



การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**THE PROTOTYPE DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT CASE STUDY: IN THE ORGANIZATION OF  
MARKETING NETWORK IN THAILAND**

โดย  
นเรศ ล้วนไพรินทร์  
มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

คู่มือนี้ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต  
ปีการศึกษา 2556



**THE PROTOTYPE DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT CASE STUDY: IN THE ORGANIZATION OF  
MARKETING NETWORK IN THAILAND**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM  
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**2013**

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

โดย

นเรศ ล้วนไพรินทร์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556

รศ.ดร.เสวี วงษ์มณฑา

ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.รุจาภา แผงเกษร

กรรมการ

ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์

กรรมการ

ดร.กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ

กรรมการ

ดร.ณกมล จันทน์สม

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

23 มกราคม 2557

Dissertation entitled

**PROTOTYPE DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT  
CASE STUDY: IN THE ORGANIZATION OF MARKETING NETWORK IN THAILAND**

by

NARET LUANPAIRIN

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Doctor of Business Administration  
Rangsit University  
Academic Year 2013

---

Assoc.Prof.Seri Wongmonta, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Asst.Prof.Rujapa Paengkesorn, D.B.A.

Member

---

Teera Taechamaneestit, D.P.A.

Member

Kittiphun Khongsawatkiat, Ph.D.

Member

---

Nakamol Chansom, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plit.Off.Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

23 January, 2014

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความเมตตาและกรุณาในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบ และความช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน จนเสร็จสมบูรณ์จากท่าน อาจารย์ ดร.ณกมล จันทร์สม อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้เสียสละ เวลาอันมีค่ายิ่ง ผู้วิจัยได้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มมากขึ้น ในการทำวิจัย และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะนำไปช่วยในการทำงานในด้านการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณค่ามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงสุดไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.เสวี วงษ์มณฑา ที่ได้ให้ความเมตตาเป็นประธานกรรมการ สอบและให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยอย่างมาก ขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร.รุจภา แพ่งเกษตร ที่คอยแนะนำ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องงานวิจัยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ท่านคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำต่างๆ ชี้แนะแนวทางและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลักงานวิจัย

และขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ ประสิทธิ์ คุณแม่ไพรินทร์ ที่คอยสอนให้พื้นฐาน การศึกษาและการใช้ชีวิต ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้กำลังใจ จนทำให้คุษฎีนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายนี้คุณค่าและประโยชน์จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ ของบิดา มารดา บูรพาคณาจารย์ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุน อบรมสั่งสอน มาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นเรศ ล้วนไพรินทร์

ผู้วิจัย

507825 : สาขาวิชาเอก : บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ; บธ.ค.

คำสำคัญ : ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, ธุรกิจเครือข่าย

นเรศ ล้วนไพรินทร์: การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (THE PROTOTYPE DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CASE STUDY: IN THE ORGANIZATION OF MARKETING NETWORK IN THAILAND) อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ณกมล จันทร์สม, 291 หน้า.

ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย มาใช้เป็นกรอบในการวิจัย สำหรับแนวทางการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจ ในภาคเอกชน จำนวน 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยที่เป็นบริษัทข้ามชาติ จำนวน 5 บริษัท ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยที่เป็นบริษัทสัญชาติไทย จำนวน 5 บริษัท และกลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 20 คน แบ่งเป็น หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3 คน และผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง จำนวน 17 คน

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในขั้นตอนการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยนั้น ถ้าองค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จนอกจากขั้นตอนดังกล่าวแล้วยังพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบันได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีประเด็นที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น ได้แก่ ผู้บริหารองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาครัฐ การฝึกอบรมและพัฒนา นักธุรกิจอิสระ

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์.....

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งจากขั้นตอนดังกล่าวได้ถูกพัฒนามาเป็นตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัจจัยข้างต้นของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมกับลักษณะหรือรูปแบบขององค์การทางธุรกิจต่างๆ ตัวแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่งและจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ องค์การใดสามารถนำรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในการแก้ไขให้ครบกระบวนการจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการ ผู้ปฏิบัติงาน นักธุรกิจเครือข่าย ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ขั้นตอนทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจเครือข่ายนี้เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก การดำเนินการใดๆ ต้องชัดเจน ปฏิบัติได้ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และองค์การต้องให้ความสำคัญในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริง



ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐิติพนธ์.....

**507825 : MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; D.B.A.**

**KEYWORDS : CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT MODEL,  
NETWORK MARKETING**

**NARET LUANPAIRIN: THE PROTOTYPE DEVELOPMENT OF CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT CASE STUDY: IN THE ORGANIZATION OF  
MARKETING NETWORK IN THAILAND. THESIS ADVISOR: NAKAMOL CHANSOM,  
Ph.D., 291 p.**

The objective of this study is to develop a model for customer relationship management through a case study on organizations in network markets in Thailand. The components of this model will include policy identification, strategy, management process enhancement and development, knowledge management and customer relationship building and applying strategies into practices in network market organizations in Thailand. These components will be used as the framework for this qualitative research along with information from literature reviews and in-depth interviews. The in-depth interviews are divided into 3 parts with three different informer groups; 7 academes and consultants who are specialists on organizational management and customer relationship management for private organizations, 10 high level management staff network marketing organizations in Thailand with 5 being in Thai-owned organizations and 5 from international organizations, and the third group consists of 20 subjects who are stakeholders in the network marketing business in Thailand. The third group of interviewees were made up of 3 government officials and 17 freelance business persons and network marketing organization's representatives.

Results from this research indicated that for an organization to be successful in creating the customer relationship management model, the stated components in the framework including, policy identification, strategy, management process enhancement and development, knowledge management and customer relationship building and applying strategies into practices in network market organizations in Thailand are very important and influential. In today's highly competitive

Student's Signature ..... Dissertation Advisor's Signature.....



market situation, continuous customer relationship development is becoming more and more necessary. At the same time, more factors are required in this process including the buy-in from the top management of the organization, organizational norms, the government's policy and support, training and development, the freelance business person themselves, appropriate use of information technology and communication schemes. These factors have been incorporated in with the customer relationship model and is designed for application as appropriate to the type and characteristics of the different business organizations. The model of customer relationship management is a live innovation, meaning that there needs to be continuous development and the relationship built with the customers must be brought into the consideration and application process for the organization throughout the whole process. At this point, it means that the information and results must be reconsidered throughout the whole process to keep the advantage edge in the business. The entrepreneur, the implementer and the network marketing business person must understand their own roles and responsibilities and work together to support each other's roles which is a continuous process. Network marketing involves many people therefore, any action taken must be clear-cut and transparent. Moreover, the actions must be in accordance to cultural norms and the organization must truly give importance to managing the organizations' customer relations.



Student's Signature ..... Dissertation Advisor's Signature.....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหานำการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>11</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขายตรง	37
2.2.1 การจัดการองค์การของธุรกิจเครือข่ายขายตรง	46
2.2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรการทางกฎหมายของธุรกิจการขายตรง	65
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	95
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย</b>	<b>96</b>
3.1 วิธีการวิจัย	96
3.2 ขั้นตอนการวิจัย	96
3.2.1 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	97

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย(ต่อ)</b>	<b>96</b>
3.2.2 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	97
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	98
3.2.4 การตรวจสอบข้อมูล	98
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	99
3.2.6 การนำเสนอข้อมูล	99
3.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์และข้อมูล	99
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>100</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	101
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา เป็นรายบุคคลจำนวน 7 ราย	101
4.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	107
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่าย ขายตรงในประเทศไทย	113
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เป็นรายบุคคลจำนวน 10 ราย	113
4.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	122
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	132
4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่าย ขายตรงเป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน	132
4.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ เครือข่ายขายตรง	145
4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม	154

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>158</b>
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	158
5.2 อภิปรายผล	161
5.3 ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	172
5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	181
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	182
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>183</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>194</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ เรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	195
กรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	
ภาคผนวก ข ข้อมูลการสัมภาษณ์ เรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	204
กรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>291</b>

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนมูลค่าขายตรงสำหรับบริษัทที่มียอดขายเป็น 10 อันดับแรก ในประเทศไทย	4
ตารางที่ 2.1 แสดงธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องกับระบบปริมาตร	72
ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง ในประเทศไทย	82
ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	111
ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	124
ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	126
ตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	128
ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	131
ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	146
ตารางที่ 4.7 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	149
ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	151
ตารางที่ 4.9 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	153
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	155
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ	155
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	156

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย	156
ตารางที่ 5.1 สรุปการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์และประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย	164
ตารางที่ 5.2 สรุปการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการและประเด็นใหม่ เพิ่มเติมจากการทำวิจัย	167
ตารางที่ 5.3 สรุปการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประเด็นใหม่ เพิ่มเติมจากการทำวิจัย	169
ตารางที่ 5.4 กานำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย	171



## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1 แสดงวิสัยทัศน์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	16
รูปที่ 2.2 ตัวแบบนวัตกรรมแนวคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	19
รูปที่ 2.3 แสดงการจัดทำฐานข้อมูลความสัมพันธ์กับลูกค้า	25
รูปที่ 2.4 แสดงการประยุกต์แผนกต้อนรับส่วนหน้าในระบบเดียว	26
รูปที่ 2.5 แสดงการสร้างระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงเศรษฐกิจ	27
รูปที่ 2.6 แสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการติดต่อสื่อสาร	28
รูปที่ 2.7 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาการวัดผลเชิงคุณภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	35
รูปที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ	36
รูปที่ 2.9 แสดงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ	37
รูปที่ 2.10 แสดงแผนภูมิการขายตรงแบบชั้นเดียว	49
รูปที่ 2.11 แสดงแผนภูมิการขายตรงแบบหลายชั้น	51
รูปที่ 2.12 แสดงโครงสร้างและหน้าที่ของธุรกิจเครือข่ายขายตรง	56
รูปที่ 2.13 แสดงการสังเคราะห์ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	94
รูปที่ 2.14 กรอบแนวคิดการวิจัย	95
รูปที่ 5.1 กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	160
กรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	
รูปที่ 5.2 โมเดลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างบูรณาการ	172

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกล่าวได้ว่าเป็นยุคของศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศต่างๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การจัดการองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา โดยองค์การจะต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ไร้พรมแดนด้วยระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นั้นก็ได้แพร่กระจายไปสู่ทั่วทุกประเทศทั่วโลกในทุกด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม จึงเป็นที่มาของการเกิดสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า “สังคมสารสนเทศ” (Information Society) หรือ “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Knowledge Society) หรือ “สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge Based Society and Economy) โดยเฉพาะสังคมแห่งความรู้ ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง เพราะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ขึ้นใหม่ และยังเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ (กลางเดือน โพนนา, 2553)

ดังนั้น องค์การในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม มีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหารูปแบบหรือเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำพาองค์การของตนไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการ (Performance for Excellence) อันจะทำให้้องค์การนั้นอยู่รอดและเติบโตภายใต้ภาวะการแข่งขันที่สูงได้ และจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนได้ส่งผลกระทบต่อองค์การ ต่อวิถีคิดและต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งเกิดแรงขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน (คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2553)

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นเป็นแนวความคิดในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจสมัยใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด



(โกศล พรประสิทธิ์เวช, 2552) โดยเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้จงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้นานที่สุด และไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหันไปบริโภค หรือให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นของบริษัทคู่แข่ง นอกจากจะเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมแล้ว ยังรวมถึงการเพิ่มปริมาณยอดขายในกลุ่มลูกค้าเดิมให้เพิ่มสูงขึ้น และยังเป็นการขายฐานลูกค้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ยังไม่เคยเป็นลูกค้าของบริษัทมาก่อน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเป็นแนวทางการบริหารจัดการของนักการตลาดสมัยใหม่ในการดำเนินการทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งในอดีตนักการตลาดนั้นให้ความสำคัญและมองกลุ่มผู้บริโภคเป็นเพียงผู้ซื้อสินค้าและบริการแต่เพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทเป็นหลัก และมีมุมมองในเรื่องความพึงพอใจและความรู้สึกของลูกค้าเป็นเพียงองค์ประกอบ ซึ่งมีความแตกต่างจากในปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง โดยปัจจุบันนักการตลาดคำนึงถึงความรู้สึกของลูกค้าควบคู่ไปกับการจำหน่ายสินค้า เพราะหากลูกค้าเกิดความประทับใจในผลิตภัณฑ์และตราสินค้าแล้ว ในอนาคตหากผู้บริโภคมองเห็นถึงความสำคัญ และมีความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องบริโภคสินค้าประเภทดังกล่าว ลูกค้าหรือผู้บริโภคก็จะคำนึงถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่เกิดความประทับใจและชื่นชอบเป็นอันดับแรก

แนวคิดหรือหลักการการตลาดสมัยใหม่ จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้ามากกว่าในอดีต การสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นมีส่วนช่วยให้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประสบความสำเร็จ องค์กรในปัจจุบันได้เริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เช่น บริษัทมหาชน และบริษัทข้ามชาติต่างๆ ทั้งนี้เพราะหากองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีแล้วจะช่วยให้ (1) ลูกค้าเชื่อมั่นในสินค้าหรือบริการขององค์กร ทำให้ทุกครั้งที่ต้องการใช้สินค้าหรือบริการจะนึกถึงสินค้าขององค์กรนั้นๆ (2) พนักงานในองค์กรมีความภาคภูมิใจและตั้งใจในการทำงานให้ได้คุณภาพตามที่องค์กรได้ให้คำมั่นสัญญากับลูกค้า และ (3) โดยเฉพาะเมื่อสภาวะวิกฤติ เช่น มีปัญหาด้านคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์หรือมีปัญหาด้านเทคนิคที่ผิดพลาดในการบริหารจัดการ (อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ และจิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร, 2553) ซึ่งจะทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้ถึงสิ่งที่เป็นที่ต้องการที่จะนำเสนอการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาจะเป็นการทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้และเข้าใจถึงนโยบายของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในแง่ของเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เป็นระบบและอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงเป็นมิตรและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การให้รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

รวมถึงการเอาใจใส่ในการให้บริการหลังการขาย เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นต่อบริษัท ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

โดยเฉพาะองค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จัดเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีอัตราการแข่งขันทางการตลาดในอัตราที่สูง เนื่องจากรูปแบบของระบบการค้าเสรี และทุนนิยมที่เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในประเทศไทย การเคลื่อนย้ายทุนจากประเทศที่พัฒนาแล้วมาสู่ประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การการค้าโลก ที่ห้ามมิให้ประเทศหนึ่งหรือประเทศใด ใช้มาตรการในการกีดกันทางการค้า ที่จะมาในรูปแบบของการตั้งกำแพงภาษีหรือการกีดกันทางการค้า ที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers) ซึ่งจากนโยบายขององค์การการค้าโลกดังกล่าว ทำให้มีองค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงของต่างประเทศเข้ามาเปิดกิจการและดำเนินกิจการในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เอวอน คอสเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท กาโน เอ็กเซล เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น และยังมีองค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงของคนไทยที่เปิดกิจการแข่งขันกับองค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงข้ามชาติ เช่น บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด, บริษัท คังเซน-เคนโก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, บริษัท แสงสุรฉัตร (2002) จำกัด เป็นต้น ซึ่งนับว่าธุรกิจขายตรงเป็นตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง ดังนั้น องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงจะต้องปรับปรุงและพัฒนาองค์การของตน เพื่อให้ก้าวไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ และสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น อีกทั้งยังเป็นหลักประกันเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อมิให้ประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องและการขาดทุนจนต้องปิดกิจการไปในที่สุด ซึ่งพบว่าการแข่งขันของธุรกิจขายตรงในประเทศไทยมีการแข่งขันที่สูง โดยมีจำนวนมูลค่าขายตรงของยอดจำหน่ายสินค้าของธุรกิจเครือข่ายขายตรงปี พ.ศ. 2555 รวมของบริษัท 10 อันดับแรกเป็นจำนวนมากกว่า 40,000 ล้านบาท โดยบริษัทที่มียอดจำหน่ายมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด มียอดจำหน่าย 16,800 ล้านบาท อันดับที่สอง คือ ชูเลี่ยน (ประเทศไทย) จำกัด มียอดจำหน่าย 7,100 ล้านบาท และอันดับที่สามคือ กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด ซึ่งมียอดจำหน่าย 6,000 ล้านบาท ดังปรากฏในตารางที่ 1.1 การจัดลำดับบริษัทของสมาคมธุรกิจขายตรงไทยกระทำโดยพิจารณาความมั่นคงของบริษัท สินค้าของบริษัท แผนการตลาด บุคคลากรของบริษัท และระบบตัวช่วยทางการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมูลค่ารายได้และอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนมูลค่าขายตรงสำหรับบริษัทที่มียอดขายเป็น 10 อันดับแรกในประเทศไทย

อันดับ	บริษัท	มูลค่าขายตรงปี2555 (ล้านบาท)
1.	แอมเวย์ (ประเทศไทย)จำกัด	16,800
2.	ซูเลีย (ประเทศไทย)จำกัด	7,100
3.	กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด	6,000
4.	นีโอไลฟ์ จำกัด	5,400
5.	ยูนิซิตี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	3,700
6.	एम สตาร์ เน็ทเวิร์ค จำกัด	3,147
7.	บริษัทแสงสุริยฉัตร (หมอลีง)	2,750
8.	บริษัท นู สกิน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล อิงค์	2,500
9.	บริษัทจอยแอนด์คอปเปอร์เรชั่น	2,000
10.	คังเซน-เคนโก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	1,750

ที่มา: สมาคมธุรกิจขายตรงไทย (<http://www.tdsa.org>, 6 มกราคม 2556)

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการเป็นคนสัญชาติไทย พบว่า ยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องของการบูรณาการเชิงระบบ การกำหนด กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ การต่อต้านต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ยังไม่ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน การกระตุ้นและสร้างการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่ดีพอ การไม่ตระหนักและไม่ให้ความสำคัญของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ความได้เปรียบเสียเปรียบขององค์ความรู้ระหว่างผู้ประกอบการชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเฉพาะบริษัทขายตรงของคนไทยที่ประสบปัญหาในการบริหารจัดการองค์การให้เป็นมาตรฐานไปสู่สากล เช่น โครงสร้างและรูปแบบการจัดตั้งองค์การที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล การขาดแคลนและความล่าช้าขององค์ความรู้การจัดตั้งและการแบ่งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรับผิดชอบโดยตรงขาดความชัดเจน การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถระดับมืออาชีพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่สอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบาย การไม่นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ามาบูรณาการในการบริหารจัดการ การสรรหาและการสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจ

หรือพันธมิตรเพื่อให้ความช่วยเหลือ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรงในประเทศไทย จึงให้ความสนใจที่จะทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยนั้นเป็นเช่นไร และจากบทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต่อผลการดำเนินธุรกิจขายตรงในประเทศไทย ซึ่งในบริบทดังกล่าวยังพบว่ามีงานวิจัยในลักษณะนี้อยู่บ้างแต่น้อยมากในต่างประเทศ และมีชิ้นงานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย ซึ่งแต่ละประเทศจะมีบริบททางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมถึงเชื้อชาติ และการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อแนวคิด ทักษะ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยถึง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและวางแผนในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อีกทั้งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อปรับปรุงนโยบายและการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์การให้มีความได้เปรียบและสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่ง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาแล้วผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะทำการศึกษาเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยนั้นมีปัญหา และอุปสรรคอย่างไรบ้าง

2. แนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนาตัวแบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างไรบ้าง

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้คือ เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 เรื่อง คือ

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

ในการศึกษาเพื่อหาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย มีปัจจัยที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การในการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และมีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ถึงบริบทขององค์การในเรื่อง การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย โดยมีเนื้อหาภายใต้บริบทต่างๆ ดังนี้

1.4.1.1 การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ คือ พิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในส่งผลกระทบต่อสมาชิก หรือผู้ประกอบการของธุรกิจเครือข่ายขายตรง ในแง่ของการตลาดที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.4.1.2 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ คือ พิจารณาแนวทางการพัฒนา การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แบบองค์รวมตามความต้องการของตลาด ร่วมกับความพร้อมของผู้ประกอบการ

1.4.1.3 การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คือ พิจารณาความรู้ และศักยภาพของบุคลากรและวิธีการดูแลลูกค้ารวมถึงรูปลักษณ์ของบุคลากรระหว่างติดต่อกับบุคคลอื่น

1.4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมไทย คือ พิจารณาการประยุกต์ใช้วิธีการและกระบวนการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต่างๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้บริโภคผลิตภัณฑ์หรือบริการในท้องถิ่น

ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบด้วย การพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้า การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มลูกค้ารายใหม่การรักษาลูกค้ารายเก่า การลดต้นทุนในการให้บริการและเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการในต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินงานมาแล้วและประสบความสำเร็จ เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยแบ่งออกเป็น

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ที่จะให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการองค์การที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายในภาคเอกชน จำนวน 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 10 คน ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยที่เป็นบริษัทข้ามชาติ จำนวน 5 บริษัท (2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่เป็นบริษัทสัญชาติไทย จำนวน 5 บริษัท และกลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐและผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 20 คน แบ่งเป็น หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3 คน และผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง จำนวน 17 คน

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาของการศึกษา

ขอบเขตด้านระยะเวลาของการศึกษานี้ แบ่งได้เป็น 2 แบบดังนี้

1.4.3.1 ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการ ตั้งแต่ เดือนกันยายน พ.ศ. 2554 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2556

1.4.3.2 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2554 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2555 รวมเป็นระยะเวลา 180 วัน

## 1.5 นิยามศัพท์

1. การพัฒนาตัวแบบ หมายถึง การคิดค้น การปรับปรุง และการประยุกต์ตัวแบบที่มีอยู่เดิมให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยนำแนวคิดและทฤษฎี และองค์ความรู้ตามหลักวิชาการ มาพัฒนาตัวแบบให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและเป็นรูปธรรม และให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง

2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในสินค้าหรือบริการให้มากที่สุด มีความเชื่อมั่นไว้วางใจที่จะใช้สินค้าหรือบริการ จนทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าซึ่งนำไปสู่การซื้อซ้ำและเป็นลูกค้าต่อเนื่องในระยะยาว รวมถึงการแนะนำและการบอกต่อถึงคุณภาพและการบริการที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ

3. องค์การธุรกิจเครือข่าย หมายถึง องค์การเอกชนที่ประกอบธุรกิจในการแสวงหาผลประโยชน์หรือผลกำไรจากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ โดยผู้จำหน่ายมีลักษณะของการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายและเป็นลำดับชั้น

4. ขายตรง หมายถึง การตลาดสินค้าหรือบริการในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยหรือสถานที่ทำงานของผู้บริโภคหรือของผู้อื่น หรือสถานที่อื่นที่มีใช้สถานที่ประกอบการค้าเป็นปกติธุระ โดยผ่านตัวแทนขายตรงหรือผู้จำหน่ายอิสระชั้นเดียวหรือหลายชั้น แต่ไม่รวมถึงนิติกรรมตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

5. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมาย แผนงาน และแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6. การปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการในการจัดการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้กับขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารจัดการขององค์กร ประกอบด้วย การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการบูรณาการระบบ

7. การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ การสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

8. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

9. ธุรกิจขายตรง หมายถึง การประกอบธุรกิจหรือกิจการเกี่ยวกับการขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยมีลักษณะเป็นเครือข่ายและเป็นลำดับชั้นในหลายระดับ ซึ่งในเครือข่ายเดียวกันจะมีการประสานงาน การให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายและการผลักดันเพื่อให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

10. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อตราสินค้า รวมถึงการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

11. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง ตัวแปร ญุณแจสำคัญ หรือผลลัพธ์ในการดำเนินการขององค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อนำพาธุรกิจเครือข่ายขายตรงให้ประสบความสำเร็จ

12. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย การวางกลยุทธ์ขององค์การ และควบคุมการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด ของธุรกิจขายตรงในประเทศไทย

13. ผู้บริโภคหรือลูกค้า หมายถึง ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบธุรกิจเครือข่ายขายตรง ที่ได้รับการเสนอหรือการชักชวนจากผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบธุรกิจเครือข่ายขายตรงเพื่อให้ซื้อสินค้าหรือบริการ

14. ผู้จำหน่ายอิสระ หมายถึง บุคคลที่ได้รับใบอนุญาตสิทธิในสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบธุรกิจเครือข่ายขายตรง และนำสินค้าหรือบริการดังกล่าวไปเสนอขายตรงต่อผู้บริโภค

15. ตัวแทนเครือข่ายขายตรง หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับมอบอำนาจจากผู้ประกอบธุรกิจเครือข่ายขายตรงให้นำสินค้าหรือบริการไปเสนอขายตรงต่อผู้บริโภค

16. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง หน่วยงานภาครัฐและผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เช่น สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการองค์การอาหารและยา (อย.) และกระทรวงพาณิชย์



17. นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการตลาด หรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำด้านการบริหารการตลาดและการจัดการ โดยเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น อาจารย์จากมหาวิทยาลัย หรือ ผู้บริหารระดับสูงในภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการสอนการให้คำแนะนำ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย
2. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ถึงความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวทางที่องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันจนประสบความสำเร็จ สำหรับนำไปกำหนดเป็นตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยได้อย่างเป็นระบบ
3. ได้ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่มีความถูกต้อง เหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจในประเทศไทย
4. เป็นผลงานทางวิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจเครือข่ายขายตรง เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยให้มีมาตรฐานตามหลักสากล และเป็นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ และได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขายตรง

2.2.1 การจัดการองค์การของธุรกิจเครือข่ายขายตรง

2.2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรการทางกฎหมายของธุรกิจการขายตรง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวิธีการในการสร้าง การรักษา และความพยายามในการดึงคุณค่าของลูกค้าออกมา และสร้างเป็นคุณค่าของลูกค้าตลอดชั่วชีวิต โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายในการที่จะเข้าใจถึงลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการขายสินค้าในระยะยาวและต่อเนื่อง และยังเป็นการคาดการณ์ขององค์การในปัจจุบันและลูกค้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยอาศัยเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลของลูกค้า ซึ่งรวบรวมข้อมูลของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้าสู่ฐานข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกัน และใช้ข้อมูลเพื่อติดต่อกับลูกค้าในจุดที่ลูกค้าต้องการ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2553)

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นได้เกิดขึ้นในวงการตลาดตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1980 ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเพื่อเก็บรักษาลูกค้า

และลดอัตราการสูญเสียลูกค้า ซึ่งปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เป็นที่แพร่หลายอย่างมาก การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในแบบใหม่ที่มีความชัดเจนในการวิเคราะห์ความต้องการและมูลค่าของลูกค้า การสร้างเครื่องมือการตลาดใหม่ๆ ที่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล ตลอดจนความสามารถในการวัดผลเครื่องมือเหล่านั้น ทำให้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจและการตอบรับอย่างรวดเร็วจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลกสำหรับธุรกิจในประเทศไทย การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นับเป็นระบบบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ นอกเหนือจากการพัฒนาสินค้าหรือบริการของบริษัท เพราะการสื่อสารกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพหรือตรงกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งที่จะต้องมีความรู้กันไป พร้อมทั้งต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเหนือคู่แข่ง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจต่างๆ อย่างแพร่หลาย ไม่เว้นแม้แต่องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่ยังต้องศึกษา หาข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (สุมาลี ธรรมเวโรจน์, 2552: 14)

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นได้ถูกให้ความสำคัญและนับเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Lindgreen A. et al., 2006) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นมีจุดประสงค์ในการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรให้สูงขึ้น และการรักษาลูกค้าให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ซึ่งจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือเหนือกว่าคู่แข่งขยันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จของธุรกิจ โดยพบว่าส่วนใหญ่ที่ทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมาจากหลายสาเหตุเช่น งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ การจัดการฐานข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะสม การต่อต้านต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน โครงสร้างขององค์กรที่ไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติ และการจูงใจหรือการให้รางวัล เป็นต้น

การดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยใช้ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย และเกิดมุมมองเชิงบวกกับองค์กรรวมถึงสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดของสมาชิกต่อบริการ ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะ

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญในปัจจุบันสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ กรณีศึกษา องค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) ในการสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้าว่า องค์กรที่ต้องการอยู่รอดในระยะยาว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า หมายถึงการที่องค์กรต้องการหาความต้องการของลูกค้าให้ได้ มากที่สุด ในบางองค์กรนั้นไม่เพียงแต่ต้องการทราบความต้องการเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงความหวังของลูกค้าด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้รับการสนองตอบความต้องการและความหวังในใจนั้นแล้ว เนื่องจากที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการแตกต่างกัน ฉะนั้นองค์กรจะต้องแยกแยะความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มให้ได้ โดยความต้องการดังกล่าวมักเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา การส่งมอบและการบริการ เป็นต้น

#### ความหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าหรือที่จำกัดความเป็นภาษาไทย ได้หลายคำจำกัดความ อาทิ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า, ระบบบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์, ระบบจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยส่วนแล้วแต่อธิบายถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ กระบวนการ วิธีการหรือระบบในการสร้างและบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า กับองค์กรหรือระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ให้มีสัมพันธ์ภาพในระยะยาว และมั่นคง (อ้างใน เชิดพงศ์ แดงสุภา, 2550: 15) มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า Customer Relationship Management (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) ไว้หลากหลาย ดังตัวอย่างเช่น

วิลเลียม (Williams, 2005) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในยุคสารสนเทศ ซึ่งมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan), วิธีการดำเนินงาน (Methodology), ระบบงานคอมพิวเตอร์ จนถึงการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตขององค์กรเพื่อสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของตนตามแบบวิธีการดำเนินในธุรกิจของตน

บราวน์ (Brown, 2000) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือ กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ที่จะต้องนำ 2 ระบบ คือ กระบวนการติดต่อลูกค้า (Front Office) และกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุน (Back Office) มาเชื่อมต่อกัน และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าโดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี

ตลอดจนรู้จักขอบบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท เน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win Strategy) เป็นระยะเวลานาน

ชลิติ ลิมนะเวช (<http://www.brandage.com>, 15 มกราคม 2555) ได้กล่าวว่าการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า คือ กุญแจแห่งความสำเร็จในอนาคต รูปแบบของความสัมพันธะนั้นเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าสามารถโต้ตอบ (Interact) กับองค์กร ได้ เพื่อสร้างความเข้าใจและการตอบสนองที่ดีของลูกค้าแต่ละบุคคล ด้วยเหตุนี้เอง หลักการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าจึงกลายเป็นหลักการที่สำคัญและได้รับความนิยมนอย่างสูงในปัจจุบันเพื่อใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายและสร้างความพอใจสูงสุดของลูกค้าต่อสินค้าและบริการอีกด้วย ซึ่งเป็นผลให้ลูกค้าเกิดความภักดี (Loyalty) ต่อสินค้าและบริการ และกลับมาซื้อสินค้าครั้งแล้วครั้งเล่า

วิทยา ด่านธำรงกุล (2546) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและสร้างผลกำไรที่ต่อเนื่องด้วยการรักษาความพื่อนั้น ให้คงอยู่นานเท่าาน ด้วยวิธีการและช่วยทางการสร้างความพันธ์ทุกชนิดจากองค์การการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการจะช่วยให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่าย และความต้องการของลูกค้าทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการ รวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายในการเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป

รอน สวิซ (Ron Swift, 2011 อ้างถึงในสุมาลี ยรรยงเวโรจ, 2552) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวิธีการขององค์กรโดยรวม (Enterprise Approach) ที่จะเข้าใจและจูงใจลูกค้าผ่านการสื่อสารทุกชนิดเพื่อที่จะปรับปรุงหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าและผลกำไรจากลูกค้า

เอฟเวิร์ด กัมเมสสัน (Evert Gummesson, 2008) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือ การตลาดเป็นการปลุกฝังการบริหารทั้งหมดของเครือข่ายระบบการขาย การตลาดและสังคมมันเป็นความสัมพันธ์แบบชนะ-ชนะกับ ลูกค้าแต่ละราย และสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่เป้าหมายการตลาดที่เข้มแข็ง ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าเฉพาะบุคคล

เมลิน่า ไนแคมป์ (Melina Nykamp, 2001) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การมุ่งเน้นการให้คุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า โดยผ่านวิธีการสื่อสาร การตลาด วิธีให้บริการ ตลอดจนรวมวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น สินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย และสถานที่การจัดจำหน่าย ดังนั้นลูกค้าจึงไม่ได้มองเพียงแต่ตัวสินค้าและราคาในการตัดสินใจซื้อสินค้านั้น แต่จะมองถึงประสบการณ์โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้า และราคา ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ต่างๆ กับผู้ขายสินค้า หรือการให้บริการ

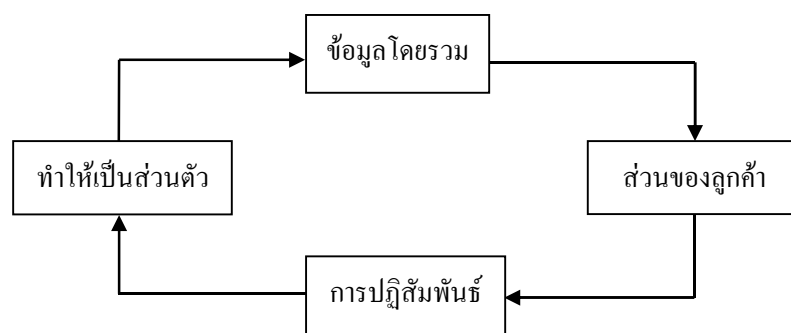
วีรพล สวรรค์พิทักษ์ (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์การบริหารธุรกิจในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความจงรักภักดีแบบยั่งยืนและสามารถช่วยให้กิจการมีกำไรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กิตติ สิริพลลภ (<http://www.bus.tu.ac.th/usr/kitti/brand.doc>, 21 กุมภาพันธ์ 2555) ได้กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกระบวนการจัดการของธุรกิจในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้า รักษาลูกค้าไว้และสร้างกำไรสูงสุดจากลูกค้า

สรุปได้ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นเป็นหลักการบริการที่มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และทางการแข่งขันที่แตกต่างไป (Dynamic) จึงเป็นการยากที่จะสรุปหรือระบุความหมายได้อย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ อาจสรุปได้ว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นก็คือ กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย (Customer หรือ Trader) อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดีตลอดจนสร้างความรู้สึกชอบในบริษัทหรือองค์กร เป็นลักษณะของการมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลางหรือ Customer Centric ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบ 2 ทางซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นระยะเวลา

วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

วิสัยทัศน์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีวิสัยทัศน์เพื่อสนับสนุน 4 ด้าน คือ ข้อมูลโดยรวม (Profile) ส่วนของลูกค้ (Segmentation) การปฏิสัมพันธ์ (Personalize) และทำให้เป็นส่วนตัว (Personalize) ดังรูปที่ 2.1 (ค่านาย อภิปรีชญาสกุล, 2553: 20)



รูปที่ 2.1 แสดงวิสัยทัศน์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่มา: คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2553: 20

วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบนี้วางขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบความคิดสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- 1) ข้อมูลโดยรวม (Profile) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่มากขึ้น
- 2) ส่วนของลูกค้า (Segmentation) เข้าใจมุมมองลูกค้าที่มีลักษณะที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการมององค์การว่าอะไรที่ต้องแก้ไขหรือต้องปรับปรุง และอะไรที่ลูกค้าต้องการ
- 3) การปฏิสัมพันธ์ (Personalize) เป็นการวางแผนวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสารร่วมกัน โดยเน้นการสื่อสารของข้อมูลภายในลูกค้า
- 4) ทำให้เป็นส่วนตัว (Personalize) ในทุกรายการที่มีการสื่อสารร่วมกัน การประชุม และการรณรงค์ทางการตลาด จะมีข้อมูลที่ทำให้เป็นส่วนตัวมากขึ้น และสามารถส่งข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

ซึ่งวิสัยทัศน์หลักคือต้องการเปลี่ยนการตลาดจากการมุ่งผลิตสินค้ามาเป็นการมุ่งลูกค้ามากขึ้น

เป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่าย และความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมไปถึงนโยบายด้านการจัดการ ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าก็คือ การเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปเป็นลูกค้าตลอดไป (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2553) ดังนั้นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงช่วยให้ทราบถึงรายละเอียดข้อมูลของลูกค้าในด้านต่างๆ ว่าลูกค้าเป็นใคร มีการติดต่อกันอย่างไรบ้าง ทั้งยังทราบพฤติกรรมของลูกค้าว่าสินค้าที่ซื้อประจำคืออะไร ความถี่ใน

การซื้อเป็นอย่างไร ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จะช่วยให้ฝ่ายขายสามารถวางแผนการขายและการตลาดได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร โดยการนำเสนอสินค้าใหม่ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ายังช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน จึงทำให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ขณะเดียวกันยังช่วยลดรายจ่ายให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากได้นำหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน

ประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายของระบบได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (สุมาลี ยรรยงเวโรจน์, 2552: 14)

1) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับผู้ค้า (Traders) คือ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า เป็นต้น

2) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับผู้บริโภค (Consumers) คือ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภค

ฉะนั้นแล้วบริษัทจำเป็นต้องจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าตามระดับความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัท เพื่อเลือกรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละระดับของความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ 6 ระดับ ที่เป็นบันไดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าซึ่งนำไปสู่ความภักดีในตราสินค้า และบริษัท ดังนี้

1) ระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” (Prospect) เป็นลูกค้าที่บริษัทได้มีโอกาสในการเสนอขายสินค้าและบริการทำให้ลูกค้ามีความสนใจและอาจจะตัดสินใจซื้อ ซึ่งลูกค้าเหล่านี้ก็จะมีคุณสมบัติเป็น “ลูกค้าคาดหวัง” ของบริษัทที่คาดหวังว่าจะซื้อ/ใช้บริการของบริษัท ซึ่งมีอยู่ในข่ายต้องการมากมาย แต่บริษัทจะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อค้นหาถึงรายละเอียดที่ลึกลงไปกว่าลูกค้ารายใดมีพฤติกรรมซื้อเป็นประจำ

2) ระดับ “ผู้ซื้อ” (Purchasers) หลังจากที่บริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าคาดหวังและนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าคาดหวังเหล่านั้นจนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุดแล้วขั้นต่อไปบริษัทต้องจัดทำโปรแกรมการตลาดและระบบ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง หมายถึง



กลุ่มลูกค้าที่บริษัทเลือกให้เป็นกลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าคาดหวังจนสามารถตัดสินใจซื้อแล้ว บริษัทต้องสร้างกิจกรรมสัมพันธ์ให้ลูกค้านี้กลับมาซื้ออีกอย่างต่อเนื่อง

3) ระดับ “ลูกค้า” (Clients) ลูกค้าหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่งจนกระทั่งเกิดความภักดีต่อสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อมทั้งปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากการโจมตีของกลุ่มแข่งขันด้วยหมายถึง ผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง แต่ยังมีทัศนคติเชิงลบหรือเป็นกลาง

4) ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” (Supporters) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัทมีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัทแต่ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้นบริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

5) ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” (Advocates) คือลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัท นั่นเอง

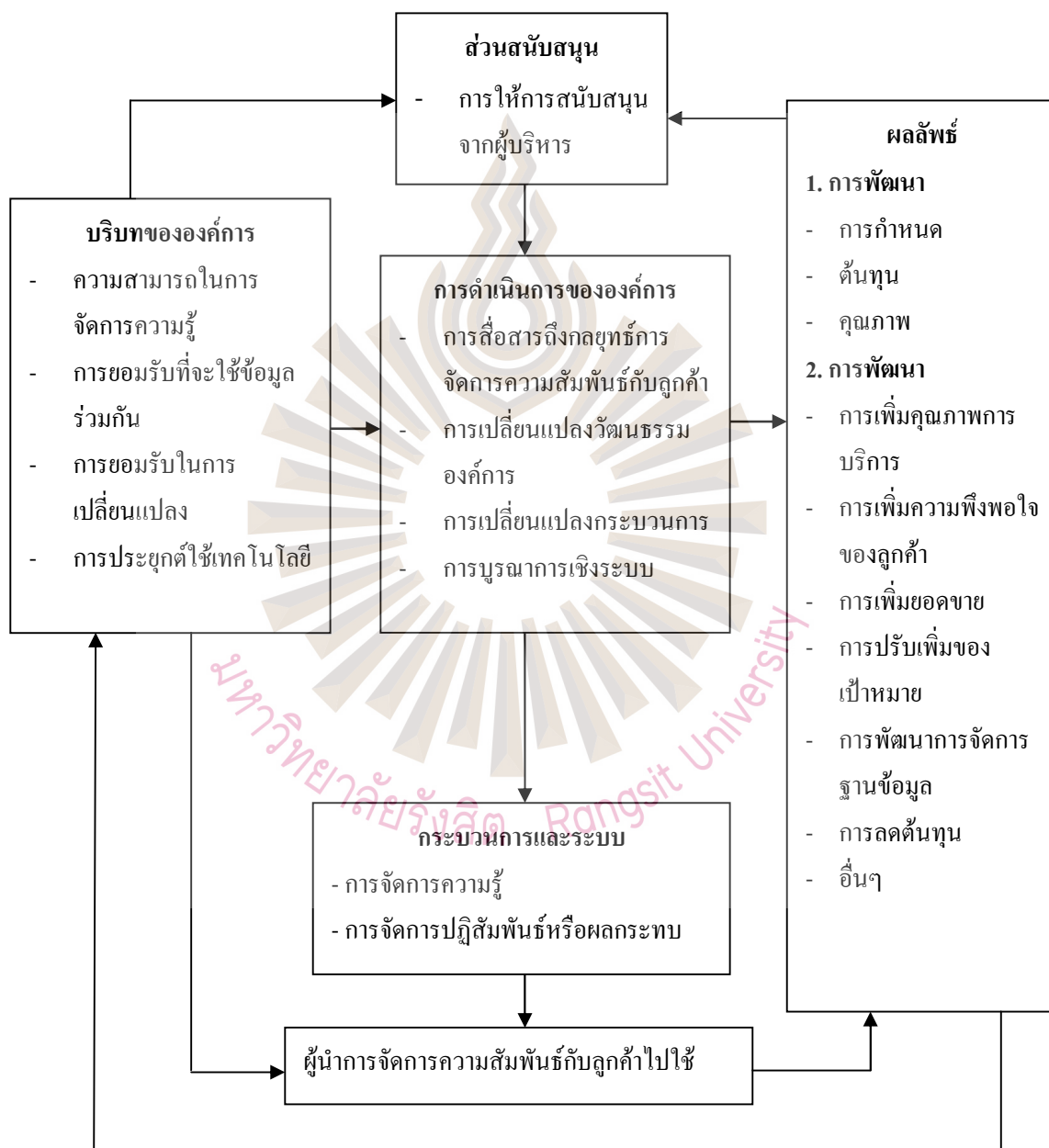
6) ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัทถ้าหากบริษัทมีผลกำไรสูงขึ้นนั้น ย่อมหมายความว่าผลตอบแทนในส่วนของลูกค้า “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทมากที่สุด

หลักการสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

โดยหลักการสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเกี่ยวข้องกับหลักการทางการตลาดและการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคจาก (Sauer, 1997) ทฤษฎีตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จ 9 ปัจจัยของชาวเออร์ (Sauer's Model) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ

- 1) บริบท ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ การยอมรับที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน การยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
- 2) ส่วนสนับสนุน คือการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- 3) โครงการหรือแผนงาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การสื่อสารและการเผยแพร่กลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และบูรณาการระบบ

จากโครงสร้างของตัวแบบซาวเออร์ (Sauer's Model) เรานำมาบูรณาการกับผลลัพธ์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งแบ่งประเด็นออกได้เป็น 2 ด้านคือ การพัฒนาและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ และนำมาสร้างเป็นตัวแบบนวัตกรรมการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (King S. F. and Burges T. F., 2008) ดังนี้



รูปที่ 2.2 ตัวแบบนวัตกรรมการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่มา : King S. F. and Burges T. F., 2008

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

1) การขับเคลื่อนและการสนับสนุนกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสำคัญในการสร้างการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น เป็นการสร้างคุณค่าที่ได้มาจากการสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะต้องเริ่มจากความตระหนักและการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่ไม่ใช่การปฏิบัติตามกระแสเพื่อที่จะตอบสนองต่อแนวโน้มการดำเนินงานของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่เท่านั้น (Sarah Cook, 2011)

1.1) การเริ่มจากระดับบน จากผลการวิจัยพบว่าความล้มเหลวของเป้าหมายในระยะสั้น, ความไม่รู้สึกรู้หาของพนักงานนั้นมิใช่สาเหตุจากการจัดการในระดับบน ตลอดจนกระบวนการฝึกอบรมที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ที่มีผลต่อการปฏิบัติของพนักงานในการดูแลลูกค้าในระดับสูง การให้บริการกับลูกค้าที่ยอดเยี่ยมจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเวลา, การบริหารต้นทุน, การจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น, ข้อผูกพัน, ความต่อเนื่อง และการทำให้เกิดความชัดเจน จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการลูกค้าที่ยอดเยี่ยมนั้น จะมีการสื่อสารถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจนถึงแนวคิดในการให้บริการ ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและพิจารณาเพื่อสร้างนโยบายขององค์กรที่ขับเคลื่อนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและสร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าในการปฏิบัติงาน (George Cox, 2002) ความเข้าใจผิดต่อการออกแบบโครงการในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่นำเสนอต่อลูกค้าในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา

1.2)ภารกิจและวิสัยทัศน์ ในขั้นแรกของการดำเนินการในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมกับลูกค้านั้นจะต้องได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในอันดับแรกๆ และจะต้องนำไปกำหนดไว้ในนโยบายขององค์กร โดยการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงข้อความที่บ่งถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และภารกิจหมายถึงข้อความที่กล่าวถึงการดำเนินการทางธุรกิจที่องค์กรต้องการหรือการมุ่งไปสู่เป้าหมาย จะประกอบไปด้วยคุณค่าและสิ่งที่สามารถจะกระทำได้

1.3) คุณค่า การเปลี่ยนแปลงภารกิจให้สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจที่กระจ่างชัดต่อคุณค่าที่องค์กรต้องการ คุณค่าเป็นบริบทของฐานคติหรือสิ่งที่มีอยู่จริงที่บ่งถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานรวมถึงความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ หรืออาจจะหมายถึงการหาทางในการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีความสำคัญ เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.4) วัตถุประสงค์ เป็นเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์การในการดำเนินงานทั้งหมดที่เชื่อถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อทุกองค์ประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยมีเนื้อหาสาระของการดำเนินงานครอบคลุมตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนความต้องการของลูกค้า (Sarah Cook, 2011)

1.5) กลยุทธ์ องค์ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้าจะประกอบด้วย การนำภารกิจ, คุณค่า และวัตถุประสงค์ มาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนภารกิจและคุณค่าให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการให้บริการลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างแผนกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าที่ต้องการ โดยกำหนดเป็นแผนการในระยะยาวขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นจึงมาจัดทำเป็นแผนการระยะสั้นๆ โดยคำนึงถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญหรือมีความเร่งด่วน โดยนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในลำดับแรกซึ่งกระบวนการนั้นจะมุ่งไปที่ลูกค้าเป็นหลัก ตามมาด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมที่จะนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ กลยุทธ์ที่ดีควรจะเปลี่ยนแผนงานหรือนโยบายในระดับบนให้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สูตรสำเร็จของหลายๆ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า ประกอบด้วย การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ คุณค่า และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน, การประเมินสภาพหรือตำแหน่งขององค์การในปัจจุบัน, การจัดทำแผนกลยุทธ์, การพัฒนาแผนปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะ, การจัดทำเป้าหมายหรือเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ, การขจัดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

2) ความสำคัญขององค์การที่มีต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แผนกต้อนรับส่วนหน้าจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งในหลายกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เช่น พนักงานฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้วิเคราะห์ตลาด ผู้จัดการส่งเสริมการขาย ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และผู้ให้บริการลูกค้า เป็นต้น การจัดโครงสร้างขององค์การเป็นการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ บทบาทขององค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จากความแตกต่างขององค์ประกอบทั้ง 4 ประการในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ กลยุทธ์ การปฏิบัติ การวิเคราะห์ และความร่วมมือ โดยกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อมุ่งเน้นในการพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมทางธุรกิจที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อความเป็นผู้ชนะและการรักษาลูกค้าให้คงอยู่ตลอดไป โดยการสร้างและการจัดส่งคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ การปฏิบัติในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบอัตโนมัติในการรองรับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การขาย การทำตลาด และการให้บริการลูกค้า การวิเคราะห์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามุ่งเน้นไปที่การจัดทำเหมืองหรือแหล่งข้อมูลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เป็น

ประโยชน์เพื่อนำไปสร้างกลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ความร่วมมือในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ภายใต้ข้อกำหนด ขอบเขต หรือตามความสามารถขององค์กรที่จะกระทำได้ เพื่อตอบสนองต่อความมุ่งหวังขององค์กรและหุ้นส่วนให้มากที่สุด และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เป้าหมายของกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากคำกล่าวที่ว่า “กลยุทธ์มาก่อนโครงสร้าง” ซึ่งเป็นหลักการในการทำงานของอัลเฟรด แชนเดเลอร์ (Alfred Chandler, 1962) ได้มุ่งเน้นไปที่องค์การควรจะออกแบบเป้าหมายของกลยุทธ์ก่อนที่จะออกแบบโครงสร้างขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย บริษัทได้นำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาเป็นกลยุทธ์หลักทางธุรกิจ และสร้างองค์การให้ไปในแบบที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายของความสำเร็จ 3 ประการ คือ (1)ความต้องการที่จะดูแลกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือการทำตลาดเฉพาะกลุ่ม(2)การรักษาหรือการพัฒนากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อลูกค้าหรือการทำตลาดเฉพาะกลุ่ม และ (3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในการแข่งขันและสร้างประสบการณ์ที่นำไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ไม่มีองค์การที่จะคาดหวังต่อผลของความสำเร็จที่จะได้รับโดยลำพัง ซึ่งทั้งหมดจะเป็นการดำเนินงานร่วมกันของผู้จัดหาวัตถุดิบ หุ้นส่วน และสมาชิกของเครือข่ายทางธุรกิจ นั่นหมายถึงโครงสร้างขององค์กรจะประกอบไปด้วยหลายๆ ส่วนที่สนับสนุนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน เป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงในระดับที่มากหรือน้อย โดยในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก เช่น การดำเนินการที่อยู่นอกเหนือกฎระเบียบและไม่มีแบบแผน คู่แข่งขันที่มาจากทั่วทุกมุมโลก การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการทำตลาด ตลาดที่เป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ที่ไม่มีพรมแดนความต้องการและระดับการศึกษาของลูกค้าที่สูงขึ้น ดังนั้นจะต้องมีการสร้างสรรค์โครงสร้างขององค์กรเพื่อเข้าถึงการสัมผัสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

3) การจัดการเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าระบบเครือข่ายที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทจะไม่สามารถที่จะดำเนินงานทางธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างโดดเดี่ยว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบเครือข่าย ประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายหมายถึงการใช้เครือข่ายเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทรัพยากรของระบบเครือข่ายจะต้องจัดวางตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและประสานงานในการให้ความช่วยเหลือเพื่อสร้างและจัดส่งคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมายของบริษัท การจัดการ

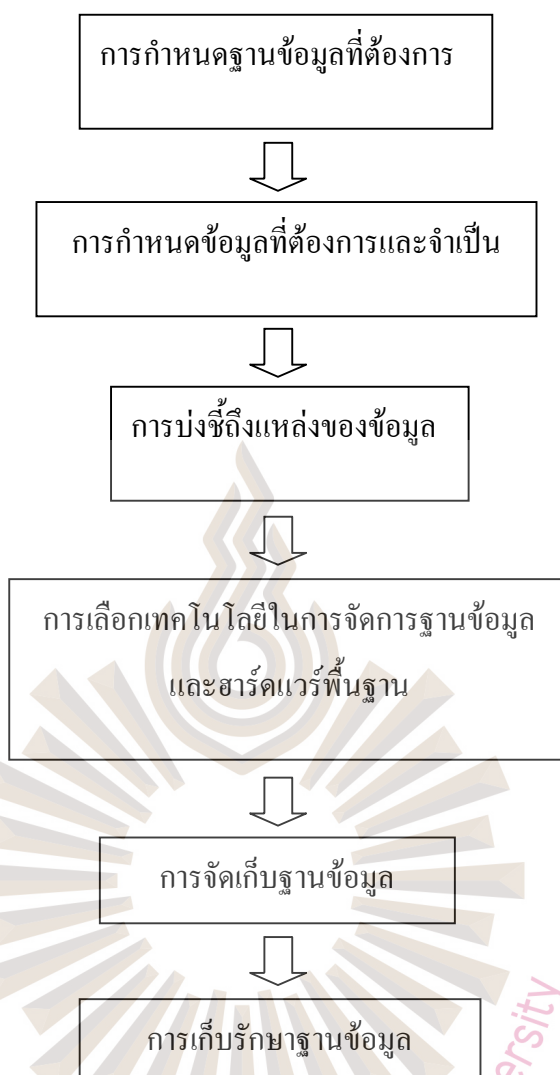
ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกลยุทธ์หลักทางธุรกิจในการบูรณาการกระบวนการภายใน การกำหนดหน้าที่ และระบบเครือข่ายภายนอก เพื่อสร้างและจัดส่งคุณค่าให้กับลูกค้า สร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูง ฐานข้อมูลความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นประโยชน์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม การแข่งขันเพื่อเพิ่มลูกค้า ในอดีตการแข่งขันจะเป็นแบบบริษัทต่อบริษัทหรือผู้ประกอบการด้วยกัน ปัจจุบันการแข่งขันได้เพิ่มขึ้นเป็นเครือข่ายเจ้าของโรงงานหรือผู้ให้บริการได้ดำเนินธุรกิจเป็นระบบเครือข่ายเพื่อสร้างพลังหรืออำนาจการต่อรองให้กับตราสินค้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามชิกในโซ่อุปทานนั้นเปี่ยมไปด้วยอำนาจการต่อรอง เช่น บริษัทอินเทลและไมโครซอฟท์นั้นมีอิทธิพลต่อผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ เช่น เดล โทชิบา และคอมแพค ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่สูงมาก ถ้าบริษัทอินเทลและไมโครซอฟท์ไม่เข้าไปสนับสนุนการผลิตสินค้า ความต้องการของสมาชิกนั้นมีนัยสำคัญทางอิทธิพลและอำนาจในการต่อรอง เช่น ยอดขายที่สูงมากนั้นส่งผลต่อธุรกิจค้าปลีกหรือการสร้างตราสินค้าของตนเอง วอลมาร์ทและเทสโก้นั้นมีความต้องการที่จะเป็นผู้ผลิตเพื่อสร้างตราสินค้าของตนเอง บางครั้งโรงงานผู้ผลิตจะเข้าไปมีบทบาทหรือเข้ามาช่วยในการสร้างตราสินค้า และในอีกด้านหนึ่งผู้ผลิตสินค้าก็มีพลังอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายสินค้าเช่นกัน โดยการสร้างพันธมิตรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น กิจกรรม พรอคเตอร์และแกมเบิล

เครือข่ายเป็น โครงสร้างในการเชื่อมต่อจุดแต่ละจุดที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน สำหรับเครือข่ายทางธุรกิจนั้นไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เป็นการเชื่อมโยงบริษัท องค์กร และปัจเจกบุคคลเพื่อสร้างสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ในบริบทนี้จะกล่าวถึงการตลาดทางธุรกิจ ที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย หุ้นส่วน ผู้ควบคุม ผู้รับจ้าง ลูกค้า และบริษัทอื่นๆ ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทางธุรกิจนั้นส่งผ่านการปฏิบัติ การเชื่อมโยงกิจกรรม และทรัพยากรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งอยู่ภายใต้การทำการค้า ข้อกฎหมาย การบริหาร และการติดต่อระหว่างบริษัท ที่มีปฏิสัมพันธ์ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน กฎหมาย ลักษณะทางกายภาพ การจัดการ สถิติปัญญา และอื่นๆ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการสนับสนุนเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและระหว่างบุคคลของระบบเครือข่ายนั้นมีความซับซ้อนของโครงสร้างทางสังคม ที่สามารถเป็นไปได้ในหลายๆ เงื่อนไข การมีส่วนร่วมที่จะช่วยสนับสนุนในความแตกต่างของความสัมพันธ์ เช่น โรงงานผู้ผลิตจะนำเอาข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความต้องการของลูกค้าไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในการผลิตสินค้า

4) การพัฒนา, การจัดการ และการใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกันเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และความเข้าใจในลูกค้าเพื่อให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ใน

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะมุ่งเน้นไปที่ชัยชนะและการรักษาผลกำไรจากลูกค้า ความเป็นมิตรและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจากการใช้ฐานข้อมูล ที่บ่งถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีความต่อเนื่อง การดำเนินการในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเน้นไปที่ระบบอัตโนมัติในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การขายสินค้า การทำตลาด และการให้บริการลูกค้า ความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้า จะนำไปสู่การบริการที่สอดคล้อง การออกไปโรมรันทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จ และการสร้างโอกาสในการขายสินค้าเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์หรือวิธีการที่มุ่งหวัง โดยใช้ฐานข้อมูลของความสัมพันธ์กับลูกค้าในส่วนที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร ฐานข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของลูกค้าจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น สิ่งที่เป็น, การพัฒนา, การจัดเก็บ, การจัดจำหน่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพ

ฐานข้อมูลส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของไฟล์เอกสาร การบันทึกข้อมูลจะอยู่ในแต่ละฟิลด์ (Field) ซึ่งจะมีลักษณะเป็นตารางตามแนวตั้งและแนวนอน ฐานข้อมูลของลูกค้าสมัยใหม่จะอยู่ในรูปโปรแกรมแผ่นตาราง (Spreadsheet) โดยการจัดทำฐานข้อมูลความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1)การกำหนดฐานข้อมูลที่ต้องการ (2)การกำหนดข้อมูลที่ต้องการและจำเป็น (3)การบ่งชี้ถึงแหล่งของข้อมูล(4)การเลือกเทคโนโลยีในการจัดการฐานข้อมูลและฮาร์ดแวร์พื้นฐาน (5)การจัดเก็บฐานข้อมูล และ(6)การเก็บรักษาฐานข้อมูล ดังรูปที่ 2.3



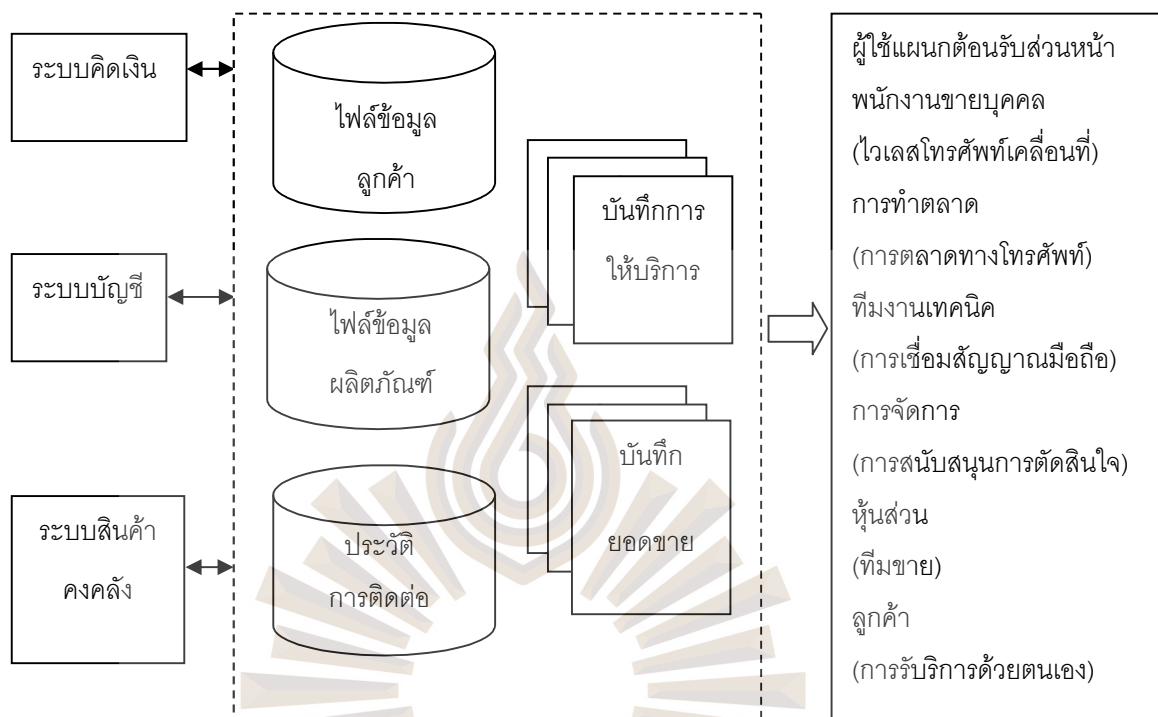
รูปที่ 2.3 แสดงการจัดทำฐานข้อมูลความสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่มา: Alfred Chandler, 1962.

5) เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเวลาหลายสิบปีมาแล้ว ประมาณปี ค.ศ. 1970 ซึ่งเทคโนโลยีในการจัดการลูกค้านั้นอยู่ในรูปศูนย์ที่ดำเนินการตามลำพัง (Standalone) เช่น ศูนย์บริการสอบถามข้อมูล (Call Center) ระบบจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Sales-force Automation Systems) และไฟล์ข้อมูลลูกค้า (Customer Information Files: CIF) หลังจากปี ค.ศ.1980 หลายๆ องค์กรได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการองค์กร เช่น บริษัทประกันภัยและธนาคาร ได้เริ่มใช้แหล่งข้อมูลทางการตลาดที่สำคัญ เช่น บัญชีเงินฝากของลูกค้า เป็นต้น ศูนย์บริการติดต่อสอบถามเริ่มที่จะให้บริการนอกเหนือขอบเขต เช่น การขายสินค้าและลูกค้าก็ตอบสนองต่อการบริการ ลูกค้าเริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรในระบบเดียวที่แยกกันอยู่ (Single Entity) การนำความคิดของการ



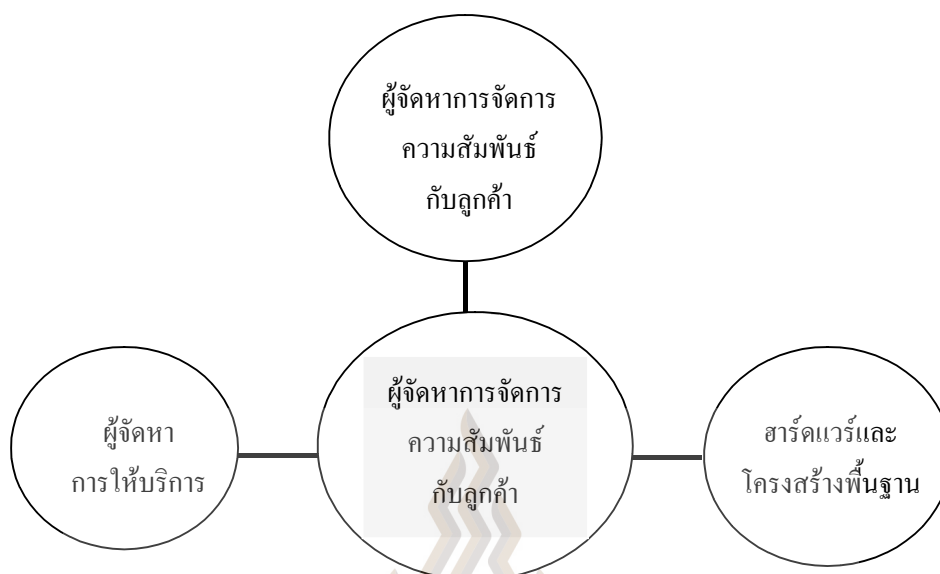
รวมระบบเดี่ยวเข้าด้วยกันจึงเกิดขึ้น ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของลูกค้าถูกนำมาใช้ประโยชน์ในจุดให้บริการลูกค้าร่วมกันและใช้ในช่องทางการติดต่อกับลูกค้า ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 แสดงการประยุกต์แผนกต้อนรับส่วนหน้าในระบบเดี่ยว

ที่มา: Alfred Chandler, 1962.

การสร้างระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงเศรษฐกิจ (การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า Ecosystem) นั้นเป็นการคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1)ผู้จัดการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (2)ผู้จัดการให้บริการ และ (3)ฮาร์ดแวร์และโครงสร้างพื้นฐาน ดังรูปที่ 2.5



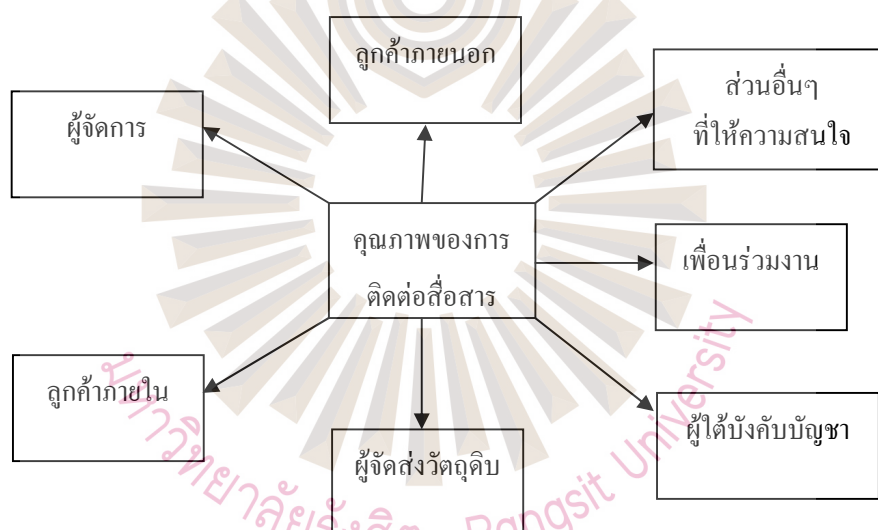
รูปที่ 2.5 แสดงการสร้างระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงเศรษฐกิจ  
ที่มา: Alfred Chandler, 1962.

#### 6) ยุทธศาสตร์เพื่อการสื่อสารขององค์กร

คุณภาพของการให้บริการจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นเส้นเลือดใหญ่ในการพัฒนาและสร้างความยั่งยืนให้กับบริการ (Sarah Cook, 2011) จากผลการศึกษาค้นคว้าได้บ่งชี้พนักงานมีความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากการสร้างคุณค่าจากการติดต่อสื่อสาร และก่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ เจตคติในการให้บริการจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสาร การบูรณาการข้อความในการให้บริการจะนำไปสู่ในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ทั้งการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก เจตคติในการให้บริการจะกลายเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ ความต้องการที่จะพัฒนาแผนงานในการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นตัวกลางในการเลือกเพื่อที่จะสื่อข้อความไปยังกลุ่มผู้ฟังที่เป็นเป้าหมาย เพื่อให้ปฏิบัติตามคำพูด เจตคติของคุณภาพการให้บริการที่เป็นหลักการสำคัญคือการเปิดและการสื่อสารแบบสองทาง การพัฒนาสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่สื่อถึงเจตคติการให้บริการนั้น เป็นการสร้างความตระหนักในการลงทุนในการบริการขององค์กร การประชุมสรุปของทีมงานนั้นมีความสำคัญเพื่อสื่อสารไปถึงพนักงาน การสื่อสารโดยใช้คำพูดก่อให้เกิดความร่วมมือและความน่าสนใจ แต่จะต้องมีการเตรียมการและการนำเสนอที่สอดคล้อง ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่นการฟังและการตั้งคำถามนั้นมีความสำคัญต่อการสนทนาระหว่างกัน ปัญหาในการติดต่อสื่อสารโดยการใช้คำพูดอาจเกิดขึ้นได้จากการส่งข้อความที่ส่งไปถึงผู้ฟังไม่น่าจดจำหรือข้อความไม่ถูกรับได้อย่างสมบูรณ์

แม้ว่าการสื่อสารโดยการเขียนจะเป็นการสื่อสารที่ส่งสารได้อย่างชัดเจน แต่บ่อยครั้งการเขียนก็ทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจผิด สื่อที่รับรู้ได้จากการมอง เช่น ดิวิดีเป็นวิธีการสื่อสารที่มีคุณภาพ สามารถเข้าใจและเรียนรู้ได้อย่างกระจ่างชัด ผู้จัดการควรตระหนักถึงข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของสื่อแต่ละประเภทก่อนที่จะใช้ในแผนงานการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร โดยการเลือกสื่อให้เหมาะสมกับข้อความ ในองค์การต่างๆ สามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างหลากหลายในการติดต่อสื่อสาร เช่น การเขียนข้อความสั้นๆ การใช้เทปเสียง วาสารรายเดือน ดิวิดี อินทราเน็ต และโทรศัพท์ตอบกลับ โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อการสื่อสารกรอบแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อควบคุมและพนักงาน และสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างกัน

การพัฒนากลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 แสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการติดต่อสื่อสาร  
ที่มา: Alfred Chandler, 1962.

