

Aetna Health Insurance (Thailand) Public Company Limited

แผนธุรกิจ 3 ปี (ปี 2561- 2563)

3 Year Business Plan

As of March 30, 2018

บทสรุปผู้บริหาร

ในปี พ.ศ. 2560 ธุรกิจมีผลประกอบการในระดับที่เป็นประวัติการณ์กว่าเดิม ผ่านการให้ความสำคัญกับเรื่องหลักอย่างชัดเจน ได้แก่ ธรรมชาติของการกำหนดราคา การพัฒนาข้อเสนอ การจัดการสินค้าใหม่ทดแทน (เฮซอาร์เอ็ม) ประสิทธิภาพและผลผลิตภาพด้านการดำเนินการ เรื่องเหล่านี้ยังคงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญในแผน 3 ปีนี้

ทิศทางธุรกิจยังคงเน้นกลุ่มลูกค้าบุคคลและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากกว่ากลุ่มลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญในการพัฒนาข้อเสนอและการส่งมอบการให้บริการลูกค้า

ในตลาดองค์กรใหญ่ ธุรกิจจะเน้นเรื่องการรักษาลูกค้าเดิมโดยคงอัตราส่วนค่าสินค้าใหม่ทดแทนต่อเบี้ยประกันไว้ได้ และการพัฒนาโซลูชันด้านสุขภาพในที่ทำงานที่แตกต่าง ซึ่งได้มาจากงานที่มีอยู่แล้วหรือกำลังพัฒนาในตลาดอื่น

การให้ความสำคัญกับพนักงานยังคงอยู่ โดยอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงในช่วงปี 2015/16 ได้ปรับลงมาเป็นระดับเดียวกับค่าเฉลี่ยของตลาด ในปี พ.ศ. 2561 เราตั้งเป้าเหนือค่าเฉลี่ยของตลาดและสร้างที่ทำงานที่เป็นที่ชื่นชอบและเป็นที่ยอมรับในตลาดท้องถิ่น

เรื่องที่สำคัญทั้งหมดนี้จะทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่แข็งแกร่งตลอดช่วงเวลาดังกล่าวและเริ่มเติบโตตามเป้าหมายที่อัตรากำไร 5-6% ภายในห้าปี

พื้นฐานของธุรกิจจะเปลี่ยนไปเน้นที่การส่งมอบข้อเสนอที่แตกต่างและมีคุณภาพสูงที่ให้ความคุ้มค่าเงินที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า

สรุปภาพรวมตลาด

ตลาดยังคงมีศักยภาพมาก

- ประชากรไทย 67 ล้านคน ซึ่งมีกลุ่มชนชั้นกลางที่ร่ำรวยเพิ่มขึ้น และประชากรผู้สูงอายุ การคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจยังคงเป็นบวก หากน้อยลงกว่าเดิม
- บริการทางการแพทย์ส่วนบุคคลคุณภาพสูง – ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ โดยเป็นศูนย์กลางบริการด้านสุขภาพและอื่นๆ สำหรับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศซีแอลเอ็มวี (กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม) มีประชากรมากกว่า 168 ล้านคน โดยมีการเติบโตของจีดีพีเฉลี่ย 7.25%

พีเอ็มไอเติบโตอย่างแข็งแกร่งในช่วงไม่กี่ปีมานี้ โดยคาดการณ์ว่าเติบโตต่ออย่างรวดเร็ว

- ขณะที่ประกันวินาศภัย (ซึ่งมีประกันสุขภาพรวมอยู่ด้วย) ยังคงมีส่วนแบ่งในตลาดต่ำที่ประมาณ 2% ตลาดพีเอ็มไอยังคงเติบโตในอัตราตัวเลขสองหลัก โดยที่ผู้คนโดยทั่วไปไม่เพียงพอใจกับการดูแลสุขภาพถ้วนหน้า ที่ครอบคลุม >99%ของประชากรไทย
- ข้อเสนอการลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำหรับเบี้ยประกันพีเอ็มไอได้รับการอนุมัติโดยกรมสรรพากรไทยเมื่อเร็วๆ นี้ (ปัจจุบัน มีเพียงการลดหย่อนเบี้ยประกันชีวิต)

