริษัทประกันภัย

3.2 การฝึกอบรมและการแข่งขันการป้องกันทางไซเบอร์ ด้วยระบบจำลองยุทธวิธีทางไซเบอร์ให้กับบุคลากรฝ่ายไอทีของบริษัทประกันภัย เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการป้องกันและต่อต้านการโจมตีทางไซเบอร์

3.3 การส่งเสริมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในธุรกิจประกันภัยอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจสอบอุบัติเหตุ โครงการอบรมเจ้าหน้าที่พิจารณารับประกันภัยรถยนต์ โครงการรางวัลผู้สำรวจอุบัติเหตุรถยนต์ดีเด่น (Best Surveyor Award) โครงการพัฒนาผู้บริหารธุรกิจประกันวินาศภัย (Insurance Management and Development Program: IMDP) เป็นต้น



3.4 การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านการประกันวินาศภัยให้กับนักเรียน นักศึกษา และประชาชน เพื่อสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประกันวินาศภัย ในโครงการอัจฉริยะเยาวชนประกันภัย โครงการค่ายนักประกันวินาศภัยรุ่นเยาว์ หรือ Young Non-Life Insurance Camp เป็นต้น

3.5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Know-how) ด้านการจัดการสินไหมทดแทน ตามโครงการ จัดอบรม CLMVT Claims Training for Surveyor ให้กับ Surveyor ของประเทศเพื่อนบ้านในแถบ กลุ่มแม่น้ำโขง

3.6 การเป็นศูนย์กลางในการจัดทำข้อมูลการประกันวินาศภัย เพื่อให้บริการกับบริษัท สมาชิกประกอบด้วย การจัดทำราคากลางรถยนต์ (TGIA Book) การจัดทำราคาค่าซ่อมรถยนต์ การรับรองคุณภาพอะไหล่ จัดทำต้นแบบแผนที่และแบบจำลองการประเมินพื้นที่เสี่ยงภัยจากน้ำท่วม เพื่อ การพิจารณารับประกันวินาศภัย (Flood Risk Assessment: FRAM) รวมถึงการจัดทำรายงานสถิติ ของธุรกิจประกันวินาศภัย วิเคราะห์และคาดการณ์ทิศทาง แนวโน้มและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ทุกรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจประกันภัยสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภคได้อย่างมีศักยภาพ

ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจประกันภัย ผู้เขียนมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงเรื่องของการปรับปรุงในด้านความเข้าใจของพนักงาน การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ เข้าใจระบบการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยประหยัดเวลา มีความถูกต้องรวดเร็ว โดยเฉพาะวิธีการขอทำประกันภัยผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นที่นิยมในธุรกิจหลายประเภท นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่น่าสนใจที่สุดสำหรับลูกค้า เช่น การประกันภัยรถยนต์จะมีความหลากหลาย ตั้งแต่ประกันภัยชั้น 1 ชั้น 2 ชั้น 2 พลัส ชั้น 3 และชั้น 3 พลัส และการประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับ (พรบ.) โดยส่วนใหญ่รถยนต์ไม่เกิน 5 ปี ผู้ทำประกันภัยรถยนต์จะเลือกประกันชั้น 1 เพราะให้ความคุ้มครองครบถ้วน แต่ประกันชั้น 2 พลัส และชั้น 3 พลัส ก็เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น ในตลาดเมืองไทย เนื่องจากเป็นแผนประกันที่เหมาะสมกับรถยนต์ที่เกิน 5 ปีขึ้นไป นอกจากนี้ยังมีการ ประกันอัคคีภัย อสังหาริมทรัพย์ต่างๆ การประกันภัยทางทะเลด้านการขนส่งสินค้า การประกันภัยตัว เรือและทรัพย์สิน เป็นต้น (อ้างอิง: วิไลพร ทวีลาภพันทอง 2561)

ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย ต้องกลับมาทบทวนกลยุทธ์ ขององค์กรว่ามุ่งไปสู่ยุคดิจิทัลหรือยัง ถ้าคำตอบว่ายังให้พิจารณาลำดับต่อไปนี้

1. ช่องทางการเสนอขายประกันภัยด้วยระบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าและ เข้าถึงข้อมูลการทำประกันภัย ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทั้ง SMEs และรายอื่น ๆ มากน้อยแค่ไหน

2. การศึกษาและนำเทคโนโลยีประกันภัยอินซัวร์ เทค (Insure Tech) มาพัฒนาธุรกรรมด้าน ประกันภัยหลัก ๆ 4 ด้าน คือ การเลือกซื้อ การขายและการบริหาร การพิจารณารับประกัน และการเคลม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และสามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีที่เกิด ใหม่ด้าน ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้จะช่วยในด้านการให้คำปรึกษาแผนการประกันภัย การเคลม



ประกัน การจัดการผลประโยชน์ การบริหารความเสี่ยงทั้งชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งการกำหนดราคา รับประกันภัย เพื่อสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจประกันภัยของประเทศไทยในยุคดิจิทัล

3. จะเห็นได้ว่าการประกันภัย หากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคคล คือ พนักงานให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีประกันภัยใหม่ๆ เพิ่มเติม พร้อมทั้งฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ การทำงานเป็นกลุ่มก็จะง่ายและรวดเร็ว มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ทำให้ธุรกิจประกันภัยสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง มีรายได้เพิ่ม เศรษฐกิจโดยรวมของสังคมและประเทศก็จะดีขึ้น





### เอกสารอ้างอิง

จิรพันธ์ อัคระธนกุล. (2561). **สมาคมประกันวินาศภัยไทยเผยเบี้ยรวมไตรมาสแรก 5.76 หมื่นล้านบาท 4.10%**

ค้นเมื่อ 6 กันยายน 2561 จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-165512>

ธวัชชัย ชีวานนท์. (2560). **ASN ขยายธุรกิจเป็นผู้นำในตลาดประกันภัยออนไลน์.**

ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2561 จาก <https://digest.shareinvestorthailand.com/asn-ขยายธุรกิจเป็นผู้นำในตลาดประกันภัยออนไลน์-9572a3e117aa>

นพวรรณ ศิริวงศ์. (2560). **การจัดการความรู้ของคนกลางประกันภัยในประเทศไทย.**

การศึกษาอิสระเสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง

บวร เทศารินทร์. (2560). **ประเทศไทย 4.0 โมเดลเศรษฐกิจใหม่**

ค้นเมื่อ 5 กันยายน 2561 จาก [http://sobkroo.com/ไทย 4.0 โมเดลเศรษฐกิจใหม่](http://sobkroo.com/ไทย%204.0%20โมเดลเศรษฐกิจใหม่)

วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2561). **เจาะตลาดเอสเอ็มอี... ปูทางสู่กลยุทธ์ธุรกิจประกันภัยยุคดิจิทัล.**

ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2561 จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20180129.html>

วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์. บริษัทสำนักพิมพ์ท็อป จำกัด 2520.**

สาระ ลำซ่า. (2561). **7-ELEVEN มีทุกอย่าง! ล่าสุดประกันภัย 10 บาท คุ่มครอง 1 แสนบาททั้งเดือน.**

ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2561 จาก <https://brandinside.asia/convenience-store-seven-eleven-insurance/>