จากรูปที่ 2.6 เป็นผลการศึกษาของ The NHS Education for Scotland ได้พัฒนาแผนภาพการติดต่อสื่อสาร แผนการปฏิบัติสามารถที่จะพัฒนาเจตคติการบริการเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์การในระยะยาว อย่างไรก็ตามการป้อนกลับก็เป็นส่วนที่จะทำให้แน่ใจว่าการสื่อสารนั้นยังคงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

## 7) การฝึกอบรมและการพัฒนาในการให้บริการลูกค้า

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นทักษะความชำนาญที่จะเข้าไปสนับสนุนปรัชญาในการให้บริการลูกค้า (Sarah Cook, 2011) องค์กรจะต้องจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มุ่งไปสู่การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ โดยเริ่มจากการรับฟังความต้องการของลูกค้า การจัดหาผู้จัดการและทีมงานในการฝึกอบรม เพื่อนำมาสนับสนุนความต้องการในการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการสรรหาจุดที่ควรปรับปรุงหรือแก้ไขและเพื่อสร้างกระบวนการในการชักจูงเพื่อให้ปฏิบัติตาม จากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาสู่วัตถุประสงค์ในการพัฒนาและการฝึกอบรม ที่มุ่งประโยชน์ไปที่การดำเนินธุรกิจ จากตัวอย่างของบริษัทผลิตยาและเวชภัณฑ์แกร็ก โซ-สมิท ไลน์ (Glaxo-SmithKline) ในนำรูปแบบการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อบ่งชี้และพัฒนาการให้บริการ อีกทั้งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เช่น การตั้งคำถามถึงระยะเวลาที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า และระดับความพึงพอใจที่ลูกค้าต้องการเมื่อเปรียบเทียบกับระดับในปัจจุบัน จากผลสำรวจพบว่าแผนกการให้บริการลูกค้าสามารถกำหนดรูปแบบการให้บริการที่เป็นมาตรฐานและบ่งชี้ถึงความต้องการในการพัฒนาและการฝึกอบรมได้ และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การสำรวจในเชิงปริมาณนั้นเป็นแนวทางของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร และทำให้เข้าใจถึงการติดตามและการประเมินผลของนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติ และผลสำรวจที่ได้สามารถนำไปใช้เพื่อแจ้งความต้องการในการฝึกอบรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าที่มุ่งหวังนั้นก็จะเป็นอีกวิธีในหลายๆ วิธีที่องค์กรได้นำมาใช้เพื่อสอบถามถึงความคาดหวังของลูกค้า ตัวอย่างผลงานวิจัยเกี่ยวกับลูกค้าของโรงแรมแมริออท (Marriott International Hotel) ถึงความคาดหวังของผู้มาใช้บริการต่อการให้บริการของโรงแรมนั้น พบว่าไม่เป็นไปตามแนวทางในการกำหนดประสิทธิภาพของทีมงานให้กับพนักงานต้อนรับส่วนหน้าได้ปฏิบัติตาม และนำไปสู่ความพยายามในการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยโครงการการฝึกอบรมได้ใช้ชื่อว่า “Front Desk” ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการของทีมงานให้กับพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่จะต้องปฏิบัติตามรูปแบบการฝึกอบรมได้ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้จัดการ และในทุกๆ โรงแรมได้มีหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและการฝึกอบรมและการออกแบบวิธีการจะต้องแสดงถึงข้อบ่งชี้ที่ต้องการ และจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา การจัดการจะต้องฝึกและนำไปสู่การปฏิบัติในสถานที่จริง ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญในการฝึกอบรมประการหนึ่งจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความเสมือนจริงมากที่สุด การฝึกอบรมจะต้องมีบรรยากาศที่ดี ไม่เคร่งเครียดมากเกินไป ได้รับความเพลิดเพลิน

และไม่น่าเบื่อ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องกระชับชัดเจน อธิบายได้และจัดทำเป็นข้อตกลงร่วมกันทั้งผู้จัดการ ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า

#### 8) การกำหนดแผนงานและโครงการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการในการนำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ นั้นคือ (1) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (2) การค้นหาและการสร้างโครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (3) การค้นหาความต้องการเฉพาะและการคัดเลือกผู้ร่วมงาน (4) การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ และ (5) การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ (Fransis Buttle, 2009)

8.1) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นแผนงานในระดับสูง ในการจัดเตรียมบุคลากร, การระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีดังนี้

1) การวิเคราะห์จุดวิกฤติหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดที่เกิดขึ้นจริง การทำความเข้าใจ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพปัญหา

2) ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้ากลุ่มใดคือกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่เราสนใจ อะไรคือการทำตลาดที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้า อะไรคือเป้าหมายของยอดขาย อะไรคือส่วนแบ่งทางการตลาดที่เราต้องการ และเราจะใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าร่วมกันได้อย่างไร เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์หรือวิธีการในการเพื่อประสิทธิผลต่อการได้มาซึ่งลูกค้าและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาลูกค้าให้คงอยู่ต่อไป รวมถึงการพัฒนาลูกค้าให้นำไปสู่ยอดขายที่เพิ่มขึ้น และการซื้อผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอื่นๆ

3) การนำเสนอทางการตลาด หมายถึงผลิตภัณฑ์ใดที่เราต้องการนำเสนอต่อลูกค้า และกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์เป็นอย่างไร องค์กรจะทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นที่รู้จักของลูกค้าได้อย่างไร ใครคือคู่แข่งหรือคู่แข่งทางธุรกิจ อะไรที่เราเสียเปรียบหรือมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับสินค้าได้อย่างไร องค์กรจะได้รับการประโยชน์จากประสบการณ์ของลูกค้าเพื่อที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัทได้อย่างไร รวมถึงการเปรียบเทียบราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับคู่แข่ง และปริมาณการจำหน่ายสินค้า

4) ช่องทาง ช่องทางของบริษัทที่ใช้ในการติดต่อและการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยวิเคราะห์ถึงช่องทางไหนบ้างที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ระดับของช่องทางที่ใช้ในการแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด ระดับความสำคัญของแต่ละช่องทาง คู่แข่งขันได้ใช้ช่องทางไหนบ้างในการติดต่อและการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ช่องทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กรจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การกำหนดเป้าหมายหรือปริมาณการจำหน่ายสินค้าที่เราคาดหวัง กระบวนการในการจัดการแต่ละช่องทางนั้นส่งผลกระทบต่อต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างไร เป้าหมายในการตรวจสอบในการที่จะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งถึงจุดแข็งจุดอ่อนของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าขององค์กร การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากระดับบริหาร ผู้จัดการ พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า และข้อมูลที่สำคัญที่สุดที่ได้รับจากลูกค้า การศึกษาถึงแผนงานทางธุรกิจ คือหนึ่งในผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่แผนผังการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะบ่งชี้จุดที่ให้บริการลูกค้าทั้งระบบ กระบวนการหรือรูปแบบในการดำเนินงาน ปฏิสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญต่อประสบการณ์ของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือการรับบริการ โดยคำนึงถึงต้นทุนในการดำเนินการเป็นลำดับแรกที่จะนำไปสู่การปรับระบบและ/หรือการก้าวสู่ระบบอัตโนมัติต่างๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดวิกฤติการณ์เริ่มต้นการศึกษาถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าการจัดลำดับความสำคัญการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การบ่งชี้ถึงตัวบุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ต้องการ และพัฒนาให้เหมาะกับลักษณะทางธุรกิจ

8.2) การสร้างโครงการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในขั้นแรกจะต้องบ่งถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการจัดการในระดับนโยบาย ผู้ใช้ในระบบที่จะเกิดขึ้นใหม่ ทีมงานการทำตลาด พนักงานขาย ส่วนให้บริการลูกค้า ช่องทางการติดต่อกับหุ้นส่วน ลูกค้า และผู้ชำนาญการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านี้มีความสำคัญต่อโครงการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ ที่จะเข้าใจถึงสภาพปัญหา ผู้ใช้งานระบบจะเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพราะจะต้องเข้าไปสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเนื่องจากเทคโนโลยีจะช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรขึ้นมาเพื่อสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานและตอบสนองต่อโครงการต่างๆ ผู้บริหารโครงการ (Programme Director, PD) จะเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้าง ผู้บริหารโครงการจะต้องสามารถตอบสนองต่อการติดตามเพื่อประเมินความคุ้มค่าและควบคุมต้นทุนของโครงการ ประกอบด้วย การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการจัดทำโครงสร้างองค์กรการบ่งชี้ถึงความต้องการเพื่อ

จัดการเปลี่ยนแปลงการบ่งชี้ถึงความต้องการเพื่อจัดการ โครงการ และการพัฒนาแผนการจัดการ ความเสี่ยง

8.3) การค้นหาความต้องการเฉพาะและการคัดเลือกผู้ร่วมงานเป็นการบ่งชี้ใน กระบวนการทางธุรกิจ ถึงความต้องการ ความตั้งใจ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดย ใช้ระบบปฏิบัติการแบบอัตโนมัติ โดยกระบวนการทางธุรกิจเป็นการจัดทำรูปแบบของกิจกรรม โดยนำบุคลากรและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวัง ประกอบไปด้วย กระบวนการในการจัดทำแผนและกำหนดรายละเอียด การตรวจสอบข้อมูลและ การวิเคราะห์ช่องว่าง การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและการค้นหาวิธีการแก้ปัญหา การเขียน วัตถุประสงค์ของความต้องการ การตั้งชื่อวัตถุประสงค์การทบทวนหรือการพิจารณาถึงความ เหมาะสมของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ และการประเมินผลและการคัดเลือกส่วนที่เกี่ยวข้อง

8.4) การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ เป็นการบ่งชี้ความต้องการของหุ้นส่วน ต่างๆ ประกอบด้วยการจัดทำแผนโครงการอย่างละเอียดการกำหนดความต้องการของเทคโนโลยี และการออกแบบต้นแบบ, การทดสอบ, การปรับปรุง และการตัดออก

8.5) การประเมินประสิทธิภาพของโครงการประกอบด้วยผลที่ได้รับจาก โครงการ และผลที่ได้รับทางธุรกิจ

ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างให้ความสำคัญกับระบบการ บริหารลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1) การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ยิ่งธุรกิจที่นำลงทุนสามารถสร้างรายได้และผล กำไรมากเท่าใด คู่แข่งขันก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการแข่งขันทางธุรกิจจึงรุนแรงมากขึ้น อีกทั้งยัง ต้องมีความรวดเร็วในการปรับองค์กรและกลยุทธ์ตามคู่แข่งขัน ได้ทันหรือเหนือกว่าคู่แข่งขัน

2) การสร้างความแตกต่าง ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าเป็น เครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความแตกต่าง ในภาวะที่ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายมี อิทธิพลน้อยลงเรื่อยๆ นักการตลาดพบว่าคู่แข่งขันสามารถออกสินค้าชนิดเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่รุนแรงของการประชาสัมพันธ์ในการขายที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเกิดขึ้นมากมาย สินค้าและบริการใหม่ สามารถแทรกตัวเข้าไปในตลาดได้ไม่ยาก วิธีการมัดใจลูกค้าในยุคนี้จึงไม่ สามารถใช้การตลาดแบบธรรมดาได้อีกต่อไป และต้องให้ความสนใจและผูกใจลูกค้า นำเสนอสิ่งที่ ลูกค้าต้องการและเป็นการเฉพาะ

3) ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ที่สูงขึ้น จากผลงานวิจัยได้ระบุว่าต้นทุนในการ หาลูกค้าใหม่นั้นมีมูลค่าประมาณ 5 เท่าของต้นทุนในการรักษาลูกค้าเดิมไว้ ดังนั้นด้วยการแข่งขันที่

รุนแรง คู่แข่งจึงมักใช้กลยุทธ์ในการดึงลูกค้าคนอื่นเข้ามาสู่องค์กรของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอราคาที่ดีกว่าหรือบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าปัจจุบัน หากสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมได้ก็จะลดค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่มาชดเชยได้ และควรจะมีเครื่องมือเพื่อประเมินผลและแจ้งเตือนให้สามารถทราบได้ว่าลูกค้ากำลังจะเปลี่ยนใจไปหาคู่แข่งแล้ว

4) การเพิ่มมูลค่าระยะยาวของลูกค้า จากแนวคิดที่ว่าลูกค้าเก่าที่คุณค่ามหาศาล การสูญเสียลูกค้าเก่าไม่เป็นแค่เฉพาะการสูญเสียรายได้ที่ลูกค้าใช้จ่ายในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นการสูญเสียโอกาสของรายได้ในอนาคตจากลูกค้ารายนั้นอย่างยาวนาน ซึ่งอาจจะเป็น 10 ปีหรือ 20 ปี และถ้าองค์กรสูญเสียลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจมากขนาดไหน จากผลการศึกษาในต่างประเทศพบว่าหากลดอัตราการสูญเสียของลูกค้าลงได้เพียงร้อยละ 5 จะสามารถสร้างมูลค่าระยะยาวของลูกค้าได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 25-85 ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ

5) การเพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ในปัจจุบันนี้มีราคาและต้นทุนที่สูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับในอดีต ดังนั้นธุรกิจจึงมุ่งสร้างรายได้เพิ่มจากฐานลูกค้าเดิมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน หรือนำเสนอในสายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ด้วยกลยุทธ์การสร้างรายได้จากลูกค้าเดิมนั้น ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าจากลูกค้าใหม่

6) การจัดการลูกค้าแตกต่างกัน หลักการพาเรโต 80:20 หมายถึงลูกค้าในสัดส่วนเพียง ร้อยละ 20 ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจถึงร้อยละ 80 หรือสร้างกำไรให้กับธุรกิจ และลูกค้าในสัดส่วนร้อยละ 80 ที่สร้างรายได้เพียงร้อยละ 20 ให้กับธุรกิจหรือไม่สร้างกำไรให้ธุรกิจ ดังนั้นสามารถจัดการลูกค้าได้แตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องดูแลลูกค้าทั้งหมดเหมือนกัน นั้นหมายถึงต้นทุนที่สูงแต่ได้ผลลัพธ์ที่ไม่คุ้มค่า ดังนั้นควรมุ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 20 เท่านั้น

7) ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น บ่อยครั้งที่ลูกค้ามีความต้องการมากกว่าที่คาดหวังจากผู้ให้บริการ และผู้ให้บริการต้องตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ดังนั้นหากไม่รู้จักรถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่ดีแล้ว ก็มีโอกาที่จะสูญเสียลูกค้าไป

8) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจเลือกวิธีการตอบสนองลูกค้าแต่ละรายได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เทคโนโลยียังเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้น อีกทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย เช่นการใช้งานเว็บไซต์เพื่อตอบปัญหาให้กับ

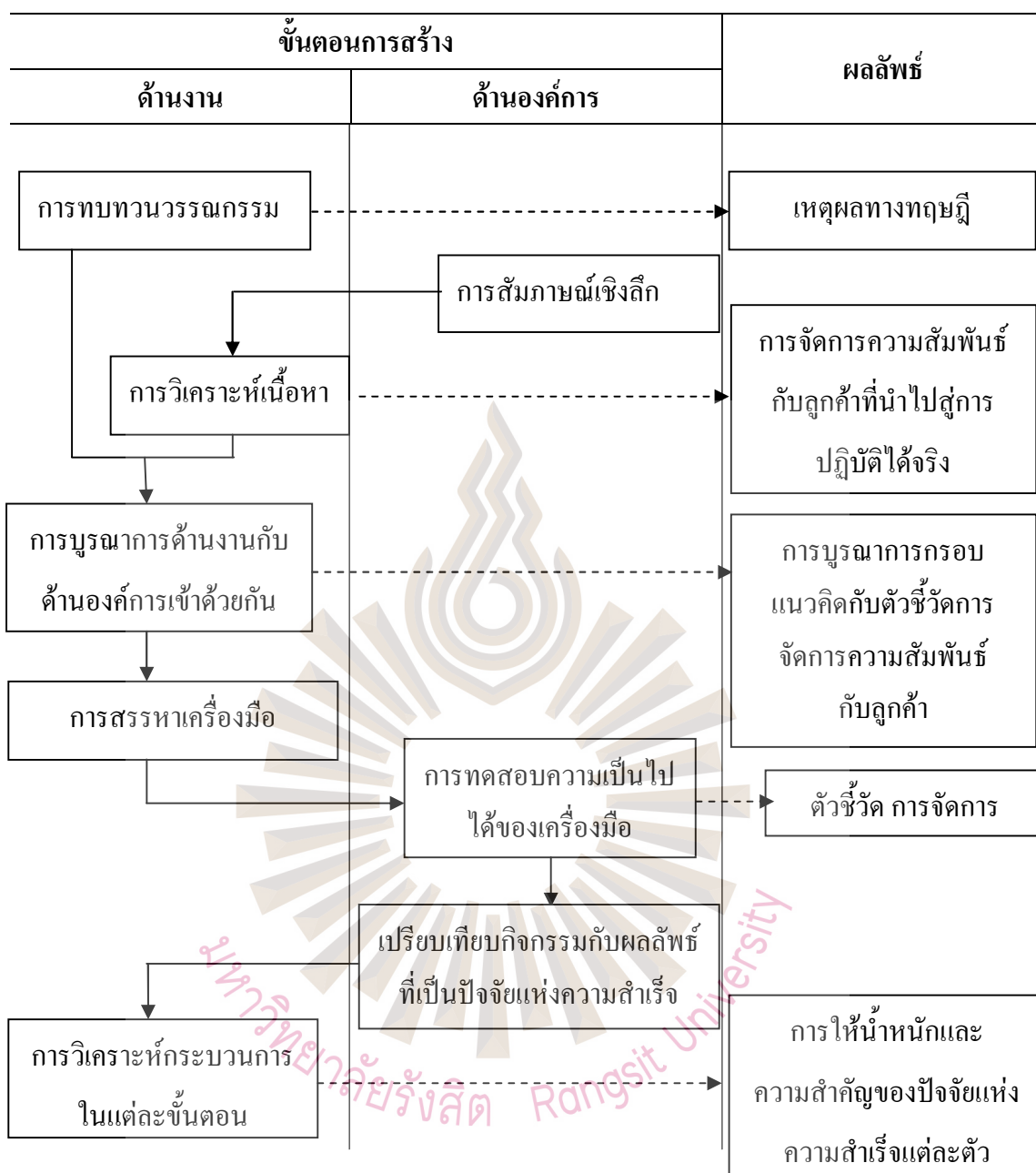
เครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

จุดประสงค์พื้นฐานในการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จะเป็นการตรวจสอบถึงปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ในการประเมินระบบหรือกระบวนการ



จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จากกรอบแนวคิดที่จะทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและประสพผลสำเร็จนั้น จะต้องอาศัยการเชื่อมโยงในกระบวนการจัดการความรู้มาสร้างองค์ความรู้เพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นกระบวนการภายใน กับปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการการสื่อสารกับลูกค้าซึ่งเป็นกระบวนการภายนอก โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นกระบวนการหลักขององค์กร หรือมีความสำคัญมากกว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Lindgreen A. et al., 2006) ได้นำเสนอหลักในการประเมินซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ 10 ชนิด และสามารถนำมาจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านกระบวนการ โดยปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือ โดยกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่งจะทำให้เข้าใจในมิติด้านพฤติกรรมและนำไปสู่การวัดผลในเชิงปริมาณนั้นก็คือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator, KPI) เช่น ยอดขาย การซื้อซ้ำ การลดลงของต้นทุน ระยะเวลาในการให้บริการ ปัจจัยด้านพฤติกรรม เช่น ทักษะคนในการให้บริการ ความเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้า คุณภาพของการบริการที่ได้รับ เป็นต้น ปัจจัยด้านพฤติกรรมยังมีส่วนเข้ามาแก้ไขปัญหาของการสร้างความสัมพันธ์ และงบประมาณทางการเงิน การวัดผลประเมินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะต้องพิจารณาในมิติทางเศรษฐศาสตร์และมิติของเครื่องมือวัด

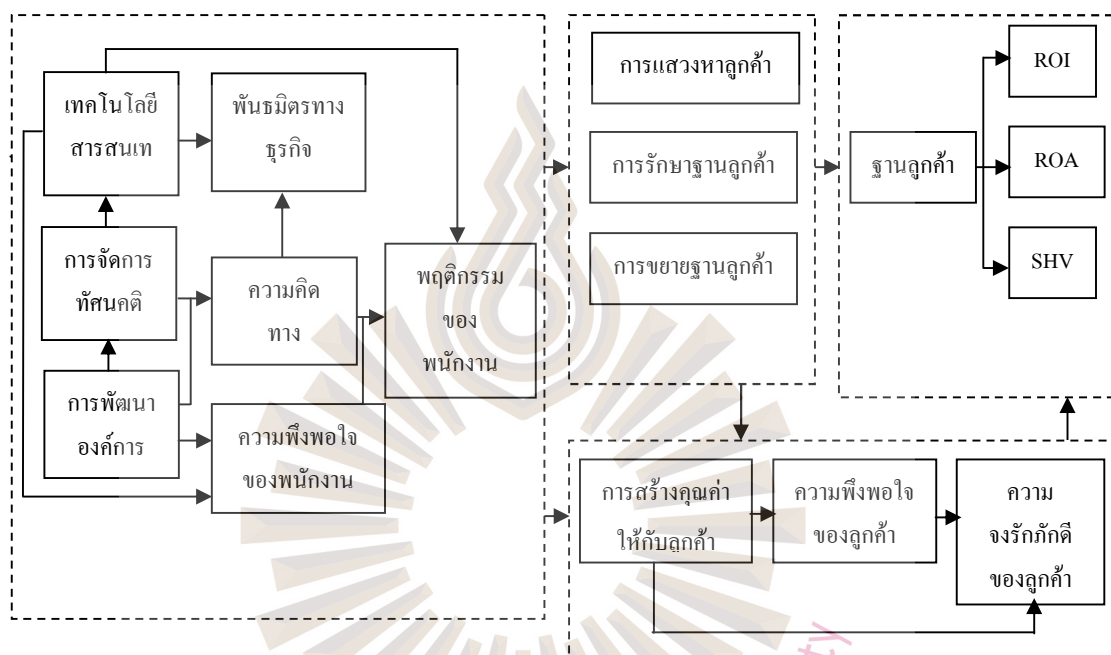
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นให้ความสำคัญกับการประเมินโครงสร้างและวิธีในการปฏิบัติ และเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard, BSC) โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ปฏิสัมพันธ์ของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร จากความสัมพันธ์ดังกล่าวนำไปสู่การการสร้างกลยุทธ์ในแต่ละระดับ รวมถึงความเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ในการดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร และการสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จะต้องสามารถแสดงโครงสร้างของแต่ละขั้นตอนของแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยในขั้นแรกองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สอดคล้องกับกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเลือกเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม โดยการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ที่จะสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารงานที่เหมาะสมนั้นได้อย่างไร



รูปที่ 2.7 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาการวัดผลเชิงคุณภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มา  
: Hyung-Su K.andYoung-Gu K., 2008

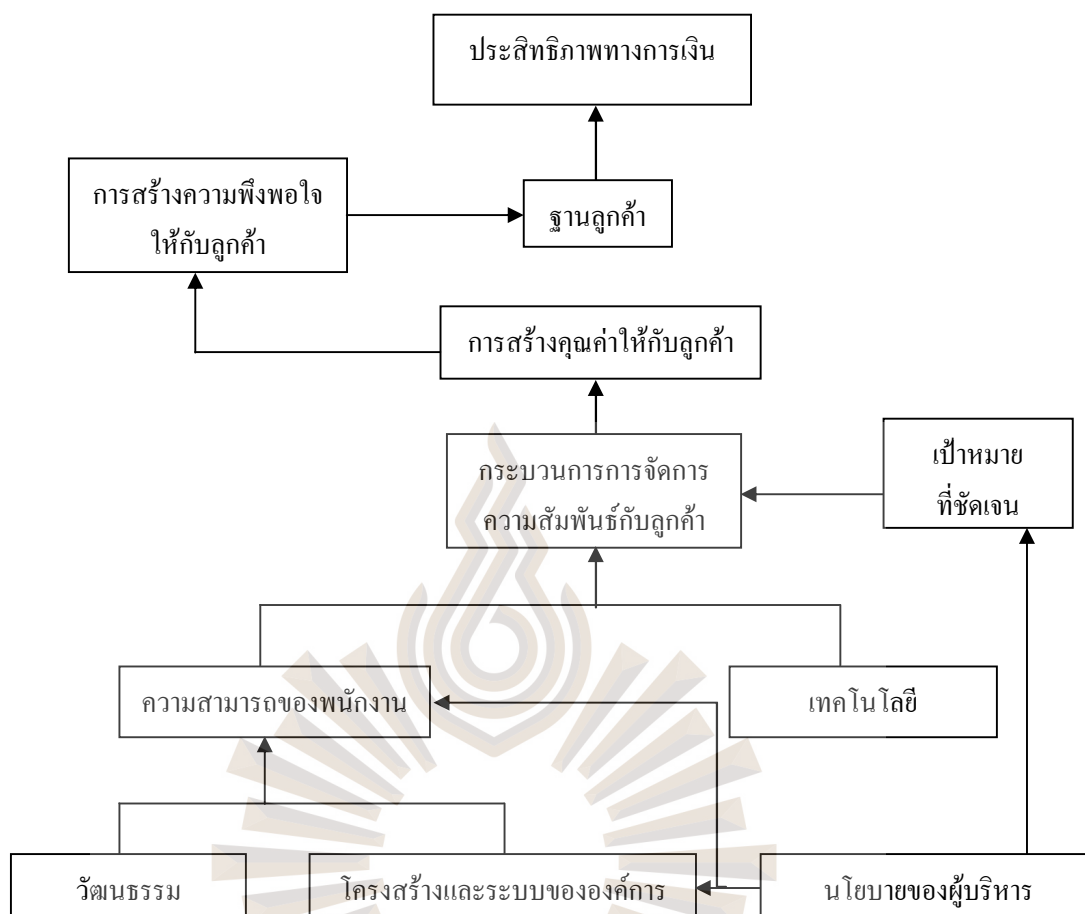
กรอบแนวคิดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Theoretical Frameworks Measuring การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า Performance)

โกเฟตโต้และกิบเบิร์ต (Golfetto and Gibbert, 2006 : 10) ได้สร้างกรอบแนวคิดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยประยุกต์มาจากการบริหารจัดการองค์กรทางการตลาดและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก โดยทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของเรย์และคณะ (Ray et al., 2005) และเมลวิลล์, เครเมอร์และเกอแบคนี้ (Melville, Kraemer and Gurbaxani, 2004)



รูปที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ

ที่มา : Hyung-Su K. and Young-Gu K., 2008



รูปที่ 2.9 แสดงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ

ที่มา : Hyung-Su K. and Young-Gu K., 2008

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขายตรง

นิยามของคำว่า "การขายตรง" ที่บัญญัติขึ้นโดยสมาพันธ์การขายโดยตรงแห่งโลก (World Federation of Direct Selling Associations หรือ WFDSA) และสมาคมการขายโดยตรง (ไทย) มีอยู่ว่า "การขายตรง" หมายถึง การทำตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคหรือที่อยู่อาศัยของผู้อื่น ณ ที่ทำงานของผู้บริโภคหรือที่อื่นๆ โดยผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือการสาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย (คลังปัญญาไทย, 2553)

### ความหมายของการขายตรง

การขายตรง (Direct Selling หรือ Direct Sales) หมายถึงระบบการขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย หรือตัวแทนขาย เพื่อนำเสนอขายสินค้าหรือบริการต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยหรือสถานที่ทำงานของผู้บริโภคหรือของผู้อื่น หรือ สถานที่อื่นที่มีใช้สถานที่ประกอบการค้าเป็นปกติ ธุรกิจขายตรงจึงเป็นยุทธวิธีที่เจาะจงถึงผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีความเหมาะสมกับสภาพของตลาดปัจจุบันเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีและการขายตรง คือ การทำธุรกิจการค้าโดยใช้ช่องทางการจำหน่ายระดับศูนย์ ซึ่งเป็นช่องทางสั้นที่สุดจากผู้ผลิตสู่กลุ่มเป้าหมาย (นิเวศน์ ธรรมะ, 2541: 1) เป็นการขายแบบตั้งใจไปนำเสนอหรือขายโดยตรง เนื่องจากบางครั้งสินค้าบางอย่างเป็นสินค้าที่ขายยาก จำเป็นต้องมีคำอธิบายด้วยนักขายอิสระมาทำหน้าที่ขายสินค้าชนิดนี้โดยตรง (สุรศักดิ์ สีวะนาวิทร์, 2541: 15) การขายตรง เป็นบริษัทจัดจำหน่ายที่ใช้นักขายเป็นช่องทางขายโดยตรงให้กับผู้บริโภค และเป็นการขายสินค้าแบบที่ผู้ซื้ออยู่กับที่ ซึ่งผู้ขายจะนำสินค้าหรือรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าไปเสนอให้กับผู้ซื้อที่บ้านหรือที่ทำงานโดยผู้ขายตั้งใจหรือเจาะจงไปลูกค้าคนนั้นๆ (วิสุทธิ ฉายะยันตร์ และคณะ, 2543: 5) การขายตรง คือ การขายสินค้าที่ผู้ขายเป็นผู้เสนอขายให้กับผู้ซื้อ ซึ่งผู้ซื้อในที่นี้หมายถึง ผู้ใช้หรือผู้บริโภคสินค้านั้นๆ โดยไม่ต้องผ่านคนกลางไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ก็คือ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคโดยตรงเลย ซึ่งสินค้าที่ได้จัดให้มีการขายตรงก็มีอยู่หลายชนิดทั้งเครื่องอุปโภค เช่น หนังสือ เครื่องสำอาง เครื่องใช้ในครัวเรือน ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีการสาธิตสินค้าให้กับผู้บริโภคก่อนการเสนอขาย เป็นต้น (อาภาภรณ์ โชติกเสถียร, 2542: 11)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การขายตรง หมายถึง การขายหรือการนำเสนอสินค้าที่ผู้ขายนำไปเสนอขายโดยตรงให้กับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่พำนักอาศัย หรือสถานที่ทำงาน โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง เป็นการตั้งใจไปหาลูกค้าหรือผู้มุ่งหวังนั้นเพื่อนำเสนอ สาธิต อธิบาย เพื่อจูงใจให้เกิดการซื้อขายเป็นการเฉพาะเจาะจง โดยมีการเตรียมการล่วงหน้าไว้อย่างดีแล้ว

### ความหมายของตลาดแบบตรง

ตลาดแบบตรง (Direct Marketing) หมายถึงการทำตลาดสินค้าหรือบริการในลักษณะของการสื่อสารข้อมูลเพื่อเสนอขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงต่อผู้บริโภคซึ่งอยู่ห่างโดยระยะทางและมุ่งหวังให้ผู้บริโภคแต่ละรายตอบกลับเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการธุรกิจ

ตลาดแบบตรงจึงเป็นวิธีการทางตลาดที่ใช้สื่อต่างๆ (Media) เป็นสื่อกลางให้ผู้บริโภคสนใจในตัวสินค้าหรือบริการ โดยไม่ใช้พนักงานขาย (Non-Personal Selling) เช่น การเสนอขาย

สินค้าทางไปรษณีย์ (T.V.Direct) เป็นต้นระบบการตลาด/ การขายตรงหลายชั้น (Multi- Level Marketing หรือ MLM) เป็นการขายต่อกันเป็นเครือข่ายหลายชั้น ผู้ขายเป็นนักขายอิสระไม่ใช่ลูกจ้างของบริษัท โดยนักขายสามารถสร้างรายได้จากการทำงาน 2 วิธีรวมกัน คือ

- 1) ผลกำไรจากการขายปลีกซึ่งเป็นผลต่างระหว่างต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาจากบริษัทกับราคาขายปลีกที่ได้ขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภค
- 2) คอมมิชชั่นหรือส่วนลดตามระดับยอดขายของสินค้าหรือบริการที่มีการสั่งซื้อ (เพื่อบริโภคหรือเพื่อขายให้กับผู้ขายคนอื่นต่อไป)จากผู้ขายที่ได้ชักชวนเข้ามาสมัครร่วมธุรกิจในทีมขาย หรือที่เรียกว่า "สปอนเซอร์"ในระดับเป็นชั้นต่อไป

จะเห็นได้ว่า หลักการของระบบการตลาดหลายชั้นคือการที่นักขายได้รับผลตอบแทนทั้งจากที่ตนเองขายปลีกและผลตอบแทนจากการขายซึ่งเกิดขึ้นเมื่อนักขายในกลุ่มของตนชวนมาร่วมกันขายจนมียอดขายรวมเป็นก้อนใหญ่จากปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดโอกาสในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีขีดจำกัดซึ่งเกิดจากการสปอนเซอร์หรือชักชวนผู้อื่นมาเข้าร่วมธุรกิจอันทำให้ระบบการตลาดหลายชั้นเป็นระบบที่มีศักยภาพสูงสุดในธุรกิจขายตรงปัจจุบัน

เนื่องจากธุรกิจขายตรงเป็นอาชีพใหม่ที่กำลังติดอันดับเป็นที่นิยมสูงสุดสำหรับผู้ที่ต้องการมีรายได้เสริมหรือต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง ดังนั้น ก่อนจะสมัครเป็นนักขายตรงรายใหม่ขอให้พิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งต่อไปนี้เสียก่อนการทำธุรกิจขายตรงไม่ใช่การลงทุนด้านการเงินเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในระยะเวลาอันสั้น แต่เป็นการสร้างธุรกิจที่ต้องใช้ความมานะอดทนต้องมีการพบปะผู้คนเพื่อแนะนำสินค้าและให้บริการลูกค้าต้องฝึกฝนตนเองและถ่ายทอดแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ที่ตนได้เชิญชวนมาร่วมทีมบริษัทต้นสังกัดต้องมีความน่าเชื่อถือมีการลงทุนในระบบบริหารจัดการภายในมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักขายทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการดำเนินธุรกิจจ่ายค่าตอบแทนตามแผนการจ่ายผลตอบแทนอย่างถูกต้องตรงเวลาและมีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อนักขายตรงในสังกัดและผู้บริโภคบริษัทธุรกิจขายตรงที่มีอนาคตจะมีแผนการดำเนินธุรกิจที่ยุติธรรมและสร้างความพึงพอใจต่อนักขายและผู้บริโภคโดยเฉพาะ โอกาสในการสร้างรายได้ของนักขายจะต้องเท่าเทียมกันไม่ว่านักขายนั้นจะสมัครทำธุรกิจก่อนหรือหลังระบบธุรกิจที่มีการขายสินค้าบางอย่างอาจจะอ้างว่าเป็นธุรกิจขายตรงระบบการตลาดหลายชั้นหรือ เป็นระบบการตลาดแบบเครือข่าย

พึงสังเกตว่า สินค้าในระบบการตลาดหลายชั้นที่แท้จริง ต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) สินค้านั้นมีประโยชน์จริง ใช้แล้วหมดไปและต้องซื้อหามาใช้ใหม่

- 2) สินค้านั้นสามารถนำไปขายปลีกได้จริงและผู้ขายจะมีรายได้เป็นผลกำไรจากการขายปลีก
- 3) สินค้านั้นได้ผ่านขั้นตอนการนำเข้าและชำระภาษีอากรอย่างถูกต้องตามกฎหมาย
- 4) สินค้าประเภทเครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารหรือสินค้าบำรุงสุขภาพต้องผ่านการขึ้นทะเบียนและอนุญาตให้จำหน่ายได้จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เรียบร้อยแล้ว
- 5) สินค้านั้นต้องมีฉลากบรรยายสรรพคุณและวิธีใช้อย่างถูกต้องตามกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.)
- 6) สินค้าบางประเภทต้องมีใบอนุญาตโดยเฉพาะให้จัดจำหน่ายได้ เช่น สุราต้องมีใบอนุญาตจากกรมสรรพสามิต เป็นต้น
- 7) สินค้านั้นต้องมีการรับประกันหรือมีการรับประกันจากบริษัทผู้จัดจำหน่ายโดยมีเอกสารจากบริษัทเผยแพร่อย่างชัดเจน

เนื่องจากรูปแบบของระบบประมิตหรือแชร์ลูกโซ่อาจมีความใกล้เคียงกับลักษณะบางประการของการขายตรงระบบการตลาดหลายชั้นจึงขอให้พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างระบบทั้งสองที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนดังนี้

- 1) เงินลงทุนและค่าธรรมเนียมในการเริ่มต้นธุรกิจต่ำเพียงจ่ายเงินค่าสมัครเพื่อรับคู่มือความรู้ เอกสารฝึกอบรมและผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเท่านั้น หากต้องการลาออกบริษัทต้นสังกัดก็ยินดีคืนเงินค่าสมัคร และค่าผลิตภัณฑ์ที่ได้ซื้อไปเต็มจำนวนด้วย
- 2) จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิดที่มีคุณภาพสูง ยอดขายจะมาจากการจำหน่ายสินค้าได้ซ้ำหลายครั้ง และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นบริษัทจะทุ่มเทเงินลงทุนเพื่อการวิจัย ค้นคว้าและพัฒนา คุณภาพของสินค้า
- 3) รับประกันคุณภาพและความพอใจในตัวสินค้าลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือคืนสินค้าได้หากไม่พึงพอใจภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 4) ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อนักขาย ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง
- 5) การจ่ายผลประโยชน์ รายได้ และตำแหน่งขึ้นอยู่กับการทำงานของนักขายนั้นหมายถึง รายได้จะมาจากยอดขายที่ขายสินค้าได้
- 6) การก่อตั้งธุรกิจขึ้นอยู่กับการขายสินค้าคุณภาพซึ่งคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป และบริษัทจะให้ความสนใจในการขยายตลาดให้กว้างออกไป

7) มีนักขายอิสระที่อาศัยการขายสินค้าเพื่อสร้างรายได้มีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะมีข้อห้ามมิให้นักขายกักตุนสินค้านักขายจะเน้นในเรื่องการขายสินค้าและการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่อง

8) เป็นการขายสินค้าอีกรูปแบบหนึ่งนอกเหนือจากการขายตามห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีกและเป็นธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งผู้บริโภค นักขายและบริษัทขายตรงได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย

#### ความสำคัญของการขายตรง

การขายตรงมีความสำคัญ ทั้งตัวลูกค้า ผู้ประกอบการและนักขายตรง จึงทำให้ถนนสายนี้เป็นที่น่าสนใจ ทำทนายให้ก้าวเข้าไปสัมผัสถนนสายนี้ แต่ละที่แต่ละแห่งมีระบบงานสายงานที่แตกต่างกันออกไป และแต่เมื่อทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะมีรางวัลเป็นผลประโยชน์ และความสุขจากการทำงาน(สมชาติ กิจจรวยง, 2538: 32-33) สถานการณ์ปัจจุบัน พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมที่จะไปเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายครบทุกประเภท ในสถานที่เดียวกันซึ่งเรียกว่า One - Stop Shopping การขายโดยการใช้พนักงานขายในสถานที่ดังกล่าว สามารถที่จะกระตุ้นลูกค้าทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าได้เร็วยิ่งขึ้น นอกจากนั้น สภาพทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนสัมพันธ์กับการขายของธุรกิจอย่างมาก ซึ่งกิจกรรมการขายก็เป็นส่วนสำคัญของกิจการที่ช่วยให้เกิดรายได้ (กำไร) หากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำก็จะมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานและการขาย เช่น ลดต้นทุนที่เกิดจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมขนส่ง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพต่ำ หรือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากตัวกลางทางการตลาด เช่น ส่วนลด การค้า ระยะเวลาการให้สินเชื่อ หรืออาจแก้ไขโดยการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเป็นรูปแบบการขายตรง โดยอาศัยพนักงานขายทำให้เกิดยอดขายและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเนื่องจากพนักงานขายสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และให้รายละเอียดสินค้าได้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจของลูกค้าได้ดีในสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำผู้บริโภคจะใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจซื้อสินค้ามากขึ้น และจะซื้อสินค้าที่มีความจำเป็นเท่านั้น ฉะนั้นการขายสินค้าในปัจจุบันจึงมีความยากยิ่งขึ้นจึงต้องอาศัยเทคนิคการขายโดยใช้พนักงานขายแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้า และยังช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการโฆษณาโดยอาศัยพนักงานขาย (สมพิศ เล็กเฟื่องฟู, 2541: 3)

#### ความสำคัญของการขายตรงต่อลูกค้า

1) ลูกค้าตัดสินใจได้อย่างเชื่อมั่น เพราะได้เห็นวิธีการเสนอขายสินค้าทำให้ทราบถึงวิธีการใช้ เลือกสินค้าได้เหมาะสมกับตนเอง



2) ประหยัดเวลาในการเลือกซื้อ เพราะพนักงานนำสินค้ามาเสนอขายในสถานที่ที่ลูกค้าสะดวก และติดต่อสอบถาม รายละเอียดจากพนักงานได้ตลอดเวลา

3) มีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าจากพนักงานที่ตนเองพึงพอใจในบุคลิกภาพ มีความไว้วางใจได้ รักในงานอาชีพขาย ยินดี เต็มใจ จริงใจในการให้บริการ

4) ผู้บริโภคมีโอกาสได้ทดลองใช้สินค้าก่อน เพราะถ้าไม่พอใจในคุณภาพมีการรับประกันคืนเงิน ในข้อนี้มีความสำคัญไม่น้อยกว่าข้ออื่น เพราะถ้าเป็นผลิตภัณฑ์อาหารเสริม การที่ลูกค้าจะเกิดการแพ้เป็นไปได้เป็นรายกรณี

ความสำคัญของการขายตรงต่อผู้ประกอบการ

1) ประหยัดค่าลงทุน อาคารสถานที่ อุปกรณ์สำนักงาน พนักงานประจำในบางส่วน

2) ไม่มีคู่แข่ง ณ จุดขาย ราคาสินค้าแตกต่างกัน เพราะคุณภาพและบริการ ซึ่งไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้โดยตรง

3) มีโอกาสขยายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่การเก็บ สินค้าคงคลังห้องจัดแสดงสินค้า

ความสำคัญของการขายตรงต่อพนักงานขาย

1) มีโอกาสสร้างความมั่นคงให้ตนเองได้

2) ได้พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ ความมีมนุษยสัมพันธ์

3) มีโอกาสได้ช่วยเหลือคนอื่นให้มีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากรายได้

ในการขายสินค้า

องค์ประกอบของการขายตรง

แก้วกัญญา แจ่มจรัส (2542: 5) กล่าวถึงองค์ประกอบของการขายตรงว่าประกอบด้วยสินค้า ผู้ขายตรง บริษัทขายตรง

1) สินค้า ลักษณะสินค้าที่กำหนดในระบบขายตรงจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น เครื่องสำอาง เครื่องประดับ น้ำมันเครื่อง ของใช้ในครัวเรือน และผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ซึ่งผู้จำหน่ายแต่ละรายพยายามสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าด้วยวิธีการจัดจำหน่ายและผลตอบแทนที่ได้รับ

2) ผู้ขายตรง บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของระบบการจัดจำหน่ายของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจการขาย ผู้ขายตรงอาจเป็นตัวแทนการค้าอิสระ ผู้รับสัมปทานสิทธิการขายหรือที่คล้ายคลึงกัน

สมาพันธ์การขายตรงแห่งโลก (WFDSA, 1999b) ได้แบ่งลักษณะของผู้ขายตรงออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ผู้ขายตรงที่สมัครเป็นสมาชิกของบริษัทเพื่อซื้อสินค้าไว้ใช้เอง (Wholesale or Discount Buyer) เนื่องจากการสมัครเป็นสมาชิกจะซื้อสินค้าได้ในราคาถูกกว่าท้องตลาด
- 2) ผู้ขายตรงที่สมัครเป็นสมาชิกของบริษัทในระยะสั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ในการหารายได้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Short – Term of Specific Objective) เช่น ต้องการเงินเพื่อไปท่องเที่ยวในช่วงวันหยุดประจำปีหรือในโอกาสพิเศษอื่นๆ
- 3) ผู้ขายตรงที่สมัครเป็นสมาชิก เพื่อต้องการหารายได้พิเศษ โดยทำเป็นงานเสริม นอกเหนือจากการทำงานประจำ (Part – Time Supplemental Income)
- 4) ผู้ขายตรงทำงานขายตรงเป็นหลักอาชีพ โดยทำงานขายตรงอย่างน้อย 30 ชั่วโมงต่อ 1 สัปดาห์

ผู้ขายตรงมีหน้าที่หลักคือ การกระจายสินค้าจากบริษัทไปยังผู้บริโภคโดยตรง ผู้ขายตรงจะได้รับผลตอบแทนหลักในรูปแบบต่างๆ ของราคาขายปลีกให้กับผู้บริโภคกับต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาจากบริษัท ซึ่งจะอยู่ที่อัตราร้อยละ 25-50 และสำหรับแผนการขายตรงแบบหลายชั้นผู้ขายตรง ยังมีหน้าที่อีกประการหนึ่งก็คือ การขยายเครือข่ายทีมงานที่เรียกว่าการสปอนเซอร์ (Sponsor) หรือการสรรหานักตลาดกร (Recruit) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ขายตรงแนะนำโอกาสทางธุรกิจและชักชวนให้บุคคลอื่นมาสมัครเป็นผู้ขายตรงของบริษัท โดยผู้ขายตรงรายใหม่จะอยู่ในทีมขายของตน (อมรเทพ ดีโรจนวงศ์, 2538: 32)

บริษัทขายตรง หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจขายตรง โดยใช้องค์การขายตรงเป็นเครื่องมือในการทำตลาดสินค้า ภายใต้เครื่องหมายการค้า หรือเครื่องหมายการบริการ หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ของบริษัท (สมาคมการขายโดยตรงไทย, <http://www.tdsa.org>, 6 มกราคม 2556)

องค์ประกอบของการขายตรงทั้ง 3 ประการ เป็นปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้ธุรกิจขายตรงประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางด้านการขายตรงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีจุดหมายแน่วแน่ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพการขายดังที่ อมรเทพ ดีโรจนวงศ์ (2538: 108) กล่าวไว้ว่า นักขายที่ไม่รักอาชีพขายจะมีความอดทนต่อการเป็นนักขายไปไม่ได้ นักขายที่รังเกียจลูกค้า จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าไม่ได้ พนักงานที่ตำหนิบริษัทอยู่ทุกวัน จะหาความเจริญในการงานไม่ได้ เจ้าหน้าที่ไร้น้ำใจต่อลูกน้องจะไม่มีคนทำงานให้อย่างเต็มอกเต็มใจ

### รูปแบบของการขายตรง

ธุรกิจขายตรงโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียว (Direct Selling Single Level) และรูปแบบการขายตรงแบบหลายชั้น (Direct Selling Multi Level) ดังนี้ (สมพิศ เล็กเฟื่องฟู, 2541: 28-32)

1) รูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียว (Direct Selling Single Level) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะโครงสร้างไม่สลับซับซ้อน เข้าใจได้ง่าย สำหรับตัวแทนขาย หรือบุคคลที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารหรือเสริมสร้างทีมงานขาย ลักษณะของรูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียว มีดังนี้

1.1) รายได้ประจำ ผู้บริหารทีมขายมีรายได้จากค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็นรายได้ประจำ

1.2) ความแตกต่าง ผู้บริหารทีมงานขายจะมีฐานรายได้แตกต่างกันจากจำนวนรายได้ตามจำนวนคนในทีมงานขาย เป้าหมายหรือทีมงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารทีมงานขายจึงมีรายได้จากเงินเดือนและยอดขายของทีมงานเป็นสำคัญ

1.3) ค่าบริการ ผู้บริหารทีมขายได้รับรายได้ค่าบริการทีมขายในอัตราเปอร์เซ็นต์ที่แน่นอนระหว่าง 3-10 เปอร์เซ็นต์ สำหรับทีมงานขายของตนจากหน่วยการขายระหว่าง 1-6 หน่วย เมื่อมีลูกหลานหรือทีมงาน ในสังกัดเกิดขึ้น

1.4) การส่งเสริมการขาย ผู้บริหารทีมขายจะได้รับผลประโยชน์จากรางวัลส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง รางวัลการแข่งขัน การเดินทางท่องเที่ยว เครื่องประดับ ตลอดจนของใช้ในบ้าน เป็นต้น

1.5) สิทธิพิเศษ ผู้บริหารทีมขายได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ เช่น การอนุมัติเบิกจ่าย การยืมสินค้าให้ทีมงานขาย การรับรองหรือค้ำประกันบุคคลในทีมงานขาย เป็นต้น

1.6) การเข้าร่วมประชุม ในทางปฏิบัติผู้บริหารงานขาย จะต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง บางกิจกรรมหากผู้บริหารการขายขาดการประชุม จะถูกหักผลประโยชน์

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียว ตัวแทนขายจะต้องปฏิบัติ คือ ซื่อหรือนำสินค้าจากกิจการ เพื่อนำไปขายต่อให้กับลูกค้า โดยที่ตัวแทนขายจะต้องปฏิบัติงานด้านการขาย พร้อมทั้งให้บริการแก่ลูกค้า เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น ส่วนรายได้หรือค่าตอบแทนการขาย จะได้รับอย่างเต็มที่ ไม่ต้องแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับบุคคลอื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับยอดขาย หากยอดขายสูง รายได้ของตัวแทนขายจะสูงตามไปด้วย

2)รูปแบบการขายตรงแบบหลายชั้น (Direct Selling Multi Level) การขายตรงแบบหลายชั้น เป็นรูปแบบการขายตรงที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะการขายตรงแบบหลายชั้น มีความแตกต่างกับการขายตรงแบบชั้นเดียวที่ใช้ความพยายามในการขายสินค้าให้ได้เท่านั้น แต่การขายตรงแบบหลายชั้นเป็นการขายที่มีประสิทธิภาพอย่างมากเนื่องจาก เกิดจากประสบการณ์ของตัวแทนขายที่เคยใช้สินค้านั้นแล้วได้ผลตามที่คาดหวัง จนเกิดความพึงพอใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อสินค้า จนมีความรู้สึกต้องการที่จะแนะนำให้กับบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น เพื่อนฝูง ญาติมิตร หรือ บุคคลที่รู้จักได้มีโอกาสใช้สินค้า และได้รับประโยชน์เช่นเดียวกับตนเอง หากบุคคลเหล่านั้นใช้สินค้าแล้วได้รับผลก็จะแนะนำบุคคลอื่นๆ ต่อไป การแนะนำแบบปากต่อปากเช่นนี้ จะทำให้ลูกค้า เปลี่ยนฐานะเป็นตัวแทนขายไปในที่สุด ซึ่งจะเพิ่มจำนวนขึ้นได้เป็นอย่างดี ธุรกิจการขายตรงแบบหลายชั้นจึงต้องมีการจัดตั้งที่รัดกุมเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะของรูปแบบการขายตรงแบบหลายชั้น มีดังนี้

2.1) เป็นบุคคลที่เคยใช้สินค้า ตัวแทนขายจะต้องเป็นบุคคลที่เคยใช้สินค้าที่ตนเองนำเสนอขาย มีความเชื่อมั่นว่าสินค้านั้นมีคุณภาพดีเยี่ยม

2.2) มีระดับตำแหน่งงาน ผู้บริหารทีมขายจะต้องเริ่มต้นจากระดับล่างก่อน โดยเป็นตัวแทนขายแล้วสร้างความสำเร็จของงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร มีรายได้จากค่านายหน้าสัดส่วนของยอดขายส่วนตัวหรือของสมาชิกในกลุ่มของตน

2.3) ไม่มีรายได้ประจำ ผู้บริหารทีมงานโดยเฉพาะผู้บริหารบางกลุ่มไม่มีเงินเดือนประจำ ไม่มีเป้าหมายจากกิจการของตน ผู้บริหารกลุ่มจะต้องวางแผนสร้างความเจริญเติบโตให้กับตนเองพร้อมทั้งทีมงานด้วยระบบการตลาดที่เหมาะสม

2.4) ทำหน้าที่ชักชวน ตัวแทนขายหรือผู้จำหน่ายอิสระ จะทำหน้าที่ชักชวนลูกค้าให้กลายเป็นตัวแทนขายเป็นสมาชิกหรือลูกทีม ดังนั้นลูกทีมจึงเปรียบเสมือนลูกค้าส่วนสมาชิกก็คือตัวแทนขาย การขายตรงรูปแบบนี้ ตัวแทนขายจึงทำหน้าที่ขายสินค้าพร้อมกับชักชวนลูกค้าให้เป็นลูกทีมใกล้ชิดที่สุด

2.5) มีแผนการตลาด การขายตรงแบบชั้นเดียวต้องมีโครงสร้างที่เป็นประโยชน์ที่เรียกว่า แผนการตลาด ในช่วง 10-15 เปอร์เซ็นต์โดยประมาณให้กับสมาชิกหรือตัวแทนขายรวมทั้งผู้บริหารงานขายตามระดับต่างๆ เฉลี่ยแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ระดับ

2.6) มีอิสระ ตัวแทนขายจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารทีมขายเกี่ยวกับการให้คำแนะนำและการแก้ไขปัญหา

ประเภทสินค้าของธุรกิจขายตรง

ประเภทสินค้าของธุรกิจขายตรงแบ่งได้ดังนี้

1) ประเภทจำหน่ายสินค้า

- 1.1) สินค้าอุปโภคบริโภคเช่นเครื่องสำอางเครื่องใช้ภายในบ้าน เป็นต้น
- 1.2) สินค้าที่เป็นสินทรัพย์ถาวรเช่นรถยนต์บ้านที่ดินคอนโดมิเนียมที่พักตาก

อากาศ

2) ประเภทการให้บริการได้แก่บัตรเครดิตบัตรสมาชิกต่างๆ การศึกษาต่อการศึกษาพิเศษ การท่องเที่ยว เป็นต้น

3) ประเภทพิเศษได้แก่ประกันภัยประกันชีวิตธุรกิจการเงิน เป็นต้น

### 2.2.1 การจัดการองค์การของธุรกิจเครือข่ายขายตรง

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการซื้อขายเพิ่มมากขึ้นทุกๆปีมีบริษัทต่างๆเกิดขึ้นอย่างมากมายจึงได้เกิดการรวมตัวของผู้ประกอบการและก่อตั้งสมาคมการขายตรงไทย (Thai Direct Selling Association หรือ TDSA) ขึ้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคมพ.ศ. 2526 และสมาคมได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาพันธ์การขายตรงโลก (World Federation of Direct Selling Associations - หรือ WFDSA) ที่มีประเทศต่างๆเข้าร่วมเป็นสมาชิกมากกว่า 50 ประเทศทั่วโลกสมาคมมีบทบาทสำคัญต่อวงการขายตรงไทยเรื่อยมาตั้งแต่ภาครัฐผู้ประกอบการผู้จำหน่ายและผู้บริโภค โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลและสนับสนุนให้เกิดพระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรงพ.ศ. 2545

การเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในเมืองไทย ส่งผลให้มีผู้คนมากมายหลั่งไหลเข้ามาสู่ธุรกิจขายตรงเพราะธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้กับคนทุกเพศทุกวัยทุกระดับการศึกษาทุกฐานะทุกสังคมได้เข้ามาอย่างมีความหวังไม่ว่าจะเป็นคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นการมีอิสระทางการเงินและเวลาโอกาสท่องเที่ยวหาประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศทั่วโลกและได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติและธุรกิจขายตรงยังเป็นโอกาสที่เปิดกว้างสำหรับผู้คนทั่วไปที่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเองด้วยการลงทุนต่ำและมีความเสี่ยงน้อยมากจึงนับว่าเป็นธุรกิจมวลชนที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้คนมีสปิริตของนักค้านักขายเติบโตขึ้นได้เท่าที่ปรารถนาและลงแรงทุ่มเทความพยายามผลตอบแทนก็จะเกิดขึ้นมากขึ้นตามความมานะพยายามและการทุ่มเทเวลาในการทำธุรกิจของแต่ละบุคคล (ลัดดาวัลย์ บุญนันท์, 2549: 18)

### ลักษณะทั่วไปของการขายตรง

การขายตรงเป็นรูปแบบหนึ่งของการขายปลีก อย่างไรก็ตามการขายตรงมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการขายปลีกทั่วไปดังนี้ (วิมิสร นองสุวรรณ, 2542: 24-25) และ (ปนัดดา บุญวิวัฒน์, 2544: 44)

- 1) ธุรกิจการขายตรงจะต้องใช้บุคคลเป็นผู้ขายเท่านั้น
- 2) ธุรกิจขายตรงไม่มีขีดจำกัดในเรื่องของเวลาในการขายสินค้าของพนักงานขาย
- 3) ต้องมีการนำเสนอการขายด้วยวาจาต่อหน้าผู้บริโภค โดยผู้ขายตรงต้องแสดงการสาธิตหรือใช้การอธิบายประกอบ
- 4) การขายไม่ได้เกิดขึ้น ณ สถานที่ประกอบธุรกิจตามปกติของผู้ขาย
- 5) เป็นการขายที่ไม่มีหน้าร้าน หรือร้านค้า
- 6) การโฆษณาจะกระทำโดยตัวแทนขายตรงมากกว่าการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
- 7) โดยส่วนใหญ่ผู้บริโภค ซื้อสินค้าขายตรงเพราะความสามารถของผู้ขายหรือความคุ้นเคยของพนักงานขายและผู้บริโภคที่ดีต่อกัน
- 8) สินค้าที่ขายในธุรกิจการขายตรงควรเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานและคุณภาพ เนื่องจากลักษณะสามารถทดสอบ หรือได้เห็นการสาธิตสินค้าก่อนการซื้อ

นอกจากนี้ รัชณี แก่นกำจน (2544: 31) ได้กล่าวถึง ลักษณะทั่วไปของการขายตรงไว้ว่า

- 1) ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาจะทำงานขายเมื่อใดก็ได้ ไม่ว่าจะในวันหยุด วันธรรมดา หรือตอนเย็น ตอนค่ำก็ได้
- 2) สินค้าของการขายตรงส่วนใหญ่ ผู้ขายต้องทำการสาธิต พร้อมทั้งการอธิบายด้วยตนเองทุกครั้ง
- 3) การขายตรงมักจะใช้พนักงานขาย หรือผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรง ช่วยประชาสัมพันธ์มากกว่าการลงโฆษณาสินค้าทางสื่อต่างๆ แต่ในปัจจุบันก็มีการใช้โฆษณาสินค้าทางสื่อต่างๆ เพิ่มมากขึ้น
- 4) ลูกค้าจะซื้อสินค้าเพราะความสนิทสนมคุ้นเคย กับพนักงานขายหรือผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงเป็นการส่วนตัวมากกว่า
- 5) การตัดสินใจซื้อของลูกค้า ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นหลังจากได้มีการทดลองใช้หรือทดสอบว่ามีคุณภาพดีเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานจริง
- 6) พนักงานขาย หรือผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงมีโอกาสดำเนินงานในหลายๆทาง ได้แก่ ทางการเงิน ความก้าวหน้า ชื่อเสียง เกียรติยศ รางวัลชีวิต และปรารถนาในชีวิตสูงสุด

รูปแบบแผนการตลาดทั่วไปในองค์การธุรกิจการขายตรง

ในธุรกิจขายตรงนั้น การแบ่งจำนวนระดับของสมาชิก และรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป ซึ่งในทางธุรกิจเรียกว่า “แผนการขาย” หรือ “แผนการตลาด” สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ธุรกิจที่ใช้แผนการขายตรงแบบชั้นเดียว
- 2) ธุรกิจขายตรงที่ใช้แผนการตลาดแบบหลายชั้น

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แผนการขายตรงแบบชั้นเดียว เป็นแผนการขายที่พนักงานขายจะซื้อสินค้าจากบริษัทแล้วนำไปขายต่อแก่ผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งรูปแบบการขายอาจใช้การเคาะประตูบ้านหรือวิธีการจัดงานสังสรรค์ (Party Selling) หรือรูปแบบอื่นๆ แล้วแต่นโยบายของแต่ละบริษัท (สุทธิกรณ ธิบน้อย, 2537: 16) พนักงานขายทำงานด้านการขายพร้อมทั้งให้บริการแก่ผู้บริโภคโดยจะได้รับค่าตอบแทนเป็นผลกำไรจากการขายปลีกและเงินเดือนหรือคอมมิชชั่น ซึ่งหมายถึงค่าตอบแทนของพนักงานขายโดยคิดเป็นอัตราร้อยละ จากการขายสินค้า (ศิริวรรณ ลัญชานนท์และเจริญ โชไชย, 2532: 48)

วิธีการดำเนินธุรกิจของแผนการขายตรงแบบชั้นเดียว

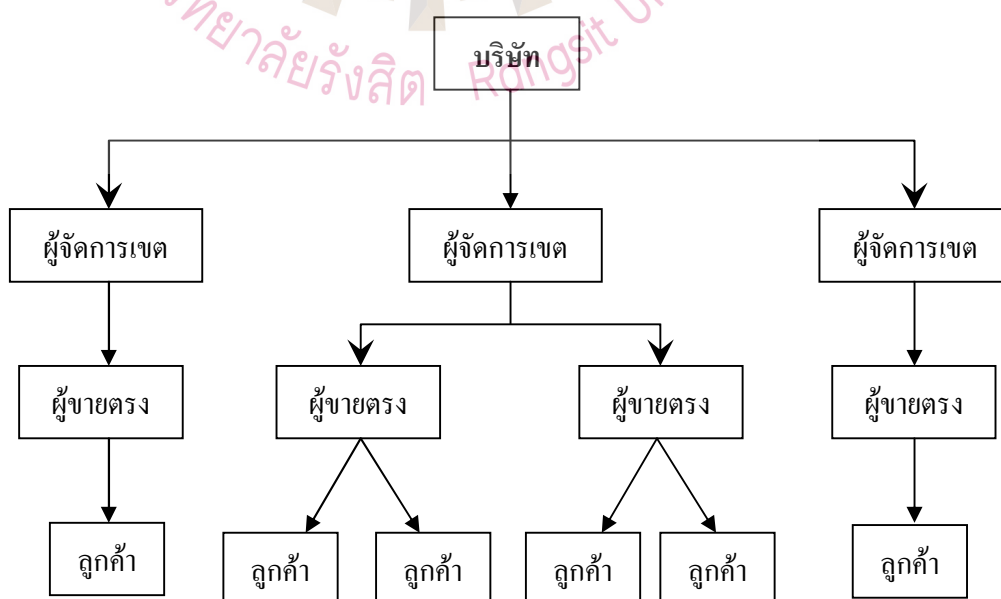
1) บริษัทจะมอบหมายให้ผู้จัดการประจำเขต ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทรับสมัครพนักงานขายจากการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ของบริษัท ตลอดจนการหารายชื่อบุคคลที่ใกล้ชิดของพนักงานขาย โดยผู้จัดการเขตจะมีหน้าที่ชักจูงให้มาเป็นพนักงานขายของบริษัท ตลอดจนการหารายชื่อบุคคลที่ใกล้ชิดของพนักงานขาย โดยผู้จัดการเขตจะมีหน้าที่ชักจูงให้มาเป็นพนักงานขายของบริษัท และดูแลพนักงานขายในเขตที่รับผิดชอบ โดยตรง ผู้จัดการเขต 1 คน สามารถมีพนักงานขายในความดูแลได้ไม่จำกัดจำนวน (ปนัดดา บุญวิวัฒน์, 2544 : 46)

2) การแสวงหาผู้สมัครรายใหม่ทดแทนรายเก่า โดยทางปกติผู้จัดการเขตจะต้องแสวงหาและแต่งตั้งผู้สมัครที่เข้ามาเป็นพนักงานขายอยู่ตลอดเวลา เพื่อทดแทนพนักงานขายที่ถูกลอนชื่อออก เนื่องจากขาดส่งใบสั่งซื้อสินค้าให้กับทางบริษัทมากกว่า 3 รอบจำหน่าย หรือตามที่บริษัทนั้นๆ จะกำหนด ซึ่งคำว่า “รอบจำหน่าย” หมายถึง รอบระยะเวลาของการจำหน่ายสินค้าในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปหนึ่งรอบจำหน่ายจะเป็นระยะเวลา 3 สัปดาห์ เท่ากับหนึ่งปีมีรอบจำหน่ายจำนวน 18 รอบ หมายความว่า สินค้าที่ขายในหนึ่งปีจะมี 18 ชุด ชุดละ 1 รอบจำหน่าย กล่าวคือ เริ่มกระบวนการตั้งแต่เกิดตาส่งสินค้าส่งถึงมือพนักงานขายแล้วนำไปเสนอขายกับลูกค้า จากนั้นพนักงานขายจะส่งใบสั่งซื้อเข้ามาที่บริษัทถือเป็นระยะหนึ่งรอบจำหน่าย (ปนัดดา บุญวิวัฒน์, 2544 : 46)

3) หน้าที่ของพนักงานขายของแผนการตลาดแบบชั้นเดียว คือ พนักงานขายจะไม่มีหน้าที่ในการหาสมาชิก แต่มีหน้าที่เพียงขายสินค้าและบริการเท่านั้น การชักชวนพนักงานขายรายใหม่เข้ามาร่วมงานเป็นหน้าที่ของบริษัท (ประชาชาติธุรกิจ, 2540: 51) ดังนั้นพนักงานขายในระบบนี้จึงไม่มีสายงาน หรือลูกทีมเป็นของตนเองและไม่มีสิทธิได้ผลประโยชน์จากการขายของพนักงานขายคนอื่นๆ สำหรับตัวอย่าง บริษัทที่ใช้แผนการขายตรงแบบชั้นเดียว มีหลายบริษัท เช่น บริษัท เอวอน คอสเมติกส์ จำกัด บริษัท เบทเตอร์เวย์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น (วิมิสร นองสุวรรณ, 2542: 10)

จุดแข็ง ธุรกิจการขายตรงเช่นนี้จะมีแผนการขายที่เน้นลักษณะบุคคลต่อบุคคล และจะต้องมีการขายสินค้าจริง ชำระค่าสินค้า และส่งสินค้าจริง พนักงานขายที่เข้าสู่ระบบนี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี และเน้นความรู้ในด้านของสินค้าและการนำเสนอการขายพร้อมบริการที่ดีอยู่เสมอจากผู้จัดการเขต พนักงานขายสามารถทำงานได้ทั้งเต็มเวลาและเป็นรายได้เสริม

จุดด้อย คือ โอกาสสร้างรายได้จะน้อยกว่าการขายตรงแบบใช้การตลาดหลายชั้น เนื่องจากไม่มีค่าตำแหน่ง หรือค่าบริการ ดังนั้นรายได้จะดีหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับยอดขายได้จริง ความสามารถและเวลาที่ทุ่มเทให้กับงานบริษัทเจ้าของสินค้า สามารถที่จะควบคุมทั้งจำนวนสมาชิก และวิธีการทำงานของสมาชิกได้อย่างใกล้ชิด เพราะผู้จัดการเขตที่ได้รับแต่งตั้งจากบริษัทจะรับนโยบายของบริษัทในเรื่องของการถ่ายทอดความรู้ในการขายและในเรื่องของผลิตภัณฑ์ วิธีการเขียน ใบสั่งซื้อ การใช้แคตตาล็อก เพื่อส่งเสริมการขาย (สิทธิชัย สถาพรชนพัฒนา, 2541: 84-86) ซึ่งแผนการตลาดขายตรงแบบชั้นเดียวสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ ดังแสดงในรูปที่ 2.10



รูปที่ 2.10 แสดงแผนภูมิการขายตรงแบบชั้นเดียว



จากรูปที่ 2.10 แผนภูมิการขายตรงแบบชั้นเดียวสามารถอธิบายถึงที่มาของผลประโยชน์ได้ดังนี้

1) การขายสินค้า หรือบริการ ซึ่งผู้ผลิตได้ผลิตขึ้นมาไปยังผู้บริโภคโดยพนักงานขายถือเป็นหัวใจสำคัญของการขายตรงเพราะธุรกิจขายตรงจะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยกำไรจากการขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค

2) การสปอนเซอร์พนักงานขายคนอื่น การที่พนักงานขายแนะนำธุรกิจและให้แนวทางในการดำเนินธุรกิจแก่พนักงานขายรายใหม่ (ธานี ปิติสุข, 2535: 17) ถือเป็น การสร้างองค์การให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มยอดขายสินค้าให้มากขึ้น เพราะจำนวนพนักงานขายที่มากขึ้นสามารถที่จะเข้าถึงผู้บริโภคและครอบคลุมพื้นที่การขายได้มากกว่าการมีพนักงานขายจำนวนน้อย และในขณะเดียวกันผู้ที่สมัครเป็นพนักงานขายของบริษัทส่วนมากจะเป็นผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์นั้นๆ มาแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของแผนการขายแบบนี้ที่พยายามทำให้ผู้บริโภคกลายเป็นพนักงานขาย

2) แผนการขายตรงแบบหลายชั้นเป็นแผนการขายที่ประกอบด้วยลำดับชั้นของพนักงานขายหนึ่งลำดับชั้นหรือมากกว่าพนักงานขายแต่ละชั้นได้รับผลตอบแทนบางส่วนจากยอดขายปลีกของบุคคลที่เขาเป็นผู้นำเข้าสู่แผนการขายการตลาดซึ่งบุคคลที่สมัครเข้ามาเป็นพนักงานขายต้องผ่านการอบรมการขายการกระตุ้นการซื้อสินค้าหรือสนับสนุนการใช้สินค้าของผู้บริโภค ค่าคอมมิชชั่นหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอยู่กับการขายของพนักงานขายที่อยู่ในทีมทั้งหลายในการขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้ (วิมิศร นองสุวรรณ, 2542: 12-13)

1) ผู้ขายตรงไม่ได้เป็นลูกจ้างของบริษัททุกคนจะเป็นผู้จำหน่ายอิสระ ซื้อสินค้าจากบริษัทแล้วนำไปขายปลีกให้ลูกค้า

2) ลูกค้าที่ซื้อสินค้าสามารถเข้ามาเป็นผู้ขายได้ในเวลาเดียวกัน

3) ผู้ขายตรงสามารถสร้างทีมขายของตนเองได้

4) ผู้ขายตรงทำหน้าที่ทั้งการขายและให้บริการกับลูกค้าและทีมขายของตนเอง และสามารถชักชวนบุคคลอื่นให้เข้ามาเป็นสมาชิกร่วมทีมของตนได้

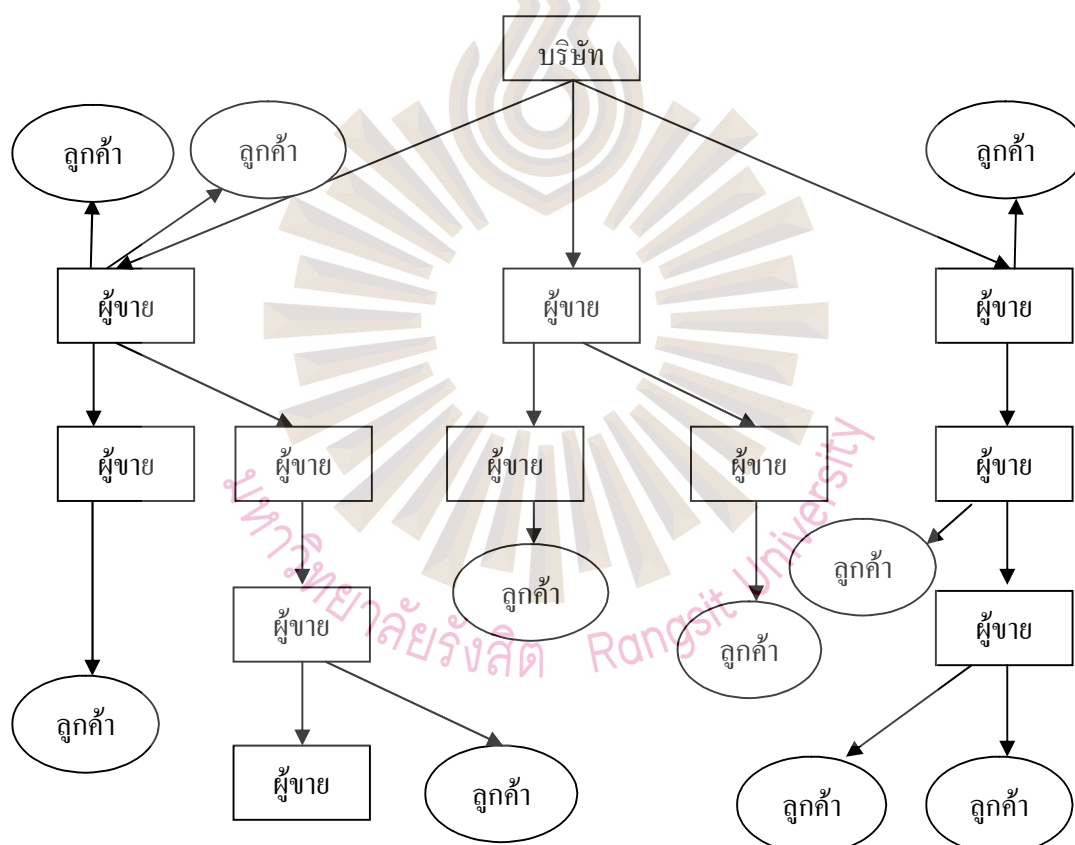
5) มีเป้าหมายในการขายสินค้าและชักชวนให้ลูกค้าสมัครเป็นสมาชิก โดยมีสินค้าและเงื่อนไขส่วนลดพิเศษเป็นเครื่องมือ

6) ตำแหน่งในองค์การการขายของผู้ขายตรง แบ่งเป็นหลายระดับชั้นขึ้นอยู่กับยอดขายและจำนวนสมาชิกในสายงาน

7) รายได้ที่ได้รับจากการขายประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ค่าตอบแทนจากการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งเป็นส่วนต่างของราคาสินค้าที่ผู้ขายจ่ายให้บริษัท และราคาสินค้าที่

ผู้ขายได้รับจากผู้บริโภครายได้อีกส่วนหนึ่งมาเพิ่มคือ ค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนลดตามระดับยอดขายรวมของสินค้าหรือบริการที่มีการสั่งซื้อในทีมงานของตน หรือการได้ไปเที่ยวต่างประเทศ

แผนการขายตรงแบบหลายชั้น กล่าวได้อีกว่า เป็นแผนการขายที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในปัจจุบันไม่ว่าในต่างประเทศหรือในประเทศไทย ซึ่งในประเทศไทยบริษัทขายตรงชั้นเดียวหลายบริษัทมีแนวโน้มเปลี่ยนแผนการขายเป็นการขายตรงแบบหลายชั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเป็นแผนการขายที่สามารถเพิ่มพนักงานขายได้จำนวนมากในเวลาอันสั้น ซึ่งจะมีผลให้การกระจายตัวของสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งแผนการขายตรงแบบหลายชั้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ ดังแสดงในรูปที่ 2.11



รูปที่ 2.11 แสดงแผนภูมิการขายตรงแบบหลายชั้น

ที่มา : วิมิสร นองสุวรรณ, 2542: 14

จากรูปที่ 2.11 แผนภูมิการขายตรงแบบหลายชั้นที่บริษัทมีพนักงานขายตรงหรือผู้จำหน่ายอิสระเป็นจำนวนมากขึ้นตรงต่อบริษัท ซึ่งผู้จำหน่ายอิสระเหล่านั้นมีหน้าที่ในการขายสินค้าให้แก่

ลูกค้าและสามารถสร้างเครือข่ายของตนเองได้ในเวลาเดียวกัน โดยการหาพนักงานขายใหม่เข้าร่วมทีมขายของตนเองซึ่งบริษัทจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

การดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ผู้ขายหรือผู้จำหน่ายอิสระสามารถหารายได้ได้ทั้ง 3 วิธีดังนี้ (ปนัดดา บุญวิวัฒน์, 2544 : 50)

ขั้นที่ 1 ผู้จำหน่ายอิสระสามารถขายสินค้าได้ในราคาปลีกโดยซื้อมาในราคาส่ง ผู้จำหน่ายอิสระสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านคนที่ชักนำผู้จำหน่ายอิสระเข้ามาหรือส่งโดยตรงจากบริษัท ถ้าไรที่ได้นี้มีจำนวนไม่มากเท่ากับที่ผู้จำหน่ายอิสระจะก้าวไปสู่ขั้นต่อไป

ขั้นที่ 2 ผู้จำหน่ายอิสระสามารถเพิ่มรายได้จากการชักนำบุคคลอื่นให้เข้าร่วมในทีมขายของตน เมื่อผู้จำหน่ายอิสระอยู่ในระดับนี้ ผู้จำหน่ายอิสระขายสินค้าเหมือนขั้นที่ 1 ไปพร้อมๆ กับชักนำคนอื่นเข้าร่วมทีมขาย รายได้ของผู้จำหน่ายอิสระจะเพิ่มขึ้นเพราะผู้จำหน่ายอิสระจะได้ค่าคอมมิชชั่นจากการขายสินค้าของทีมตนเอง ถึงจุดนี้ผู้จำหน่ายอิสระจะทำรายได้จากการขายของผู้จำหน่ายอิสระเองและมีรายได้จากค่าคอมมิชชั่น