เอ็ทน่า ประเทศไทย มีส่วนแบ่งตลาด 5% ในตลาดประกันสุขภาพ

- ปัจจุบัน ประกันสุขภาพส่วนใหญ่ขายคู่ไปกับประกันชีวิต สำหรับประกันสุขภาพที่ขายต่างหากโดยบริษัทประกันวินาศภัย ปัจจุบัน เอ็ทน่า ประเทศไทย มีส่วนแบ่งตลาด 36% เป็นผู้นำ #1
- คู่แข่งหลักคือบริษัทข้ามชาติ เช่น เอไอเอ (ส่วนแบ่งตลาด 46% ของประกันสุขภาพทั้งหมด) และอลิอันซ์ (8%) รวมทั้งบริษัทประกันชีวิตในประเทศ เช่น ไทยประกันชีวิต (13%) และเมืองไทยประกันชีวิต (6%)
- ผู้บริโภคชาวไทยใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น และบริษัทประกันชีวิตรายใหญ่โฆษณาผลิตภัณฑ์ประกันสุขภาพด้วยข้อเสนอและบริการที่เพิ่มมูลค่าอย่างแตกต่าง เช่น เอไอเอ ไวท์ลิตี้ และเมืองไทยประกันชีวิต “ซิกแพค” ผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรเริ่มพูดถึงเรื่องสุขภาพและความสุขของพนักงาน

ตลาดลูกค้าบุคคลขึ้นกับตัวแทนมากกว่า

- บริษัทประกันชีวิตขายผ่านตัวแทนและธนาคารเป็นหลัก ขณะที่บริษัทประกันวินาศภัยขายผ่านนายหน้า สาขา และการขายทางโทรศัพท์เป็นหลัก การติดต่อผ่านทางดิจิทัลยังมีน้อยแต่เพิ่มขึ้น แม้ว่าผู้บริโภคใช้สมาร์ทโฟนเป็นจำนวนมาก
- การขายให้ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไปของเอ็ทน่า ประเทศไทย ใช้การขายตรงได้แก่ สาขา การขายทางโทรศัพท์ และตัวแทน เป็นหลัก การขายให้ลูกค้าองค์กรส่วนใหญ่เป็นการขายตรงกับลูกค้าซึ่งให้โอกาสเฉพาะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานกว่าช่องทางอื่นและยังได้ค้นหาโอกาสด้านประกันสุขภาพโดยตรงกับลูกค้า

กลยุทธ์หลักที่สำคัญ – ประสบการณ์ของลูกค้า

การทบทวนข้อเสนอสำหรับลูกค้าเพื่อพัฒนาลำดับขั้นพีเอ็มไอแบบง่ายที่เหมาะสมกับตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบัน

- การดูแลสุขภาพเป็นเรื่องซับซ้อน ผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าผู้บริโภคทั่วไปของเราต้องง่ายและแตกต่างยิ่งขึ้น ในปี 2561 เราจะนำเสนอลำดับขั้นของข้อเสนอที่ง่าย และนำโดยผู้บริโภค ประกอบด้วยข้อเสนอบริการที่ดีขึ้นด้วยบริการอย่างผู้ดูแลทางการแพทย์ ทีมสนับสนุนแพทย์เฉพาะทาง การสนับสนุนทางดิจิทัลและการเข้าถึงแพทย์และพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน เป้าหมายคือการให้ประสบการณ์ที่โดดเด่นและใส่ใจตลอดเส้นทางประสบการณ์ของลูกค้าแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเรา
- เราจะนำเสนอเอ็นทีนา ไอพีเอ็มไอ เป็นข้อเสนอระดับบนสำหรับทั้งลูกค้าผู้บริโภคทั่วไปและลูกค้าองค์กร
- ข้อเสนอของเราจะออกแบบโดยใช้หลักเอชอาร์เอ็ม และจะมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสามารถในการทำกำไรและธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งคุ้มค่าเงินลูกค้าของเรา

พัฒนาข้อเสนอคุณค่าสำหรับลูกค้าองค์กรด้วยความคิดริเริ่มด้านสุขภาพและความสุขในที่ทำงาน

- การแข่งขันในตลาดลูกค้าองค์กรเข้มข้นขึ้นด้วยความอ่อนไหวต่อราคาสูง และวิธีการตัดราคาเพื่อทำลายคู่แข่งซึ่งเป็นเรื่องปกติสำหรับผู้เล่นในตลาดที่ต้องการซื้อส่วนแบ่งการตลาด เราจะไม่ลงไปทำธุรกิจแบบยอมขาดทุนเพื่อสร้างการเติบโตของยอดขาย เรามุ่งเน้นที่การสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืนและสมเหตุสมผลในระยะยาว
- ด้วยเป้าหมายที่มุ่งเน้นเรื่องคุณค่ามากกว่าราคา เราจะพัฒนาข้อเสนอสำหรับลูกค้าองค์กรด้วยความคิดริเริ่มด้านสุขภาพและความสุขในที่ทำงาน โปรแกรมด้านสุขภาพและอื่นๆ ที่อาจต่อยอดได้จากตลาดของเอ็นทีนาอื่นๆ
- ข้อเสนอที่พัฒนาขึ้นจะสนับสนุนเรื่องการรักษาลูกค้าองค์กรหลักของเรา และมีผลเชิงบวกต่อค่าใช้จ่ายการเรียกร้องสินไหมและแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้การจัดการการเรียกร้องสินไหม ความสามารถในการทำกำไร และอัตราการรักษาลูกค้าดีขึ้น

