



Learn Master Strategy with

STRATEGIC
กลยุทธ์การดำเนินงาน



Executive Interview

คุณนุสรา บัญญัติปิยพจน์

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด

ไทยสมุทรประกันชีวิต เพื่อนคู่ชีวิตผูกใจพนักงาน-ตัวแทน-องค์กร-ลูกค้า

ตลอด 60 ปีที่ผ่านมา บนถนนธุรกิจประกันชีวิต “ไทยสมุทร” ได้ชื่อว่า เป็นองค์กรธุรกิจที่ถูกค่าให้ ความไว้วางใจอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส การดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทำให้องค์กรแห่งนี้ไม่สามารถอยู่อย่างเดิมได้ โดยเฉพาะบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้น กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องถูกออกแบบให้ตอบโจทย์ธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด

“คุณนุสรา บัญญัติปิยพจน์” กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด เล่าให้ฟังว่า โลกของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ทำให้การนำพาองค์กรแห่งนี้ต้องคิดอะไรที่มากกว่าปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่ปรับคนปรับองค์กรเข้าสู่โหมดของการนำระบบไอทีใหม่ๆ เข้ามาเสริมศักยภาพกระบวนการทำงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อลดเรื่องต้นทุน แต่ยังคงความสามารถในการรักษาสถาบันลูกค้าในตลาดไว้ให้ได้ ที่มากกว่านั้นต้องมีความพร้อมในการขยับไปลุยตลาดกลางและบนบริเวณหัวเมืองใหญ่ๆ ในต่างจังหวัด ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีส่วนสำคัญมากที่จะพัฒนาคนไทยสมุทรฯ ทั้งในส่วนของพนักงานและตัวแทน ให้ทันกับการแข่งขันในตลาด

ไทยสมุทรฯ มีฐานที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว เพราะมีสาขาอยู่ทั่วประเทศกว่า 251 แห่ง แต่การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มบิวกย่านหัวเมืองตัวแทนไทยสมุทรฯ ยังไม่ค่อยถนัด เนื่องจากที่ผ่านมาฐานลูกค้าไทยสมุทรฯ จะอยู่ในหมู่บ้าน ตรงนี้เป็นความจำเป็นที่จะต้องยกฐานะตัวแทนประกันให้มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานที่หลากหลาย สามารถเปรียบเทียบข้อดีของสินค้ากับคู่แข่งให้ลูกค้าเข้าใจได้



กลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้พนักงานไทยสมุทรและตัวแทนทั่วประเทศเดินไปในทิศทางเดียวกัน คุณนุสราบอกว่า เธอจะยึดหลักการงานและการบริหารที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลประกอบการที่ดี โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลักและให้ความสำคัญกับการสร้างตัวแทนและบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

คุณนุสราบอกว่า บุคลากรทุกคนเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ที่มีการสั่งสมคุณค่า ความรู้และประสบการณ์มาอย่างยาวนาน ผ่านการอบรมการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง แต่วันนี้องค์ความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อาจไม่เพียงพอ ในปี 2553 ไทยสมุทรจึงวางแผนอบรมพนักงานและตัวแทนกว่า 14,600 คนใน 61 หลักสูตร เพราะเชื่อว่าการอบรมที่พอเพียงอย่างต่อเนื่องจะทำให้การสร้างตัวแทนมีคุณภาพ

ในส่วนของตัวแทน นอกจากการจัดตั้งฝ่ายพัฒนาในการทำหน้าที่อบรมตัวแทนอย่างเป็นระบบภายใต้แนวคิดที่ว่า ศักยภาพของคนไม่มีขีดจำกัดแล้วยังมีการพัฒนาเทคนิคการฝึกอบรมใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของตัวแทนบริษัท ซึ่งมีทั้งกลุ่มพนักงานเก่าที่ค่อนข้างมีอายุและกลุ่มคนรุ่นใหม่เพิ่งรับเข้ามาต่อยอดธุรกิจ

ศูนย์ฝึกอบรมไทยสมุทร เขาใหญ่จึงถูกพลิกโฉมใหม่ให้สามารถรองรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเป็นแหล่งพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานและตัวแทนที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนมีความเชี่ยวชาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และการให้บริการที่เป็นเลิศ และที่สำคัญที่แห่งนี้ยังเป็นเวทีในการบ่มเพาะพนักงานให้มีจิตสำนึกในความเป็น “เพื่อนคู่ชีวิต...” กับลูกค้าและประชาชนของคนไทยสมุทร ซึ่งไม่เพียงสร้างคนไทยสมุทรให้แตกต่างจากนักขายประกันบริษัทอื่น แต่ยังทำให้ตัวแทนไทยสมุทรในปัจจุบันและผู้กำลังจะเข้ามาร่วมงานกับไทยสมุทรมั่นใจในเส้นทาง career path ในอาชีพนักขายประกันชีวิตกับบริษัทแห่งนี้อีกด้วย

การพัฒนาพนักงานและตัวแทนของไทยสมุทรมิได้จบแค่ที่ศูนย์ฝึกอบรมเขาใหญ่เท่านั้น แต่บริษัทยังมีนโยบายในการจัดอบรมทางไกลให้กับตัวแทนทั่วประเทศผ่าน Ocean TV. ที่ทำให้ตัวแทนทุกคนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารและกรรมวิธีแบบใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละปี รวมถึงเทคนิคการขายใหม่ที่ให้ได้ผลจากทุกภูมิภาคของประเทศ

ไทยสมุทรเป็นเรือลำใหญ่ ที่มีลูกเรือที่ขยันและพร้อมทุ่มเทในการทำงานอยู่แล้ว ในฐานะกัปตันเรือคุณนุสราก็ต้องหาเครื่องมือใหม่ๆ มาช่วยให้ทุกคนทำงานง่ายขึ้นโดยไม่ต้องออกแรงเยอะเรือก็วิ่งไปได้



เมื่อก่อนไทยสมูทจะมีหลักปฏิบัติที่เรียกกันว่า Ocean Spirit ที่ใช้กันมาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ไม่เลือกงาน ไม่เลือกคน ไม่เลือกเวลา ไม่เลือกสถานที่ ที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะในการทำงานจะมีลักษณะเหมือนพีเหมือนน้อง เสมือนเป็นครอบครัวที่มีความอบอุ่นและผูกพันกันยาวนาน ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และตัวแทน

มาวันนี้ยุคสมัยเปลี่ยนไปองค์กรแห่งนี้จึงต้องสร้างหลักปฏิบัติใหม่เป็น Share Value ประกอบด้วย Service mind, Activate, Optimist ,Entrepreneurs ship ,Reliable ซึ่ง Entrepreneurs ship เป็นตัวสำคัญที่สุด เพราะเมื่อใดที่พนักงานมีความเป็นเจ้าของธุรกิจอยู่ในตัวจะคิดถึงกำไร-ขาดทุนของบริษัทเป็นสำคัญ

“ธุรกิจประกันชีวิตมีความยุ่งยากซับซ้อน ต้องการคนช่วย โดยเฉพาะคนที่มีมุมมองทางการตลาด การวางกลยุทธ์จำเป็นมากสำหรับองค์กรในวันนี้” นี่คือนสิ่งที่ทำให้คุณนุสรดาตัดสินใจดึงนักบริหารมือฉมังนอกวงการประกันชีวิตมาเสริมทีมฝ่ายขายให้แข็งแกร่งขึ้น แม้ในใจของเธอจะยังมีความคิดว่าการให้โอกาสคนที่มีอยู่ในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญแต่ในฐานะผู้บริหารที่ต้องนำพาเรือลำนี้ไปให้รอด เธอจึงต้องเลือกว่าใคร คือ คนที่เราจะให้โอกาส ใครที่จะช่วยเราได้

ด้วยเหตุผลนี้ นอกจากเฟ้นหาคนเก่งมาเสริมทัพฝ่ายบริหารแล้วในส่วนของตัวแทนไทยสมูทก็เปิดรับหนุ่มสาวหน้าใหม่เข้ามาเป็นส่วนผสมขององค์กร ซึ่งในการรับตัวแทนใหม่ระดับปีบวกขึ้นไปจะพยายามรับคนรุ่นใหม่ เพื่อให้เขามาดูในแง่ของการตลาด ดูเรื่องภาพลักษณ์ การสร้างการยอมรับของกลุ่มวัยรุ่น เพราะต่อไปการขับเคลื่อนงานของไทยสมูทนอกจากเรื่องของการสร้างพนักงานและตัวแทนที่ดีแล้วมีความอบอุ่น น่าเชื่อถือ เชื่อสัจย์แล้ว คนของไทยสมูทยังต้องสร้างความไว้วางใจกับแบรนด์ในกลุ่มของนิสิตนักศึกษา เพื่อที่เมื่อคนเหล่านี้โตขึ้นจะได้เข้ามาเป็นลูกค้าของไทยสมูท

“ในอดีต เมื่อประมาณสัก 20 ปีที่ผ่านมา ไทยสมูทเคยเป็น Employee of choice ของนักศึกษาจบใหม่ วันนี้อายุให้ภาพตงนั้นกลับมาอีกครั้ง” โดย “เราต้องเอาคนรุ่นใหม่มาขายของให้กับคนรุ่นใหม่”

ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คุณนุสรดา มองว่า การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลและเกิดความเข้าใจในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ที่ไทยสมูทฯจึงใช้กลยุทธ์ การฟังและการพูดคุยกันด้วยเหตุผล จัดให้มีเวทีเสวนาระหว่างผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและความต้องการของตัวแทนอย่างตรงไปตรงมาอย่างต่อเนื่อง



Learn Master Strategy with

ที่ผ่านมาไทยสมุทรฯ อาจจะเป็นเรือลำใหญ่ที่แล่นไปอย่างช้าๆ แต่ด้วยชั่วโมงบินบวกกับศักยภาพของทีมงานที่มีการยกเครื่องใหม่ในทุกภาคส่วน ทั้งเรื่องคน การขับเคลื่อนงาน ทำให้ไทยสมุทรฯ ในทศวรรษ 2010 เป็นอีกองค์กรธุรกิจที่มีความมั่นใจเต็มเปี่ยมว่าจะสามารถเบียดคู่แข่งขึ้นไปยืนอยู่แถวหน้าในธุรกิจประกันได้ในเร็ววัน