ขั้นที่ 3 ผู้จำหน่ายอิสระสามารถสร้างทีมขายของตนเองขึ้น จากการสร้างเครือข่ายในการขายสินค้าของตน โดยการที่ผู้จำหน่ายอิสระชักนำบุคคลอื่นเข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระ แล้วผู้จำหน่ายอิสระที่ตนชักชวนมานั้น ได้ขายสินค้าและชักชวนบุคคลอื่นเข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระต่อไป เมื่อผู้จำหน่ายอิสระสามารถสร้างและขยายทีมขายของตนเองไปอย่างกว้างขวาง จนทำให้ตนเองขึ้นสู่ระดับผู้บริหารของทีมขายนั้นๆ โดยบริษัทจะจัดลำดับของระดับผู้บริหารให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระจากยอดขายของทีมและการเจริญเติบโตของทีมซึ่งจะมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามแต่บริษัทจะกำหนด และผู้จำหน่ายอิสระในระดับที่เป็นผู้บริหารนั้นจะต้องทำให้คนที่ถูกชักชวนเข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระในทีมมีความสามารถที่จะเลื่อนขึ้นสู่ระดับผู้บริหารเช่นกัน และคนคนนั้นจะสร้างทีมขายของตนเองและดำเนินงานทางธุรกิจในรูปแบบเดียวกันไปเรื่อยๆ แบบไม่มีที่สิ้นสุดตราบเท่าที่บริษัทยังคงผลิตสินค้าป้อนเข้าสู่ตลาดโดยผ่านผู้จำหน่ายอิสระเหล่านี้ และสินค้านั้นยังคงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค

#### รูปแบบวิธีการดำเนินการในระบบขายตรง

สำหรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการต่างๆ ในระบบขายตรงที่มีการนำเสนอสินค้าถึงผู้ใช้หรือผู้บริโภคโดยตรง(ถัดดาวัลย์ บุญนันท์, 2549: 20-21) ได้แก่

1) ระบบการขายสินค้าถึงบ้าน (Knock Door) เป็นการเสนอขายสินค้าตามบ้านที่ทำงานหรือร้านค้าซึ่งพนักงานขายต้องมีวิธีการขั้นตอนต่างๆ ในการพูดและเสนอขายอีกทั้งยังต้องผ่านการฝึกฝนฝึกหัดมาอย่างดีจากหัวหน้าหรือผู้ให้การฝึกอบรมพร้อมทั้งต้องมีทัศนคติความเชื่อมั่นและ

กำลังใจที่ดีในการทำงานเช่นพนักงานขายสินค้าลูกค้าเซฟทีคัทเครื่องซักผ้าหลายยี่ห้อเครื่องกรองน้ำ เป็นต้น

2) ระบบพิธีกร (Party Plan) ระบบพิธีกรเป็นระบบที่ใช้วิธีการสาธิตการขายที่มีการแนะนำลูกค้าต่อกันไปโดยก่อนการเสนอขายมักจะมีการเล่นเกมมีกิจกรรมและมีการสาธิตสินค้า เมื่อมีการสาธิตเสร็จสิ้นก็จะมีกิจกรรมต่อคือการขอรายชื่อผู้มุ่งหวังเพื่อนัดกับรายใหม่ๆ ไปยังที่อื่นๆ ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้ขายหรือพิธีกรจะต้องอาศัยความสามารถและมนุษย์สัมพันธ์อย่างสูงในการขายการนัดหมายใหม่ การปิดการขายและการชักจูงให้ผู้มุ่งหวังซื้อเพิ่มเช่นพิธีกรที่พอร์แวร์เครื่องใช้ภายในครัวเรือนต่างๆ เป็นต้น

3) การขายทางไปรษณีย์ (Direct Mail) วิธีนี้จะมีเอกสารการโฆษณาชักชวนเป็นหัวใจสำคัญการจัดทำเอกสารในการนำเสนอขายจึงถือเป็นศิลปะ โดยมีข้อความสีสันรูปแบบที่น่าสนใจ อ่านเข้าใจง่ายมีช่องว่างให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อได้สะดวกโดยการทำเครื่องหมายที่ต้องการวิธีการหาลูกค้าทางไปรษณีย์นั้นบริษัทต่างๆที่ขายทางไปรษณีย์มักติดต่อธนาคารเพื่อฝากส่งจดหมายเอกสารประชาสัมพันธ์แนะนำสินค้าไปยังลูกค้าที่ถือเครดิตต่างๆของธนาคาร

4) การขายทางโทรศัพท์ (Tele - Marketing) การขายทางโทรศัพท์บางครั้งอาจจะต้องใช้ควบคู่ไปกับการขายทางไปรษณีย์หรือ การใช้โทรศัพท์ทำการนัดหมายกับผู้มุ่งหวังหรือลูกค้าแทนที่จะเดินออกไปเคาะประตูแทนเช่นการขายสมาชิกการขายบัตรเครดิตต่างๆวิธีนี้ผู้ขายก็ควรจะมีเทคนิคในการพูดโน้มน้าวและชักจูงตลอดจนมีเทคนิคในการสื่อสารและการปิดการขายซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่กำลังได้รับความนิยม

5) การออกงานแสดงสินค้า (Exhibit Seminar) เป็นการหาลูกค้าโดยการออกร้านแสดงสินค้าเช่นงานเฟอร์นิเจอร์หรืองานแสดงแบบบ้าน เป็นต้น

กระบวนการขายสินค้าโดยตรง

ขั้นตอนของกระบวนการขายโดยตรง (ปวีณา ปักษา, 2546: 19-21) โดยแบ่งขั้นตอนดังกล่าวไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Prospecting) คือ ต้องพิจารณาถึงลูกค้าที่เป็นผู้ที่มีความจำเป็นและมีความต้องการต่อสินค้าที่จะเสนอขาย อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจสั่งซื้อด้วย การกำหนดลูกค้าเป้าหมายอาจใช้วิธีการแลกเปลี่ยนกับเพื่อนพนักงานขายเหมือนกันแต่สินค้าต่างกัน เช่น พนักงานขายเครื่องสำอางแลกเปลี่ยนรายชื่อลูกค้ากับพนักงานขายประกันชีวิต ซึ่งลูกค้ากลุ่มเดียวกันแต่มีความต้องการในสินค้า 2 ชนิดนี้ ต่างกันออกไป

2) การเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้าเป้าหมาย (Pre Approach) มีความสำคัญมากต่อการที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการขาย ดังนั้นพนักงานขายควรเรียนรู้ในด้าน

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าว่าเป็นผู้ที่มีทัศนคติ รสนิยม ความต้องการและคุณสมบัติอย่างไร การเตรียมตัว จะช่วยให้พนักงานขายวางแผนได้ว่าจะใช้วิธีการใดในการนำเสนอสินค้า เพราะลูกค้าบางคนสนใจ เรื่องราคา บางคนสนใจเรื่องการบริหารหรือบางคนสนใจเรื่องความน่าเชื่อถือ ดังนั้นหากมีการ เตรียมตัวจะได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจะใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนต่อไป

3) การเข้าพบลูกค้าเป้าหมาย (Approach) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่พนักงานขาย จะพบกับลูกค้าเป็นครั้งแรก หากได้เตรียมข้อมูลเป็นอย่างดี พนักงานขายก็จะเพิ่มความมั่นใจมากขึ้น ในการพบลูกค้า ดังนั้นหน้าที่ของพนักงานขายในช่วงนี้ คือ การดึงดูดความสนใจของลูกค้าต่อสินค้า ในขั้นตอนนี้พนักงานสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าจากพฤติกรรมของลูกค้าว่าการขายของเขาประสบความสำเร็จหรือไม่จากคำพูดของลูกค้า เช่น “ดูน่าสนใจนะ” หรือ “วันนี้ยุ่งเหลือเกิน วันหน้าค่อยมา ใหม่”

4) การเสนอขาย (Presentation) ในขั้นตอนการเสนอขายพนักงานจะต้องให้ ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ละเอียด ชัดเจน และสมบูรณ์ที่สุด นอกจากนี้ยังต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ลูกค้าว่า สินค้ามีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อชีวิตจริงๆ การนำเสนอควรมีอุปกรณ์หรือสินค้าจริง เพื่อความเข้าใจและความสมบูรณ์ของการนำเสนอ

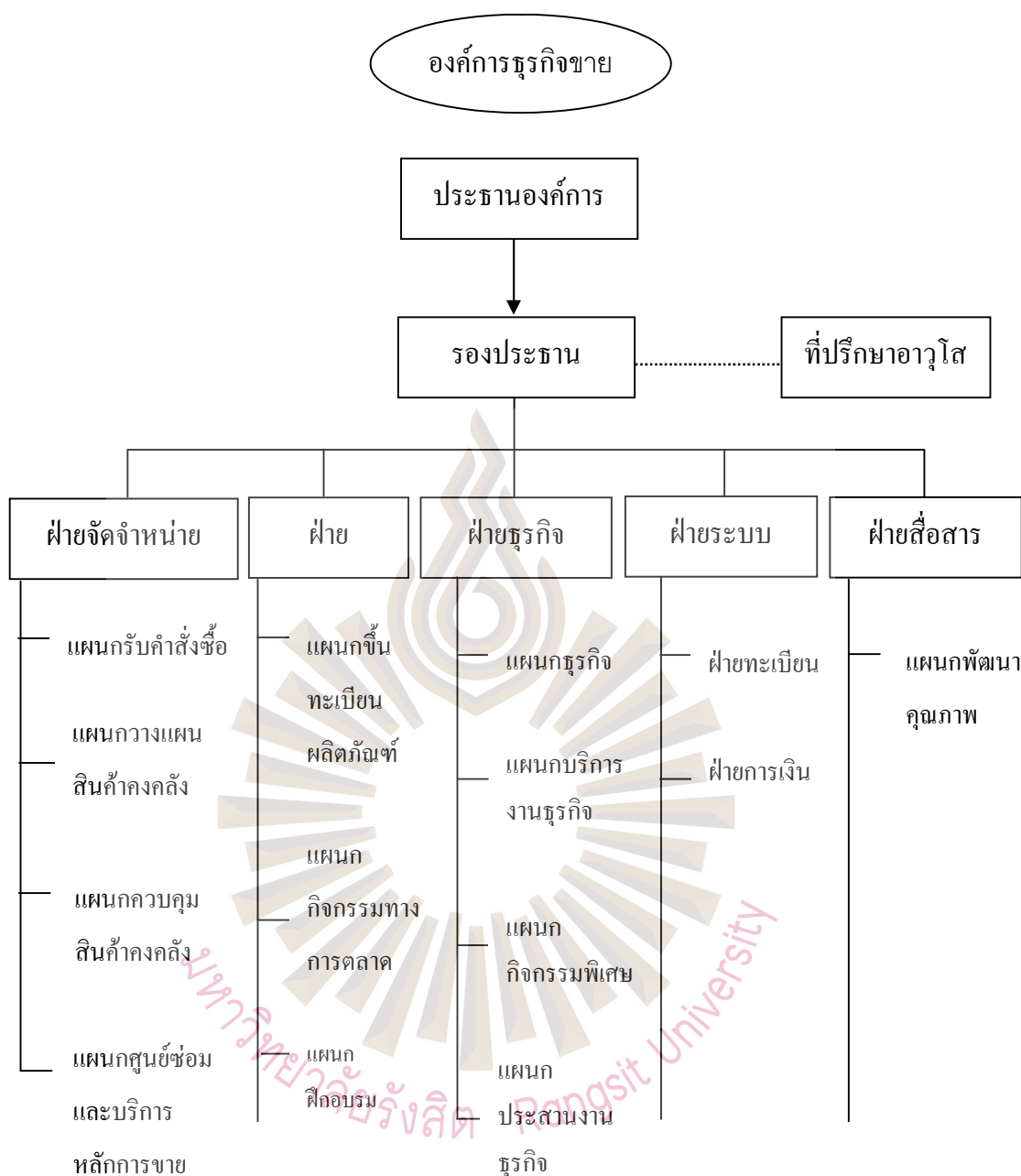
5) การเผชิญข้อโต้แย้ง (Meeting Objection) ในขณะที่มีการนำเสนอสินค้า ลูกค้ามักจะมีข้อโต้แย้งที่ต่างกันออกไป บางคนไม่สนใจสินค้า บางคนไม่เห็นด้วย บางคนไม่เข้าใจ ดังนั้น พนักงานขายควรรับรู้ข้อโต้แย้งและให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากข้อโต้แย้งนั้น ข้อโต้แย้งของ ลูกค้ามีเพื่อต้องการจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมเท่านั้น มิใช่เหตุผลในการซื้อหรือไม่ซื้อสินค้า การเผชิญข้อ โต้แย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องทราบว่าอะไรคือข้อโต้แย้งที่แท้จริง เพื่อที่จะได้ตอบข้อโต้แย้ง นั้น ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น บางครั้งลูกค้าไม่มีเงินแต่บอกว่าสินค้าไม่ดี ซึ่งหากพนักงานไม่ ทราบเหตุผลที่แท้จริงก็จะพยายามอธิบายในสิ่งที่ไม่ได้สนับสนุนการขาย ดังนั้นวิจรณ์ญาณของ พนักงานขายจะทำให้พนักงานขายประสบความสำเร็จในการขายได้

6) การปิดการขาย (Closing the Sale) ขั้นตอนการปิดการขายเป็นขั้นตอนที่ พนักงานขายต้องใช้การสังเกตอาการปฏิกิริยาจากลูกค้าว่ามีความพอใจหรือสนใจสินค้าเพียงพอใน ระดับที่จะซื้อสินค้าหรือยัง หรือมีความเข้าใจในสินค้าอย่างชัดเจน การปิดการขายขึ้นอยู่กับจังหวะ และเวลา ไม่สามารถระบุเวลาที่ใช้ในการขายแต่ละรายได้ แต่สิ่งที่พนักงานขายควรทำ คือ การ ทดลองปิดการขาย อาจใช้คำถามเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือเงื่อนไขการชำระเงินเป็นคำถามเพื่อที่จะ ได้คำตอบจากลูกค้าว่าซื้อหรือไม่ หากไม่ซื้อพนักงานขายก็ควรนำเสนอการขายและตอบข้อโต้แย้ง ใหม่เพื่อความชัดเจนในสินค้า และควรสังเกตท่าทางของลูกค้าว่าประเด็นที่แท้จริงที่ยังไม่ตัดสินใจ ซื้อเป็นเพราะอะไร เพื่อที่จะได้เสนอเงื่อนไขได้ถูกต้องต่อไป

7) การติดตามผลหลังปิดการขาย (Follow Up) การติดตามผลหลังการขายเป็นสิ่งจำเป็นของพนักงานที่จะสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่แท้จริง รวมถึงจะจัดความรู้สึกลูกค้ามักจะเกิดความไม่แน่ใจในการใช้สินค้าครั้งแรก นอกจากนี้ลูกค้ายังมีความพอใจประทับใจ ในความดูแลเอาใจใส่ ซึ่งอาจส่งผลให้เพิ่มจำนวนซื้อในสินค้าตัวอื่นหรือเพิ่มจำนวนการสั่งซื้อสินค้า รวมถึงการบอกถึงคุณภาพของสินค้าและบริการของพนักงานขายกับเพื่อนหรือคนใกล้ชิดต่อไป ซึ่งจะส่งผลถึงยอดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นต่อไปได้

#### โครงสร้างและแผนผังของการจัดการองค์การของธุรกิจเครือข่ายขายตรง

องค์การทุกองค์การเกิดจากการที่มนุษย์รวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่งดังเช่นองค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ซึ่งจัดเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีอัตราการแข่งขันทางการตลาดในอัตราที่สูง มีรูปแบบของระบบการค้าเสรี และทุนนิยมที่เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในประเทศไทย แต่ปรากฏว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องของการบูรณาการเชิงระบบ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์การให้มีความได้เปรียบและสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่ง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้จากการที่ผู้ศึกษาในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรงในประเทศไทย ได้ทำการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การของธุรกิจเครือข่ายขายตรงซึ่งสามารถอธิบายได้เกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง และวิธีการดำเนินธุรกิจ อย่างไรให้ประสบความสำเร็จสูงสุดจากรูปที่ 2.12



รูปที่ 2.12 แสดงโครงสร้างและหน้าที่ของธุรกิจเครือข่ายขายตรง  
ที่มา : สมาคมการขายตรงไทย, <http://www.tdsa.org/>, 6 มกราคม 2556

จากรูปที่ 2.12 แสดงโครงสร้างการจัดการองค์กรของธุรกิจเครือข่ายขายตรง สามารถอธิบายได้เกี่ยวกับวิธีการและหลักการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงดังนี้

องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรง คือ หน่วยงานที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับธุรกิจซื้อขายสินค้าอุปโภคบริโภค

ประธานองค์การเครือข่ายชายตรง คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ มีอำนาจหน้าที่สูงสุด

รองประธานองค์การเครือข่ายชายตรง คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้มีอำนาจที่ตรวจสอบควบคุมดูแลกิจการขององค์การเพื่อรายงานข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆ

ที่ปรึกษาอาวุโสขององค์การเครือข่ายชายตรง คือ ผู้ซึ่งมีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจ ที่ให้คำแนะนำ ซึ่งแนะ ปรึกษา แนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

ฝ่ายจัดจำหน่าย สินค้า

ฝ่ายจัดจำหน่ายสินค้า มีลักษณะคือ เป็นฝ่ายดูแลและทำหน้าที่ประสานงานการส่งสินค้า หรือการรับสั่งซื้อจากนักธุรกิจ ให้นำส่งสินค้าถึงลูกค้าด้วยความสมบูรณ์ ทำหน้าที่ประสานงานติดต่อ รับแจ้ง ส่ง-ซ่อมเครื่องใช้สินค้าที่มีปัญหาให้กลับมามีสภาพที่สมบูรณ์ รวมถึงการบริการหลังการขาย เช่น การตรวจสอบระยะเวลาการรับประกันสินค้า สิ้นสุดกำหนดเมื่อไหร่ สามารถนำมาเปลี่ยนคืน ตรวจสอบเช็คได้ฟรี ณ สำนักงานใหญ่ ซึ่งฝ่ายจัดจำหน่ายสินค้า ต้องประกอบไปด้วยแผนกย่อยต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการ และกระจายหน้าที่อย่างเป็นสัดส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

แผนกรับคำสั่งซื้อหมายถึง การจดจำรายละเอียด เก็บบันทึกข้อมูลในสิ่งที่นักธุรกิจและสมาชิกต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นอย่างละเอียดครบถ้วน เพื่อนำไปแจกจ่ายประสานงานในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับ ไปดำเนินการต่อ โดยฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) เคนเตอร์จ่ายสินค้ามีหน้าที่ดังนี้

1.1) เมื่อได้รับใบคำสั่งจากแผนกรับคำสั่งซื้อ กรณีส่งสินค้านอกสถานที่ สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การตรวจเช็คความเรียบร้อยของสินค้าที่ได้ถูกจัดเตรียมไว้ก่อนนำสินค้าขึ้นส่งไปยังปลายทางที่ระบุไว้ในใบคำสั่งซื้อ

1.2) เมื่อได้รับใบคำสั่งจากแผนกรับคำสั่งซื้อ กรณีลูกค้าเข้ามารับสินค้าด้วยตนเอง สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การตรวจเช็คความถูกต้องของเอกสาร รายละเอียด รหัสสินค้า จำนวนที่ต้องการให้เรียบร้อย แล้วดำเนินการจัดสินค้าส่งให้ลูกค้าพร้อมให้ลูกค้าเซ็นรับให้เรียบร้อย หากมีของแถมก็จัดส่งของแถมให้ตามรายการแนบ

1.3) เมื่อดำเนินการต่างๆ เรียบร้อยจัดทำสรุปรายงานต่อหัวหน้างาน เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงาน



## 2) เคนเตอร์แนะนำผลิตภัณฑ์มีหน้าที่ดังนี้

2.1) ทำหน้าที่ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร แบ่งเป็นกรณีดังนี้

2.1.1) กรณีลูกค้าเข้ามาใช้บริการภายในสำนักงานใหญ่ เจ้าหน้าที่กล่าวต้อนรับ พร้อมรับฟังข้อสงสัยและตอบข้อซักถามด้วยความรู้ที่ฝึกอบรมมา ให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและพึงพอใจ และทดลองผลิตภัณฑ์นั้นๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสบายใจและมั่นใจต่อตัวผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นมากยิ่งขึ้น

2.1.2) กรณีลูกค้าติดต่อโทรเข้ามาสอบถาม เจ้าหน้าที่รับสายกล่าวต้อนรับ พร้อมรับฟังข้อสงสัยและตอบข้อซักถามด้วยความรู้ที่ฝึกอบรมมา ให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและพึงพอใจ

2.1.3) กรณีลูกค้าติดต่อสอบถามผ่านระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทั้งนี้สื่อจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่สามารถให้ข้อมูลได้ระเอียดครบถ้วนถูกต้อง เพราะสามารถแนบไฟล์เอกสารเพิ่มเติมได้ศึกษา

2.2) ทำหน้าที่แนะนำบริการทดลองผลิตภัณฑ์ เพื่อทดสอบความพึงพอใจของผู้เข้ามาใช้บริการ หรือนักธุรกิจ สมาชิก

2.3) ทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานรายวัน และรายเดือน เพื่อนำส่งหัวหน้างานนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

แผนกวางแผนสินค้าคงคลังหมายถึง การทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างผู้ขายและผู้ผลิตให้จัดส่งสินค้าที่จัดซื้อภายในประเทศให้เป็นตามเวลาที่กำหนดซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ติดต่อสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ หรือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อประสานงานทำพิธีการนำเข้าสินค้าและกระบวนการทางศุลกากร เกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าที่จัดซื้อภายในประเทศให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

2) บริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มีปริมาณที่เหมาะสม เพียงพอ เพื่อให้มีสินค้าที่สามารถรองรับคำสั่งซื้อตามความต้องการของนักธุรกิจ สมาชิก ได้ตลอดเวลา

3) ดูแลการกระจายสินค้า การเคลื่อนย้าย ไปยังคลังสินค้า มิให้สินค้าเสียหาย และให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์

4) ทำรายงานสรุปเก็บบันทึกในขณะปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง พัฒนาระบบการวางแผนคลังสินค้า

คลังสินค้า และ ส่วนจัดส่งสินค้า มีหน้าที่คือ

- 1) รับสินค้าจากผู้ผลิตหรือนำเข้า และนำไปจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาคุณภาพสินค้าให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์
- 2) จัดเตรียมสินค้าให้พร้อมที่จะส่งมอบให้กับนักธุรกิจและสมาชิก โดยต้องทำการตรวจสอบจากคำสั่งซื้อให้ถูกต้องครบถ้วน
- 3) ทำการบรรจุหีบห่อผลิตภัณฑ์ที่มีคำสั่งซื้อให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย ไม่มีฉีกขาดหรือร้าวซึม และจัดส่งผลิตภัณฑ์แก่นักธุรกิจและสมาชิก

แผนกควบคุมสินค้าคงคลัง มีหน้าที่ คือทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าในคลังให้มีความถูกต้อง รวมทั้งตรวจสอบระบบและความถูกต้องของรายการส่งเสริมการขาย

แผนกศูนย์ซ่อมและบริการลูกค้าการขาย มีหน้าที่ดังนี้

- 1) บันทึกการรับแจ้งปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อจัดเตรียมสิ่งของ เอกสารเครื่องมือช่าง นำออกไปตรวจเช็คยังสถานที่แจ้งมา
- 2) รับคืน รับซ่อมและนำส่งสินค้าให้ลูกค้า ตามสัญญาใบรับประกันสินค้าและความพึงพอใจ เพื่อให้การนำส่งมอบสินค้าคืนลูกค้าเป็นที่ประทับใจ
- 3) ติดตาม สินค้าที่ชำรุดไม่สามารถนำมาใช้งานได้ นำกลับมาทำลาย โดยเปิดเผยสถานที่ทำลายและสามารถติดต่อขอเข้าชมวันเวลาสถานที่ในการทำลายได้

ฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์

ฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์ มีลักษณะคือ เป็นฝ่ายดูแล ทำหน้าที่และดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกกระบวนการให้บริการ โดยที่ฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง จำเป็นต้องมีแผนกย่อยต่างๆ เพื่อกระจายหน้าที่ดูแลการดำเนินการให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อการให้บริการ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

แผนกธุรกิจหมายถึง การดูแล ติดต่อ ประสานงานเพื่อการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรง ให้นักธุรกิจ และ สมาชิกที่มาใช้บริการต่างๆ ณ สำนักงานใหญ่เพียงจุดเดียว ตามนโยบายเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ประทับใจสำหรับนักธุรกิจสมาชิก และประชาชนผู้ที่สนใจในธุรกิจเครือข่ายขายตรง ซึ่งหน้าที่หลักสำคัญของเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจ คือ

- 1) ทำหน้าที่ต้อนรับผู้เข้ามาใช้บริการต่างๆ ที่สำนักงานใหญ่ ด้วยความเป็นมิตรและเต็มใจ

2) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ตอบข้อสงสัย และซักถามรายละเอียดต่างๆ ให้ผู้เข้ามาใช้บริการเกิดความเข้าใจ

3) ทำหน้าที่บริการการกรอใบสมัครใหม่ การต่ออายุ การสั่งซื้อ รับ คืน เปลี่ยนสินค้า ธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการขาย ให้กับผู้ที่เข้ามาใช้บริการ โดยเท่าเทียมกัน และยุติธรรม

4) ทำหน้าที่บริการจองการฝึกอบรม สัมมนาเชิงวิชาการ ปฏิบัติการ โดยต้องแจ้งรายละเอียดการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เข้าใจ ออกเอกสารรับรองสิทธิ์ให้เรียบร้อยเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันสิทธิ์

5) ทำหน้าที่บริการติดต่อ สื่อสารด้านข้อมูลทางโทรศัพท์ ตอบข้อซักถาม สำหรับผู้ที่ติดต่อเข้ามาทางโทรศัพท์ หรือ อีเมลล์

6) จัดทำรายงาน และสรุปผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค ที่พบ นำส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อขอข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนา ต่อไป

แผนกบริการงานธุรกิจหมายถึง การประสานงานระหว่างนักธุรกิจ สมาชิกและองค์การให้มีความเข้าใจในเรื่องดำเนินธุรกิจ ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหน้าที่หลักสำคัญของเจ้าหน้าที่แผนกบริการงานธุรกิจ คือ

1) ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา สำหรับนักธุรกิจในเรื่องจรรยาบรรณและระเบียบปฏิบัติในการทำธุรกิจ รับรองการดำรงคุณสมบัติและประกาศเกียรติคุณแก่นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับต่างๆ

2) ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา สำหรับสมาชิกในเรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆ ขององค์การ ข้อระเบียบ การรับ เปลี่ยน คืน สินค้า ตอบโต้ข้อสงสัยเกี่ยวกับองค์การ ผลิตภัณฑ์ทุกชนิด การดำเนินธุรกิจสำหรับผู้สนใจก้าวเข้ามาเป็นนักธุรกิจรายใหม่ขององค์การ เป็นต้น

3) ฝึกอบรมและส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎจรรยาบรรณให้กับนักธุรกิจในการทำธุรกิจเครือข่ายโดยตรง

4) จัดทำรายงานการปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรคที่พบในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ เป็นประจำทุกวัน เพื่อนำเสนอและขอข้อเสนอแนะกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผลการปฏิบัติงานตลอดเดือนเพื่อนำส่งผู้บริหารสำหรับเป็นข้อมูลปรับปรุง แก้ไข พัฒนาระบบองค์การต่อไป

แผนกกิจกรรมพิเศษ หมายถึง การดูแล ประสานกับแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากผู้บริหาร เพื่อทำให้งานในแผนกที่รับผิดชอบสำเร็จ และเตรียมความ

พร้อมในการจัดสัมมนาในรูปแบบต่างๆ สำหรับนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยงานหลักที่ต้องดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

1) จัดทำงบประมาณประจำปี สำหรับช่วยและสนับสนุนในการทำธุรกิจ เช่น โปรแกรมการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ การปรับปรุง เพิ่มเติมข้อมูลต่างๆ อย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม เช่น กิจกรรม และงาน พิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิก เช่น งานพิธีมอบเข็ม การสัมมนาในต่างประเทศ รวมถึงการสัมมนาผู้นำ ผู้จัดหา บริษัทต่างๆ เข้ามาประมวลทุกชนิดที่เกี่ยวกับกิจกรรม และนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาอนุมัติ

2) พัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เว็บไซต์ (Website) ทั้งหมดของบริษัท ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยรวมถึงกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ที่นักธุรกิจ และสมาชิกสามารถเข้ามาเยี่ยมชม หรือดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีความถูกต้อง

3) จัดทำอุปกรณ์และสื่อ ที่สนับสนุนการดำเนินการธุรกิจให้กับนักธุรกิจและสมาชิก เช่น คู่มือการดำเนินการธุรกิจ (รวมถึงเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการขาย) แผนการตลาด แผนรายได้ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยอาจจัดทำในลักษณะรูปแบบหนังสือ แผ่นดีวีดี แผ่นซีดี หรือรูปแบบไฟล์เอกสาร แล้วแต่ความสะดวกในการเลือกรับของนักธุรกิจ และ การจัดทำนิตยสาร สัมพันธ์ภายในองค์กรเผยแพร่ให้สำหรับนักธุรกิจและสมาชิกได้รับทราบข่าวสาร ข้อมูลใหม่ๆ เป็นประจำทุกเดือน

4) จัดทำรายงานสรุปประจำเดือนถึงผลการดำเนินงานและงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

แผนกประสานงานธุรกิจ หมายถึง การประสานงานให้ข้อมูลและคำปรึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบริษัท แก่นักธุรกิจในแต่ละพื้นที่ สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนักธุรกิจและบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำหน้าที่จัดกิจกรรมและการประชุมต่างๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจของนักธุรกิจโดยงานหลักที่ต้องดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

1) จัดทำส่งจดหมายและข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail E-New letter) ไปยังนักธุรกิจ เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแผนการขาย การตลาด และแผนส่งเสริมการขาย-การตลาดประจำเดือน รวมถึงรายละเอียดข้อมูลผู้ที่เริ่มเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกรายใหม่ที่ต้องดูแลสถานะรายได้ ผลประโยชน์ที่จะได้รับในแต่ละรอบปี

2) จัดทำส่งจดหมายและข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail E-New letter) ไปยังสมาชิก เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารผลิตภัณฑ์ โปรโมชันพิเศษประจำเดือน รวมถึง

ผลประโยชน์ที่จะได้รับต่อการสั่งซื้อสินค้า เช่น ของแถม ส่วนลด หรือคูปองเงินสดสำหรับใช้ร้อบิลซื้อต่อไป เป็นต้น

3) จัดทำเตรียมความพร้อมในเรื่องของสถานที่ อุปกรณ์ในการใช้สำหรับการจัดประชุม สัมมนา เช่น ขนาดห้อง เก้าอี้ โต๊ะ กระดาน-ปากกาไวท์บอร์ด เครื่องฉายภาพ เครื่องขยายเสียง อุณหภูมิความเย็นภายในห้อง แสงสว่างที่เหมาะสม อาหารว่าง กรณี การประชุมนอกสถานที่ หรือ ประชุมวิชาการ เป็นต้น

4) จัดทำออกแบบ นิตยสาร โบว์ชัวร์ แผ่นพับ ให้มีความทันสมัย จัดจำได้และเป็นที่น่าสนใจทั้งนักธุรกิจและสมาชิก

#### ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายการตลาด มีลักษณะคือ ทำหน้าที่ติดต่อหน่วยงานของรัฐบาลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ที่องค์การดำเนินการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ฯลฯ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทุกประเภทของบริษัทถูกต้องตามกฎหมาย และเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และข้อกำหนดของกฎหมาย โดยผ่านกระบวนการรับประกันคุณภาพ (QA) ทั้งนี้เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์การ จึงได้จัดให้มีแผนงานย่อยๆ เพื่อกระจายหน้าที่ในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ดังนี้

#### แผนกขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่ดังนี้

1) ดำเนินการวางแผนเพื่อการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสม สำหรับจัดจำหน่ายทั้งนี้องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง อาจแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ออกเป็นหมวดหมู่ อาทิ กลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมสุขภาพ(My Health)กลุ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเรือนร่าง (My Self)และกลุ่มผลิตภัณฑ์สำหรับบ้าน (My Home)

2) ทำการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายกับนักธุรกิจ โดยผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายทุกประเภท ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทเองและ/หรือผลิตภัณฑ์จากคู่ค้าอื่นๆ ซึ่งเป็นหน้าที่จำเป็นของแผนกขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ต้องดูแลเอาใจใส่

3) ทำการเผยแพร่ข้อมูลผลิตภัณฑ์กับนักธุรกิจและสมาชิกในสื่อต่างๆ ของบริษัท วางแผนการจัดรายการส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์ และติดตามข้อมูลของผลิตภัณฑ์คู่แข่ง และแนวโน้มของการตลาดผลิตภัณฑ์ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

### แผนกกิจกรรมทางการตลาด มีหน้าที่คือ

- 1) ติดต่อประสานงานกับแผนกงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานข้อมูลการจัดกิจกรรมพิเศษ
- 2) ให้การสนับสนุนและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ในกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของบริษัท และดูแลรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### แผนกฝึกอบรม มีหน้าที่คือ

- 1) จัดอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ
  - 2) จัดอบรมเพื่อให้เกิดจิตสำนึกต่อหน้าที่ จรรยาบรรณที่ดีของนักธุรกิจ
- เครือข่ายขายตรง

### ฝ่ายระบบข้อมูล

ฝ่ายระบบข้อมูล มีลักษณะคือ การบริการและอำนวยความสะดวกเพื่อให้นักธุรกิจสามารถติดต่อกับบริษัทได้ในทุกที่ทุกเวลาในทุกช่องทาง เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบการสื่อสารในช่องทางต่างๆ ที่รวดเร็วและถูกต้องตลอดเวลา เช่น ทางโทรศัพท์ ทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยสามารถทำธุรกรรมกับบริษัทหลากหลายประเภท ทั้งการสมัคร การต่ออายุสมาชิกภาพ การตรวจสอบยอดคงค้าง การขอคำสั่งซื้อ การติดต่อรับข่าวสารต่างๆ ผ่านทางอีเมล เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลและการสนับสนุนด้านข้อมูล และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การประมวลผลและวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ โดยมีหน่วยงานในสังกัดที่ทำหน้าที่ ได้แก่

### ฝ่ายทะเบียน มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ทำหน้าที่จัดทำข้อมูลและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับนักธุรกิจ สมาชิก
- 2) ทำหน้าที่ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกภาพของนักธุรกิจ และตัวสมาชิกเอง เช่น การดูแล ควบคุมในเรื่องวิธีการสมัคร การต่ออายุ การลาออก การสั่งซื้อ รวมถึงการเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลส่วนตัว เป็นต้น

แผนกคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ คือ ติดต่อประสานงานกับฝ่ายทะเบียน เพื่อนำข้อมูลมาจัดเก็บประมวลผลการทำงานของระบบข้อมูลภายในองค์กรทั้งหมด เพื่อใช้ในการสนับสนุน และดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน ให้บริการข้อมูลข่าวสารเพื่อการสนับสนุนข่าวสารการดำเนินธุรกิจของนักธุรกิจเครือข่ายขายตรง การสั่งซื้อสินค้า การชำระเงิน การติดต่อรับสินค้า ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

### ฝ่ายการเงิน

ฝ่ายการเงิน มีลักษณะคือ เป็นหน่วยงานที่ได้ให้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ให้การสนับสนุนข้อมูลทางการวิเคราะห์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งบริการการเงิน การบัญชี และดูแลเรื่องการจัดซื้อ พร้อมควบคุมบริหารการจัดสินค้าคงคลัง เพื่ออำนวยความสะดวกให้นักธุรกิจและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท โดยแบ่งเป็น

#### แผนกบริการการเงิน มีหน้าที่ คือ

- 1) วางแผน และจัดการด้านการเงิน ดูแลบริหารตลอดจนความเสี่ยง การลงทุนขององค์กร
- 2) จ่ายผลประโยชน์ให้กับนักธุรกิจ
- 3) จัดการจ่ายชำระหนี้ทั้งหมดขององค์กร เช่น จัดการเรื่องการประกันขององค์กร ดูแลเรื่องประกันอุบัติเหตุสำหรับนักธุรกิจ สมาชิก เป็นต้น

#### แผนกบัญชีมีหน้าที่ คือ

- 1) ดูแล และควบคุมงานทางด้านบัญชีทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ การออกงบการเงิน การตรวจสอบความถูกต้องในการชำระภาษีขององค์กร การส่งภาษีเงินได้ของนักธุรกิจให้กรมสรรพากร รวมถึงการควบคุม ดูแล บริหารจัดการการทำงานงบประมาณทางการเงินขององค์กร
- 2) ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายการเงิน

#### แผนกจัดซื้อมีหน้าที่ คือ

- 1) รับผิดชอบการสั่งซื้อวัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 2) รับผิดชอบการสั่งซื้ออุปกรณ์ส่งเสริมธุรกิจเครือข่ายขายตรง สิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมถึงของที่ระลึก และของขวัญของสมนาคุณในรายการส่งเสริมการขายที่ได้กำหนดไว้
- 3) รับผิดชอบดูแล และควบคุมคุณภาพสินค้าทั้งก่อนและหลังการสั่งซื้อให้มีมาตรฐานถูกต้องตามที่กำหนดไว้

### ฝ่ายสื่อสารองค์กร

ฝ่ายสื่อสารองค์กร มีลักษณะคือ บริหารจัดการเพื่อการสื่อสารระหว่างบริษัทกับนักธุรกิจ และสมาชิกในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาองค์กร ให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ พร้อมมีหน้าที่สื่อสารกับองค์กรภายนอก สาธารณชน และสื่อมวลชน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความ

เข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในแง่บริษัท ผลิตภัณฑ์ นักธุรกิจ และ โอกาสทางธุรกิจโดยมีแผนพัฒนาคุณภาพระบบงาน เป็นแผนกส่งเสริมให้การสื่อสารสำเร็จ

แผนพัฒนาคุณภาพระบบงาน มีหน้าที่ คือ

ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าดำเนินการติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเครือข่ายโดยตรงกับสำนักงานพัฒนาคุณภาพระบบ เพื่อตรวจสอบการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001: 2000 เพื่อเพิ่มเป้าหมายในการเพิ่มศักยภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการให้มากขึ้น

### 2.2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรการทางกฎหมายของธุรกิจการขายตรง

มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมการขายตรง

การควบคุมการขายตรงในสหรัฐอเมริกาใช้กฎหมายระดับสหพันธรัฐได้จัดทำขึ้นในค.ศ. 1914 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันในการแข่งขันที่เป็นธรรมและการถูกหลอกลวงต่อผู้บริโภค โดยให้การควบคุมเรื่องสำเนาใบเสร็จรับเงินสำเนาสัญญาซื้อขาย หนังสือแบบการเลิกสัญญา

การควบคุมการขายตรงในประเทศอังกฤษมีสาระสำคัญของบทบัญญัติ มีดังนี้

- 1) บทบัญญัติกฎหมายที่ใช้ในการควบคุมการขายตรงว่าด้วยการขายแบบปิรามิดได้กำหนดองค์ประกอบของแผนการค่า คือ การส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการการจัดหาบุคคลผู้มีส่วนในแผนการขาย การจัดทำสัญญา
- 2) บทบัญญัติกฎหมายว่าด้วยความผิด ถ้าบุคคลละเมิดกฎระเบียบภายใต้มาตรา 119 ต้องได้รับโทษตามที่กฎหมายกำหนด
- 3) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับแผนการค่า จัดทำโดยเลขาธิการของมลรัฐโดยให้อยู่ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายในเรื่องแผนการค่า

การควบคุมการขายตรงในประเทศมาเลเซีย กฎหมายที่ใช้ในการกำกับดูแลธุรกิจการขายตรง คือขอบเขตของธุรกิจการขายตรงลักษณะของการประกอบธุรกิจการขายตรง การให้ระยะเวลาในการใช้สิทธิเลิกสัญญาและบทกำหนดโทษต่อบุคคลที่กฎหมายระบุไว้



การวิเคราะห์ทางกฎหมายและการปรับใช้กฎหมายกับธุรกิจการขายตรง

การวิเคราะห์ทั่วไปของรูปแบบนิติกรรมสัญญาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มีที่มาจากประมวลกฎหมายแพ่งเยอรมนีเพื่อประสงค์ไม่ให้นิติกรรมที่จะผูกพันไม่ให้ขัดต่อกฎหมายหรือขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนการปรับใช้กฎหมายกับสัญญาขายตรงที่ผู้ประกอบการธุรกิจกับผู้บริโภคต้องทำสัญญาผูกพัน ปัญหาในการทำสัญญา คือผู้ขายจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดในสัญญาโดยผู้ซื้อจะไม่มีอำนาจในการเจรจาต่อรองที่แท้จริง ส่วนปัญหาว่าด้วยการเลิกสัญญากฎหมายต่างประเทศให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบอกเลิกสัญญาตามระยะเวลาที่กำหนดในประเทศไทยได้พิจารณาในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้แยกกรณีการใช้สิทธิเลิกสัญญาเป็น 2 กรณี คือ

- 1) กรณีคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชำระหนี้ตาม มาตรา 387 ถึง มาตรา 388
- 2) กรณีการชำระหนี้ตกเป็นพ้นวิสัย มาตรา 389 บทบัญญัติของประมวลแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 386 ถึง มาตรา 389 ยังไม่เพียงพอในการคุ้มครองผู้ซื้อในการเลิกสัญญา

การวิเคราะห์ทางกฎหมายตามประมวลกฎหมายอาญา มีอยู่ 3 มาตรา คือ

- 1) ความรับผิดฐานขายของ โดยหลอกลวง มาตรา 271
- 2) ความรับผิดฐานฉ้อโกง มาตรา 341
- 3) ความรับผิดฐานฉ้อโกงประชาชน มาตรา 343

โดยสรุปประมวลกฎหมายอาญาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้จะนำมาใช้กับการขายตรงที่เป็นการหลอกลวงกันยังเป็นการยากที่จะใช้ให้ได้ผลคืออยู่นั่นเอง

บทบัญญัติของกฎหมายอาหารและยาที่เกี่ยวข้องกับการขายตรง

การควบคุมการโฆษณาจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคที่ต้องยื่นขออนุญาตก่อนที่จะทำการโฆษณาโดยทั่วไปการเผยแพร่ข้อมูลไม่ให้เกิดความสับสนและสำคัญผิดในคุณภาพของสินค้าตลอดจนการแนะนำการใช้ต่อผู้บริโภคซึ่งไม่ใช่ลักษณะของการดำเนินการในความหมายของการขายตรงแต่อย่างใดเนื่องจากไม่มีการแนะนำการขายสินค้าหรือสาธิตการใช้สินค้าโดยตรงต่อผู้บริโภคการควบคุมการโฆษณาอาหารในลักษณะทั่วไปที่ต้องยื่นขออนุญาตโดยข้อความที่ใช้ในการโฆษณานั้นจะต้องไม่เป็นการสร้างความสับสนและสำคัญผิดในคุณภาพประโยชน์สรรพคุณอาหารโดยลักษณะการควบคุมจะเป็นการควบคุมต่อการเผยแพร่ต่อสาธารณชนโดยทั่วไปก็คือได้ว่าแนวทางการโฆษณาก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปซึ่งอาจจะรวมถึงการขายตรงด้วย แต่ไม่ใช่กฎหมายที่ใช้ในการควบคุมการโฆษณาในการขายตรง

มาตรการทางกฎหมายในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจการขายสินค้าระบบขายตรง

ความจำเป็นในการประกอบธุรกิจขายสินค้าระบบขายตรงเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้บริโภคได้เป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดแนวทางกฎหมายที่ชัดเจนและเหมาะสมรัฐต้องเพิ่มบทบาทในการเพิ่มมาตรการที่จะทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินธุรกิจและผลประโยชน์ของประชาชนทั่วโลก ทางกฎหมายในส่วนของการขายตรงในการปรับใช้กฎหมายยังไม่สามารถที่จะคุ้มครองผู้บริโภคเพียงพอต่อระบบการขายตรงแนวทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจการขายตรง คือมาตรการขออนุญาตในการประกอบธุรกิจให้อยู่ภายใต้กฎหมายกำหนดรายละเอียดการเปิดเผยข้อมูล ให้มีกฎระเบียบในการโฆษณา กำหนดรายละเอียดในการจัดตั้งบริษัทผู้ประกอบการขายตรง

การตลาดในปัจจุบันเมื่อผู้ผลิตได้ดำเนินการผลิตสินค้าเรียบร้อยแล้วจะนำสินค้าออกสู่ตลาด การขายตรงเป็นวิธีการกระจายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสินค้าในระบบการขายตรงมีหลายชนิดเป็นที่รู้จักของตลาดมีจำนวนสมาชิกหรือลูกค้าจำนวนมากขณะเดียวกันก็มีตัวแทนจำหน่ายหรือตัวแทนขายจำนวนมากเช่นกันการขายตรงจึงเป็นอาชีพอิสระที่ผู้คนให้ความสนใจเลือกประกอบอาชีพที่ดีที่สุดในอาชีพหนึ่ง

การประกอบธุรกิจขายตรง

พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรงบัญญัติส่วนของการประกอบธุรกิจขายตรงไว้ ดังนี้ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบธุรกิจขายตรงเว้นแต่จะได้จดทะเบียนประกอบธุรกิจขายตรงตามพระราชบัญญัติผู้ประกอบธุรกิจขายตรงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการจ่ายผลตอบแทนที่ได้ยื่นต่อนายทะเบียนและแผนการจ่ายผลตอบแทนต้องมีลักษณะดังนี้

1) ต้องไม่กำหนดให้ผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงที่ไม่ใช่ลูกจ้างได้รับผลตอบแทนที่เป็นรายได้หลักจากการรับสมัครบุคคลหรือแนะนำผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงที่ไม่ใช่ลูกจ้างอื่นเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการประกอบธุรกิจขายตรง

2) ผลตอบแทนที่เป็นรายได้หลักของผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงที่ไม่ใช่ลูกจ้างขึ้นอยู่กับ การขายสินค้า หรือบริการแก่ผู้บริโภค รวมไปถึงการซื้อเพื่อการใช้หรือบริโภคเอง

3) ต้องไม่บังคับให้ผู้จำหน่ายอิสระซื้อสินค้า

4) ต้องไม่ชักจูงให้ผู้จำหน่ายอิสระซื้อสินค้าในปริมาณมากเกินไปอย่างไม่สมเหตุผล

5) ต้องแสดงวิธีการคิดคำนวณการจ่ายผลตอบแทนที่ตรงต่อความเป็นจริงหรือเป็นไปได้จริงและอย่างเปิดเผยชัดเจน

## 6) ลักษณะอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการสมัครเข้าเป็นสมาชิก ค่าฝึกอบรมค่าวัสดุอุปกรณ์ส่งเสริมการขาย หรือค่าธรรมเนียมอื่นๆ อันเนื่องเกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการประกอบธุรกิจขายตรงจากผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงที่ไม่ใช่ลูกจ้างในอัตราสูงกว่าที่คณะกรรมการประกาศกำหนดสัญญาระหว่างผู้จำหน่ายอิสระกับผู้ประกอบธุรกิจขายตรงให้ทำเป็นหนังสือซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) กำหนดเงื่อนไขชัดเจนเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนตามแผนการจ่ายผลตอบแทน
- 2) กำหนดเงื่อนไขชัดเจนเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมการสมัคร ค่าฝึกอบรมค่าวัสดุอุปกรณ์ส่งเสริมการขาย หรือค่าธรรมเนียมอื่นๆ
- 3) กำหนดเงื่อนไขชัดเจนเกี่ยวกับการที่ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงจะรับซื้อสินค้า วัสดุอุปกรณ์ส่งเสริมการขาย ชุดคู่มือหรืออุปกรณ์ส่งเสริมธุรกิจจากผู้จำหน่ายอิสระตลอดจนกำหนดระยะเวลาที่ผู้จำหน่ายอิสระสามารถใช้สิทธิ ดังกล่าว

### การขายตรงสินค้าหรือบริการ

การนำสินค้า หรือบริการ ไปเสนอขายตรงต่อผู้บริโภค ผู้จำหน่ายอิสระต้องดำเนินการตามเงื่อนไข และแผนการขายที่ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงกำหนดการเข้าไปติดต่อเพื่อเสนอขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยหรือสถานที่ทำงานของผู้บริโภคหรือของผู้อื่นหรือสถานที่อื่นที่มีใช้สถานที่ประกอบการค้าเป็นปกติธุระ ผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บริโภคหรือผู้ครอบครองสถานที่นั้นก่อนและต้องไม่กระทำการอันเป็นการรบกวนหรือก่อให้เกิดความรำคาญแก่บุคคลดังกล่าวซึ่งผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงแสดงบัตรประจำตัวประชาชน และบัตรประจำตัวผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายตรงซึ่งออกโดยผู้ประกอบธุรกิจขายตรงด้วย

ปัจจุบันธุรกิจขายตรงในประเทศไทยมีส่วนสร้างความเจริญรุ่งเรืองและความมั่นคงทางเศรษฐกิจต่อบุคคลสังคมและประเทศชาติโดยเฉพาะในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนขายจำนวนมาก เช่นผู้แทนจำหน่ายอิสระผลิตภัณฑ์แอมเวย์ ผลิตภัณฑ์ทัฟเฟอร์แวร์ ตัวแทนขายเครื่องใช้ไฟฟ้าลักซ์ เครื่องสำอางเอนหรือมิตินตลอดจนสินค้าและบริการอื่นๆ จำนวนมาก ธุรกิจขายตรงจึงเป็นช่องทางการขายปลีกรูปแบบหนึ่งซึ่งผู้บริโภคคุ้นเคยในชีวิตประจำวัน

### จรรยาบรรณธุรกิจขายตรงไทย

จรรยาบรรณธุรกิจขายตรงไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อปกป้องคุ้มครองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคส่งเสริมการแข่งขันอย่างยุติธรรมในขอบเขตของธุรกิจการค้าเสรีเพื่อยกระดับภาพพจน์ของธุรกิจขายตรงในสายคาสาธารณชนทั่วไปโดยได้รับหลักการและแนวทางจากจรรยาบรรณธุรกิจขายตรงโลกซึ่งบัญญัติขึ้นสำหรับใช้เป็นบรรทัดฐานที่จะยอมรับเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในสมาคมขายตรงของประเทศต่างๆ ที่เป็นสมาชิกสมาพันธ์ขายตรงโลกเมื่อผู้บริโภค้องเรียนไปยังสมาคมกาขายตรงไทยเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เสนอขายสินค้าและการให้บริการอันไม่เหมาะสมของบริษัทสมาชิกของสมาคมสมาคมจะพิจารณาและหาวิธีการแก้ไขหากการกระทำดังกล่าวผิดต่อจรรยาบรรณเมื่อบริษัทสมาชิกได้รับแจ้งจากสมาคมให้แก้ไขแล้วหากไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณและข้อบังคับของสมาคมจะได้รับการพิจารณาให้พ้นจากสภาพการเป็นสมาชิกของสมาคม(สมาคมขายตรงไทย, <http://www.tdsa.org>, 3 กันยายน 2555)

จรรยาบรรณธุรกิจขายตรงโลก(World Federation of Direct Selling Association, WFDSA, 2011)จรรยาบรรณธุรกิจขายตรงโลก เพื่อให้บรรดาสมาคมขายตรงในประเทศต่างๆ ได้ปฏิบัติตามบทบัญญัติของจรรยาบรรณต่อผู้บริโภคซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ไม่ใช้กลยุทธ์การขายตัวแทนขายจะต้องไม่ใช้กลยุทธ์การขายในรูปแบบลักษณะที่ชวนให้เข้าใจผิดลวงล่อหรือไม่ยุติธรรม
- 2) แสดงสถานภาพที่แท้จริงของตนตัวแทนขายจะต้องแสดงสถานภาพที่แท้จริงของตนให้ผู้บริโภคที่สนใจได้รับทราบโดยผู้บริโภคไม่ต้องร้องขอตั้งแต่เริ่มทำการเสนอขายและจะต้องระบุชื่อกิจการที่ตนสังกัด สินค้าที่นำเสนอและจุดประสงค์ของการเชิญชวนในกรณีการขายแบบเป็นกลุ่มตัวแทนขายต้องระบุจุดประสงค์ของการชุมนุมให้เจ้าภาพและผู้เข้าร่วมฟังได้ทราบอย่างชัดเจน
- 3) การอธิบายและการสาธิตสินค้าที่นำเสนอจะต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและถูกต้องโดยเฉพาะเรื่องของราคาราคาสินค้าราคาเงินเชื่อ วิธีการชำระเงิน ระยะเวลาการพิจารณาสินค้าสิทธิการรับคืนสินค้า ระยะเวลาการรับประกัน การบริการหลังการขายและการส่งมอบสินค้า
- 4) ต้องตอบคำถามของผู้บริโภคตัวแทนขายจะต้องตอบคำถามทุกคำถามเกี่ยวกับสินค้าและข้อเสนอโดยถูกต้องตามความเป็นจริงและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน
- 5) ยืนยันตั้งชื่อเป็นลายลักษณ์อักษรให้แก่ผู้บริโภคขณะที่เสนอขายสินค้าหรือบริการตัวแทนขายจะต้องยืนยันตั้งชื่อเป็นลายลักษณ์อักษรให้แก่ผู้บริโภคซึ่งจะต้องระบุชื่อบริษัทและตัวแทนขาย ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์และเงื่อนไขการขายให้ชัดเจน

- 6) ให้คำมั่นสัญญาด้วยวาจาตามที่ได้รับความเห็นชอบจากกิจการเท่านั้น
- 7) ตรวจสอบเอกสารต่างๆ ธุรกิจขายตรงและตัวแทนขายจะต้องตรวจสอบเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการขาย เช่น ใบสั่งซื้อแค็ตตาล็อก คู่มือแนะนำสินค้า เงื่อนไขเกี่ยวกับเวลาในการส่งมอบสินค้าการขอรับเงินคืน ฯลฯ เอกสารทุกชนิดจะต้องมีความถูกต้อง
- 8) การรับประกันหรือการรับรองของตัวแทนขาย เงื่อนไขรายละเอียดและข้อจำกัดของการให้บริการหลังการขาย ชื่อและที่อยู่ของผู้รับประกันระยะเวลาการรับประกันและมาตรการการแก้ไขในส่วนของผู้ซื้อจะระบุไว้อย่างชัดเจนในใบสั่งซื้อหรือใบกรอกสารอื่นๆ ที่ส่งมาด้วย หรือในเอกสารที่แนบมาพร้อมกับสินค้า
- 9) เอกสารส่งเสริมการขาย การโฆษณาหรือเอกสารที่จัดส่งทางไปรษณีย์จะไม่มีข้อความบรรยายรายละเอียดคุณสมบัติหรือภาพประกอบของสินค้า หรือชี้ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือมีลักษณะลวงล่อจะระบุชื่อ และที่อยู่หรือหมายเลขโทรศัพท์ของธุรกิจหรือตัวแทนขายไว้ด้วย
- 10) ไม่กล่าวคำอวดอ้าง ธุรกิจขายตรง และตัวแทนขายจะไม่กล่าวคำอวดอ้างหรือคำยืนยันที่มีได้รับอนุญาตหรือไม่เป็นความจริงล้ำสมัยหรือไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกต่อไปไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่นำเสนอหรือนำมาใช้ในลักษณะชี้ให้ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจผิด
- 11) ละเว้นไม่ใช้การเปรียบเทียบธุรกิจขายตรงและตัวแทนขายจะละเว้นไม่ใช้การเปรียบเทียบอันอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและขัดต่อหลักการว่าด้วยการแข่งขันที่ยุติธรรมการเปรียบเทียบจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงสามารถพิสูจน์ได้จะไม่ให้ร้ายป้ายสีธุรกิจหรือสินค้าใดๆ โดยไม่ยุติธรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมและจะไม่นำชื่อหรือสัญลักษณ์การค้าของสินค้าหรือบริษัทอื่นตลอดจนชื่อเสียงที่ผนวกกับสิ่งเหล่านี้มาหาผลประโยชน์โดยไม่ยุติธรรม
- 12) การติดต่อโดยส่วนตัวหรือทางโทรศัพท์จะกระทำในลักษณะพอเหมาะพอดีในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อมิให้เกิดผลการละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวของผู้อื่นตัวแทนขายจะหยุดการสาธิตหรือการเสนอขายเมื่อผู้บริโภคร้องขอ
- 13) ไม่นำเอาความไว้วางใจของผู้บริโภคมอบให้มาแสวงหาผลประโยชน์ ธุรกิจขายตรงและตัวแทนขายจะไม่นำเอาความไว้วางใจของผู้บริโภคที่มอบให้มาแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบจะให้ความเคารพต่อการขาดประสพการณ์ด้านธุรกิจของผู้บริโภคและจะไม่ฉวยโอกาสหาผลประโยชน์จากวิสัยความเจ็บป่วยการขาดความเข้าใจหรือความรู้ทางด้านภาษาของผู้บริโภค
- 14) ไม่นำเงินมาให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าหรือบริการธุรกิจขายตรงและตัวแทนขายจะไม่โน้มน้าวให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าหรือบริการโดยอ้างกับผู้บริโภคว่าจะได้รับส่วนลดบางส่วนหรือเต็มราคาหากสามารถชักชวนให้ผู้บริโภคคนอื่นๆ สั่งซื้อสินค้าอย่างเดียวกันนั้นกับตัวแทนขาย

15) ส่งมอบสินค้าในเวลาที่เหมาะสม ธุรกิจขายตรงและตัวแทนขายจะต้องส่งมอบสินค้าตามใบสั่งซื้อของผู้บริโภคภายในระยะเวลาที่เหมาะสมหรือกำหนดไว้

16) การดำเนินธุรกิจขายตรงของตัวแทนขายยังมีจรรยาบรรณธุรกิจขายตรงโลกต่อตัวแทนขาย ระหว่างตัวแทนขายและระหว่างบริษัทสมาชิกซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปกป้องคุ้มครองตัวแทนขายเพื่อส่งเสริมการแข่งขันอย่างยุติธรรมในขอบเขตของธุรกิจการค้าเสรีเพื่อยกระดับภาพพจน์ของธุรกิจขายตรงในสายตาของสาธารณชนทั่วไปและเพื่อนำเสนอโอกาสทางอาชีพในวงการธุรกิจขายตรงในด้านจริยธรรม

ระบบการขายตรง (Direct Sales System) หมายถึงการทำตลาดสินค้าในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคหรือที่อยู่อาศัยของผู้อื่น ณที่ทำงานของผู้บริโภคหรือที่อื่นๆ โดยผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือการสาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ระบบการขายตรงในเมืองไทยนับเป็นกลยุทธ์การตลาดแบบหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการธุรกิจประเภทต่างๆมากขึ้น (ซึ่งระบบการขายตรงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภคเท่านั้น) ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ธุรกิจประเภทต่างๆประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจแต่ธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเจริญเติบโตสวนกระแสธุรกิจด้วยปริมาณเงินที่หมุนเวียนอยู่ในตลาดอย่างมหาศาลทำให้บริษัทที่ใช้ระบบการขายตรงต่างระดมกลยุทธ์การตลาดเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดอย่างกว้างขวาง

ระบบการขายตรงหลายชั้น (Direct Selling-Multi Level Marketing: MLM) เป็นการขายต่อกันเป็นเครือข่ายหลายชั้นผู้ขายเป็นนักขายอิสระไม่ใช่ลูกจ้างของบริษัทโดยนักขายสามารถสร้างรายได้จากการทำงาน 2 วิธีรวมกัน คือ

1) ผลกำไรจากการขายปลีกซึ่งเป็นผลต่างระหว่างต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาจากบริษัทกับราคาขายปลีกที่ได้ขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภค

2) คอมมิชชั่นหรือส่วนลดตามระดับยอดขายของสินค้าหรือบริการที่มีการสั่งซื้อ (เพื่อบริโภคหรือเพื่อขายให้กับผู้ขายคนอื่นต่อไป)จากผู้ขายที่ได้ชักชวนเข้ามาสมัครร่วมธุรกิจในทีมขาย หรือที่เรียกว่า "สปอนเซอร์"ในระดับเป็นชั้นต่อไป

หลักการของระบบการตลาดหลายชั้น คือการที่นักขายได้รับผลตอบแทนทั้งจากที่ตนเองขายปลีกและผลตอบแทนจากการขายซึ่งเกิดขึ้นเมื่อนักขายในกลุ่มของตนชวนมาร่วมกันขายจนมียอดขายรวมเป็นก้อนใหญ่จากปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดโอกาสในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีขีดจำกัดซึ่งเกิดจากการสปอนเซอร์หรือชักชวนผู้อื่นมาเข้าร่วมธุรกิจอันทำให้ระบบการตลาดหลายชั้นเป็นระบบที่มีศักยภาพสูงสุดในธุรกิจขายตรงปัจจุบันปัจจุบันบริษัทขายตรงในประเทศไทย

ส่วนมากใช้ระบบการตลาดหลายชั้นเช่น บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เซอร์บาไลฟ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, บริษัท นูสกิน เพอร์ซันแนลแคร์ (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท สपोर्टทรอนอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

การเปรียบเทียบธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องกับระบบปิระมิดดังแสดงในตารางที่ 2.1 (สมาคมการขายตรงไทย, <http://journal.pnu.ac.th/ojs/index.php/pnujr/article/viewFile/25/24,19> มีนาคม2555)

ตารางที่ 2.1 แสดงธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องกับระบบปิระมิด

ธุรกิจขายตรงที่ถูกต้อง	ระบบปิระมิด
1. ค่าธรรมเนียมในการสมัครต่ำ เงินค่าสมัครจ่ายเพื่อคู่มือความรู้ เอกสารฝึกอบรม และสินค้าตัวอย่างเท่านั้น	1. ค่าธรรมเนียมจากการสมัครสูง ผู้สมัครจะถูกหลอกให้จ่ายค่าฝึกอบรม และซื้อสินค้าเกินความต้องการ ผลกำไรของระบบปิระมิดส่วนใหญ่จะมาจากการรับสมัครสมาชิก
2. จำหน่ายสินค้าหลากหลายชนิดที่มีคุณภาพ มียอดขายจากการจำหน่ายสินค้าได้ซ้ำอีกเรื่อยๆ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทจะทุ่มเทเงินจำนวนมากเพื่อการวิจัยค้นคว้าและพัฒนาคุณภาพสินค้า	2. ไม่สนใจที่จะจำหน่ายสินค้าคุณภาพ สินค้าส่วนใหญ่จะมีคุณภาพต่ำและได้กำไรสูง รายจ่ายจะมาจากการรับสมัครสมาชิกใหม่ ซึ่งจะถูกรับค้ำให้ซื้อสินค้าที่มีราคาสูงเป็นจำนวนมาก
3. รับประกันคุณภาพความพอใจของสินค้า โดยการคืนเงิน ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือคืนสินค้ากับบริษัทได้เมื่อต้องการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	3. ไม่มีนโยบายรับซื้อสินค้ากลับคืนเพราะนโยบายนี้จะทำให้ระบบปิระมิดล้มได้
4. ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจระยะยาว สิ่งนี้สำคัญมากเพราะบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผู้ขายซึ่งเป็นผู้ที่ดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง	4. ร่ำรวยในเวลาอันรวดเร็ว (Get-rich-quick scheme) ผู้เข้าร่วมจำนวนมากที่ฐานของปิระมิดจะเป็นผู้จ่ายเงินให้แก่คนไม่กี่คนที่อยู่ในระดับจุดยอดของ ปิระมิด ซึ่งธุรกิจรูปแบบนี้ไม่สามารถอยู่ได้ยาวนาน

ตารางที่ 2.1 แสดงธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องกับระบบปีระมิด(ต่อ)

ธุรกิจขายตรงที่ถูกต้อง	ระบบปีระมิด
5. การจ่ายผลตอบแทน รายได้ และตำแหน่ง จะขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้ขาย นั้น หมายถึงรายได้จะมาจากยอดขายที่ขายสินค้าได้	5. ตำแหน่งในระบบสามารถซื้อได้
6. การก่อตั้งธุรกิจขึ้นอยู่กับการขายสินค้า คุณภาพ ซึ่งคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ผู้ขายจะให้ความสนใจในการขยายตลาดให้กว้างออกไป	6. ระบบนี้ไม่เน้นการขายสินค้าให้กับผู้บริโภครวม แต่ผลกำไรจะมาจากสมาชิกที่สมัครใหม่ ซึ่งพวกเขาจะต้องซื้อสินค้าเก็บทุน แต่ถูกบังคับให้ซื้อ สมาชิกใหม่จะรับภาระกับสินค้าที่ตนขายไม่ได้ และเมื่อระบบปีระมิดนี้ล้ม พวกเขาจะไม่ได้รับเงินลงทุนกลับคืน
7. มีผู้ขายอิสระที่อาศัยการขายสินค้าเพื่อสร้างรายได้	7. นี้อาจหลอกลวงคนให้เข้ามาในระบบ
8. มีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะมีข้อห้ามมิให้ผู้ขายเก็บทุนสินค้า	8. ผู้เข้าร่วมจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมในการสมัครที่สูงหรือจ่ายค่าสินค้าที่ถูกบังคับให้ซื้อในตอนแรกที่สมัคร
9. ผู้ขายจะเน้นการขายสินค้าและบริการ	9. ในระบบนี้จะเน้นการรับสมัครสมาชิกใหม่เป็นหลัก และบังคับให้ซื้อสินค้าเมื่อเริ่มสมัคร แต่ไม่สนใจการขายสินค้าจริงๆ หรือบริการหลังการขาย
10. ธุรกิจต้องถูกต้องตามกฎหมายและเป็นการขายสินค้าอีกรูปแบบหนึ่งที่นอกเหนือจากการขายตามห้าง ซึ่งผู้บริโภคนักขายตรงและบริษัทขายตรงก็ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย	10. เป็นระบบที่ผิดกฎหมายในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และหลายประเทศที่พัฒนาแล้วในเอเชีย

ที่มา : สมาคมการขายตรงไทย, <http://journal.pnu.ac.th>, 19 มีนาคม 2555)



### ข้อดีของธุรกิจการขายตรง

วิบุทธิ์ ฉายะยันตร์ และคณะ (2543: 15) ได้กล่าวถึงข้อดีของธุรกิจการขายตรงไว้ว่า ข้อดีที่เป็นส่วนที่เป็นจุดแข็งของระบบนี้คือ ลูกค้าได้เห็น ได้สัมผัส ได้เข้าใจถึงคุณประโยชน์ของการใช้สินค้า มีเวลาไต่ตรง และผู้จำหน่ายตรงมีโอกาสนำหน้าทำตามสมควร จึงทำให้การขายระบบนี้เป็นการขายที่ถูกต้อง ลูกค้าได้รับความพึงพอใจไม่ต้องเสียใจที่ได้ตัดสินใจซื้อไปในภายหลัง ซึ่งในประเด็นของข้อดี แยกได้เป็น 3 ประเด็น คือ

#### 1) ข้อดีในมุมมองลูกค้า ที่ชอบซื้อของระบบขายตรง

- 1.1) ได้รับบริการที่ดี เช่น บริการจัดส่งถึงบ้าน บริการหลังการขาย
- 1.2) วิธีการเสนอราคา ทำให้ได้ทราบวิธีใช้ ข้อดี ข้อเสีย ข้อควรระวังของสินค้า
- 1.3) สะดวก ประหยัดทั้งเวลา และเงิน
- 1.4) ความมั่นใจในตัวผู้ผลิตมากขึ้น
- 1.5) คุณภาพของสินค้าดีจริงตามที่พิสูจน์ให้เห็นจากการสาธิต
- 1.6) มีความเชื่อถือในตัวผู้เสนอสินค้า
- 1.7) มีการรับประกันคุณภาพสินค้า

#### 2) ข้อดีในมุมมองของผู้ประกอบการในการขายตรง

2.1) การลงทุน การลงทุนที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการขายตรง ได้แก่ ลงทุนในอาคารประกอบการ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ต้องมีพนักงานประจำเพื่อทำเอกสารเกี่ยวกับการขายและเอกสารด้านบัญชีตามที่ราชการกำหนด แต่ไม่จำเป็นต้องว่าจ้างพนักงานขายประจำ อีกทั้งยังไม่ต้องลงทุนในการเลือกหาหน้าร้านในทำเลที่ดี จึงช่วยลดเงินทุนที่ต้องใช้ในการเริ่มดำเนินการไปได้มาก

2.2) การบริหารสินค้าคงคลัง ไม่มีความเสี่ยงเงินไป เนื่องจากสามารถกำหนดแผนการจัดจำหน่าย การเจริญเติบโตของสินค้าแต่ละตัว ส่วนใหญ่ในวงการขายตรงนี้ผู้ประกอบการจะเป็นผู้กำหนดปริมาณสินค้าคงคลังของตนเอง มิใช่ผู้บริโภคนเป็นผู้กำหนดแต่ฝ่ายเดียว ธุรกิจสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคส่วนใหญ่จะมีอัตราหมุนเวียนสินค้าไม่เกิน 15 วัน ส่วนสินค้าอื่นๆ จะเก็บสินค้าคงคลังไว้มากกว่า

2.3) ไม่มีคู่แข่ง ณ จุดขาย เพราะจะมีเพียงผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงแต่ละรายนำสินค้าของตนไปสาธิตให้ลูกค้าในขณะนั้น

2.4) ไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายด้านโฆษณา ซึ่งนับเป็นภาระหนักของฝ่ายการตลาด และยังเป็นภาระยากที่จะคาดคะเนผลตอบแทนที่แน่นอนในการตัดสินใจลงทุนโฆษณาแต่ละครั้งแต่ในธุรกิจการขายตรง ผู้จำหน่ายอิสระเป็นผู้ช่วยโฆษณาให้ถึงตัวผู้บริโภครวมโดยตรง โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใด

2.5)การตั้งราคา ไม่มีปัญหาที่จะต้องแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่ต่อสู้อย่างรุนแรงเหมือนสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคในตลาดขายปลีก

3)ข้อดีสำหรับผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงเอง ได้แก่

- 3.1) ลงทุนต่ำ และมีอิสรภาพในการทำงานสูง
- 3.2) มีการพัฒนาศักยภาพในการขายของตนเองตลอดเวลา
- 3.3) มีรายได้ที่ดีไม่มีข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเอง
- 3.4) ได้รับความสะดวกสบายในการขายอยู่ตลอดเวลา
- 3.5) เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้งกับผู้มุ่งหวังและในทีมงานของตนเอง
- 3.6) สามารถกำหนดเป้าหมายในชีวิตและวิธีที่จะดำเนินไปถึงเป้าหมายนั้นได้
- 3.7) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไปในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงด้วย

ความสามารถของตนเอง

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สตีเฟน เอฟ เค และโทมัส เอฟ บี (Stephen F. K.& Thomas F. B., 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประสบความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าผลการศึกษพบวาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อนำมาช่วยของค์การในการจัดการด้านปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่างๆ ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมกับลักษณะหรือรูปแบบขององค์กรทางธุรกิจต่างๆ ตัวแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่งและจะมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องอาศัยความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง จึงจะทำให้ของค์การได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

ริชาร์ด เค เอ และ โจนส์ อี (Richards K. A.and Jones E., 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า: การค้นหาคุณค่าสู่การขับเคลื่อนของค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบหลักใน 10 ด้าน คือ (1)การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (2)การนำเสนอทางเลือกใหม่ๆ (3)การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายขาย (4)การสื่อสารทางการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง (5)การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ (6)การพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (7)การพัฒนาในด้านราคา ว่ามีความสัมพันธ์กัน(8)คุณค่าที่แท้จริง (9)คุณค่าของตราสินค้า และ

(10)คุณค่าของความสัมพันธ์ ที่ส่งผลต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการลงทุนในระยะยาว ที่สามารถคืนทุนได้ในระยะเวลาอันสั้น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านคุณค่าที่แท้จริง คุณค่าของตราสินค้า และคุณค่าของความสัมพันธ ที่ส่งผลต่อคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ใช้ในการศึกษามีความสัมพันธ์กัน

คิงส์และเบิร์ก(King S. F.andBurges T. F., 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประสบความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งได้ศึกษาตัวแปรใน 4 มิติ ได้แก่ (1)โครงการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (2)การสนับสนุนในการจัดการจากระดับบน (3)ส่วนสนับสนุนต่างๆ และ (4)ค่าเฉลี่ยของปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคนิค Casual Loop Diagramming (CLD) ในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่ได้จากการพยากรณ์มีดังนี้ กระบวนการทางธุรกิจอยู่ในช่วง 10-80 โครงการ มีจำนวนผู้ใช้งานระหว่าง 20-2,000 คน โดยมีระยะเวลาอยู่ในช่วง 6 เดือนถึง 3 ปี มีขนาดของทีมงานอยู่ระหว่าง 3-30 คน มีระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 7 ปี มีค่าใช้จ่ายของโครงการประมาณ 300,000 ดอลลาร์ ถึง 70 ล้านดอลลาร์ จะมีกำไรมากกว่าร้อยละ 75 ของอัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยของต้นทุน โดยจะมีความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จประมาณร้อยละ 55 ถึง 75

ซุง ฮู เกและยุง กู เก (Hyung-Su K และ Young-Gu K, 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นการวัดผลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของธนาคารในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ที่ได้มาจากการพัฒนากระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยหลายตัวแปร ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) นั้นได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ (1)มุมมองด้านประสิทธิภาพองค์กร (2)มุมมองด้านลูกค้า (3)มุมมองด้านกระบวนการ และ (4)มุมมองด้าน โครงสร้างพื้นฐาน แล้วนำมาหาค่าเพื่อให้ได้ค่าที่คำนวณได้มีความแม่นยำและถูกต้อง ผลการศึกษาพบว่า ด้านประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับดี ด้านลูกค้าในเรื่องของความจงรักภักดีของลูกค้าสูงกว่าเป้าหมาย ส่วนเรื่องคุณค่าของลูกค้าอยู่ในระดับดี และในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกระบวนการ ในเรื่องการได้มาซึ่งลูกค้าและการรักษาลูกค้านั้นสูงกว่าเป้าหมาย ส่วนเรื่องการขยายฐานลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง และด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ การกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงาน และการสร้างพันธมิตร นั้นสูงกว่าเป้าหมาย ส่วนเรื่องทัศนคติในการจัดการและการกำหนดเป้าหมายทางการ

ตลาดนั้นอยู่ในระดับดี ส่วนเรื่องการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และเรื่องความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ

บัตเลอร์ (Buttle F., 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวคิดและเครื่องมือในการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจนั้นจะต้องอาศัยช่องทางทางการจัดจำหน่ายที่มีความหลากหลาย อาทิ พนักงานขาย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อเป็นช่องทางในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพบว่าการดำเนินการดังกล่าวอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของลูกค้าในการวางแผน ซึ่งไม่สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและทำให้ความจงรักภักดีของลูกค้าลดลงไปสู่ในระดับต่ำหรือความเป็นลูกค้าหมดสิ้นสภาพลง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างของช่องทางการจัดจำหน่าย ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าจากคำสั่งซื้อในเอกสารหรือจากอินเทอร์เน็ต สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญให้กับพนักงานขายเพื่อใช้ในการติดต่อกับลูกค้าภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทางจะช่วยตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการติดต่อเพื่อซื้อสินค้าหรือเพื่อรับบริการต่างๆ

อิกเกิร์ต, ยูราก้า และชวีอันซ์ (Eggert A., Ulaga W. and Schultz F., 2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างคุณค่าในวงจรชีวิตของความสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย คุณค่าของความสัมพันธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นทางธุรกิจ ความแตกต่างในแต่ละสถานะในวงจรชีวิตของความสัมพันธ์ จะมีความสัมพันธ์กับมิติในการสร้างคุณค่า โดยงานวิจัยเรื่องนี้จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าการสร้างคุณค่าจะปรับเปลี่ยนไปตามวงจรชีวิตของความสัมพันธ์ คุณค่าสำคัญที่บ่งบอกถึงศักยภาพในการสร้างคุณค่าของผู้จัดหาวัตถุดิบ จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความสามารถของผู้จัดหาวัตถุดิบจะสร้างคุณค่าพิเศษให้กับลูกค้า

ปาร์คและคิม (Park C. and Kim Y., 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กรอบแนวความคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความต่อเนื่องผลการศึกษาพบว่ามีผู้ผูกพันของลูกค้าสามารถนำมาสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นกับองค์กรในระยะยาว ที่มาจากพันธะกรณีของลูกค้าบนความคาดหวังเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การดำเนินการขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าที่มาจากการรักษาฐานลูกค้า แต่สำหรับลูกค้าเป็นการนำเสนอคุณค่าของความสัมพันธ์ที่เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า การ

นำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการ ระบบข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า จะนำมาช่วยกำหนดขอบเขตในการจัดการและข้อมูลที่มีความต้องการและจำเป็นของลูกค้า ช่องว่างระหว่างการตลาดและกลยุทธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นอุปสรรคต่อการนำระบบข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ระบบข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าจะหมายถึงฐานข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการตัดสินใจในการจัดการความสัมพันธ์ โดยการออกแบบจะต้องคำนึงถึงการสื่อสารในลักษณะสองทางเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น กลยุทธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจ

ซาบรี (Sabri H., 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า: ความสามารถแห่งการพยากรณ์ธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถนำมาใช้เพื่อคาดหมายถึงผลกำไรที่จะได้รับจากลูกค้าและเป็นข้อมูลที่ดีที่สุดที่จะทำให้ทราบถึงความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้าที่จะยังคงใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท การค้นหาลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ผู้ผลิตสินค้าจะมีทักษะและความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้าเข้าสู่ตลาดซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทำงานได้อย่างอัตโนมัติรวมถึงการสืบค้นข้อมูลที่นำเสนอในระบบอินเทอร์เน็ต การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัท ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและความต้องการในการรับบริการของลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถนำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร ในการติดต่อกับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการเข้ามาใช้บริการที่สำนักงานหรือเลือกใช้บริการช่องทางต่างๆ ในการติดต่อสื่อสาร การออกแบบระบบที่เพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้าเป็นรายบุคคล โดยการนำองค์ความรู้ในการให้บริการที่ดีมาถ่ายทอดและฝึกอบรมให้กับพนักงาน ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดึงดูดใจและเป็นที่น่าสนใจ โดยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการรับบริการให้เหลือน้อยที่สุด ในการแก้ปัญหาและลดข้อขัดแย้งจากการปฏิบัติ

โครทัวร์ และไล (Croteau A-M and Li P., 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าขององค์กรในหลายๆ แบบที่แตกต่างกันและค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ โดยการหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า โดยการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างของสมการทางเทคนิค ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

แทนเนอร์และคณะ (Tanner et al., 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการบริหารงานขาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การจัดการความรู้ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าทางตรง และกลยุทธ์การนำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ นั้น มีความสำคัญต่อการบริหารงานขายขององค์กร โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นการวิจัยที่จะนำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสมัยใหม่หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการขายจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

โอกาส กิจการแห่ง (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรง โดยใช้การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรง พบว่าองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านความขยันหมั่นเพียร คุณลักษณะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ด้านคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านความก้าวหน้าและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถวัดองค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงได้ (2) ผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงจำนวน 550 คน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะด้านความก้าวหน้าและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$  และ 4.51 ตามลำดับ) ส่วนคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและด้านบุคลิกภาพที่ดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.34, 4.14, 4.05, 3.99$  และ 3.96 ตามลำดับ) และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .35 - .54 (3) ผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงจำนวน 20 คนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการขายตรงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงมีผลให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

เชิดพงศ์ แดงสุภา (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด มหาชน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการสูงสุด การที่บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ได้นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรผ่านการให้บริการ แบบเลขหมายเดียว นับเป็นความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์กรในการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความมุ่งมั่นของบริษัทในการให้บริการอย่างครบวงจร ซึ่งการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรในครั้งนี้ไม่เพียงก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางการติดต่อของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร โครงสร้างขององค์กร รวมถึงพนักงานขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่จะทำการศึกษาถึงวิธีการและผลกระทบ (ข้อดี-ข้อเสีย) จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร โดยการสร้างโมเดลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรขึ้นมาประกอบด้วย 8 กระบวนการเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกรณีการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยโมเดลที่ได้กล่าวถึงประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การสร้างทีม (3) การวิเคราะห์สถานการณ์ (4) การศึกษาความเป็นไปได้ (5) การสร้างกลยุทธ์ (6) การดำเนินการ (7) การกำหนดโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า และ (8) การวัดผล ซึ่งทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการต่างๆ ทั้งในฝ่ายผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ทั้งในด้าน เทคนิค โครงสร้างองค์กร และบุคลากร ให้กับ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) หรือองค์กรอื่นๆ ที่มีความสนใจจะนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้

วุฒิสักดิ์ อนุชิตอารมณี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน กรณีศึกษา ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ต (Cemthai Home Mart) ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาออกแบบและการพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน กรณีศึกษา ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ต (Cemthai Home Mart) นำไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าติดตามการซื้อสินค้าของลูกค้า และช่วยการสนับสนุนการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการสต็อกสินค้าของเจ้าของร้าน เนื่องจากเดิมระบบที่ใช้อยู่ไม่สามารถที่จะช่วยในการติดตามลูกค้าและวางแผนทางการตลาดได้เท่าที่ควร จึงได้มีแนวคิดในการนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาเป็นระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า การทดสอบคุณภาพของระบบนั้น ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าของร้าน/ผู้จัดการร้านจำนวน 30 คน และพนักงานร้านจำนวน 90 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า และ

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อระบบสารสนเทศ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อนึ่งการวิจัยนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์การออกแบบระบบการจัดการ ความสัมพันธ์ลูกค้าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน กรณีศึกษา ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ต (Cemthai Home Mart) 4 ระบบคือ ระบบข้อมูลลูกค้า ระบบข้อมูลสินค้า ระบบวิเคราะห์ข้อมูล ลูกค้า และระบบบริการ ในการพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน กรณีศึกษาซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ต (Cemthai Home Mart) ใช้วงจรการพัฒนา ระบบ (SDLC) และผลการทดสอบคุณภาพของระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับดี ส่วนผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของเจ้าของร้าน/ผู้จัดการร้าน และพนักงานร้านที่ใช้ระบบ สารสนเทศนี้อยู่ในระดับดี

สุมาลี ырรองเว โรจน์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มาประยุกต์ใช้ในองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและ ศูนย์บริการรถจักรยานยนต์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า มี 3 ปัจจัยจาก 6 ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร คือปัจจัย ด้าน ความต้องการของผู้ซื้อ, การขายและการให้บริการลูกค้า จากนั้นจึงนำผลการวิจัยเสนอต่อ ผู้บริหารขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าใน องค์กรให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ และทำให้ตัดสินใจได้ว่าควรทุ่มเท ทรัพยากรไปที่กลยุทธ์ข้อใดจึงจะได้ผลสูงสุดในระยะยาวต่อไป

จากการทบทวนในส่วนของแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ ประสพผลสำเร็จ โดยผลที่ได้รับจากการดำเนินการจะประกอบด้วยด้านประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ยังเห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ และแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการ ความสัมพันธ์ของลูกค้าที่เคยใช้ในอดีต ดังนั้นผู้วิจัยเชื่อว่าแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ทบทวนมา สามารถ นำมาใช้วิเคราะห์ในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจ เครือข่ายชายตรง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย และช่วยในการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย พร้อมทั้ง ช่วยในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เครือข่ายชายตรงในอนาคตได้



ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
สุมาลี ธรรมวงเวโรจน์(2552)	1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่องทางการติดต่อลูกค้า</li> <li>- การขายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>- ราคาและความคุ้มค่า</li> <li>- การสื่อสารทางการตลาด</li> </ul>	1. ความพึงพอใจของลูกค้าประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ราคาและความคุ้มค่า</li> <li>- ความต้องการของผู้ซื้อ</li> <li>- คุณภาพการให้บริการ</li> </ul> 2. ความสำเร็จของการนำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาประยุกต์ใช้ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพการให้บริการและความสะดวกสบายของลูกค้า</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ ความมีชื่อเสียง และการบอกต่อ</li> <li>- การซื้อซ้ำและการกลับมาซื้ออีก</li> </ul>
เชิดพงศ์ แดงสุภา (2550)	1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์</li> </ul> 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์สถานการณ์</li> <li>- การศึกษาความเป็นไปได้</li> </ul>	

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างกลยุทธ์</li> <li>- การดำเนินการ</li> <li>3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างทีม</li> </ul> </li> <li>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า</li> <li>- การวัดผล</li> </ul> </li> </ul>	
วุฒิศักดิ์ อนุชิตอารมณ (2550)	1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบข้อมูลลูกค้า</li> <li>- ระบบข้อมูลสินค้า</li> <li>- ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า</li> <li>- ระบบบริการ</li> </ul>	
โอภาส กิจกำแหง(2548)	1.การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาคุณลักษณะผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul>	1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระ

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
<p>สติเฟิน เอฟ เค และ โทมัส เอฟ บี (Stephen F. K. and Thomas F. B., 2008)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง</li> </ul> </li> <li>2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</li> <li>- การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร/ การให้ความสำคัญกับลูกค้า</li> <li>- ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ</li> <li>- ความสามารถในการบูรณาการเชิงระบบ</li> </ul> </li> <li>3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการจัดการความรู้</li> </ul> </li> </ol>	

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความ  
สัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับ ลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกัน</li> <li>- ความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ</li> </ul>	
ปาร์กและคิม (Park C. and Kim Y., 2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการตอบสนองต่อลูกค้าที่ง่ายและสะดวก</li> <li>- การลดต้นทุนในการบริการ</li> <li>- การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์</li> <li>- การพัฒนาด้านราคา</li> </ul> </li> </ol>	
อีกเกิร์ต, ยูลาก้า และชว็านซ์ (Eggert A., Ulaga W. and Schultz F., 2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การเพิ่มประสิทธิผลของโซ่อุปทาน</li> <li>- การจัดหาผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีความชำนาญเฉพาะ</li> </ul> </li> </ol>	

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความ  
สัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับ	ผลที่ได้รับจากการจัดการ
----------	--------------------------	-------------------------

	ลูก้าขององค์กร	ความสัมพันธ์กับลูก้า
กู๊ดฮิว ดี แอล, วิกซอม และวัตสัน (Goodhue D. L., Wixom B. H., and Watson H. J., 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนในระดับนโยบายหรือผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์</li> </ul> </li> <li>2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ</li> </ul> </li> <li>3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน</li> </ul> </li> </ol>	
ริชาร์ด เค เอ และโจนส์ อี (Richards K. A. and Jones E., 2008)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูก้า <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มขึ้นของผลกำไร</li> <li>- การนำเสนอทางเลือกใหม่ๆ</li> <li>- การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายขาย</li> <li>- การสื่อสารทางการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง</li> <li>- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ</li> </ul> </li> </ol>

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูก้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูก้าขององค์กร	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูก้า

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>- การพัฒนาคุณค่าในด้านราคา</li> </ul> <p>2. คุณค่าของผลิตภัณฑ์โดยรวมที่ลูกค้าได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ราคาของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม</li> <li>- คุณภาพของผลิตภัณฑ์</li> <li>- ความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ</li> <li>- ภาพลักษณ์ของสินค้า</li> </ul>
โครทัวร์ เอ เอ็ม และไล พี (Croteau A-M and Li P., 2003)	<p>1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง</li> </ul> <p>2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> </ul> <p>3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการความรู้</li> </ul>	<p>1. ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การนำเสนอบริการให้กับลูกค้าแบบ 1:1</li> <li>- การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานขาย</li> </ul>

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนการตลาดเฉพาะสำหรับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม</li> </ul>

โซเมอร์ และเนลเซน (Somers and Nelson, 2001)	1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ - การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	
	2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ กระบวนการจัดการ - สมรรถนะของทีมบริหารโครงการ - การจัดรูปแบบองค์กรที่เป็นสากล - เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม - การจัดการโครงการ - โครงการสู่ความเป็นเลิศ - การสนับสนุนจากพันธมิตร 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ การจัดรูปแบบการสื่อสารที่เป็นสากล	

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	- การจัดการต่อความคาดหวัง	

<p>วิลสัน, ดาเนียล และแมค โดนัลด์(Wilson H., Daniel E. amd McDonald M., 2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ</li> </ul> </li> <li>2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าใจตลาด</li> <li>- การบริหารความเสี่ยง</li> <li>- การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้</li> <li>- ศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- การดำเนินการทางธุรกิจที่ตรงกับเป้าหมาย</li> <li>- การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- การออกแบบระบบที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองผู้ใช้งาน</li> </ul> </li> </ol>	
---	---	--

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- การนำตัวแบบที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้</li> </ul>	



	<p>3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- การสร้างกระบวนการต้นแบบขึ้นใหม่</li> <li>- การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติรายวัน</li> </ul>	
บัตเลอร์ (Buttle F., 2004)		<p>1. ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การลดต้นทุนในการบริการ</li> <li>- การเพิ่มผลกำไร</li> <li>- การเพิ่มความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า</li> </ul>

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
แทนเนอร์และคณะ (Tanner et al., 2005)	<p>1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแบ่งกลุ่มและการประมาณค่าลูกค้า</li> <li>- การค้นหาการพัฒนาและการรักษาลูกค้า</li> <li>- การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมในการ</li> </ul>	

	วิเคราะห์ลูกค้า - การติดต่อสื่อสารเพื่อเพิ่มช่องทางการขาย	
ลิกบี้ และเรดดิ้งแฮม (Rigby D. K. and Ledingham D., 2004)	1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ - จากข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน - การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำเสนอสินค้า - การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย - การใช้เทคโนโลยีในการสร้างประสบการณ์พิเศษ	1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	การใช้เทคโนโลยีเพื่อรักษาฐานลูกค้าและดึงลูกค้ากลับมา - การใช้เทคโนโลยีในการกำหนดเป้าหมายและการทำตลาด	
ซิกมันด์, แมคเลียว และกิลเบิร์ต (Zikmund W. G, McLeod Jr. R., and Gilbert F. W., 2003)	1. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ - การวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของลูกค้า	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญของลูกค้า</li> <li>- การสร้างคลังฐานข้อมูลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</li> <li>- การสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า</li> <li>- กลยุทธ์ในการรักษฐานลูกค้า</li> <li>- กลยุทธ์การดึงลูกค้ากลับมาและการหาลูกค้าเพิ่ม</li> <li>- การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขายและการให้บริการลูกค้า</li> </ul>	
--	--	--

ตารางที่ 2.2 สรุปการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย(ต่อ)

งานวิจัย	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	ผลที่ได้รับจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ฐานข้อมูลออนไลน์และการนำเสนอสารสนเทศ</li> <li>- การประเมินความจงรักภักดีและความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul> <p>2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>	



## 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวน โดยนำแนวคิดทฤษฎีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของอิกเกิร์ต, ยูราก้า และชวีวานซ์ (Eggert A., Ulaga W. and Schultz F., 2006) ซิกมันด์, แมคเลียว และกิลเบิร์ต (Zikmund, McLeod and Gilbert, 2003) และ กูดฮิว, วิคซอม และวัตสัน (Goodhue D. L., Wixom B. H., and Watson H. J., 2002) งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของริชาร์ด เค เอ และโจนส์ อี (Richards K. A. และ Jones E., 2008) คิงส์ และเบิร์ก (King S. F. and Burges T. F., 2008) ปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร (สุมาลี ยรรยงเวโรจน์, 2552) การพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (วุฒิสักดิ์ อนุชิตอารมณ, 2550) การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (เชิดพงศ์ แดงสุภา, 2550) และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ดังนี้

### การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร

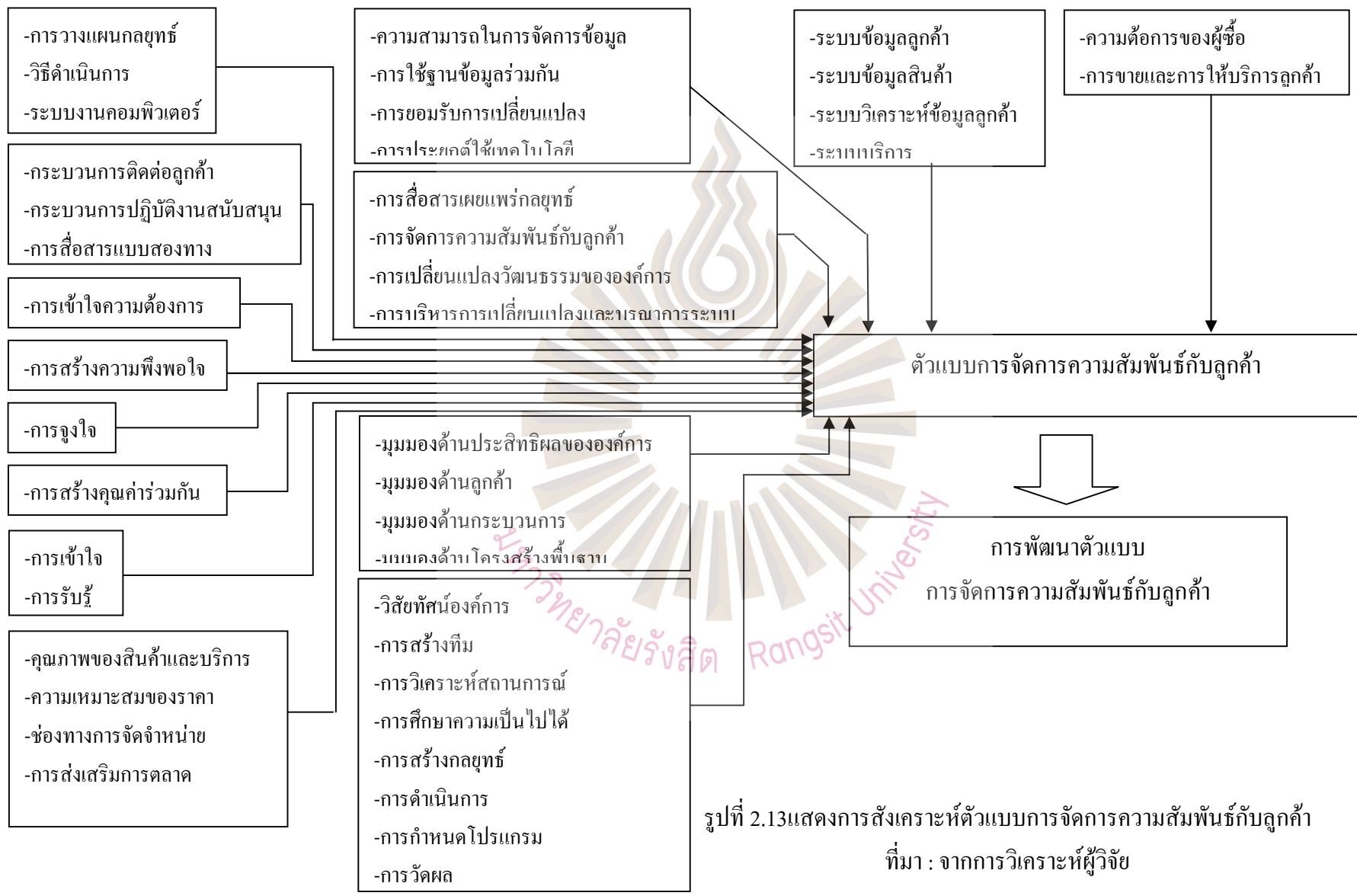
- การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์
- การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ
- การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
- การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การพัฒนาตัวแบบการจัดการ  
ความสัมพันธ์กับลูกค้า



รูปที่ 2.14 กรอบแนวคิดการวิจัย





รูปที่ 2.13 แสดงการสังเคราะห์ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ที่มา : จากกรณีศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา: องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค แนวทางและพัฒนาตัวแบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 ขั้นตอนการวิจัย
- 3.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์และข้อมูล

#### 3.1 วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยในการสร้างตัวแบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยดังนี้

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นี้ เพื่อใช้ในการตอบคำถามงานวิจัยใน 3 ประเด็น เป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้อย่างแท้จริง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เป็นข้อมูลที่ได้จากหนังสือ เอกสารวิจัย เอกสารทางราชการและเอกชน และ/หรือ เอกสารบรรยายสรุป เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ



โดยมีขั้นตอนและรายละเอียด ดังนี้

### 3.2.1 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพในแนวคิดที่มีค่าอำนาจความ สอดคล้องและมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการองค์การที่ เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจ ในภาคเอกชน จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 10 คน ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยที่เป็น บริษัทข้ามชาติ จำนวน 5 บริษัท (2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่เป็นบริษัทสัญชาติไทย จำนวน 5 บริษัท

กลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง จำนวน 20 คน ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3 คนและผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการ ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 17 คน

### 3.2.2 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ร่างเค้าโครงการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะกำหนดเค้าโครงให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเค้าโครงดังกล่าวจะได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาภาษาที่ใช้ เพื่อให้มีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

2. นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา ก็จะนำเป็นเค้าโครงที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยการดำเนินการสัมภาษณ์จริงนั้น และจะไม่มี การเรียงลำดับของข้อคำถาม แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีภายใต้บรรยากาศ สันทนาแลกเปลี่ยนกันแบบเป็นกันเอง

### 3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยทำการรวบรวมผลของข้อมูลจากเอกสารธุรกิจของบริษัทเครือข่ายขายตรง รายงานประจำปีปัจจุบันและย้อนหลัง และเก็บข้อมูลสำคัญต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวทางที่องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรง ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมนี้ มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ในการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับตัวแบบที่เหมาะสมในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจ ในภาคเอกชน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการขออนุญาตแบบเป็นทางการ โดยทำเป็นหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิตทำการนัดหมาย และเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์รายละเอียดตามเค้าโครงการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้

### 3.2.4 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดมาดำเนินการตรวจสอบ โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) (Denzin, 1997) ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบก็คือ การสอบแหล่งของข้อมูล โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันใน 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยและต่างประเทศ

### 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแล้ว จากนั้นได้ดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลและเรียบเรียงข้อมูล ตลอดจนจัดลำดับของข้อมูลตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการทบทวนวรรณกรรม และถอดเทปที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของเนื้อหา

### 3.2.6 การนำเสนอข้อมูล

ข้อมูลจะมีการนำเสนอในรูปแบบของการเขียนรายงานเชิงพรรณนาในประเด็นตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ประเด็นที่ 2 บริบทขององค์การที่มีผลต่อแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวทางขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในต่างประเทศ อย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง ในประเทศไทย จะมีการบริหารจัดการองค์การ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพ้องค์กร และการดำเนินธุรกิจสู่ความสำเร็จตามนโยบายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างไร และมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยหรือไม่

ประเด็นที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประยุกต์ใช้วิธีและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต่างๆ มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมไทยอย่างไร

## 3.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์และข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ภายหลังจากตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบกับ รูปภาพ ตาราง และแผนภูมิเพื่อสามารถตอบคำถาม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ทำให้พบว่ามีหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจเครือข่ายการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ, การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการสังเคราะห์และแบ่งออกเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

จำนวน 7 ราย

##### 4.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

##### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่าย

ขายตรงในประเทศไทย เป็นรายบุคคลจำนวน 10 ราย

##### 4.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ

เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

##### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

เป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน

##### 4.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขาย

ตรง

#### 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์แต่ละกลุ่ม ทั้ง 3 กลุ่มจากนั้นจะนำผลมาวิเคราะห์แยกตามประเด็น ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลจำนวน 7 ราย

ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ : กลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา 7 ท่าน

นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 1

###### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า โดยปกติแล้วองค์กรในธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีเครื่องมือจำนวนมากที่สามารถนำไปใช้ในการสื่อสารและสร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดี ตอบสนองตามความต้องการ ดังนั้นหากองค์กรใดมีความเข้าใจ และสร้างคุณค่าขององค์กร เพื่อให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่น โดยสามารถนำมาใช้สร้างคุณค่าขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการนำเสนอ และสร้างความ จงรักภักดีกับองค์กรได้ ทั้งนี้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้ประกอบการ ก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาประยุกต์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ การสร้างโอกาสในการขยายของค์การต่อไปในอนาคตและพัฒนาและระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในรูปแบบขององค์กรและผู้จำหน่ายอิสระ

###### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ปัญหาขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงส่วนใหญ่เมื่อธุรกิจเจริญเติบโต หากมองในเชิงลึกก็อาจจะปัญหา อุปสรรคในเรื่องของการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของผู้จำหน่ายอิสระกับ ผู้บริหาร หรือ ระหว่างผู้จำหน่ายอิสระด้วยกัน รวมทั้งความคิดเห็นของแต่ละคนในองค์กรที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างหรือขยายของค์การ นักวิชาการมองว่า การตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันในเรื่องที่ดำเนินการได้รวดเร็วทัน สำหรับธุรกิจเครือข่าย และควรจะเน้นในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรควบคู่ไปด้วย

###### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเครือข่ายในเชิงลึกกว่าเครื่องมือแบบใดที่ช่วยในการพัฒนาระบบของค์การให้ดีขึ้น

โดยปกติแล้วผู้ที่สนใจเข้ามาในการทำธุรกิจเครือข่ายส่วนใหญ่จะมีความคาดหวังหรือเป้าหมายในการรับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุดตั้งแต่เริ่มต้นประกอบธุรกิจ ปัญหาที่พบบ่อยก็คือมีความคาดหวังในส่วนของข้อมูลที่มีชัดเจนและเป็นข้อมูลเชิงลึก

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีและมีประโยชน์อย่างไรและองค์กรสามารถนำมาใช้หรือพัฒนาธุรกิจในด้านใดได้บ้าง และจะนำมาประยุกต์ใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่องค์กรก็มีการพัฒนาเครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วยภายในธุรกิจอย่างมากมาย เช่น แผนการตลาด การฝึกอบรม ไปจนถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับกระแสดความต้องการของผู้บริโภค โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ทางด้านนวัตกรรมใหม่ที่ต้องการต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

#### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 2

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ผู้ประกอบการมักไม่ได้ให้ความสำคัญในการมองข้อมูลเชิงลึกอย่างแท้จริง ในขณะที่ประเทศไทยเอง มีเพียงไม่กี่องค์กรที่สนใจและดำเนินการเชิงลึกในสิ่งที่ธุรกิจเครือข่ายขายตรง เป็นธุรกิจที่สามารถเก็บข้อมูลการทำธุรกิจของสมาชิกได้ง่าย ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องพิจารณาว่า ณ วันนี้ลูกค้ารายนั้นอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานเท่าใด กิจกรรมหรือการดำเนินธุรกิจที่ช่วยส่งเสริมด้านยอดขายและการรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และองค์กรต้องให้ความสำคัญเรื่องพิจารณางบประมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายด้วย

##### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การใช้งบประมาณและกิจกรรมทางการตลาดยังไม่สอดคล้องมากนัก โดยที่ไม่มุ่งไปกับกลุ่มคนที่สร้างรายได้ให้กับองค์กรมากที่สุดตามลำดับขั้นส่วนใหญ่ใช้นโยบายเดียวในการปรับปรุงและพัฒนาทำให้ไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้ ธุรกิจเครือข่ายควรใช้ความได้เปรียบทางวัฒนธรรมของคนไทยที่มีความแตกต่างและเป็นเอกลักษณ์มาปรับปรุงและนำเครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการจัดการ

##### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงทุกองค์กร มีเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ นั่นคือ หลักสูตรการฝึกอบรม แต่มีเพียงไม่กี่องค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์และให้ความรู้ที่จริงจัง ส่วนมากจะมุ่งในเรื่องของการสร้างยอดขาย และละเลยการสร้างความเข้าใจ

ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้มีการย้ายองค์การบ่อย เพราะไม่ได้เกิดความรักและความผูกพัน  
สำนึกรักในองค์การ

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า องค์การควรศึกษาเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับ  
ลูกค้าให้มากขึ้น ไม่ใช่เพียงการทำแต่กิจกรรมทางการตลาดที่เพียงแต่ส่งเสริมด้านยอดขายแต่เพียง  
อย่างเดียว การใช้ระบบการฝึกอบรมมาช่วยสร้างวัฒนธรรม ส่งเสริมค่านิยม ให้ทุกคนรักใน  
องค์การยอมสร้าง ความมั่นคงกับธุรกิจได้มากขึ้นในระยะยาว

#### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 3

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการควรมีส่วนสำคัญในการ  
สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สำหรับองค์การไทยยังให้ความสำคัญในด้านนี้น้อยกว่าต่างประเทศ  
นโยบายใดๆ ไม่ควรมุ่งเน้นที่การสร้างยอดขายอย่างเดียว การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องมีความ  
ยืดหยุ่นและ ปฏิบัติได้จริง

##### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าองค์การต้องพัฒนา  
และออกแบบกลยุทธ์ของธุรกิจให้มีความทันสมัย องค์การต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ ไม่เพียงแต่ผลิตภัณฑ์สำคัญหรือการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายเท่านั้น องค์การต้อง  
คำนึงถึงรูปแบบของธุรกิจที่ต้องให้ประโยชน์กับลูกค้าทุกคน โดยเฉพาะลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระที่  
ให้ประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้การประสานงานที่ดีก็ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนา  
กระบวนการในการจัดการด้วย

##### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้คน  
จำนวนมาก นักธุรกิจอิสระจะเป็นทั้งสมาชิกและลูกค้าในคนเดียวกัน ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อ  
สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดี จึงต้องมีเป้าหมายในเรื่องของผลประโยชน์ให้ครอบคลุม  
ไม่ใช่เพียงแค่การบริการเท่านั้น

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันหลายองค์การมีการปรับฐานข้อมูลของสมาชิก  
หรือผู้จำหน่ายอิสระใหม่ เพื่อพัฒนาระบบ ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้มีความทันสมัย  
และถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลชัดเจนต่อข้อมูลทางด้านการจัดการกลยุทธ์และการรักษา  
สถานภาพของสมาชิกผู้จำหน่ายอิสระเอาไว้

#### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 4

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า องค์การส่วนใหญ่เริ่มที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ก็พบว่าสิ่งที่เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งคือ การมีระบบข้อมูลที่ไม่ทันสมัย ซึ่งบริษัทต่างประเทศส่วนใหญ่ จะมีความเข้าใจถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากว่าของไทย และให้เห็นถึงความสำคัญมากกว่า

##### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า สาเหตุหนึ่งของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ล้มเหลวคือ การที่ไม่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของคนและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง ส่วนมากจะไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การสร้าง ความเข้าใจ การรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่แตกต่าง ค่านิยม การใช้เทคโนโลยีรองรับ การพัฒนาระบบการ ฝึกอบรม ต้องไปในทิศทางเดียวกัน

##### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ ในด้าน ต่างๆ ต้องมีความจริงใจและเข้าใจ เช่น การพิจารณาต้นทุนงบประมาณ ด้านการพัฒนา การสรรหา และการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้จำหน่ายอิสระ

##### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระควรแบ่งเป็น ระดับชั้นตามผลงานที่สร้างให้กับองค์การ เช่น จากยอดขาย และการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ ใดๆ ต้องสอดคล้องกับปริมาณการสั่งซื้อหรือผลกำไรที่ผู้จำหน่ายอิสระสร้างผลงานให้แก่องค์การ

#### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 5

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของคนไทยที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้ 80% ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาจากการเปลี่ยนคนและ นโยบายขององค์การ องค์การต่างประเทศเน้นการลงทุนในเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มากกว่าองค์การของไทย นอกจากนี้การสร้าง ความแตกต่างของสินค้าอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการ แข่งขัน ดังนั้นนักวิชาการมองว่าการให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเข้ามามี บทบาทมากขึ้นและต้องทำอย่างจริงจัง



## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ถ้าต้องการให้เกิดประสิทธิภาพองค์การต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับล่างสุดเรื่อยขึ้นมาจนสูงสุด ทุกคนในองค์การต้องมีส่วนร่วม ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การสร้างทัศนคติที่ดีมีความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ภูมิภาคทางอารมณ์ของผู้ให้บริการองค์การก็ต้องควบคุม เพราะต้องพบกับคนจำนวนมากที่มีความแตกต่างกัน ทั้งเพศ การศึกษา ประสบการณ์ ภูมิภาคต่าง ๆ

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า สาเหตุหลักของความล้มเหลวของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริง องค์การยังใช้การจัดการรูปแบบเดิมๆ ไม่ค่อยปรับเปลี่ยนด้านการจัดการและก็ไม่จัดนโยบายด้านการลงทุน

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า สำหรับองค์การขายตรงที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และเปิดดำเนินกิจการมาระยะเวลานาน อาจต้องใช้เวลา 5-10 ปีกว่าจะเปลี่ยนทัศนคติคนได้ทั้งองค์การ ส่วนองค์การขายตรงที่มีขนาดเล็ก ที่ก่อตั้งใหม่จะสามารถเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ง่ายกว่า เพราะฐานข้อมูลลูกค้าหรือสมาชิกยังมีจำนวนน้อย และมองว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ช่วยเก็บข้อมูลจะเกิดประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา และงบประมาณ

นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 6

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง เพราะงบประมาณและนโยบายต่างๆ ต้องได้รับการอนุมัติ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นต้องใช้งบประมาณมาก การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้บุคลากรขององค์การยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบและเครื่องมือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า องค์การต่างประเทศจะมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจมากกว่าองค์การไทย การให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้ารายเก่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และองค์การควรให้ความสำคัญกับการวิจัย การเก็บข้อมูลและการนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ปัญหาอุปสรรคหนึ่งที่ทำให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ประสบปัญหาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ก็คือมีความเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้วจะประสบความสำเร็จ ทั้งที่จริงแล้วต้องปฏิบัติควบคู่กันกับ การเรียนรู้อารมณ์ของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย อีกระยะไปด้วยร่วมกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ไม่ใช่เพียงนำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาใช้เท่านั้น

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงสามารถสร้างความประทับใจหรือการตอบสนองความต้องการที่เหนือความคาดหมายให้ได้ นั่นคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า องค์กรต้องนำข้อมูลเชิงลึกที่ได้มาบริหารจัดการ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย สนับสนุนในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้สามารถแบ่งลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ ได้ชัดเจนตรงตามกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 7

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมาในการแข่งขันกัน แต่ละองค์กรต่างก็พยายามหากกลยุทธ์แย่งชิงลูกค้าของกลุ่มแข่งขันมาเป็นของตนเอง ด้วยการนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้การแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ทำให้องค์กรบางแห่งประสบปัญหาด้านงบประมาณ ปัจจุบันนี้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่หลายๆ องค์กรในไทยให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากต้องการเก็บข้อมูลลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายเพื่อหากกลยุทธ์มาตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อส่งผลต่อการสร้างยอดขายที่เพิ่มขึ้น

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ว่ามีความต้องการให้ตอบสนองในด้านใด และควรที่จะพัฒนารูปแบบการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย ธุรกิจเครือข่ายนี้มีคนจำนวนมาก การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องทำอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การเริ่มต้นในขั้นตอนแรก เช่น การวางแผน การทำความเข้าใจ และกำหนดนโยบาย การให้ความรู้ เป็นต้น

#### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า เมื่อองค์กรได้สำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าเรียบร้อยแล้ว ต้องมีนำมาจัดการเก็บให้เป็นระบบเพื่อที่สามารถนำไปใช้งานได้ทันที ซึ่งการจัดการนี้ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการลงทุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำมาช่วย

การจัดเก็บระบบข้อมูล รวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากรที่รับผิดชอบในส่วนงานดังกล่าวด้วย หากไม่ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร ก็อาจทำให้การจัดการเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการให้ข้อมูลว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากตัวสินค้าหรือบริการที่ได้รับการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้เกิดกับลูกค้า คือการที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างสมประสบการณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้เป็นเป็นกระบวนการสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ตลอดไปมากขึ้น

จากการเรียบเรียงข้อมูลของ นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาทั้ง 7 ท่าน สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### 4.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงบางประเด็น โดยขอ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

กลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาได้แสดงความเห็นว่า “การเริ่มดำเนินการของการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ควรที่ควรพิจารณาให้ได้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารหรือผู้ประกอบการ ฝ่ายพนักงานผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า ถ้าผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายต่างได้รับไม่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ก็อาจทำให้ความไม่พอใจได้” เช่น การจัดทำรายการส่งเสริมการขายต้องไม่ยากจนเกินไป มีความเป็นไปได้และตั้งใจที่จะต้องการให้นักธุรกิจอยากประสบความสำเร็จจริง การถ่ายทอดข้อมูลและการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องทำแบบครบวงจรและต้องมีความถูกต้อง โดยที่มีการเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมตรงกับการใช้งาน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์กลุ่มนักวิชาการมีความคิดเห็นว่า “ผู้ประกอบการต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่มีงบประมาณการลงทุนสูงแต่ขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการกระทำดังกล่าวผู้ปฏิบัติต้องได้รับการอบรมให้ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและมีถูกต้อง เช่น การไม่ได้ฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนการดำเนินการ การสื่อสาร

และการดำเนินการนี้ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและบริหารเวลาได้ดีควรที่จะเลือกนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยดำเนินการ

จะเห็นได้ว่าธุรกิจเครือข่ายมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่ผู้ที่เป็นผู้จำหน่ายอิสระที่มีได้เป็นลูกจ้างหรือพนักงานที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งกฎระเบียบ ซึ่งลักษณะการดำเนินธุรกิจนี้ จะมีความยากต่อการดำเนินการหรือกิจกรรมต่างๆ เพราะไม่สามารถบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมได้ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ การพัฒนาศักยภาพตนเองหรือทีมงาน เป็นต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า “ การประกอบธุรกิจเครือข่ายต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ การเอื้อเพื่อเอื้อเผื่อซึ่งกันและกัน” และเรื่องดังกล่าวไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น พื้นฐานทางด้านการศึกษา ประสบการณ์และความรู้ในการขาย การตลาดก็มีความแตกต่างกัน เพราะการรับสมัครนักธุรกิจเข้ามาไม่ได้มีระเบียบบังคับเรื่องวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ เพศ จะกำหนดเฉพาะเรื่องอายุของผู้ที่ทำการธุรกิจที่ต้องบรรลุนิติภาวะหรือกำข้อบังคับตามกฎหมายระบุเท่านั้น

กลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา ยังมีความคิดเห็นว่าการกำหนดนโยบายผู้ที่มีส่วนร่วมต้องมีข้อมูลในเชิงลึกที่แท้จริงที่มีความน่าเชื่อถือ และการรวบรวมข้อมูลใดๆก็ต้องดำเนินการให้ครบทุกฝ่าย เพราะผู้จำหน่ายอิสระมีการแบ่งระดับขั้นของการทำธุรกิจโดยกำหนดจากผลงานที่ทำได้ตามแต่ละองค์การเป็นคนกำหนดซึ่งแต่ละองค์การได้แบ่งกลุ่มไว้แล้ว

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่คืบคลาน ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้าให้มากที่สุด การกำหนดนโยบายใดๆ ถ้ากระบวนการเริ่มต้นไม่ถูกต้อง กิจกรรมต่างๆที่เป็นผลมาจากนโยบายก็อาจมีประสิทธิภาพลดลง ดังนั้นหากองค์กรใดมีความเข้าใจและพยายามสร้างคุณค่าขององค์การเพื่อให้เกิดเป็นคุณค่าที่แตกต่างและโดดเด่นย่อมทำให้้องค์การสร้างความจงรักภักดีได้ในระยะยาว

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาสำหรับการประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ผู้ประกอบการถึงแม้ว่าได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติไว้แล้วและได้ดำเนินการมาแล้วก็ตามเนื่องจากการแข่งขันที่เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นของธุรกิจ องค์กรที่มีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นก็ถือว่าเป็นความได้เปรียบมากกว่า กลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาได้แสดงความเห็นว่า” การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนั้น ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพนั่นคือ การสื่อสารซึ่งอาจเป็นอุปสรรคได้ ในเรื่องนี้ออกจากให้ความสำคัญของการสื่อสารแล้ว การดำเนินกิจกรรมต้องตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง เมื่อองค์กรให้คำมั่นสัญญากับสมาชิก ลูกค้า ก็ต้องทำตามสัญญาที่ได้ระบุไว้ทุกประการ” ถ้าองค์กรใดสามารถปฏิบัติได้ก็เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขัน องค์กรต้องสร้างชื่อเสียงขององค์กรควบคู่ไปกับ

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย และควรในทิศทางเดียวกัน ผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้

ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า กระบวนการต่าง ๆ นั้น ต้องทำความเข้าใจและให้ข้อมูลทั้งหมดที่ถูกต้องแม่นยำแก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรมีแผนงานโดยแบ่งเป็นระยะต่างๆ เช่น ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

ประเด็นเพิ่มเติมที่ต้องพิจารณาคือเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สำหรับเรื่องนี้เนื่องจากธุรกิจเครือข่ายมีผู้ประกอบการจากต่างประเทศเข้ามาจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ รู้จักขนบธรรมเนียมต่างๆ โดยไม่ยึดนโยบายจากบริษัทแม่มากเกินไปจากบริษัทแม่จากต่างประเทศ นักวิชาการมองว่า การพัฒนากระบวนการที่ดีนั้นต้องใช้เครื่องมือด้านการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ สร้างการรับรู้ในเชิงบวก การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างแท้จริง และควรทำต่อเนื่อง

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่า “ถึงแม้องค์กรจะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วก็ไม่ได้เป็นการยืนยันว่าจะประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องมีความจริงใจที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากับผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า” ซึ่งมาจากนักวิชาการคนที่ 6 กล่าวว่า “การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็นต้องใช้งบประมาณ และการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้แต่ก็ต้องใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ” และจากนักวิชาการคนที่ 7 กล่าวว่า “องค์กรต้องมีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและจริงใจและถ้าหากขาดการสนับสนุนที่ดีแล้วองค์กรอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้” ดังนั้น การนำความรู้ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีการฝึกอบรมเข้ามาแนะนำ ข้อมูลที่ได้มาหรือถ่ายทอดต้องแม่นยำมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมีความเป็นไปได้อย่างธุรกิจเครือข่ายมีความเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ส่วนมากจะเป็นทั้งสมาชิกและลูกค้าในคนเดียวกันดังนั้นการบริหารเพื่อสร้างความพึงพอใจ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องผลประโยชน์ด้วย ไม่ใช่คิดว่าองค์กรเน้นเพียงแต่การบริการที่ดีเพียงอย่างเดียวแล้วจะถือว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สมบูรณ์แล้ว

การจัดกิจกรรมและการดำเนินการต้องใช้งบประมาณในการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาว องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์นั้นต้องใช้ระยะเวลาและมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและอารมณ์ของทุกฝ่าย

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา มีความเห็นว่า “ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากตัวสินค้าหรือบริการที่ได้รับ การสร้างความพึงพอใจ ให้เกิดกับลูกค้า คือการที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างสมประสบการณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค” เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำธุรกิจ การท่องเที่ยวต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าหรือผู้จำหน่ายอิสระให้คงอยู่ตลอดไป แต่หากทำได้แล้ว ก็จะเกิดการบอกต่อจนเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่เอง โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจเครือข่ายขายตรง การบอกต่อหรือการแนะนำแก่คนที่รู้จักเป็นสิ่งที่ถือว่ามีความสำคัญ หากองค์การใดสามารถ สร้างและพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้มีประสิทธิภาพ ผลดีก็จะเกิดแก่องค์การ ผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้า นอกจากนี้ การสร้างความประทับใจที่เหนือความคาดหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าคือจุดเริ่มต้น จากนั้นนำระบบและข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วจึงนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในขั้นต่อไปซึ่งจะช่วย ทำให้สามารถแยกลูกค้าแต่ละประเภทได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในรู้ถึงเครือข่ายที่มีทั้งสมาชิกที่ใช้สินค้าและสมาชิกที่ทำธุรกิจเป็นอาชีพ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันหลายองค์การมีการปรับฐานข้อมูลใหม่ให้ทันสมัยที่สุด เพื่อพัฒนาระบบ ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้มีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวกับรักษาสมาชิกนักธุรกิจอยู่กับองค์การได้นานขึ้นเนื่องจากมีข้อมูลที่ชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์

จากการสอบถามนักวิชาการเราพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าองค์การต้องทำการศึกษาอย่างจริงจัง กลยุทธ์ที่ใช้ไม่สามารถใช้อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลัก เพราะองค์การจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นผู้ประกอบการ นักธุรกิจ ต้องมีความรักและความศรัทธาในองค์การ และเคารพซึ่งกันและกัน ถ้าองค์การพัฒนาและนำขบวนการฝึกอบรมและสร้างวัฒนธรรมที่ดีไปปฏิบัติต่อเนื่อง ย่อมสร้างความมั่นคงกับธุรกิจได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา สามารถสรุปเป็นตารางสรุปผล 4.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการในมิติต่างๆ ต้องทำแบบครบวงจร เช่น การให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการพัฒนา วางแผน การฝึกอบรม การประเมินผล และแก้ไข</li> <li>- การกำหนดนโยบายควรคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า และพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ</li> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารสองทาง มีการประเมินผลและทำความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย</li> <li>- การเลือกใช้เครื่องมือให้ถูกต้อง เช่น การดำเนินการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งใช้ไม่เหมือนกัน</li> <li>- การบริหารและจัดการกับต้นทุนที่มีประสิทธิภาพในการประกอบการโดยพิจารณาก่อนดำเนินการ ตรวจสอบ และต้องให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม</li> <li>- ปรับเปลี่ยนได้และต้องมีความแตกต่าง เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูล การแจ้งข้อมูลข่าวสารโดยใช้ระบบออนไลน์สำหรับผู้ที่อยู่ห่างไกล</li> </ul>

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา (ต่อ)

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อ ให้เป็นหนึ่งเดียว เช่น เรืองนโยบายให้เหมือนกันทั่วทุกภาคของประเทศ ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความสับสน ปฏิบัติได้สะดวก</li> <li>- ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา สามารถทำได้ตรงตามเป้าหมายและตรงกลุ่มมากที่สุด</li> <li>- การสื่อสาร ไปยังทุกฝ่ายต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดเวลาและงบประมาณ</li> <li>- ผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ ในด้านการจัดการ</li> </ul>
3. การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการมีความจริงจังในเรื่องที่ต้องทำตามที่ได้ประกาศเป็นนโยบายหรือที่ได้สัญญาไว้</li> <li>- มีข้อมูลความรู้ที่แม่นยำถูกต้องโดยใช้หลักการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยใช้ระบบมาช่วย</li> <li>- ระบบการฝึกอบรมช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความสำเริง</li> <li>- ลงทุนด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุน เวลา และการสื่อสารที่ชัดเจนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>



ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา (ต่อ)

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
<p>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริงเพื่อให้การดำเนินการและได้ผลลัพธ์เพราะเมื่อดำเนินการไปแล้วอาจเกิดปัญหาอุปสรรคที่ต้องการแก้ไขทันที</li> <li>- เหมาะสมกับวัฒนธรรม ผลิตภัณฑ์ และพฤติกรรมขององค์การเพื่อความเข้าใจก่อนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี</li> <li>- คำนึงถึงความสัมพันธ์และความจงรักภักดีในระยะยาว ส่งผลต่อการสร้างความรู้สึที่ดีแก่ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า</li> <li>- สื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ ดำเนินการได้เพื่อประหยัดเวลาและความเข้าใจที่ตรงกันของผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีระยะเวลาที่เหมาะสม วัดและประเมินผลได้ทุกระยะเวลา ทั้งการวัดแบบระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว</li> </ul>

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เป็นรายบุคคลจำนวน 10 ราย

ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ : ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 10 ราย

จำนวนผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารระดับสูงบริษัทจากไทย 5 ราย

## ผู้บริหารบริษัทระดับสูงบริษัทจากต่างประเทศ 5 ราย

### ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากไทยบริษัทที่ 1

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทมีนโยบายเรื่องของการขยายสาขาและการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าถึงผู้จำหน่ายอิสระในทุกพื้นที่ของประเทศ การขยายสาขาโดยการเปิดศูนย์ธุรกิจช่วยให้เข้าถึงกลุ่มธุรกิจได้มากขึ้น ในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของเครือข่ายการตลาดที่ไร้พรมแดน บริษัทได้มีการขยายธุรกิจไปตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสัมพันธ์ทุกด้านองค์กรมีความจำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เพราะความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษา พฤติกรรมทั้งหลาย มีส่วนเกี่ยวเนื่องในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การพัฒนากระบวนการหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้แตกต่างจากคู่แข่ง และเน้นการสร้างนักธุรกิจให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นตลอดไปจนถึงการพัฒนาระบบการจ่ายผลตอบแทนทางด้านการตลาด ซึ่งเป็นความต้องการผู้จำหน่ายอิสระในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญ องค์กรต้องมีความใกล้ชิดกับผู้จำหน่ายอิสระ ซึ่งเป็นธรรมชาติของธุรกิจขายตรงที่มีลักษณะการสร้าง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่าย

#### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันได้ให้ความสนใจกับการสร้างผู้จำหน่ายอิสระโดยใช้ระบบโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ข่าวสาร การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางการตลาด องค์กรที่ให้ความสำคัญและมีนโยบายจัดตั้งเป็นสถาบันพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุนทางการตลาด ในรูปแบบของสื่อการเรียนรู้ ที่จะเป็นที่เอื้อกลาง และเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทุกส่วนที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้จำหน่ายอิสระในทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขายและการสร้างความรักศรัทธาต่อผู้จำหน่ายอิสระ

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การปฏิบัติงานต้องใช้งบประมาณในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรต้องพิจารณาว่าการลงทุนนั้นมีความคุ้มค่าและได้ประโยชน์อย่างแท้จริงหรือไม่

### ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากไทยบริษัทที่ 2

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทมีนโยบายจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นการทำเพื่อพัฒนาบุคลากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั่วทั้งภูมิภาค นโยบายต่างๆ จะใช้นโยบายเดียวกัน ในอนาคตองค์การธุรกิจต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เข้าถึงสมาชิกให้มากขึ้น เข้าใจถึงความต้องการของตลาดแต่ละประเทศ และบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่าธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรจะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้โดยต้องไม่ลืมพื้นฐานของลักษณะการดำเนินของธุรกิจนี้ ที่เน้นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด แบบสังคมไทย ความไว้วางใจกับลูกค้าด้วยความสม่ำเสมอด้วย ดังนั้นหากผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญเฉพาะเทคโนโลยีแต่ไม่สร้างความสัมพันธ์แบบเดิมกับลูกค้าใหม่ อาจทำให้ลูกค้าไม่ภักดีในระยะยาวได้

#### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทได้มีการปรับหลักสูตรการฝึกอบรม ให้มีความเป็นมาตรฐาน เพื่อเตรียมรับมือกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับภูมิภาคอาเซียน เพราะบริษัทต้องสามารถทำให้นักธุรกิจ ซึ่งเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ตัวแทนของบริษัท โดยเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมและการพัฒนานั้นเน้นไปที่การสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้า และจะต้องพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้ทันยุคสมัย

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทได้พัฒนาโดยแผนการตลาดและสินค้า เน้นนวัตกรรม บริษัทได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยม เพื่อสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้จำหน่ายอิสระให้มากที่สุด แต่การปฏิบัติของบริษัทก็มีข้อจำกัดด้านการพัฒนาหรือการเรียนรู้ด้านระบบสารสนเทศ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

### ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากไทยบริษัทที่ 3

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า ธุรกิจเครือข่าย สามารถสร้างรายได้หลักให้กับครอบครัวได้ ทำให้ทุกคนรู้สึกตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจ ผู้จำหน่ายอิสระ แต่ละคนมีเป้าหมายและ

ประสบการณ์ที่ความแตกต่างกัน นโยบายทุกอย่างที่ได้ดำเนินการ แล้วต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระอย่างแท้จริง

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า ควรที่จะพัฒนาในทุกส่วนงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าผู้จำหน่ายอิสระ ไม่ว่าจะเป็นการออกและพัฒนาสินค้าใหม่ การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบถึงสิทธิพิเศษต่างๆ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การประกาศเกียรติคุณของนักธุรกิจ บริษัทจะให้ความสำคัญอย่างมากกับผู้บริหารระดับสูง

### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการทำการตลาดองค์การต้องมีแผนงานว่า ทำอย่างไรให้สินค้ามีคุณค่าสมกับราคาและคุณภาพ การจัดการความรู้ การสร้างกิจกรรม พัฒนาระบบการฝึกอบรม และเพิ่มช่องทางรายการทีวีหรือการสื่อสารออนไลน์เข้ามา

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า เรื่องของระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ต้องพัฒนาเข้ามาและองค์การกำลังศึกษารูปแบบใหม่ๆ ที่จะเข้ามาช่วยสมาชิกและนักธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น ก่อนที่จะเข้าไปของตลาดใหม่ องค์การควรจะไปในพื้นที่ที่สนใจขยายธุรกิจให้มากที่สุด เพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและนำมากำหนดเป็นแผนงานและกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากไทยบริษัทที่ 4

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการรับสมัครสมาชิกเข้ามาเป็นนักธุรกิจ ให้เกิดความทันสมัย ลดขั้นตอนการปฏิบัติให้ง่าย มีการพัฒนาความพร้อมและมาตรฐานการผลิตสินค้า

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทได้พิจารณานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่ปัญหาที่พบในขณะนี้คือขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาอย่างจริงจัง นอกจากนี้อุปสรรคที่สำคัญคือ การสื่อสารที่ยังขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัท ต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้านภาษาที่จะสามารถสื่อสารกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงลึกและแบ่งลูกค้า และผู้จำหน่ายอิสระออกเป็นกลุ่มตามระดับของผลงาน มีการนำกลยุทธ์การ โฆษณาประชาสัมพันธ์ เข้ามาใช้ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ให้มากขึ้นมากกว่าการจำหน่ายสินค้าเพียงอย่างเดียว

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทได้แบ่งสมาชิกผู้จำหน่ายอิสระออกเป็น กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะใช้กลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่แตกต่างกัน บริษัทเน้นการนำ เทคโนโลยีมาช่วยดำเนินงาน

## ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากไทยบริษัทที่ 5

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ ที่ดี การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความหลากหลาย ให้ความสำคัญกับทุกระดับ ตำแหน่งของผู้จำหน่ายอิสระ

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์การต้องปรับปรุงรูปแบบการทำธุรกิจให้ ทันสมัยและตอบสนองความต้องการได้ โดยทุกอย่างของการพัฒนาต้องสอดคล้องกับความต้องการ ของสมาชิก บริษัทได้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสร้างรากฐานของกระบวนการจัดการให้มีความ คล่องตัวและช่วยการดำเนินการ

### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทมีระบบการฝึกอบรมที่แยกประเภทของนัก ธุรกิจออกเป็นระดับชั้น ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของแต่ละกลุ่ม เนื้อหาการอบรมก็จะแตกต่างกันไป การ สร้างปฏิสัมพันธ์นั้นบริษัทต้องยกระดับของการสร้างชื่อเสียงเพื่อเป็นที่รับรู้และสร้างความภูมิใจ การดำเนินการต้องทำทั้งในและต่างประเทศ และต้องมีความเข้าใจตลาดนั้นเป็นอย่างดี ควรศึกษาให้ มีความเข้าใจก่อนทำการตลาดและการขาย

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทต้องพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน พัฒนานักธุรกิจให้มีความเข้มแข็งในเรื่องวิชาการ ข้อมูลเพื่อให้สมาชิกออกไปให้ความรู้ที่ถูกต้อง กับผู้บริโภค รวมถึงยกระดับคุณค่าของตรา สินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือแม้กระทั่งชื่อเสียงของ บริษัท

## ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากต่างประเทศ บริษัทที่ 1

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า จากสถานะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในปัจจุบัน ทำให้ต้องกำหนดกลยุทธ์มาเพื่อทำให้เป็นที่น่าสนใจของสมาชิก ผู้จำหน่ายอิสระ เพื่อให้เกิดความภักดีในองค์กรมากที่สุด และกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในการรักษาผู้จำหน่ายอิสระ ผู้บริหารระดับสูงมองว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ถือเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญจากนโยบายจะดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาด โดยจะมุ่งให้บริการผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความงาม ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างชื่อเสียงและการจดจำในตราสินค้าและองค์การให้แข็งแกร่งอย่างยั่งยืนและเป็นองค์กรที่มีความนิยมสูงสุด

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทให้ความสำคัญมาก มีผู้ที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรงแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบ แบ่งแยกประเภทของลูกค้าออกเป็นสองฝ่าย คือ สมาชิกผู้บริโภค และ สมาชิกนักธุรกิจ การบริหารข้อมูลเชิงลึกและสร้างความสัมพันธ์กับนักธุรกิจระดับสูง ให้ความสำคัญเป็นบุคคลพิเศษ การพัฒนากระบวนการนั้นแต่ละสาขาทำงานเฉพาะประเทศของตน จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับ โดยอยู่ภายใต้นโยบายของสำนักงานใหญ่เป็นหลัก

### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มผู้จำหน่ายอิสระ ด้วยการเพิ่มผลตอบแทนกับกลุ่มนักธุรกิจระดับผู้นำ ในด้านหนึ่งกระตุ้นให้เกิดการสร้างยอดขายเพิ่ม อีกด้านก็สร้างการกระตุ้นในการทำธุรกิจ ซึ่งผลที่คาดหวังเพื่อลดการลาออกของสมาชิกผู้จำหน่ายอิสระ การให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนที่เหมาะสมจะช่วยรักษากลุ่มนี้ ขณะเดียวกันองค์กรก็ไม่ต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการ สรรหา รักษา และพัฒนา

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรให้ความสำคัญเรื่องเทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น และต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย โดยยังคงเน้นการพัฒนาไป บนพื้นฐานของนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านสินค้าและบริการ ธุรกิจเครือข่ายนักธุรกิจจำนวนมาก ความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญ นโยบายทั้งหมดแล้วแต่บริษัทแม่จะเป็นผู้ดำเนินการและดูแลแต่ละประเทศซึ่งการดำเนินกิจกรรมใดๆ ต้องได้รับการอนุมัติ

## ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากต่างประเทศ บริษัทที่ 2

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับนักธุรกิจ เปรียบเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจ การดำเนินธุรกิจทุกอย่างต้องให้นักธุรกิจและสมาชิก เป็นหัวใจหลักของการกำหนด ต้องให้เกิดริดิ และคู่แข่งเปรียบเสมือนบุคคลพิเศษ ให้สมกับความมุ่งมั่นตั้งใจของนักธุรกิจและความไว้วางใจที่สมาชิกให้กับองค์กร ทั้งนี้รวมไปถึงนโยบายทางด้านผลิตภัณฑ์ที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน มีมาตรฐานสากล

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรให้ความสำคัญไม่เฉพาะแต่ผู้จำหน่ายอิสระเท่านั้น คณะผู้บริหารต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็เช่นเดียวกัน เพื่อที่ตอบสนองความต้องการของนักธุรกิจให้มากที่สุด

### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรก็ได้ขยายพื้นที่สำนักงานใหญ่ให้มีที่แสดงประวัติและความเป็นมาขององค์กร แต่ละสาขาทั่วโลก มีห้องรับรองพิเศษ สำหรับสมาชิกระดับสูงได้เข้ามาพักผ่อน ประชุม สร้างความสัมพันธ์ ในเรื่องของระบบการฝึกอบรม และสร้างสายสัมพันธ์กับนักธุรกิจไปจนถึงผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลา ความต้องการในสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ไปจนถึงเรื่องของเทคโนโลยีที่จะเข้ามาดูแลระบบต่างๆ

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรมุ่งเน้นที่การพัฒนาของนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ มีการนำสินค้าเข้ามาจากต่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีของสินค้าและระบบน่าจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ทุกอย่างควรปรับปรุงให้ทันสมัย เพื่อเชื่อมโยงทุกอย่างให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ได้สมบูรณ์แบบ ง่ายต่อการขยายตลาดของผู้จำหน่ายอิสระ การสร้างความจงรักภักดีในองค์กรและตราสินค้าถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ

## ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากต่างประเทศ บริษัทที่ 3

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การจะสร้างความเข้าใจในตัวสินค้า จึงต้องใช้การอบรมสัมมนาเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ข้อมูลและแสดงถึงผลวิจัยที่อ้างอิงทางด้านวิทยาศาสตร์ได้จริง ผลจากนโยบายนี้ ทำให้การขยายตลาดค่อนข้างเป็นไปได้ช้า และได้กลุ่มลูกค้า จำนวนคนต่อครั้งน้อย

การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เป็นเครื่องมือสำคัญในอนาคต เพื่อสร้างความเข้าใจ และน่าเชื่อถือได้อย่างที่ต้องการและได้ผลลัพธ์ที่รวดเร็ว

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์สำคัญที่สุดของบริษัท คือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการของบริษัท และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ องค์กรต้องทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ มีจุดเด่น แตกต่าง ที่สำคัญต่อจากนั้นบุคลากรที่จะออกไปทำงานในพื้นที่ ต้องมีความรู้จริง

## 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ต่างๆ เพื่อให้แนวรุกในการขับเคลื่อนองค์กรของนักธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขยายพื้นที่ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ การฝึกอบรมของบริษัทและนักธุรกิจ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องมีการปรับปรุงเรื่องกลยุทธ์ที่ได้ปฏิบัติไว้อยู่เสมอ เช่น ได้ทำการแนะนำแผนการตลาดใหม่ โดยจะต้องมาปรับปรุงเรื่องของหลักสูตรฝึกอบรม ให้เข้ากับแผนการตลาดใหม่ และสร้างความเข้าใจได้อย่างง่ายขึ้นเร็วขึ้น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในธุรกิจเครือข่าย มีความซับซ้อนมากกว่าธุรกิจอื่น เพราะเป็นธุรกิจที่การเติบโตมีความเกี่ยวข้องกับคน ดังนั้นต้องสร้างความพึงพอใจให้ได้มากที่สุด และลดความขัดแย้งให้ มีน้อยที่สุดเช่นกัน

ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากต่างประเทศ บริษัทที่ 4

## 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า นโยบายและกลยุทธ์ต้องปฏิบัติตามบริษัทแม่เป็นสำคัญ แต่องค์กรเองต้องพยายามหาข้อมูลและทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีการปรับตัว และมองว่า ความพร้อมของแผนการตลาด สินค้า ระบบสารสนเทศ คือเรื่องสำคัญที่สุด

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์กรเน้นเรื่องการพัฒนาสินค้า จึงมีการปรับสินค้าให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ผู้จำหน่ายอิสระ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงก็ยอมรับว่า การปรับปรุงกระบวนการ ต้องขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ที่ต่างประเทศซึ่งถือเป็นนโยบายหลัก

## 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า อุปสรรคในการจัดการปฏิสัมพันธ์นั้นคงเป็นเรื่องเฉพาะความแตกต่างของแต่ละบุคคล ความเข้าใจย่อมไม่เหมือนกัน องค์กรก็ต้องเรียนรู้ด้วย สร้าง



ความพร้อมให้สมบูรณ์แบบ เพราะมาตรฐานขององค์การต้องเหมือนกันทั่วโลก เช่น ด้านสินค้า การบริการ การคืนกำไรสู่สังคมและ กิจกรรมที่เป็นหนึ่งเดียวกันที่เหมือนกัน

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า องค์การให้ความสำคัญกับบุคคลากร เพราะมองว่าเป็นผู้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ องค์การต้องมีข้อมูลเชิงลึก ไม่มุ่งเน้นแต่เพียงยอดขายอย่างเดียว กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมและต้องทำตามที่ได้ประกาศไว้กับผู้จำหน่ายอิสระ องค์การยังให้ความสำคัญกับการรักษาสัญญา แบ่งประเภทของการให้ความสำคัญ โดยดูจากผลงานแต่ทั้งนี้ก็ต้องเป็นไปตามบริษัทแม่ในต่างประเทศ

#### ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจากต่างประเทศ บริษัทที่ 5

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า บริษัทให้ความสนใจไปที่ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้แก่้องค์การ สิ่งสำคัญคือการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้มากที่สุด รายได้หรือแผนการตลาด สินค้าที่มีคุณภาพต้องมีความแตกต่าง และโดดเด่นเหนือคู่แข่ง

##### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การสรรหาวิธีการที่จะทำให้องค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น ผู้บริหาร นักธุรกิจ ลูกค้า ผู้ผลิต กระบวนการต้องมีความชัดเจนและตรงกลุ่มเป้าหมายซึ่งก็จะต้องมีความแตกต่างที่เฉพาะไม่เหมือนกัน

##### 3) การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า สำหรับหลักการทำงานคือองค์การที่สร้างบุคคลทั่วไป ให้เป็นผู้จำหน่ายอิสระมืออาชีพ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ มีการอบรมและพัฒนาต่อเนื่อง ใช้ระบบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

##### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า การจัดการกลยุทธ์มีการแบ่งกลุ่มเป็นระดับของความสำคัญ มีการมอบรางวัล การให้กำลังใจตามผลงาน การดำเนินการใดๆต้องมีความพร้อม บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน สร้างชื่อเสียงขององค์การ ทำให้บุคคลภายนอกเกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง

#### 4.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงบางประเด็น โดยขอนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยนั้นผู้วิจัยได้จากแหล่งที่มาของ 2 ประเภท คือ จากบริษัทของประเทศไทยและจากต่างประเทศ โดยแยกดังนี้

##### ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทไทย

ผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญของ “ผู้จำหน่ายอิสระ” เป็นเรื่องสำคัญที่สุดท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่รุนแรง ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในปัจจุบัน องค์การต้องหากกลยุทธ์ที่โดดเด่นมาเพื่อสรรหา รักษาและพัฒนา ผู้จำหน่ายอิสระ สร้างให้เกิดความรักในองค์กรและสินค้าของตนเองมากที่สุด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ถือเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญของผู้ประกอบการบริษัทของไทย โดยนโยบายของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มโดยรวมของตลาด มุ่งให้บริการผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มมากขึ้น ในส่วนของบริษัทไทย จะมีความคล่องตัวในเรื่องของการตัดสินใจ ที่จะรวดเร็วกว่า เนื่องจากการบริหารและดำเนินการเองในประเทศ ไม่ต้องรอการอนุมัติจากสำนักงานต่างประเทศ แต่ศักยภาพของกิจกรรมทางการตลาด ก็มีมาตรฐานต่ำประสบการณ์ที่น้อยกว่า ไม่สามารถเทียบเท่าบริษัทต่างประเทศได้ รวมทั้งงบประมาณการลงทุนที่น้อยกว่า

ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงมี ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายจึงต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ รับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระหลายนามุมมอง เพื่อให้เกิดแผนและกลยุทธ์ที่ตรงความต้องการมากที่สุด

### ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทต่างประเทศ

การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทุกอย่างขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ในต่างประเทศ การเชื่อมโยงในเรื่องของวัฒนธรรมและธุรกิจ ต้องสอดคล้องกลมกลืนกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้ยาก ทำให้หลายองค์การประสบ ปัญหาบ้าง ในการจัดกลยุทธ์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการดำเนินการจะต้องอยู่ภายใต้ นโยบายของบริษัทแม่เป็นหลัก ความคล่องตัวของการบริหารและการตัดสินใจ จะต้องใช้เวลามากกว่าองค์การที่เป็นของคนไทยเอง มีเงื่อนไขที่มากกว่า การสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ บางครั้งต้องให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสาขาอื่นทั่วโลกด้วย แต่ความได้เปรียบของการเป็นบริษัทต่างชาติคือ ศักยภาพและงบประมาณการลงทุนที่มากกว่า บริษัทต่างประเทศเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง ให้ความสำคัญกับการแบ่งกลุ่มระดับการให้ความสำคัญอย่างชัดเจนของผู้จำหน่ายอิสระชัดเจนกว่าบริษัทของไทย

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทไทยและต่างประเทศมีการบริหารประเด็นที่เหมือนและประเด็นที่แตกต่างดังนี้

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ ให้ความสำคัญแก่ ผู้จำหน่ายอิสระ เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นโยบายเน้นการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มสมาชิกทุกกลุ่ม โดยการแบ่งระดับของนักธุรกิจ

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ บริษัทของต่างประเทศมีงบประมาณการลงทุนที่สูงกว่า คุณภาพและผลลัพธ์สามารถแข่งขันและมีความได้เปรียบกว่าบริษัทไทย การดำเนินการตัดสินใจขาดความคล่องตัวเพราะต้องรอการพิจารณาอนุมัติจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ และขาดความเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมและการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญแก่ “ผู้จำหน่ายอิสระ” ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นบุคคลสำคัญและความมีส่วนร่วม</li> <li>- เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูงส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- เน้นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด ระหว่าง องค์กร และผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- นโยบายเน้นการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มสมาชิกทุกกลุ่มในรูปแบบเช่น การประชุม การฝึกอบรม กิจกรรมทางการตลาด</li> <li>- การดำเนินการตัดสินใจมีความรวดเร็วกว่าทำได้ทันที ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- คุณภาพและผลลัพธ์ยังแข่งขันกับบริษัทต่างชาติไม่ได้เพราะผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ผู้จำหน่ายอิสระขาดความรู้ความเข้าใจ</li> <li>- งบประมาณการลงทุนจำนวนจำกัดส่งผลให้การลงทุน การนำเครื่องมือหรือระบบที่ทันสมัยมาดำเนินการได้น้อยเกิดความเสียเปรียบทางการแข่งขัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ในต่างประเทศ การดำเนินการหรือกิจกรรมต้องได้รับการอนุมัติก่อนถึงจะปฏิบัติได้</li> <li>- เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูงซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- เน้นความสัมพันธ์โดยการแบ่งกลุ่มระดับการให้ความสำคัญอย่างชัดเจนของผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ขาดความเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมและการดำเนินธุรกิจส่งผลให้ต้องใช้ระยะเวลามากกว่า</li> <li>- การดำเนินการตัดสินใจขาดความคล่องตัวเพราะต้องรอการพิจารณาอนุมัติจากบริษัทแม่ในต่างประเทศส่งผลให้คู่แข่งดำเนินการได้ก่อน เกิดผลลัพธ์ที่เร็วกว่า</li> <li>- คุณภาพและผลลัพธ์สามารถแข่งขันและมีความได้เปรียบกว่าบริษัทไทย เนื่องจากมีงบประมาณ เทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติที่ความรู้ความเข้าใจที่มากกว่า และดีกว่า</li> <li>- งบประมาณการลงทุนสูงกว่าส่งผลให้สามารถดำเนินการนโยบายและกลยุทธ์ได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากกว่า</li> </ul>

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทไทย

ผู้ประกอบการไทยให้ความสนใจในการรับความคิดเห็นต่างๆ จากผู้จำหน่ายอิสระ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ โดยเริ่มหันมาให้มีส่วนร่วมในการนำเสนอ ข้อเสนอแนะความคิด เพิ่มบทบาทในการร่วมคิดกำหนดกลยุทธ์การตลาดหรือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ออกไปพบลูกค้ามากที่สุด รวมถึงผู้จำหน่ายอิสระเหล่านี้ในอีกบทบาทหนึ่งก็เป็นลูกค้าและนักธุรกิจ ทำให้แนวคิดในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุง และปฏิบัตินั้นตรงความต้องการมากที่สุด แต่ผู้ประกอบการก็ยอมรับว่าธุรกิจเครือข่ายนั้นมีความแตกต่าง การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของนักธุรกิจทุกระดับมีความเป็นไปได้ยาก เหมือนกัน การออกนโยบายของบริษัท ผู้ประกอบการมองว่าควรประชุมร่วมกับกลุ่มนักธุรกิจระดับสูงเสียก่อน เพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงได้ตรงที่สุด ในขณะที่เดียวกันบริษัทจะมีระบบการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เป็นรูปแบบมาตรฐาน ซึ่งนักธุรกิจหรือสมาชิกก็จะเข้ากระบวนการฝึกอบรมตามที่บริษัทจัดสรรให้ตามความเหมาะสม และการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก็จะพัฒนาเพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วม ปัญหาของการใช้เทคโนโลยี คือผู้ปฏิบัติยังขาดความเข้าใจหรือใช้เครื่องมือที่ขาดประสิทธิภาพ และอุปสรรค ที่พบของบริษัทไทย คือด้านภาษาและการสื่อสารเมื่อต้องการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ

ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทต่างประเทศ

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์และรวบรวม พฤติกรรมผู้บริโภค และผู้จำหน่ายอิสระ บางบริษัทมีแผนกที่ดูแลเฉพาะ แบ่งแยกประเภทของลูกค้าออกเป็นสองประเภท คือ สมาชิกที่เป็นผู้บริโภค และ สมาชิกนักธุรกิจ เน้นสร้างความสัมพันธ์กับนักธุรกิจระดับสูง เพื่อให้รู้สึกเป็นบุคคลพิเศษ

การสอบถามผู้วิจัยพบว่า ปัญหาการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้จำหน่ายอิสระ ที่บริษัทไม่สามารถทำได้ได้ตรงความต้องการทุกระดับ หรือการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ อาจมีความล่าช้าไปบ้าง การเป็นบริษัทต่างชาติที่ต้องรอการอนุมัติจากบริษัทแม่จากต่างประเทศ ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระ โดยเฉพาะที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการตัดสินใจที่รวดเร็ว อาจไม่ค่อยพอใจได้ ย่อมส่งผลต่อการคงอยู่ของผู้จำหน่ายอิสระในระยะยาวได้ นอกจากนี้ บริษัทต่างชาติได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาระบบ ผู้ปฏิบัติก็มีความชำนาญมีประสบการณ์มากกว่าบริษัทไทยและงบประมาณการลงทุนสูงกว่ามากกว่าบริษัทไทย การลงทุนที่สูงกว่า

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริษัทของไทยและต่างประเทศมีการบริหารประเด็นที่เหมือนและประเด็นที่แตกต่างดังนี้

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาระบบ รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ งบประมาณการลงทุนของต่างประเทศสูงกว่า และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และรวบรวมพฤติกรรมผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค มีกระบวนการแบ่งแยกระดับของผู้จำหน่ายอิสระชัดเจนสำหรับผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระและบริษัทต่างประเทศมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีมากกว่าบริษัทไทย

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการบางรายไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานลดลง ผู้จำหน่ายอิสระขาดความเชื่อมั่น</li> <li>- กระบวนการปฏิบัติขาดความชัดเจนซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนได้</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเพราะองค์กรจะได้ข้อมูลที่นำมาใช้จริง</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยระบบ แต่ผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนา</li> <li>- งบประมาณการลงทุนจำกัดส่งผลให้โอกาสในการเติบโตอาจล่าช้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นความสำคัญและถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเพราะถ้าให้ความสำคัญจะส่งผลต่อความเชื่อมั่น</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และรวบรวมพฤติกรรมผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคซึ่งทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง</li> <li>- กระบวนการแบ่งแยกชัดเจนของผู้จำหน่ายอิสระสำหรับผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระส่งผลต่อการดำเนินงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยระบบ ผู้ปฏิบัติมีความชำนาญและมีระบบการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพจากบริษัทแม่ในต่างประเทศทำให้ประหยัดเวลาและเป็นการได้เปรียบ</li> </ul>

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (ต่อ)

2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
- มีอุปสรรคด้านภาษาและการสื่อสารเมื่อต้องการขยายไปต่างประเทศส่งผลต่อความเข้าใจระหว่างกันทำให้การขยายฐานการตลาดอยู่ในวงจำกัด	- อุปสรรคและการสื่อสารสำหรับผู้บริหารที่เป็นต่างชาติ ส่งผลต่อการสื่อสารที่ต้องใช้เวลาและการสื่อข้อความอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทไทย

ผู้บริหารคนไทย มีความเข้าใจในพฤติกรรม ความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระลูกค้า เนื่องจากเป็นชาติเดียวกัน ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการ หน่วยงานที่รับผิดชอบก็ย่อมต้องค้นหาความต้องการที่แท้จริง บริษัทไทยได้นำระบบการพัฒนาและฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อถ่ายทอดความรู้หรือเรื่องราวในการทำธุรกิจไปยังผู้จำหน่ายอิสระที่เข้ามาและต้องการประสบความสำเร็จ โดย การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ต้องเหมาะสม เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ได้จัดแบ่งประเภทของการจัดการของนักธุรกิจออกเป็นระดับของผลงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูง โดยเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เป้าหมายดำเนินการแบ่งเป็นระยะเวลาที่ชัดเจนและดำเนินการต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทไทยมองว่า การดำเนินการด้านการจัดการควรให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้จำหน่ายอิสระและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เป็นการสื่อสารในสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางการตลาด ใช้ช่องทางที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วได้แก่โทรศัพท์สน์ เคเบิลทีวี สื่อออนไลน์ ควรทำต่อเนื่องและมีแผนดำเนินการระยะยาว แต่ก็มีปัญหาอุปสรรคด้านประสบการณ์ในการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้จำหน่ายอิสระ

### ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทต่างชาติ

การจัดการความรู้และการสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ ใช้ระบบการพัฒนาใช้ระบบเดียวกันทั่วโลก มีมาตรฐานสูงในการจัดการ นำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการซึ่งมีการพัฒนาต่อเนื่อง มีเจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูงโดยเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่การที่ต้องรอนโยบายต่างประเทศต้องใช้ระยะเวลามาก การพัฒนาและหลักสูตรการพัฒนาผู้จำหน่ายอิสระมีความเป็นมาตรฐานกว่าของบริษัทไทย และก็มีปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ ได้จัดแบ่งประเภทของการจัดการของนักธุรกิจออกเป็นระดับของผลงาน มีเจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูง โดยเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เป็นการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด ใช้ช่องทางที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วได้แก่โทรศัพท์ เคเบิลทีวี สื่อออนไลน์ และอุปสรรคด้านประสบการณ์ในการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้จำหน่ายอิสระ

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ บริษัทไทย ใช้ระบบเดียวกันจริงแต่มีการปรับและยืดหยุ่นได้มากกว่า ตรงตามความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระขณะที่บริษัทต่างชาติ ต้องใช้ระบบเดียวกันทั่วโลก และที่มีความชัดเจน เช่น บริษัทต่างชาติ มีมาตรฐานสูงในการจัดการ การจัดการมีมาตรฐานกว่า เป็นระบบทำให้เกิดความน่าเชื่อถือกว่าบริษัทของไทย

#### ตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบการพัฒนาและฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือ</li> <li>- ผู้จำหน่ายอิสระที่ประสบความสำเร็จสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดีเกิดความเข้าใจ</li> <li>- จัดแบ่งประเภทของการจัดการของนักธุรกิจออกเป็นระดับของผลงานตามกลุ่มของยอดขายเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจส่งผลให้เกิดความรู้สึที่ดี</li> <li>- เจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูงโดยเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการพัฒนาใช้ระบบเดียวกันทั่วโลก</li> <li>- ผู้จำหน่ายอิสระที่ประสบความสำเร็จในแต่ละประเทศสามารถถ่ายทอดระบบทำให้มีมาตรฐานสูง</li> <li>- มีมาตรฐานสูงในการจัดการทำให้เกิดความได้เปรียบ มีความน่าเชื่อถือ</li> </ul>



ตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (ต่อ)

3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระยะเวลามากและทำอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจเป็นผลเสีย</li> <li>- การดำเนินการด้านการจัดการควรสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้จำหน่ายอิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเป็นธรรมชาติ</li> <li>- นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เป็นการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด เช่นการสร้างชุมชนออนไลน์</li> <li>- อุปสรรคด้านประสบการณ์ในการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้จำหน่ายอิสระทำให้การสื่อสารและการพัฒนาล่าช้า</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางการตลาด</li> <li>- ใช้ช่องทางที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วได้แก่โทรศัพท์เคลื่อนที่วีวี สื่อออนไลน์</li> <li>- ควรทำต่อเนื่องและมีแผนดำเนินการระยะยาวเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับของผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการซึ่งมีการพัฒนาต่อเนื่อง</li> <li>- เจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูงโดยเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- ใช้ระยะเวลามากและทำอย่างต่อเนื่องแต่ก็มีระบบสำหรับควบคุม</li> <li>- หลักสูตรการพัฒนาผู้จำหน่ายอิสระมีความเป็นสากลและปรับให้ทันสมัยตลอดเวลา</li> <li>- ใช้ช่องทางที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วได้แก่โทรศัพท์เคลื่อนที่วีวี</li> </ul>

4) การนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทไทย

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใกล้ชิดกับผู้จำหน่ายอิสระ โดยกลยุทธ์นั้นต้องมีความเหมาะสม ผลประโยชน์ที่นักผู้จำหน่ายอิสระจะได้รับนั้นมีความคุ้มค่าและเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้คงอยู่ได้นานกลยุทธ์นั้นควรมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการด้วยความจริงใจ นานวัตกรรมเข้ามาพัฒนาระบบและการติดต่อสื่อสาร ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ แต่ก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งก็ต้องใช้งบประมาณ จากการสอบถามผู้บริหารของไทย ให้

ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จริง แต่ไม่พิจารณาด้านงบประมาณที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัท ที่มาจากต่างชาติ นอกจากนี้ สิ่งที่หลายองค์กรเห็นตรงกันคือ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะทางระบบสารสนเทศ พัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานสากล และให้เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค การดำเนินกลยุทธ์ต้องมีความต่อเนื่อง และข้อมูลที่รวบรวมเพื่อประเมินผลหรือปรับปรุงควรเป็นข้อมูลจริงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับสูง จากบริษัทต่างชาติ

ผู้บริหารบริษัท ให้ข้อมูลว่า การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ต้องปรับให้ทันยุคทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้ทันกับคู่แข่งในท้องตลาด การนำเสนอสินค้าให้เฉพาะกลุ่มมากขึ้น อาทิ วัยรุ่น ผู้สูงอายุ เพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่าง แม้กรณีของความแตกต่างในแต่ละบุคคล อาชีพ การงาน อายุ อาจทำให้ความเข้าใจในธุรกิจแตกต่างกันได้ แต่การปฏิบัตินั้นก็มิอุปสรรคบ้างเพราะทุกอย่างยังคงอยู่ภายใต้นโยบายของบริษัทแม้ อาจเกิดความล่าช้าในการอนุมัติ อุปสรรคสำคัญด้านการสื่อสารไปยังผู้จำหน่ายอิสระ ผู้บริหารจึงต้องสรรหาผู้ที่มีประสบการณ์มาบริหารภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทแม่จากต่างประเทศ แต่ถ้าในเรื่องของงบประมาณเงินทุน คือว่ามีความได้เปรียบกว่าบริษัทสัญชาติไทย

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ การดำเนินการต้องมีความจริงใจ เน้นสื่อสารไปยังทุกระดับแต่ก็ให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่เป็นนักธุรกิจระดับสูงก่อน ประเด็นที่เห็นตรงกันคือ ควรเพิ่มช่องทางการที่ใช้ในการสื่อสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะช่องทางระบบสารสนเทศเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด ปัจจุบันพบว่าผู้จำหน่ายอิสระเข้ามาทำธุรกรรมที่บริษัทน้อยลง เนื่องจากการเดินทาง เวลางบประมาณ และความสะดวกสบายกว่าที่บริษัท

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ บริษัทต่างชาติ มีความเป็นมาตรฐานกว่า มีงบประมาณการลงทุนที่สูง มีนวัตกรรมส่วนอุปสรรคการสื่อสารของบริษัทต่างชาติจะทำได้ล่าช้ากว่าของไทยที่เข้าใจได้ ปฏิบัติได้ทันที การแก้ไขปรับเปลี่ยนของบริษัทไทยจะกระทำได้มีความยืดหยุ่นขณะที่บริษัทต่างชาติต้องรอการอนุมัติจากต่างประเทศ

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์นั้นต้องมีความเหมาะสม</li> <li>ผลประโยชน์ที่นักผู้จำหน่ายอิสระจะได้รับนั้นมีความคุ้มค่าและเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้คงอยู่ได้นาน</li> <li>- กลยุทธ์นั้นควรมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค</li> <li>- ดำเนินการด้วยความจริงใจเช่นการประกาศนโยบายต้องปฏิบัติตามที่ได้แจ้งไว้</li> <li>- นวัตกรรมเข้ามาพัฒนาระบบและการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้เปรียบและเป็นการสร้างความแตกต่าง</li> <li>- งบประมาณการลงทุนอาจเป็นอุปสรรคสำหรับการดำเนินการในส่วนของพัฒนาขององค์การ</li> <li>- ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจังเพราะมุ่งที่ผลกำไรจากการดำเนินกิจการมากกว่า</li> <li>- ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการและการใช้เทคโนโลยีทำให้ต้องใช้เวลาและอาจเกิดความสับสน</li> <li>- เพิ่มช่องทางการใช้ในการสื่อสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะทางระบบสารสนเทศ</li> <li>- พัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานสากลและให้เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการต้องสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป</li> <li>- นำระบบเทคโนโลยีของบริษัทแม่ในต่างประเทศมาใช้ในการจัดการเกิดความได้เปรียบ</li> <li>- กลยุทธ์เน้นการบริหารเฉพาะกลุ่มตามลำดับความสำคัญ การสื่อสารเข้าใจง่ายชัดเจน</li> <li>- ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจเนื่องจากระบบต้องอ้างอิงกับบริษัทแม่ในต่างประเทศทำให้เกิดความล่าช้า</li> <li>- อุปสรรคด้านการสื่อสารไปยังผู้จำหน่ายอิสระ เช่น ภาษา การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ หรือการนำข้อมูลงานวิจัยมาเผยแพร่ซึ่งอาจไม่ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร</li> <li>- ข้อมูลที่ได้มาเพื่อประเมินผลหรือปรับปรุงควรเป็นข้อมูลจริงสะท้อนถึงการประเมินความจริงใจ รูปแบบต้องทันสมัย ทันเหตุการณ์</li> </ul>

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (ต่อ)

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย	
บริษัทไทย	บริษัทต่างชาติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น</li> <li>- ระยะเวลาดำเนินกลยุทธ์ต้องมีความต่อเนื่อง</li> <li>- ข้อมูลที่ได้มาเพื่อประเมินผลหรือปรับปรุงควรเป็นข้อมูลจริงสะท้อนถึงสะท้อนถึงการปรับปรุง</li> </ul>	

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

#### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงเป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน

ข้อมูลแบบสอบถาม : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง  
จำนวนผู้ให้ข้อมูล หน่วยงานรัฐ 3 ราย  
ผู้จำหน่ายอิสระ 17 ราย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานรัฐ รายที่ 1

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า การขายตรงหรือธุรกิจเครือข่ายจัดเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีอัตราการเติบโตของตลาดสูงขึ้น เพราะการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีขายตรงนี้สามารถอำนวยความสะดวกให้ทั้งกับผู้ประกอบธุรกิจและผู้บริโภคได้ โดยผู้ประกอบธุรกิจได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ ตลอดจนมีอิสระในการบริหารเวลาทำงานได้ด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้บริโภคนั้นนอกจากจะประหยัดเวลาในการซื้อสินค้าแล้ว ยังได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายหลายประการ สำหรับธุรกิจขายตรงในไทย จะมีสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่

ควบคุมดูแลให้ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงปฏิบัติตาม “พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง พ.ศ. 2545” และหน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ผู้ประกอบการควรศึกษาการทำกลยุทธ์ทางการตลาดให้ดี ต้องอยู่ในกรอบของกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ เมื่อทุกอย่างดำเนินการถูกต้อง สมาชิกและผู้จำหน่ายอิสระก็จะเชื่อถือและไว้วางใจในองค์กร

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการขายตรงและตลาดแบบตรงแล้ว ผู้ประกอบการยังจำเป็นต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยารับผิดชอบด้วย อยากให้ผู้ประกอบการมีความจริงจังในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว แต่ถ้าองค์กรใดต้องการความร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือภาครัฐพร้อมที่จะให้คำแนะนำ

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันเป็นยุคการค้าเสรี ผู้บริโภคต้องได้รับความคุ้มครองซึ่งเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย โดยเฉพาะผู้จำหน่ายอิสระซึ่งเป็นผู้เสนอขายสินค้า หากมีความรู้เบื้องต้นในการเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะจำหน่ายแล้ว ย่อมช่วยลดปัญหาที่ผู้บริโภคอาจพบจากการซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ลงได้ ตลอดจนได้รับความเชื่อถือมากขึ้น

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า การกระทำใดๆหรือกิจกรรมที่องค์กรกระทำนั้น ต้องมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่กล่าวอ้างสรรพคุณจากที่ได้แจ้งไว้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานรัฐ รายที่ 2

## 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคที่มองเห็นคือ บางบริษัทได้เปิดดำเนินการก่อนที่จะได้รับใบอนุญาตจาก สคบ. ทำให้ถูกร้องเรียนเข้ามาถึงการทำธุรกิจที่ไม่ถูกต้อง หรือบางรายจดทะเบียนแล้วแต่ไปทำแผนการตลาดที่ไม่ตรงกับที่ยื่นไว้ ซึ่งถือว่าผิดกฎหมาย ทำให้ ผู้จำหน่ายอิสระหรือสมาชิก ได้รับความเดือดร้อนตามไปด้วย การดำเนินการต้องถูกต้องตามขั้นตอน ผู้ประกอบการต้องมีรรยาบรรณ มุ่งผลประโยชน์ของสมาชิกมากกว่าเรื่องผลประโยชน์ด้านกำไรจากการทำธุรกิจอย่างเดียว

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า การดำเนินการพัฒนากระบวนการใดๆต้องคำนึงถึงกฎหมายที่คุ้มครองแก่ผู้บริโภค ผู้จำหน่ายอิสระ และลูกค้า

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ถ้าเกิดมีปัญหาเรื่องเรียนใดๆ ก็ตามภาครัฐก็ยินดีให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แต่มองว่าถ้าผู้ประกอบการมีความตั้งใจจริงในการประกอบการดำเนินธุรกิจ ปัญหาต่างๆก็อาจลดน้อยลงได้

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ภาครัฐเองก็มีนโยบายในการเผยแพร่ทำความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการ ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานรัฐ รายที่ 3

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ระหว่างหน่วยงานภาครัฐต้องให้ความร่วมมือกันช่วยกันตรวจสอบการทำงานของบริษัทเครือข่าย และยังคงมองว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขายตรง ควรมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน เริ่มต้นด้วยการแสดงถึงสิ่งที่จะรับผิดชอบผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระ

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมา พบว่าปัญหาในธุรกิจนี้คือ มีประชาชนจำนวนมากได้ร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสของ การดำเนินธุรกิจขายตรงมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจขายตรงเสียหายในภาพรวม ทั้งที่ผู้ที่ทำผิดและเอาเปรียบสมาชิกหรือผู้บริโภคเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้ที่ดี กระบวนการฝึกอบรมก็เป็นส่วนสำคัญของแต่ละองค์กรธุรกิจขายตรง ในการให้ความรู้และการทำธุรกิจที่ถูกต้องปลูกฝังความรู้ให้เข้าใจอย่างจริงจัง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี แฝงขายออกไปเป็นเครือข่ายที่ดีในอนาคต

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมาการสร้างความสัมพันธ์อาจยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานเอกชนและรัฐบาล ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะธุรกิจขายตรงมีหลายบริษัทและมีการบริหารที่แตกต่างกันไป ขาดการรวมตัวกันอย่างชัดเจน

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

หน่วยงานรัฐให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันบริษัทขายตรงต่างให้ความสนใจ ในการทำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น มีการใส่ใจในรายละเอียดและผลประโยชน์ที่ ลูกค้า

สมาชิก ผู้จำหน่ายอิสระที่จะได้รับอย่างเต็มที่ และมีจรรยาบรรณในการจำหน่ายสินค้า โดยต้องได้รับอนุญาตที่ถูกต้องจากหน่วยงานรัฐก่อน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 1

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การกำหนดนโยบายต้องปฏิบัติตามกฎหมาย องค์การเป็นต้องให้การสนับสนุนด้าน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มาใช้ในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า นักธุรกิจอิสระ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด และการขายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้จำหน่ายอิสระอยาก ให้องค์การเก็บข้อมูลแล้วนำมาใช้ วิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การ บริการรวมไปถึงนโยบายในการจัดการ

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การวางแผนทางด้านการตลาดและการขายที่ไม่เหมาะสม มีผลทำให้นักธุรกิจอาจเกิดความไม่เชื่อมั่นต่อองค์การ และผลิตภัณฑ์ ส่วนวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การ ควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่าที่ควร การจัดการความรู้ ต้องใช้ระบบสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการกำหนด รายละเอียดด้านต่างๆ เช่น วิธีการดำเนินงาน การกระจายแผนการดำเนินงาน ไปทั่วทุกส่วนของ องค์การ การเผยแพร่ข้อมูล โดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็น รูปธรรม สมาชิกผู้จำหน่ายอิสระเข้าใจได้ง่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 2

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน และไม่รัดกุม ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจของสมาชิก และมีผลต่อการดำเนินผู้จำหน่ายอิสระองค์การจำเป็นต้อง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพราะต้องมีการลงทุนในระบบฐานข้อมูล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเข้าสู่องค์กรใดๆ ได้นั้นจะต้องเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงมายังองค์กรระดับล่าง โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จำหน่ายอิสระ

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การให้ความสำคัญกับความรู้ของผู้จำหน่ายอิสระคงทำแต่เพียงเสริมสร้างทักษะแต่การเพิ่มยอดขาย แต่อยากให้องค์กรช่วยเพิ่มเรื่องการดูแลและรักษาลูกค้าด้วย

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า คณะกรรมการบริหารขององค์กรใหญ่ๆ ควรจะมีการประชุมร่วมกับผู้จำหน่ายอิสระเพื่อรับทราบข้อมูลและความคิดเห็น เพราะผู้จำหน่ายอิสระคือผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่และทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 3

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ปัญหาที่พบภายในบางองค์กรคือ ความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระไม่ได้รับความสนใจ ทั้งที่ธุรกิจเครือข่ายนี้ หัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรอยู่ที่ผู้จำหน่ายอิสระการปรับทัศนคติของคนในองค์กรควรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นองค์กรควรเริ่มต้นที่การพัฒนาและฝึกอบรมโดยทำให้เป็นระบบ

### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า แผนการตลาดยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักธุรกิจตัดสินใจทำธุรกิจกับองค์กรใด แต่ขณะเดียวกันในองค์กรประกอบอื่นก็ไม่ควรมองข้าม ทั้งทางคุณภาพ ด้านสินค้า ราคาและการให้ความสนใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระ เพื่อเสริมสร้างความรู้ นอกจากนี้ยังมองว่า การหาโอกาสจัดระบบและเชิญนักธุรกิจและผู้บริหารให้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันน่าจะเป็นทางเลือกที่ดี

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความกล้า มีภาวะผู้นำ เช่น กล้าตัดสินใจลงทุน กล้าเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับดูแลใส่ใจผู้จำหน่ายอิสระเป็นสำคัญ



4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย  
 ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ผู้จำหน่ายอิสระทุกคนอยากมีความรู้ลึกพิเศษแบบ  
 นั้น แต่หากยังทำไม่ได้ก็ควรใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยก่อน ความสัมพันธ์ต้องมีความจริงใจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 4

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ผลประโยชน์ของนักธุรกิจมีความสำคัญ องค์การ  
 ต้องไม่ใช่ช้ออกนโยบายเพียงแต่ส่วนขององค์การเท่านั้น เพราะเมื่อนักธุรกิจอิสระไม่สามารถมีรายได้  
 ที่มั่นคงก็จะลาออกได้

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า บริษัทควรเข้ามาดูแลอย่างจริงจังระบบการ  
 บริหารจัดการ จริงใจและดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การต้องรับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การต้องทำตามที่สัญญาไว้กับผู้จำหน่ายอิสระ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 5

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ควรทำให้เป็นมาตรฐานสากล องค์การต้องยึดมั่น  
 และรักษาสัญญา นโยบายและกลยุทธ์ต้องเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกนักธุรกิจ ลูกค้า และองค์การ

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ถ้าองค์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่มี  
 ประสิทธิภาพ การดำเนินการพัฒนาที่อาจมีอุปสรรคได้

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า หลายบริษัทไม่มีความพร้อมแต่ก็เปิดดำเนินการ  
 ก่อน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นนำธุรกิจอิสระขาดความไว้วางใจ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า มีไม่กี่องค์การที่ให้ความสำคัญจริงๆกับการจัดการ  
 ความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นมีจำนวนไม่มาก แต่ถ้าองค์การที่ให้ความสำคัญ ผู้จำหน่ายอิสระมองว่าจะ  
 เป็นผลดีกับองค์การเองในระยะยาว

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 6

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมายังไม่พบปัญหา ที่มาจากนโยบายของบริษัท นักธุรกิจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และแผนการตลาดที่วางไว้ และปัจจุบันองค์การก็ให้ความสนใจเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การดำเนินธุรกิจหลายอย่างยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร มีความซับซ้อน และการยึดติดกับการทำงานในแบบเดิมๆ ทำให้เกิดการพัฒนาดำช้า

#### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การให้ความรู้แก่สมาชิกยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้บางครั้งไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ทันเวลา องค์การต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และการสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์ที่ดีนั้น นำธุรกิจต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเกิดประโยชน์ที่ชัดเจน

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 7

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์บางรายการที่บริษัทแนะนำและนำมาปฏิบัติ มีความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติสำหรับนักธุรกิจที่เพิ่งเข้ามาใหม่ อาจต้องอาศัยประสบการณ์และระยะเวลาในการทำความเข้าใจ องค์การควรมีส่วนช่วยสนับสนุนด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน เนื่องจากจำนวนคู่แข่งของธุรกิจขายตรงเพิ่มขึ้นสูงมาก เกิดภาวะการแข่งขันของนักธุรกิจ

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับแผนงาน ในเชิงปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการทางการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้

#### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้ควรพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างระบบคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการลงทุนมากขึ้น

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย  
 ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ส่วนใหญ่เน้น โยบายและกลยุทธ์แต่ละบริษัทจะมีความคล้ายๆ กัน ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ แผนการตลาด นโยบาย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 8

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การเก็บข้อมูลของผู้ประกอบการอาจไม่มากพอ เมื่อเทียบกับจำนวนที่มากของผู้จำหน่ายอิสระ ทำให้การออกนโยบายต่างๆอาจไม่ครอบคลุมทุกความต้องการของนักธุรกิจในกลุ่มระดับเดียวกัน องค์การต้องมีฐานข้อมูลที่มีความละเอียดที่สามารถนำมากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ได้

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การพัฒนากระบวนการขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และต้องมีประสบการณ์ และสามารถถ่ายทอดได้

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การต้องจัดสรรงบประมาณ และให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า บางบริษัท ไม่มีการพัฒนา โดยไม่เห็นความสำคัญ แต่ขณะเดียวกันก็คาดหวังผลลัพธ์ที่สูงกว่าที่ตั้งไว้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 9

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การต้องทำตามที่สัญญาไว้ ผู้บริหารต้องมีจรรยาบรรณ จริยธรรม มีความเป็นธรรม

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า จรรยาบรรณสำหรับการดำเนินธุรกิจมีความสำคัญมาก บริษัทจากต่างประเทศมีความตั้งใจในการประกอบธุรกิจมากกว่าบริษัทของไทย และบริษัทควรจัดให้มีระบบการฝึกอบรม ที่สร้างให้เกิดความภักดี ความรักและศรัทธาต่อองค์การ

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การมีแต่แผนการดำเนินการระยะสั้นไม่ได้มีแผนระยะยาว

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย  
 ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ควรมุ่งเน้นที่จะยกระดับจิตใจสำคัญที่สุด ไม่ใช่เน้นแต่เพียงเรื่องรายได้และผลประโยชน์เท่านั้น ต้องมีองค์ประกอบกระบวนการที่ครบถ้วน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 10

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ความพร้อมในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละบริษัทไม่เท่ากัน ภาครัฐควรเข้ามาควบคุมกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะองค์การบางแห่งก็พยายามหาช่องทางหลีกเลี่ยงทางกฎหมายเพื่อผลประโยชน์ของตนมากกว่าสมาชิก

2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ความแตกต่างของผู้ประกอบการ ความไม่พร้อมของบริษัท และงบประมาณ ทำให้เกิดอุปสรรคได้ ไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรม ขององค์การให้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยจะรวมถึงการปรับปรุงกิจการ ความสม่ำเสมอ ความต่อเนื่อง ความสะดวกในทุกช่องทางการติดต่อ ต้องมีการพิจารณาการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องที่มีผลกับงานติดต่อลูกค้า

3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า บางบริษัท ไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างแท้จริงกับการลงทุนด้านระบบสารสนเทศ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การควรใช้งบประมาณลงทุนใน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า จะสร้างผลกำไรในระยะยาวกลับมาแน่นอน ทำให้ธุรกิจเติบโตได้รวดเร็วขึ้น สร้างเครือข่ายของผู้ที่รักและชื่นชมในองค์การได้มากขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 11

1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์การมีส่วนส่งเสริมด้าน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นอย่างมาก ถ้ามีการนำเสนอผ่านสื่อ เนื่องจากปัจจุบันประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงสื่อได้หลากหลายช่องทางมากขึ้นการมีส่วนร่วมในการจัดงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐ และ เอกชน การช่วยเหลือสังคม ตลอดจนการให้มีสิทธิพิเศษของสมาชิก และลูกค้าด้วย

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ขาดงบประมาณในการลงทุนสร้างระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการ และความสะดวกแก่สมาชิกและลูกค้า กระบวนการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในปัจจุบัน มีการนำเอาระบบ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในหลายระดับ องค์กรควรจัดให้มีการสัมมนาฝึกอบรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดความรัก ผูกพันต่อองค์กร

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

มีผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การจัดการฝึกอบรม เรื่องการจัดการและพัฒนาความรู้น้อยเกินไป ทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่น และไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

มีผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า สมาชิกสามารถควรนำเอาจุดแข็งของบริษัทระบบบริการที่รวดเร็ว มีศูนย์บริการที่มาก และช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการนำเสนอโอกาสทางธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 12

## 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์กรควรมีนโยบายที่มุ่งไปที่นักธุรกิจอย่างแท้จริง มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือพัฒนาและนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในระบบการทำงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้รวดเร็ว และง่ายขึ้น

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจ ความหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต่อองค์กร ทำให้ไม่สามารถ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีได้ ส่งเสริมสร้างค่านิยมที่ดี ต่อองค์กร ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่น และภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อม และบุคลากรคุณภาพ

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า นักธุรกิจมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ส่งผลให้ขาดโอกาสในการพัฒนาและการทำความเข้าใจ

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การที่สมาชิกไม่เข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรม ทำให้ขาดความรู้ และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนสมาชิก

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 13

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ระบบการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อผู้จำหน่ายอิสระ เช่น การติดต่อสื่อสารที่ยากลำบาก ระหว่างองค์กร กับสมาชิก นอกจากนี้ นโยบายและกลยุทธ์ บริษัทควรกำหนดวิธีการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มประเภท ในลักษณะที่แตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย บริษัทก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ควรร่วมกันและมุ่งไปที่เป้าหมายให้ชัดเจน ทั้งตัวของบริษัทและผู้จำหน่ายอิสระรู้ความต้องการของซึ่งกันและกัน พยายามเรียนรู้และแยกแยะลูกค้า จากข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้การประชุม อบรมสัมมนา เป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ไปมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

#### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ให้มองที่ผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การจัดการกลยุทธ์ต้องเริ่มกันทุกฝ่าย ที่จะช่วยกันดูแลองค์กร บริษัทก็ต้องมีนโยบายที่ดี ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้จริงๆ กลยุทธ์ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 14

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ความไม่ชัดเจนของนโยบายของผู้บริหารอาจเป็นอุปสรรคหลักของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะเมื่อผู้บริหารกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน พนักงานที่จะประสาน ปฏิบัติกับผู้จำหน่ายอิสระก็ทำงานได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย เพราะขาดข้อมูลเชิงลึก

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การไม่เปิดโอกาสแก่นักธุรกิจ เพราะหากบริษัทไม่รับฟังคนที่ออกไปสนามทำงาน นักธุรกิจเหล่านี้คือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาก องค์กรควรรับฟังความคิดเห็น เพราะจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ใช่การที่แค่นำสินค้าไปขายเพียงอย่างเดียว ต้องดูแลบริการให้มีความต่อเนื่อง

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การรักษาลูกค้าเก่าให้ได้ เป็นเรื่องสำคัญของบริษัทขายตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 15

## 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องตอบสนองความต้องการและหาข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อประโยชน์แก่นักธุรกิจ

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การสนับสนุนของบริษัทต้องจริงจัง มีการฝึกอบรมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ มีการปรับพื้นฐานความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกและองค์กร

## 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ความไม่เข้าใจในธุรกิจที่แท้จริงของผู้บริหาร ทำให้การออกการจัดการความรู้ที่ไปนำเสนอแตกต่างกัน ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกันส่งผลให้นักธุรกิจเกิดความสับสนได้

## 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 16

## 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า บริษัทต้องสร้างระบบเก็บรายละเอียดข้อมูลของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้แก่ Customer Profile Customer Behavior เพื่อวางแผนทางด้านการตลาดและการขายอย่างเหมาะสม

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ถ้าการลงทุนด้านการงบประมาณไม่พร้อม ระบบที่ไม่สมบูรณ์ อาจส่งผลเสียต่อการพัฒนา การเก็บข้อมูลต้องเป็นระบบ ถ้าบริษัทมีข้อมูลที่เก็บไว้ได้ดีก็สามารถนำมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการทำตลาดและองค์กรควรคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วย

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องสร้างกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบการฝึกอบรม เผยแพร่สื่อสารผ่านทางช่องทางใหม่ๆ

### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องมีความโดดเด่นในสินค้าต้องมีความแตกต่าง เพราะองค์กรใหม่เปิดดำเนินการเป็นจำนวนมาก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 17

#### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า องค์กรต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความเข้าใจของทุกฝ่าย

#### 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า ให้พนักงานมีส่วนร่วมและรับรู้แผนงาน และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาจัดระบบ เครื่องมือในการช่วยจัดระบบที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลต่างๆง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนลงผู้บริหารต้องประเมินความสามารถขององค์กรว่า จะปรับเปลี่ยนการทำงานในส่วนใดบ้าง

#### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า การจัดการขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพก็ควรที่จะมีเครื่องมือในการถ่ายทอด มีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ทำอย่างต่อเนื่อง

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระให้ข้อมูลว่า กลยุทธ์นั้นเป้าหมายต้องมุ่งที่สร้างความพึงพอใจตอบสนองความต้องการและแบ่งกลุ่มระดับตามความสำคัญ สร้างขวัญและกำลังใจ มีการประเมินผลงานและผู้บริหารต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้น



#### 4.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลก็ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงบางประเด็น โดยขอนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

###### หน่วยงานภาครัฐ

บริษัทควรดำเนินการทุกอย่างให้สมบูรณ์ก่อนเปิดดำเนินการผู้ประกอบการควรศึกษาการทำกลยุทธ์ทางการตลาดให้ถูกต้อง ผู้ประกอบการต้องดำเนินการตามกฎหมายที่ระบุไว้ โดยนโยบายการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต้องโปร่งใส รักษาสัญญา มีธรรมาภิบาล มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

ปัญหาที่หน่วยงานภาครัฐพบสม่ำเสมอ เช่น ถ้ามีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งในกฎหมายระบุว่าต้องแจ้งแก่หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการต้องดำเนินการเพื่อให้ถูกต้องข้อมูลที่แจ้งหน่วยงานรัฐควรเป็นความจริง การทำการตลาดก็ต้องให้อยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย

###### ผู้จำหน่ายอิสระ

นักธุรกิจให้ความสำคัญ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ต้องมีความแตกต่าง มีนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ อาทิเช่น งานวิจัย การจดสิทธิบัตร รางวัลต่างๆ การดำเนินการมีความประสงค์ให้คำนึงถึงผู้จำหน่ายอิสระและให้ปฏิบัติตามที่ได้ประกาศไว้ ส่วนสำคัญที่นักธุรกิจไม่ได้อยู่ในองค์การได้นานก็อาจมาจากนโยบายหรือแผนงานมีการปรับเปลี่ยนบ่อยโดยเฉพาะเกี่ยวกับแผนการตลาดควรมีความชัดเจน สื่อสารเข้าใจง่าย ปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งในด้านนโยบายและงบประมาณ พัฒนาด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริง

ประเด็นที่เหมือนกัน การปฏิบัติตามกฎหมาย การดำเนินการต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แผนการตลาดหรือแผนการจ่ายผลตอบแทนต้องไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย เพราะการปรับเปลี่ยนเป็นการทำลายความเชื่อมั่น ถึงแม้ว่าองค์กรจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพียงใดแต่ถ้าเรื่องผลประโยชน์ไม่แน่นอนก็ไม่มีมีความสำคัญที่จะดำเนินการ องค์กรต้องมีความเข้าใจว่า สิ่งที่นักธุรกิจให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ คือ เรื่องใดบ้าง การดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายก็เช่นเดียวกัน

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ แผนการตลาดเมื่อประกาศใช้แล้วก็มักจะ ไม่เปลี่ยนแปลงในส่วนของบริษัทต่างชาติ แต่บริษัทของไทยเปลี่ยนแปลงบ่อยกว่า ซึ่งมีผลทำให้ภาพ โดยรวมของธุรกิจขาดความน่าเชื่อถือ การสร้างความจงรักภักดีจะทำให้ยากลำบากขึ้น

ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	
หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทควรดำเนินการทุกอย่างให้สมบูรณ์ ก่อนเปิดดำเนินงาน</li> <li>- ผู้ประกอบการต้องดำเนินการตามกฎหมายที่ระบุไว้ เช่น การแจ้งเรื่องผลประโยชน์ ค่าคอมมิชชั่นต้องเป็นไปตามที่ประกาศไว้</li> <li>- นโยบายการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต้องโปร่งใส รักษาสัญญา มีธรรมภิบาล</li> <li>- ผู้ประกอบการควรศึกษาการทำกลยุทธ์ทางด้านการตลาดให้ถูกต้อง</li> <li>- ผู้ประกอบการควรมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>- ถ้ามีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ซึ่งในกฎหมายระบุว่าต้องแจ้งแก่หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการต้องดำเนินการเพื่อให้ถูกต้อง</li> <li>- ผู้ประกอบการควรทำการประชาสัมพันธ์โดยไม่เกินไปจากความเป็นจริง</li> <li>- ข้อมูลที่แจ้งหน่วยงานรัฐควรเป็นความจริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้จำหน่ายอิสระลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลลัพธ์ต้องมีความแตกต่าง มีนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ เช่น ระยะเวลาเห็นผลเร็ว ใช้งานง่าย</li> <li>- คำนึงถึงผู้จำหน่ายอิสระให้มากที่สุดและให้ปฏิบัติตามที่ได้ประกาศไว้ในแผนการดำเนินธุรกิจ</li> <li>- แผนการตลาดและนโยบายหรือแผนงานไม่ควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ความชัดเจนด้านการสื่อสาร ปฏิบัติได้จริง ทำให้การถ่วงทอใช้เวลาสั้น เกิดประสิทธิภาพ</li> <li>- ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านนโยบายและงบประมาณโดยให้ความสำคัญอย่างแท้จริง</li> <li>- ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระเพื่อร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์โดยให้มีความจริงใจแท้จริง</li> <li>- ควรพัฒนาด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานได้ตรงตามนโยบาย</li> </ul>

ตารางที่ 4.6 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง (ต่อ)

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	
หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลที่บริษัทรวบรวมเพื่อกำหนดนโยบายต่างๆ ควรเป็นข้อมูลเชิงลึกซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องในการกำหนดนโยบาย</li> <li>- การกำหนดนโยบายด้านราคา ผลกระทบทำให้มีความเหมาะสม สามารถแข่งขันได้ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระมีความเชื่อมั่นและแนะนำผลิตภัณฑ์ง่ายขึ้น</li> <li>- นำเทคโนโลยีเข้ามา</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริง</li> </ul>

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

## หน่วยงานภาครัฐ

ภาครัฐ มีนโยบายการให้ความรู้โดยจัดประชุมฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ผู้ประกอบการขายตรง และผู้จำหน่ายอิสระขายตรงและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นก็มีความประสงค์ให้ผู้ประกอบการและผู้จำหน่ายอิสระเข้าร่วมด้วย เพื่อเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในมุมมองกลับกัน หน่วยงานภาครัฐเองก็ยินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ผู้ประกอบการและผู้บริหารต้องมีความจริงใจไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค ทั้งนี้บริษัทควรปฏิบัติตามกฎหมาย และจรรยาบรรณของผู้ประกอบธุรกิจ มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับทุกด้านให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ การวางแผนทางด้านการตลาดและการขายหน่วยงานภาครัฐมีความเห็นว่าควรดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อสร้างให้นักธุรกิจเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์

### ผู้จำหน่ายอิสระ

ผู้ประกอบการควรจัดกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความจงรักภักดีแก่ผู้จำหน่ายอิสระ สม่ำเสมอและโดยเฉพาะระดับสูง กระบวนการต่างๆที่จัดขึ้นต้องง่ายแก่การปฏิบัติและทำความเข้าใจ ซึ่งการสื่อสารตั้งแต่ระดับบนสุดไปยังระดับล่างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน แผนการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กิจกรรมต่างๆควรให้ทุกส่วนได้มีโอกาสเข้าร่วม และตรงกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ ผู้จำหน่ายอิสระอิสระแสดงความคิดเห็นว่า “ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญถือเป็นนโยบายสำหรับการจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานะตลาดและเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างยั่งยืน”

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ การให้ผู้จำหน่ายอิสระเข้ามามีส่วนร่วมด้วย การให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามกฎหมาย

ประเด็นที่แตกต่าง คือ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ นักธุรกิจอิสระมองว่าต้องทำอย่างต่อเนื่อง จริงใจ ส่วนการปฏิบัติตามกฎหมาย นักธุรกิจมีความเห็นต่าง อยากให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าปัจจุบัน เพราะการดำเนินกิจการของธุรกิจเครือข่าย การปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเรื่องใดๆที่ต้องได้รับการอนุมัติจากภาครัฐนั้น ต้องใช้ระยะเวลา อาจส่งผลต่อการแข่งขันของผู้ประกอบการได้ และประเด็นเพิ่มเติมที่มีความน่าสนใจที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลคือ ภาครัฐต้องมีความเป็นกลาง มีความยุติธรรมกว่าปัจจุบัน

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

2.การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ	
หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาครัฐ มีนโยบายการให้ความรู้โดยจัดประชุมฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ผู้ประกอบการขายตรง และผู้จำหน่ายอิสระขายตรงและกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นมีความประสงค์ให้ผู้ประกอบการและผู้จำหน่ายอิสระเข้าร่วมด้วย</li> <li>- ภาครัฐมีความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้นถ้าได้รับเชิญ</li> <li>- บริษัทควรกำหนดมาตรฐานสำหรับทุกด้านให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย</li> <li>- ผู้ประกอบการและผู้บริหารต้องมีความจริงจังไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค</li> <li>- การวางแผนทางด้านการตลาดและการขายควรเหมาะสม เพื่อสร้างให้นักธุรกิจเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการควรจัดกิจกรรมที่สร้างความจงรักภักดีแก่ผู้จำหน่ายอิสระสม่ำเสมอและโดยเฉพาะระดับสูง</li> <li>- กระบวนการง่ายแก่การปฏิบัติและทำความเข้าใจ ซึ่งการสื่อสารตั้งแต่ระดับบนสุดไปยังระดับล่างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- การดำเนินการต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทำให้เกิดความต้องซื้อซ้ำ</li> <li>- กิจกรรมต่างๆควรให้ทุกส่วนได้มีโอกาสเข้าร่วมและควรมีความแปลกใหม่ และตรงกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญถือเป็นนโยบายและจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจน</li> <li>- ผู้ประกอบการควรพิจารณาและวิเคราะห์สภาวะตลาดและเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง</li> <li>- สามารถยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ แต่ขอให้มีการสื่อสารที่รวดเร็ว กระชับ ตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันไม่เกิดความผิดพลาด</li> </ul>

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

#### หน่วยงานภาครัฐ

ภาครัฐและผู้ประกอบการควรร่วมมือซึ่งกันและกันในการให้ความรู้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า อาทิเช่นเรื่องรายได้ ผลประโยชน์ ภาครัฐเองสนับสนุนให้ผู้ประกอบการรวมตัวกันเพื่อความเข้าใจและสัมพันธ์อันดีจะเห็นได้จาก

ผู้ประกอบการมีการจัดตั้งสมาคมนักธุรกิจหลายสมาคม ซึ่งก็เป็นผลดีแต่เนื่องจากบริษัทที่เข้ามาประกอบธุรกิจเครือข่ายนั้นมีจำนวนมาก การแบ่งกลุ่มก็เกิดขึ้นผลเสียก็อาจทำให้การสื่อสารขาดความชัดเจน นโยบายต่างสมาคมก็ไม่ค่อยไปในทิศทางเดียวกัน

หน่วยงานภาครัฐ ต้องการเน้นเรื่องการให้ข้อมูลต่างๆ แก่นักธุรกิจหรือลูกค้า ขอให้เป็นข้อมูลที่เป็นจริง ไม่สื่อสารเกินจากข้อมูลที่ได้ให้ไว้กับทางรัฐ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ แผนการจ่ายผลตอบแทน

#### ผู้จำหน่ายอิสระ

ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจในรายละเอียดเรื่องการพัฒนาความรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักธุรกิจ โดยไม่ได้มีนโยบายว่า การจัดการความรู้นั้นต้องเน้นไปที่ยอดขายที่ต้องเพิ่มขึ้นจึงจะดำเนินการ ซึ่งในความเป็นจริงจะต้องมีองค์ประกอบหลายอย่างที่เป็นปัจจัยเรื่อง การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของยอดขาย ในความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระนั้น ผู้ประกอบการต้องนำข้อมูลที่ได้มา นำมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ให้มากที่สุด จริงใจ กล้าที่จะจัดสรรงบประมาณ ผู้ประกอบการควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระ การจัดการควรมีแผนที่ชัดเจนไม่ใช่ทำอย่างไม่มีแผนงานหรือระบบ วิธีการสื่อสารถ้าไม่ครอบคลุมทำให้อาจเกิดปัญหาได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารนั้นต้องทำในเชิงลึก

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ ผู้ประกอบการต้องจริงใจ จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ไม่ปรับเปลี่ยนนโยบายหรือ แผนการตลาดบ่อย

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ การให้ความรู้ต่างๆ ต้องไม่สื่อสารเกินความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ แผนการจ่ายผลตอบแทน ส่วนนักธุรกิจและผู้ประกอบการจะใช้กลยุทธ์นี้บ่อยครั้งเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือความได้เปรียบ

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

3.การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	
หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาครัฐและผู้ประกอบการควรร่วมมือซึ่งกันและกันในการให้ความรู้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์โดยเฉพาะรายได้</li> <li>- การประสานงานที่ใกล้ชิดกันมากขึ้นของภาครัฐและภาคเอกชนเกิดความร่วมมือและเข้าใจกันส่งผลให้ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย</li> <li>- ภาครัฐยินดีให้ความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลโดยองค์การแจ้งความประสงค์และพร้อมยินดีที่จะร่วมกันประชาสัมพันธ์</li> <li>- ผู้ประกอบการมีการจัดตั้งสมาคมธุรกิจหลายสมาคมทำให้การร่วมมือกันหรือการสื่อสารสามารถทำได้ไม่มากนักเพราะนโยบาย แผนการตลาดที่แตกต่างกันส่งผลให้ขาดความร่วมมือกันมีการแบ่งกลุ่ม</li> <li>- การให้ความรู้ต่างๆ ต้องไม่สื่อสารเกินความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ แผนการจ่ายผลตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมากที่สุด</li> <li>- ไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่นามาใช้ประโยชน์ได้มากนักส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน</li> <li>- ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญแก่ผู้จำหน่ายอิสระไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์จากยอดขายเป็นสำคัญ</li> <li>- ผู้ประกอบการต้องกล้าลงทุน โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้</li> <li>- ผู้ประกอบการควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระเพื่อให้เกิดผลลัพธ์โดยตรงตามเป้าหมาย</li> <li>- การสื่อสารยังไม่ครอบคลุมทำให้เกิดปัญหาได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารนั้นต้องทำในเชิงลึก</li> <li>- ควรมีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้การดำเนินการมีความสะดวก ตรงประเด็นไปยังผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- องค์การควรเน้นการสร้างภาพลักษณ์โดยการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น การทำกิจกรรมร่วมกับสังคม การสร้างแบรนด์องค์การ</li> <li>- การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul>

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายโดยตรง (ต่อ)

หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการติดตามประเมินผลร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการและผู้จำหน่ายอิสระโดยมีการติดตามผลและประหลู่มร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินธุรกิจแก่ผู้จำหน่ายอิสระอย่างตรงไปตรงมา</li> <li>- ให้จัดทำกรดำเนินงานให้เป็นระบบโดยสอบถามข้อมูลจากผู้จำหน่ายอิสระและผู้ปฏิบัติงานเพื่อที่จะดำเนินการ จัดการปรับปรุงและต้องให้ความรู้</li> </ul>

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

##### หน่วยงานภาครัฐ

การประกอบกิจการธุรกิจเครือข่ายโดยตรงให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญนอกเหนือจากกลยุทธ์การบริหารจัดการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ภาครัฐมีความเห็นว่องค์การ ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีความจริงใจ รักษาสัญญา ภาครัฐเองไม่ได้เอายกใช้มาตรการในการควบคุมหรือปราบปราม แต่อยากให้ทุกอย่างเกิดเป็นความร่วมมือเพื่อสนับสนุนธุรกิจเครือข่ายให้มีมาตรฐานที่ค้อออกไปเพื่อแข่งขันกับต่างประเทศได้ ปัจจุบันบริษัทขายตรงต่างหันมาให้ความสนใจ กับกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น ให้ความสนใจในรายละเอียดและผลประโยชน์ที่ ลูกค้า สมาชิก ผู้จำหน่ายอิสระจะได้รับอย่างเต็มที่

##### ผู้จำหน่ายอิสระ

การนำกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย ถือว่าเป็นสิทธิที่องค์การสามารถทำได้แต่ต้องปฏิบัติตามที่สัญญาไว้ สิ่งที่จะเป็นความรู้ การจัดการ การสอนงาน เทคนิคการดำเนินธุรกิจ หรือข้อมูลที่ถ่ายทอดสู่ผู้จำหน่ายอิสระ หรือ ลูกค้านั้น ต้องปฏิบัติได้จริง แต่ก็ควรที่จะพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับสภาวะตลาดสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ควร



มุ่งที่จะยกระดับจิตใจ มีคุณธรรม จรรยาบรรณ ไม่ใช่เน้นแต่เพียงเรื่องรายได้และผลประโยชน์เท่านั้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญเห็นว่าองค์กรควรใช้งบประมาณลงทุนใน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างผลกำไรในระยะยาวถ้าองค์กรสามารถทำให้นักธุรกิจเกิดความรักและความจงรักภักดีได้ ด้วยความจริงใจ

ประเด็นที่เหมือนกัน คือ การที่ให้ความสำคัญแก่ผู้จำหน่ายอิสระ ผู้ประกอบการ ต้องมีความจริงใจ รักษาสัญญาและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือ กลยุทธ์ควรแบ่งระดับการให้บริการโดยคำนึงมูลค่าของผู้จำหน่ายอิสระที่สร้างผลงานให้แก่องค์กร การสร้างแบรนด์ให้แก่องค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระควรทำต่อเนื่องและควรใช้งบประมาณและการลงทุนที่คุ้มค่าและมีความเหมาะสมกับการเจริญเติบโต

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย	
หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อสนับสนุนธุรกิจเครือข่ายให้มีมาตรฐานด้านการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการแข่งขันและความได้เปรียบ</li> <li>- ผู้ประกอบการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การศึกษาถึงกฎระเบียบต่างๆของการประกอบธุรกิจเครือข่าย</li> <li>- ผู้ประกอบการต้องมีความจริงใจ รักษาสัญญาในการดำเนินการ กิจกรรมทางการขายและการตลาดที่ได้ให้ไว้กับผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อดำเนินการตามแผนงานแล้วควรมีการประชุมร่วมกันทุกฝ่าย ตรวจสอบผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จำหน่ายอิสระ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับนักธุรกิจระดับสูง</li> <li>- ผู้จำหน่ายอิสระคาดหวังความจริงใจจากผู้ประกอบการ</li> <li>- ความแตกต่างและความโดดเด่นมีความสำคัญต่อการดึงดูดผู้จำหน่ายอิสระเข้ามาร่วมธุรกิจเพราะจะทำให้น่าสนใจต่อการเข้าร่วมสมัครเป็นสมาชิกขององค์กร เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันสูง</li> </ul>

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง (ต่อ)

หน่วยงานภาครัฐ	ผู้จำหน่ายอิสระ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การควรนำการใช้เครื่องทางเทคโนโลยีสำหรับทุกขั้นตอนในการปฏิบัติ</li> <li>- กลยุทธ์ควรแบ่งระดับการให้บริการ โดยคำนึงมูลค่าของผู้จำหน่ายอิสระที่สร้างผลงานให้แก่องค์กร</li> <li>- การสร้างแบรนด์ให้แก่องค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระควรทำต่อเนื่อง เพราะจะเป็นการรักษาสมาชิก ผู้จำหน่ายอิสระไว้ให้นานยิ่งขึ้น</li> <li>- ควรใช้งบประมาณและการลงทุนในการจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เหมาะสมต่อโอกาสทางธุรกิจ</li> </ul>

#### 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์รวมจากการผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

จากการรวบรวมข้อมูลของการวิจัย การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น ผู้วิจัยพบประเด็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์

ประเด็นที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่แตกต่าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย</li> <li>- การเลือกใช้เครื่องมือยังไม่ถูกต้อง</li> <li>- การบริหารและจัดการกับต้นทุนที่เหมาะสม</li> <li>- การนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ</li> <li>- บริษัทควรดำเนินการทุกอย่างให้สมบูรณ์ก่อนเปิดดำเนินงาน</li> <li>- การปฏิบัติตามกฎหมาย</li> <li>- ความร่วมมือกับขององค์กรกับภาครัฐ</li> <li>- ให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพที่สามารถแข่งขันได้</li> <li>- ไม่ควรปรับเปลี่ยนแผนการตลาดบ่อย</li> <li>- การแบ่งเจ้าหน้าที่กำกับดูแลกลุ่มผู้จำหน่ายอิสระในระดับสูง และระดับอื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรักษาสัญญา มี ธรรมาภิบาล</li> <li>- ผู้บริหารองค์กร ผู้ปฏิบัติต้องความเข้าใจอย่างแท้จริง</li> <li>- กลยุทธ์ที่ชัดเจนและหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>- ความยืดหยุ่นและการการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- มาตรฐานการบริหารจัดการ</li> <li>- ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพของการสื่อสาร</li> <li>- งบประมาณลงทุน</li> <li>- การตัดสินใจกำหนดนโยบายและกลยุทธ์</li> <li>- ความสามารถในการตัดสินใจ</li> <li>- ความสมบูรณ์ของข้อมูล</li> <li>- ความทันสมัยของเทคโนโลยีของบริษัทไทยและต่างชาติ</li> </ul>

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ประเด็นที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่แตกต่าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือ</li> <li>- การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย</li> <li>- การเน้นการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่อง</li> <li>- การให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การใช้ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในการถ่ายทอดความรู้</li> <li>- ความมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความสำคัญสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- กระบวนการในการปฏิบัติ</li> <li>- อุปสรรคด้านการสื่อสาร ด้านภาษาและการถ่ายทอด</li> <li>- งบประมาณในการลงทุน</li> <li>- ความสม่ำเสมอในการบริหารจัดการ</li> <li>- ความเป็นมาตรฐานที่แตกต่างกันขององค์กรไทยและต่างชาติ</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ประเด็นที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่แตกต่าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- การทำความเข้าใจให้ชัดเจนในเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การให้ความร่วมมือกับภาครัฐ</li> <li>- แผนการจัดการด้านความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>- องค์การควรเน้นการสร้างภาพลักษณ์</li> <li>- การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล</li> <li>- มีระบบสำหรับควบคุมการปฏิบัติการ</li> <li>- การใช้ช่องทางได้แก่โทรทัศน์ เคเบิลทีวี สื่อออนไลน์ในการสื่อสารไปยังนักธุรกิจและลูกค้า</li> <li>- การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย</li> <li>- การแบ่งระดับการพัฒนากระบวนการแยกแต่ละระดับชั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีมาตรฐานสูงในการจัดการ</li> <li>- มาตรฐานในการพัฒนากระบวนการ</li> <li>- เจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูง โดยเฉพาะ</li> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ระดับเริ่มต้นการทำงาน</li> <li>- แผนการดำเนินงานและการปฏิบัติที่ชัดเจน</li> <li>- การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงด้วยความจริงใจ</li> <li>- การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงกว่า</li> <li>- งบประมาณการลงทุนที่เหมาะสม</li> </ul>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ประเด็นที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่แตกต่าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความยืดหยุ่นและนำแผนงานไปปฏิบัติได้จริง</li> <li>- การนำกลยุทธ์ การกำหนดการปฏิบัติต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ผลិតภัณฑ์ และพฤติกรรมขององค์การ</li> <li>- การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน</li> <li>- ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตามกฎหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความตั้งใจจริงในการบริหารจัดการ</li> <li>- ผู้ประกอบการต้องมีความจริงใจ รักษา สัญญาตามที่ประกาศไว้</li> <li>- การสร้างแบรนด์ให้แก่องค์การและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ความร่วมมือในการประหม่วร่วมกันของทุกฝ่าย</li> <li>- ระยะการดำเนินกลยุทธ์ต้องมีความต่อเนื่อง</li> </ul>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้ง 3 กลุ่ม ในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย (ต่อ)

ประเด็นที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่แตกต่าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแบ่งระดับการให้บริการ โดยคำนึงมูลค่าของผู้จำหน่ายอิสระที่สร้างผลงานด้านยอดขายให้แก่องค์กร</li> <li>- ผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ</li> <li>- การให้ความสำคัญกับนักธุรกิจระดับสูง</li> <li>- อุปสรรคด้านการสื่อสาร ไปยังผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- นวัตกรรมเข้ามาพัฒนาระบบและการติดต่อสื่อสาร</li> <li>- การเพิ่มช่องทางการใช้ในการสื่อสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะทางระบบสารสนเทศ</li> </ul>	

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์ทั้ง 3 กลุ่ม ดังที่นำเสนอผ่านตารางแยกแต่ละกลุ่มและแบ่งประเด็นแต่ละความหมาย ผู้บริหารระดับสูงหลายองค์การยอมรับว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นปัจจัยที่สำคัญมากเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจเครือข่ายขายตรงซึ่งธุรกิจประเภทนี้เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการมีผู้จำหน่ายอิสระเข้าร่วมธุรกิจมากขึ้น องค์กรต้องมีนโยบายและกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคได้ และต้องมีความเข้าใจในด้านพฤติกรรม ความต้องการในการตอบสนอง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในด้านประสิทธิผลที่จะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้า การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการสร้างความจงรักภักดีในองค์กรและตราสินค้า เพราะการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนในการที่จะรักษาผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคให้ยาวนาน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาเลือกเครื่องมือในการดำเนินงานที่สอดคล้องและตรงกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ระบุหน้าที่ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการ การบริหาร ประสานงานและติดตามผล นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ต้องมีนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและมีความจริงจัง ภาครัฐก็มีความประสงค์ที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมกับภาคเอกชนมากขึ้นและต้องการให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย องค์กรต้องคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติ การสื่อสาร รวมทั้งการบริหารจัดการด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการบริหารผู้จำหน่ายอิสระนั้น ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่าควรจัดระบบการฝึกอบรม การจัดกิจกรรม ให้เหมาะสมมีการแบ่งระดับกลุ่มการดูแลให้ชัดเจน การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะจากการให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณการลงทุน และต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม ด้านข้อมูล องค์กรต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการนำมาใช้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มนักวิชาการ

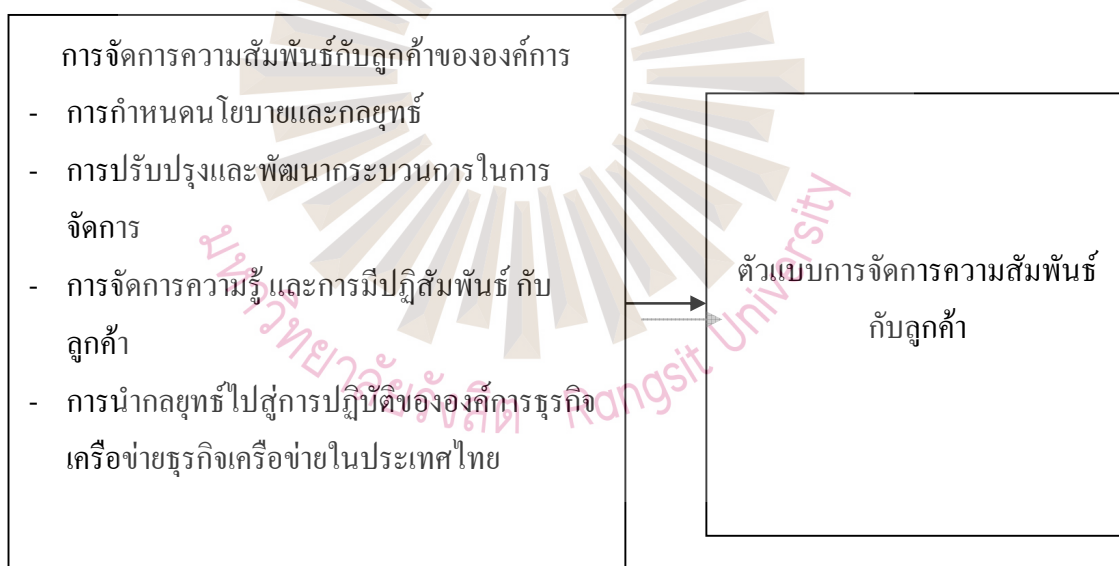
และผู้ให้คำปรึกษา กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์การธุรกิจเครือข่ายชายตรงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นกลไกที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้จำหน่ายอิสระและองค์กรต่างๆอีกด้วย และต้องปรับรูปแบบการสื่อสารภายในและภายนอก การจัดเก็บข้อมูลและการนำมาใช้เพื่อการประเมินสำหรับกิจกรรมต่างๆ การทำความเข้าใจสำหรับพนักงานทุกระดับชั้นที่สามารถสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารงบประมาณ การใช้เครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพ

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นควรให้ความสำคัญกับการประเมิน โครงสร้างและวิธีในการปฏิบัติ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งต้องประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า การปฏิสัมพันธ์ของลูกค้า การเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง และความพึงพอใจ องค์กรต้องมีแผนงานที่ชัดเจน และให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเอง ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ ลูกค้าต้องตามกฎหมาย มีจริยธรรม ธรรมภิบาล และความจริงใจจากทุกฝ่าย

ประเด็นที่ทั้ง 3 กลุ่มเห็นตรงกันและเป็นประเด็นใหม่ที่พบเพิ่มเติมจากการรวบรวมและทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น จะให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ ประเด็นต่อมาได้แก่ผู้บริหาร องค์กรที่เป็นบุคคลที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของ องค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย ถ้าองค์กรให้ความสำคัญ และความจริงใจ ก็มีแนวโน้มที่จะสร้างความรู้สึที่ดีแก่นักธุรกิจอิสระได้ ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นที่สอดคล้องกับผู้วิจัยที่ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น ต้องพิจารณาโดยให้ถือว่าเป็นนโยบายด้าน การจัดสรรงบประมาณการลงทุนที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโต การนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและเป็นเครื่องมือ และการดำเนินการ หรือ การจัดกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อน ให้ประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมและพัฒนา นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งทุกส่วนของการจัดการ ต้องใช้การสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารของ องค์กรต้องพัฒนารูปแบบและระบบให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยในเรื่องของการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันเป็นธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตและ

เป็นที่น่าสนใจแก่การดำเนินธุรกิจมากเพราะผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจนี้ใครๆก็สามารถที่จะทำได้มีเงื่อนไขและระเบียบไม่มาก แต่ธุรกิจเครือข่ายขายตรงก็มีการแข่งขันกันสูง องค์กรต่างๆจึงต้องหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และมีความจงรักภักดีกับองค์กรผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจจำนวน 7 คน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (Stakeholder) จำนวน 10 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจากองค์กรข้ามชาติ 5 องค์กรและสัญชาติไทย 5 องค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงจากภาครัฐ 3 คนและจากกลุ่มนักธุรกิจเครือข่ายจำนวน 17 คน กรอบแนวคิดการศึกษานี้สรุปได้ก่อนเป็น โมเดลตามรูป 5.1 ต่อไปนี้



รูปที่ 5.1 กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย



## 5.2 อภิปรายผล

จากกรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ ทั้ง 4 ด้านมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ดังนี้

### 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ผลสรุปการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์นั้นแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความเห็นและแนวทางโดยขอนำมาสรุปดังนี้

#### 1.1) นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษามองว่าองค์การควรมีความตั้งใจที่จะดำเนินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนทั้งในแง่ของการกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โครทัว เอ เอ็ม และไล พี (Croteau A-M&Li P, 2003) และโซเมอร์ และเนลสัน (Somers and Nelson, 2001) ที่บอกว่าต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างแท้จริง ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นเช่นเดียวกับการดำเนินการถ้าองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนแล้วนั้น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าก็มีโอกาสน้อยที่จะประสบความสำเร็จผู้จำหน่ายอิสระจะมองว่าองค์การไม่มีความจริงจัง หรือบางคนจะคิดไปในลักษณะที่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นได้ และผลที่ตามมาคืออาจทำให้ผู้นำระดับสูงเกิดการลาออกหรือเปลี่ยนองค์การในอนาคต นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษายังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้มีได้หลายด้าน เช่น การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ การเลือกใช้เครื่องมือ และนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาดำเนินการ การที่นโยบายและกลยุทธ์ไม่ได้มีความแตกต่างในการสร้างความสัมพันธ์กับระดับที่ให้ผลประโยชน์กับองค์การไม่เท่ากัน ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกันกับ ซิกมันด์,แมคเคลิวและกิลเบิร์ต (Zikmund W. G., Mcleod Jr. R., and Gilbeert F. W., 2003) ที่ต้องวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของลูกค้า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดเก็บข้อมูล การสร้างฐานของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์ในการรักษฐานลูกค้า นอกจากนี้ยังให้ข้อมูลว่าถึงแม้้องค์การกำหนดนโยบายไปแล้วแต่เมื่อได้นำไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคในการดำเนินการก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ไม่ควรยึดติดกับกลยุทธ์จนเกินไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์นั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริง มีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ผู้ปฏิบัติเองก็ควรมีความรู้อย่างแท้จริง ถ้าองค์การใดไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจได้ นโยบายและกลยุทธ์นั้นก็ควรปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและวิสัยทัศน์ด้วย โดยที่นโยบายและกลยุทธ์นั้นต้องมีระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างด้วย ประเด็นใหม่ที่พบ

เพิ่มเติมในปัจจุบันคือ องค์การให้ความสำคัญด้านข้อมูลที่มาจากผู้จำหน่ายอิสระ และมีการแบ่งลำดับชั้นของการให้ความสำคัญของผู้จำหน่ายอิสระ

### 1.2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่า การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์นั้นควรมีความเป็นหนึ่งเดียวคือมีนโยบายเดียวไม่ใช่ต่างพื้นที่ก็ต่างนโยบาย ข้อมูลที่จะนำมารวมกันคนนโยบายนั้นควรเป็นข้อมูลเชิงลึก การสื่อสารใดๆที่สื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติ ผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้าต้องมีประสิทธิภาพซึ่งก็สอดคล้องกับ โครทัวร์ เอ เอ็มและไล พี (Croteau A-M and Li P., 2003) และโซเมอร์ และเนลสัน (Somers and Nelson, 2001) ผู้บริหารระดับสูงมองว่าองค์การต้องศึกษาหาข้อมูลปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งตรงกับ (สุมาลี ырรยงวโรจน์, 2552: 14) ที่มีความเห็นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารมองว่าการที่จะมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ดีและสร้างความพึงพอใจนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับ ผู้จำหน่ายอิสระ เพราะถ้าสามารถสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความพึงพอใจได้ก็จะทำให้ผู้จำหน่ายอิสระอยู่กับองค์การได้นานขึ้น ผลลัพธ์ที่ต้องมีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง การดำเนินการและการตัดสินใจต้องมีความรวดเร็ว ปฏิบัติได้ทันที มีความยืดหยุ่น และต้องจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่าถ้าองค์การมีความเข้าใจในวัฒนธรรม นโยบายมีความเหมาะสมกับองค์การนั้นและท้ายที่สุดต้องมีความสามารถในการแข่งขันได้ถึงจะเป็นนโยบายที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าประเด็นที่มีความแตกต่างจากการวิจัยเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในอดีตคือเรื่อง นวัตกรรม ค่านิยม และวิสัยทัศน์ที่ต้องสอดคล้องกับนโยบายและต้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิลสัน,ดาเนียลและแมค โดแนลย์ (Wilson H., Daniel E. and McDonald. M., 2002) ผู้วิจัยมีความเห็นสำหรับมุมมองและความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่เหมือนกันคือ การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เข้าใจวัฒนธรรม การตอบสนองความพึงพอใจของผู้จำหน่ายอิสระที่ต้องทำให้มากที่สุด แต่มีประเด็นที่มีความเห็นไม่ตรงกันคือ การที่องค์การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ใดๆ ต้องให้เกิดความยุติธรรม ในปัจจุบันบางองค์การมีการเลือกปฏิบัติ เช่น ในกรณีความผิดเดียวกันกระทำผิดเหมือนกัน แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มียอดขายสูง องค์การก็เลือกปฏิบัติโดยการเพิกเฉยหรือลดโทษลง แต่ถ้าเป็นผู้จำหน่ายอิสระที่มีตำแหน่งถึงไม่สูงก็จะดำเนินการเด็ดขาดกว่าและรุนแรงกว่า ซึ่งปัจจัยข้างต้นนี้ถ้าองค์การไม่ยุติธรรมก็ส่งผลเสียต่อความเชื่อมั่น และความไว้วางใจได้และถึงแม้ว่าจะสร้างและกำหนดกลยุทธ์ที่คืออย่างไรก็ไม่สามารถรักษาผู้จำหน่ายอิสระไว้ได้นาน องค์การก็ควรให้ความสำคัญและทำด้วยความจริงใจ

### 1.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่า องค์กรควรดำเนินการทุกอย่างให้สมบูรณ์ก่อนเปิดดำเนินงาน ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ยังไม่เรียบร้อย แผนการตลาดยังไม่ได้รับรองอนุมัติถูกต้องตามกฎหมายก็เปิดดำเนินการ การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ต้องถูกต้องตามกฎหมายก่อนนโยบายและกลยุทธ์นั้นต้องมีความชัดเจนและควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผลิตภัณฑ์ต้องมีความแตกต่าง มีนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับ ซึ่งมีความเห็นตรงกับของผู้บริหารระดับสูง นโยบายหรือแผนการตลาดไม่ควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนบ่อย สำหรับประเด็นการปรับเปลี่ยนแผนการตลาดบ่อยนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรใดถ้าปรับเปลี่ยนบ่อยจะทำลายความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงให้ความเห็นว่าผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งในด้านนโยบายและงบประมาณ ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระเพื่อร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์โดยให้มีความจริงใจ และองค์กรต้องพัฒนาด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นมุ่งเน้นการให้คุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า โดยผ่านการสื่อสารทุกชนิดเพื่อที่จะปรับปรุง การรักษาลูกค้า และได้ผลกำไรนั่นเองซึ่งสอดคล้องกับ เมลิน่า ไนแคมป์ (Melina Nykamp, 2000) ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในเรื่อง ของการพิจารณางบประมาณจัดสรรให้เหมาะสมอย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องถือเป็นนโยบาย ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องคือ องค์กรจะเปิดดำเนินการต้องมีความพร้อมก่อนในทุกด้าน เช่น สินค้า แผนการตลาดหรือแผนการจ่ายผลประโยชน์ ที่ตั้งสำนักงานที่ถาวร น่าเชื่อถือ การขึ้นจดทะเบียนองค์กร การอนุญาตนำเข้าสินค้า ถ้าเป็นกรณีสินค้าที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เรื่องดังกล่าวข้างต้นต้องดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนเปิดดำเนินการ แต่ความเป็นจริง องค์กรไม่สามารถที่จะดำเนินการทุกอย่างให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ก็เปิดดำเนินการก่อน ซึ่งถือว่าไม่ถูกต้องตามกฎหมาย แต่ก็ฝ่าฝืนทำให้ขาดความเชื่อมั่นสำหรับผู้ที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจ เพราะขาดความมั่นใจว่าจะมีความตั้งใจจริงหรือเปล่า ผลเสียจะกระทบต่อภาพพจน์ของธุรกิจเครือข่ายขายตรง ประเด็นสุดท้ายที่องค์กรจะละเลยเสมอคือ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ดังนั้นจากทั้ง 3กลุ่มสามารถนำมาสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์และประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย

ผลสรุป	ประเด็นใหม่เพิ่มเติมที่จากการทำวิจัย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การเลือกใช้เครื่องมือให้ถูกต้องกับแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติ</li> <li>- การบริหารและจัดการกับต้นทุนที่คุ้มค่า</li> <li>- นโยบายปรับเปลี่ยนได้และต้องมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- การจัดกิจกรรมต้องให้ครบสำหรับผู้จำหน่ายอิสระ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- งบประมาณลงทุนที่เหมาะสม</li> <li>- กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดนั้นต้องปฏิบัติได้จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นวัตกรรม ค่านิยม และวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจ พัฒนา และมีความเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการให้เหมาะสม ระบบการจัดเก็บ การแจ้งข้อมูลความรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ</li> <li>- วัฒนธรรม ค่านิยม วิสัยทัศน์ ต้องมีความสอดคล้องและความเข้าใจของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงและต้องยึดถือปฏิบัติ</li> <li>- ภาครัฐเข้ามามีบทบาทและการมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่ก่อน ดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และคอยกำกับดูแล</li> <li>- กฎหมาย เป็นเรื่องที่เข้ามามีบทบาทและกำหนดควบคุมเพื่อความเป็นธรรม ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้จำหน่ายอิสระ และคุ้มครองผู้บริโภค</li> </ul>

## 2) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

### 2.1) นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษามองว่า การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการควรทำอย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อมูลที่นำมาใช้ต้องเป็นข้อมูลเชิงลึก การดำเนินการด้านกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจในเรื่องที่ปฏิบัติ นำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค การให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระตามลำดับขั้นของความสำเร็จ การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกัน การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต้องมีความยืดหยุ่น ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการตามกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับวิลสัน, ดาเนียล และแมค โดนัลด์ (Wilson H., Daniel E. and McDonald M., 2002) ที่ว่า การปรับปรุงและพัฒนา

กระบวนการปฏิบัติต้องมีความเข้าใจตลาด ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ต้องมีศักยภาพ การออกแบบการพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการให้มากที่สุด ส่วนแทนเนอร์และคณะ (Tanner et al., 2005) มองว่า ควรแบ่งกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน การสรรหาและการรักษาลูกค้ามีความจำเป็นรวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ระดับบนลงระดับล่างและซีกมันด์,แมคเคียวและกิลเบิร์ต (Zikmund W. G., Mcleod Jr. R., and Gilbeert F. W., 2003) มองว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดเก็บข้อมูลที่สำคัญของลูกค้า เพื่อสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น ผู้วิจัยที่เห็นสอดคล้องกับวิลสัน,ดาเนียลและแมค โดนัลด์ (Wilson H., Daniel E. andMcDonald.M., 2002)ที่ว่า การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติต้องมีความเข้าใจตลาด ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ต้องมีศักยภาพ ซึ่งการที่องค์กรมีความรู้ความเข้าใจตลาดที่ละเอียดก็จะยิ่งช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ ได้แต่ก็มีความเห็นที่แตกต่างจากนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาที่ว่า การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการต้องมีข้อมูลเชิงลึก เพราะในความเป็นจริงต้องใช้ระยะเวลา ที่จะสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นซึ่งต้องมีบุคคลที่เกี่ยวข้องจากหลายฝ่าย การที่จะทำให้แต่ละฝ่ายเชื่อมั่นนั้นต้องใช้ระยะเวลา ส่วนประเด็นใหม่ที่พบคือการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ภาครัฐเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งจากงานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมจะยังไม่ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ซึ่งเพิ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่เพราะมีการบังคับใช้ตามกฎหมาย

## 2.2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่าการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ วุฒิสักดิ์ อนุชิต อารมณ์ (2550)และเชิดพงษ์ แดงสุภา (2550) องค์การควรมีข้อมูลเชิงลึกเพื่อทราบความต้องการที่แตกต่างของผู้จำหน่ายอิสระ การสื่อสารที่ชัดเจนผู้บริหารระดับสูงและปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญด้วย ถ้าองค์กรต้องการประสิทธิภาพก็ควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย นอกจากนี้การพัฒนามีอุปสรรคได้แก่ ด้านภาษา วัฒนธรรม ผู้บริหารระดับสูงเองต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และรวบรวมพฤติกรรมผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค กระบวนการในการพัฒนาและปรับปรุงควรแบ่งแยกให้ชัดเจนสำหรับผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระ การพัฒนานั้นมีข้อมูลจำนวนมากที่ต้องคัดกรองละแบ่ง ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยระบบจึงมีความจำเป็น สอดคล้องกับ สเตเฟนเอฟเค และ โทมัสเอฟ บี (Stephen F. K. and Thomas F. B., 2008) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาสำหรับการสื่อสารการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกัน แต่สิ่งที่พบได้จากการสัมภาษณ์ องค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงมองว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีความจำเป็นและสำคัญก็จริงแต่ก็

ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก องค์กรมักจะใช้เท่าที่จำเป็นต่อการปฏิบัติซึ่งก็อาจส่งผลกระทบต่อ การแข่งขันได้ แต่ถ้าเป็นองค์กรจากต่างประเทศจะให้ความสำคัญมากกว่าองค์กรของไทย เหตุผล นี้้องค์การต่างชาติก็จะได้เปรียบกว่า ดำเนินการได้เร็วกว่า มีประสิทธิภาพเหนือกว่าของไทย

### 2.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง สำหรับภาครัฐเองมองว่าต้องเข้า มามีส่วนร่วมกับภาคเอกชนมากขึ้นในการทำความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย และผู้บริหาร ระดับสูงและผู้บริหารต้องมีความจริงใจไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคน ส่วนนักธุรกิจ เครือข่ายมองว่าผู้บริหารระดับสูงควรจัดกิจกรรมที่สร้างความจงรักภักดีแก่ผู้จำหน่ายอิสระสม่ำเสมอ และโดยเฉพาะระดับสูง กระบวนการและการพัฒนาต้องดำเนินการได้ต่อการปฏิบัติและทำความเข้าใจ ซึ่งการสื่อสารตั้งแต่ระดับบนสุดไปยังระดับล่างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจไปใน ทิศทางเดียวกันทั้งนี้ การดำเนินการต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของเรย์และคณะ (Rey et al., 2005) และมีเมลวิลล์, เครทอลล์และเกอแบคนี้ (Melville, Hraemer and Gurbaxzhi, 2004) ที่กล่าวว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น ควร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจไม่สร้างความซับซ้อน เน้นการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า กิจกรรมต่างๆควรให้ทุก ภาคส่วน ได้มีโอกาสเข้าร่วมและควรมีความแตกต่าง และตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้ จำหน่ายอิสระ

นอกจากนี้ทั้งภาครัฐและผู้จำหน่ายอิสระมีความเห็นคล้ายกันว่าผู้บริหารระดับสูงควรให้ ความสำคัญและถือเป็นนโยบายและจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจนและพิจารณาและวิเคราะห์สภาวะ ตลาดและเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าใน เรื่องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนั้นต้องมีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บัตเลอร์ (Buttle F., 2004) และ อีเกอร์ต, ยูเรก้าและชวานซ์ (Eggert A., Ulaga W. and Schultz F., 2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงและลูกค้าที่ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกัน และกัน

ตารางที่ 5.2 สรุปการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการและประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย

ผลสรุป	ประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลเชิงลึก ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย เพื่อการปรับปรุง</li> <li>- การสื่อสารที่ชัดเจนจากทุกระดับ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ</li> <li>- กระบวนการในการดำเนินงานชัดเจน</li> <li>- องค์กรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย</li> <li>- ใช้งบประมาณการลงทุนที่เหมาะสม</li> <li>- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยดำเนินการ</li> <li>- สามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการฝึกอบรม ที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตามลำดับขั้นของความสำเร็จตามตำแหน่ง</li> <li>- การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ในการเข้าไปมีส่วนในการกำหนดนโยบาย และทำความเข้าใจ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ และต้องมีความจริงจัง</li> <li>- อุปสรรคด้านภาษาและการสื่อสาร โดยเฉพาะผู้บริหารจากต่างประเทศ ส่งผลต่อการสื่อสาร การกำหนดนโยบาย สำหรับการปรับปรุงและพัฒนา</li> </ul>

### 3) การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

#### 3.1) นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา มองว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีความจริงจัง ไม่ใช่ทำเพื่อเพียงว่าได้ทำการประชาสัมพันธ์ ดังนั้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและความต่อเนื่องจะช่วยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ที่องค์กรต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และควรจะได้มาจากผู้จำหน่ายอิสระและผู้ปฏิบัติงานจริง ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา นอกจากนี้การที่ นำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยการจัดการโดยมีเครื่องมือคือระบบการฝึกอบรมที่จะเป็นวิธีการพัฒนารวมทั้งสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งสอดคล้องกับ ชุง ซู เคและยุง กู เก (Hyung –Su K.andYoung-Gu K., 2008) ที่กล่าวว่าการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยต้องมีกระบวนการที่ดีมีความแม่นยำและถูกต้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจุบันว่าองค์กรจำนวนมากได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แต่ผู้ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจและก็ไม่ปฏิบัติตามอย่างแท้จริง เรื่องการจัดการความรู้ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ระบบการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่เกิดประสิทธิภาพ

ในการถ่ายทอดความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพราะสามารถเข้าถึงได้ดีที่สุด การนำระบบออนไลน์มาใช้เพื่อเพิ่มทางเลือกในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสิ่งใหม่ที่เหมาะสำหรับประเทศไทยคือ ระบบการฝึกอบรมที่ไม่ได้กล่าวถึงในงานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรม

### 3.2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง มองว่าการนำระบบการพัฒนาและฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือนี้ช่วยให้การมีปฏิสัมพันธ์ดีขึ้น ในระบบการฝึกอบรมจะนำผู้จำหน่ายอิสระที่ประสบความสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมธุรกิจด้วยกัน โดยจัดหลักสูตรการจัดการที่เหมาะสม ประเด็นนี้สอดคล้องตรงกันกับกลุ่มของนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาที่เห็นว่าควรใช้ระบบการฝึกอบรม นอกจากนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรเจ้าหน้าที่ดูแลกลุ่มนักธุรกิจระดับสูงโดยเฉพาะ องค์การก็ควรดำเนินการด้านการจัดการตรวจสอบสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้จำหน่ายอิสระ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่าอุปสรรคด้านประสบการณ์ในการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้จำหน่ายอิสระจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ การเลือกใช้ช่องทางที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วได้แก่โทรทัศน์ เคเบิลทีวี สื่อออนไลน์ก็น่าจะนำมาพิจารณาด้วย สำหรับระบบการจัดการพัฒนาควรใช้ระบบเดียวกันใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ กู๊ดฮิว ดี แอล, วิกซอม และวัตสัน (Goodhue D. L., Wixom B. H. and Watson H. J., 2002) และ โครทัวร์ เอ เอ็ม และไล พี (Croteau A-M and Li P., 2003) ส่วนการศึกษาของ สตีเฟน เอฟ เค และ โทมัส เอฟ บี (Stephen F. K. and Thomas F. B., 2008) สอดคล้องเรื่องความสามารถในการจัดการความรู้

### 3.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่าภาครัฐและผู้บริหารระดับสูงควรร่วมมือซึ่งกันและกันการประสานงานที่ใกล้ชิด ในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้าซึ่งภาครัฐเองก็ถือว่าเป็นหน้าที่ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ โดยเฉพาะรายได้ การให้ความรู้ต่างๆต้องไม่สื่อสารเกินความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ แผนการจ่ายผลตอบแทน ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมากที่สุด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงให้ความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญแก่ผู้จำหน่ายอิสระไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์จากยอดขายเป็นสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องกล้าลงทุน รับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระ สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระและควรมีการติดตามประเมินผลร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้จำหน่ายอิสระ ผู้วิจัยมีความเห็นสนับสนุนตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรงว่าผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญแก่ผู้จำหน่ายอิสระไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์จากยอดขายเป็นสำคัญ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์กรก็ให้ความสำคัญกับ



ยอดขายเป็นหลักทำให้ผู้จำหน่ายอิสระขาดความเชื่อมั่นได้ และถ้าเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วละก็ ความสามารถในการแข่งขันก็จะน้อยลง

ตารางที่ 5.3 สรุปการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย

ผลสรุป	ประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความจริงจังกับผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การจัดการควรให้ความต่อเนื่องจะช่วยให้การสร้างเชื่อมั่น</li> <li>- ความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนต่อองค์กร</li> <li>- รับฟังความเห็นจากทุกฝ่าย</li> <li>- จัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ</li> <li>- ตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระให้มากที่สุด</li> <li>- แบ่งระดับการพัฒนากระบวนการแยกแต่ละระดับของผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกลำดับขั้นของผู้จำหน่ายอิสระ</li> </ul> <p>การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มแรก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการฝึกอบรม ที่ต้องเข้าใจปัญหา รู้ข้อมูลเชิงลึก</li> <li>- อย่างแท้จริง สำหรับการให้ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพแก่ผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้จำหน่ายอิสระ โดยการให้รายการส่งเสริมการขาย การแข่งขันการจัดกิจกรรม ซึ่งขบวนการเหล่านี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

##### 4.1) นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษา

นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริงสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ผลลัพธ์ และพฤติกรรมขององค์การ

โดยองค์การไม่มุ่งเน้นแต่เพียงผลประกอบการเป็นปัจจัยหลัก กลยุทธ์และการจัดการความสัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความจงรักภักดีในระยะยาว การถ่ายทอดข้อมูลโดยการสื่อสารได้ง่าย ปฏิบัติได้จริงระยะเวลาที่เหมาะสม วัดและประเมินผลได้ มีโปรแกรมสำหรับดำเนินการที่แน่นอนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เชิดพงศ์ แดงสุภา (2550) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าและ การวัดและประเมินผลที่ต้องทำควบคู่ไปตั้งแต่เริ่มดำเนินการจัดการความสัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ ริชาร์ด เค เอ และ โจนีน อี (Richards K. A. and Jones E., 2008) ที่ให้คุณค่ากับการสร้างความสัมพันธ์ สำหรับประเด็นนี้ผู้วิจัยมองว่า องค์การส่วนมากก็มักจะกำหนดกลยุทธ์ไว้หลายกลยุทธ์และก็มีมีการประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบไม่ว่าจะเป็นนักธุรกิจเครือข่ายอิสระหรือลูกค้าแต่เมื่อได้ประกาศไปแล้วก็มักจะไม่ดำเนินการตามที่ได้ประกาศไว้ซึ่งจะส่งผลเสียอย่างมากหรือบางกรณีกลยุทธ์นั้นก็ไม่สามารถปฏิบัติได้จริงงบประมาณไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้ การปฏิบัติก็ไม่มีวามสมบูรณ์

#### 4.2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงมองว่า กลยุทธ์นั้นต้องมีความเหมาะสม ผลประโยชน์ที่นักผู้จำหน่ายอิสระจะได้รับนั้นมีความคุ้มค่าและเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้อยู่ได้นาน กลยุทธ์ที่ดีนั้นควรมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค มีการดำเนินการด้วยความจริงใจ นำนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาระบบและการติดต่อสื่อสารต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการใช้งบประมาณในการลงทุนงบประมาณมีจำนวนจำกัดก็อาจเป็นอุปสรรคสำหรับการดำเนินการได้ ส่วนอุปสรรคที่พบถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการและการใช้เทคโนโลยี ก็อาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติได้ ซึ่งถ้าองค์การมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร นำระบบสารสนเทศมาพัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานสากล และให้เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภค โดยมีระยะเวลาการดำเนินกลยุทธ์นั้นต้องมีความต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปาร์คและคิม (Park C. & Kim Y., 2003) เรื่องกรอบแนวความคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า ข้อผูกพันของลูกค้าสามารถนำมาสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นกับองค์การในระยะยาว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลาดโดยรวม การแข่งขัน ที่สำคัญต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมของไทย การที่องค์การต่างชาติเข้ามาดำเนินการในประเทศไทยนั้นต้องใช้เวลานานกว่าองค์การของไทยที่จะเข้าใจคนไทยได้ดีกว่า กลยุทธ์นั้นต้องมีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลในระยะเวลาที่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณก็เป็นอีกอุปสรรคหนึ่งของการดำเนินการด้านกลยุทธ์ที่จะให้สัมฤทธิ์ผลมากเพียงใดเพราะองค์การของไทยเองก็มีงบประมาณที่จำนวนจำกัดมากกว่าขององค์การ

## ต่างชาติ

## 4.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตามกฎหมาย ต้องมีความจริงใจ รักษาสัญญา เมื่อดำเนินการตามแผนงานแล้วควรมีการประชุมร่วมกันทุกฝ่าย ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับนักธุรกิจระดับสูง ความแตกต่างและความโดดเด่นมีความสำคัญต่อการดึงดูดผู้จำหน่ายอิสระเข้ามาร่วมธุรกิจผ่านการใช้ช่องทางเทคโนโลยี สำหรับทุกขั้นตอน กลยุทธ์ควรแบ่งระดับการให้บริการโดยคำนึงมูลค่าของผู้จำหน่ายอิสระที่สร้างผลงานให้แก่องค์กร มีการสร้างแบรนด์ให้แก่องค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระควรโดยการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และควรใช้งบประมาณการลงทุน

## ตารางที่ 5.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผลสรุป	ประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการทำวิจัย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริง</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กร และผู้จำหน่ายอิสระ</li> <li>- ผู้จำหน่ายอิสระต้องมีความรู้ดีกว่า ความคุ้มค่าและเป็นแรงจูงใจให้ทำธุรกิจ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด</li> <li>- ให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ และมีส่วนร่วมด้วย</li> <li>- จัดสรรงบประมาณการลงทุนให้มีความเหมาะสมกับนโยบายและการปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ปฏิบัติมีความรู้ บุคลากรที่มีคุณภาพ โดยต้องทำความเข้าใจและศึกษา มีการปฏิบัติประเมิณผล และองค์กรต้องคัดเลือกคนที่เหมาะสม</li> <li>- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยดำเนินการให้ การนำกลยุทธ์และการจัดการความสัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้นเกิดประสิทธิภาพ</li> <li>- ระบบสารสนเทศมาพัฒนาระบบให้มีความเป็นมาตรฐานสากล</li> </ul>

### 5.3 ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากการสรุปผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปส่วนที่มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกัน ของงานวิจัยก่อนหน้านี้ และได้พบประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการวิจัยที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังรูปที่ 5.2 ดังนี้



รูปที่ 5.2 โมเดลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างบูรณาการ

จากโมเดลของการพัฒนาตัวแบบจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การเครือข่ายธุรกิจขายตรงดังรูปที่ 5.2 พบว่ามีประเด็นใหม่เพิ่มเติมอีก 7 ประเด็น ตามรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้วิจัยพบว่าองค์การ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง มีเป้าหมายแน่ชัด ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน โดยถือว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นนโยบายที่สร้างคุณค่า รักษาลูกค้า ได้ยาวนานขึ้น องค์การต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดการและกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ และรู้จักนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์มาประยุกต์ในการประกอบธุรกิจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ที่ใช้นั้นต้องปฏิบัติได้จริง มีความยืดหยุ่น ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลต้องมาจากทุกฝ่าย องค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระ ผลิตภัณฑ์ และการบริการควรพัฒนาต่อเนื่องมีนวัตกรรม การพัฒนาและระบบการฝึกอบรมมีส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างองค์การ ผู้จำหน่ายอิสระ และภาครัฐ การจัดการกิจกรรมทางการตลาดที่ลูกค้าหรือนักธุรกิจเครือข่ายทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติด้วยไม่ใช่มอบหมายให้คนอื่นทำ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องมีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และองค์การเองต้องมีธรรมมาภิบาลด้วยเช่นกัน การกำหนดยุทธศาสตร์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ต้องทำร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานองค์การ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่ามีหลายประเด็นที่ตรงกันหรือมีความสอดคล้องกับผู้วิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัยทั้งจากประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งประเด็นต่างๆผู้วิจัยได้นำเสนอในงานวิจัยนี้เป็นลำดับ และได้พบประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจากการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ และนำกลยุทธ์และการจัดการความสัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติ 7 ประเด็น ดังนี้

#### 1) ผู้บริหารองค์การ

มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริง มีความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ในเรื่อง การสร้างนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือ การดำเนินการตามค่านิยม วัฒนธรรม ให้มีความสอดคล้องกับสังคมไทย เคารพกฎหมาย ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารองค์การ ควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะกับผู้จำหน่ายอิสระ และผู้บริหารองค์การก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการใดๆที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มี

ความกล้าในการตัดสินใจในการลงทุนสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดการทำงาน ร่วมมือกันกับทุกฝ่าย การดำเนินการใดๆสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจุบันนี้ผู้บริหารองค์กรมีความสำคัญมากที่จะผลักดันองค์กรให้มีการเจริญเติบโตไปได้ไกลมากแค่ไหนผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหาร มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารคน การบริหารงานและการจัดการ ภาษา เป็นผู้ที่มีเครือข่าย ได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อจากผู้นำอิสระ ลูกค้า จากหน่วยงานของภาครัฐ แต่ถ้าองค์กรที่เข้ามาดำเนินธุรกิจถึงแม้ว่าจะมีระบบการบริหารจัดการ เทคโนโลยีที่ทันสมัย แผนการตลาดที่มีความได้เปรียบถ้าขาดซึ่งผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์แล้วก็จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลงได้ ประเด็นของผู้บริหารองค์กรเป็นสิ่งที่ได้เพิ่มเติมจากงานวิจัยในครั้งนี้เพราะส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

## 2) วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น วัฒนธรรม ค่านิยม เข้ามามีบทบาทมากในการกำหนดกลยุทธ์ และเป็นส่วนสำคัญ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยถ้าขาดความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรม การสื่อสารหรือเกิดอุปสรรคด้านภาษา ความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดก็อาจเกิดขึ้นได้ยาก วัฒนธรรมองค์กรนี้ของประเทศไทยจะมีความได้เปรียบในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรต่างชาติ ที่มักจะส่งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการ ประเด็นที่ผู้วิจัยมีความเห็นเรื่องนี้คือ องค์กรต่างชาติจะมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงหลายครั้ง โดยปฏิบัติการทำงานเป็นวาระรับผิดชอบ เช่น 3 ปี แล้วก็ปรับเปลี่ยนประเทศ ทำให้เมื่อผ่านเวลาไปที่จะมีความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมมากขึ้นก็ต้องย้ายประเทศหรือกลับไปปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ ความเชื่อมั่นของผู้จำหน่ายอิสระก็จะลดลง ผู้บริหารคนใหม่ที่เข้ามารับงานก็ต้องเข้ามาเรียนรู้กันใหม่ การจัดการการบริหารต้องใช้เวลามากขึ้นและอาจไม่ต่อเนื่อง เพราะการที่จะเกิดความเข้าใจทางวัฒนธรรมของสังคมที่แท้จริงองค์กรต้องให้ความสนใจ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับสูงสุดจนมาระดับปฏิบัติการ ถ้าองค์กรขาดความเข้าใจที่ดีและดำเนินกลยุทธ์ที่ขัดต่อวัฒนธรรมก็อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวได้ ทั้งนี้วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิต ค่านิยม และวิถีทัศน้องค์กรต้องหาให้ได้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น หรือประเทศที่เข้าไปดำเนินกิจการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรก็ต้องศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพราะถ้ามีความเข้าใจก็จะได้รับการกำหนดนโยบาย การจัดการ ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้มากที่สุด และได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่น ลูกค้า หรือผู้จำหน่ายอิสระ

### 3) ภาครัฐ

ผู้วิจัยพบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามภาครัฐและการดำเนินธุรกิจเครือข่ายในปัจจุบัน ภาครัฐเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมมากขึ้นเพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องด้านกฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติต่างๆ และ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับสูง นักธุรกิจอิสระและลูกค้า จากประสบการณ์ของผู้วิจัยมีความเห็นที่สอดคล้องกับภาครัฐที่เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจ มีเจตนาที่แท้จริงที่ต้องการให้ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วม หน่วยงานภาครัฐมองว่าองค์กรที่ต้องดำเนินธุรกิจจริงๆ ไม่ใช่เพื่อเข้ามาแล้วทำไประยะเวลาสั้นแล้วปิดกิจการ ซึ่งจะทำให้เสื่อมเสียภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรอื่นๆที่มีความตั้งใจจริงที่จะดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ภาครัฐเอง ในฐานะบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลและควบคุมด้านกฎระเบียบและกฎหมาย ธุรกิจเครือข่ายนั้นมีความเป็นอิสระผู้ที่เข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระจำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษา หรือประสบการณ์ เพียงแต่ขอให้มีความรู้ตามที่กฎหมายระบุไว้ก็สมัครทำธุรกิจได้ และเมื่อมีการแข่งขันที่สูงปัญหาต่างๆ เพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้จำหน่ายอิสระด้วยกัน ผู้จำหน่ายอิสระกับองค์กร หรือ องค์กรกับภาครัฐ ดังนั้นการมีหน่วยงานที่เป็นกลางและมีความเป็นธรรม มีความน่าเชื่อถือก็ส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่น เพราะเกิดความมั่นใจทุกฝ่าย การแข่งขันที่มากขึ้นในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารระดับสูงเองก็พยายามหากกลยุทธ์และช่องทางต่างๆซึ่งก็ไม่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และไม่ค่อยปฏิบัติตามกฎหมาย ผลกระทบเมื่อองค์กรไม่ปฏิบัติตามจะส่งผลโดยตรงมายังผู้จำหน่ายอิสระ ที่จะไปดำเนินธุรกิจกับลูกค้า ความเชื่อมั่นลดลง ไม่เชื่อมั่นในสินค้า เนื่องจากผิดระเบียบขั้นตอนของกฎหมาย ปัจจุบันลูกค้ามีความรู้ มีทางเลือกที่มากขึ้นเช่นเดียวกับผู้จำหน่ายอิสระ ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองหรือสร้างความพึงพอใจได้ ก็พร้อมเปลี่ยนใจ ไม่ต่ออายุการเป็นสมาชิกและไปสมัครทำธุรกิจกับองค์กรอื่นที่มีความมั่นคงมากกว่า

### 4) การฝึกอบรมและพัฒนา

จากการวิจัยผู้วิจัยพบว่าเครื่องมือที่สามารถสื่อสารและทำความเข้าใจได้ดีที่สุดที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันคือ การฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการฝึกอบรมที่ทันสมัยตรงกับกลุ่มของผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้า การฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยรักษาสมาชิกผู้จำหน่ายอิสระ ช่วยสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระมีแรงบันดาลใจที่จะดำเนินธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมองว่า การฝึกอบรมและพัฒนานั้นเป็นเครื่องมือสื่อสารในการถ่ายทอด สร้างและพัฒนาได้มีประสิทธิภาพสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมไทย เพราะจะช่วยให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจ มีความรู้ โดยน่านโยบาย การจัดการความรู้ กลยุทธ์ต่างๆนำมาถ่ายทอดหรือให้การสื่อสารแก่ทุกฝ่ายได้และควรทำอย่างต่อเนื่องเป็นโครงการ ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง สร้างความสัมพันธ์ที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนาควรจะแบ่งเป็นระดับของความรู้ การ

เจริญเติบโต และตามลำดับขั้นของผลงานของผู้จำหน่ายอิสระ การฝึกอบรมและพัฒนาที่รวมถึงรายการหรือกิจกรรมต่างๆที่สร้างความสัมพันธ์ สร้างแรงจูงใจ เพิ่มแรงบันดาลใจ หรือเป็นรางวัลแห่งความสำเร็จ ถ้าในธุรกิจเครือข่ายขององค์กรใดสามารถจัดระบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพได้ก็ย่อมมีโอกาสที่การดำเนินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ มีแผนการพัฒนาที่สามารถปฏิบัติได้ บางองค์กรจัดเป็นนโยบายจัดตั้งเป็นสถาบันฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักธุรกิจโดยเฉพาะ บางองค์กรก็ร่วมกับมหาวิทยาลัยของรัฐจัดตั้งขึ้นมาเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นนักธุรกิจ นักขาย ถ้ามองในมุมผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ก็จะจัดหลักสูตรร่วมกันกับภาครัฐในการให้ความรู้แก่บุคคลทั่วไป โดยร่วมมือกับสมาคมของผู้บริหารระดับสูงหรือของนักธุรกิจ และเมื่อมีผู้สนใจเข้าร่วมหน่วยงานหรือองค์กรก็ให้คำแนะนำหรือเชิญชวนให้มาสมัครเป็นสมาชิกอีกได้

#### 5) ผู้จำหน่ายอิสระ

ผู้จำหน่ายอิสระถือว่ามีความท้าทายอย่างมากในการดำเนินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จเลยถ้าไม่ได้ให้ความสำคัญ ความจริงใจ และการให้ผู้จำหน่ายอิสระมีส่วนร่วมตั้งแต่ เริ่มของการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ และเมื่อดำเนินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปแล้ว องค์กรก็ควรจะให้พนักงานเข้ามามีบทบาทในทุกกิจกรรมของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย ยิ่งถ้าผู้จำหน่ายอิสระประสบความสำเร็จหรือมีตำแหน่งสูงในองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญ ให้การดูแลที่แตกต่างจากทั่วไป ผู้จำหน่ายอิสระนั้นเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้า ดังนั้นการกระทำใดๆก็ย่อมส่งผลต่อองค์กรโดยตรง ผู้จำหน่ายอิสระ ถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดหรือล้มเลิกกิจการ การให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง การสร้างบุคลิกภาพที่มีคุณภาพให้มีความเป็นมืออาชีพที่สามารถที่จะแข่งขันได้ ผู้จำหน่ายอิสระเองควรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การปฏิบัติตามกฎหมาย การถ่ายทอดความรู้ การรักษาวัฒนธรรม การดำเนินตามค่านิยม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรถ้าต้องการความยั่งยืนจากการทำธุรกิจ นอกจากที่ต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ที่ดีและและมีความแตกต่างแล้ว ควรจะมีนโยบายที่จะสร้างและรักษาผู้จำหน่ายอิสระอย่างมีระบบที่ยั่งยืน เพราะถ้าผู้จำหน่ายอิสระเกิดความไม่พอใจไม่ว่าเป็นเรื่องใดๆก็ตาม เช่นเรื่องสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพ การไม่รักษาสัญญาของผู้บริหารระดับสูง ไม่จ่ายเงินหรือรายได้ผลประโยชน์จากการทำธุรกิจตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเรื่องของเงิน ถ้าองค์กรถึงแม้ว่าจะสามารถจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถรักษาสมาชิกนักธุรกิจไว้ได้ถ้าผิดสัญญาตามที่ได้ประกาศไว้ จากในอดีตงานวิจัยของนักวิจัยไทยและต่างชาติไม่ได้กล่าวเรื่องของความสำคัญของผู้จำหน่ายอิสระไว้ แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พบในการให้สัมภาษณ์ทุกกลุ่มที่เห็นตรงกันว่า ต้องให้ความสำคัญกับผู้จำหน่าย



อิสระ

#### 6) เทคโนโลยีและสารสนเทศ

จากการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นจะช่วยให้การดำเนินการ การปฏิบัติ การสื่อสาร การจัดการและการมีปฏิสัมพันธ์นั้น ประสบความสำเร็จได้มากกว่าที่องค์กรไม่นำมาใช้ สามารถประหยัดเวลาในการดำเนินการ กิจกรรมต่างๆ ปัจจุบันมีผู้จำหน่ายอิสระ ลูกค้ามากขึ้นเรื่อยๆ ผู้ที่จะประสบความสำเร็จไม่สามารถปฏิเสธการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามา เนื่องจากระบบฐานข้อมูลของผู้จำหน่ายอิสระหรือลูกค้ามีจำนวนมากดังที่กล่าวข้างต้น บางองค์กรมีมากกว่า 1 ล้านชื่อ ทั้งนี้ถ้าการบริหารจัดการระบบข้อมูล การดึงข้อมูลต่างๆมาใช้ในการดำเนินการได้ไม่ดีหรือไม่สมบูรณ์อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระยะยาวได้ การรวบรวมงานวิจัยมีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีและปัญหาของการนำมาใช้สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่ม ปัญหาที่พบเหมือนกันคือ ผู้ใช้เครื่องมือขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดสรรงบประมาณก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าการจัดงบประมาณไม่จำกัด ไม่มีการลงทุนหรือให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

#### 7) การสื่อสาร

ผู้วิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมากในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้แก่ การสื่อสาร เพราะการสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารควรเป็นการสื่อสารที่เป็นสองทาง สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรได้มีหรือประกาศไว้ให้ตรงกับ ค่านิยม วัฒนธรรม เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้ปฏิบัติ ผู้จำหน่ายอิสระ ไปจนถึงลูกค้า เนื่องจากการดำเนินการ การจัดการด้านต่างๆการสร้างความสัมพันธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้นต้องใช้เครื่องมือ ใช้ระยะเวลา ผู้จำหน่ายอิสระมีพื้นฐานด้านความรู้ความสามารถและความเข้าใจที่แตกต่างกัน การสื่อสารที่องค์กรนำมาใช้นั้นมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การประชุม โดยใช้โซเชียลมีเดียสื่อออนไลน์ต่างๆทางคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรืออุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย ถ้าองค์กรใดมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า น่าจะมีความได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารนี้ไม่ใช่เฉพาะผู้ที่เป็นผู้ปฏิบัติเท่านั้นที่ต้องมีความเข้าใจและใช้เป็น ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานภาครัฐ ก็ต้องมีการพัฒนาด้านนี้ด้วยเช่นกัน จากข้อมูลที่ได้จากทั้งการทบทวนวรรณกรรมและการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบไปด้วย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย ผู้บริหารองค์กร วัฒนธรรม องค์กร ภาครัฐ การฝึกอบรมพัฒนา ผู้จำหน่ายอิสระ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ขององค์กรธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ปัจจัย

แห่งความสำเร็จต่างๆ ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมกับลักษณะหรือรูปแบบขององค์กรทางธุรกิจต่างๆ ตัวแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่งและจะมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องอาศัยความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จึงจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้ถ้าองค์กรธุรกิจเครือข่ายใดที่นำรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ก็ จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้จำหน่ายอิสระ และผู้จำหน่ายอิสระกับลูกค้า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีความเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากและประเทศไทยก็มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เฉพาะ มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทำให้องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ นั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน ก่อนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในทุกขั้นตอน องค์กรควรมีเป้าหมาย กลยุทธ์ การวางแผนงาน การประเมินและการติดตามผลที่ชัดเจนและวัดผลได้ จากการศึกษาการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ที่ดีต่อไปในอนาคตสำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับองค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ปัจจัยหลักๆ 11 ข้อ ที่ได้สรุปมาข้างต้นนำมาจัดทำเป็นโมเดลความสัมพันธ์ได้ดังแสดงในรูป 5.2 ซึ่งจะเห็นว่า การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งในทางตรงและผ่านขั้นตอนอื่นๆ ที่มีผลต่อวิธีการปฏิบัติ แนวคิด และความสำเร็จในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจขายตรงในประเทศไทย นโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมจะทำให้การวางแผนงานตรงกับวัตถุประสงค์และการดำเนินงานจะเกิดความคล่องตัวสำหรับผู้ปฏิบัติ ทำให้สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคคลากรและพัฒนาความรู้และมารยาทในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากโมเดลของการพัฒนาตัวแบบจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรเครือข่ายธุรกิจขายตรง จะพบว่าองค์กรจะได้ผลลัพธ์ในด้าน ช่วยเพิ่มผลกำไร ลดต้นทุน สร้างความจงรักภักดีมากขึ้นเพราะธุรกิจเครือข่ายเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ โดยการนำรูปแบบทั้ง 11 ด้านต้องมุ่งเน้นให้ตรงตามวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมายมีกระบวนการ มีการวางแผน การติดตามประเมินผล และควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากขึ้น ควรพัฒนาบุคลากรทั้งนักธุรกิจเครือข่าย ผู้บริหารระดับสูง และการสร้างกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ผู้จำหน่ายอิสระและกับองค์กร การลงทุนด้านงบประมาณ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า การใช้การสื่อสารที่เข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็ว ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถติดต่อองค์กรได้ เพราะยุคนี้ถ้าองค์กรขาดการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้า และไม่สามารถทำ

ให้พอใจก็มีโอกาสเปลี่ยนใจได้ เพื่อที่จะให้ผู้จำหน่ายอิสระอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ผู้จำหน่ายอิสระต้องประสานร่วมมือกัน มีความจริงใจซึ่งกันและกัน องค์กรต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของธุรกิจด้วย

แต่ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงในการออกนโยบายในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง บางครั้งมักไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลเพราะจุดนี้เองจะสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นระดับต่างๆ และการดูแลให้ความสำคัญที่ต่างกัน จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยพบว่า องค์กรในประเทศไทยมีเพียงไม่กี่แห่งที่สนใจในเรื่องนี้ ทั้งที่ธุรกิจเครือข่ายขายตรง เป็นธุรกิจที่เก็บข้อมูลการซื้อขายของสมาชิกนักธุรกิจได้ง่าย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจเครือข่ายขายตรงส่วนใหญ่ มองในเชิงลึกก็อาจเป็นปัญหาในเรื่องของการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และความคิดเห็นของแต่ละคนในองค์กร อาจเกิดความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างหรือขยายองค์กรต่อไป ในขณะที่บริบทของในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกให้มากขึ้น ความต้องการของคนไทยที่แตกต่างจากต่างประเทศ ทั้งด้านของการบริการ การสื่อสาร และตัวสินค้าที่ตอบสนองความต้องการได้จริง เช่นจะเห็นได้จากสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริโภคส่วนใหญ่เริ่มให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น และมองหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ มีนวัตกรรม

สำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก การจัดระบบฝึกอบรมให้สมาชิกมีแนวคิดหรือวิสัยทัศน์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

องค์กรขายตรงในประเทศไทยมองว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นอีกกลยุทธ์สำคัญ โดยนโยบายของผู้บริหารระดับสูงส่วนมากจะดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มโดยรวมของตลาด มุ่งให้บริการผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มมากขึ้น ในส่วนขององค์กรไทย จะมีความคล่องตัวในเรื่องของการตัดสินใจ ที่จะรวดเร็วกว่า เนื่องจากการบริหารเองภายในประเทศ ไม่ต้องรอการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ แต่ศักยภาพของการจัดกิจกรรม ก็มีมาตรฐานในมุมมองของความ เป็นมาตรฐานสากลน้อยกว่า ส่วนองค์กรต่างชาติที่เป็นองค์กรลูกของต่างประเทศ พบว่าการดำเนินการจะต้องอยู่ภายใต้นโยบายขององค์กรแม่เป็นหลัก ความคล่องตัวของการตัดสินใจ จะต้องใช้เวลามากกว่าองค์กรที่เป็นของคนไทยเอง มีระเบียบเงื่อนไขที่มากกว่า ในการคิดกิจกรรมต่างๆ บางครั้งต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสาขาอื่นทั่วโลกด้วย ความได้เปรียบของการเป็น

องค์การต่างชาติ คือ ศักยภาพและการลงทุนงบประมาณที่มีมากกว่า

ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงมี ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายจึงต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ รับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระหลายๆมุมมองแต่นักธุรกิจก็อยู่กับองค์การไม่นาน เพื่อให้เกิดแผนและยุทธศาสตร์ที่ตรงเป้าหมายมากที่สุด และจากข้อมูลในเรื่องนี้ทำให้องค์การขายตรงในประเทศไทยเริ่มหันมาให้ความสนใจในการร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระ ในการเข้ามามีบทบาทในการร่วมคิดกลยุทธ์การตลาดหรือการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ออกไปพบเจอลูกค้าใกล้ชิดที่สุด รวมถึงนักธุรกิจเหล่านี้เองก็เป็นลูกค้าและนักธุรกิจในตัวอยู่แล้ว ทำให้แนวคิดในการพัฒนาตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้้องค์การและองค์การต่างๆพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรงนั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นทั้งข้อเด่นและจุดที่ควรระวังของธุรกิจเครือข่าย ที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เพราะทำให้ความต้องการหลายรูปแบบ ขาดการทำให้ประทับใจทุกคน ทำให้บางองค์การมีปัญหาของการย้ายไปหาองค์การใหม่ของผู้ในระดับสูงอยู่บ้าง ในส่วนขององค์การขายตรงของต่างประเทศที่มีสาขาในประเทศไทยนั้น้องค์การได้ให้ความสำคัญกับงานวิเคราะห์และรวบรวม พฤติกรรมผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระ โดยที่บางองค์การมีกลุ่มเฉพาะแยกตามประเภทของลูกค้าออกเป็นสองฝ่าย คือ สมาชิกผู้บริโภค และ สมาชิกผู้จำหน่ายอิสระ และใช้การบริหารข้อมูลเชิงลึกและสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระระดับสูง เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นคนพิเศษสำหรับองค์การ อย่างไรก็ตาม กลุ่มองค์การขายตรงจากต่างประเทศเหล่านี้ก็ยังพบปัญหาเนื่องจากความต้องการที่หลากหลายของผู้จำหน่ายอิสระ ที่้องค์การไม่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการทุกจุด หรืออาจมีความล่าช้าไปบ้างขาดความเข้าใจวัฒนธรรมไทย หลายองค์การผู้บริหารระดับสูงก็เป็นชาวต่างชาติ จากธรรมชาติของการเป็นองค์การต่างชาติ ที่ต้องรอการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่

ที่ผ่านมาองค์การองค์การธุรกิจเครือข่ายไทยได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติแล้วเช่นการให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เพียงพอ หรือการทำให้เกิดความพึงพอใจเพื่อรักษากลุ่มนี้ได้ ก็จะช่วยให้องค์การไม่ต้องใช้เวลาลงทุน คัดเลือก พัฒนาฝึกอบรมใหม่ ซึ่งต้องใช้ทั้งเงินและเวลาจำนวนมาก สิ่งที่ยังต้องการปรับปรุงคือการเพิ่มความสนใจ ไปยังช่องทางการสื่อสารแบบใหม่ ที่สนับสนุนหนุนาการทำธุรกิจบนสื่อออนไลน์ อุปสรรคที่เด่นชัดที่สุดคือการดำเนินการต้องใช้เงินลงทุนและเวลามาก องค์การไทยมีเพียงไม่กี่้องค์การ ที่มีเงินลงทุนมาก

พอที่จะทำกิจกรรมการตลาด อย่างไรก็ตามองค์การต่างๆก็มีแผนที่จะพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบสารสนเทศ ภายในประเทศให้พร้อมก่อน และจึงค่อยมองไปถึงการขยายตัวในต่างประเทศ

รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สำหรับองค์การเครือข่ายธุรกิจขายตรงและข้อมูลจากงานวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงเพื่อวางแผนพัฒนาระบบเครือข่ายสำหรับสินค้าต่างๆ ตาม ความเหมาะสม เพื่อทำให้เพิ่มขีดความสามารถและดำรงอยู่ในการแข่งขันของตลาดในปัจจุบัน ได้อย่างยั่งยืน

#### 5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกัน งานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนั้น เมื่อเวลาได้เปลี่ยนเป็นปัจจุบันมากขึ้น การดำเนินการด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และตามสภาพการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ ดังนั้นข้อมูลอาจมีความแตกต่างกันบ้าง ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้เหมาะกับการใช้สำหรับในประเทศไทย เพราะตัวแบบที่ได้จากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น ต้องคำนึงถึง วัฒนธรรม ค่านิยม ลักษณะพฤติกรรมของผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริโภคร่วม การนำผลการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้นั้น ควรพิจารณาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจด้วย จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงที่มาจากองค์การของไทย และจากของต่างชาติจนถึงแม้ว่าในบางเรื่องจะมีความเห็นที่คล้ายคลึงกัน แต่วิธีการปฏิบัติก็มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารเองต้องพิจารณาใช้และเลือกกลยุทธ์ กำหนดข้อมูล คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม มาดำเนินการ และองค์การต้องจัดสรรงบประมาณด้วย สิ่งที่พบจากการวิจัยที่ควรให้ความสำคัญอย่างมากอีกประเด็นหนึ่งก็คือ ความตั้งใจจริงขององค์การที่ต้องการสร้างความรู้สึที่ดี สร้างความจงรักภักดี ดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่องจริงหรือเปล่า เพราะถ้าองค์การได้ดำเนินการตามที่ได้สัญญาไว้ โอกาสของการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จก็มีความเป็นไปได้

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัย การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า กรณีศึกษา องค์การธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้คือ

5.5.1 กลุ่มคนที่ทำการสัมภาษณ์ โดยการเพิ่มเติมกลุ่มที่มีความรอบรู้และความเข้าใจใน ธุรกิจเครือข่ายขายตรงนี้นั้นคือ กลุ่มสื่อสารมวลชน เพราะจะมีความใกล้ชิด ทั้งกลุ่มที่ทำการ สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม และน่าจะมีข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมทำให้งานวิจัยมีความละเอียด มากยิ่งขึ้น

5.5.2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการรวบรวม ในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้รวบรวม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากของไทยและของต่างประเทศ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ในขณะที่ทำงานวิจัยนี้ ไม่ค่อยพบงานวิจัยของจากประเทศไทยและจากทวีปเอเชีย ซึ่งมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันมากกว่าใน ชาติตะวันตกหรือกลุ่มประเทศยุโรป ถ้าพบงานวิจัยดังกล่าว ก็อาจจะทำให้ผู้วิจัยเองมีข้อมูลเชิง เปรียบเทียบได้มากขึ้น

5.5.3 ควรมีการวิจัยการ ไปทดลองใช้กับองค์กรทั้งของไทยและจากต่างชาติ และทำ การประเมินรูปแบบในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.5.4 ควรมีการวิจัยต่อเนื่องโดยการวิจัยจำแนกแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ การจัดการความรู้และการมี ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย โดยแยกการทำวิจัยเฉพาะในแต่ละด้าน เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมและเชิงลึกสำหรับการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า

## บรรณานุกรม

- กลางเดือน โฆษณา. “การจัดการความรู้.”*เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาการจัดการ  
อุตสาหกรรม. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 2553.
- กฤษฎา ดันเปาว์. ผู้อำนวยการสถาบัน Step Plus Training. สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2555.
- กิตติ สิริพัลลภ. “การสร้างคุณค่าให้ตราหือ.”[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก  
:http://www.bus.tu.ac.th/usr/kitti/brand.doc, 21 กุมภาพันธ์ 2555.
- กิจวัช ฤทธิราวี .กรรมการผู้จัดการบริษัท แอมเวย์(ประเทศไทย) จำกัด. สัมภาษณ์,  
6 พฤษภาคม 2555.
- กิตติศักดิ์ วงศ์ทิพย์พันธ์. นักธุรกิจอิสระระดับ Gold Star บริษัท ไอยราแพลนเน็ต จำกัด.  
สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2555.
- ไกลพล พงษ์พล. นักธุรกิจอิสระระดับเอ็กซ์คลูซีฟพาราไดซ์ บริษัท กิฟฟารีนสกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด.  
สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2555.
- โกสินทร์ อารยะพงศ์พาณิชย์ . นักธุรกิจอิสระระดับ CSD บริษัท คังเซนเคนโก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล  
จำกัด.สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2555.
- โกศล พรประสิทธิ์เวช.*สร้างยอดขายอันดับ 1 ด้วย Prosoft CRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์บุ๊ก เซ็นเตอร์,  
2552.
- เกื้อกูล สุนันทเกษม. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สัมภาษณ์,  
9 กรกฎาคม 2555.
- แก้วกัญญาแจ่มจรัส. *โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของการขายตรงแบบใช้การตลาด  
หลายชั้น*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ.*การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. การยกระดับขีด  
ความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง*.  
กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2553.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *รายงานวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง  
ประชากรและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาประเทศแห่งชาติ*. ม.ป.ท., 2551.
- คลังปัญญาไทย. “การขายตรง.”[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:http://www. panyathai.or.th/,  
3 มีนาคม 2554.
- คริสโตเฟอร์เฮนสีกิม . ประธานบริหารประจำภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกบริษัท ยูนิซีดีมาร์เก็ตติ้ง  
(ไทยแลนด์) จำกัด. สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2555.

## บรรณานุกรม(ต่อ)

- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. *การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า*. กรุงเทพมหานคร:  
 โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชซิ่ง, 2553.
- จิระชัย มุลทอง โรย .เลขานุการ คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. สัมภาษณ์, 28 พฤษภาคม 2555.
- จุฑาธวัช อินทร์สุขศรี. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับยุคโลกาภิวัตน์.” บทความทางวิชาการ  
 [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:<http://gotoknow.org/blog/ruangkit13/221739>,  
 8 กันยายน 2552.
- ชลิต ลิ้มปะนะเวช. “ยุคนี้เน้นการตลาดต่างใช้ CRM ในการขยายฐานลูกค้าเดิม.” [ออนไลน์]  
 เข้าถึงได้จาก :<http://www.brandage.com>, 15 มกราคม 2555.
- ชนิดา บุรณะบุตร. นักธุรกิจอิสระระดับ Diamond บริษัท ออร์กาโนโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล  
 (ไทยแลนด์) จำกัด. สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2555.
- ชูชัย สมितिไกร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย : การเปรียบเทียบ  
 ระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี.” คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
 ศาสตร์. *วารสารมนุษยศาสตร์สาร*. 1 (11) (2543) : 54-67.
- ชัยณรงค์ จิระเชียรชัย. นักธุรกิจอิสระตำแหน่ง Garnet บริษัท ดีเน็ตเวิร์ค เวิร์ลไวด์ จำกัด.  
 สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2555.
- โชติกา รามบุตร. นักวิชาการอิสระคณะกรรมการตรวจประเมินผลวิจัยโครงการปริญญาเอก  
 DBA Program. สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2555.
- เชิดพงศ์ แดงสุภา. “การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา  
 บริษัท ทีไอที จำกัด มหาชน.” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
 วิทยาลัยวิศวกรรมคอมพิวเตอร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพมหานคร: เอซอาร์ เซ็นเตอร์, 2545.
- ณัฐชуда ลีติกัลยาน์. ผู้อำนวยการ โครงการ MBA Nobel University, LA, USA. สัมภาษณ์,  
 29 กรกฎาคม 2555.
- คณียเทียนพุด. *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์การแบบสมดุล  
 (BSC)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทดีเอ็นทีคอนซัลแตนท์ จำกัด, 2546.
- คณียเทียนพุด. *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งทำลายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร:  
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.



## บรรณานุกรม(ต่อ)

ชนภัทร ชาวสูงเนิน. นักธุรกิจอิสระระดับ Gold Star บริษัท ไอยราแพลนเน็ต จำกัด.

สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2555.

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS: ครอบคลุมทุกเวอร์ชัน*.

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บิสนิเนสอาร์แอนด์ ดี, 2548.

ธานี ปิติสุข.2535. การตลาดขายตรงแบบหลายชั้น.กรุงเทพฯ : บิ๊กบุ๊ก

นลินี ไพบูลย์. ประธานกรรมการ บริษัท กิฟฟารีนสกายไลน์ ยูนิค จำกัด.

สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2555.

นิติพัฒน์ วุฒินุญยสิทธิ์ กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค.

สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2555.

นิเวศน์ ธรรมะ. *การขายตรง*. กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์, 2541.

นิตย์ สัมมาพันธ์. *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ = Leadership : The Energy That*

*Drives Your Organization Towards*. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, 2546.

ประสงค์ เมื่อดันทีก. นักธุรกิจอิสระระดับพาราไดซ์ บริษัท กิฟฟารีนสกายไลน์ ยูนิค จำกัด.

สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2555.

ประกิจ หงษ์วิเศษ. นักธุรกิจอิสระระดับ National Executive Business Associateยูนิลีเวอร์ เน็ทเวิร์ค

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทคดิง จำกัด.สัมภาษณ์,26 กรกฎาคม 2555.

ปนัดดา บุญวิวัฒน์. “ปัญหาจริยธรรมของธุรกิจขายตรง กรณีศึกษาทัศนคติของผู้บริหารพนักงานขาย

และผู้บริโภค.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรและมนุษยศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจริย

ศาสตร์ศึกษา คณะศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ปวีณา ปักษา. “ความสัมพันธ์ระหว่างสถานสภาพส่วนตัว ความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรม

การเผชิญปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายตรง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศา

ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

พสุเดชะรินทร์. *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทฮาซันพรินติ้งจำกัด, 2546.

พสุ เดชะรินทร์. *Balanced Scorecard: รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

## บรรณานุกรม(ต่อ)

พรชัย สุภาพิชัย. นักธุรกิจอิสระระดับ CSD บริษัท คังเซนเคน โก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

สัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2555.

พิพัฒน์ ยิ่งเสรี.เลขาธิการคณะกรรมการอาหารและยา. สัมภาษณ์, 28 พฤษภาคม 2555.

พีรเชษฐ์ ศรีพลัง. นักธุรกิจอิสระระดับไดมอนด์แกรนด์พาราไดซ์ บริษัท กิฟฟารีนสกายไลน์ ยูนิตี้

จำกัด.นักธุรกิจอิสระ. สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2555.

ภคพรรณ ลีวุฒินันท์. ประธานกรรมการบริหาร บริษัท นูสกิน เอ็นเตอร์ไพรส์(ประเทศไทย) จำกัด.

สัมภาษณ์, 4 พฤษภาคม 2555.

ภรณ์ธรณ์ เชื้อสีห์ศรีดี. นักธุรกิจอิสระตำแหน่ง Blue Diamond บริษัท ดีเน็ตเวิร์ค เวิร์ลไวด์ จำกัด.

สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2555.

มานิดา นันทไมตรี. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทยกรณีศึกษา :

โรงพยาบาลศิริราชบริษัทเฟเชิล (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย  
ไทยจำกัด.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย  
และองค์กรคณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

เมธิ จันทวิมล. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท แอ็ดวานซ์ไลฟ์ ประกันชีวิต จำกัด. สัมภาษณ์,

24 กรกฎาคม 2555.

ไมยสิทธิ์ สว่างธรรมรัตน์ .นักธุรกิจอิสระระดับ Emeraldsบริษัท ออร์กาโนโกลด์ อินเตอร์เนชั่น

แนล (ไทยแลนด์) จำกัด. สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2555.

ยุทธศักดิ์ ธนาสวัสดิ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนาประเทศในอนาคต.” *นิตยสาร*

*ผู้จัดการ 360 องศา*. (มีนาคม 2552). (อัคราเสนา)

ลพาวรรศรีโรจน์. ประธานผู้ก่อตั้งบริษัท เอ็มสตาร์ เน็ตเวิร์ค จำกัด. สัมภาษณ์, 3 พฤษภาคม 2555.

ลัดดาวัลย์ บุญนันท์. “สภาพปัญหาและความต้องการสื่อเพื่อการฝึกอบรมของนักธุรกิจขายตรงและ  
ตลาด แบบตรง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.

วิจิต บุญเพ็ญ. นักธุรกิจอิสระระดับไดมอนด์แกรนด์พาราไดซ์ บริษัท กิฟฟารีนสกายไลน์ ยูนิตี้

จำกัด. สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2555.

วิทยา ด้านธำรงกุล. “การบริหาร = Management.” กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2546.

วิบูล จุง. “ทฤษฎีองค์การและการจัดการ.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:

<http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj&month=07-12-2007&group=29&gblog=8>, 3 มีนาคม 2554.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

วิทย์ เทียงบุญธรรม. *พจนานุกรมไทย-อังกฤษ ฉบับทันสมัย*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.

วิยุทธ์ ฉายะยันตร์ วินัส อัสวสิทธิถาวร และสุนิ เลิศแสวงกิจ. *การขายตรง*. กรุงเทพฯ : วังอักษร, 2543.

วิมิตร นองสุวรรณ. *ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจขายตรง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วีระยุทธละออเอี่ยม. *นักธุรกิจอิสระระดับโดเมนค์แกรนด์พาราไดซ์ บริษัท กิฟพารินสกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด. สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2555.*

วีระรา ทรัพย์สุวรรณ. *ประธานสมาคมนักธุรกิจอิสระขายตรงไทย. สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2555.*

วีรพล สวรรค์พิทักษ์. *ธุรกิจเชิงปฏิบัติการ : Business in action*. ผู้แต่ง Bovee, Courtland; Thill, John V. ; บรรณาธิการ วีรพล สวรรค์พิทักษ์ แปลและเรียบเรียงโดย ดนุวัตศาริกและนางพงศ์ ตันชาติตลก. ม.ป.ท., 2552.

วุฒิสักดิ์ อนุชิตอรามณ์. “การพัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน กรณีศึกษา ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ต (Cementhai Home Mart).”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2550.

สาคร ไสกมล. *ประธานผู้ก่อตั้ง บริษัท ดีเน็ตเวิร์ค เวิร์ลไวด์ จำกัด. สัมภาษณ์, 7 พฤษภาคม 2555.*

สมชาย หัชลีพหา. *ประธานกรรมการ บริษัท จอยแอนด์คอยน์ คอปอเรชั่น จำกัด. สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2555.*

สมชาติ กิจจรยอง. *สกัดจุดบอดมุ่งสู่ความเป็นยอดนักขาย*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2538.

สมพิศ เล็กเฟื่องฟู. *การขายตรง*. กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์, 2541.

สมาคมการขายตรงไทย. “*ธุรกิจเครือข่าย: พัฒนาการขายตรงที่ก้าวไกล ปีที่ 1 ฉบับที่ 3.*” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://journal.pnu.ac.th/ojs/index.php/pnujr/article/viewFile/25/24>, 19 มีนาคม 2555.

.....“ความเป็นมาของสมาคมการขายตรงไทย.”[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.tdsa.org/>, 6 มกราคม 2556.

.....“ความเป็นมาของสมาคมการขายตรงไทย.”[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:<http://www.tdsa.org/>, 3 กันยายน 2555.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

สมาคมการขายตรงไทย.“ธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องกับระบบประมิต.”[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.tdsa.org/>, 3 มีนาคม 2555.

สุทธิกรณม์ ลิขิน้อย.“มาตรการทางกฎหมายอาญาในการควบคุมการขายตรง.”วิทยานิพนธ์ปริญญา  
นิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

สิทธิชัย สถาพรชนพัฒน์. *คู่มือมนุษย์ (ตักงาน)*. กรุงเทพฯ : มติชน, 2541.

เสนาะ ดิเียว. *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

เสถียร หันตา. “องค์การและการจัดการ (Organization & Management).”*เอกสารประกอบการสอน  
วิชาการบริหารจัดการองค์การสำนักวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 2553.

สุรัชย์ โหมิตบวรชัย. Senior Consultant. สถาบันที่ปรึกษาพัฒนาธุรกิจ.สัมภาษณ์,  
18 กรกฎาคม 2555.

สุชาดา ชีรวชิรกุล. ประธานบริหาร *ยูนิลีเวอร์ เน็ทเวิร์ค บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทคดิง จำกัด*.  
สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2555.

สุเทพ ยืนยงค์วิทยากุล. ประธานกรรมการบริหาร บริษัท นิวไลฟ์เวิร์ล ไลฟ์(ประเทศไทย) จำกัด.  
สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม 2555.

สุจีรา เทพสุนทร. นักธุรกิจอิสระนักธุรกิจอิสระตำแหน่ง Sapphireบริษัท ดีเน็ทเวิร์ค ไลฟ์  
จำกัด.สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2555.

สุมาลี ชรรยงเวโรจน์. “ปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ CRM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร  
กรณีศึกษา ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถจักรยานยนต์แห่งหนึ่ง.”สารนิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

อมรเทพ ดีโรจนวงศ์. *เราเป็นที่หนึ่ง: เส้นทางสู่ความเป็นที่หนึ่งในธุรกิจเครื่องสำอาง*. กรุงเทพฯ : ส.  
เอเชียเพรส, 2538.

อาภาภรณ์ โชติกเสถียร. *ก้าวสู่ความสำเร็จในธุรกิจ MLM*. กรุงเทพฯ : บิ๊กแบงก์, 2542.

อภิสิทธิ์ นัทรทนานนท์ และจิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร. *หลักการตลาดสำหรับธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสริมมิตร, 2553.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

โอภาส กิจกำแหง. “การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรง โดยใช้  
การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา.”วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา  
การให้คำปรึกษาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

อชิระ เจนวิชชวงศ์. นักธุรกิจอิสระระดับ Senior Director บริษัท เอเจล (ประเทศไทย) จำกัด.  
สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2555.

อิทธิศักดิ์ อัมพันยุทธ์. ประธานกรรมการบริหารบริษัท กังเซนเคน โกล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด.  
สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2555.

อุทิศศิริวรรณ. ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศวิจัยเกี่ยวกับอาเซียน Deming Business School, W.H.  
Taft University, Colorado, USA. สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2555.

แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด. *การจัดโครงสร้างองค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรง*. กรุงเทพฯ, 2549.

Alfred Chandler. “Strategy and Structure.” *Chapters in the history of the American industrial  
enterprise*. Massachusetts Institute of Technology. Beard Books. Washington, D.C.,  
1962.

Bass Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

Bass Bernard M. and Avolio. Bruce J. *Transformational Leadership Development: Manual for  
The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists  
Press, 1990.

Bass Bernard M. and Avolio, Bruce J. *Improving Organizational Effectiveness Through  
Transformational Leadership*. California: Publication. Inc., 1994.

Baird J. E. *Organizational Communication: Empowerment in A Technological Society*. Boston:  
Houghton Mifflin, 2006.

Brown. *Customer Relationship Management : A Strategic Imperative in the World of E-Business*.  
Ontario: John Wiley & Sons Canada, 2000.

Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row. , 1978.

Buttle, F. *Customer relationship management: Concept and tools*. Burlington, MA: Elsevier, 2004.

Certo Samuel. C. *Modern Management*. 9<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall, 2003.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

Chen, Q., and Chen, H. "Exploring the success factors of eCRM strategies in practice." *Database Marketing & Customer Strategy Management*. 11 (4)(2004) : 333-343.

Croteau, Anne-Marie; LI, Peter. "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives." *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 20 (1) (2003) : 21-34.

Colin Shaw, QaalfaDibeehi and Steven Walden. *Customer Experience: Future Trends and Insights*. United Kingdom : Palgrave Macmillan, 2010.

Croteau, A., and Li, P. "Critical success factors of CRM technological initiatives." *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 20 (1) (2003) : 2134.

Decenzo, D. A., and Robbins, S. P. *Fundamentals of human resource management*. 9<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007.

Denzin, N. K. *Interpretive Ethnography: Ethnographic Practices For The 21st Century*. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.

Devid D. Dubois and William J. Rothwell. *Competency – Based Human Resource Management*. California: Davies – Black Publishing, 2004.

Don Peppers and Martha Rogers. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2<sup>nd</sup> ed. Canada : John Wiley & Sons, 2011.

Evert Gummesson. *Total Relationship Marketing*. Elsevier, 2008.

Eggert, A., Ulaga, W., and Schultz, F. "Value creation in the relationship lifecycle: A quasi-longitudinal analysis." *Industrial Marketing Management*. 35 (1) (2006) : 20-27.

Fayol, Henri. *Administration industrielle et generale; prevoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Dunod et E. Pinat, 1917.

Francis Buttle. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2<sup>nd</sup> ed. United States of America : Elsevier Ltd., 2009.

George, J. M. and G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Golfetto and Gibbert. "Marketing competencies and the sources of customer value in business markets." Bocconi University, Business Management Department. *Industrial Marketing Management*. 35 (2006) : 10.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

Graeme Salaman, John Storey. *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Second Edition. London: Sage Publication, 2005.

Hyung-Su K. and Young-Gu K.

"ACRM performance measurement framework: It's development process and application." *Industrial Marketing Management*, 2008. (Mimeographed).

James G. Barn. *Secrets of Customer Relationship Management*. United States of America : McGraw-Hill, 2000.

King S. F. and Burges T. F. "Understanding success and failure in customer relationship management." *Industrial Marketing Management*. 37 (2008) : 19.

Kristin Anderson and Carol Kerr. *Customer Relationship Management*. United States of America: McGraw-Hill, 2002.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., and Wouters, J. "A Relationship Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships." *Industrial Marketing Management*. 35 (1) (2006) : 57-71.

Mayo, Elton. "The Political Problem of Industrial Civilization." Division of Research, Graduate School of Business Administration; Harvard University, 1947.

Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V. "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value." *MIS Quarterly*. 28 (2) (2004) : 283-322.

Melina Nykamp. *The Customer Differential: The complete guide to implementing customer relationship management*. AMACOM, 2001.

Park, C., and Kim, Y. "A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy." *Business Process Management Journal*. 9 (5) (2003) : 652-671.

Paul Temporal. *Advance Management: Managing Brands in A Changing World*.

Singapore : John Wiley & Sons, 2010.

Pietri and Megginson. *Management: Leadership in Action*. Upper Saddle River: NJ. Prentice-Hall, 1997.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

Ray, G., Muhanna, W. A., and Barney, J. B. “Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-based Analysis.” *MIS Quarterly*. 29 (4) (2005) : 625-653.

Richards K. A. and Jones E. “Customer relationship management: finding value drivers.” *Industrial Marketing Management*. 37 (2) (2008) : 120-130.

Rigby, D. K., and Ledingham, D. “CRM done right.” *Harvard Business Review*. 82 (11) (2004) : 118-129.

Riitta Viitala. “Perceived Development Needs of Managers Compared to An Integrated Management Competency Model.” *Journal of Workplace Learning*. 17 (7) (2005) : 436-451.

Sabri H. “CRM: The power of prediction.” *Intelligent Enterprise*. 6 (12) (2003) : 32-35.

Sarah Cook. *Customer Care Excellence: How To Create An Effective Customer Focus*. 6<sup>th</sup> ed. India : Korgan Page Ltd., 2011.

Sathit Parninngtong. *The Competitive Advantage of Customer Centricity*. Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University, Prentice-Hall : Chulalongkorn University, 2010.

Sauer, C., Southon, G., and Dampney. “Fit, Failure and The House of Horrors: Toward a Configurationally Theory of IS Project Failure.” *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems, Atlanta, GA*. 15-17 (1997, December) : 349-366.

Shermom Ganesh. *Competency Based HRM*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004.

Somers, T. M., and Nelson, K. “The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementation.” *Proceedings of the 34th Hawaii*



*international conference on systems sciences.(HICSS-34)(January 3–6 Maui) Hawaii, 2001.*

Spencer. *Competency at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Stephen F. K. and Thomas F. B. “Understanding success and failure in customer relationship management.” *Industrial Marketing Management*. 37 (2008) : 421-431.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

Susita A., Mohamed Z. and Mohd R. “Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (2009) : 500-516.

Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., and Moncrief, W. “CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions.” *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 25(2) (2005) : 171-182.

Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers, 1911.

Wilson, H., Daniel, E., and McDonald, M. “Factors for success in customer relationship management (CRM) systems.” *Journal of Marketing Management*. 18 (2002) : 193-219.

Williams J. Alvin. “Adapting Customer Relationship Management to Strategic Supply Challenges: Clues for Success.” *90<sup>th</sup> Annual international supply management conference*. n.p., 2005.

World Federation of Direct Selling Association, WFDSA. “International Statistics.” [Online] available at:

[http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=1](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=1), 3 March 2011.

..... “Global Retail Sells.” [Online] available at:

[http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=2,3](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=2,3) March 2011.

..... “Global Sells Force.” [Online] available at:

[http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=3](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=3), 3 March 2011.

..... “Mode Code of Ethics.”[Online]available at:

[http://www.wfdsa.org/world\\_codes/?fa=code\\_ethics](http://www.wfdsa.org/world_codes/?fa=code_ethics), 3 March2011.

Zikmund,W. G., McLeod Jr., R., and Gilbert, F.W. *Customer relationship management:*

*Integrating marketing strategy and information technology.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.





The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a semi-circular arrangement of rays, with the university's name in Thai and English below it.

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

เรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

**เรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
กรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย**

**คำอธิบาย**

คุณฉันทิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากรณีศึกษา : องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย” นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจ คุณฉันทิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, บริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และแสวงหาเพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยเท่านั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้และขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ โดยไม่มีการอ้างถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้นซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลในการสำรวจจะเป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่ แต่จะศึกษาและวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น โดยแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีสภาพเป็นเช่นใด

ประเด็นที่ 2 บริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 3 การพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ควรมีรูปแบบและแนวทางอย่างไร

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายนเรศ ล้วนไพรินทร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

คำถามสำหรับนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษาที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ 3. การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และ 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

1.1 ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่าสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไรบ้าง

1.2 ท่านคิดว่าบริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไร และมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินงานมาแล้วและประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

2.1 ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่าสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไรบ้าง

2.2 ท่านคิดว่าบริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไร และมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินงานมาแล้วและประสบความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

2.3 ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

3.1 ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีความสำคัญและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไรบ้าง

3.2 ท่านคิดว่าบริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไร และมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินงานมาแล้วและประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

3.3 ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

4.1 ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไรบ้าง

4.2 ท่านคิดว่าบริบทขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอย่างไร และมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์การในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินงานมาแล้วและประสบความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

4.3 ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

#### ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านคิดว่าที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย พบปัญหาและอุปสรรคใดนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นหรือไม่ หรือควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งใดเพื่อให้การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ \*\*\*\*\*



คำถามสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการองค์การด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ 3. การจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย ดังนี้

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

1.1 ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง

1.2 ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายอะไรไปแล้วบ้าง เพื่อสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง แต่อยากปรับปรุง

1.3 ที่ผ่านมาการสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงอะไรบ้าง ที่องค์การของท่านยังไม่ได้กำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

1.4 ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง

1.5 ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสหภาพยุโรป ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

2.1 ที่ผ่านมามองค์การของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้วบ้าง (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง

2.2 ที่ผ่านมามองค์การของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้วบ้าง (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) เพื่อสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง แต่อยากปรับปรุง

2.3 ที่ผ่านมามีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

2.4 ที่ผ่านมามองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง

2.5 ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสหภาพยุโรป ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ (การสื่อสารถึงกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการบูรณาการระบบ) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

3.1 ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง

3.2 ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) อะไรไปแล้วบ้าง เพื่อสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง แต่อยากปรับปรุง

3.3 ที่ผ่านมามองการณ์ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรงอะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้กำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

3.4 ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง

3.5 ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสหภาพยุโรป ในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ (การโต้ตอบและการให้แรงเสริม) ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

4.1 ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง

4.2 ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง แต่อยากปรับปรุง

4.3 ที่ผ่านมามาการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง อะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

4.4 ที่ผ่านมามองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ อิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง

4.5 ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ สหภาพยุโรป ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง กับผู้นำอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่น ไร

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ \*\*\*\*\*



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a circular arrangement of radiating lines, with the university's name in Thai and English below it.

ภาคผนวก ข

ข้อมูลการสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า  
กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคนที่ 1

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร

ถ้าเกิดความได้เปรียบในด้านใดเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ก็คงจะเป็นในลักษณะของการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีและการบอกต่อไปยังผู้จำหน่ายอิสระหรือลูกค้าให้เกิดความจงรักภักดีต่อตัวสินค้าให้รู้จักและเห็นคุณค่าในตัวสินค้ามากยิ่งขึ้นและข้อดีของธุรกิจเครือข่ายขายตรงนั้นสามารถสร้างเครือข่ายแบบไม่รู้จบและเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินธุรกิจร่วมกัน และการสร้างสายสัมพันธ์ภายในองค์กรควรทำทั้งในเชิงลึกและกว้าง รวมถึงการแบ่งปันผลประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจนั้นต้องมีความเหมาะสมและเกิดความยุติธรรม

ท่านคิดว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพนั้น คือการที่นำเรื่องราวสื่อสารไปยังลูกค้าและผู้จำหน่ายอิสระเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและสร้างสายสัมพันธ์ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจต่อสินค้าและองค์กร

ประเทศไทยค่อนข้างได้เปรียบมากกว่าประเทศอื่นเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเนื่องจาก โดยพื้นฐานของคนไทยเป็นพฤติกรรมการใช้ชีวิตแบบวิถีชีวิตชุมชน มิมิตรไมตรีที่ดีกับผู้อื่น อยู่กันเป็นครอบครัวใหญ่ การดำเนินธุรกิจเป็นเรื่องที่สร้างรายได้เพิ่มจากอาชีพปัจจุบันที่ทำอยู่ ทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าต่างประเทศซึ่งมีวิถีการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันคนต่างอยู่ ไม่สนใจคนอื่น ขาดการช่วยเหลือเกื้อหนุน การดำเนินธุรกิจก็จะมีการแข่งขันสูงมาก

โดยปกติแล้วในธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีเครื่องมือในการปฏิบัติมากมายที่สามารถนำไปใช้สื่อสารและสร้างให้เกิดความรู้สึกเพื่อให้เกิดความประทับใจ ดังนั้นหากองค์กรใดเข้าใจและพยายามสร้างคุณค่าขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นคุณค่าที่แตกต่างและมีความโดดเด่น

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

มีคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าควรซื้อสินค้าเพราะต้องการสินค้านั้นจริงๆ ไม่ใช่เพราะราคา” เพราะฉะนั้นหากองค์กรมีการสื่อสารไปยังลูกค้าที่ง่ายต่อการเข้าใจไม่ซับซ้อน โดยลูกค้าหรือผู้

จำหน่ายอิสระให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าที่ถูกต้องเพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าหลักและประโยชน์ของสินค้านั้นอย่างชัดเจนและมีความถูกต้อง

ทั้งนี้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้ประกอบการ ก็ต้องมีความรู้และสามารถดึงเอาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมาใช้และรู้จักนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่ดีมาประยุกต์ในการดำเนินธุรกิจให้มากที่สุดซึ่งผลที่ตามมาคือทำให้ง่ายต่อการขยายของกิจการต่อไปในอนาคตและทำให้ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในรูปแบบของตัวองค์กรและผู้จำหน่ายอิสระ

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ปัญหาก็คือธุรกิจขายตรงส่วนใหญ่เมื่อธุรกิจเจริญเติบโต หากมองในเชิงลึกก็อาจจะเป็นปัญหาในเรื่องของการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยราบรื่นนักและความคิดเห็นของแต่ละคนในองค์กร ที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างหรือขยายของกิจการในอนาคต

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

องค์กรต้องเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก เข้าใจความต้องการของคนไทยที่แตกต่างจากคนต่างประเทศ ทั้งด้านของการบริการ การสื่อสาร และตัวสินค้าที่ตอบสนองความต้องการได้จริง จะเห็นได้จากสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริโภคส่วนใหญ่เริ่มให้ความสำคัญกับสินค้าสุขภาพมากขึ้น และมองหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์และคุณภาพที่ดี ตรงกันข้ามกลับไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องของราคาสินค้า

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการ ควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

เพราะฉะนั้นประเด็นสำคัญหากแต่ละองค์กรต้องการที่จะสื่อสารให้กับผู้บริโภคได้ รู้จักตัวสินค้าหรือองค์กรให้มากขึ้นก็ต้องกลับมามองหาจุดเด่นและเครื่องมือทางการตลาดที่ดึงดูดให้ลูกค้าให้เกิดความสนใจในสินค้าและความจงรักภักดีกับองค์กรตลอดไป ซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้ลูกค้าได้รับรู้ในตัวองค์กรและของสินค้าถ้าหากองค์กรทำควบคู่ไปกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั่นเท่ากับว่าการขยายเครือข่ายย่อมประสบความสำเร็จไปพร้อมๆ กัน

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

องค์กรต้องระมัดระวังเรื่องการสร้างสายสัมพันธ์ของแต่ละคนในองค์กรซึ่งอาจเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพราะฉะนั้นองค์กรต้องพิจารณาถึงโครงสร้างในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเครือข่ายในเชิงลึกต่อไปว่าเครื่องมือชนิดใดที่ช่วยในการพัฒนาระบบขององค์กรให้ดีขึ้น โดยปกติแล้วผู้ที่เข้ามาในธุรกิจเครือข่ายส่วนใหญ่จะมีความมุ่งมั่นหรือเป้าหมายในการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ

ปัญหาที่คือมีความคาดหวังในส่วนของคุณข้อมูลแต่เมื่อขยายธุรกิจออกไปแล้วเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกก็ทำให้เกิดความท้อแท้กับปัญหาและทำให้ปฏิเสธที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์กรประกอบหรือแนวทางและวิธีการที่จะขยายองค์กรอย่างต่อเนื่องนั้นเชื่อว่าธุรกิจขายตรงย่อมจะนำกลยุทธ์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอและหลายองค์กรก็ให้ความสำคัญพร้อมก็นำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันประเด็นสำคัญต้องพิจารณาก่อนว่าระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามันคืออะไรและเราสามารถนำมาใช้หรือพัฒนาธุรกิจของในด้านใดได้บ้างและจะนำมาประยุกต์ใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ละองค์กรก็มีการพัฒนาเครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆเข้ามาช่วยภายในธุรกิจอย่างมากมาย เช่น แผนการตลาด การฝึกอบรม ไปจนถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับกระแสความต้องการของผู้บริโภคโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ทางด้านนวัตกรรมใหม่มาแนะนำเสนอ

นอกจากนี้ปัจจุบันหลายองค์กรนำเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าประเด็นนี้เป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริโภคหันไปใช้ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคนที่ 2

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร



ผู้ประกอบการมักไม่ได้ให้ความสำคัญในการพิจารณาข้อมูลเชิงลึกที่ดูอาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่เรื่องของการสร้างความรู้สึกรัก ความภาคภูมิใจให้กับลูกค้า อาทิเช่น วันเกิด วันครบรอบปีที่เป็นผู้จำหน่ายอิสระ ไปจนถึงการวิเคราะห์จำนวนยอดขายที่สั่งซื้อต่อเนื่องจุดนี้เององค์กรสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นระดับต่างๆ และการดูแลบริหารที่ต่างกัน

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

ในต่างประเทศมีการนำระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถทำอะไรได้มากมายเช่นการจัดเก็บระบบข้อมูล เก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าได้หมด วิธีการนี้คือการเก็บสร้างฐานข้อมูล จึงเป็นเรื่องของความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์บนการเรียนรู้ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์บนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในขณะที่ประเทศไทยเอง มีเพียงไม่กี่องค์กรที่สนใจและดำเนินการเชิงลึกในเรื่องแบบนี้ ทั้งที่ธุรกิจเครือข่าย เป็นธุรกิจที่เก็บข้อมูลการซื้อสินค้าของผู้จำหน่ายอิสระได้ง่าย เพราะเป็นระบบเครือข่ายที่มีระบบง่ายต่อการเก็บข้อมูลอยู่แล้ว อาทิเช่น ลูกค้าซื้อสินค้าชนิดนี้บ่อย เราอาจมีการแนะนำสินค้าอื่นที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน หรือประโยชน์ใกล้เคียงกัน ให้กับลูกค้า การจัดการการส่งเสริมการขายพิเศษต่างๆ เป็นต้น

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

องค์กรก็ต้องจัดหาข้อมูลที่สำคัญเพื่อสร้างกิจกรรมทางการตลาดและกลยุทธ์ให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด คือ

1. ต้นทุนลดลง เกิดจากการที่เราทำงานครั้งเดียวแต่ลูกค้าอยู่กับองค์กรให้นาน
2. มีการแนะนำคนอื่นมาซื้อต่อ

2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การใช้งบประมาณและกิจกรรมทางการตลาดมากและไม่สอดคล้องโดยมุ่งไปกับกลุ่มคนจำนวนมาก องค์กรไปให้ความสำคัญกับลูกค้า 80% ที่สร้างสร้างผลกำไรแค่ 20% แล้วก็ไม่ได้อะไรมาให้ความสนใจอีก 20% ซึ่งจริงๆ แล้วควรมีเป้าหมายที่กลุ่มลูกค้า 20 % ที่ทำรายได้ 80% ทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเข้ามาแก้ปัญหาเหล่านี้เพื่อให้องค์กรวิเคราะห์ได้ว่าลูกค้ารายใดสร้างรายได้มากกว่า

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ธุรกิจเครือข่ายควรใช้ความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมของคนไทยที่แตกต่างจากต่างประเทศมาใช้ในการพัฒนาร่วมไปกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่สำคัญโครงสร้างของธุรกิจเครือข่าย เอื้อให้ทำ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่น เป็นธุรกิจที่ต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

การจัดการฝึกอบรมให้ผู้จำหน่ายอิสระมีแนวคิด หรือวิสัยทัศน์เป็นไปในแนวทางเดียวกันนั้น จึงถือเป็นเรื่องสำคัญเหมือนกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมของลูกค้าเหล่านั้นแล้ว สร้างการรับรู้ในเชิงบวก เกี่ยวกับเรื่องราวขององค์การเข้าไปแทนที่เพื่อให้เกิดความรักในองค์การ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจเครือข่ายทุกองค์การ มีหลักสูตรการฝึกอบรมคล้ายกัน แต่จะมีเพียงไม่กี่องค์การ ที่มุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์จริงๆ ส่วนมากจะมุ่งในเรื่องของการสร้างยอดขาย และละเลยการสร้างความรู้ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เป็นผลทำให้ผู้จำหน่ายอิสระส่วนมากมีการย้ายองค์การกันบ่อยเพราะไม่ได้เกิดจิตสำนึกรักในองค์การจริง

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์การควรศึกษาเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้นไม่ใช่เพียงการทำรายการลดราคา เพราะองค์การจะอยู่ในได้อย่างยั่งยืน บุคลากร และผู้จำหน่ายอิสระ ต้องมีความรักในองค์การ ไม่ได้มุ่งที่ยอดขายมากจนเกินไป

นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 3

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานต่างๆร่วมกัน โดยต้องพัฒนากระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการประสานงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด แต่บางครั้งการยังให้ความสำคัญไม่เพียงพอ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของชายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในต่างประเทศให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ โดยใส่ใจในรายละเอียดและข้อมูลเชิงลึก ในขณะที่ประเทศไทยส่วนมากยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามากนัก ซึ่งคำนึงแต่เฉพาะเรื่องของยอดขายเป็นนโยบายหลัก

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

ต้องมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์ตามความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

เพื่อรักษาประโยชน์และเป้าหมายของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าองค์การต้องออกแบบกลยุทธ์ของธุรกิจให้ทันกับการแข่งขัน ไม่เพียงแต่พัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และควรพิจารณาเพิ่มช่องทางการจำหน่ายของค์การต้องคำนึงถึงรูปแบบของธุรกิจที่ต้องสร้างผลกำไรและให้ประโยชน์กับลูกค้าทุกคน ตามลำดับของความสำคัญ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การจัดการที่มีประสิทธิภาพและการประสานงานที่ดีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดยังคงเป็นเรื่องที่จำเป็นของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่หากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขาดประสิทธิภาพและความร่วมมือกันแล้ว ก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

การเก็บข้อมูลของลูกค้ายังขาดประสิทธิภาพ เกิดความแตกต่างจากต่างประเทศที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่มีความละเอียดมากหากองค์การจะทำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องเริ่มปรับปรุงให้มีการจัดระบบข้อมูลกันใหม่ เนื่องจากไม่ได้จัดเก็บข้อมูลตั้งแต่เริ่มดำเนินการ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

ผู้ประกอบการที่เชื่อว่าโฆษณาที่เป็นที่เพียงพอแล้ว แต่ก็พบว่าการโฆษณาเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการทำการตลาด และการทำให้ลูกค้าได้สัมผัสกับประสบการณ์ที่ดีคือเรื่องที่ต้องและจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

การบริหารเพื่อสร้างความพึงพอใจ จึงต้องคำนึงไปถึงเรื่องของผลประโยชน์ ไม่ใช่เพียงแค่การบริการที่ดีเพียงเท่านั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่าย

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ปัจจุบันหลายองค์กรมีการปรับฐานข้อมูลใหม่เพื่อพัฒนาระบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้นซึ่งส่วนมากจะส่งผลชัดเจนทางด้านยอดขายและการเป็นสมาชิกของผู้จำหน่ายอิสระ

### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคนที่ 4

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

องค์กรส่วนใหญ่เริ่มมีนโยบายการจัดการลูกค้าสัมพันธ์และพบว่าประเด็นที่ทำให้กิจการต้องหยุดกิจการคือระบบฐานข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ของขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้าน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

องค์กรต่างประเทศส่วนมากมีประสบการณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดีส่วนหนึ่งเป็นเพราะนโยบายจากองค์กรแม่ในต่างประเทศมีมาอยู่แล้วเพราะเมื่อการแข่งขันสูงมาก ลูกค้าใหม่หาได้ยาก การสร้างความแตกต่างของสินค้ายากขึ้น องค์กรก็ต้องมุ่งเน้นที่การบริการที่ประทับใจที่สุด

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

ถ้าเราสร้างและจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพองค์การนำมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์และใช้ให้เหมาะสมก็สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การจัดการความสัมพันธ์กับนั้นถ้าผู้บริหารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ลูกค้าอย่างแท้จริงก็อาจสร้างความประทับใจได้น้อยกว่าองค์กรที่ทำเรื่องนี้

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

พนักงานผู้ปฏิบัติงานขององค์กรไทย แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมต่างกัน ระยะเวลาการดำเนินการขององค์กรก็ต่างกัน ดังนั้นความท้าทายมากที่สุดของการทำ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในเมืองไทยและต่างประเทศคือการสร้างความเข้าใจที่ดีว่า ผู้บริโภคหรือลูกค้า นั้นคือบุคคลสำคัญ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องมีระบบที่มีมาตรฐานและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมารองรับ มีการฝึกอบรมเฉพาะด้านจริงๆ การสร้างจิตสำนึกให้กับคนในองค์กร เห็นความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

บางองค์กรที่มีงบประมาณและผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจังก็จะดำเนินการจัดการระบบแล้วประเมินว่าทุกอย่างจะเรียบร้อย แต่ในความเป็นจริงไม่ใช่เช่นนั้น เพราะ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นเรื่องอารมณ์ที่อยู่เหนือเหตุผล

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ต้องพิจารณาว่าลูกค้าแต่ละรายสร้างรายได้ให้องค์การเท่าไรต่อปีและประมาณการตลอดชีวิตของลูกค้ามีมูลค่าเป็นเท่าไร เราจึงต้องเลือกลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อสินค้าในปริมาณมาก

#### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคนที่ 5

##### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

เรื่องเกี่ยวกับคนและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลทำให้เกิดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพฤติกรรมของคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ 80% ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาจากการเปลี่ยนคนและองค์กรนั่นเององค์กรก็ต้องมีการสื่อสารไปยังลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้าน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

องค์การต่างประเทศที่ลงทุนเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปแล้วมากกว่า 80% ประสบความสำเร็จ และปัจจุบันมีหลายองค์การที่ลงทุนเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างจริงจัง

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

เมื่อมีการแข่งขันสูงมาก ลูกค้าใหม่หาได้ยากขึ้นการสร้างแตกต่างของสินค้าก็ยากเช่นเดียวกันทุกคนก็จะหันไปเน้นบริการที่ดีให้กับลูกค้าเก่าและเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งที่พบว่าบริการที่ดีจะไม่มี ความแตกต่างแล้ว การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

##### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

หากจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ให้เขากลับมาใช้สินค้าและบริการ องค์กรต้องเริ่มจากพนักงานในระดับที่ต่ำสุดที่ติดต่อกับลูกค้า เช่น พนักงานส่งเอกสาร พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน พนักงานต้อนรับ ต้องจำชื่อลูกค้าได้แต่การที่องค์กรเริ่มผลักดันการจัดการ

ความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยให้แผนกใดแผนกหนึ่งทำฝ่ายเดียว โดยไม่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายอื่น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจจะไม่ประสบความสำเร็จได้

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

องค์กรต่างประเทศมักมองว่าลูกค้าคือคนสำคัญผู้ประกอบการไทยมีแนวคิดแบบนี้เช่นกัน แต่หากมองการปฏิบัติไม่เป็นเช่นนั้นสาเหตุของปัญหาจะพบว่าทัศนคติของพนักงานคนไทยบางคนยังไม่ใส่ใจพอและพยายามทุกวิถีทางที่ทำให้ตนเองทำงานสบายมากกว่า

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร(ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

พนักงานต้องพบกับอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยตรงของลูกค้า ที่เป็นทั้งคนใช้สินค้า และผู้จำหน่ายอิสระที่ทำยอดขายให้กับองค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมและการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เก็บข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญเพื่อช่วยในการดำเนินงาน

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

วัฒนธรรมองค์กรและการทำงานแบบเดิมๆและไม่มีการปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยนำมาจัดการเก็บข้อมูลใหม่ สาเหตุหลักคือการไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแท้จริงขององค์กรหรือผู้บริหารระดับสูง

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

สำหรับองค์กรขายตรงที่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อาจต้องใช้เวลา 5-10 ปีกว่าจะปรับเปลี่ยนทัศนคติคนได้ องค์กรขายตรงขนาดเล็กกระจายใหม่ ที่เห็นความสำคัญอาจเริ่มปฏิบัติได้ทันที เพราะฐานข้อมูลลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระยังมีจำนวนน้อย ไม่ซับซ้อนเท่าไร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ช่วยเก็บข้อมูลจะเกิดประสิทธิภาพ

นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 6

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

การกำหนดนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง เพราะงบประมาณและนโยบายต่างๆต้องได้รับการอนุมัติเนื่องจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างสูง

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้ คนไทยยังไม่รู้จักนำมาใช้ได้ดีเท่าที่ควร ยังขาดความเข้าใจระบบ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สมบูรณ์แบบ บางองค์การกำหนดเป็นนโยบายว่าจะทำ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่เมื่อถึงขั้นตอนในการปฏิบัติไม่สามารถทำได้

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนประกอบอยู่ 3-4 ด้าน คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกลยุทธ์ ฐานข้อมูลลูกค้า เรื่องทั้งหมดนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้

### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

องค์การต่างประเทศมีความเข้าใจและทราบถึงประโยชน์การรักษาฐานลูกค้าเก่า เพราะตระหนักดีว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่สูงกว่ารักษาลูกค้าเก่าประมาณ 3 - 5 เท่า

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

กรณีศึกษาให้ดูว่าองค์การที่ทำมาก่อนทำไมจึงไม่สำเร็จ เพียงแต่ถ้าองค์การในเมืองไทยศึกษาระบบ ทำการวิจัยก็จะสามารถลดปัญหาเหล่านี้ได้ดีกว่าองค์การต่างชาติโดยเฉพาะด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตอนนี้ราคาก็สามารถซื้อได้ง่ายกว่าในอดีต



**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

ต้องให้คนในองค์กรรู้จักและสร้างการรับรู้ว่าลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระเป็นผู้มีอุปการะคุณพนักงานจะเกิดจิตสำนึกมากขึ้น และจะทำให้เกิดจิตใจที่อยากให้บริการ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ปัญหาหนึ่งที่ทำให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประสบปัญหาในช่วงหลายปีที่ผ่านมาก็คือ หลายคนคิดเอาเองว่า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แล้วจะประสบความสำเร็จ ทั้งที่จริงแล้วมันต้องทำควบคู่กัน การเรียนรู้อารมณ์ของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระควบคู่กันไปด้วยกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ไม่ใช่เพียงสิ่งใดนำสิ่งหนึ่งมาใช้เท่านั้น

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การสร้างความประทับใจที่เกินความคาดหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าคือจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุด หลังจากนั้นในส่วนของข้อมูลเชิงลึก จึงจะเป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนในขั้นต่อไป ทำให้เราสามารถแยกลูกค้าแต่ละประเภทได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจขายตรงที่มีทั้งผู้จำหน่ายอิสระที่ใช้สินค้าและผู้จำหน่ายอิสระที่ทำธุรกิจ

### นักวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คนที่ 7

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

ในการแข่งขันกันแต่ละองค์กรต่างก็พยายามดึงลูกค้าของกลุ่มแข่งขันมาเป็นของตนเองด้วยการนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้การแข่งขันเกิดขึ้นอย่างรุนแรงนี้ทำให้องค์กรบางองค์กรทนรับภาระการขาดทุนไม่ไหวด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ไม่ได้เป็นแนวทางที่ถูกต่อนักในระยะยาวดังนั้นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงถูกนำเข้ามาใช้ หากแต่ผู้ประกอบการบางรายกลับยังไม่ได้ศึกษาเรื่องนี้อย่างแท้จริงเท่าที่ควร ทำให้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเพียงนโยบายโดยไม่มีการลงทุนมือทำ

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

ปัจจุบันนี้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่หลาย ๆ องค์การในไทยให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการเก็บข้อมูลลูกค้าแต่ละรายเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุดนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การในการที่จะทำให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าควรเริ่มจากบุคคลภายในองค์การเสียก่อน บุคลากรทุกคนต้องมีใจร่วมกัน และพร้อมที่จะสร้างการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดขึ้น นับตั้งแต่พนักงานระดับบนลงไปถึงระดับล่าง

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

องค์การต้องมองย้อนกลับไปในฐานะที่ตนเองเป็นลูกค้าว่าถ้าปรับฐานะเป็นผู้บริโภคที่มาซื้อสินค้า เราต้องการอะไร เพื่อให้คุ้มค่างกับเงินที่เราจ่ายไปซึ่งก็คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา นั่นเองแต่ผู้ประกอบการบางราย อาจไม่ได้ใส่ใจจนถึงจุดนี้เท่าไหร่นัก

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการต่างกัน ต้องมองให้เห็นความแตกต่างของลูกค้าแต่ละรายเช่น วันเกิดของลูกค้า องค์การมีโปรแกรมส่งการ์ดอวยพรไปให้และในการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่ลูกค้านั้นองค์การต้องทราบข้อมูลด้านลึกของลูกค้าด้วย

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงเป็นธุรกิจที่ควรใช้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเต็มรูปแบบที่สุด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคนจำนวนมากลูกค้าคือผู้จำหน่ายอิสระที่ขายงานต่อให้กับองค์การและเป็นผู้ที่สร้างยอดขายให้กับองค์การเป็นหลักผู้บริหารต้องสร้างให้

พนักงานเข้าใจและดูแลผู้จำหน่ายอิสระให้เต็มที่ที่สุดเพราะนี่คือหัวใจของธุรกิจนี้ นโยบายอะไรที่จะช่วยสนับสนุนได้ก็ควรพิจารณาให้ดีที่สุด

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

เมื่อสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วต้องมีการจัดเก็บให้เป็นระบบที่เอื้อต่อการนำข้อมูลไปใช้งาน ซึ่งผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการลงทุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำมาช่วยการจัดเก็บระบบข้อมูล รวมทั้งการลงทุนในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากรที่รับผิดชอบในส่วนงานดังกล่าวด้วย หากไม่มีการสนับสนุนที่ดี ก็อาจทำให้การจัดการเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าคือสิ่งต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากตัวสินค้าหรือบริการที่ได้รับ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าคือการที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการสร้างสมประสบการณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภคสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ตลอดไป แต่หากทำได้แล้ว ลูกค้าก็จะเกิดการบอกต่อจนเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่เอง โดยเฉพาะในกลุ่มขายตรง การบอกต่อเป็นสิ่งสำคัญมาก หากทำได้สำเร็จ องค์การก็จะประหยัดการลงทุนในการสร้างลูกค้าใหม่ไปได้อีก

สรุปข้อมูลสัมภาษณ์: กลุ่มนักวิชาการ

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่าน พบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร**

ธุรกิจเครือข่ายขายตรง ถ้าองค์การใดได้นำระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรนั้นย่อมมีความได้เปรียบ เนื่องจากลักษณะของธุรกิจมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้สร้างสายสัมพันธ์และใช้ในการสร้างและขยายเครือข่ายแบบอย่างไม่มีสิ้นสุดในองค์กร การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสาร รวมถึงการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องมีการแบ่งปันผลประโยชน์ ทำให้รูปแบบของการนำกลยุทธ์การ

จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องมีความสอดคล้องกันกับแนวนโยบาย การสื่อสารต้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีความเข้าใจนโยบายและกลยุทธ์ โดยที่ทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมกันกำหนดนโยบายตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง คณะผู้ทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้บริโภកเกิดความรู้สึกที่ประทับใจ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

สำหรับประเทศไทยถือว่ามีความได้เปรียบกว่าประเทศอื่นๆในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเนื่องจากพื้นฐานของพฤติกรรมของคนไทยเป็นการใช้ชีวิตแบบชุมชน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การตัดสินใจประกอบอาชีพเป็นผู้จำหน่ายอิสระก็มีหลายสาเหตุ ทำให้ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยในไทยสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่ายกว่าในต่างประเทศ

แต่ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงในการออกนโยบายในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ บางครั้งมักไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก ส่งผลต่อการดำเนินการอาจได้ผลลัพธ์ไม่ตรงตามเป้าหมาย

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรจะมีแนวทางอย่างไร**

ผู้ประกอบการ ควรคำนึงว่าลูกค้าซื้อสินค้าเพราะต้องการสินค้านั้นจริง ไม่ใช่เพราะราคาหากองค์การมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไปยังลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเล็งเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของสินค้าอย่างชัดเจนและมีความถูกต้อง

ทั้งนี้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงก็ต้องมีความรอบรู้และสามารถดึงเอาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบในธุรกิจมาใช้ดำเนินการ และนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจให้มากที่สุด ซึ่งผลที่ตามมาคือทำให้ง่ายต่อการขยายองค์การต่อไปในอนาคตและทำให้ระบบ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในรูปแบบของตัวองค์กรและผู้จำหน่ายอิสระ

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงส่วนใหญ่ พบปัญหาในเรื่องของการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพหรือการสร้างสายสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดี และการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนในองค์กรอาจเกิดความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างหรือขยายของค์การ

**บริบทของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ต้องเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก รู้ความต้องการของคนไทยที่มีความแตกต่างจากคนในต่างประเทศ ทั้งด้านของการบริการ การสื่อสาร และตัวสินค้าที่ต้องตอบสนองความต้องการได้จริง จะเห็นได้จากสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริโภคส่วนใหญ่เริ่มให้ความสำคัญกับสินค้าสุขภาพมากขึ้น และมองหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์และคุณภาพที่ดีเยี่ยม ตรงกันข้ามกลับไม่ค่อยคำนึงในเรื่องของราคาสินค้ามากนัก วิเคราะห์ได้จากสินค้าหลายๆ ชนิดในท้องตลาดถ้ากล่าวถึงตราสินค้าลูกค้าก็อยากซื้อสินค้านั้นแล้ว นั่นเป็นเพราะว่าสินค้านั้นมีคุณค่าหลักตรงตามต้องการ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

ธุรกิจเครือข่ายเกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก การจัดระบบฝึกอบรมให้ผู้จำหน่ายอิสระมีแนวคิดหรือวิสัยทัศน์เป็นไปในแนวทางเดียวกันถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึง โครงสร้างในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาเครือข่ายองค์กรในเชิงลึกต่อไปว่า องค์กรประกอบใดหรือเครื่องมือชนิดไหน ที่ช่วยในการพัฒนาระบบองค์กรให้ดีขึ้น แต่ปัญหาที่พบคือผู้จำหน่ายอิสระ มีความคาดหวังที่สูงกับองค์กรที่ต้องการการตอบสนอง

แต่เมื่อองค์กรขยายธุรกิจออกไปแล้ว เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแผนการบางครั้งก็เกิดความท้อแท้และอาจส่งผลต่อการตัดสินใจไม่ดำเนินธุรกิจ การพัฒนาหลักสูตรการอบรม จึงควรแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกให้ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การที่จะขยายองค์การอย่างต่อเนื่องนั้น ธุรกิจเครือข่ายขายตรงหรือธุรกิจการค้าในรูปแบบใดก็ตาม ควรพิจารณานำกลยุทธ์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเข้าไปเป็นนโยบายทางการตลาดด้วยเสมอ หลายองค์การจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญและนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนกันอย่างแพร่หลาย

ประเด็นสำคัญสรุปนั้น ต้องวิเคราะห์ก่อนว่าระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนที่เป็นประโยชน์อย่างไรและเราสามารถนำมาใช้หรือพัฒนาธุรกิจของเราในด้านใดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์การควรมีการพัฒนาเครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วยภายในธุรกิจ เช่น แผนการตลาด การฝึกอบรม ไปจนถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ

ปัจจุบันหลายองค์การนำเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันมีความนิยมใช้ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์มากขึ้น หากผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะเกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้นทุกองค์การ ควรศึกษาเรื่องของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น องค์การจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน บุคลากร และผู้จำหน่ายอิสระ ต้องมีความรัก ความศรัทธาในตราสินค้า และองค์การ อย่าให้ความสำคัญแต่เรื่องของรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเป็นนโยบายหลักเพียงประการเดียว

สรุปข้อมูลสัมภาษณ์: ผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่าย 10 ราย

จำนวนผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารองค์การจากต่างประเทศ 5 ราย

ผู้บริหารองค์การคนไทย 5 ราย

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

##### คำตอบขององค์การไทย

ให้ความสำคัญของ “ผู้จำหน่ายอิสระอิสระ” เป็นเรื่องสำคัญที่สุด ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่รุนแรง ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในปัจจุบัน ต้องหากกลยุทธ์ที่โดดเด่นมาเพื่อดึงดูดผู้จำหน่ายอิสระ สร้างให้รักในตราสินค้าของตนเองมากที่สุด ป้องกันปัญหาคนผู้จำหน่ายอิสระออกไปทำธุรกิจกับองค์การอื่น

### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

กลยุทธ์ทุกอย่างขึ้นอยู่กับองค์กรแม่ในต่างประเทศการเชื่อมโยงในเรื่องของวัฒนธรรมและธุรกิจ ต้องสอดคล้องกลมกลืนกันซึ่งเป็นเรื่องที่ยากทำให้หลายองค์กรประสบปัญหาบ้างในการจัดกลยุทธ์ให้ไปในทิศทางเดียวกันได้มากที่สุด

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

### คำตอบ องค์กรไทย

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นอีกกลยุทธ์ที่สำคัญโดยนโยบายของผู้บริหารระดับสูงส่วนมากจะดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มโดยรวมของตลาดมุ่งให้บริการผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่องรวมถึงการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มมากขึ้น ในส่วนขององค์กรไทยจะมีความคล่องตัวในเรื่องของการตัดสินใจที่จะรวดเร็วกว่าเนื่องจากเป็นการบริหารเองภายในประเทศไม่ต้องรอรออนุมัติจากสำนักงานต่างประเทศ แต่ศักยภาพของการจัดกิจกรรม ก็มีมาตรฐานต่ำ

### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรลูกของต่างประเทศการดำเนินการจะต้องอยู่ภายใต้ นโยบายขององค์กรแม่เป็นหลักความรวดเร็วของการตัดสินใจจะต้องใช้เวลามากกว่าองค์กรที่เป็นของคนไทยเองและมีเงื่อนไขที่มากกว่า ในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ บางครั้งต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสาขาอื่นทั่วโลกด้วย ความได้เปรียบของการเป็นองค์กรต่างชาติคือศักยภาพและงบประมาณการลงทุนที่มากกว่าองค์กรไทย

ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงมีมากเช่นเดียวกัน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายจึงต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ รับฟังความคิดเห็นจากผู้จำหน่ายอิสระอิสระหลายๆมุมมอง เพื่อให้เกิดแผนและกลยุทธ์ที่ตรงตามเป้าหมายมากที่สุด

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

### คำตอบ องค์กรไทย

เริ่มหันมาให้ความสนใจในการร่วมให้ข้อเสนอแนะความคิดจากผู้จำหน่ายอิสระในการเข้ามาจับบทบาทในการร่วมกำหนดกลยุทธ์การตลาดหรือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ออกไปพบเจอลูกค้าใกล้ชิดที่สุด รวมถึงผู้จำหน่ายอิสระเหล่านี้เองก็เป็นลูกค้าและผู้จำหน่ายอิสระในตัวอยู่แล้ว ทำให้แนวคิดในการพัฒนาตรงใจกลุ่มเป้าหมาย

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

องค์กรให้ความสำคัญกับ งานวิเคราะห์และรวบรวมพฤติกรรมผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระ บางองค์กรมีทีมงานเฉพาะแยกประเภทของลูกค้าออกเป็นสองฝ่าย คือ ผู้จำหน่ายอิสระผู้บริโภค และ ผู้จำหน่ายอิสระผู้จำหน่ายอิสระ ใช้การบริหารข้อมูลเชิงลึกและสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระระดับสูง ให้รู้สึกความเป็นบุคคลพิเศษ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

#### คำตอบ องค์กรไทย

ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นทั้งข้อเด่นและจุดที่ควรระวังของธุรกิจเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับจำนวนคนหมู่มาก ทำให้ความต้องการแตกต่างออกเป็นหลายรูปแบบ ยกต่อการสร้างและทำให้เกิดความประทับใจทุกคน บางองค์กรมีปัญหาของการย้ายองค์กรของผู้นำ

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

ความต้องการที่หลากหลายของผู้จำหน่ายอิสระที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการทุกจุด หรืออาจมีความล่าช้าไปบ้าง จากลักษณะการดำเนินธุรกิจของการเป็นองค์กรต่างชาติ ที่ต้องรอการอนุมัติจากองค์กรแม่ในต่างประเทศ ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระที่ต้องการความรวดเร็ว อาจไม่ตอบสนองความต้องการ ได้ดีนัก

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

#### คำตอบ องค์กรไทย

การออกนโยบายขององค์กรเริ่มมีการปรับเปลี่ยนและต้องอนุมัติผ่านการประชุมร่วมกับกลุ่มผู้จำหน่ายอิสระระดับสูงเสียก่อน ที่จะออกรายการพิเศษอย่างเป็นทางการสู่สาธารณะชน การรับฟังความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระที่ออกไปในพื้นที่ โดยผู้จำหน่ายอิสระบางท่านก็มีการออกไปขยายตลาดต่างประเทศ มีการวางระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์แบบ

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ



ดำเนินการตามนโยบายขององค์การแม่เป็นหลักขยายตลาดผ่านช่องทางของโซเชี่ยลมีเดียมีระบบไอทีที่เชื่อมโยงกันทั่วโลกในรูปแบบเดียวกันไปจนถึงทุกสาขาจะมีลักษณะการทำตลาดและทำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเหมือนกันทั่วโลก

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง

#### คำตอบ องค์การไทย

ปัญหาความแตกต่างของแต่ละบุคคลอาจเป็นตัวแปรหลักสำคัญในบางครั้งแต่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ส่วนมากแต่ละองค์การจะมีระบบการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเป็นรูปแบบมาตรฐานซึ่งผู้จำหน่ายอิสระก็ให้การตอบรับที่จะเข้ากระบวนการฝึกอบรมตามที่องค์การจัดสรรให้

#### คำตอบ องค์การต่างประเทศ

การสร้างระบบการจัดการไม่ใช่เรื่องยากเพราะส่วนมากเป็นระบบที่มีมาตรฐานเดียวกันจากต่างประเทศมาอยู่แล้วข้อดีขององค์การต่างประเทศคือผู้จำหน่ายอิสระแต่ละประเทศสามารถร่วมแบ่งปันประสบการณ์และความสำเร็จร่วมกันได้โดยบางองค์การยังมีการจัดงานระดับโลกเพื่อรวมตัวผู้จำหน่ายอิสระในวันพิเศษด้วย

ที่ผ่านมามองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

#### คำตอบ องค์การไทย

ส่วนมากคือการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ที่มักจะมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป และเทคโนโลยีในอนาคต

#### คำตอบ องค์การต่างประเทศ

การปรับใช้รูปแบบจากต่างประเทศ ให้เข้ากับความเป็นประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

ที่ผ่านมามองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

#### คำตอบ องค์การไทย

ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระบางราย ที่ไม่มีความอดทนยกเลิกทำธุรกิจไปบ้าง แต่ยังนับว่าเป็นจำนวนไม่มากนัก

#### คำตอบ องค์การต่างประเทศ

วัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ อาจทำให้มีอุปสรรค

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

**คำตอบ องค์กรไทย**

การสร้างความรู้สึกรักภักดีกับองค์กร และเติมเต็มความรู้กับผู้จำหน่ายอิสระอย่างตรงจุด ช่วยให้การดำเนินธุรกิจง่ายขึ้น ตอบโจทย์ผู้จำหน่ายอิสระได้ดีเสริมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่

**คำตอบ องค์กรต่างประเทศ**

ทิศทางจากนี้ผู้ประกอบการส่วนมากต้องการสร้างนวัตกรรมของตราสินค้าให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง ควบคุมการปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวโน้มโดยรวมของตลาด โดยเฉพาะการใช้สื่อออนไลน์หรือโซเชียลเน็ตเวิร์คเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลและสินค้าในระบบเรียลไทม์สนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้คล่องตัวทั่วโลก

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

**คำตอบ องค์กรไทย**

สิ่งสำคัญอีกอย่างคือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อรักษากรานกลุ่มนี้ได้ก็จะช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาลงทุนสรรหาหาคน คัดเลือก ฝึกอบรมใหม่ซึ่งต้องใช้งบประมาณ

**คำตอบ องค์กรต่างประเทศ**

การพัฒนาทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางอย่างอาจทำให้ผู้จำหน่ายอิสระต้องปรับตัวเองให้ทันยุคทันสมัยมากขึ้น เพื่อการคู่แข่งในท้องตลาดให้ได้

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

**คำตอบ องค์กรไทย**

เพิ่มความสนใจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจบนมือถือ สร้างตราสินค้าเพื่อตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์ติดต่อกับองค์กรได้รวดเร็วมากขึ้น

**คำตอบ องค์กรต่างประเทศ**

นำเสนอสินค้าที่มีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น อาทิ วัยรุ่น ผู้สูงอายุ รองรับความต้องการที่แตกต่างกัน

แม้กรณีของความแตกต่างในแต่ละบุคคล อาชีพการงาน อายุ อาจทำให้ความเข้าใจในธุรกิจแตกต่างกันบ้าง

ที่ผ่านมามีการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

#### คำตอบ องค์กรไทย

การสร้างชุมชนแฟนพันธุ์แท้ โดยเฉพาะการรุก Social Network ที่กำลังเป็นสื่อยอดนิยมในปัจจุบันของคนไทย เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ผู้ประกอบการนิยมนำมาใช้ ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดีมาก ทำให้องค์กรกับผู้จำหน่ายอิสระเกิดความรู้สึกได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

ส่วนมาทิสทางการทำชุมชนแฟนพันธุ์แท้เริ่มขึ้นจากองค์กรจึงต้องมีการเพิ่มด้วยเรื่องของสินค้าใหม่ที่ตอบสนองได้ตรงความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม การทำกิจกรรมที่หลากหลาย ยิ่งทำให้กลุ่มคนเหล่านี้ช่วยกระจายตราสินค้าออกไปสู่วงกว้างมากยิ่งขึ้น

ที่ผ่านมามีองค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

#### คำตอบ องค์กรไทย

การดำเนินการในบางเรื่องต้องใช้งบประมาณลงทุนและระยะเวลามาก องค์กรไทยมีจำนวนไม่กี่องค์กร ที่มีงบประมาณเพียงพอที่จะทำกิจกรรม หรือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แข่งขันกับองค์กรต่างชาติได้

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

การดำเนินการทุกอย่างยังคงอยู่ภายใต้นโยบายขององค์กรแม่ ปัญหาและอุปสรรคบางอย่าง อาจเกิดความล่าช้าในการอนุมัติ และความแตกต่างของคนไทยและต่างประเทศ แต่ในเรื่องของงบประมาณการลงทุนมีความได้เปรียบองค์กรสัญชาติไทยมาก

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

#### คำตอบ องค์กรไทย

ระบบไอที ภายในประเทศต้องพร้อมก่อน การขยายตัวในเรื่อง AEC ที่จะเกิดขึ้นในปี 2558 หากระบบภายในพร้อม ผู้จำหน่ายอิสระพร้อม สินค้าพร้อม ขึ้นต่อไปคือการศึกษาวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ รวมถึงสร้างจุดเด่นของตัวเอง

#### คำตอบ องค์กรต่างประเทศ

ทุกอย่างขึ้นอยู่กับองค์การแม่ ซึ่งส่วนมากแต่ละสาขาบริหารงานแยกกันอยู่แล้ว ขณะที่กรอบของการดำเนินธุรกิจถูกเชื่อมโยงกับระบบฝึกอบรมขององค์การที่สร้างวัฒนธรรมขององค์การตัวเองขึ้นมาอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจในภาพรวมขององค์การทำได้ง่ายยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การต่างประเทศสายที่ 1

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในปัจจุบัน ทำให้เราต้องหากกลยุทธ์มาเพื่อทำให้เป็นที่น่าสนใจของผู้จำหน่ายอิสระ เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีในองค์การของตนเองมากที่สุด และเป็นกลยุทธ์ในการรักษาผู้จำหน่ายอิสระให้อยู่ยาวนานที่สุด

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญของเรา จากนโยบายเราจะดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาด โดยจะมุ่งให้บริการผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับสุขภาพและความงาม ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูง ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างชื่อเสียงและการจดจำในตราสินค้าและองค์การให้แข็งแกร่งอย่างยั่งยืนและเป็นองค์การที่มีความนิยมสูงที่สุด

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก สิ่งที่ต้องถือเป็นนโยบายปฏิบัติและให้ความระมัดระวัง คือความแตกต่างของแต่ละบุคคล ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายจึงต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดแผนและกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมายมากที่สุด

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

องค์การของเราเป็นองค์การในเครือของ องค์การที่มีสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ดังนั้นแต่ละสาขาในแต่ละประเทศจะดำเนินงานทำงานโดยใช้นโยบายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับประเทศของตนแต่ก็ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

องค์การของเรามีแผนกที่รับผิดชอบที่ดูแลทางด้านของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะ รับผิดชอบงานวิเคราะห์ รวบรวม ข้อมูลทางการตลาด

นอกจากนี้เรามีพนักงานที่รับผิดชอบดูแล โดยเฉพาะ แบ่ง แยกประเภทของลูกค้า ออกเป็นสองฝ่าย คือ ผู้จำหน่ายอิสระผู้บริโภค ใช้การบริหารข้อมูลเชิงลึกและสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระระดับสูง ให้รู้สึกความเป็นบุคคลพิเศษ เจ้าหน้าที่ขององค์การจะมีความสนิทสนมกับผู้จำหน่ายอิสระในตำแหน่งสูง แม้แต่ข้อมูลภายในบางอย่าง อาทิเช่น การเตรียมออกนโยบายใหม่ บางอย่าง ต้องผ่านการประชุมร่วมกับกลุ่มผู้จำหน่ายอิสระระดับสูงเสียก่อน ข้อมูลยอดขายประจำปีขององค์การจะแจ้งให้ผู้จำหน่ายอิสระระดับสูงทราบก่อน ที่จะออกแถลงข่าวอย่างเป็นทางการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

องค์การเรามุ่งเน้นความถูกต้องในการกำหนดนโยบายในแต่ละครั้ง แต่เมื่อนโยบายออกไปปฏิบัติกับคนจำนวนมาก ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงเป็นตัวแปรหลักสำคัญ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

แต่ละสาขาทำงานเฉพาะประเทศของตน จะไม่เกี่ยวข้องกัน โดยอยู่ภายใต้ นโยบายของสำนักงานใหญ่เหมือนกัน

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

การสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มผู้จำหน่ายอิสระด้วยการเพิ่มผลตอบแทนกับกลุ่มผู้จำหน่ายอิสระระดับผู้นำในด้านหนึ่งกระตุ้นให้เกิดการสร้างยอดขายเพิ่มอีกด้านหนึ่งก็สร้างการกระตุ้นในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลที่คาดหวังเพื่อลดการลาออกของผู้จำหน่ายอิสระการให้ความสำคัญเรื่อง

ผลตอบแทนที่เหมาะสมจะช่วยรักษาฐานกลุ่มนี้ได้ขณะเดียวกันองค์กรก็ไม่ต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการ สรรหา รักษา และพัฒนา

ส่วนทางด้านการจัดการสร้างผลิตภัณฑ์ได้มีการแบ่งแยก พนักงานฝ่ายโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ตรายินค้าสินค้า ออกเป็นแผนกชัดเจน

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

นโยบายจากนี้ ต้องการสร้างนวัตกรรมของตรายินค้าให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง ควบคู่ การพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวโน้มโดยรวมของตลาด โดยเฉพาะการใช้สื่อออนไลน์ ปรับปรุงเว็บไซต์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลและสินค้าในระบบปัจจุบัน

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมี ปฏิสัมพันธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ความแตกต่างของแต่ละบุคคล อาชีพการงาน อายุ อาจทำให้ความเข้าใจในธุรกิจ แตกต่างกันบ้าง การพัฒนาทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางอย่างอาจทำให้ผู้จำหน่ายอิสระ ต้องปรับตัวเองให้ทันยุคทันสมัยมากขึ้น เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

แต่ละสาขาทำงานเฉพาะประเทศของตน จะไม่ยุ่งเกี่ยวกัน โดยอยู่ภายใต้นโยบายของ องค์กรแม่เป็นหลัก

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ ะไรไปแล้วบ้าง

ต้องสามารถดำเนินการได้และปฏิบัติได้จริง

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

เราให้ความสำคัญเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น และต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย

ที่ผ่านมาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

เรายังคงเน้นการพัฒนาไปบนพื้นฐานของนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านสินค้าและการ บริการที่ประทับใจ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

องค์การเป็นธุรกิจที่มีผู้จำหน่ายอิสระจำนวนมากอยู่ในเครือข่าย ความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

นโยบายทั้งหมดแล้วแต่องค์การแม่จะเป็นผู้ดำเนินการและดูแลแต่ละประเทศ

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การไทย รายที่ 2

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

เราคือผู้นำธุรกิจเครือข่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามสัญชาติไทย มีผู้จำหน่ายอิสระในองค์การหลายล้านคนทั่วประเทศ ที่ผ่านมาทางด้านของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น เรามุ่งเน้นในเรื่องของการขยายสาขาและการฝึกอบรมมาโดยตลอด เพื่อให้เข้าถึงผู้จำหน่ายอิสระทุกพื้นที่ของประเทศ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

การเปิดศูนย์ธุรกิจนั้นเป็นกลยุทธ์ที่เราพบว่า ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้จำหน่ายอิสระได้ แต่ยังไม่ครอบคลุมพอ ปัจจุบันเราจึงได้กำหนดนโยบายระยะยาว ที่เป็นยุคของการตลาดดิจิทัล การตลาดสมัยใหม่ที่เข้าถึงวิถีการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ปัจจุบันนี้เป็นยุคของเครือข่ายการตลาดที่ไร้พรมแดน เราเป็นองค์การขายตรงไทย ที่ได้มีการออกไปขยายตลาดในต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสัมพันธ์ทุกด้านขององค์การต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เพราะความแตกต่างทั้งหลาย มีส่วนเกี่ยวเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

เราพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมุ่งเน้นการสร้างผู้นำอิสระให้เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ไปจนถึงการพัฒนาระบบการจ่ายผลตอบแทนทางการตลาด ซึ่งเป็นการเสนอจากความต้องการผู้นำอิสระ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้นำอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญ การเข้าถึงจึงต้องอาศัยเครือข่ายผู้นำ ซึ่งเป็นธรรมชาติของธุรกิจขายตรงที่มีลักษณะการสร้าง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างง่าย สิ่งที่ต้องให้ความสนใจคือการพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้นำอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

การขยายธุรกิจไปตลาดต่างประเทศ และเข้าถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ยอมรับสินค้าของเราได้ เนื่องจากมาตรฐานสูง ต้องมีหลักเกณฑ์ความเป็นมาตรฐานสากลรองรับ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้นำอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

องค์การเราใช้งบลงทุนกว่า 50 ล้านบาท สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการขยายเครือข่ายอย่างยั่งยืนในกลุ่มผู้นำอิสระสร้างปรากฏการณ์ยกระดับสื่อธุรกิจขายตรงยุคดิจิทัลการตลาดและโซเชียลมีเดีย ด้วยการเปิดช่องสถานีดาวเทียมแห่งใหม่

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

องค์การต้องการให้เป็นสถาบันแห่งการสร้างผู้นำอิสระเจ้าขององค์การอย่างแท้จริง จึงให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุนทางการตลาด ในรูปแบบของสื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นสื่อกลางและเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทุกส่วนที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้นำอิสระในทุกด้าน



ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ความเข้าใจและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจแต่ละคนไม่เท่ากัน ทำให้การสื่อสารอาจมีอุปสรรคในการรับรู้จากข้อมูลที่สื่อสารออกไป

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

นโยบายขององค์การเราคือ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์คือหัวใจสำคัญในการขยายตลาดเครือข่ายในต่างประเทศ เพราะนี่คือยุคของดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง องค์การเราจะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถชนะคู่แข่งต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการที่ดี

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

ช่องทีวีดาวเทียมมุ่งเน้นขยายฐานความรู้ความเข้าใจต่อยอดสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยการนำเสนอสาระในรูปแบบของรายการคุณภาพเพื่อเป็นระบบสนับสนุนทางการตลาดศักยภาพสูงให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ ในการเสริมสร้างความรู้ สร้างอาชีพ และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ได้มาตรฐาน ด้วยการนำเสนอที่มีจรรยาบรรณและความน่าเชื่อถือ ถ่ายทอดผ่านบุคลากรคุณภาพขององค์การ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

ในเบื้องต้น ในส่วนของรายการทีวีดาวเทียม จะมีไม่กี่รายการ แต่ในอนาคตตามแผนระยะสั้นจะมีการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

ที่ผ่านมาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

ในส่วนของการขยายตลาดในด้านของ Social Media ที่ให้ความสนใจ เพราะเป็นการตลาดช่องทางใหม่ที่ได้รับความนิยมและมีผู้ใช้เป็นจำนวนมาก

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

การดำเนินการต้องมีต้นทุน องค์การต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการลงทุน ว่ามีความคุ้มค่าต่อการลงทุน หากทำแล้วสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ก็ถือว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

เราเป็นผู้ผลิต มีโรงงานเป็นของตนเอง ได้รับการรองรับมาตรฐานสากล ทำให้มีจุดแข็งสำคัญที่สามารถขยายตลาดต่างประเทศได้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กร ไทย รายที่ 3

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

ตลอด 7 ปีที่ผ่านมาขององค์กร มีนโยบายจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เป็นการจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนประสบการณ์ พร้อมเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาร่วมแชร์ประสบการณ์ หรือเป็นวิทยากรถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จ เพื่อเป็นการทำให้ผู้จำหน่ายอิสระ ได้สัมผัสประสบการณ์จริง และพบปะสังสรรค์ สร้างความเป็นวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัว ทุกสิ่งรวมไปถึง การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้า ระบบ และแผนการตลาดด้วย

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

เนื่องจากผู้จำหน่ายอิสระของเราส่วนมาก มีภูมิลำเนาที่ต่างจังหวัด อาจมีปัญหาและอุปสรรคบ้างในการเดินทางเข้ามาร่วมงานต่างๆที่องค์กรจัด แต่ทั้งนี้เราได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้นำของผู้จำหน่ายอิสระ ในบางครั้งได้ช่วยเป็นผู้จัดการประชุมให้กับผู้จำหน่ายอิสระในพื้นที่แทนองค์กร

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ในอนาคตการประกอบธุรกิจทุกอย่างต้องใช้ความสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงผู้จำหน่ายอิสระให้มากขึ้น เข้าใจถึงความต้องการของตลาดแต่ละประเทศ ที่สำคัญความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสิ่งที่คุณไทยทุกคนต้องเริ่มพัฒนา เพื่อเตรียมรับมือกับ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

หลังจากปัญหาของการเดินทางมาประชุม จึงต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปรับใช้ในการดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการ

เข้าถึงอินเทอร์เน็ตเป็นเรื่องง่าย ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ การรับสมัครผู้จำหน่ายอิสระ ประชาสัมพันธ์องค์การ สินค้า ผ่านเว็บไซต์ขององค์การได้ง่ายมากขึ้น

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

แม้ว่าองค์การธุรกิจขายตรงจะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้แต่ ทุกองค์การต้องไม่ลืมพื้นฐานของความเป็นธุรกิจนี้ที่เน้นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด แบบสังคมไทย เพื่อสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจกับลูกค้าให้มีความสม่ำเสมอด้วย ดังนั้นหากผู้นำระดับสูง ให้ความสำคัญเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ไม่สร้างความสัมพันธ์แบบเดิมกับลูกค้าใหม่ อาจทำให้ลูกค้าไม่ภักดีในระยะยาวได้

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

นโยบายการเข้าไปขยายตลาด สร้างความสัมพันธ์กับตลาดต่างประเทศ ควรใช้จุดเด่นความเป็นไทยของเราเข้าไปรักษาฐานลูกค้า ความเป็นไทยมีจุดเด่นหลายอย่างที่ต่างประเทศไม่มี แม้แต่ตัวคนไทยเอง ก็มีอุปนิสัยที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมากกว่าธุรกิจได้ง่าย

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

มีการปรับหลักสูตรการฝึกอบรม ให้เป็นได้ในระดับสากลขึ้น เพื่อเตรียมรับมือกับการทำ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับภูมิภาคอาเซียน ที่ไม่ใช่เพียงเฉพาะองค์การเท่านั้น เพราะองค์การต้องสามารถทำให้ผู้จำหน่ายอิสระซึ่งเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ขององค์การสามารถทำได้ในมาตรฐานเดียวกันกับองค์การในการออกไปขยายตลาดในอนาคตได้ด้วย

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม การสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้า จะต้องถูกพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้ทันยุคสมัย และเวลา

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ทักษะการทำธุรกิจและความสามารถของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน ดังนั้นเมื่อองค์กร จะทำการสื่อสารอะไร ไปยังผู้จำหน่ายอิสระหรือลูกค้า ก็อาจเข้าใจหรือสัมผัสประสบการณ์ได้ไม่เท่ากันในบางครั้ง

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ความต้องการของทุกองค์กร เป็นเรื่องของพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ ทั้งระบบ สินค้า และแผนการตลาด เนื่องจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ก้าวล้ำไปกว่าประเทศไทย หากไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียม ก็อาจสร้างความประทับใจได้ยาก และไม่สามารถดึงลูกค้าให้อยู่กับตราสินค้าเราได้ในระยะยาว

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ อะไรไปแล้วบ้าง

ปัจจุบันองค์กรมีสินค้าอยู่ในระบบแล้วประมาณ 3 กลุ่มหลัก แบ่งเป็นสินค้ากลุ่มสุขภาพ, ความงาม และสินค้าอุปโภคบริโภคในครัวเรือน

นอกจากในเรื่องของสินค้าที่องค์กรได้กล่าวมานี้ ในเรื่องของแผนการตลาด ในส่วนอื่น องค์กรยังได้มีการเปิดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้จำหน่ายอิสระอย่างต่อเนื่องทั้งยังได้มีการเปิดเว็บไซต์ใหม่ขึ้น โดยเนื้อหาในเว็บไซต์จะเป็นในเรื่องของการรับสมัครคนเข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระ โดยจะให้ผู้จำหน่ายอิสระได้เข้ามาใช้เว็บไซต์นี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงาน

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

องค์กรได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่ได้รับความนิยม เพื่อสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่ง แต่ยังคงพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมามาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

องค์การมีนโยบายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม หากสามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระผู้จำหน่ายอิสระได้ คาดว่าจะช่วยให้องค์การมีการเติบโตขึ้น

**ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง**

องค์การมีข้อจำกัดด้านการพัฒนาหรือการเรียนรู้ด้านสารสนเทศ ต้องอาศัยการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งจริง ดังนั้นหากใครที่ไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน อาจจะทำให้เข้าใจได้ยากกว่าผู้ที่มีพื้นฐานความรู้อยู่แล้ว

**ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร**

สินค้าไทยหลายชนิด เป็นที่ต้องการของตลาด มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง หากเราสามารถวิจัยและทราบความต้องการของตลาด สินค้า บริการ และเข้าไปสร้างความสัมพันธ์ก่อนที่จะขยายตลาดเข้าไปสร้างธุรกิจ จะทำให้ฐานผู้จำหน่ายอิสระในประเทศอื่น มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การต่างประเทศ รายที่4

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง**

นโยบายและกลยุทธ์ของเรา มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายอิสระเปรียบเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจมาโดยตลอด การดำเนินธุรกิจทุกอย่างต้องให้ผู้จำหน่ายอิสระเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อน ต้องให้เกียรติ และดูแลเปรียบเสมือนบุคคลพิเศษ ให้สมกับความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้จำหน่ายอิสระและความไว้วางใจที่ผู้จำหน่ายอิสระให้กับองค์การ

ทั้งนี้รวมไปถึงนโยบายทางด้านผลิตภัณฑ์ที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน มีมาตรฐานสากล สมกับที่เราเป็นองค์กรข้ามชาติที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติประเทศ

**ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง**

เนื่องจากเราเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีผู้จำหน่ายอิสระทั่วประเทศจำนวนมาก การดูแลและการบริหารให้ทั่วถึงเป็นรายบุคคลอย่างที่ปรารถนาอาจเป็นไปได้ยาก การกำหนดนโยบายบางอย่าง ต้องคำนึงความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระส่วนใหญ่

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

จากประสบการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่สหรัฐอเมริกา การจะเข้าไปขยายตลาดในต่างประเทศ ต้องศึกษาข้อมูลถึงวัฒนธรรมการดำรงชีวิต และ ธรรมชาติพื้นฐานของคนทำธุรกิจในประเทศนั้นๆ ไปจนถึงแนวโน้มความต้องการของสินค้าที่แตกต่างกันระหว่างคนเอเชียและยุโรป ทั้งนี้ระบบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ จะทำให้การเชื่อมโยงระบบทั่วโลกทำได้ง่ายขึ้น

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

มีผู้เชี่ยวชาญระดับสูง 2 ท่านเข้าร่วมทีมบริหาร เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เป็นบุคคลผู้มีประสบการณ์การทำงานด้านการตลาด จากการทำงานระดับนานาชาติ

ที่ท่านมององค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

ช่วงที่ท่านมา อาจยังมีทีมบริหารที่ไม่เพียงพอ ทำให้ตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคได้ไม่เต็มที่ รวมถึงขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ ทำให้ตราสินค้าจึงเติบโตอยู่เฉพาะกลุ่มเท่านั้น

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร

การให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่ผู้จำหน่ายอิสระนั้น ต้องแตกต่างจากประสบการณ์ที่เคยได้รับสัมผัสมา ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และหลักสูตรฝึกอบรมให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกันทั่วโลกย่อมเป็นเรื่องสำคัญ ไปจนถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหนือคู่แข่ง มีเอกลักษณ์ของตัวเอง

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

ในส่วนของประเทศไทยองค์กรก็ได้ขยายพื้นที่สำนักงานใหญ่ให้มีที่แสดงประวัติ และความเป็นมาขององค์กร แต่ละสาขาทั่วโลกมีห้องรับรองพิเศษสำหรับผู้จำหน่ายอิสระระดับสูง ได้เข้ามาพักผ่อน ซึ่งคล้ายกับห้องรับรองพิเศษของการบินไทย

**ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง**

ในเรื่องของระบบการฝึกอบรม และสร้างสายสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายอิสระไปจนถึง ผู้บริโภค เป็นเรื่องที่องค์กรต้องปรับปรุงตลอดเวลา ความต้องการในสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ไปจนถึงเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาดูแลระบบต่างๆ

**ที่ผ่านมาองค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมี ปฏิสัมพันธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง**

การฝึกอบรมในบางเรื่องการรับรู้ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน จากประสบการณ์ การดำเนินธุรกิจ ไปจนถึงทัศนคติส่วนตัว ทำให้มีผลต่อความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในบางกลุ่ม

**ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร**

ความต้องการในอนาคตมองว่าหาก ธุรกิจเครือข่ายที่ต้องการจะขยายไปยังตลาด ต่างประเทศ ต้องมีสินค้าที่โดดเด่น ซึ่งประเทศที่เข้าไปต้องไม่มีสินค้านั้นและสามารถแข่งขันได้ และมีแผนการตลาดจ่ายผลตอบแทนที่ทำให้ เกิดความ โดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่นทั่วไป

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

**ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ ะไรไปแล้วบ้าง**

แผนงานเชิงรุกในขณะนี้องค์กร ได้นำเข้าผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มสกินแคร์จาก ประเทศเกาหลี เข้ามาเพิ่มเติมเนื่องจากพบว่าปัจจุบันสินค้าในกลุ่มสกินแคร์มีตลาดที่กว้างเพราะ ผู้หญิงและผู้ชายสนใจดูแลตัวเองกันมากขึ้นแนวโน้มของประเทศเกาหลีเองก็กำลังได้รับความนิยม ในประเทศไทยขององค์กรจึงพร้อมแล้วที่จะเปิดตลาดตรงนี้โดยเฉพาะเมื่อองค์กร ได้มองเห็น โอกาส จากผลตอบรับที่ดีในตลาดที่เกี่ยวกับด้านผิวพรรณ

**ที่ผ่านมาองค์กรของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง**

เราได้ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ไปจนถึงการจัดประชุมที่แยกผู้จำหน่ายอิสระผู้ จำหน่ายอิสระออกเป็นระดับต่างๆของการเริ่มต้นธุรกิจ เพื่อให้การเรียนรู้เกิดขึ้น ได้อย่างต่อเนื่อง และคล่องจองกันทั้งระบบ

ที่ผ่านมามากรำกลยุทธการจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสินค้าและระบบน่าจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ทุกอย่างควรปรับปรุงให้ทันสมัย เพื่อเชื่อมโยงทุกอย่างให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้สมบูรณ์แบบ ง่ายต่อการขยายตลาดของผู้จำหน่ายอิสระ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

คู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก ที่ใช้กลยุทธ์ในลักษณะเดียวกัน อาจทำให้ผู้จำหน่ายอิสระเกิดการเปลี่ยนใจไปทำธุรกิจอื่นบ้าง หรือผู้บริโภคเกิดความสับสนในการเลือกสินค้า แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนน้อย และถือว่าเป็นธรรมชาติของธุรกิจเครือข่าย ที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

การสร้างความรักภักดีในองค์กรและตราสินค้า เป็นเรื่องสำคัญ แต่จะทำอย่างไรให้ลูกค้าเกิดความรักในตราสินค้าที่ไม่ได้ผลิตในประเทศของ การสร้างความแตกต่างและใส่ใจข้อมูลในเชิงลึกของผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรไทยรายที่ 5

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

เราเป็นองค์กรคนไทย ที่ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้ามาตลอดระยะเวลา 12 ปี นโยบายของเราคือทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความอบอุ่น และสัมผัสความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ง่าย สามารถทำให้ธุรกิจเราเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้หลักให้กับครอบครัวได้ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจ ไม่ใช่เพียงแค่พนักงานธรรมดาทั่วไป การออกสินค้าใหม่แต่ละรายการ ต้องมั่นใจได้ว่าผู้จำหน่ายอิสระสามารถนำไปทำการตลาดได้จริง ต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสากลและมาตรฐานรองรับ ดำเนินการภายใต้แผนการตลาดที่สามารถสร้างรายได้ไว้ชัดเจน

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง



ความแตกต่างในหลายด้านของผู้จำหน่ายอิสระแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ การศึกษา เป้าหมายในชีวิตต่างกัน นโยบายทุกอย่างที่ได้ดำเนินการ แล้วต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระให้ได้

**ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร**

การขยายตลาดไปต่างประเทศในกลุ่มอาเซียน แต่ในส่วนของประเทศเพื่อนบ้านยังมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกับเรา ทำให้การขยายตลาดไม่ยากนัก แต่คงต้องดำเนินการวางระบบให้เป็นมาตรฐานสากล

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

การพัฒนากระบวนการทุกส่วนงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นเป็นการออกสินค้าใหม่ การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผู้จำหน่ายอิสระรับทราบถึงสิทธิพิเศษต่างๆ การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้จำหน่ายอิสระ ซึ่งเรามีการจัดพิธีมอบเข็มเกียรติยศทุกเดือน

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

การตอบสนองความต้องการให้กับคนจำนวนมาก ไม่สามารถปฏิบัติได้ตรงใจทุกคน อาจเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันบ้างในบางครั้ง แต่ผู้นำระดับสูงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้คนในองค์กรเกิดความรักในองค์กรและตราสินค้าสินค้า

**ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรเป็นเช่นไร**

เครื่องมือและระบบการสื่อสาร เป็นเรื่องสำคัญ เรามีทีวีดาวเทียม สามารถรับสัญญาณได้ในหลายประเทศ นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์สำหรับผู้จำหน่ายอิสระเข้ามาเลือกชมและซื้อสินค้าได้ แต่หากต้องการขยายในประเทศที่มีการพัฒนามากกว่าเรา การดำเนินการทุกอย่างต้องปรับปรุงให้ทันสมัยเทียบเท่ามาตรฐานหรือดีกว่าประเทศนั้นๆ

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการทำตลาด จากงานวิจัยเราพบว่าการค้าปลีกของคนไทยเป็นที่นิยมเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นคำนิยามนำไปสู่เรื่องของกระแสซึ่งในส่วนนี้นำมาสู่การพัฒนาให้เกิดเครื่องคิดต่างๆ ขึ้นมามากมายจากปัจจัยนี้ทำให้องค์กรเห็นถึงโอกาสในการกระจายรายได้ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรคำนึงถึงมาโดยตลอด

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

เราพยายามสร้างกิจกรรมมากมายให้กับผู้จำหน่ายอิสระ แต่อาจยังไม่มากพอ ทั้งที่เราจึงได้พยายามจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีมาโดยตลอด รวมไปถึงการทำรายการทีวีในช่องฟรีทีวี ที่คาดว่าจะมีการขยายเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ธุรกิจเครือข่ายเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากทำให้ความแตกต่างในเรื่องของความคิดมีมากตามไปด้วย ระบบการฝึกอบรมจึงต้องถูกนำเข้ามาใช้มากขึ้นเพื่อปรับและจัดระบบทุกอย่างให้เหมาะสมลงตัวและเป็นไปในทิศทางเดียวกันนโยบาย

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

การขยายระบบเครือข่ายไปต่างประเทศต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย องค์กรต้องมีประสบการณ์ทางด้านการค้าในธุรกิจมากพอที่จะก้าวไปสู่ในระดับเวทีโลกได้

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

เราดำเนินกิจกรรมหลากหลาย ในเรื่องของการเปิดเฟรนไชส์กาแฟวัตถุประสงค์เฟรนไชส์กาแฟก็คือองค์กรต้องการที่จะกระจายรายได้เพิ่มให้กับผู้จำหน่ายอิสระรวมถึงบางคนที่ไม่ชอบในงานการขายตรงและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อธุรกิจเครือข่ายการเปิดเฟรนไชส์นี้ขึ้นมาก็เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีทางเลือกในการเพิ่มรายได้ของตนเองซึ่งอย่างน้อยจะเป็นรายได้เสริม

**ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง**

โครงการใหม่ๆขององค์กรมีอีกจำนวนมากที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนที่ดำเนินการไปแล้วเมื่อเราติดตามสอบถามกระแสตอบการรับว่า ตรงกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้บริโภครูปแบบใดเมื่อได้ข้อมูล ก็จะถูกนำกลับมาปรับปรุงเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่า

**ที่ผ่านมามการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น**

เรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ที่ต้องเพิ่มเติมเข้ามาและเรากำลังศึกษารูปแบบใหม่ๆ ที่จะเข้ามาช่วยผู้จำหน่ายอิสระของเราให้ได้มากที่สุด

**ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง**

ทุกอย่างมีทั้งการตอบรับที่ดี และยังไม่สามารถเข้าไม่ถึงในบางกลุ่ม แต่นั่นไม่ใช่ปัญหา เป็นเรื่องปกติของแต่ละธุรกิจ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

ก่อนที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ ควรจะลงพื้นที่ก่อนที่เราจะเข้าไปทำธุรกิจให้มากที่สุด เพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพราะคนที่อื่นแตกต่างจากคนไทยความต้องการวัฒนธรรมทุกอย่างมีความแตกต่าง

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กร ไทย รายที่ 6

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง**

องค์กรมุ่งมั่นที่จะ การพัฒนาระบบการรับสมัครเข้ามาเป็นผู้จำหน่ายอิสระให้เกิดความทันสมัย อีกทั้งยังต้องการทำให้การสมัครมีความรวดเร็ว มากยิ่งขึ้น และใช้เวลาที่น้อยที่สุดเพื่อความสะดวกของลูกค้าที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

**ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง**

ที่ผ่านมาพบว่าขั้นตอนการสมัครผู้จำหน่ายอิสระที่มีขั้นตอนมากไป อาจสร้างปัญหาล่าช้ากับองค์กรเป็นอย่างมาก ทำอย่างไรเราจะสามารถให้บริการได้รวดเร็วทันกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระได้ในทันที

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ความพร้อมและมาตรฐานการผลิตสินค้า ไปจนถึงกำลังการผลิตสินค้าที่ควรมีโรงงานเป็นของตนเอง ก็เป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายจะเพิ่มขึ้น และเป็นประเทศที่มีการพัฒนามากกว่าไทย ความคาดหวังของจะสูงกว่า

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ท่านมององค์กรของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

ปัญหาเรื่องขอเวลาในการสมัครผู้จำหน่ายอิสระที่ล่าช้า ทำให้องค์กรได้พิจารณา นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในส่วนนี้ โดยใช้แท็บเล็ตเข้ามาช่วย โดยองค์กรได้ทำการลงทุนในการพัฒนาซอฟต์แวร์ขององค์กรขึ้นมาใหม่ แล้วแจกแท็บเล็ตให้ผู้จัดการเขตกว่า 1,200 แห่ง เพื่อที่จะให้ผู้จัดการเขตสามารถคีย์ข้อมูลของผู้จำหน่ายอิสระใหม่ในพื้นที่ แล้วส่งต่อมายังองค์กรโดยระบบออนไลน์ หลังจากทางองค์กร ก็จะทำการตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัคร เสียเวลาเพียง 10 นาทีเท่านั้น ก็สามารถรับสมัคร ผู้จำหน่ายอิสระใหม่ได้ และซื้อสินค้าได้ทันที

ที่ท่านมององค์กรของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง

ปัญหาและอุปสรรคคงจะเป็นเรื่องของการเขียนโปรแกรมใหม่ ที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้มาพัฒนา เนื่องจากเรายังไม่หยุดพัฒนาแค่นี้ เพราะนี่เป็นเพียงโครงการแรกเท่านั้นแต่จะเริ่มขยายออกไปอีกเรื่อยๆ โดยเฉพาะในเรื่องของแคตตาล็อกเพื่อสร้างความสะดวกให้กับผู้จำหน่ายอิสระ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายโดยตรง ควรเป็นเช่นไร

การสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นสิ่งสำคัญ ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพสินค้า ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้านภาษาที่จะสามารถสื่อสารกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

เราได้แบ่งข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าและผู้จำหน่ายอิสระออกเป็นกลุ่มเพื่อการดูแลที่ครบถ้วนได้ถูกต้องที่ผ่านมาทำให้องค์การสามารถจัดการในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีทุกอย่างยังรวมการช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์ในตัวของสินค้าที่ออกไปสู่ผู้บริโภคเพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระออกไปทำตลาดได้ง่ายยิ่งขึ้น ขณะที่ผู้บริโภคก็รับรู้ถึงความเคลื่อนไหวใหม่ๆขององค์การ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

กลยุทธ์การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ คือเรื่องสำคัญมาโดยตลอดของเรา แต่เราพบว่าตั้งแต่ช่วงต้นปีที่ผ่านมาในปีนี้อยอดขายไม่เป็นไปตามความคาดหมายเท่าที่ควร เราจึงคิดว่าคงจะต้องปรับการโฆษณาแบบใหม่ เพื่อให้เข้าถึงจิตใจของผู้บริโภคมากขึ้น มากกว่าการเน้นขายสินค้า

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ข้อมูลบางอย่างของลูกค้าเราต้องใช้เวลาปรับปรุง

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

เรื่องของกฎหมายในแต่ละประเทศ คือสิ่งสำคัญอีกประการที่เราต้องจัดการเรื่องข้อมูลให้ดี เพราะธุรกิจขายตรงในแต่ละประเทศ กฎหมายไม่เหมือนกันมีข้อกำหนดมากมายดังนั้นบุคลากรที่จะเข้ามาดูแลเรื่องนี้ควรมีแบ่งแยกชัดเจน เพื่อดูแลในแต่ละประเทศ

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

แบ่งประเภทผู้จำหน่ายอิสระออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่อยู่กับเรามากกว่า 10 ปี กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่ระยะเวลาสั้นลง ขณะที่กลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มที่เข้ามาในระยะเวลาสั้นมาก แต่ละกลุ่มจะใช้กลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน อย่างเช่น

กลุ่มแรกจะได้รับคาร์ดสิทธิพิเศษและสินค้าใหม่รวมถึงข่าวสารที่เป็นพิเศษเฉพาะพวกเขาเหล่านั้นจริงๆ

กลุ่มที่สอง จะได้รับจดหมายแจ้งข่าวสารกระตุ้นให้เกิดการซื้ออย่างต่อเนื่อง และการดูแลที่พิเศษแต่น้อยกว่าระดับแรก

กลุ่มที่สาม กลุ่มนี้มีอัตราการเข้าออกมากดังนั้นกลยุทธ์คือจดหมายแจ้งพิเศษว่า หากเข้ามาทำธุรกิจตอนนี้ กลับมาอีกครั้งเขาจะได้รับสิทธิอะไรพิเศษที่น่าสนใจบ้าง

### ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

โฆษณาประชาสัมพันธ์ ถ้าสุดโฆษณาของเรา จึงได้พยายามปรับเป็นเรื่องราวของความผูกพันระหว่างธุรกิจกับผู้จำหน่ายอิสระ ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ยอดขายเท่านั้น แต่พยายามสื่อออกไปถึงความรักและความสัมพันธ์ที่ดีของผู้จำหน่ายอิสระและองค์การ ซึ่งต่อไปก็คงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงความรู้สึกของทุกคนได้มากยิ่งขึ้น

ที่ผ่านมาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

โครงการในอนาคตเราอยากให้ผู้จำหน่ายอิสระทุกคนมี Tablet เป็นของตัวเอง แต่ผู้จำหน่ายอิสระเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง องค์การจะจัดโปรแกรมชั้นซื้อสินค้าในราคาพิเศษได้ในอนาคตอันใกล้

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

ระบบการขนส่งคืออีกหนึ่งกลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่สำคัญของเรา ปัจจุบันเราแก้ไขการได้รับสินค้าล่าช้า ให้ทุกคนได้รับสินค้าที่ตรงความต้องการและรวดเร็วขึ้น โดยการนำ Tablet มาใช้กับพนักงานส่งของที่บอกตำแหน่งที่อยู่ของลูกค้าได้แม่นยำ รวมไปถึงจนถึงการเช็คสต็อกสินค้าแบบออนไลน์ เมื่อเกิดการสั่งซื้อเพิ่มเติมในขณะที่ไปส่งสินค้า ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระรู้ทันที่ว่า ขณะนี้มีสินค้าขึ้นไหน และขึ้นไหนกำลังขาดตลาด

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

ต้องเน้นทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการขนส่งที่ดีควบคู่กันไป การร่วมมือกับพันธมิตรเปิดโรงงานที่ต่างประเทศหรือเปิดจุดกระจายสินค้าคือหนึ่งในนโยบายเพราะจะทำให้ต้นทุนลดลง ความรวดเร็วและคุณภาพของสินค้าตรงตามมาตรฐาน

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การต่างประเทศ รายที่ 7

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

เน้นการมองถึงความต้องการหลักๆของผู้บริโภคสินค้า อย่างเช่นเรานั้นเน้นเกี่ยวกับเรื่องของคุณภาพเพื่อสุขภาพ คือหัวใจหลักของทุกกลยุทธ์การตลาดต่างๆ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

องค์การเน้นเรื่องของคุณภาพ การจะสร้างความเข้าใจในตัวสินค้า จึงต้องใช้การอบรมสัมมนาเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ข้อมูลและแสดงถึงผลวิจัยที่อ้างอิงทางด้านวิทยาศาสตร์ได้จริง ทำให้การขยายตลาดค่อนข้างเป็นไปได้ช้า และได้กลุ่มลูกค้าจำนวนคนต่อครั้งน้อย

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เป็นเครื่องมือสำคัญในอนาคต ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถสร้างความเข้าใจและน่าเชื่อถือได้อย่างที่ต้องการ

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

กลยุทธ์สำคัญที่สุดขององค์การ ในปีนี้ คือการจัดกิจกรรม วันแห่งชัยชนะ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการขององค์การ และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยที่ผ่านมาองค์การได้เข้าไปจัดกิจกรรมดังกล่าวในหลายๆจังหวัดทั่วประเทศ และที่ผ่านมา ผู้จำหน่ายอิสระผู้จำหน่ายอิสระและประชาชนทั่วไปต่างให้ความสนใจอย่างมาก

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

องค์การต้องไม่ละเลยเรื่องที่ทำได้ดีในอดีต ก็สามารถนำมาใช้ได้ปรับให้เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง ควรเป็นเช่นไร

เราต้องทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับเสียก่อน เพราะนี่คือเครื่องมือสำคัญที่สุดของธุรกิจเครือข่าย หากสินค้ามีจุดเด่นก็คงไม่ยากที่จะนำไปทำการตลาด ที่สำคัญต่อจากนั้นบุคคลากรของเราที่จะออกไปปฏิบัติงานในสากล ต้องมีความรู้ที่พร้อมจริง รู้จริง ตอบได้ทุกคำถาม จึงจะสามารถประทับใจกลุ่มเป้าหมายได้

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามงค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง**

องค์การได้จัดกิจกรรม วันแห่งชัยชนะ ครั้งยิ่งใหญ่ในกรุงเทพฯ มีผู้จำหน่ายอิสระเดินทางมาร่วมงานกว่า 700 ราย โดยได้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ต่างๆ เพื่อให้แนวรุกในการขับเคลื่อนองค์การของผู้จำหน่ายอิสระเป็นไปในทิศทางเดียวกันหมด

**ที่ผ่านมามงค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง**

การจัดกิจกรรมรูปแบบใหม่ๆเกิดขึ้นอีก เพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระทั่วประเทศได้เข้าถึงองค์การมากขึ้น การขยายตลาดในพื้นที่ต้องเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

**ที่ผ่านมามงค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง**

การฝึกอบรมขององค์การและผู้จำหน่ายอิสระ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นอุปสรรคบางอย่างของแผนการตลาดอาจทำให้ผู้จำหน่ายอิสระไม่สมหวัง เพราะทำงานยาก ประเด็นนี้จึงต้องมีการวางแผนใหม่ เพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระทำงานและทำเงิน ได้ง่ายขึ้น

**ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร**

สำนักงานใหญ่ของเรามีนโยบายที่จะสร้างโรงงานการผลิตในประเทศไทย เพื่อเป็นฐานผลิตสินค้าบางรายการส่งออกสู่ประเทศต่างๆ เพราะขณะนี้โรงงานขององค์การมีเพียง 2 ประเทศเท่านั้นคือประเทศมาเลเซียประมาณ 4 โรงงาน และประเทศจีนอีก 2 โรงงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์การ มีการยอมรับและมีเป้าหมายให้ประเทศไทยจะเป็นจุดของการตั้งโรงงาน ซึ่งคาดว่าจะภายใน 3 ปี ก่อนเปิดตลาดเสรีอาเซียน

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย



ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ  
อะไรไปแล้วบ้าง

ในงาน วันแห่งชัยชนะ ที่ผ่านมาองค์การยังได้เปิดตัวแผนการตลาดใหม่ล่าสุด ที่  
เรียกว่า ไฮบริด โดยเป็นแผนการตลาด แบบใหม่ที่องค์การเป็นผู้ออกแบบ โดยพัฒนาขึ้นมาจาก  
โครงสร้างของแผนเดิมที่เริ่มต้นเกิดจากความเรียกร้องของผู้จำหน่ายอิสระ ผู้จำหน่ายอิสระที่บอกว่า  
นอกจากสินค้าดีแล้วแผนการตลาดต้องมีความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจด้วย

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

เราได้แนะนำแผนการตลาดใหม่ โดยจะต้องมาปรับปรุงเรื่องของหลักสูตร  
ฝึกอบรม ให้เข้ากับแผนการตลาดใหม่ และสร้างความเข้าใจได้อย่างง่ายเร็วขึ้น

ที่ผ่านมาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้  
ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

ในเรื่องของ สังกะออนไลน์เป็นเรื่องที่ ผู้จำหน่ายอิสระแนะนำเข้ามากับองค์การ  
แต่ทั้งนี้จะต้องมาดูข้อดีและความคุ้มค่าของการลงทุนอีกครั้ง

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกล  
ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจเครือข่ายมีความซับซ้อนมากกว่าธุรกิจ  
อื่นเพราะเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับคน ดังนั้นเราต้องสร้างความพึงพอใจให้ได้มากที่สุดและลด  
ความขัดแย้งให้มันน้อยที่สุดเช่นกัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์  
กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

การให้เกียรติผู้นำระดับสูงในการเข้ามาช่วยแนะนำและเสนอแนะแนวทางการ  
บริหารการตลาด เป็นเรื่องสำคัญของเราเพราะในส่วนแรกองค์การเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์แต่ใน  
ภาคสนามแล้วคือผู้จำหน่ายอิสระที่ไปทำธุรกิจจริง จะทราบถึงปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าองค์การไทย รายที่ 8

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา องค์การดำเนินธุรกิจไม่ได้เน้นผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่  
ยังมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายอิสระด้วยกันเองอีก

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์  
 ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ความหลากหลายของนโยบายอาจทำให้ความเข้าใจแตกต่างกันไปบ้าง การกำหนด  
 นโยบายต่างๆจึงต้องคำนึงถึงคนจำนวนมากเป็นสำคัญ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์  
 กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

สินค้าถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

เรามีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการ  
 ได้เสมออยู่แล้ว โดยทุกอย่างต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนา  
 กระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการ  
 ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง

อยากที่บอกไปคือเราเป็นธุรกิจเครือข่าย เกี่ยวข้องกับผู้คนมากมายหลากหลายที่มา  
 อุปสรรคเรื่องของการสร้างความเข้าใจ ปรับความรู้พื้นฐานในการทำงานร่วมกันมากกว่า

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์  
 กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้อง  
 กับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายโดยตรง ควรเป็น  
 เช่นไร

องค์กรต้องสร้างฐานความมั่นคงขององค์กรให้ได้ก่อน เพื่อสนับสนุนผู้จำหน่าย  
 อิสระให้ทำงานได้อย่างเต็มที่มากที่สุด ระบบไอทีและภาษาคือสิ่งสำคัญ

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์  
 อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือ  
 ตัวแทนเครือข่ายโดยตรง

เรามีระบบการฝึกอบรมที่แบ่งประเภทของผู้จำหน่ายอิสระออกเป็นระดับชั้น  
 ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของแต่ละกลุ่ม เนื้อหาการอบรมก็จะแตกต่างกันไป

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์  
อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

องค์การต้องยกระดับของการสร้างชื่อเสียงเพื่อเป็นที่รับรู้และสร้างความภูมิใจ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมี  
ปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ไม่มี

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์  
กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ต้องเข้าใจการทำงานในตลาดต่างประเทศ ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ควร  
ทำการศึกษาให้ดีกว่าก่อนจะทำตลาด

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ  
อะไรไปแล้วบ้าง

องค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

ปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสม

ที่ผ่านมการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์การของท่านยังไม่ได้  
ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

เราจะช่วยผู้จำหน่ายอิสระขยายตลาดไปในต่างประเทศให้ได้มากกว่านี้ เพื่อให้ตรา  
สินค้าขายตรงไทยไปสู่ตลาดต่างประเทศ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกล  
ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

ไม่มีอุปสรรคแต่ต้องใช้ระยะเวลา

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์  
กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

จากนี้ไปจะหันมาพัฒนาผู้จำหน่ายอิสระให้มีความรู้ในเรื่องวิชาการ เพื่อให้ผู้  
จำหน่ายอิสระออกไปให้ความรู้ที่ถูกต้องกับผู้บริโภค รวมถึงยกระดับอัตลักษณ์ของตราสินค้า  
สินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือแม้กระทั่งองค์การ รวมถึงยังมีเป้าหมายที่จะยกระดับโอท็อปให้  
ก้าวสู่นานาชาติ

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรต่างประเทศ รายที่ 9

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

ตลอดระยะเวลาของเรามุ่งมั่นที่จะดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ตามองการณ์แม่จากต่างประเทศเป็นสำคัญ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื่องจากองค์กรต่างชาติกับไทยวัฒนธรรมแตกต่างกัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

องค์กรต้องความพร้อมของแผนการตลาด สินค้า ระบบสารสนเทศ คือเรื่องที่สำคัญ

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

มีการปรับและพัฒนาสินค้าให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

อุปสรรคอาจจะเป็นเงื่อนไขของระยะเวลาในการขออนุญาตสินค้าใหม่ในแต่ละครั้ง ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระต้องใช้ระยะเวลาเวลานานกว่าปกติ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการเครือข่ายขายตรง ควรเป็นเช่นไร

เราเป็นองค์กรต่างชาติ ทุกอย่างย่อมต้องอยู่ที่นโยบายขององค์กรแม่เป็นหลัก แต่ในความคิดเห็นส่วนตัว มาตรฐานสินค้า และการดำเนินการที่ถูกต้องตามกฎหมายในแต่ละประเทศเป็นเรื่องสำคัญมาก เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้จำหน่ายอิสระ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายโดยตรง

เราเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงมีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นมีจุดขายเหนือกว่าคู่แข่งตามท้องตลาดในขณะที่เดียวกันเรามีฐานผู้บริโภคและผู้ที่ทำธุรกิจที่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าอยู่เป็นจำนวนมาก

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

มีปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่อยู่เสมออยู่แล้ว เพราะต้องปรับให้ทันกับความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

อุปสรรคเป็นเรื่องเฉพาะความแตกต่างของแต่ละบุคคล ความเข้าใจและการรับรู้ข้อมูลไม่เหมือนกัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

องค์กรต้องมีความพร้อมทุกด้านต้องและต้องทำให้สมบูรณ์แบบ เพราะมาตรฐานของต่างประเทศสูงกว่า แต่สำหรับองค์กรนี้ทุกอย่างคงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรแม่ในต่างประเทศ

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

ตั้งแต่ต้นปีที่ผ่านมาได้มีการปรับเปลี่ยนในหลายๆส่วนเพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กรและหุ้นส่วนซึ่งเราหมายถึงที่ปรึกษาผลิตภัณฑ์อิสระสามารถเติบโตไปพร้อมๆกันเพราะธุรกิจของเราจะเดินหน้าต่อไปได้ไม่ติดขัดถ้าขาดซึ่งการสนับสนุนจากผู้จำหน่ายอิสระ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

การจัดกิจกรรมที่มากขึ้น เพื่อกระชับความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้จำหน่ายอิสระ และระหว่างผู้จำหน่ายอิสระด้วยกันเอง และการประกาศเกียรติคุณช่วยเหลือผู้เกษียณ

ที่ผ่านมามาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

สิ้นปีนี้เราจะมีสินค้าทั้งหมดประมาณ 14 รายการ โดยเป้าหมายขององค์กรในอนาคตจะทำให้ประเทศไทย สามารถวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ครบหมดทั้ง 4 กลุ่มให้ได้ ส่วนปลายปี พ.ศ. 2556 องค์กรอยากสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น 2 เท่า สร้างจำนวนผู้นำระดับสูงให้ได้อย่างน้อย 3 รหัส

ที่ผ่านมามองการของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

การดำเนินการใดๆต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติก่อนจากสำนักงานใหญ่

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

องค์กรต้องทราบความต้องการของลูกค้าและนักธุรกิจอิสระก่อนซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องมีข้อมูลทางการตลาดที่จำเป็นต้องทราบ

ผู้บริหารระดับสูง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรต่างประเทศ รายที่ 10

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามองการของท่านได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์อะไรไปแล้วบ้าง

จากแนวความคิดที่ว่า คลื่นทางเศรษฐกิจหน่วยแรกคือภาค ธุรกิจเกษตรกรรม อุตสาหกรรม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและธุรกิจเครือข่าย จนกระทั่ง แนวโน้มทางเศรษฐกิจถัดไป ซึ่งถือเป็นคลื่นลูกที่ 5 เรามีความเชื่อมั่นว่า สิ่งนั้นคือ “ภาคธุรกิจพันธมิตร” ที่จะเติบโตได้จากแนวคิดสังคมแห่งปัญหา ดังนั้นนโยบายทุกอย่างจะอยู่ภายใต้แนวคิดนี้และนโยบายขององค์กรแม่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา

ที่ผ่านมามองการของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

สิ่งสำคัญคือการตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระให้ครบถ้วน นโยบายคือรายได้หรือแผนการตลาด ที่ต้องพร้อมทั้งสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่กัน

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ก่อนที่จะขยายตลาดไปที่ไหน องค์กรต้องเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมก่อน

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการอะไรไปแล้ว

เป้าหมายคือทำอะไรให้กลุ่มคน 4 อาชีพหลักในปัจจุบัน ได้แก่ ลูกจ้าง, ธุรกิจส่วนตัว, เจ้าของธุรกิจ และนักลงทุนมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีความปรารถนาที่จะเป็นศูนย์กลางแห่งการรวมกลุ่มคนทั้ง 4 อาชีพ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับ ผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

เนื่องจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งใหม่ อาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้จำหน่ายอิสระ

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระ หรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง หรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรง ควรเป็นเช่นไร

ประเทศที่พัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสที่ดี ดังนั้นเราจะไปขยายตลาดเราต้องมีความพร้อมในทุกด้าน

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง ที่สนับสนุนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายอิสระหรือตัวแทนเครือข่ายขายตรง

สำหรับหลักการทำงานคือองค์การที่สร้างบุคคลทั่วไปให้เป็นผู้จำหน่ายอิสระมีอาชีพ

ที่ผ่านมาองค์การของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์อะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

ไม่มีอะไรอยากปรับปรุง

ที่ผ่านมาองค์การของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการจัดการความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอะไรบ้าง

ไม่มีปัญหา

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ควรเป็นเช่นไร

ระบบคอมพิวเตอร์ที่ดีคือสิ่งที่เป็นเครื่องมือสำคัญ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้นำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไปสู่การปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้าง

แบ่งการดำเนินธุรกิจและซื้อสินค้าออกเป็นกลุ่มระดับต่างๆตามความต้องการ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง แต่อยากปรับปรุง

การเพิ่มช่องทางขยายตลาดผ่านเว็บไซต์และโซเชียลเน็ตเวิร์ค

ที่ผ่านมามาการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์อะไรบ้างที่องค์กรของท่านยังไม่ได้ดำเนินการซึ่งมีความต้องการและความจำเป็น

นโยบายการมอบรางวัลและการสร้างกำลังใจที่ตรงจุดประสงค์และความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระจริงๆ

ที่ผ่านมามองการณ์ของท่านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทยอะไรบ้าง

ผู้จำหน่ายอิสระไม่ค่อยมีการตอบรับกับกลยุทธ์บางอย่าง

ในอนาคตท่านคิดว่าความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ไปสู่สากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วควรเป็นเช่นไร

ความต้องการขององค์กร ทุกอย่างก็ต้องพร้อมและรู้จุดมุ่งหมายที่เราจะไปในอนาคต

อนาคต

สรุปข้อมูลสัมภาษณ์: กลุ่มนักวิชาการ

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในไทย ท่าน พบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้ประกอบการอย่างไร

ธุรกิจเครือข่ายขายตรง ถ้าองค์กรใดได้นำระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์องค์กรนั้นย่อมมีความได้เปรียบ เนื่องจากลักษณะของธุรกิจมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้สร้างสายสัมพันธ์และใช้ในการสร้างและขยายเครือข่ายแบบอย่างไม่มีสิ้นสุดในองค์กร การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสาร รวมถึงการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องมีการแบ่งปันผลประโยชน์ ทำให้รูปแบบของการนำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องมีความสอดคล้องกันกับแนวนโยบาย การสื่อสารต้องดำเนินการ



ให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีความเข้าใจนโยบายและกลยุทธ์ โดยที่ทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมกันกำหนดนโยบายตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง คณะผู้ทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้บริโภคเกิดความรู้สึกที่ประทับใจ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

สำหรับประเทศไทยถือว่ามีความได้เปรียบกว่าประเทศอื่นๆในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเนื่องจากพื้นฐานของพฤติกรรมของคนไทยเป็นการใช้ชีวิตแบบชุมชน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การตัดสินใจประกอบอาชีพเป็นผู้จำหน่ายอิสระก็มีหลายสาเหตุ ทำให้ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยคนไทยสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่ายกว่าในต่างประเทศ

แต่ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงในการออกนโยบายในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ บางครั้งมักไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก ส่งผลต่อการดำเนินการอาจได้ผลลัพธ์ไม่ตรงตามเป้าหมาย

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

ผู้ประกอบการ ควรคำนึงว่าลูกค้าซื้อสินค้าเพราะต้องการสินค้านั้นจริง ไม่ใช่เพราะราคาหากองค์การมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไปยังลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าที่ดีเพื่อให้ลูกค้าสังเกตเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของสินค้าอย่างชัดเจนและมีความถูกต้อง

ทั้งนี้ผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายขายตรงก็ต้องมีความรอบรู้และสามารถดึงเอาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบในธุรกิจมาใช้ดำเนินการ และนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจให้มากที่สุด ซึ่งผลที่ตามมาคือทำให้ง่ายต่อการขยายของค์การต่อไปในอนาคตและทำให้ระบบ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในรูปแบบของตัวองค์กรและผู้จำหน่ายอิสระ

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงส่วนใหญ่ พบปัญหาในเรื่องของการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพหรือการสร้างสายสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดี และการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนในองค์กรอาจเกิดความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างหรือขยายของค์การ

**บริบทของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ต้องเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก รู้ความต้องการของคนไทยที่มีความแตกต่างจากคนในต่างประเทศ ทั้งด้านของการบริการ การสื่อสาร และตัวสินค้าที่ต้องตอบสนองความต้องการได้จริง จะเห็นได้จากสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริโภคส่วนใหญ่เริ่มให้ความสำคัญกับสินค้าสุขภาพมากขึ้น และมองหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์และคุณภาพที่ดีเยี่ยม ตรงกันข้ามกลับไม่ค่อยคำนึงในเรื่องของราคาสินค้ามากนัก วิเคราะห์ได้จากสินค้าหลายๆ ชนิดในท้องตลาดถ้ากล่าวถึงตราสินค้าลูกค้าก็อยากซื้อสินค้านั้นแล้ว นั่นเป็นเพราะว่าสินค้านั้นมีคุณค่าหลักตรงตามต้องการ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง )**

ธุรกิจเครือข่ายเกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก การจัดระบบฝึกอบรมให้ผู้จำหน่ายอิสระมีแนวคิดหรือวิสัยทัศน์เป็นไปในแนวทางเดียวกันถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึง โครงสร้างในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาเครือข่ายองค์กรในเชิงลึกต่อไปว่า องค์กรประกอบใดหรือเครื่องมือชนิดไหน ที่ช่วยในการพัฒนาระบบองค์กรให้ดีขึ้น แต่ปัญหาที่พบคือผู้จำหน่ายอิสระ มีความคาดหวังที่สูงกับองค์กรที่ต้องการการตอบสนอง

แต่เมื่อองค์กรขยายธุรกิจออกไปแล้ว เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแผนการบางครั้งก็เกิดความท้อแท้และอาจส่งผลต่อการตัดสินใจไม่ดำเนินธุรกิจ การพัฒนาหลักสูตรการอบรม จึงควรแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกให้ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การที่จะขยายองค์การอย่างต่อเนื่องนั้น ธุรกิจเครือข่ายขายตรงหรือธุรกิจการค้าในรูปแบบใดก็ตาม ควรพิจารณากลยุทธ์ของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเข้าไปเป็นนโยบายทางการตลาดด้วยเสมอ หลายองค์การจึงสังเกตเห็นถึงความสำคัญและนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนกันอย่างแพร่หลาย

ประเด็นสำคัญสรุปนั้น ต้องวิเคราะห์ก่อนว่าระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนที่เป็นประโยชน์อย่างไรและเราสามารถนำมาใช้หรือพัฒนาธุรกิจของเราในด้านใดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์การควรมีการพัฒนาเครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วยภายในธุรกิจ เช่น แผนการตลาด การฝึกอบรม ไปจนถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายอิสระ

ปัจจุบันหลายองค์การนำเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันมีความนิยมใช้ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์มากขึ้น หากผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะเกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้นทุกองค์การ ควรศึกษาเรื่องของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น องค์การจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน บุคลากร และผู้จำหน่ายอิสระ ต้องมีความรัก ความศรัทธาในตราสินค้า และองค์การ อย่าให้ความสำคัญแต่เรื่องของรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเป็นนโยบายหลักเพียงประการเดียว

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานรัฐ รายที่ 1

1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

การขายตรงหรือธุรกิจเครือข่ายจัดเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่นับวันจะมีอัตราการเติบโตขยายตลาดสูงขึ้นเพราะการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีขายตรงนี้สามารถอำนวยความสะดวกให้ทั้งกับผู้ประกอบธุรกิจและผู้บริโภคได้ โดยผู้ประกอบธุรกิจได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจตลอดจนมีอิสระในการบริหารเวลาทำงานได้ด้วยตนเองในขณะที่ผู้บริโภคนั้นนอกจากจะประหยัดเวลาในการซื้อสินค้าแล้วยังได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายหลายประการ อาทิ การรับประกันเปลี่ยนหรือคืนสินค้า ฯลฯ

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรและคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

สำหรับธุรกิจขายตรงในไทยจะมีสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้ผู้ประกอบธุรกิจขายตรงปฏิบัติตาม “พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง พ.ศ. 2545” ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความเป็นธรรมจากการซื้อสินค้าและบริการ ผ่านวิธีการขายตรง นอกจากนี้ผู้บริโภคยังได้รับความคุ้มครองจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่กำกับดูแลสินค้า และ บริการต่างๆ ที่ถูกจำหน่ายด้วยวิธีขายตรงอีกด้วย ผู้บริโภคจึง ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คุ่มค่า และ สมประโยชน์ มากขึ้น

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงควรศึกษาการทำกลยุทธ์ทางการตลาดให้ดีขึ้นอยู่ในกรอบของกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐเมื่อทุกอย่างถูกต้องผู้จำหน่ายอิสระและผู้จำหน่ายอิสระก็จะเชื่อถือและไว้วางใจในตราสินค้าของตนเอง

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ผู้บริหารระดับสูงธุรกิจใดผลิตหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์สุขภาพให้แก่ผู้บริโภคในลักษณะการขายตรง นอกจากจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการขายตรงและตลาดแบบตรงแล้วผู้บริหารระดับสูงยังจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยารับผิดชอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาก็เกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่พบว่าในปัจจุบันมีธุรกิจบางองค์การไม่ทำตามกรอบที่กฎหมายกำหนดทำให้เกิดการร้องเรียนเข้ามาจากผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้บริโภค

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ประเทศไทยอาจถูกมองว่าสามารถปฏิบัติอะไรได้คล่องตัวมากกว่าต่างประเทศแต่ก็ไม่ใช่ว่าเสมอไป ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงไทยจริงจังในการดำเนินธุรกิจมากที่สุดเพื่อสร้างการเจริญเติบโตของตราสินค้าได้ในระยะยาว

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละองค์กร องค์กรขายตรงมีหลากหลายมากในปัจจุบันในเบื้องต้นหากผู้บริหารระดับสูงมีส่วนไหนที่ไม่เข้าใจกฎหมายก็ควรปรึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยทันที

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ในยุคของการค้าเสรีมีผลิตภัณฑ์สุขภาพจำนวนมากถูกจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยผ่านตัวแทนขายตรงและผู้จำหน่ายอิสระซึ่งผู้บริโภคจะได้รับผลิตภัณฑ์สุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน ค้ำประกันประโยชน์ เพียงใดนั้นอาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับความรอบคอบของผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้ซื้อและผู้จำหน่ายอิสระเป็นสำคัญ โดยเฉพาะผู้จำหน่ายซึ่งเป็นผู้เสนอขายหากมีความรู้เบื้องต้นในการเลือกผลิตภัณฑ์สุขภาพที่จะจำหน่ายแล้ว ย่อมช่วยลดปัญหาที่ผู้บริโภคอาจพบจากการซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ลงได้ตลอดจนได้รับความเชื่อถือจากผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ตัวผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์สุขภาพก็ควรต้องมีความรู้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเช่นกัน

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในลักษณะการขายตรงคือสินค้าและการสื่อสารข้อมูลของสินค้าไปยังผู้บริโภค ในกรณีที่สินค้านั้นคือผลิตภัณฑ์สุขภาพ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา มีการกำกับดูแลตั้งแต่ต้น ผลิตภัณฑ์ดำเนินการตรวจสอบ/ควบคุม/กำกับ/ดูแลผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งผลิตและถูกจำหน่ายด้วยวิธีขายตรงหรือการตลาดแบบตรง ให้มีการขออนุญาตหรือปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของผลิตภัณฑ์สุขภาพ

การโฆษณาหากผลิตภัณฑ์สุขภาพนั้นมีการเอ่ยถึงสรรพคุณ คุณภาพ และประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ผ่านคู่มือสินค้า เอกสารประกอบการขาย แผ่นปลิวหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาใช้ประกอบการขายตรง สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาจะต้องตรวจสอบให้อยู่ภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด คือ ไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย ไม่เป็นเท็จหรือเกินความจริง โดยผลิตภัณฑ์สุขภาพกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องมือแพทย์ นั้น หากผู้ประกอบการขายตรงประสงค์โฆษณา

สรรพคุณ คุณภาพและประโยชน์ เพื่อส่งเสริมการขาย ต้องขออนุญาตกับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะทำการโฆษณาได้

ไม่เช่นนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะถูก ดำเนินมาตรการทางกฎหมายต่อผู้ประกอบการขายตรง/การตลาดแบบตรง ซึ่งฝ่าฝืนกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาและทำให้ตราสินค้าดูไม่น่าเชื่อถืออย่างแน่นอน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานรัฐ รายที่ 2

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคหรือ สคบ. ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคที่มองเห็นคือ บางองค์การได้เปิดดำเนินการก่อนที่จะได้รับใบอนุญาตจาก สคบ. ทำให้ถูกร้องเรียนเข้ามาถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่ถูกต้อง หรือบางรายจดทะเบียนแล้วแต่ไปทำแผนการตลาดที่ไม่ตรงกับที่ยื่นจดทะเบียนไว้ ซึ่งถือว่าผิดกฎหมาย ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระ ได้รับผลกระทบตามไปด้วย การดำเนินการทุกอย่างขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารหากใส่ใจที่จะดูแลผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระจริงจะต้องทำทุกอย่างให้ถูกต้องตามขั้นตอนเพราะหากทำผิดแล้วเข้าข่ายธุรกรรมทางการเงินท้ายสุดแล้วองค์การอาจถูกปิดกิจการได้สร้างผลกระทบให้กับผู้ที่เข้าร่วมธุรกิจจำนวนมาก

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

ในต่างประเทศบางที่อาจไม่มีหน่วยงานที่ดูแลธุรกิจขายตรงแบบประเทศไทยดังนั้นการควบคุมดูแลผู้จำหน่ายอิสระจะเป็นเรื่องขององค์การโดยตรง

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรจะมีแนวทางอย่างไร

ประเด็นจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นหากทำทุกอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ทุกหน่วยงานมีหน้าที่รวมดูแลรับผิดชอบหลายด้านอยู่แล้วเชื่อว่าครอบคลุมพอที่จะทำให้ผู้จำหน่ายอิสระได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

### **ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

หน่วยงาน สคบ. มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจดทะเบียนธุรกิจขายตรงและตลาดแบบตรง ที่ผ่านมามีพบว่าหลายองค์การจดทะเบียนไปรวม 900 แห่ง แต่เมื่อหน่วยงานรัฐเรียกเข้ามาประชุม กลับมีมามีรายงานตัวไม่ถึง 300 แห่ง นั่นหมายความว่าหลายองค์การไม่ได้ดำเนินธุรกิจจริง จุดนี้เองที่น่าเป็นกังวลสำหรับผู้บริโภค เพราะไม่อาจรู้ได้ว่าได้รับการดูแลจากองค์การเหล่านั้นอย่างไร

### **ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญในการร่วมสร้างจรรยาบรรณที่ถูกต้องให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องมีการฝึกอบรมและเน้นความเป็นวัฒนธรรมที่ดีให้กับองค์การ โดยหากมีอะไรที่หน่วยงานรัฐพอเข้าไปช่วยกำกับดูแลหรือให้คำแนะนำได้ก็ด้วยความยินดี

### **3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า**

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่าปัญหาจากอะไร อย่างไร**

สาเหตุหลักเพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคลและการดำเนินการพิจารณาจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจทำให้เกิดธุรกิจที่ไม่ถูกต้องขึ้นมาจำนวนหนึ่งส่งผลให้ผู้จำหน่ายอิสระมีการร้องเรียนเข้ามาที่ สคบ. จำนวนมาก ซึ่งทางก็จะเชิญแต่ละฝ่ายเข้ามาตกลงกัน หากมีอะไรที่สามารถชดเชยความเสียหายได้ก็จะทำตามลำดับต่อไป

### **4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย**

หลังพบปัญหา สคบ. ก็ได้มีการเรียกผู้บริหารระดับสูงเข้ามาร่วมประชุมกันหลายครั้ง ทุกสมาคมที่ตอนนี้มีอยู่ 3 - 4 สมาคม ถึงการดูแลเครือข่ายให้ถูกต้อง ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดีขึ้น และมีหน่วยงานเอกชนเข้ามาร่วมดูแล ทำให้หน่วยงานรัฐสามารถรายงานผู้บังคับบัญชาในระดับของรัฐมนตรีให้เข้ามาช่วยสนับสนุนธุรกิจขายตรงได้ดีมากยิ่งขึ้น

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ในหน่วยงานภาครัฐที่ร่วมมือกับ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ที่ต้องการการยกระดับธุรกิจขายตรงให้มีความโปร่งใส และมีภาพลักษณ์ ที่ดีในสายตาประชาชน รวมถึงเพื่อเป็นการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่ง สคบ. ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น กองบังคับการปราบปรามการกระทำผิดเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค (บก.ปคบ.) สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนคดีพิเศษ หรือดีเอสไอ ในการสอดส่อง ดูแล ตรวจสอบการทำงานของธุรกิจขายตรงที่มีอยู่ในระบบว่า ดำเนินธุรกิจถูกต้องหรือไม่เข้าข่ายแชร์ลูกโซ่หรือไม่ทำให้ภาพรวมของขายตรงกับการดูแลผู้บริโภคอาจยังไม่ดีสมบูรณ์เท่าที่ควร

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรจะมีแนวทางอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงธุรกิจขายตรงควรมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเริ่มต้นด้วยการแสดงถึงสิ่งที่จะรับผิดชอบผู้บริโภคและผู้จำหน่ายอิสระให้ดียังไงก่อนที่จะเข้าสู่ก้าวต่อไปของการทำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีได้

### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

ที่ผ่านมาพบว่าปัญหาในธุรกิจนี้ก็มีประชาชนจำนวนมากได้ร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสของ การดำเนินธุรกิจขายตรงมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจขายตรงเสียหายในภาพรวม ทั้งที่ผู้ที่ทำผิดและเอาเปรียบผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้บริโภคเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นแต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้ที่ดี

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการ ควรมีแนวทางอย่างไร ( คำนิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง )

การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญของแต่ละองค์การธุรกิจขายตรงการให้ความรู้และการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องปลูกฝังความรู้ให้เข้าใจอย่างจริงจัง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีแผ่ขยายออกไปเป็นเครือข่ายในอนาคต

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า



ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

ที่ผ่านมาเนื่องจากขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานเอกชนและรัฐบาล สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีหลายองค์การและมีการบริหารที่แตกต่างกันไป ขาดการรวมตัวกันอย่างชัดเจนแต่ล่าสุดหลายหน่วยงานเริ่มทำงานกันเป็นระบบทิศทางเดียวกันมากขึ้น

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ปัจจุบันองค์การขายตรงต่างหันมาให้ความสนใจ กับมาทำกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น ใส่ใจในรายละเอียดและผลประโยชน์ที่ ลูกค้า ผู้จำหน่ายอิสระ ผู้จำหน่ายอิสระอิสระจะได้รับอย่างเต็มที่และมีจรรยาบรรณในการจำหน่ายสินค้าโดยต้องมีการได้รับอนุญาตที่ถูกต้องจากหน่วยงานรัฐก่อน พร้อมกับมีการจัดประชุมภายในสมาคมกันเองอย่างเป็นรูปแบบมาตรฐานมากขึ้น ส่งผลให้ผู้จำหน่ายอิสระมีความพึงพอใจ และประทับใจในตราสินค้า และมั่นใจในตราสินค้ามากยิ่งขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 1

##### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

จากการปรับเปลี่ยนแผนการตลาดขององค์การที่พยายามจะปรับหลังได้รับใบอนุญาตจากการยื่นจดทะเบียนซึ่งองค์การที่ก่อปัญหาขึ้นส่วนใหญ่จะยื่นจดทะเบียนแผนการตลาดหนึ่งที่ตรงตามกฎระเบียบของทาง สคบ. แต่เวลานำไปใช้ดำเนินการจริง กลับใช้อีกแผนการตลาดหนึ่ง

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

องค์การเป็นหน้าที่ในการสนับสนุนด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดและการขายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

เป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้าจากนั้นจึงนำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์การบริการรวมถึงนโยบายในการจัดการ การพัฒนา การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าถาวร

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การวางแผนทางด้านการตลาดและการขายที่ไม่เหมาะสมมีผลทำให้ผู้จำหน่ายอิสระอาจเกิดความไม่เชื่อมั่นต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

องค์กรยังไม่สามารถพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศได้ทำให้ไม่เกิดการนำไปใช้และเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

## 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้บริการมีความชัดเจนในการกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น วิธีการดำเนินงาน การกระจายแผนไปทั่วทุกส่วนขององค์กร โดยประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ได้ อย่างเป็นรูปธรรมทำให้ผู้จำหน่ายอิสระเกิดความเข้าใจได้ง่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่2

## 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีความสำคัญและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนและไม่รัดกุมยากต่อการทำความเข้าใจของผู้จำหน่ายอิสระและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

องค์การจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพราะต้องใช้งบประมาณการลงทุนในระบบฐานข้อมูล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เป็นจำนวนมากไม่น้อยในการพัฒนาระบบ

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำมาใช้ที่สามารถประเมินได้

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

เนื่องจากการจะผลักดันแนวคิดหรือกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเข้าสู่องค์กรใดๆ ได้นั้นจะต้องเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงมายังองค์กรระดับล่างเพราะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนทัศนคติของคนทั้งองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงของคน และวัฒนธรรมองค์กร ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของลูกค้าอย่างแท้จริง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจไม่ประสบความสำเร็จได้

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงคนไทยบางคน ไม่ได้ให้โอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระเป็นเพราะบางคนมีความเป็นตัวตนสูงไปต่างจากผู้บริหารในต่างประเทศที่ระบบอาวุโสไม่ค่อยสำคัญแต่ให้ความสำคัญกับแนวคิด

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)

ก็คงต้องเริ่มจากผู้บริการระดับสูง เพราะนโยบายต่างๆจะถูกผลักดันจากระดับบนลงมายังพนักงานระดับล่าง และกระจายออกเป็นนโยบายมาสู่ผู้นำอิสระในที่สุด

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

การให้ความสำคัญกับความรู้ของผู้จำหน่ายอิสระยังครอบคลุมอยู่เพียงแค่การทำยอดขาย แต่ไม่เน้นเรื่องของการดูแลรักษาลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นระบบจริงๆ ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระบางคนต้องสูญเสียลูกค้าไป

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

คณะกรรมการบริหารขององค์การใหญ่ๆ ควรจะมีการประชุมร่วมกับผู้จำหน่ายอิสระเพื่อรับทราบข้อมูลอีกความคิดเห็นหนึ่งเพราะผู้จำหน่ายอิสระคือผู้ที่ลงพื้นที่จริงและทราบความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 3

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**

ปัญหาที่พบภายในบางองค์การคือ ความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระมักถูกมองข้าม ทั้งที่ธุรกิจนี้หัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์การอยู่ที่ผู้จำหน่ายอิสระการกระจายออกไปของตราสินค้าอยู่ที่คนหลากหลายเป็นสำคัญ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทยซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรและคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

มีความแตกต่าง คนไทยแนวคิดแตกต่างจากต่างชาติ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความถ้อยทีถ้อยอาศัยมากกว่า ทำให้การบริหารหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป มีทั้งข้อดีและเสีย

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

การปรับทัศนคติของคนในองค์กรให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันดังนั้นต้องเริ่มที่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบการจัดการบริหารที่ดี

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญมาก หากมันใจมากเกินไปย่อมไม่เปิดรับความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระ เช่น เรื่องของรายได้ที่เป็นธรรมที่ผู้จำหน่ายอิสระต้องการแต่องค์กรเห็นว่าไม่สามารถทำได้ ไม่กล้าตัดสินใจและการลงทุนสุดท้ายผู้จำหน่ายอิสระก็ย้ายองค์กรออกไปหาองค์กรอื่น

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

แผนการตลาดยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระตัดสินใจทำกับองค์กรใด แต่ขณะเดียวกันองค์กรประกอบอื่นก็ไม่ควรมองข้ามทั้งทางด้านสินค้าและการให้ความสนใจผู้จำหน่ายอิสระ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

การจัดระบบและเชิญชวนผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริหารให้มานั่งฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันน่าจะเป็นทางเลือกที่ดี

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความกล้า มีภาวะผู้นำ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ใช่เรื่องยากนัก สินค้า แผนการตลาด สามารถลอกเลียนแบบกันได้ แต่นักธุรกิจอิสระจะอยู่หรือไปจากองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการดูแลใส่ใจผู้จำหน่ายอิสระเป็นสำคัญ

## 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

บางองค์การได้จัดทำห้องรับรองพิเศษให้กับผู้นำระดับสูง ผู้จำหน่ายอิสระทุกคนอยากมีความรู้ลึกพิเศษแบบนั้น แต่ผู้จำหน่ายอิสระในระดับที่ต่ำกว่าก็ต้องดูแลเช่นเดียวกัน เช่นวันเกิดของ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เพื่อรักษาผู้จำหน่ายอิสระไว้ให้ยาวนาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 4

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ปัญหาที่พบคือส่วนมากองค์การยังไม่สนใจในเรื่องของความรู้ลึกของผู้จำหน่ายอิสระเท่าที่ควร ไม่ค่อยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้จำหน่ายอิสระแต่มุ่งแต่รักษาผลประโยชน์ต่อองค์การมากกว่า

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

ไม่แตกต่างกัน

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรจะมีแนวทางอย่างไร

ต้องพิจารณาขึ้นอยู่กับอุปนิสัยส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูงเป็นประเด็นสำคัญ

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

อยากให้องค์การเข้ามากำกับดูแลมากกว่าในปัจจุบัน

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

ต้องมีความจริงใจและดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง )

ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

องค์การที่ประกอบธุรกิจได้ระยะยาว ควรจะรับฟังความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์การต้องปฏิบัติตามที่สัญญาไว้กับผู้จำหน่ายอิสระ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 5

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

เป็นมาตรฐานสากล องค์การควรปฏิบัติและดำเนินการตามที่สัญญาไว้กับผู้จำหน่ายอิสระ

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

จะมีความแตกต่างมาก เพราะเพื่อนผู้จำหน่ายอิสระหลายคน

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ควรมีมาตรฐานสากล

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

ถ้าองค์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าขาดประสิทธิภาพ การดำเนินการก็ยิ่งมีความยากลำบากขึ้น

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

ผู้บริหารควรศึกษาความสำเร็จขององค์กรอื่น ว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างไร

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง )**

ภาครัฐอาจมีส่วนสำคัญในการช่วยกำกับดูแล แต่ในท้ายสุดแล้วก็ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ ควรมีนโยบายด้านการพัฒนาและจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาร่วมกันในการดำเนินธุรกิจที่ดี การดูแลลูกค้าหรือนักธุรกิจอิสระที่ดี ระหว่างภาครัฐและเอกชน

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

บางองค์กรไม่ได้มาตรฐานในการดำเนินการแต่ก็เปิดดำเนินการส่งผลต่อความเชื่อมั่น

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

จากข้อมูลมีไม่กี่องค์กรที่ตั้งใจจัดการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างจริงจังแต่ส่วนมากองค์กรที่ให้ความสำคัญก็จะได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 6

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**

ที่ผ่านมายังไม่พบปัญหาที่มาจากนโยบายขององค์กร องค์กรของเราปฏิบัติตามกลยุทธ์และแผนการตลาดที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**



ปัจจุบันนโยบายและกลยุทธ์ไม่น่าจะแตกต่างมากนัก เนื่องจากในช่วง 3-4 ปี ที่ผ่านมาองค์การใหญ่ให้ความสนใจ มีการตื่นตัวเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างมากทำให้การดำเนินธุรกิจง่ายขึ้น

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

องค์การควรที่จะพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารองค์การให้ทั่วถึงไปในทุกทางโดยใช้สื่อจากทั้งภายในและภายนอกเข้าเกี่ยวข้อง

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การดำเนินธุรกิจอย่างไม่เป็นระบบมีความซับซ้อน และการยึดติดกับการทำงานในแบบเดิมๆซึ่งส่งผลที่ไม่ดีต่อการพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง )**

ควรปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสม และมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับระบบใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

การให้ความรู้แก่ผู้จำหน่ายอิสระยังไม่ครอบคลุมทุกด้านทำให้บางครั้งไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ทันถ่วงที มักเกิดกับผู้จำหน่ายอิสระรายใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยในการดำเนินธุรกิจ

## 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระต้องศึกษาความรู้ และเรียนรู้เทคนิคต่างๆ ผ่านกระบวนการทางความคิด ฝึกอบรม แล้วนำไปปฏิบัติได้จริง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระ รายที่ 7

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

บางกลยุทธ์ที่องค์การแนะนำ มีความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติสำหรับนักธุรกิจที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ต้องอาศัยประสบการณ์และระยะเวลาในการเรียนรู้

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

องค์การมีส่วนช่วยสนับสนุนด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนคู่แข่งของธุรกิจขายตรงเพิ่มขึ้นสูงมากจึงต้องพยายามสรรหาวิธีที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด คิดว่าปัจจุบันไม่แตกต่างจากต่างประเทศมากนักในเรื่องของ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรจะมีแนวทางอย่างไร

องค์การควรมีแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ชัดเจนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การให้มากที่สุด

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

การที่ไม่สามารถเปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับแผนงานในเชิงปฏิบัติทำให้ไม่สามารถดำเนินการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

ในต่างประเทศให้ความสำคัญในส่วนของลูกค้าเก่ามากกว่าในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าใหม่ เราจึงควรดูแลและใส่ใจลูกค้าเก่าควบคู่ไปด้วย

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)

บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น ต้องใช้ศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” ปลูกฝังให้ทุกคนรักและสามัคคี

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

การถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้ควรพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างระบบคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการพิจารณางบประมาณลงทุน

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ส่วนใหญ่ นโยบายและกลยุทธ์แต่ละองค์การจะมีความคล้ายๆกัน ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ และชื่อเสียงขององค์การนั้นๆ มากกว่าและนโยบาย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 8

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

การรวบรวมข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงยังน้อยไปเมื่อเทียบกับความหลากหลายของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจเครือข่ายทำให้การออกนโยบายต่างๆอาจไม่ครอบคลุมทุกความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระในกลุ่มเดียวกัน

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ระบบฐานข้อมูลคือสิ่งสำคัญที่จะทำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มิใช่ก็้องค์การที่ใส่ใจในเรื่องนี้ แม้แต่รายละเอียดที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อย เช่นยอดการสั่งซื้อสินค้าที่สามารถนำมาเก็บเป็นฐานข้อมูลได้ ซึ่งบางองค์การยังไม่มีรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

ผู้บริหารต้องเข้าใจการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บางคนเข้าใจว่ามันคือการสร้างความสนิทสนม ความต้องการของผู้จำหน่ายอิสระจะถูกตอบสนองให้ประทับใจได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับข้อมูลและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงด้วยว่า สามารถพัฒนาเข้าใจตรงกับประเด็นหรือไม่

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

องค์กรต่างชาติมักทำอะไรให้เป็นระบบการจัดการที่ดีมากกว่าองค์กรไทย  
ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (คำนิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)

ต้องเริ่มที่วิสัยทัศน์ของผู้นำขององค์กร ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ท่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

งบประมาณการลงทุนเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องจัดสรรมาเพื่อจัดการ

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

บางองค์กรไม่มีนโยบายด้านพัฒนาอย่างจริงจังและไม่ได้มีการปรับตัวให้ทันกับสถานะตลาดและการแข่งขันเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 9

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ท่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ปัญหาที่พบคือ บางองค์กรจ่ายผลประโยชน์ไม่ตรงตามที่ระบุหรือสัญญาไว้

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ต้องเริ่มที่จรรยาบรรณของผู้บริหาร ผู้จำหน่ายอิสระขอให้รักษาสัญญาตามที่ประกาศไว้

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

จรรยาบรรณสำหรับการดำเนินธุรกิจมีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้จำหน่าย  
อิสระ

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการใน  
การจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติ  
อย่างไร

องค์การจากต่างประเทศมีความตั้งใจในการประกอบธุรกิจมากกว่าองค์การของ  
ไทย

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม  
องค์การ การเปลี่ยนแปลง )

องค์การควรจัดให้มีระบบการฝึกอบรม ที่สร้างให้เกิดความภักดี ความรักและ  
ศรัทธาในองค์การ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของ  
ขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

องค์การมีแต่แผนการดำเนินการระยะสั้น ไม่ได้มีแผนระยะยาว

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ควรมุ่งเน้นที่จะยกระดับจิตใจสำคัญที่สุดไม่ใช่  
เน้นแต่เพียงเรื่องรายได้และผลประโยชน์เท่านั้น ต้องมีองค์ประกอบอะไรหลายๆอย่างมาพิจารณา  
ด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่10

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงใน  
ไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ความพร้อมในการทำการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละองค์การมีความ  
สามารถและประสบความสำเร็จไม่เท่ากัน

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ในส่วนของกฎหมายของขายตรง มีข้อกำหนดอยู่แล้วว่าสินค้าต้องมีการเปลี่ยนหรือคืนได้แต่ผู้บริโภคบางคนไม่รู้ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับภาครัฐว่าจะมีการประชาสัมพันธ์อย่างไรและมีการควบคุมองค์การเหล่านี้หรือไม่ปฏิบัติตาม

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ความแตกต่างของผู้บริหารระดับสูงความไม่พร้อมขององค์การและงบประมาณการลงทุนทำให้เกิดอุปสรรคได้ ไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้สอดคล้องกับแผนงาน

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (คำนิยาม วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลง )**

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คือการให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยจะรวมถึงการปรับปรุงกิจการ ความสม่ำเสมอ ความต่อเนื่อง ความสะดวกในทุกช่องทางการติดต่อ ต้องมีการพิจารณาการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องที่มีผลกับงานติดต่อลูกค้าทั้งในส่วน การให้บริการส่วนหน้าและส่วนสนับสนุนในขณะที่จำนวนลูกค้ามีมากขึ้น ข้อมูลลูกค้าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และขั้นตอนการทำงานสลับซับซ้อนขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมสนับสนุนด้วย

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

บางองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างแท้จริงกับการลงทุนทางด้านระบบสารสนเทศ

## 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ควรใช้งบประมาณลงทุนใน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะสร้างผลกำไรใน ระยะยาวกลับมา ทำให้ธุรกิจมีอัตราการเติบโตได้รวดเร็วขึ้น การสร้างเครือข่ายของผู้ที่รักและชื่นชม ในตราสินค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 11

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงใน ไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ราคาสินค้าไม่เหมาะสมกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ บางรายการราคาสูงเกินไปทำให้นำเสนอขายได้ยาก เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงใน ไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และ คิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

องค์การมีส่วนส่งเสริมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างมากถ้ามีการ นำเสนอผ่านสื่อต่างๆ เนื่องจากปัจจุบันผู้จำหน่ายอิสระทั่วไปสามารถเข้าถึงสื่อได้หลากหลาย ช่องทางมากขึ้น

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

การมีส่วนร่วมในการจัดงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนการช่วยเหลือสังคม ตลอดจนการให้ความมีสิทธิพิเศษของผู้จำหน่ายอิสระ และ ลูกค้าด้วย

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

ขาดงบประมาณเงินทุนในการลงทุนสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการ และความสะดวกแก่ผู้จำหน่ายอิสระและลูกค้า

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการใน การจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติ อย่างไร

กระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบันมีการนำเอาระบบการบริหารและการจัดการมาใช้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในหลายระดับ เทียบเท่าระบบของต่างประเทศแต่ยังขาดประสิทธิภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง )**

องค์การจัดให้มีการสัมมนาฝึกอบรมของผู้จำหน่ายอิสระเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่อองค์การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทুমเท เสียสละ อุทิศตนเพื่อองค์การอย่างแท้จริง

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

มีการจัดการฝึกอบรม เรื่องการจัดการและพัฒนาความรู้ไม่น้อยเกินไปทำให้ผู้จำหน่ายอิสระขาดความเชื่อมั่น และไม่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันที่ไม่มากนัก

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ผู้จำหน่ายอิสระสามารถนำเอาจุดแข็งขององค์กรและระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ มีศูนย์บริการ และช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้หลายช่องทาง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 12

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**

คลังสินค้าและศูนย์กลางการกระจายสินค้ายังมีให้บริการน้อยเกินไปไม่สะดวกต่อการเดินทาง รวมถึงการจัดการระบบคลังสินค้า ไม่มีความทันสมัย

**ท่านคิดว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในไทย ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร**

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในต่างประเทศเกิดขึ้นมานานมากแล้ว อาจจะมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้มากกว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในไทย



**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**  
 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆเข้ามาใช้ ในระบบการทำงานมากขึ้น เพื่อ  
 เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้รวดเร็ว และสะดวกขึ้น

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและ  
 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

การที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจความหมายของการจัดการความสัมพันธ์  
 กับลูกค้าต่อองค์กร ทำให้ไม่สามารถสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีได้

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม  
 องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

เสริมสร้างค่านิยมที่ดีต่อองค์กรทำให้ผู้จำหน่ายอิสระมีความเชื่อมั่นและภูมิใจที่ได้  
 อยู่ในองค์กรที่มีสภาพสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี และบุคลากรที่มีคุณภาพ

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของ  
 ขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

การที่ผู้จำหน่ายอิสระไม่ได้รับการฝึกอบรมทำให้ขาดความรู้และปฏิสัมพันธ์กับ  
 เพื่อนผู้จำหน่ายอิสระด้วยกัน

## 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การที่ผู้จำหน่ายอิสระได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันทำให้สามารถนำไป  
 ปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเองได้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 13

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงใน  
 ไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**

ระบบการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้จำหน่ายอิสระ เช่นการ  
 ติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ระหว่างองค์กรกับผู้จำหน่ายอิสระส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในอนาคต

**ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

องค์การกำหนดวิธีการบริการลูกค้าต่างประเทศในลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย องค์การก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ 2 อย่าง คือ นอกจากจะสามารถเพิ่ม "ส่วนแบ่ง" ในตัวลูกค้า" แล้วองค์การยังสามารถปรับปรุงวิธีการรักษาลูกค้าเดิมได้อย่างดีอีกด้วย

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

ต้องมีเป้าหมายให้ชัดเจน ทั้งตัวขององค์การและผู้นำหน่วยอิสระ รู้ความต้องการของกันและกัน

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ความพยายามเรียนรู้และแบ่งประเภทลูกค้าจากข้อมูลของลูกค้าที่มี เพื่อนำไปสู่การตอบสนองความต้องการที่ตรงใจมากที่สุด เพื่อเป้าหมายคือการเพิ่มมูลค่าของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ได้ยาวนานที่สุด คิดว่าเป้าหมายไม่แตกต่างจากต่างประเทศ แต่อาจมีวิธีการที่แตกต่างกันบ้าง

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

การประชุมอบรมสัมมนาเป็นส่วนสำคัญในการช่วยปรับพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาไปมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

## 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ให้ค่านึงที่ผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เป็นธรรม

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมที่จะช่วยกันดูแลองค์การ ขณะที่องค์การก็ต้องมีนโยบายที่น่าสนใจออกมา อย่างเช่นบางองค์การมีการตั้งชมรมผู้จำหน่ายอิสระขึ้นมาเพื่อให้ขอความคิดเห็นแล้วมานำเสนอองค์การ เพื่อนำมาปฏิบัติให้ตรงเป้าหมายที่สุด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 14

##### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหารนี้อาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพราะเมื่อผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน พนักงานปฏิบัติที่จะประสานกับผู้จำหน่ายอิสระก็ทำงานไม่ได้ เพราะขาดข้อมูลในการพิจารณา

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

การเปิดโอกาสให้นักธุรกิจอิสระ ได้แสดงความคิดเห็นออกมาถึงองค์การคือสิ่งสำคัญ โดยต้องให้เกียรติผู้จำหน่ายอิสระอย่างจริงจัง

##### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

การที่องค์การไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของผู้จำหน่ายอิสระเพราะหากองค์การไม่รับฟังผู้ที่ออกไปทำงาน องค์การควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

จุดมุ่งหมายขององค์การขายตรงแต่ละแห่งก็ไม่ต่างกัน เพียงแต่จะขับเคลื่อนอย่างไรให้ไปถึงจุดหมายได้ ซึ่งต้องย้อนกลับมาดูที่แผนการทำงานขององค์การว่าสนับสนุนการทำงานของผู้จำหน่ายอิสระได้ดีแค่ไหน

ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ถ่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง )

ผู้จำหน่ายอิสระต้องศึกษาข้อมูลก่อนที่เริ่มดำเนินธุรกิจ เพื่อจะมีความรู้ ทักษะที่จำเป็นของการดำเนินธุรกิจ

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

การรักษาลูกค้าเก่าไว้ให้ได้ เป็นเรื่องสำคัญขององค์การขายตรง นี่คือฐานจำนวนของคนที่เคยใช้สินค้า ซึ่งต้องติดตาม ใส่ใจในรายละเอียด เช่น วันเกิด จัดรายการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเขาไปนำเสนอ อัตราการรักษาสถานภาพก็ยังคงอยู่และก็จะมั่นคงและยั่งยืนขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 15

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

การจัดรายการส่งเสริมการขาย สินค้าใหม่ ต้องจัดให้ตรงกับความต้องการของตลาด และตอบสนองความต้องการ

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

ต้องวิเคราะห์แนวโน้มของการตลาดให้มาก ของจีนใหญ่อาจช่วยให้คุณขายได้ปริมาณมาก แต่ในระยะยาวถ้าไม่มีสินค้าจำนวนมากพอ ลูกค้าก็อาจเปลี่ยนใจได้

#### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

การสนับสนุนขององค์การต้องจริงจัง มีความจริงใจและมีการฝึกอบรมสินค้าให้ เกิดความรู้และทักษะที่แท้จริง

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

การดำเนินการต้องใช้เวลาและในการอนุมัตินโยบายบางอย่างจากต่างประเทศ

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (คำนิยม วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

อันดับแรกองค์กรควรนึกถึงความเป็นจริงในการทำธุรกิจของผู้จำหน่ายอิสระ โดยเฉพาะคนที่ไม่ได้เติบโตมาในระบบของธุรกิจ บางคนมาจากประชาชนทั่วไป ดังนั้นควรมีการปรับพื้นฐานความเข้าใจในธุรกิจให้เท่ากันก่อน โดยยังไม่มุ่งที่จะเน้นแต่ขายอย่างเดียว

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

การขาดความเข้าใจในธุรกิจที่แท้จริง ทำให้การออกไปนำเสนอแผนงานที่แตกต่างกัน ผู้จำหน่ายอิสระบางคนมุ่งหวังแต่ที่จะได้รายได้เพียงอย่างเดียว แต่ไม่รักษาลูกค้าไว้ให้ดี สุดท้ายก็ต้องลาออกจากการเป็นผู้จำหน่ายอิสระ

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

ปรับพื้นฐานทางด้านความคิด ทักษะคิด หลายองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้จำหน่ายอิสระควรเข้าร่วมประชุม เพื่อมาร่วมรับฟังและข้อเสนอเพื่อสนับสนุนธุรกิจและโดยเฉพาะการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆเข้ามาช่วย เช่นประชุมผ่านอินเทอร์เน็ต หรือคุยกันผ่านสังคมออนไลน์ของกลุ่มตัวเองทำให้ทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันทำธุรกิจมากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ดีขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่16

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงนี้มีความแตกต่างจากงานธุรกิจประเภทอื่นที่ต้องทำงานร่วมกับผู้จำหน่ายอิสระ ที่มีความเป็นอิสระ มีประสบการณ์และพื้นฐานการทำธุรกิจที่แตกต่าง ดังนั้น การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต้องพิจารณาโดยนำข้อมูลด้านต่างๆ มาพิจารณาพร้อมด้วย

### **ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร**

องค์กรต้องสร้างระบบเก็บรายละเอียดข้อมูลของลูกค้าในด้านต่างๆ เพื่อวางแผนทางการตลาดและการขายอย่างเหมาะสม โดยข้อมูลดังกล่าวบางส่วนอาจถ่ายทอดให้ผู้จำหน่ายอิสระของตนรับทราบด้วย เพื่อช่วยกันดูแลลูกค้าและขยายเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## **2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ**

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

งบประมาณการลงทุนด้านการเงินยังไม่พร้อม ระบบการบริหารที่ขาดประสบการณ์ เมื่อลูกค้าใหม่เข้ามาแต่ขาดการเก็บข้อมูลที่ดี ทำให้ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมายได้

**บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร**

ถ้าองค์กรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดี ก็สามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการตลาดและการขายได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพให้ตรงความต้องการของลูกค้าการเพิ่มและรักษาส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจลดระบบการทำงานที่ซับซ้อน ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

พิจารณาเรื่องการเมืองและประชาสัมพันธ์ การดำเนินกลยุทธ์การตลาด

## **3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า**

**ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ถ้าองค์กรมีเป้าหมายที่ต้องการเพิ่มยอดขายก็ควรมีแผนการการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะของผู้จำหน่ายอิสระ การให้ความรู้ในตัวสินค้า การสอนเรื่องเทคนิคการขาย การจัดรายการเพื่อกระตุ้นการซื้อสินค้าและรายการส่งเสริมการขายให้มากขึ้น

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์การธุรกิจเครือข่ายขายตรงหลายขององค์การออกมาเปิดตัวสินค้าใหม่ที่มีผลวิจัยรับรองเป็นหลัก การใช้วิธีการนี้เพราะการแข่งขันที่รุนแรงและผู้บริโภคเองก็ต้องการความเชื่อมั่นสำหรับการตัดสินใจถ้าสินค้าขาดจุดเด่นของตัวเองก็ทำให้โอกาสในการซื้อสินค้าน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การที่มีกลยุทธ์และการปฏิบัติที่ดีกว่า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จำหน่ายอิสระรายที่ 17

##### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

ที่ผ่านมาปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร

ส่วนมากผู้บริหารระดับสูงและผู้จำหน่ายอิสระ ยังขาดความเข้าใจความหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์นั้นอาจไม่ตรงกับความต้องการได้

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า คือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะธุรกิจเครือข่ายมองว่าจำนวนคู่แข่งของธุรกิจนี้เพิ่มขึ้นสูงมากและมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่จำนวนลูกค้าไม่ได้เพิ่มมากนัก ทุกองค์การจึงต้องสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุด ซึ่งควรเริ่มต้นจากการทำความรู้จักกับพฤติกรรมของผู้จำหน่ายอิสระของตัวเองให้ดีกว่า

##### 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ มีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง

ส่วนมากจะกำหนดลักษณะของตลาดเป้าหมายและกลุ่มลูกค้า และคู่แข่งกันยังไม่ถูกต้องทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของพนักงานไม่ได้มาตรฐานตามที่ตั้งใจไว้ พนักงานเกิดความขัดแย้งกับผู้จำหน่ายอิสระ เพราะขาดความเข้าใจ เนื่องจากนโยบายไม่ชัดเจน ไม่มีระบบที่แน่นอน

บริบทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการของต่างประเทศควรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

ให้พนักงานมีส่วนร่วมและรับรู้แผนงาน และคัดเลือกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ามาควบคุมระบบ เครื่องมือในการช่วยจัดระบบที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลต่างๆง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนลง ในต่างประเทศเครื่องมือเหล่านี้มีความพร้อมมากกว่า

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร (ค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลง)**

ผู้บริหารต้องประเมินความสามารถขององค์การว่าจะปรับเปลี่ยนการทำงานในส่วนใดบ้างทำการวิเคราะห์และทำโครงสร้างใหม่จากเดิมที่อาจไม่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมได้เมื่อปรับโครงสร้างในส่วนขององค์การดีแล้ว จึงค่อยไปปรับพื้นฐานความเข้าใจกับผู้จำหน่ายอิสระในการดูแลลูกค้าให้ดีขึ้นขั้นตอนถัดมา

### 3. การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร**

ระบบปฏิบัติการของสำนักงานขององค์การยังไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจมากนักทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจากระบบการช่วยเหลือข้อมูลที่น่าจะมีประโยชน์ให้กับผู้จำหน่ายอิสระ

### 4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

องค์การต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาสื่อสารและนำมาดำเนินการโดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และใช้การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในกระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ได้วางแผนไว้

สรุปข้อมูลแบบสัมภาษณ์: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ให้ข้อมูล ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 3 / ผู้จำหน่ายอิสระ 20

#### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

**ที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การขายตรงในประเทศไทย ท่านพบว่ามีสาเหตุและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้จำหน่ายอิสระ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไร**  
คำตอบจากภาครัฐ



องค์การที่จะเปิดกิจการใหม่ควรทำทุกอย่างให้สมบูรณ์แบบก่อนที่จะเปิดกิจการเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

#### คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ

สำหรับผู้จำหน่ายอิสระ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ และผลิตภัณฑ์ ต้องมีความแตกต่างจากท้องตลาด มีนวัตกรรมใหม่ของสินค้า แตกต่างจากองค์การอื่น

ท่านคิดว่าบริบทขององค์การมีผลต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของขายตรงในประเทศไทยซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร และคิดว่าแตกต่างจากต่างประเทศหรือไม่อย่างไร

#### คำตอบจากภาครัฐ

มาตรฐานขององค์การสากลกับองค์การในประเทศไทยบางแห่งก็มีความแตกต่างกันในส่วน of ภาครัฐไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในจุดนั้น จะดูเรื่องกฎหมาย

#### คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ

มีผลวิจัยรองรับสำหรับธุรกิจขายตรงไทยจุดนี้จะทำให้การออกไปทำตลาดของผู้จำหน่ายอิสระทำได้ง่ายและขายสินค้าง่ายขึ้น

ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วควรมีแนวทางอย่างไร

#### คำตอบจากภาครัฐ

1. ต้องผ่านการจดทะเบียนขออนุญาตประกอบธุรกิจจากสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค หรือ สคบ. เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. ต้องผ่านการจดทะเบียนตรวจสอบความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ทั้งผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เป็นต้น จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

3. มีนโยบายแผนการตลาดที่โดดเด่นชัดเจน โปร่งใส จ่ายจริง จ่ายตรงเวลา

#### คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ

ส่วนด้านการสนับสนุนควรมีการสร้างกิจกรรมให้ผู้จำหน่ายอิสระฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อออกไปแข่งขันกับองค์การอื่นที่เขามีการฝึกอบรมที่ค้ำชูอยู่เสมอไม่เช่นนั้นเวลาออกไปพบกับลูกค้าแล้วตอบคำถามไม่ได้ว่าองค์การของตนดีกว่าองค์การอื่นอย่างไร

## 2. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการ

**ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการมีสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง**

**คำตอบจากหน่วยงานภาครัฐ**

ทางด้านของการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการนั้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีนโยบายการจัดประชุมฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับแต่ละหน่วยงานให้ทางผู้บริหารระดับสูงชายตรง และผู้จำหน่ายอิสระอยู่เป็นประจำ

**คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ**

ในส่วนของการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการจัดการนั้นอยากให้องค์กรจัดกิจกรรมสร้างความรู้สึพิเศษให้กับผู้จำหน่ายอิสระมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่สร้างรายได้ให้กับองค์กรในสัดส่วนที่ค่อนข้างมาก

**ท่านคิดว่าหากจะต้องพัฒนาระบบการจัดการควรมีแนวทางอย่างไร(ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร การเปลี่ยนแปลง)**

**คำตอบจากหน่วยงานภาครัฐ**

ต้องการให้ทุกองค์กร เข้าร่วมกิจกรรมของทางภาครัฐทุกครั้งเพราะที่ผ่านมาบางองค์กรไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมกับภาครัฐ เหมือนกับไม่ให้ใส่ใจในการดูแลลูกค้าให้ถูกต้องตามกฎหมายเท่าที่ควร

**คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ**

การมีสิทธิพิเศษต่างๆของการเป็นผู้จำหน่ายอิสระหรือผู้จำหน่ายอิสระองค์กรนั้นๆ อาจสามารถนำบัตรผู้จำหน่ายอิสระไปรับสิทธิพิเศษอย่างอื่นจากบริการหรือร้านค้าต่างๆมากยิ่งขึ้น เช่นในวันเกิดอาจมีของขวัญอะไรพิเศษหรือ โปร โมชันพิเศษให้กับผู้จำหน่ายอิสระ

## 3.การจัดการความรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

**คำตอบจากหน่วยงานภาครัฐ**

องค์กรธุรกิจเครือข่ายเริ่มมีการพัฒนาการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ร่วมกันกับภาครัฐมากยิ่งขึ้น และบางครั้งมีการเชิญภาครัฐไปร่วมให้ความรู้ในกิจกรรมขององค์กรเอง ส่งเสริมให้ผู้จำหน่ายอิสระทำงานได้ถูกต้อง ในกรอบของกฎหมายและเข้าใจถึงหลักการของการตลาดให้เติบโต

**คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ**

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายอิสระผู้นำ ลูกค้า ควรใส่ใจในรายละเอียดและความต้องการ หลายองค์การออกผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงเป้าหมายทำให้ขณะนี้มียอดขายเพิ่มขึ้น

#### 4.การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การธุรกิจเครือข่ายในประเทศไทย

##### คำตอบจากหน่วยงานภาครัฐ

ภาครัฐไม่ได้ต้องการมีบทบาทในการควบคุมหรือปราบปรามแต่อยากให้ทุกอย่างเป็นความร่วมมือเพื่อสนับสนุนธุรกิจเครือข่าย ให้มีมาตรฐานที่ดีออกไปสู่กับนานาประเทศ โดยเฉพาะอีกเพียง 3 ปี จะเข้าสู่ยุคของประชาคมอาเซียน หากประเทศไทยยังควบคุมดูแลตนเองไม่ได้ก็คงไม่สามารถออกไปแข่งขันการค้ากับต่างชาติได้

##### คำตอบจากผู้จำหน่ายอิสระ

การนำข้อมูลเทคนิคความรู้ ความงาม สุขภาพ มาแบ่งปันกันในสังคมเครือข่ายรวมไปถึงการแข่งขันเกมส์ชิงรางวัลทำให้ผู้จำหน่ายอิสระทำงานและขยายงานได้ง่ายมากขึ้นเพราะคนทั่วไปในสังคมอื่นก็สามารถเข้าถึงกิจกรรมเหล่านี้ได้มากกว่าการสร้างกิจกรรมเฉพาะในองค์การแบบเดิมๆจุดนี้เองทำให้บุคคลภายนอกธุรกิจและสนใจในสินค้ามากยิ่งขึ้น

บางองค์การมีการจัดประชุมเน้นกลุ่มวัยรุ่นนำคอนเสิร์ตที่เป็นศิลปินวัยรุ่นมาแสดงทำให้เป็นที่ถูกใจพลังขับเคลื่อนสำคัญของธุรกิจเครือข่ายในขณะนี้ยังทำให้การกระจายตัวออกไปของตราสินค้าง่ายขึ้น และดูดีขึ้น เสริมด้วยการสร้างโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อเปิดทางให้คนรู้จักตราสินค้าและสินค้าใหม่ๆ เวลาผู้จำหน่ายอิสระออกไปขยายงานก็ทำให้ปิดการขายง่ายขึ้นกว่าเดิมมาก

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นเรศ ล้วนไพรินทร์
วันเดือนปีเกิด	8 สิงหาคม 2510
สถานที่เกิด	ปราจีนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	24/9 ซอยสมปรารถนาแยก 1 แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
การศึกษา	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาการตลาด, 2534 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการตลาด, 2544 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, 2556
สถานที่ทำงาน	บริษัท คู อีทีคิว จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ ที่ปรึกษาบริษัท บีวดีคัต ไดมอนด์ จำกัด ที่ปรึกษาบริษัท บางกอกโบทานิก้า จำกัด