เข้าใจลูกค้าของเราดีขึ้นเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าของเราอย่างต่อเนื่อง

- ดำเนินการและพัฒนาเอ็นพีเอสเพิ่มเติมเพื่อเป็นเครื่องมือในการหาเสียงตอบกลับและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากลูกค้าของเราเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าในภาพรวมที่มีกับเราอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เราจะใช้คะแนนเอ็นพีเอสในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- เราจะนำเสนอกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าเราได้เรียนรู้จากความไม่พึงพอใจของลูกค้าของเราเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่สำคัญ – ประสบการณ์ของพนักงาน

ปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงานของเราผ่านการพัฒนาขีดความสามารถและการบริหารจัดการคนเก่ง

- เราจะระบุความต้องการด้านการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานของเรามีเครื่องมือ การอบรม และข้อมูลที่ต้อง สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าได้
- เราจะทำให้เกิดโอกาสการเติบโตในอาชีพที่เท่าเทียม ด้วยแผนการทดแทนตำแหน่งและแผนการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน
- การปรับปรุงนี้จะส่งเสริมเรื่องการรักษาพนักงานและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งอีเอ็นพีเอสและการขาดแรงงาน

กำหนดกฎที่เข้มงวดขึ้นสำหรับนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัย

- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านสุขภาพและความปลอดภัยเพื่อให้พนักงานของเรามีความตระหนักรู้มากขึ้น

สร้างและคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านค่าจ้างในสายงานรับลูกค้าและสายงานสนับสนุน

- ประสานงานกับเอ็ทนาในระดับโลกและระดับภูมิภาคเพื่อพัฒนาและส่งเสริม “การสร้างแบรนด์ของนายจ้าง” ที่เป็นเอกลักษณ์ของเรา
- หาข้อมูลการตลาดด้านการสำรวจค่าจ้างรายปีที่ดำเนินการโดยบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีแผนที่เหมาะสมและแข่งขันได้
- ทบทวนแผนการให้สิ่งจูงใจทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท สามารถทำให้สำเร็จได้ และปฏิบัติได้จริง เพื่อจูงใจให้พนักงานของเราสร้างผลงานที่ดีที่สุด

กลยุทธ์ที่สำคัญ – ดิจิทัล

- **ปรับกระบวนการสมัครเป็นแบบดิจิทัล**
 - หลังจากการออกประกาศนียบัตรอิเล็กทรอนิกส์ เราจะปรับกระบวนการสมัครเป็นแบบดิจิทัลและตอบสนองของความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไปซึ่งติดต่อผ่านทุกช่องทางในแบบดิจิทัล
- **ปรับปรุงการจัดการข้อมูลลูกค้าผ่านการใช้คลังข้อมูล**
 - สร้างมุมมองลูกค้าเดียวกัน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้ได้ความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การแบ่งกลุ่มลูกค้า การสร้างลูกค้าที่มีโอกาสการขาย การพัฒนาสินค้า แคมเปญการตลาด กลยุทธ์โฆษณา เป็นต้น
 - ทำงานใกล้ชิดกับทีมวิทยาศาสตร์ข้อมูลและคณิตศาสตร์ประกันภัยของเอ็ทนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของทีมในการวิเคราะห์ข้อมูล
- **ปรับแพลตฟอร์มเว็บไซต์/โทรศัพท์มือถือเพื่อเพิ่มความผูกพันกับลูกค้า**
 - เปิดให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับเอ็ทนาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านเว็บไซต์เอ็ทนา ประเทศไทย ไทย มาย เอ็ทนา และโซเซียลมีเดีย

- พัฒนาแอปใหม่เพื่อส่งเสริมสุขภาพและความสุขเพื่อเพิ่มความผูกพันกับลูกค้า
- ปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าผ่านการออกแบบดิจิทัล การเรียกร้องสินไหมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริการตรวจสอบสิทธิ์ก่อนเข้ารับการรักษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และกระบวนการต่ออายุอัตโนมัติ

กลยุทธ์หลักที่สำคัญ: ความสัมพันธ์ของสุขภาพและการดูแล

เพิ่มการสร้างเส้นทางลูกค้าสำหรับข้อเรียกร้องมูลค่าสูง ระยะเวลาเข้ารับรักษา ผู้ที่เรียกร้องบ่อยครั้ง

- ระบุตัวลูกค้าเหล่านี้ได้ตั้งแต่ช่วงต้นของกระบวนการ จัดให้อยู่ในเส้นทางเฉพาะเพื่อให้แน่ใจว่าได้รับการรักษาที่โรงพยาบาลที่ถูกต้อง ในราคาที่ถูกต้อง และได้ระดับคุณภาพที่ถูกต้อง

การจัดการเครือข่าย

- เข้าใจเครือข่ายที่มีอยู่และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้เรามีโอกาสเข้าใจประสบการณ์ลูกค้าเช่นกัน เราจะมีใจที่ชัดเจนว่าโรงพยาบาลใดควรอยู่ในเครือข่าย เราควรขยายไปที่ส่วนใดของประเทศ และโรงพยาบาลไหนควรออกจากเครือข่าย
- เราจะเริ่มการกำหนดราคาคงที่และการกำหนดราคาเป็นแพ็คเกจกับโรงพยาบาล
- เพิ่มโปรแกรมการติดตามกำกับของผู้ให้บริการที่มีผลการดำเนินงานที่ผิดปกติ

เสนอการขออนุมัติความคุ้มครองก่อนเข้ารับการรักษาที่จำเป็น และโรงพยาบาลที่ต้องการสำหรับลูกค้าบริษัทหลัก

- เริ่มงานกับลูกค้าองค์กรหลักและเสนอการขออนุมัติความคุ้มครองก่อนเข้ารับการรักษาที่จำเป็น สำหรับข้อเรียกร้องมูลค่าสูงเพื่อหลีกเลี่ยงการชำระเงินสำหรับการรักษาที่ขาดคุณสมบัติ

มุ่งเน้นเพิ่มขึ้นเรื่องผลิตภาพ การอบรม และการสอนงานของส่วนรับลูกค้า

- ทำให้แน่ใจว่าส่วนรับลูกค้าเข้าใจสิ่งที่พวกเขาสนับสนุนโปรแกรมเอชเอ็มอาร์ นอกจากนี้ การเพิ่มการเน้นคุณภาพของงานที่ทำ เราจะมีโอกาสเข้าใจความต้องการด้านการอบรม ซึ่งจะลดการตัดสินใจที่ผิดและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

เพิ่มเครือข่ายพันธมิตร

- ส่วนหนึ่งของการวิจัยลูกค้าพบว่า พันธมิตรมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี การทบทวนเครือข่ายพันธมิตรปัจจุบันจะดำเนินการในปี 2561/19

ข้อมูลทางการเงิน แผน 3 ปี พ.ศ. 2561-2563

3YP 2018-2020			
Year /mil (THb)	2018	2019	2020
Earned premium	2,909	3,084	3,284
Claim	(2,289)	(2,436)	(2,611)
Commission	(65)	(68)	(73)
Other Oeprating expesnes	(542)	(558)	(575)
Profit before other income	13	21	26
Other Income	51	53	56
Profit before tax	64	75	82

Ratios

Profit Margin	2.2%	2.4%	2.5%
Loss Ratio	78.7%	79.0%	79.5%
Commission / Earned	2.2%	2.2%	2.2%
Operating Costs before other income	18.6%	18.1%	17.5%
Members	315,305	324,764	334,507
FTE's	378	380	380

กำไรสุทธิก่อนภาษีเท่ากับ 64 ล้านบาท 75 ล้านบาท และ 82 ล้านบาท จากปี พ.ศ. 2561-2563 ตามลำดับ อัตรากำไรขึ้นจาก 2.2% ในปี พ.ศ. 2561 เป็น 2.5% ในปี พ.ศ. 2563

เบี่ยประกันภัยที่ถือเป็นรายได้เพิ่มขึ้น 6% และ 6.5% ปีต่อปี จากปี พ.ศ. 2561-2563 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากลูกค้าบุคคลทั่วไป อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทนต่อเบี่ยประกัน

ค่อนข้างคงที่ โดยเพิ่มจาก 78.7% เป็น 79.5% เนื่องจากการควบคุมต้นทุนต่างๆ เช่น การเจรจาค่าธรรมเนียมแพ็คเกจ การจัดการโรคพื้นฐาน และโปรแกรมฉีดวัคซีนสำหรับลูกค้าของเรา

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคาดการณ์ตามกิจกรรมการขายและเงินเฟ้อทางเศรษฐกิจ ซึ่งลดลงจาก 18.6% ในปี พ.ศ. 2561 เป็น 17.5 % ในปี พ.ศ. 2563.

จำนวนสมาชิกเพิ่มตามยอดขาย

คาดว่าค่าเอฟทีจะเพิ่มขึ้นข้างลงเนื่องจากการปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยดิจิทัลจะแทนที่แรงงาน