

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคภัย : กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร
จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารกึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกุ้ง กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร
จำกัด (มหาชน) ในธุรกิจอาหารกุ้ง

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2559



กิตติชัย ราชมหา

M.Acc.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมสารนิพนธ์

นางสาวรสิตา มีมงคลกุลดิถ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรรณิการ์ ติลาปัญญาเลิศ

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ศิริสุข รักถิ่น

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกุ้ง กรณีศึกษาบริษัทเจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ในธุรกิจอาหารกุ้ง

CLIENT RELATIONSHIP MARKETING PRACTICES POST EMS SHRIMP CRISIS : CASE STUDY OF FEED BUSINESS IN CHAROEN POKPHAND FOOD PCL

รลิตา มีมงคลกุลดิลก

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรรณิการ์ ลีลาปัญญาเลิศ , Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์ , Ph.D., ศิริสุข รักถิ่น , Ph.D , กิตติชัย ราชมหา , M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอาหารกุ้งหลังเกิดวิกฤตโรคกุ้งของบริษัทเจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษากลยุทธ์ต่อการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งของบริษัทเจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผน และควบคุมการบริหารงานด้านลูกค้าของบริษัทเจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มธุรกิจกุ้ง

ผลวิจัยพบว่าทางบริษัทเจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งคือ ความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) มุ่งเน้นในการรักษาฐานลูกค้าเก่า และกลยุทธ์อื่นๆ ในแก้ไขและปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากวิกฤตโรคกุ้งที่เกิดขึ้น บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า ทำให้ลูกค้ายอมรับที่จะปรับตัวและรับสิ่งใหม่ๆเข้ามา สามารถที่เปลี่ยนรูปแบบและวิธีการเลี้ยงกุ้ง รวมถึงการปรับ โครงสร้างฟาร์ม ให้เป็นระบบการเลี้ยงกุ้งแบบใหม่ได้ โดยผ่านวิธีปฏิบัติด้านการตลาด (Marketing Practice) หรือกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า 13 กิจกรรม ผลของการทำเช่นนี้จะทำให้ลูกค้ากลับมาเลี้ยงกุ้งอย่างประสบความสำเร็จ อยู่ในธุรกิจต่อไปได้ สามารถผ่านพ้นวิกฤตในครั้งนี้

คำสำคัญ : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ / การตลาด / วิกฤตโรคกุ้ง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามในงานวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา	8
1.4 ขอบเขตการศึกษา	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต	9
2.2 แนวคิดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	14
2.3 แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์	15
2.4 วิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	22
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	22
3.2 วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	23
3.3 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	24
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษาและสรุปผลการศึกษา	27
4.1 ผลการศึกษา	27
4.2 สรุปผลการศึกษา	45
บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	55
5.1 อภิปรายผล	55
5.2 ประโยชน์ที่บริษัทและอุตสาหกรรมอาหารกุ้งจะได้รับจากงานวิจัย	61
5.3 ข้อเสนอแนะ	62
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต	62
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	62
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	66
ภาคผนวก ก ตัวอย่างการถอดเทปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	67
ประวัติผู้วิจัย	75

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	จำนวนฟาร์มกุ้งทะเลและพื้นที่เลี้ยงปี 2519 – 2549	1
1.2	ปริมาณและมูลค่าการส่งออกของไทยปี 2529 – 2549	2
1.3	ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งในตลาดโลก แยกตามประเภทผู้ส่งออก ปี 2551 – 2555	3
1.4	ผลผลิตกุ้งของโลกปี 2550 – 2554	4
2.1	กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤต	13
2.2	ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15
4.1	แสดงผลกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้ง	30
4.2	แสดงผลในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมทาง การตลาดในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า	40
4.3	แสดงผลปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการ สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคลังวิกฤตโรคกุ้ง	44

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงจำนวนฟาร์มกุ้งทะเลและพื้นที่เลี้ยงปี 2519 – 2549	2
1.2 แสดงปริมาณ – มูลค่าการส่งออกของไทยปี 2529 – 2549	3
1.3 แสดงผลผลิตกุ้งของโลกปี 2550 – 2554	4
1.4 แสดงจำนวนปล่อยลูกกุ้ง/อัตราการความเสียหาย ปี 2556	6



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

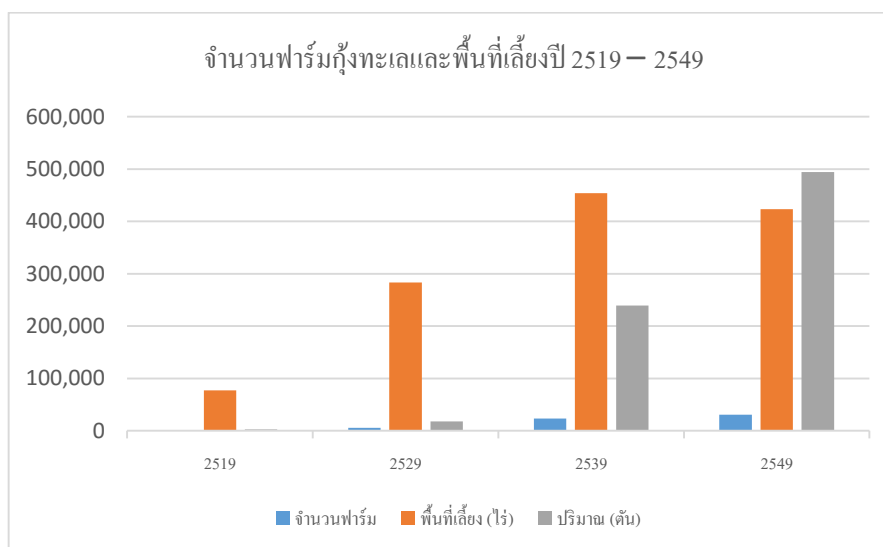
อุตสาหกรรมกุ้งไทย กุ้งทะเลเป็นสัตว์น้ำที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจมากในประเทศไทย สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจเข้าประเทศเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งนี้การเพาะเลี้ยงกุ้งและการแปรรูปกุ้งทะเลเลี้ยงของไทย ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 โดยมีการพัฒนาจากการทำนากุ้งธรรมชาติที่ใช้พันธุ์กุ้งที่มีอยู่ในน้ำทะเลมาสู่ธุรกิจการเลี้ยงกุ้งที่มีการใช้ลูกพันธุ์ที่ได้จากโรงเพาะฟัก มาปล่อยลงสู่บ่อเลี้ยงและให้อาหารจนโตได้ขนาดที่จับขายได้ ส่งผลให้ประเทศไทยผลิตกุ้งทะเลเลี้ยงได้หลายแสนตันต่อปี นอกจากนี้ผลผลิตกุ้งของเกษตรกรไทยมีคุณภาพดีจนสามารถส่งออกไปขายต่างประเทศ จนเป็นสินค้าสำคัญในการส่งออกและเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วโลก ทำรายได้ให้กับประเทศมากกว่าปีละหลายแสนล้านบาท

การผลิตกุ้งนับเป็นอาชีพที่ก่อให้เกิดธุรกิจต่อเนื่องและกระจายรายได้อย่างมากมาย เช่น การเพาะเลี้ยงกุ้ง โรงงานผลิตอาหารกุ้ง บริษัทฯและเคมีภัณฑ์ที่ใช้ในการเลี้ยงกุ้ง โรงงานแปรรูปกุ้ง จากสถิติจำนวนฟาร์มกุ้งและพื้นที่เลี้ยงกุ้งปี 2519 – 2549 ของสมาคมผู้เลี้ยงกุ้งไทย (ตาราง 1) พบว่ามีฟาร์มกุ้งเพิ่มขึ้นจาก 1,544 แห่งในปี 2519 เป็น 30,372 แห่งในปี 2549 และมีพื้นที่เลี้ยงกุ้งเพิ่มขึ้นจาก 76,850 ไร่ในปี 2519 เป็น 423,572 ไร่ในปี 2549 ซึ่งฟาร์มดังกล่าวสามารถผลิตกุ้งเพิ่มขึ้นจาก 2,533 ตันในปี 2519 เป็น 494,401 ตันในปี 2549

ตาราง 1.1 จำนวนฟาร์มกุ้งทะเลและพื้นที่เลี้ยงปี 2519 – 2549

ปี	จำนวนฟาร์ม	พื้นที่เลี้ยง (ไร่)	ปริมาณ (ตัน)
2519	1,544	76,850	2,533.33
2529	5,534	283,548	17,885.83
2539	23,413	454,148	239,499.53
2549	30,732	423,572	494,401.00

ที่มา : สมาคมกุ้งไทย



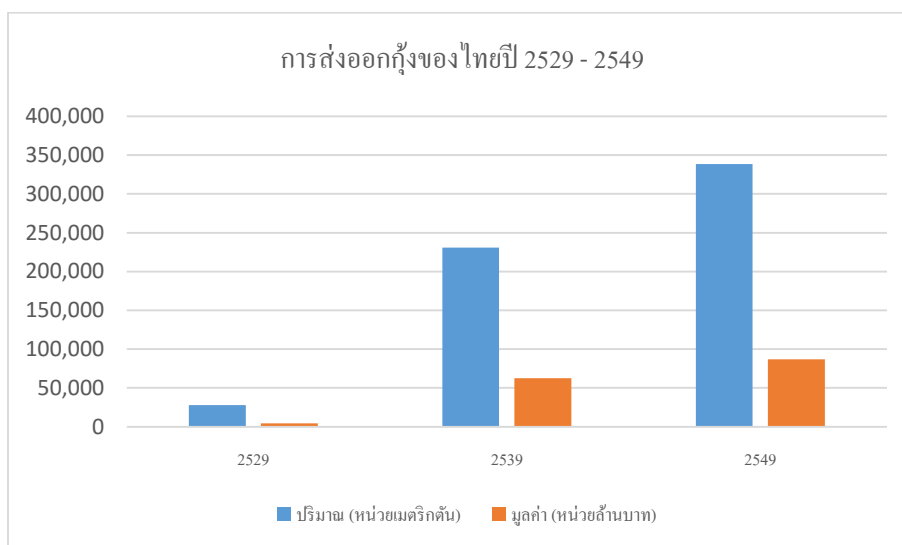
ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนฟาร์มกุ้งทะเลและพื้นที่เลี้ยงปี 2519 – 2549

จากสถิติปริมาณและมูลค่าการส่งออกของไทยปี 2529 – 2549 ของสมาคมกุ้งไทย (ตาราง 2) พบว่าการส่งออกเพิ่มขึ้นจาก 28,063 เมตริกตันในปี 2529 เป็น 338,410 เมตริกตันในปี 2549 มูลค่าการส่งออกเพิ่มจาก 4,391 ล้านบาทในปี 2529 เป็น 86,720 ล้านบาทในปี 2549 และจากการเปรียบเทียบปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลผลิตกุ้งในตลาดโลกแยกตามประเทศผู้ส่งออก ปี 2550 – 2555 (ตาราง 3) พบว่าประเทศไทยยังครองตลาดการส่งออกกุ้งเป็นลำดับที่หนึ่ง สามารถสร้างมูลค่าการส่งออกกุ้ง 3,108 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี 2555 โดยผู้บริโภคนั้นในประเทศต่างๆ ยังคงเชื่อมั่นในคุณภาพของกุ้งไทย ตลาดส่งออกที่สำคัญของประเทศไทยคือ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรปและญี่ปุ่น เป็นต้น

ตาราง 1.2 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกของไทยปี 2529 – 2549

ปี	ปริมาณ (หน่วยเมตริกตัน)	มูลค่า (หน่วยล้านบาท)
2529	28,063	4,391
2539	230,728	62,667
2549	338,410	86,720

ที่มา : สมาคมกุ้งไทย



ภาพที่ 1.2 แสดงปริมาณ – มูลค่าการส่งออกของไทยปี 2529 – 2549

ตาราง 1.3 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งในตลาดโลกแยกตามประเภทผู้ส่งออก ปี 2551 - 2555

ประเทศ	2551		2552		2553		2554		2555	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ไทย	359,860	2,555.01	399,340	2,755.45	427,925	3,209.89	394,880	3,634.93	351,990	3,108.20
จีน	240,979	1,381.04	246,370	1,483.45	274,945	1,800.59	305,235	2,188.98	273,656	2,253.41
อินเดีย	144,981	841.40	145,516	844.48	184,130	1,099.33	240,437	1,581.42	280,157	1,742.42
เอกวาดอร์	122,951	672.60	131,994	642.76	148,977	838.05	188,098	1,183.81	210,245	1,285.94
อินโดนีเซีย	154,692	1,084.61	143,497	972.59	137,170	1,036.74	152,152	1,285.90	148,540	1,235.89
ประเทศอื่นๆ	930,035	5,389.33	827,303	4,880.81	859,423	5,218.65	872,867	5,810.89	851,995	5,504.45

ที่มา : สมาคมกุ้งไทย

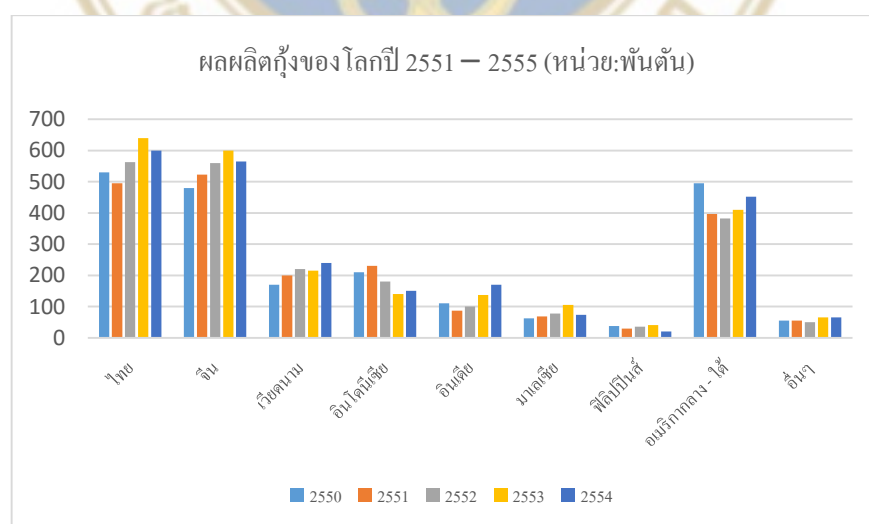
เมื่อเปรียบเทียบผลผลิตกุ้งของประเทศไทยกับประเทศต่างๆในโลก ปี 2550 – 2554 (ตาราง 4) พบว่าประเทศไทยเป็นผู้ผลิตกุ้งมากเป็นลำดับหนึ่งของโลก โดยสามารถผลิตกุ้งเพิ่มขึ้นจาก 530,000 ตันในปี 2550 เป็น 640,000 ตันในปี 2553 หลังจากนั้นผลผลิตกุ้งไทยเริ่มลดลงเป็น 600,000 ตันในปี 2554 และ 230,000 ในปัจจุบัน (2557) ผลผลิตกุ้งลดลงมากกว่าห้าสิบเปอร์เซ็นต์ต่อปี

เนื่องจากประสบปัญหาอากาศเปลี่ยนแปลงและปัญหาทุ้งตายเป็นจำนวนมากจากโรคระบาดในกึ่ง (โรคทุ้งตายนหรือ โรคอีเอ็มเอส EMS : Early Mortality Syndrome)

ตาราง 1.4 ผลผลิตกึ่งของโลกปี 2550 – 2554

ผลผลิตกึ่งของโลกปี 2550 – 2554 (หน่วย: พันตัน)					
ประเทศ	2550	2551	2552	2553	2554
ไทย	530	495	563	640	600
จีน	480	523	560	600	565
เวียดนาม	170	200	220	215	240
อินโดนีเซีย	210	230	180	140	150
อินเดีย	110	87	100	137	170
มาเลเซีย	62	68	78	105	73
ฟิลิปปินส์	38	29	35	41	20
อเมริกากลาง – ใต้	495	397	382	410	452
อื่นๆ	55	55	50	65	65
ทั้งหมด	2,150	2,084	2,168	2,353	2,335

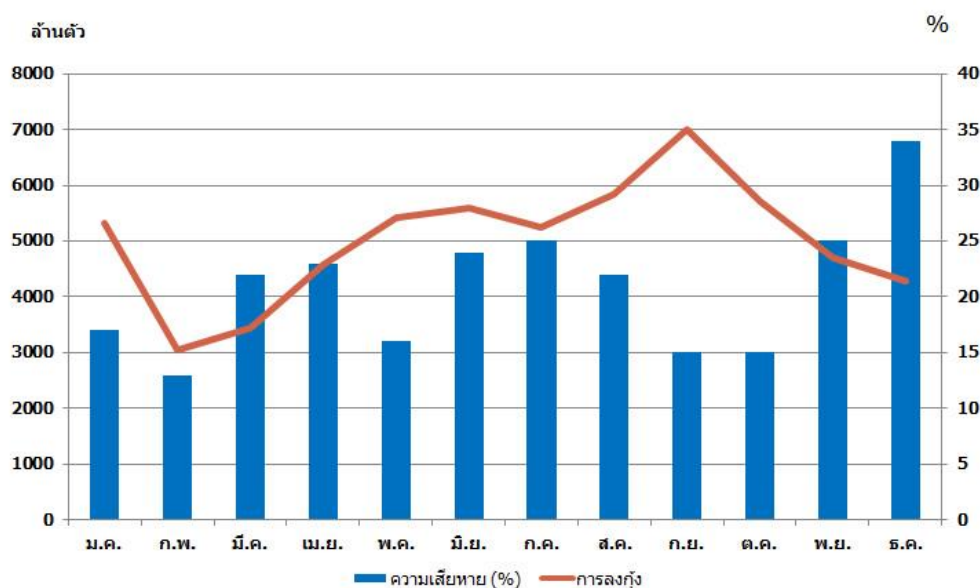
ที่มา : สมาคมกึ่งไทย



ภาพที่ 1.3 แสดงผลผลิตกึ่งของโลกปี 2550 – 2554

โรคกุ้งตายด่วนหรือ โรคอีเอ็มเอส EMS พบในทุกพื้นที่การเลี้ยงของประเทศไทย โดยเฉพาะตามชายฝั่งทะเล ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2554 ชัดเจนขึ้นในต้นปี 2555 ส่งผลให้อุตสาหกรรม กุ้งไทยประสบปัญหาไม่คุ้มทุน สร้างความเสียหายในวงกว้าง ทั้งต่อเกษตรกรและอุตสาหกรรม ส่งออก ไม่ว่าจะเป็นผู้เพาะเลี้ยง โรงงานผลิตอาหารกุ้ง และโรงงานแปรรูปกุ้ง ผู้นำเข้าเริ่มหากุ้งจาก ประเทศอื่นทดแทน ผู้เลี้ยงไม่มีความมั่นใจในการเลี้ยงกุ้ง ทั้งนี้ยังสร้างความสูญเสียอย่างรุนแรง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 เป็นต้นมา เกิดปัญหาการขาดแคลนกุ้งอย่างหนัก ราคาปรับตัวเพิ่มมากขึ้นเป็น ประวัติการณ์ โดยโรคนี้ได้เกิดขึ้นก่อนในประเทศจีนเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2552 และเริ่มระบาด อย่างรวดเร็วที่เวียดนามและมาเลเซียในปี พ.ศ.2553 (แนวนหน้า , 2556)

โรคกุ้งตายด่วนหรือ โรคอีเอ็มเอส EMS : Early Mortality Syndrome เรียกอีกชื่อว่ากลุ่ม อาการตับและตับอ่อนเสื่อมสภาพอย่างฉับพลัน (Acute Hepatopancreatic Necrosis Syndrome: AHPNS) เกิดจากสายพันธุ์หนึ่งของเชื้อแบคทีเรียชนิดที่พบได้ทั่วไปในน้ำกร่อยบริเวณชายฝั่งทะเล ทั่วโลก ซึ่งก็คือแบคทีเรียที่มีชื่อว่า *Vibrio Parahaemolyticus* จากการค้นพบของคณะนักวิจัยจาก University of Arizona ในปี 2556 ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากความร่วมมือของหลายๆ หน่วยงาน ได้แก่ University of Arizona, องค์การอาหารและเกษตร แห่งสหประชาชาติ (FAO), องค์การโรค ระบาดสัตว์ระหว่างประเทศ (OIE), ธนาคารโลก, Network of Aquaculture Centres in Asia-Pacific (NACA), the Global Aquaculture Alliance (GAA), กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท ประเทศเวียดนาม, บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ (CP Foods), บริษัท Minh Phu Seafood Corporation, บริษัท Grobest Inc. และบริษัท Uni-President Feed Company ทั้งนี้โรคกุ้งตายด่วนหรือ โรคอีเอ็มเอส EMS ไม่เป็นอันตรายต่อคนแต่เป็นอันตรายต่อกุ้งเท่านั้น อาการของโรคนี้ประกอบด้วยกุ้งอ่อนแอ โตช้า ไม่มีอาหารในกระเพาะและลำไส้ ตับและตับอ่อนมี สีซีดและฝ่อลีบ มักจะพบเส้นสีดำภายในตับและ ตับอ่อน และจะพบการตายของกุ้งเป็นจำนวนมากภายใน 30 วันแรกของการลงกุ้งในบ่อเลี้ยง ปริมาณ การตายของกุ้งจะสูงมากในช่วงระยะแรกของการเจริญเติบโต อัตราการตายของกุ้งบางฟาร์มอาจสูง ถึงร้อยเปอร์เซ็นต์ (เว็บไซต์กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) เห็นได้จากกราฟที่ 4 แสดง จำนวนปล่อยลูกกุ้ง/อัตราความเสียหาย ปี 2556 ในเดือนมกราคมมีการลงกุ้งมากกว่าห้าพันล้านตัว เกิดความเสียหายในเดือนมกราคมมากกว่าสามพันล้านตัว ซึ่งความเสียหายนี้อาจไม่ได้เกิดจากเดือน ที่ลงกุ้งเลย ลูกกุ้งอาจเกิดความเสียหายได้ในเดือนถัดๆ ไปเป็นความเสียหายที่ทบกัน ไปเรื่อยๆ ทำให้ ในเดือนธันวาคมมีการลงกุ้งมากกว่าสี่พันล้านตัวแต่ความเสียหายที่เกิดขึ้นในเดือนธันวาคมมีถึง เจ็ดพันล้านตัว



ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนปลอ่ยลูกกึ่ง/อัตราความเสียหาย ปี 2556

ที่มา : สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “ซีพีเอฟ”) เป็นผู้นำในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารที่มีการดำเนินธุรกิจในลักษณะครบวงจรในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก การดำเนินธุรกิจของบริษัทครอบคลุมประเภทของสัตว์บกและสัตว์น้ำ โดยมีประเภทสัตว์หลัก ได้แก่ สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด กุ้ง และ ปลา โดยกระบวนการผลิตครบวงจรนั้น เริ่มตั้งแต่ การผลิตอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า การแปรรูปเนื้อสัตว์ขั้นพื้นฐาน การผลิตสินค้าเนื้อสัตว์แปรรูปกึ่งปรุงสุกและปรุงสุก การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปหรือผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน รวมถึงการดำเนินธุรกิจช่องทางกระจายผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์และอาหารในรูปแบบร้านค้าปลีก และร้านอาหาร

ในธุรกิจอาหารสัตว์ บริษัทเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกในการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ในประเทศไทย ซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลักที่สำคัญ ได้แก่ อาหารสุกร อาหารไก่ อาหารเป็ด อาหารกุ้ง และอาหารปลา บริษัทมีการผลิตอาหารสัตว์ทั้งในรูปแบบหัวอาหารและอาหารสำเร็จรูปชนิดผงและชนิดเม็ด มีโรงงานผลิตครบคลุมทุกภาคของประเทศไทยจำหน่ายอาหารสัตว์ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่โดยตรงและผ่านตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

ในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ บริษัทเป็นผู้เลี้ยงสัตว์รายใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด กุ้ง และปลาเป็นหลักฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์ และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของบริษัทกระจายอยู่ในหลายจังหวัดทั่วประเทศไทยผลิตภัณฑ์ภายใต้ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ประกอบด้วย พันธุ์สัตว์ สัตว์มีชีวิต ผลิตผลที่ได้จากสัตว์มีชีวิตและเนื้อสัตว์แปรรูปขั้นพื้นฐาน

ในธุรกิจอาหาร บริษัทนำผลิตภัณฑ์จากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ที่ได้ผ่านการแปรรูปขั้นพื้นฐานไปเพิ่มมูลค่าเป็นสินค้าอาหารปรุงสุก อาหาร กึ่งสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน จากนั้นจึงนำไปแช่เย็น แช่แข็ง และจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของ ลูกค้าและตราสินค้า CP โดยผ่านช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ (Modern Trade) เช่น ร้านสะดวกซื้อ, ซูเปอร์มาร์เก็ต และ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด (Fast Food) และผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก ส่วนการส่งออกสู่ตลาด ต่างประเทศ บริษัทมีสาขาและตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่างๆ รวม 17 ประเทศ รวมทั้งจำหน่าย ผ่านผู้นำเข้าไป ต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทส่งออกสินค้าไปมากกว่า 40 ประเทศ ใน 5 ทวีป โดยประเทศที่นำเข้าหลัก ได้แก่ สหภาพยุโรป อังกฤษ ญี่ปุ่น อเมริกา และประเทศอื่นๆ ใน เอเชีย

หลายปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมกุ้งในประเทศไทยยังคงประสบปัญหาโรคกุ้งตายด่วนต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการชะลอการเลี้ยงกุ้งในประเทศไทย ทำให้ปริมาณผลผลิตกุ้งยังไม่สามารถกลับสู่ภาวะปกติ ส่งผลให้ขาดแคลนวัตถุดิบกุ้งและต้นทุนราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง บริษัทได้รับผลกระทบจากความเสียหายที่ทำให้ขาดทุน เนื่องจากไม่มีผลผลิตกุ้งส่งออกและขายอาหารกุ้งไม่ได้ ทั้งนี้บริษัทมีมาร์เก็ตแชร์ยอดขายลูกกุ้งในตลาดถึง 80% ทำให้เกิดความเสียหายกับลูกกุ้งที่ขายออกไป ทางบริษัทมีกลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเก่า (ซีพีเอฟ , 2557)

การศึกษาจึงมุ่งศึกษากลยุทธ์ตอบสนองวิกฤตและแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤต โรคกุ้ง เพื่อทราบถึงวิธีปฏิบัติด้านการตลาด (Marketing Practice) ที่องค์กรนำมาใช้ในการตอบสนองวิกฤตและการรักษาฐานลูกค้า

1.2 คำถามในงานวิจัย

1. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งที่เกิดขึ้นอย่างไร
2. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร
3. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอาหารกึ่งหลังเกิดวิกฤตโรคกึ่งของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ต่อการตอบสนองวิกฤตที่เกิดขึ้นของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกึ่ง กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ในธุรกิจอาหารกึ่ง” เป็นการศึกษาด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และศึกษาถึงการกลยุทธ์ต่อการตอบสนองวิกฤตที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจาก 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายเพาะเลี้ยงและโรงงานผลิตอาหารสัตว์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงกลยุทธ์ต่อการตอบสนองวิกฤตที่เกิดขึ้นของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
2. ได้ทราบถึงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอาหารกึ่งหลังเกิดวิกฤตโรคกึ่งของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
3. ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอาหารกึ่งของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าความรู้ทางด้านทฤษฎี แนวคิด และผลงาน การศึกษาและเอกสารประกอบการศึกษาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเหตุการณ์ วิกฤตโรคภัยของบริษัทยาเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory (SCCT))
2. แนวคิดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Relationship)
3. แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

วิกฤต (Crisis) หมายถึง การรับรู้เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่าง รุนแรงต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น (Coombs , 2550)

การเกิดเหตุการณ์วิกฤตนั้นมีหลายอย่าง ซึ่ง Coombs (2550) ได้แบ่งประเภทวิกฤตเป็น 10 ประเภท ดังนี้

1. ภัยธรรมชาติ (Natural Disasters)

เป็นความเสียหายที่เกิดจากภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงหรือเป็นการกระทำของพระเจ้า (Act of God) เช่น แผ่นดินไหว พายุ น้ำท่วม เป็นต้น

2. ความรุนแรงในที่ทำงาน (Workplace Violence)

เมื่อพนักงานทำร้ายพนักงานอื่นในสถานที่ทำงาน

3. ข่าวลือ (Rumors)

เมื่อมีการแพร่กระจายข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่มีความจริงเกี่ยวกับองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร

4. การประสังข์ร้าย (Malevolence)

เมื่อคู่แข่งหรือบุคคลอื่นใช้เทคนิคในการโจมตีองค์กร เช่น การปลอมแปลงผลิตภัณฑ์ การก่อการร้ายหรือการขโมยข้อมูลขององค์กร

5. การท้าทาย (Challenges)

เมื่อมีผู้ที่ไม่พอใจมาร้องเรียน กล่าวหาการกระทำขององค์กร

6. อุบัติเหตุทางเทคนิค (Technical – Error Accident)

เมื่อเทคโนโลยีขององค์กรเกิดความผิดพลาดและก่อให้เกิดอุบัติเหตุในอุตสาหกรรม

7. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นอันตรายจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical – Error Accidents)

เมื่อเทคโนโลยีที่องค์กรใช้เกิดความผิดพลาดและเป็นผลให้ผลิตภัณฑ์บกพร่องหรือเป็นอันตราย

8. ผลิตภัณฑ์เป็นอันตรายจากความผิดพลาดของพนักงาน (Human – Error Product Harm)

เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดจนทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับความเสียหาย

9. อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงาน (Human – Error Accidents)

เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดจนทำให้เกิดอุบัติเหตุ

10. การกระทำผิดขององค์กร (Organizational Misdeeds)

เมื่อการบริหารขององค์กรไปละเมิดกฎเกณฑ์กฎหมายหรือทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในภาวะเสี่ยงภัย

ซึ่งวิกฤตทั้ง 10 ประเภทข้างต้น เมื่อเกิดแล้วย่อมสร้างความเสียหายต่อองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าไปบริหารจัดการวิกฤตดังกล่าว ซึ่ง Coombs (2550) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการวิกฤต ว่าการบริหารจัดการวิกฤตคือปัจจัยที่ใช้ในการต่อสู้และลดความเสียหายจากวิกฤต เพื่อปกป้ององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอุตสาหกรรมจากอันตรายต่างๆ การบริหารจัดการวิกฤตจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4 ปัจจัย คือ การป้องกัน การเตรียมการ การตอบสนอง และการทบทวน

1.การป้องกัน (Prevention) หมายถึง การป้องกันวิกฤตจากการที่มีสัญญาณเตือนภัยมาก่อน เช่น การเรียกคืนเครื่องปิ้งขนมปัง เนื่องจากพบว่ามีจุดบกพร่องและอาจก่อให้เกิดปัญหาเครื่องปิ้งขนมปังไฟไหม้ อาจจะทำให้ผู้ใช้งานบาดเจ็บ

2.การเตรียมการ (Preparation) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการจัดทำแผนการป้องกัน (Crisis Management Plan) ซึ่งรวมถึงแต่การวิเคราะห์ความเสียหาย การสร้างทีมงาน การฝึกอบรมในการบริหารวิกฤต

3.การตอบสนอง (Response) หมายถึง การตอบโต้เมื่อเกิดวิกฤตแล้ว เพื่อแก้ไขหรือบรรเทาความเสียหายจากวิกฤต

4.การทบทวน (Learning and Revision) หมายถึง การประเมินการตอบสนองวิกฤตเพื่อพิจารณาว่ามีอะไรที่ทำได้หรือทำผิด ควรจะแก้ไขอย่างไรในอนาคต

วิกฤตแต่ละครั้งจะมีวงจรวิกฤตที่ผู้บริหารต้องเข้าใจก่อนเพื่อให้สามารถจัดการแก้ไขวิกฤตให้ถูกต้อง ซึ่ง Coombs (2550) ได้นำปัจจัยทั้ง 4 ขั้นตอนมาบรรจุลงในกรอบของการบริหารจัดการวิกฤต กรอบการบริหารจัดการวิกฤตมี 3 ระยะ (Three Stage Approach) คือ

1.ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis)

ประกอบด้วยปัจจัย คือ การป้องกันและการเตรียมการ ระยะนี้จะมีสัญญาณเตือนภัยมาก่อน เมื่อพบสัญญาณเตือนภัยแล้ว ควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและนำมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อป้องกันภัยนั้นๆ ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมการวางแผนรับมือด้วย

2.ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

องค์กรต้องรับรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและดำเนินการตอบสนองอย่างเหมาะสมเพื่อบรรเทาหรือลดความเสียหายจากวิกฤตนั้น

3. หลังภาวะวิกฤต (Postcrisis)

หลังจากตอบสนองวิกฤตแล้ว องค์กรต้องทบทวนวิธีการตอบสนองว่ามีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร (Revision) เรียนรู้เพื่อที่จะแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

จากระยะในการบริหารจัดการวิกฤตนั้น ช่วงที่เสี่ยงต่อการบริหารจัดการมากที่สุดคือระยะที่ 2 เมื่อเกิดวิกฤตแล้ว วิกฤตนั้นจะกลายเป็นข่าวทางสื่อมวลชนอย่างรวดเร็ว ดังนั้นรูปแบบการตอบสนองจึงต้องรวดเร็ว มีความสอดคล้องและเปิดเผยได้ ทั้งนี้เนื้อหาของการตอบสนองประกอบด้วย

1. การให้ข้อมูล (Instructing Information) หมายถึง การบอกข้อมูลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้รู้ที่เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นและจะดำเนินการอย่างไรในการปกป้ององค์กร ในระหว่างวิกฤต และวิกฤตนี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร องค์กรมีแผนในการดำเนินงานอย่างไรเพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้น

2. การปรับข้อมูล (Adjusting Information) หมายถึง เมื่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลแล้ว ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมอยากทราบว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตนั้นเกิดขึ้นอีกในอนาคต (Corrective Action) ซึ่งเป็นการลดความกดดันทางจิตวิทยา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมั่นใจว่าองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้

3. การจัดการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Management) ด้วยกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤต (Crisis response Strategies) หลายรูปแบบตามแต่ละสถานการณ์วิกฤต

1) การปฏิเสธ (Denial Posture) ประกอบด้วย

- การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser) คือกลยุทธ์ที่ใช้เผชิญหน้า ตอบโต้กับผู้กล่าวหาองค์กร ซึ่งอาจต้องใช้มาตรการทางกฎหมาย

- การปฏิเสธ (Denial) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปฏิเสธข้อกล่าวหาและอธิบายเหตุผลว่าไม่มีภาวะวิกฤตดังกล่าวแล้ว

- แพะรับบาป (Scapegoating) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ตำหนิบุคคลภายนอกองค์กรสำหรับวิกฤตนั้น

2) การลดผลกระทบ (Diminishment Posture) ประกอบด้วย

- การแก้ตัว (Excusing) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกกล่าวหาว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร

- การแสดงความถูกต้อง (Justification) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อธิบายว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่เป็นเหตุการณ์ร้ายแรงที่มีผู้บาดเจ็บหรือเสียหายรุนแรง

3) การสร้างใหม่ (Rebuilding Posture) ประกอบด้วย

- การจ่ายค่าชดเชย (Compensation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การจ่ายค่าชดเชยแก่ผู้เสียหาย
- การขอโทษ (Apology) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ขอโทษและยินดีจะรับผิดชอบในเรื่องที่เกิดขึ้น แก่ผู้เสียหาย

4) การสนับสนุน (Bolstering Posture) ประกอบด้วย

- การระลึกถึง (Reminding) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความดีขององค์กรในอดีต
- การประจบเอาใจ (Ingratiation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การยกย่องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเป็นเหยื่อ (Victimage) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อธิบายว่าองค์กรก็เป็นเหยื่อของวิกฤตนั้นด้วย

ตาราง 2.1 กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤต (Crisis response Strategies)

การปฏิเสธ (Denial Posture)	
การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser)	การเผชิญหน้า ตอบโต้กับผู้กล่าวหาองค์กร ซึ่งอาจต้องใช้มาตรการทางกฎหมาย
การปฏิเสธ (Denial)	การปฏิเสธข้อกล่าวหาและอธิบายเหตุผลว่าไม่มีภาวะวิกฤตดังกล่าวแล้ว
แพะรับบาป (Scapegoating)	การตำหนิบุคคลภายนอกองค์กรสำหรับวิกฤตนั้น
การลดผลกระทบ (Diminishment Posture)	
การแก้ตัว (Excusing)	การบอกกล่าวหาว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร
การแสดงความถูกต้อง (Justification)	การอธิบายว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่เป็นเหตุการณ์ร้ายแรงที่มีผู้บาดเจ็บหรือเสียหายรุนแรง
การสร้างใหม่ (Rebuilding Posture)	
การจ่ายค่าชดเชย (Compensation)	การจ่ายค่าชดเชยแก่ผู้เสียหาย
การขอโทษ (Apology)	การขอโทษและยินดีจะรับผิดชอบในเรื่องที่เกิดขึ้น แก่ผู้เสียหาย
การสนับสนุน (Bolstering Posture)	
การระลึกถึง (Reminding)	การบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความดีขององค์กรในอดีต
การประจบเอาใจ (Ingratiation)	การยกย่องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
การเป็นเหยื่อ (Victimage)	การอธิบายว่าองค์กรก็เป็นเหยื่อของวิกฤตนั้นด้วย

(Coombs ,2550)

2.2 แนวคิดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Relationship)

จากคำจำกัดความของวิกิตถของ Coombs (2550) หมายถึงการรับรู้เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึงคนหรือกลุ่มคนที่สร้างผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กร Bryson (2547) อ้างใน Coombs (2550) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งผู้ที่มีความสนใจ ผู้ที่มีขอเรียกร้อง ผู้ที่มีสิทธิหรือเป็นเจ้าขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังหมายถึง กลุ่มหรือบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือหมายถึง กลุ่มหรือบุคคลที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากนโยบายหรือการดำเนินการขององค์กรตลอดจนมีส่วนร่วมในแง่ผลประโยชน์และความเสี่ยงขององค์กร หรือหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มผู้ที่มีส่วนร่วมในธุรกิจ ซึ่งได้รับผลกระทบและมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ นโยบาย ตลอดจนการดำเนินการของกิจการ (ชิตทิพ ชยธวัช , 2547)

Bryson (2547) อ้างใน Coombs (2550) กล่าวว่าโดยทั่วไปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders)

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) เป็นกลุ่มคนที่มีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อองค์กร อันได้แก่ พนักงาน นักลงทุน ลูกค้า ผู้ส่งสินค้าและรัฐบาล ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถยุติหน้าที่ขององค์กรได้ เช่น การที่พนักงานรวมตัวกันนัดหยุดงาน หรือ การที่รัฐบาลสั่งปิดองค์กร เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นปฐมภูมียังหมายถึงผู้ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ (ชิตทิพ ชยธวัช , 2547)

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) เป็นคนหรือกลุ่มคนที่สร้างผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการกระทำขององค์กรและยังรวมถึงสื่อมวลชน กลุ่มคนที่มีอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เป็นนักจัดกิจกรรม (Activists) และคู่แข่ง เป็นต้นคนเหล่านี้ไม่มีความสามารถยุติหน้าที่ขององค์กรได้ แต่มีความสามารถในการทำร้ายองค์กรได้ (Clarkson , Donaldson & Preston , 2538) อ้างใน (Coombs , 2550) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นทุติยภูมียังหมายถึง บุคคล กลุ่ม ตลอดจนสถาบันอื่นๆที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อ การประกอบธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอิทธิพลในแง่ของชื่อเสียงและภาพพจน์ที่มีต่อสาธารณชน (ชิตทิพ ชยธวัช , 2547)

ตาราง 2.2 ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Relationship)

Stakeholders Relationship	
Primary Stakeholders	กลุ่มคนที่มีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อองค์กร อันได้แก่ พนักงาน นักลงทุน ลูกค้า ผู้ส่งสินค้าและรัฐบาล
Secondary Stakeholders	กลุ่มคนที่สร้างผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการกระทำขององค์กรและยังรวมถึงสื่อมวลชน นักจัดกิจกรรม (Activists) และคู่แข่ง

(Bryson , 2547) อ้างใน (Coombs , 2550)

2.3 แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

นิยามความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550) แบ่งเป็น 8 นิยามความหมายคือ

1. ความภักดี (Loyalty)

ลูกค้าจะมีความคาดหวังมาพร้อมกับความสนใจต่อธุรกิจของบริษัท ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าจะทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัทและจะทำให้เกิดแนวโน้มการซื้อซ้ำอีกต่อไปเรื่อยๆ และในทางตรงกันข้ามประสบการณ์ที่ไม่ดีอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการของบริษัทคู่แข่งแทน

2. กระบวนการและเทคโนโลยี (Process and Technology)

กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทั้งกับลูกค้าในปัจจุบันและผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าในอนาคต รวมถึงขั้นตอนผ่านทางด้านการตลาด การขาย และการบริการ มีจุดมุ่งหมายทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3. การเพิ่มพูนประสบการณ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Experience Enhancement)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่เพิ่มพูนความสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อบริษัทมากกว่าการบริหารลูกค้าแบบเดิมๆ ข้อมูลที่บริษัทเก็บรวบรวมและวิธีที่บริษัทใช้ข้อมูลจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์

ของลูกค้า บริษัทยังใช้ข้อมูลลูกค้าเชิงสถิติมาใช้ในเรื่องของการแบ่งส่วนทางการตลาดและการส่งเสริมการตลาดเฉพาะกลุ่ม

4. กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Strategy)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้จัดอยู่ในประเภทเทคโนโลยี แต่จะเริ่มจากการที่บริษัทวางเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการ และวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องทำการตัดสินใจว่าลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทควรดำเนินไปในแนวทางใด เมื่อบริษัทมีการใช้กลยุทธ์ที่ดีแล้วบริษัทจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

5. ความสามารถในการบริหารลูกค้า (Ability to Manage Customer)

การจัดหาวิธีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้ซอฟต์แวร์โปรแกรมจัดเก็บข้อมูลที่ตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้และเป็นระบบที่มีความสามารถในการเก็บข้อมูลจำนวนมากของลูกค้า รวมถึงสามารถทำการวิเคราะห์ได้

6. การรักษาลูกค้าแบบชาญฉลาด (Smart CRM)

การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน รักษาลูกค้าและเพิ่มจำนวนลูกค้า วิธีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับโครงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามช่องทางต่างๆที่อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาลูกค้าแบบชาญฉลาด จะช่วยให้ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของกระบวนการทางธุรกิจ ตามมาด้วยการปฏิบัติงานที่รวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

7. กระบวนการ ประสบการณ์ และความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (Process/Experience and Sustainable Relationship)

ประสบการณ์สร้างความสัมพันธ์แบบยั่งยืน เป็นความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์คือความทรงจำของปฏิสัมพันธ์ในอดีตที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างประสบการณ์ที่มีความสม่ำเสมอให้กับลูกค้า เปรียบเสมือนบทสนทนาที่ไม่มีวันสิ้นสุด ฉะนั้นบริษัทต้องมีระดับความเข้าใจและความทุ่มเทต่อประสบการณ์ของลูกค้าในการติดต่อกับบริษัทหรือกับบริษัทคู่แข่ง

8. ลูกค้าคือศูนย์กลางความสัมพันธ์ (Customer Centric)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต้องการปรัชญาทางธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและต้องการวัฒนธรรมของการสนับสนุนการตลาด การขายและการบริการที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดี ทำให้บริษัทสามารถใช้ปฏิสัมพันธ์ในแต่ละด้านในการรับรู้ถึงความชอบของลูกค้าสามารถเพิ่มระดับการบริการเพื่อที่ปฏิสัมพันธ์ในแต่ละครั้งสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายมากขึ้น ทั้งนี้ โปรแกรม CRM applications จะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ภานู ลิ้มมานนท์ (2550) ได้สรุปนิยามของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์คือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนที่ใช้สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ในลักษณะความสัมพันธ์แบบยั่งยืนกับลูกค้า โดยเริ่มด้วยปรัชญาทางธุรกิจที่ทำให้วิธีปฏิบัติหรือกิจกรรมการตลาดมีความเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยัง หมายถึง วิธีปฏิบัติด้านการตลาด (Marketing Practice) ซึ่งองค์กรใช้ องค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีกับลูกค้าตลอดระยะเวลาแห่งความเป็นลูกค้า การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าในทุกแง่มุม (สมเจตน์ อิงคิธรวัฒน์, 2551) อ่างใน (ชุตติยะดา อุณา , 2557) และยังหมายถึง กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีความรู้ที่ดีในสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลายาวนาน (กิตติ สิริพัลลภ , 2541) อ่างใน (ชุตติยะดา อุณา , 2557)

สรุป การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นแบบแผนวิธีปฏิบัติด้านการตลาดหรือกิจกรรมการตลาดที่ใช้สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเริ่มจากปรัชญาทางธุรกิจที่ทำให้วิธีปฏิบัติด้านการตลาดหรือกิจกรรมการตลาดสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลายาวนาน

การตลาดสัมพันธ์ (Relationship marketing)

การตลาดสัมพันธ์ (Relationship marketing) คือการมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่าที่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตลาดเพียงอย่างเดียว ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทสามารถนำวิธีการที่มีความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานมาใช้ในการตลาด หลักการที่สำคัญที่สุดที่อยู่ภายใต้การตลาดสัมพันธ์คือการสร้างความพึงพอใจ การบริการและคุณค่าเพื่อผลประโยชน์ระยะยาวของทั้งบริษัทและลูกค้าและความรับผิดชอบในการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้

บริการอีกและยังแนะนำบุคคลอื่นให้มาใช้บริการของบริษัทด้วย ทั้งนี้บริษัทต้องมีความเข้าใจถึงความหมายของความสัมพันธ์จากมุมมองของลูกค้าด้วย เพื่อให้กลยุทธ์การตลาดบนพื้นฐานความสัมพันธ์สัมฤทธิ์ผล (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2550)

2.4 วิจัยที่เกี่ยวข้อง

Woo and Leelapanyaalert (2557) ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติด้านการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจกฎหมาย 10 กิจกรรม คือ

1. การจัดงานทางสังคม (Organising and Attending Social Events)

การจัดงานพบปะสังสรรค์ เช่น การทานอาหารกลางวันหรืออาหารเย็น อาจเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเพื่อเริ่มความสัมพันธ์หรือกระชับความสัมพันธ์กัน โดยอาจมีการจัดเลี้ยง เครื่องดื่ม การจัดไปดูการแข่งขันกีฬา การชิมไวน์ ทั้งนี้กิจกรรมที่จัดขึ้นอยู่ด้วยความสนใจของลูกค้าในแต่ละเพศและวัย

2. การจัดการสื่อสาร (Managing The Communications or Interactions Process)

กระบวนการปฏิสัมพันธ์หรือการจัดการสื่อสารเพื่อกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า อันนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจและไว้วางใจในบริษัทมากขึ้น เช่น การส่งแผ่นพับ จดหมายข่าว บทความที่ให้ข้อมูลกับลูกค้าและข้อมูลคุณภาพสินค้าของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตือนความทรงจำของลูกค้าให้นึกถึงบริษัทเมื่อมีความต้องการสินค้า บางครั้งอาจมีการประชุมวิชาการ นำเสนอเทคนิคทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงการตอบข้อซักถามของลูกค้า เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้วเกิดความสงสัย เป็นบริการก่อนและหลังการขาย การสอบถามคุณภาพของสินค้าหลังจากลูกค้าซื้อไปแล้ว

3. การจัดการเพิ่มยอดขายในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติม (Managing The Cross-Selling)

การจัดการขายสินค้าอื่นๆให้กับลูกค้าเดิม เป็นการดูแลลูกค้าหลังการขาย เมื่อลูกค้ามีปัญหาอะไรและช่วยแก้ไขปัญหาก็กับลูกค้า จะทำให้ลูกค้าเพิ่มความพึงพอใจต่อบริษัทมากขึ้น ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยาวนานเท่าไรยิ่งส่งผลดีต่อบริษัทในการเพิ่มยอดขาย เมื่อยอดขายของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นความผูกพันของลูกค้ากับบริษัทก็จะเพิ่มตามด้วย

4. การฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Service Recovery)

หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการแก้ไขข้อผิดพลาด เมื่อลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจและสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบริษัทและหันไปใช้บริการบริษัทอื่นแทน เป็นการป้องกันการพูดปากต่อปากในทางที่ไม่ดี การพูดต่อที่ไม่ดีนั้นมีอิทธิพลต่อการซื้อของลูกค้ามากกว่าการพูดต่อที่ดี เมื่อไรก็ตามที่มีการบอกรถึงข้อผิดพลาดของสินค้า บริษัทต้องรีบแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก การแก้ไขที่รวดเร็วนั้นจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น เมื่อการบอกของลูกค้าได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทมาอย่างยาวนานถึงขั้นมั่นคง (Stable) ก็อาจสิ้นสุดความสัมพันธ์ได้หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

5. การเปลี่ยนแปลงความประทับใจ (Changing the Impression)

ลูกค้ามักจะเข้าใจว่าบริษัทจะมาติดต่อลูกค้าก็ต่อเมื่อต้องการยอดขาย พอได้ยอดขายแล้วก็จะไม่สนใจลูกค้า บริษัทจึงต้องเปลี่ยนความประทับใจของลูกค้าต่อบริษัทให้ดีขึ้น ด้วยการให้พนักงานไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อคอยดูแลลูกค้าและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอย่างทันท่วงที โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย รวมถึงการให้ข้อมูลกับลูกค้าด้วย เป็นการสร้างความแตกต่างจากบริษัทอื่น

6. ความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้า (Truly Understanding Client Business and Industries)

ในขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทต้องทราบข้อมูลของลูกค้าเพื่อเข้าใจธุรกิจของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีปัญหาจะสามารถช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาได้ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและผูกพันกับบริษัทมากยิ่งขึ้น อาจมีการจัดแฟ้มข้อมูลลูกค้าให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอ่าน

7. การขยายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้า (Social Bonds Beyond the Professional Level)

บางกรณีลูกค้าและบริษัทมีความสัมพันธ์ด้านการซื้อขายและขยายความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ส่วนตัวมากขึ้น เมื่อลูกค้าและบริษัทได้มีการใช้เวลาร่วมกันในการรักษาความสัมพันธ์ จะเกิดความไว้วางใจและนำไปสู่ความสัมพันธ์ส่วนตัว การมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้าช่วย

ให้ลูกค้าภักดีและผูกพันกับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์แบบนี้อาจเกิดขึ้นในการตกลงซื้อขาย และช่วยรักษาลูกค้ากับสินค้าของบริษัทมากขึ้นด้วย

8. การดูแลลูกค้าขนาดเล็กละใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน (Treating Every Job Seriously Regardless of the Size)

กุญแจความสำเร็จในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างหนึ่งคือการดูแลลูกค้าเล็กและใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน ก่อนมีความสัมพันธ์กันจะมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น มีความไว้วางใจน้อยระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ในช่วงแรกลูกค้าอาจซื้อสินค้าเพียงเล็กน้อยก่อน หากมีความพึงพอใจในบริการนั้นแล้วก็จะสั่งสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงว่าเป็นช่วงลงชื่อ ช่วงแรกบริษัทต้องให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า จนลูกค้าเกิดความพึงพอใจและไว้วางใจ ลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ถ้าหากยอดซื้อน้อยๆแล้วไม่ได้รับการดูแลและเอาใจใส่จากบริษัท ลูกค้าก็จะไม่สั่งซื้อยอดใหญ่ๆตามมา และการบอกต่อเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริการ

9. การมอบของขวัญเล็กๆเพื่อแสดงความรู้สึก (Other Small little Gestures)

การพัฒนาความสัมพันธ์ต้องมีการให้ของขวัญเล็กๆน้อยๆ หรือให้เหตุการณ์ที่ประทับใจแก่ลูกค้า จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ เช่น การ์ดอวยพรวันเกิด การแสดงความยินดีต่อความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งของลูกค้าและครอบครัว การแสดงความขอบคุณเมื่อมีโอกาส เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เป็นการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

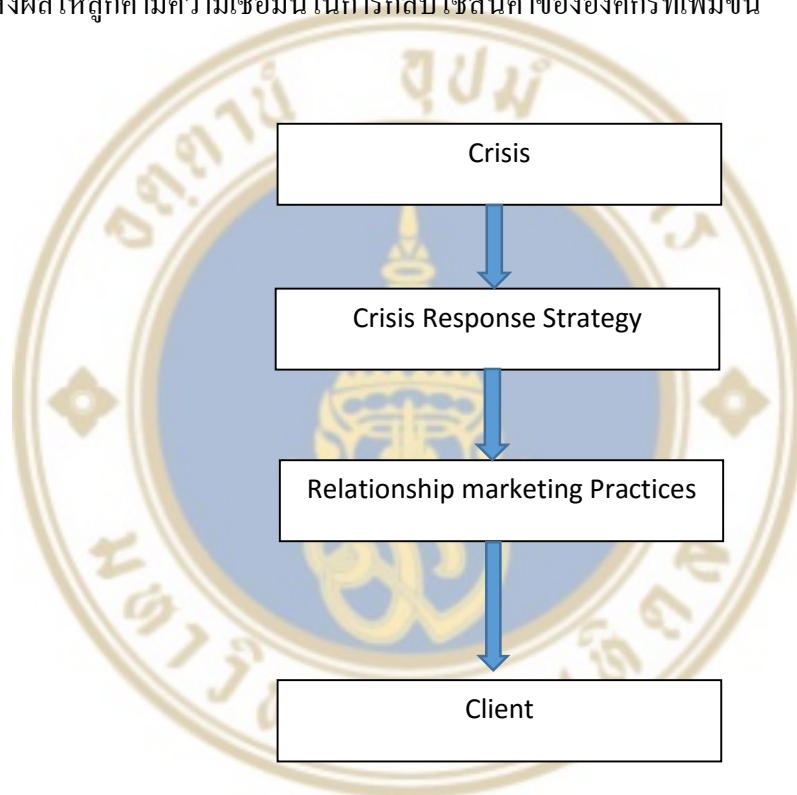
10. การใช้ CRM Software (Utilising CRM Software)

การใช้โปรแกรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โปรแกรมนี้มีบทบาทมากต่อการเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อและการติดตามลูกค้าที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ในการพัฒนาความสัมพันธ์วันที่พบลูกค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าจะถูกบันทึกไว้ด้วย ซึ่งจะช่วยให้พิจารณาเวลาเฉลี่ยลูกค้าร่วมงานพบปะสังสรรค์ในอนาคต บริการใดที่ควรให้กับลูกค้าและสามารถดูระยะเวลาที่ลูกค้าไม่ได้ติดต่อกับบริษัทนานเท่าไรแล้วได้ด้วย การบริการลูกค้าจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากโปรแกรมดังกล่าว เช่น ลูกค้าจะรู้สึกเมื่อได้รับการติดต่อจากพนักงานหลายแผนกของบริษัทด้วยข้อความซ้ำๆกัน โปรแกรมจะช่วยให้ค่าใช้จ่ายในการติดต่อลดลง สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทและยังมั่นใจว่าพนักงานทุกคนพูดเหมือนกัน ทำให้ลูกค้าเพิ่มยอดซื้อในสินค้านั้นๆด้วย ทั้งนี้ข้อมูลของลูกค้าสามารถแบ่งปันกันระหว่าง

พนักงานในบริษัท โปรแกรมจะเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจงานทางการตลาดและการเพิ่มยอดขายของสินค้า

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากที่กล่าวข้างต้นพัฒนากรอบแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรควิ่ง โดยศึกษาถึงกลยุทธ์การตอบสนองวิกฤต และวิธีปฏิบัติด้านการตลาด นำมาซึ่งการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่ส่งผลให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในการกลับใช้สินค้าขององค์กรที่เพิ่มขึ้น



Coombs (2550) และ Woo and Leelapanyaalert (2557)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่ง : กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน)” ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน และควบคุมการบริหารงานด้านลูกค้าของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด มหาชน ในกลุ่มธุรกิจกึ่ง รวมทั้งการศึกษาจากข้อมูลต่างๆ จากเอกสารเผยแพร่ของบริษัท และข้อมูลจากเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในที่นี้คือข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน) ในกลุ่มธุรกิจอาหารกึ่ง โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ประมาณ 60–90 นาที ซึ่งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมักใช้เวลานาน กรณีมีผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียว (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย , 2556) โดยประเด็นที่ต้องการจะศึกษาจากผู้บริหารถึงกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่ง ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2555 และจากการคัดเลือกและประสานงานกับบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด(มหาชน) ได้กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน และควบคุมการบริหารงานด้านลูกค้าของบริษัท จาก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายเพาะเลี้ยง และโรงงาน เป็นจำนวน 17 ท่าน ประกอบด้วย

ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายขายอาหารกึ่ง

- ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส (SVP) 2 ท่าน

- ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ (VP) 3 ท่าน
- ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (AVP) 5 ท่าน
- ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป (GM) 2 ท่าน

ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการตลาด

- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (AVP) 1 ท่าน
- ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป (GM) 2 ท่าน

ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายฟาร์มเพาะฟักลูกกุ้ง

- ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส (SVP) 1 ท่าน

ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายโรงงาน

- ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป (GM) 1 ท่าน

ซึ่งเป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ได้ใช้การสนทนาแบบกึ่งมาตรฐาน (Semi structured Interview) ซึ่งมีการครอบคลุมหัวข้อ ประเด็น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้มีการถ่วงน้ำหนักก่อนแล้วและมีการวางแผนแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อลดการเกิดอคติ (Bias) ให้น้อยที่สุด (Ghauri and Grønhaug, 2547) โดยสถานที่ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกขึ้นอยู่กับความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการสัมภาษณ์ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2558 ถึงเดือนธันวาคม 2558

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารเผยแพร่ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านลูกกุ้งและเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้ง ข้อมูลจากเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษารุ่นนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นงานผสมของงานวิจัยหลายแบบ เน้นที่กระบวนการทางสังคมไม่ใช่โครงสร้างทางสังคมเช่นการวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์

สถานการณ์ หลีกเลี่ยงการเกิดอคติ (Bias) เพื่อได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ (Ghauri and Grønhaug , 2547) เป็นวิธีการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study) ในรูปแบบที่นิยมใช้ในการศึกษาที่ต้องการตอบคำถามอย่างไร (How) และทำไม (Why) (Yin , 2546) มุ่งเน้นการศึกษาเชิงลึก (In depth – Study) เพื่อทำความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย , 2556) เน้นรายละเอียด การอธิบาย การบรรยาย ความเข้าใจ การคาดการณ์และการควบคุมบุคคล (Woodside , 2553) เป็นการศึกษาภาคสนาม ผู้ศึกษาจำเป็นต้องไปศึกษาและเก็บรวบรวมภาคสนามเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสนับสนุน (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย , 2556) ผู้ศึกษาได้เลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งไม่สามารถนำข้อมูลมาเจนนับได้ จึงได้ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูล โดยกำหนดกรอบคำถามเพื่อจัดทำกรสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดที่มีการ กำหนดแนวคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูล แสดงความรู้สึกนึกคิดและแสดงความคิดเห็นต่างๆอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ศึกษาได้ภาพที่ชัดเจนจากผู้ให้สัมภาษณ์จากคำถามปลายเปิดและผู้ตอบมีอิสระในการตอบตามแนวคิดของตนเอง (Ghauri and Grønhaug , 2547) จากนั้นจึงเป็นการเรียบเรียงสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาสรุปและอภิปรายสิ่งที่พบในการศึกษาครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. กรอบคำถามที่ได้จัดเตรียมไว้เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ จะมุ่งเน้นเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการศึกษา ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทั้งหมด โดยผู้ศึกษาใช้กรอบคำถามเพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยอ้างอิงกรอบคำถามจาก Woo and Leelapanyaalert (2557) และเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

คำถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตโรคภัย

คำถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความเข้าใจในการปฏิบัติแนวทางการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

คำถามส่วนที่ 4 เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และการแก้ไขในการดำเนินงาน

คำถามสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ข้อมูลทั่วไป

แนะนำตนเอง

- 1) คุณทำงานที่บริษัทนี้มานานเท่าไร
- 2) บอกขอบเขต บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณในองค์กร มีการติดต่อหรือเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือไม่ (พยายามหารายละเอียดในแต่ละขั้นตอน อย่าลืมขอตัวอย่างด้วย)
- 3) ในความเห็นของคุณ การทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลังวิกฤตโรคกึ่งมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร และทำไมจึงสำคัญ

สถานการณ์วิกฤตโรคกึ่ง

- 4) จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่ง มีผลกระทบต่อลูกค้าอย่างไร
- 5) จากเหตุการณ์นี้ มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตอย่างไร
 - คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture) หรือไม่ อย่างไร เช่น โต้ตอบผู้กล่าวหาองค์กรด้วยการใช้กฎหมาย การปฏิเสธข้อกล่าวหาและอธิบายว่าไม่มีวิกฤตนั้นแล้วหรือการตำหนิบุคคลอื่นจากภายนอกองค์กร
 - คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การลดผลกระทบ (Diminishment Posture) หรือไม่ อย่างไร เช่น ภาวะวิกฤตนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นไม่ได้รุนแรงหรือเสียหายมาก
 - คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสร้างใหม่ (Rebuilding Posture) หรือไม่ อย่างไร เช่น การจ่ายค่าชดเชยให้ผู้เสียหาย การขอโทษและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น
 - คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสนับสนุน (Bolstering Posture) หรือไม่ อย่างไร เช่น การบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความดีในอดีตขององค์กร การยกย่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรก็เป็นเหยื่อกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

แนวทางการปฏิบัติด้านการตลาดเพื่อการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง

- 6) การสร้างและดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง มีความสำคัญอย่างไรต่อลูกค้าของคุณ
- 7) คุณมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร ขอตัวอย่าง
- 8) คุณมีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร ขอตัวอย่าง

9) ปกติคุณได้ทำกิจกรรมอะไรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยของคำอธิบายโดยละเอียด (อย่าลืมค้นหาขั้นตอนที่เกิดขึ้น)

10) ใครมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย ของตัวอย่าง (ค้นหาว่าเขาพูดอย่างนั้นเพราะอะไร อย่าลืมขอตัวอย่างด้วย)

11) คุณมีทีมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยหรือไม่ ขอคำอธิบายโดยละเอียด ถ้าไม่ เพราะอะไร

12) บริษัทให้การสนับสนุนหรือให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยหรือไม่ บริษัทมีเหตุผลอะไรในการทำเช่นนี้

13) คุณมีปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยหรือไม่ และมีแนวทางในการแก้ปัญหอย่างไร

2. เครื่องบันทึกเสียงที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ทำการนำเสนอข้อมูลที่ได้จาก การศึกษาในแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์โดยการถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงที่ได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งข้อมูลเป็นประเภทตามหัวเรื่องที่จะศึกษา โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ต่อการตอบสนองเหตุการณ์วิกฤตภัย

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ถึงด้านกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเป็นการแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการศึกษาและสรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่ง : กรณีศึกษาบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ในธุรกิจอาหารกึ่ง” ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากการสัมภาษณ์ในเชิงลึกผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน และควบคุมการบริหารงานด้านลูกค้าของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด มหาชน ในกลุ่มธุรกิจกึ่ง เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่งและกิจกรรมทางการตลาดในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดยการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

4.1 ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่ง

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่งมีผลกระทบต่อลูกค้าอย่างมาก ลูกค้าปรับตัวไม่ทันจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้าเลี้ยงกึ่งเสียหายเนื่องจากลูกกึ่งตายตั้งแต่ยังไม่โตเต็มที่เป็นจำนวนมาก ผลผลิตกึ่งลดลงเกินครึ่ง ลูกค้าสูญเสิยรายได้ เกิดการขาดทุนที่ค่อนข้างนานประมาณ 3 ปี ตั้งแต่เกิดโรคขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2555 ซึ่งในการเลี้ยงกึ่งต้องใช้ต้นทุนสูง ทำให้ลูกค้าต้องลดพื้นที่ชะลอหรือหยุดการเลี้ยงกึ่ง บางรายถึงขั้นต้องออกจากธุรกิจไป นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อตัวแทนจำหน่ายที่ขายอาหารกึ่ง ทำให้ตัวแทนจำหน่ายมีความเข้มงวดมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อให้กับเกษตรกร ขอดขายอาหารกึ่งลดลง ขาดสภาพคล่อง กระทบเป็นวงกว้างทั้งอุตสาหกรรม

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่งทางบริษัทมีกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ครั้งนี้ คือความสำเร็จในเลี้ยงกึ่งของลูกค้า (Focus on customer success) เริ่มจากการหาข้อเท็จจริงให้เจอว่าสาเหตุของโรคเกิดจากอะไร เมื่อรู้สาเหตุของโรคก็จะสามารถรับมือกับปัญหา มีวิธีและแนวทางในการแก้ไขได้รวมถึงวิธีป้องกัน โดยบริษัทมีทีมงานทางด้านวิชาการในการค้นคว้าวิจัยและร่วมมือกับ

ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นข้างนอกด้วย จากนั้นเอาวิธีการเลี้ยงกุ้งที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องเข้าไปส่งเสริมให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นวิธีการการจัดการที่ลูกค้าหรือเกษตรกรสามารถทำได้ ในขั้นตอนแรกบริษัทจะคัดลูกค้าเดิมที่มีความรักดีและมีความเชื่อมั่นกับบริษัทสูง ซึ่งเป็นลูกค้าที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนและยอมรับในระบบการเลี้ยงกุ้งแบบใหม่ ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างฟาร์ม ซึ่งจะง่ายต่อการทำงานของบริษัท ทางบริษัทมีเป้าหมายให้กลุ่มลูกค้าที่คัดมาในตอนแรกเลี้ยงกุ้งให้สำเร็จก่อนแล้วค่อยกระจายไปยังลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ บริษัทมีความเชื่อว่าพื้นฐานที่จะทำให้ฟื้นจากวิกฤตต้องเกิดจากการเลี้ยงกุ้งที่สำเร็จ โดยทางบริษัทจะส่งพนักงานไปใกล้ชิดกับลูกค้า มีการส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งถึงฟาร์มลูกค้า เข้าไปให้ความรู้ แนะนำ พาดูฟาร์มบ่อสาธิตของบริษัทและช่วยลูกค้าเลี้ยงเปรียบเสมือนเป็นพนักงานในฟาร์มของลูกค้า ทั้งนี้พนักงานของบริษัทต้องมีความเข้าใจสูงและเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในด้านการเลี้ยงกุ้ง เพื่อให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ จากนั้นบริษัทจะสร้างลูกค้าที่เลี้ยงประสบผลสำเร็จแล้วเป็นเกษตรกรผู้นำ ทำให้เป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรหรือลูกค้ารายอื่นๆเข้ามาดูงานว่าวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทนั้นได้ผลจริง

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้งในครั้งนี้มีผู้ที่โจมตี กล่าวหาว่าสินค้าของบริษัทคือลูกกุ้ง ที่อาจทำให้เกิดโรคเนื่องจากพันธุ์ไม่ดี ไม่ได้มาตรฐานและจากความอ่อนแอของลูกกุ้งหรืออาจมีการติดเชื้อมาจากพ่อพันธุ์แม่พันธุ์ของลูกกุ้ง ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทางบริษัทไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตเชิงปฏิเสธ(Denial Posture) โดยไม่ใช้วิธีการโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser) ได้ตอบทางกฎหมายกับผู้กล่าวหาหรือผู้โจมตี ไม่ได้ปฏิเสธข้อกล่าวหาหรืออธิบายเหตุผลว่าไม่มีวิกฤตดังกล่าวแล้ว(Denial) และไม่ได้ใช้วิธีแพะรับบาปในการตำหนิบุคคลอื่นภายนอกบริษัท(Scapegoating) ด้วย เพราะบริษัทไม่ต้องการให้เกิดการขัดแย้งในอุตสาหกรรมกุ้งไทย บริษัทจะตั้งต้นกับตนเองเท่านั้นว่าจะทำอะไรให้ลูกค้ากลับมาเลี้ยงได้อย่างประสบผลสำเร็จ ในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปตลาดอุตสาหกรรมจะตอบได้ว่าไม่ได้เป็นอย่างที่ลูกกล่าวหา ทั้งนี้ทางบริษัทใช้วิธีชี้แจงมีข้อมูลพิสูจน์ข้อเท็จจริงว่าสาเหตุของโรคไม่ได้เกิดจากสินค้าของบริษัท ไม่ได้เกิดจากพันธุ์กุ้งของบริษัท เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง นำความรู้ทางด้านวิชาการ ไปทำความเข้าใจกับลูกค้า ทำฟาร์มสาธิตและเปรียบเทียบกับลูกค้าที่เลี้ยงกุ้งสำเร็จ ให้ลูกค้าเห็นว่ากระบวนการสำคัญอยู่ที่การดูแลและการจัดการในการเลี้ยงกุ้ง เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมและเชื้อโรคที่มีการพัฒนาขึ้นในระบบธรรมชาติและอะไรบางอย่างที่มีโอกาสเป็นแหล่งของเชื้อโรค เช่น น้ำหรือพื้นบ่อ นอกจากนี้บริษัทมีระบบในการตรวจสอบลูกกุ้งก่อนส่งมอบให้ลูกค้าเสมอ ลูกกุ้งของบริษัทมีการสุขาภิบาลที่ดี

บริษัทยังใช้กลยุทธ์ในเชิงลดผลกระทบ (Diminishment Posture) คือการแก้ตัว (Excusing) ในการชี้แจงกับลูกค้าเกี่ยวกับวิกฤตโรคกุ้งครั้งนี้ว่าเป็นภัยธรรมชาติ อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท เนื่องจากระบบของธรรมชาติเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องของเชื้อโรค ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาส

เกิดขึ้น ในอดีตที่ผ่านมามีการเจอ โรคที่เกิดในกึ่ง เช่น โรคตัวแดงดวงขาวและโรคหัวเหลืองซึ่งเกิดจากไวรัส แต่ไม่รุนแรงเท่ากับโรค EMS ที่เกิดจากแบคทีเรีย ปัจจุบันก็ต้องเปลี่ยนระบบตาม บริษัทมีศักยภาพในการแก้ไข มีความพยายามในการแก้ไขและไม่เคยหยุดที่จะพัฒนา มีการเรียนรู้ประสบการณ์จากประเทศอื่นๆที่เกิดโรคนี้อีก่อน หาสาเหตุของโรค เมื่อทราบถึงสาเหตุก็จะสามารถมีการรับมือ การแก้ไข การป้องกันและควบคุมได้ จากนั้นมีการสื่อสารออกไปให้กับลูกค้า ทั้งนี้บริษัทไม่ได้ใช้วิธีการแสดงความถูกต้อง (Justification) ที่ใช้อธิบายว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่เป็นเหตุการณ์ร้ายแรงหรือเสียหายรุนแรง เนื่องจากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่งที่เกิดขึ้นในครั้ง นี้มีความรุนแรงและเกิดความเสียหายเป็นอย่างมากทั้งอุตสาหกรรมกึ่งไทย

ทั้งนี้บริษัทได้ใช้กลยุทธ์ในเชิงการสร้างใหม่ (Rebuilding Posture) ในการจ่ายค่าชดเชย (Compensation) และการขอโทษ (Apology) รับผิดชอบให้แก่ผู้เสียหาย ซึ่งทำในช่วงแรกที่เกิดวิกฤตเท่านั้นและไม่ได้ทำในทุกพื้นที่ ไม่ได้เป็นแบบแผนที่ทำกับทุกคน เป็นกรณีไป เนื่องจากการที่ใช้กลยุทธ์นี้ไม่ได้มาจากการที่สินค้าของบริษัทมีปัญหาหรือยอมรับว่าสินค้าของบริษัทเป็นสาเหตุของโรค แต่เพื่อเป็นการลดผลกระทบจากข้อกล่าวหาโจมตี สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เนื่องจากมีลูกค้าบางกลุ่มของบริษัทไม่ยอมรับฟังเหตุผลและข้อชี้แจงของทางบริษัท และเพื่อเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถดำเนินธุรกิจนี้ต่อไปได้ เพราะการปรับวิธีการเลี้ยงกึ่งนั้น ทำให้ลูกค้าต้องมีการลงทุนเพิ่ม เป็นการสร้างกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างความพอใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า ลูกค้ารู้สึกได้ว่าทางบริษัทไม่ได้ทอดทิ้ง ทั้งที่บริษัทรู้ว่าลูกกึ่งที่เกิดความเสียหาย ซึ่งเกิดมาจากการจัดการดูแลของลูกค้า แต่ทางบริษัทยินดีที่จะรับประกันกึ่ง ชดเชยให้แต่ไม่ได้ชดเชยทั้งหมด เป็นสัดส่วนไปหรือเป็นการให้ในส่วนของการขาย เช่น การแถมลูกกึ่ง

นอกจากนี้บริษัทยังได้ใช้กลยุทธ์ในเชิงการสนับสนุน (Bolstering Posture) ประกอบด้วยวิธีการระลึกถึง (Reminding) ความดีของบริษัทในอดีต โดยความดีของบริษัทอยู่กับอุตสาหกรรมการเลี้ยงกึ่งมาตั้งแต่แรกเริ่ม บริษัทมีจุดประสงค์ชัดเจนในการช่วยเหลือให้ลูกค้าเลี้ยงกึ่งประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง ต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ได้เป็นการบอกลูกค้าตรงๆ ลูกค้าสามารถทราบได้ว่าบริษัทมีความสามารถในการแก้ไขปัญหามีความสามารถช่วยเหลือลูกค้าและเกษตรกรได้ เช่น ในอดีตที่ผ่านมาเกิดโรคกึ่งตัวแดงดวงขาวและโรคหัวเหลือง บริษัทได้มีการทำการค้นคว้าวิจัยและหาวิธีแก้ไขได้ นอกจากนี้ยังมีความดีที่บริษัททำประโยชน์เพื่อส่วนรวมและต่อสังคมจากการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัทยังใช้วิธีการประจบเอาใจ (Ingratiation) ในการยกย่องลูกค้าถึงความสามารถในการเลี้ยงกึ่งของลูกค้า บริษัทได้ศึกษาวิธีการเลี้ยงกึ่งจากลูกค้าและทางบริษัทนำวิธีไปทดสอบทางวิทยาศาสตร์แล้วได้คำตอบเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลจริง

ทำให้ลูกค้าเป็นเกษตรกรตัวอย่าง มีการจัดทำลงในช่องทางข่าวสารของบริษัท เช่น นิตยสารจดหมายข่าว เว็บไซต์ของบริษัท ทั้งนี้ยังมีการใช้วิธีการเป็นเหยื่อ (Victimage) เนื่องจากบริษัทก็ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคกุ้งที่เกิดขึ้นเช่นกัน บริษัทเกิดความเสียหาย จากการเลี้ยงกุ้งเสียหาย ต้องชะลอการเลี้ยง ปริมาณผลผลิตกุ้งไม่เพียงพอ ทำให้ขาดแคลนวัตถุดิบ ต้นทุนราคาวัตถุดิบสูงขึ้น เกิดขาดทุน ซึ่งทางบริษัทได้มีพูดคุยสื่อสารกับลูกค้า ลูกค้าได้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทางบริษัท เข้าใจถึงที่มาที่ไป

ตาราง 4.1 แสดงผลกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้ง

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้ง มีผลกระทบต่อลูกค้าอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้าเลี้ยงกุ้งเสียหาย ● ลดพื้นที่ ชะลอหรือหยุดการเลี้ยง ● ลูกค้าสูญเสยรายได้ ● ขาดทุน ● ออกจากธุรกิจ
จากเหตุการณ์นี้ มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) ● หาข้อเท็จจริงให้เจอว่าสาเหตุของโรคเกิดจากอะไร เมื่อรู้สาเหตุของโรคก็จะสามารถรับมือกับปัญหา มีวิธีและแนวทางในการแก้ไขได้ รวมถึงวิธีป้องกัน ● คัดเลือกลูกค้าเดิมที่มีความภักดีและมีความเชื่อมั่นกับบริษัทสูงและช่วยลูกค้าเลี้ยงให้สำเร็จให้ได้ ● ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการเลี้ยงกุ้ง ● งานวิจัย ● ส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งให้แก่ลูกค้า ● ให้ข้อมูล ความรู้ต่างๆ

ตาราง 4.1 แสดงผลกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคภัย (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
มีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture)หรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตเชิงปฏิเสธ(Denial Posture) ● ใช้วิธีชี้แจง มีข้อมูลพิสูจน์ข้อเท็จจริงว่าสาเหตุคืออะไร เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง นำความรู้ทางด้านวิชาการไปทำความเข้าใจกับลูกค้าเปรียบเทียบกับลูกค้ารายอื่น ● เมื่อเวลาผ่านไปข้อเท็จจริงจะตอบเองว่าไม่ใช่อย่างที่กล่าวหา
มีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การลดผลกระทบ(Diminishment Posture)หรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการชี้แจงกับลูกค้าเกี่ยวกับวิกฤตโรคภัยครั้งนี้ว่าเป็นภัยธรรมชาติ อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท เนื่องจากระบบของธรรมชาติเปลี่ยน ● เป็นเรื่องของเชื้อโรค ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น ในอดีตที่ผ่านมามีการเจอโรคที่เกิดขึ้นในกึ่งอื่นๆ ● ถึงเหตุการณ์จะรุนแรงแต่บริษัทมีศักยภาพในการแก้ไข มีความพยายามในการแก้ไขและไม่เคยหยุดที่จะพัฒนา
มีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสร้างใหม่(Rebuilding Posture)หรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่ได้มาจากการที่สินค้าของบริษัทมีปัญหาหรือสินค้าของบริษัทเป็นสาเหตุของโรค ● ช่วยเหลือสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถดำเนินธุรกิจนี้ต่อไปได้ ● ลดผลกระทบของการถูกกล่าวหาและอารมณ์ของลูกค้า ● สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า ● มีการชดเชย ขอโทษและรับผิดชอบในระยะเวลาสั้นๆและช่วงแรกของวิกฤตเท่านั้น

ตาราง 4.1 แสดงผลกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่ง (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
มีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การ สร้างใหม่(Rebuilding Posture)หรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● การชดเชยไม่ได้ชดเชยทั้งหมด เป็นสัดส่วน ไม่ เป็นแบบแผนที่ทำกับลูกค้าทุกราย
มีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การ สนับสนุน(Bolstering Posture)หรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ความดีของบริษัทอยู่กับอุตสาหกรรมการเลี้ยง กุ้งมาตลอด ● บริษัทมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ทุกครั้ง ● ยกย่องความสามารถในการเลี้ยงกุ้งของลูกค้า ● สร้างลูกค้าเกษตรกรผู้นำและฟาร์มตัวอย่าง ● ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทลูกค้าทราบอยู่แล้ว ● ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทลูกค้าเข้าใจสาเหตุ ที่มาที่ไปจากการสื่อสารของบริษัท

2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ความสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลังวิกฤตโรคกึ่ง

บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลัง
วิกฤตโรคกึ่ง เป็นหัวใจสำคัญในการที่จะผ่านวิกฤตนี้ไปได้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถต่อสู้กับปัญหา
เพื่อทำความเข้าใจกับลูกค้า เนื่องจากในช่วงแรกของวิกฤต ยังเป็นเรื่องใหม่ ยังไม่มีใครเข้าใจ
สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ว่าเกิดอะไรขึ้น จะรับมือและแก้ไขอย่างไร ลูกค้ามีความเข้าใจน้อย
ลูกค้าไม่มีกำลังใจ ไม่มั่นใจในธุรกิจ เรื่องการสื่อสาร ให้ความใกล้ชิดและช่วยเหลือลูกค้าเป็นเรื่อง
สำคัญ พนักงานต้องเป็น personal approach ให้กับลูกค้า และเพื่อให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนความคิด รับ
สิ่งใหม่ๆเข้ามา ปรับเปลี่ยนวิธีการเลี้ยง ปรับปรุงระบบโครงสร้างฟาร์มใหม่ พัฒนาระบบการเลี้ยง
โดยแนวทางในการเลี้ยงต้องเน้นความสะอาด บริษัทร่วมแรงร่วมใจกับลูกค้าเพื่อช่วยให้ลูกค้าเลี้ยง
กุ้งให้ประสบผลสำเร็จ สามารถอยู่ในธุรกิจนี้ต่อไปได้

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของบริษัทกับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยมีความสำคัญต่อลูกค้า

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของบริษัทกับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยมีความสำคัญต่อลูกค้าอย่างสูง ในช่วงแรกลูกค้ารู้สึกท้อแท้ มีความลังเล ไม่มั่นใจ แต่ลูกค้าพร้อมที่จะสู้เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท ลูกค้ารู้สึกว่าบริษัทไม่ได้ทอดทิ้ง ทั้งนี้บริษัทเข้าไปช่วยเหลือลูกค้าในการเลี้ยงดูผ่านกิจกรรมต่างๆของบริษัท ทำความใกล้ชิดกับลูกค้า ให้ลูกค้ามีข้อมูลในการตัดสินใจทำธุรกิจ ทั้งข้อมูลเชิงวิเคราะห์และข้อมูลการลงทุน เสนอรูปแบบในการต่อสู้กับปัญหา มีการแนะนำความรู้ต่างๆ การส่งเสริมวิธีการเลี้ยงดูถึงฟาร์มลูกค้า ช่วยลูกค้าเลี้ยง ทำให้ลูกค้ามีขวัญและกำลังใจ มีที่พึ่ง ไม่โดดเดี่ยว ปรับตัวได้ทัน รับมือกับปัญหาได้ สามารถผ่านวิกฤตนี้ไปได้ มีความมั่นใจในการทำธุรกิจนี้ต่อไป สามารถเลี้ยงดูให้ประสบความสำเร็จ มียอดขายเพิ่ม มีกำไรเพิ่ม สามารถขยายธุรกิจต่อไปได้

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย

บริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย ซึ่งเป็นทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิมที่ออกจากธุรกิจไปแล้ว บริษัทได้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและแนวทางในการเลี้ยงดูสำหรับลูกค้าใหม่ เช่น การจัดอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มใหญ่ที่จัดทุกเดือนและทุกจังหวัด ทั้งนี้ลูกค้าใหม่ไม่เยอะ ไม่ค่อยมีลูกค้าเข้ามาในช่วงวิกฤตและบริษัทไม่ได้มีเป้าหมายในการขยายธุรกิจในช่วงนี้ นอกจากนี้บริษัทมีโครงการฟื้นฟู ช่วยเหลือสนับสนุนในการกลับมาเลี้ยงดูใหม่ของลูกค้าเดิมที่ประสบการขาดทุนและต้องออกจากธุรกิจไป โดยให้ลูกค้าเห็นจากฐานลูกค้าเดิมที่ยังอยู่ในธุรกิจว่าลูกค้าสามารถเลี้ยงดูประสบความสำเร็จจากความรู้ทางด้านวิชาการ ด้านเทคโนโลยีและวิธีการเลี้ยงดูที่บริษัทได้นำเข้าไปส่งเสริมให้แก่ลูกค้า ให้ลูกค้าเดิมบอกต่อเป็นการบอกปากต่อปาก (Word of Mouth) ซึ่งคือการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริโภคด้วยกันเอง นับเป็นกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่อยู่ในรูปแบบของการสื่อสารบอกต่อข่าวสารจากบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลไปยังอีกบุคคลหนึ่ง (สุจิต ผลเจริญ , 2557) เป็นการสื่อสารที่มีความน่าเชื่อถือและส่งผล เมื่อคำพูดถูกส่งออกไปเรื่อยๆอย่างรวดเร็ว ผลกระทบที่ตามมาย่อมมากมายมหาศาล (fisk , 2555) หลังจากนั้นบริษัทสร้างลูกค้าให้เป็นเกษตรกรผู้นำ ให้เป็นฟาร์มตัวอย่าง ขยายผลให้ลูกค้าที่ออกจากธุรกิจไปแล้วสนใจสามารถเข้าเยี่ยมชมดูงานของฟาร์มตัวอย่าง เป็นการอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มย่อย

การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย

บริษัทมีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย โดยบริษัทมีนโยบายในการรักษาลูกค้าเดิมจึงให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้มากที่สุด ถือเป็นลูกค้าสำคัญ บริษัทเปลี่ยนวิธีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า จากเดิมที่จะมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบ่อย เช่น การโทรศัพท์ไปหรือไปหา

ลูกค้าบ้าง พนักงานเข้าไปคนเดียว ตอนนี้เปลี่ยนเป็นการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาก ไปหาลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เมื่อลูกค้ามีปัญหา พนักงานจะรีบเข้าไปหาให้เร็วที่สุด เข้าไปเป็นทีม ไปให้ข้อมูล ความรู้ แนะนำวิธีทางด้านการเลี้ยงกุ้ง พาไปเยี่ยมชมคูงานฟาร์มสาธิตและฟาร์มตัวอย่าง ช่วยลูกค้าเลี้ยงกุ้งเปรียบเสมือนเป็นพนักงานในฟาร์มของลูกค้า ติดตามผล ทำให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จให้ได้และยังอยู่ในธุรกิจนี้ พนักงานจะให้ความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ทั้งนี้บริษัทมีการช่วยเหลือสนับสนุน เพิ่มเติมในส่วนลดและโปรโมชั่นต่างๆให้กับลูกค้า หลังจากที่ลูกค้าเลี้ยงประสบความสำเร็จ พนักงานจะเข้าไปตรวจสอบระบบการเลี้ยงให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องว่าลูกค้ายังทำตามวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทหรือเปล่า ละเลยอะไร ไปไหน มีปัญหาหรือมองข้ามปัจจัยอะไรหรือเปล่า

ทั้งนี้การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้ง จะเน้นทำเป็น Two Way Communication เสมอ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนองและมีปฏิกริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบ ปรีกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ (สุจิต ผลเจริญ , 2557) ในทุกกิจกรรมที่บริษัททำและสื่อสารออกไปให้กับลูกค้าจะมีคำถามเสมอ โดยบริษัทเป็นผู้เริ่มถามก่อน เช่น เคยประสบเหตุการณ์นี้ไหมและทำอย่างไร มีผลเช่นไร เคยคิดไหมว่ามีวิธีแบบนี้อยู่ จากนั้นทางบริษัทจะพาไปเยี่ยมชมคูงานของฟาร์มตัวอย่าง ทำเป็นการอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มย่อย ให้ลูกค้ามีส่วนร่วม สามารถสอบถามและตอบได้ง่ายและรวดเร็วกว่า ทำให้ลูกค้าได้คิดและหาคำตอบจากสิ่งที่เห็นจริงๆ โดยบริษัทไม่ได้บังคับ ลูกค้าสามารถเข้าใจได้อย่างแท้จริง แล้วค่อยๆปรับตามธรรมชาติและโครงสร้างฟาร์มของตน เป็นวิธีที่ช้าแต่ยั่งยืนกว่า นอกจากนี้บริษัททำ One Way Communication ร่วมด้วยผ่านนิตยสาร วรสาร จดหมายข่าว ข้อความทางโทรศัพท์ของบริษัท ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งส่งข่าวสารไปยังผู้รับ โดยผู้รับไม่มีโอกาสโต้ตอบหรือซักถามข้อสงสัยใดๆ(สุจิต ผลเจริญ , 2557) แต่ทางบริษัทยังเน้นทำเป็น Two Way Communication โดยให้พนักงานถือนิตยสาร วรสารหรือจดหมายข่าวเข้าไปให้ลูกค้า มีการพูดคุยอธิบาย ทำความเข้าใจกัน

กิจกรรมทางการตลาดที่บริษัทสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้ง

1) การจัดงานทางสังคม (Organising and Attending Social Events)

บริษัทจัดงานพบปะ สังสรรค์กับลูกค้าในโอกาสต่างๆ เช่น งานวันปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น มีการรับประทานอาหารทั้งแบบกลุ่มและแบบรายบุคคลเพื่อกระชับความสัมพันธ์แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานอาหารหลังทำกิจกรรมของบริษัท เช่น การอบรมสัมมนาวิชาการ การเยี่ยมชมคูงาน ทั้งนี้ยังจัดกิจกรรมอื่นๆที่ลูกค้าให้ความสนใจ เช่น การเล่นกีฬา มีการแข่งขันฟุตบอลเพื่อกระชับมิตรระหว่างบริษัทและลูกค้า การออกรอบกอล์ฟ การจัดปั่นจักรยานเป็นกลุ่มไปตามสถานที่ต่างๆ การจัดท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับงานบุญ

เป็นจำพวกงานกฐิน งานผ้าป่า ของวัดอีกด้วย จากเดิมที่การจัดงานงานทางสังคมของบริษัทจะทำบ้างไม่ทำบ้าง พนักงานไปร่วมงานบ้างไม่ร่วมงานบ้าง ในปัจจุบันมีการจัดงานงานทางสังคมถี่ขึ้น และจัดเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าให้ความสนใจ เวลาจัดงานเลี้ยงต่างๆพนักงานต้องไปร่วมงานทุกครั้ง บางครั้งจะเป็นผู้บริหารระดับสูงไปเองเพื่อให้เกียรติแก่ลูกค้า

2. การจัดการสื่อสาร (Managing The Communications or Interactions Process)

การจัดการสื่อสารให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ส่งให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงข้อมูลสินค้าของบริษัทผ่านทางช่องทางต่างๆของบริษัท เช่น นิตยสาร วรสาร จดหมายข่าว หลังจากภาวะวิกฤตบริษัทให้ความสำคัญในการเพิ่มในส่วนของการวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นบทความความรู้ต่างๆทางวิชาการ ข่าวสารเกี่ยวกับกึ่ง วิธีการเลี้ยงกึ่ง และมีการส่งข่าวสั้นๆทางข้อความทางโทรศัพท์และทาง Social Network เช่น Line ให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตโดยมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามทฤษฎี Six degrees of separation ที่กล่าวว่าทุกคนในโลกนี้สามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้โดยผ่านเครือข่ายหกระดับหรือคนคนหนึ่งจะสามารถเป็นที่รู้จักเชื่อมโยงกับคนต่อไปได้จากการติดต่อหกช่วง (วิเลิศ ภูริวัชร , 2553) ในส่วนของนิตยสาร วรสารและจดหมายข่าวมีการจัดส่งให้ลูกค้าทุกเดือน ส่วนข้อความทางโทรศัพท์และทาง Social Network มีการจัดส่งให้ลูกค้าเกือบทุกวัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าและทำให้ลูกค้าเพิ่มความพึงพอใจและไว้วางใจในบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้บริษัทยังจัดอบรมสัมมนาวิชาการทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย เพื่อนำเสนอความรู้ทางวิชาการและเทคนิคต่างๆในการเลี้ยงกึ่งที่เป็นประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ถามตอบในข้อสงสัยในด้านการเลี้ยงกึ่งและในสินค้าของบริษัท โดยหลังจากภาวะวิกฤตทางบริษัทมีการจัดอบรมสัมมนาวิชาการทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยถี่ขึ้น ในส่วนของการจัดอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มย่อยจะจัดทุกอาทิตย์

3. การจัดการเพิ่มยอดขายในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติม (Managing The Cross-Selling)

เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ลูกค้าเห็นถึงความพยายามและทุ่มเทของบริษัท ที่ทำให้ลูกค้าเลี้ยงกึ่งประสบผลสำเร็จ ลูกค้าจะมีความเชื่อและไว้วางใจในสินค้าบริษัทอยู่แล้ว บริษัทจึงมีการส่งเสริม แนะนำให้ลูกค้าใช้สินค้าอื่นๆของบริษัทและขายสินค้าเพิ่มเติมให้กับลูกค้าเดิมนอกจากลูกกึ่งและอาหารกึ่ง ยังมีสินค้าประเภทเวชภัณฑ์ด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและยังเป็นความสัมพันธ์ที่ยาวนานยิ่งส่งผลดีต่อบริษัทในการเพิ่มยอดขาย

4. การฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Service Recovery)

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคภัย เมื่อมีลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าของบริษัท เพราะคิดว่าลูกกึ่งของบริษัทเป็นสาเหตุให้เกิดโรคหรือลูกค้าที่จะออกจากธุรกิจจากการขาดทุน บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาค่าได้ ก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจและสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบริษัทและหันไปใช้บริการบริษัทอื่นแทน โดยบริษัทจะให้การดูแลอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ไม่ให้ลูกค้ารู้สึกโดดเดี่ยวหรือต้องเผชิญกับปัญหาผู้เดียว ร่วมกันวางแผน หาแนวทางและวิธีในการแก้ปัญหาจากโรคที่เกิดขึ้นช่วยเหลือให้ความรู้และแนะนำลูกค้าในการเลี้ยงกึ่ง เอาตัวอย่างเชื้อไปตรวจให้ เสนอรูปแบบการเลี้ยง และเพื่อความมั่นใจของลูกค้าว่าวิธีการเลี้ยงกึ่งของบริษัทถูกต้อง บริษัทได้ทุ่มทุนงบประมาณในการช่วยเหลือและสนับสนุนลูกค้าในการเลี้ยงกึ่งให้ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างกำลังใจและความมั่นใจให้แก่ลูกค้า บริษัทมีการการันตีลูกกึ่ง ถ้าลูกค้าเลี้ยงกึ่งเสียหาย ไม่สามารถเลี้ยงได้ บริษัทยินดีชดเชยลูกกึ่งให้ลูกค้า ไม่ต้องจ่ายค่าลูกกึ่งหรือจ่ายค่าอาหารกึ่งแค่ครั้งเดียว ทั้งนี้มีการทำโปรโมชันเพิ่มเติม เช่น การแถมลูกกึ่ง อาหารกึ่งหรือสินค้าประเภทเวชภัณฑ์ ให้ลูกค้ามั่นใจว่าวิธีการเลี้ยงของบริษัทถูกต้องและได้ผลจริง

5. การเปลี่ยนแปลงความประทับใจ (Changing the Impression)

ลูกค้ามักเข้าใจว่าพนักงานขายติดต่อเพื่อหวังผลแต่ยอดขาย ไม่ได้สนใจลูกค้า บริษัทเปลี่ยนความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ไม่ใช่แค่การขายสินค้าของบริษัทอย่างเดียว โดยการเพิ่มความใกล้ชิด พนักงานต้องเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าเร็วที่สุดทั้งเรื่องการเลี้ยงกึ่งและเรื่องส่วนตัว เช่น เข้าไปให้ข้อมูล ความรู้ แนะนำวิธีการเลี้ยงกึ่งให้ประสบความสำเร็จหรือให้คำปรึกษาเรื่องการศึกษาคูของบุตรของลูกค้าให้สืบทอดกิจการของครอบครัวต่อไป เป็นต้น โดยไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น ถ้าลูกค้าเลี้ยงกึ่งสำเร็จและมีผู้สืบทอดกิจการ ลูกค้าจะสามารถดำเนินธุรกิจนี้ต่อไปได้ ทำให้ธุรกิจของบริษัทสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นบริษัทต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าลูกค้าเป็นครอบครัว เป็นเพื่อนร่วมธุรกิจ ลูกค้าประสบความสำเร็จ บริษัทถึงประสบความสำเร็จด้วย ถ้าลูกค้าสูญเสีย บริษัทก็สูญเสียด้วย

6. ความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้า (Truly Understanding Client Business and Industries)

หลังจากพบลูกค้า ทางบริษัทจะให้พนักงานกลับมาทำรายงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทั้งข้อมูลทั่วไป ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการใช้สินค้าและข้อมูลในการเลี้ยงกึ่งของลูกค้าในการเก็บเป็น

ฐานข้อมูลของลูกค้า ทั้งนี้ยังมีการประชุมกับทีมงานทุกเดือนประกอบด้วย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายไม่เหมือนกัน มีปัญหาต่างกัน ระบบธรรมชาติในพื้นที่การเลี้ยงกุ้งและระบบโครงสร้างฟาร์มกุ้งต่างกัน เพื่อทำความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ลูกค้าและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า นอกจากนี้ข้อมูลนี้ยังกระจายต่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในบริษัทได้อ่านและทำความเข้าใจอีกด้วย

7. การขยายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้า (Social Bonds Beyond the Professional Level)

นอกจากบริษัทจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าในทางด้านการซื้อขายแล้ว ยังขยายผลเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นคนในครอบครัว เป็นเพื่อน เป็นญาติ เป็นพี่เป็นน้องกับลูกค้า โดยเฉพาะกับลูกค้ารายเดิมที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทมานานจนเกิดความสนิทสนม เป็นการผูกพันจาก การรักษาความสัมพันธ์นี้ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในบริษัท เป็นลูกค้าที่ภักดีของบริษัท ความสัมพันธ์ที่ดีมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า

8. การดูแลลูกค้าขนาดเล็กใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน (Treating Every Job Seriously Regardless of the Size)

บริษัทให้ความสำคัญเท่ากันกับลูกค้าทุกราย เพราะลูกค้าเป็นห่วงโซ่กัน ยอดขายที่เกิดจากลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายจะขึ้นอยู่กับลูกค้าที่เป็นเกษตรกรข้างล่างด้วย แต่อาจมีเงื่อนไขและรูปแบบการทำงานไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของฟาร์มลูกค้า ขนาดของฟาร์มจะสัมพันธ์กับปัญหา ถ้าฟาร์มขนาดใหญ่จะมีปัญหามาก รายละเอียดเยอะ ถ้าเป็นฟาร์มขนาดเล็กจะมีปัญหาน้อย ลูกค้ามีปัญหาไม่เหมือนกัน บางปัญหาก็เป็นปัญหาเฉพาะด้าน การจัดสรรเวลาและการส่งพนักงานเข้าไปพบกับลูกค้าจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความทั่วถึง

9. การมอบของขวัญเล็กๆ เพื่อแสดงความรู้สึก (Other Small little Gestures)

บริษัทมีการมอบความประทับใจเล็กๆน้อยๆให้แก่ลูกค้าในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีไปร่วมงานและส่งของขวัญไปให้กับลูกค้าดีขึ้น ทำในทุกเทศกาลและในทุกโอกาส ซึ่งเป็นนโยบายของบริษัทที่มีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ เช่น ส่งของขวัญและการ์ดอวยพรไปร่วมแสดงความยินดีในงานวันเกิด งานปีใหม่ งานแต่งงาน งานรับปริญญา คลอดบุตร งานบุญที่เป็นงานบวชหรืองานทำบุญขึ้นบ้านใหม่ เวลาป่วยจะส่งกระเช้าดอกไม้หรือผลไม้ไปให้กำลังใจแก่ลูกค้า ทั้งนี้ทางบริษัทมีส่งพวงหรีดและซองเงินช่วยเหลือเพื่อร่วมแสดงความเสียใจในงานศพด้วย

10. การใช้ CRM Software (Utilising CRM Software)

ในส่วนของ CRM Software ที่เป็นโปรแกรมซึ่งประกอบด้วย การติดต่อและการติดตามลูกค้าที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ในการพัฒนาความสัมพันธ์วันที่พบลูกค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าจะถูกบันทึกไว้ด้วย การบริการลูกค้าจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากโปรแกรมดังกล่าว ทางบริษัทยังไม่นำโปรแกรมนี้นี้มาใช้อย่างสมบูรณ์ แต่มีการริเริ่มนำมาใช้ในการติดตามลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าและส่วนของข้อมูลการใช้สินค้าของลูกค้า ทั้งนี้โปรแกรมนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนพัฒนาเพื่อนำมาใช้อย่างสมบูรณ์ในบริษัท ซึ่งทางฝ่าย IT ร่วมกับฝ่ายการตลาดของบริษัท กำลังดำเนินงานอยู่ ตอนนี้เป็นการทำข้อมูลและวิเคราะห์เอง

11. การส่งเสริมการเลี้ยงกุ้ง

บริษัทมีการสร้างบ่อสาธิตและฟาร์มสาธิตในการแสดงถึงวิธีการจัดการฟาร์มและวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทให้ประสบผลสำเร็จ จากนั้นเผยแพร่วิธีดังกล่าวไปยังลูกค้ารายเดิม โดยให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมดูงานบ่อสาธิตและฟาร์มสาธิตของบริษัท บริษัทมีการส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งถึงฟาร์มของลูกค้า โดยมีพนักงานเข้าไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นการเข้าไปเป็นทีมที่ประกอบด้วยฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายเพาะฟักลูกกุ้ง ฝ่ายโรงงานผลิตอาหารกุ้ง ในการเข้าไปให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ แนะนำวิธีการเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยเหลือสนับสนุนในการเลี้ยงกุ้งให้ลูกค้า พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในฟาร์มของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งประสบผลสำเร็จให้ได้ทั้งนี้ยังให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์และข้อมูลลงทุนให้กับลูกค้าด้วย เมื่อฟาร์มของลูกค้าเลี้ยงประสบผลสำเร็จ บริษัทจะสร้างลูกค้าเป็นเกษตรกรผู้นำและสร้างฟาร์มของลูกค้าเป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรรายอื่นๆเข้ามาเยี่ยมชมดูงาน ศึกษาถึงวิธีการจัดการฟาร์มและวิธีการเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ โดยการจัดเป็นสัมมนากลุ่มย่อยในการเยี่ยมชมดูงานฟาร์มตัวอย่างและให้เกษตรกรตัวอย่างเป็นผู้บรรยาย ลูกค้าจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในลูกค้าด้วยตนเองมากกว่าการที่บริษัทเป็นผู้ทำ

12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility (CSR))

บริษัทมองในเรื่องที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ได้มองแค่ระหว่างลูกค้า ทำเป็นกิจกรรมร่วมกับชุมชนและเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าให้ความสนใจและสนับสนุนเป็นอย่างสูง ด้วยสังคมเริ่มตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เห็นได้ชัดจากการเกิดวิกฤตโรคกุ้งที่เป็นโรคใหม่ที่เกิดจากแบคทีเรีย มาจากที่ระบบธรรมชาติเปลี่ยน สาเหตุมาจากการที่เกษตรกรทิ้งสารอินทรีย์ลงไป ในน้ำที่อยู่บริเวณอ่าว โดยไม่รู้ตัว น้ำที่ทิ้งลงไปยังมีสารอินทรีย์ละลายอยู่ นอกจากการเลี้ยงกุ้งยังมีทั้ง

บ้านเรือน โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆที่อยู่บริเวณอ่าวปล่อยของเสียลงไปในน้ำ การบำบัดต้องใช้ระยะเวลาาน ซึ่งในระบบธรรมชาติไม่สามารถบำบัดทัน ฉะนั้นทุกคนต้องช่วยกันบำบัด ทางบริษัทมีการจัดไปปลูกป่าชายเลน การปลูกป่า การสร้างโรงเรียน การทำบุญปล่อยนกปล่อยปลา ทั้งนี้บริษัทยังมีส่วนร่วมในการสนับสนุน โครงการหลวงต่างๆในพระราชดำริและการจัดกิจกรรม เทิดพระเกียรติอีกด้วย

13. การสื่อสารผ่าน Social Network

บริษัทตระหนักถึงอิทธิพลการใช้ Social Network ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต โดยมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามทฤษฎี Six degrees of separation ที่กล่าวว่าทุกคนในโลกนี้สามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้โดยผ่านเครือข่ายหกระดับหรือคนคนหนึ่งจะสามารถเป็นที่รู้จักเชื่อมโยงกับคนต่อไปได้จากการติดต่อหกช่วง (วิเลิศ ภูริวัชร , 2553) พนักงานจึงมีการสื่อสารติดต่อ ติดตามกับลูกค้าผ่านทาง Social Media เช่น Line , Facebook เพื่อกระชับความสัมพันธ์ มีการตั้งกลุ่มในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน พนักงานสามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัทและสามารถพูดคุย ให้ข้อมูล ให้ข่าวสารต่างๆ ให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ การแนะนำวิธีการเลี้ยงกุ้งให้กับลูกค้า เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร ทั้งนี้ทางบริษัทยังไม่จัดทำอย่างเป็นทางการ แต่กำลังเริ่มทำ อยู่ในขั้นตอนการผลิต ปัจจุบันเป็นเพียงการทำส่วนบุคคลระหว่างพนักงานกับลูกค้าเท่านั้น

ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้ง

ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้งคือทุกคนในบริษัท ทุกแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นพลังของเครื่องของบริษัท เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) แต่โดยหลักๆจะมีฝ่ายขายที่มีหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง , ฝ่ายการตลาดที่ช่วยสนับสนุนทำประชาสัมพันธ์และทำกิจกรรม โครงการต่างๆกับลูกค้า , ฝ่ายเพาะฟักลูกกุ้งที่มีการดูแลลูกกุ้งและตรวจสอบพันธุ์กุ้ง ช่วยแนะนำให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ , ฝ่ายฟาร์มที่ให้ข้อมูล แนวทางและวิธีการเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ , ฝ่ายโรงงานที่คอยตรวจสอบคุณภาพสินค้าและดูแลเรื่องการเงินส่งสินค้า รวมถึงฝ่ายอื่นๆ เช่น ฝ่ายบัญชีที่มีการสื่อสารทางการเงินเพื่อให้ความมั่นใจแก่ผู้ลงทุนและลูกค้าของบริษัท ช่วยแนะนำทางการเงิน การปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าอีกด้วย ทั้งนี้ทางบริษัทมีการทำงานร่วมมือกับกรมประมงและสมาคมชมรมกุ้งในการให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เป็นข้อมูลที่สื่อสารออกไปเป็นในทิศทางเดียวกัน ตรงกัน และมีการจัดอบรมสัมมนาวิชาการร่วมกันด้วย

ทีมงานที่ทำงานเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย

ทั้งนี้บริษัทไม่ได้มีทีมงานที่ทำงานเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย เนื่องจากเป็นหน้าที่ของทุกคนในบริษัท บริษัทออกแบบให้พนักงานมีความสามารถทุกด้านทำงานได้ทุกอย่าง สามารถรับมือและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ เช่น ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดต้องมีความรู้ความสามารถในการเลี้ยงลูกค้า ฝ่ายฟาร์มและฝ่ายเพาะฟักลูกกิ้งต้องมีความสามารถในการขายและการตลาดด้วย แต่โดยหลักๆจะเป็นทีมของฝ่ายขายที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง

การสนับสนุนและให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคภัยบริษัทมีการสนับสนุนและให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยให้การสนับสนุนทุกอย่างอย่างเต็มที่ ทั้งงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการทำกิจกรรมและโครงการต่างๆกับลูกค้า ให้คำชมเชย ให้ผลงานในการเลื่อนตำแหน่งของทีมงาน ทั้งที่บริษัทก็ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตโรคภัยครั้งนี้เหมือนกัน บริษัทยังคงรักษาสวัสดิการของพนักงาน ไม่ลดเงินเดือนและไม่ปลดพนักงานออกเลย เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่าการที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการสนับสนุนและกำลังใจที่ดี

ตาราง 4.2 แสดงผลในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลังวิกฤตโรคภัยมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความสำคัญเป็นอย่างสูง ● เพื่อสื่อสาร ทำความเข้าใจกับลูกค้า ● เพื่อให้ลูกค้าสามารถคิดวิธีต่อสู้ในการแก้ปัญหาได้ ● ต้องเป็น personal approach ให้กับลูกค้า ● เพื่อให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนวิธีการเลี้ยง ● เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในธุรกิจ บริษัทดูแล ไม่ทอดทิ้ง
การสร้างและดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย มีความสำคัญอย่างไรต่อลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้ารู้สึกไม่โดดเดี่ยว มีที่พึ่ง มีทางไป ● ลูกค้าเปลี่ยนความคิด ปรับตัวได้ทัน รับในสิ่งใหม่ๆ ● ลูกค้าประสบความสำเร็จในการเลี้ยง

ตาราง 4.2 แสดงผลในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษา
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
การสร้างและดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย มีความสำคัญอย่างไรต่อลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกค้า ● มีความมั่นใจในธุรกิจ สามารถฝ่าวิกฤตนี้ไปได้
คุณมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● Two way communication เสมอ ● ให้ลูกค้าเดิมที่เลี้ยงกุ้งสำเร็จบอกต่อ ● จัดอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มใหญ่และย่อย ● ให้ความรู้ ความเข้าใจ มีแนวทางในการเลี้ยงได้
คุณมีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● Two way communication เสมอ ● ให้ความใกล้ชิด ไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ● ช่วยลูกค้าเลี้ยงกุ้ง เป็นส่วนหนึ่งของฟาร์มลูกค้า ● โปรโมชันเพิ่มเป็นพิเศษ ● ให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ วิธีการเลี้ยงกุ้ง ● เข้าไปตรวจสอบระบบการเลี้ยงของลูกค้า
ปกติได้ทำกิจกรรมอะไรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย	<ul style="list-style-type: none"> ● พบปะสังสรรค์กับลูกค้า ● รับประทานอาหารทั้งแบบกลุ่มและเดี่ยว ● การแข่งและเล่นกีฬา ● ไปท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ● การทำ CSR ร่วมกับลูกค้า ● จัดทำนิตยสาร วรสาร จดหมายข่าว เพื่อให้ลูกค้าได้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ● ส่งข่าวสารสั้นๆทางข้อความทางโทรศัพท์ ● การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าทาง Social Media ● จัดอบรมสัมมนาวิชาการกลุ่มใหญ่และย่อย ● การขายสินค้าเพิ่มเติมให้กับลูกค้า

ตาราง 4.2 แสดงผลในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างและรักษา
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
<p>ปกติได้ทำกิจกรรมอะไรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Service Recovery ● พบลูกค้าสม่ำเสมอ ให้ความใกล้ชิด ● จัดทำรายงานเป็นฐานข้อมูลของลูกค้า ● มีความสนิทสนมกับลูกค้าจนเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว ● ให้ความสำคัญกับลูกค้าเท่ากันทุกราย ● บอสาธิตและฟาร์มสาธิต ● การส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งถึงฟาร์มของลูกค้า ● เกษตรกรผู้นำและฟาร์มตัวอย่าง
<p>ใครมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ทุกคนในบริษัท ● ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายเพาะเลี้ยงลูกกุ้ง ● อื่นๆ ฝ่ายฟาร์ม ฝ่ายบัญชี ● กรมประมง ● สมาคมและชมรมกุ้ง
<p>มีทีมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยหรือไม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มี ● เป็นหน้าที่ของทีมฝ่ายขาย ● เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน
<p>บริษัทให้การสนับสนุนหรือให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคภัยหรือไม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้การสนับสนุนและกำลังใจ ● คำชมเชย ● ผลงาน ● งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ● รักษาสวัสดิการ ไม่ลดเงินเดือน ● ไม่ปลดพนักงานออก

3. ปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคลังวิกฤตโรคภัย

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคภัยทางบริษัทได้เจอปัญหาและอุปสรรคในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคลังวิกฤตโรคภัยดังนี้คือ

1) จากเหตุการณ์วิกฤตโรคภัยที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้าขาดทุนและหมดกำลังใจในการทำธุรกิจ แนวทางแก้ไขคือให้ข้อมูล ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ วิธีการเลี้ยงกึ่งให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจวิธีการเลี้ยงที่ถูกต้อง พอลูกค้าเริ่มมีเงินทุนกลับมาเลี้ยง ทางบริษัทจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการเลี้ยงกึ่ง

2) ปัจจุบันในบางครั้งบริษัทตอบสนองลูกค้าช้าเกินไป เนื่องจากการรู้ช้าและรู้ไม่ครบถ้วนเพราะลูกค้าของบริษัทมีจำนวนมาก แนวทางแก้ไขคือการนำ CRM Software มาใช้ในบริษัทอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้การติดต่อและการติดตามลูกค้าที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน จะช่วยสนับสนุนในการทำงานให้เร็วขึ้น โดยเฉพาะงานเชิงการตลาด จะสามารถสร้างกิจกรรมการตลาดต่างๆอย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจรองรับจากสถานการณ์ที่แท้จริง

3) ปัญหาอิทธิพลในท้องที่โดยเฉพาะทางภาคใต้ แต่มีจำนวนน้อย แนวทางแก้ไขคือการไม่ได้อตอบ ต้องยอมอย่างเดียวเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียถึงชีวิต

4) ปัญหาความไม่เข้าใจวิกฤตโรคภัยที่เกิดขึ้นของลูกค้า แนวทางแก้ไขคือ การใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุด ให้ข้อมูลสาเหตุเกิดจากอะไร แก้ไขอย่างไร ให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ ตอบข้อสงสัยของลูกค้าให้ชัดเจน

5) ปัญหาของผลกระทบที่ตามมาหลังจากเกิดวิกฤตโรคภัย คือเรื่องราคา กึ่ง แนวทางแก้ไขคือให้ข้อมูลกับลูกค้ามากที่สุด ทั้งข้อมูลการส่งออก การนำเข้า การผลิต ราคาในต่างประเทศ ดูแนวโน้มของผลผลิตรวม มีการคาดการณ์ในผลผลิตในต่างประเทศด้วย

6) ปัญหาอิทธิพลของ Social Network ที่ลูกค้านำข้อมูลหรือสินค้าของบริษัทไปลงในเชิงลบ แนวทางแก้ไขคือ ให้ลักษณะความรู้ทาง Social Network เป็น Content Marketing ลูกค้าจะเรียนรู้ได้เองว่าโรคเกิดจากอะไร สาเหตุอะไร แก้ไขอย่างไร จากการอ่านและทำความเข้าใจในการข้อมูลทาง Social Network

ตาราง 4.3 แสดงผลปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคลังวิกฤตโรคกึ่ง

คำถาม	คำตอบ/การแสดงความเห็นต่อประเด็นคำถาม
คุณมีปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> ● เรื่องการสื่อสาร การทำความเข้าใจกับลูกค้า ● อิทธิพลของ Social Network ● ปัญหาในซัพพลายให้เลี้ยงต่อ ● อิทธิพลท้องถิ่น ● ไม่มี software ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามลูกค้า ● ราคาสูง
มีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> ● ใกล้ชิดลูกค้า ● ให้ลักษณะความรู้ทาง social network ● ให้ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ ● ไม่มีการโต้ตอบ ● IT ของบริษัทกับทางการตลาดกำลังเริ่มทำโปรแกรม

การศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกึ่ง:กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน) ในธุรกิจอาหารกึ่ง” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอาหารกึ่งหลังเกิดวิกฤตโรคกึ่งของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ต่อการตอบสนองวิกฤตที่เกิดขึ้นของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ศึกษาและเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory (SCCT)) แนวคิดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Relationship) แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การศึกษาครั้งนี้โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการใช้วิธีสำรวจจากข้อมูลทุติยภูมิ

4.2 สรุปผลการศึกษา

ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

จากการศึกษาพบว่า วิกฤต โรคภัย EMS ที่เกิดขึ้นจัดอยู่ในประเภทวิกฤตภัยธรรมชาติ (Natural Disasters) คือเป็นความเสียหายที่เกิดจากภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงหรือเป็นการกระทำของพระเจ้า (Act of God) (Coombs , 2550) โรคภัย EMS ที่เกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและการพัฒนาของเชื้อโรคที่เกิดขึ้นในกึ่ง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาจะมีโรคภัยเกิดขึ้นใหม่เสมอ เช่น โรคตัวแดงดวงขาว โรคหัดเหลือง ซึ่งเกิดจากไวรัสแต่ยังไม่รุนแรงเท่าโรคภัย EMS ที่เกิดขึ้นจากแบคทีเรีย ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้ผลผลิตกึ่งลดลงเกินครึ่งหนึ่ง ได้สร้างความเสียหายรุนแรงให้กับอุตสาหกรรมกึ่งไทย บริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งต่อเกษตรกร ผู้ส่งออก ผู้เพาะเลี้ยง โรงงานผลิตอาหารกึ่ง และโรงงานแปรรูปกึ่ง ผู้นำเข้า เนื่องจากกึ่งเป็นสินค้าเศรษฐกิจของประเทศ มีมูลค่าและปริมาณในการส่งออกสูงเป็นอันดับต้นๆของประเทศ

จากเหตุการณ์วิกฤต โรคภัย EMS ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ปลายปี 2554 และเริ่มรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2556 ทั้งนี้ทางบริษัทได้มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโรคภัยในครั้งนี้และสามารถลดและบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขเหตุการณ์ให้ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต บริษัทมีการให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมา วิธีการแก้ไขและวิธีป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในบริษัท ซึ่งอยู่ในช่วงระยะที่ 3 ของการบริหารจัดการวิกฤตคือหลังภาวะวิกฤต (Postcrisis) คือหลังจากตอบสนองวิกฤตแล้ว องค์กรต้องทบทวนวิธีการตอบสนองว่ามีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร (Revision) เรียนรู้เพื่อที่จะแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต (Coombs , 2550)

ทั้งนี้บริษัทมีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคภัยเพื่อแก้ไขและปกป้องชื่อเสียงของบริษัทคือความสำเร็จในเลี้ยงกึ่งของลูกค้า (Focus on customer success) โดยการหาข้อเท็จจริงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าสาเหตุของโรคมมาจากอะไร เมื่อทราบสาเหตุของโรคก็จะสามารถหาวิธีแก้ไขและวิธีป้องกันได้ โดยวิธีการแก้ไขและป้องกันคือการเปลี่ยนระบบการเลี้ยงกึ่งใหม่และการปรับโครงสร้างฟาร์มใหม่ โดยจะเน้นที่ความสะอาดเป็นหลักจากน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงกึ่งและพื้นที่บ่อในการเลี้ยงกึ่งต้องปลอดเชื้อ ในระบบการเลี้ยงกึ่งใหม่บริษัทได้ใช้ฟาร์มของบริษัทในการทดลอง เมื่อได้ผลจริงว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องก็นำเอาวิธีการเลี้ยงกึ่งที่มีเข้าไปส่งเสริมให้กับลูกค้าด้วยกิจกรรมต่างๆของบริษัท โดยเริ่มจากลูกค้ารายเดิมก่อนแล้วค่อยกระจายไปยังลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากลูกค้ารายเดิมมีความภักดีและมีความเชื่อมั่นในบริษัท มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนซึ่งง่ายต่อการทำงานของบริษัทมากกว่า จากนั้นบริษัทจะสร้างลูกค้าที่เลี้ยงประสบผลสำเร็จแล้วเป็น

เกษตรกรผู้นำ ทำให้เป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรหรือลูกค้ารายอื่นๆเข้ามาดูงานว่าวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทได้ผลจริงและเป็นวิธีที่เกษตรกรสามารถทำได้

ทางบริษัทยังมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงสาเหตุของโรคคือแบคทีเรียที่มีชื่อว่า *Vibrio Parahaemolyticus* ที่เข้าไปทำลายตับของกุ้ง ทำให้กุ้งตาย ซึ่งเกิดจากการที่ระบบธรรมชาติที่เปลี่ยนไปและการพัฒนาของเชื้อโรค ทั้งนี้ทางบริษัทมีศักยภาพในการแก้ไขและไม่เคยที่จะหยุดพัฒนา ซึ่งเป็นกลยุทธ์การลดผลกระทบ (Diminishment Posture) ในการแก้ตัว (Excusing) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกกล่าวว่ามีเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร (Coombs , 2550) บริษัทยังสื่อสารถึงผลกระทบความเสียหายที่เกิดขึ้นกับทางบริษัทจากโรคกุ้ง EMS เหมือนกัน คือทางบริษัทเลี้ยงกุ้งเสียหายเช่นกัน ขายอาหารกุ้งไม่ได้ ขาดแคลนผลผลิตกุ้งในการนำไปแปรรูปและจัดจำหน่าย ทางบริษัทยังใช้วิธีให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระลึกถึงความดีในอดีตของบริษัท ซึ่งบริษัทมีความดีอยู่ในอุตสาหกรรมกุ้งไทยตั้งแต่แรกเริ่มในการมีเป้าหมายช่วยเหลือลูกค้าให้เลี้ยงกุ้งประสบความสำเร็จและมีส่วนร่วมต่อการรับผิดชอบสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (CSR) จากเหตุการณ์โรคกุ้ง EMS ครั้งนี้ที่เกิดขึ้นบริษัทมีความสามารถที่จะแก้ไขได้เพราะในอดีตที่ผ่านมาบริษัทยังสามารถแก้ไขโรคกุ้งตัวแดงดวงขาวและโรคหัวเหลืองได้ ทั้งนี้บริษัทยังให้การยกย่องลูกค้าถึงความสามารถในการเลี้ยงกุ้งของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทยังนำไปปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างและยกย่องลูกค้าที่เลี้ยงกุ้งประสบผลสำเร็จให้เป็นเกษตรกรผู้นำและฟาร์มตัวอย่าง มีการประชาสัมพันธ์จัดลงตามช่องทางประชาสัมพันธ์ต่างๆของบริษัท ซึ่งเป็นกลยุทธ์การสนับสนุน (Bolstering Posture) ประกอบด้วย การเป็นเหยื่อ (Victimage) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อธิบายว่าองค์กรก็เป็นเหยื่อของวิกฤตนั้นด้วย การระลึกถึง (Reminding) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความดีขององค์กรในอดีต และการประจบเอาใจ (Ingratiation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การยกย่องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Coombs , 2550) นอกจากนี้บริษัทยังใช้วิธีการชี้แจงพิสูจน์ด้วยข้อมูลที่มีข้อเท็จจริงจากการโจมตีว่าสินค้าของบริษัทก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้เกิดโรค นั่นคือลูกกุ้งและอาหารกุ้งของบริษัท ซึ่งสินค้าของบริษัทไม่ได้ก่อให้เกิดโรค แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการดูแลและการจัดการในการเลี้ยงต่างหาก ทั้งนี้บริษัทมีความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่มีระบบการผลิตที่ดี มีมาตรฐานและทางบริษัทมีระบบตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้ลูกค้าเสมอ บริษัทไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตเชิงปฏิเสธ(Denial Posture) คือไม่ใช้การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser) คือกลยุทธ์ที่ใช้เผชิญหน้า ตอบโต้กับผู้ที่ถูกกล่าวหาองค์กร ซึ่งอาจต้องใช้มาตรการทางกฎหมาย ไม่ใช้การปฏิเสธ (Denial) เพราะไม่ต้องการสร้างความขัดแย้งในอุตสาหกรรม คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปฏิเสธข้อกล่าวหาและอธิบายเหตุผลว่าไม่มีภาวะวิกฤตดังกล่าวแล้ว และไม่ได้การใส่แพะรับบาป (Scapegoating) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ตำหนิ

บุคคลภายนอกองค์กรสำหรับวิกฤตนั้น (Coombs , 2550) แต่เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า บริษัทใช้วิธีในการชดเชยและรับผิดชอบต่อสินค้าที่เกิดความเสียหาย ซึ่งทำในช่วงแรกของวิกฤตเท่านั้นและไม่ได้ทำในทุกพื้นที่ ไม่ได้เป็นแบบแผนที่ทำกับทุกคน เป็นกรณีไป ซึ่งเป็น กลยุทธ์การสร้างใหม่ (Rebuilding Posture) ในการการจ่ายค่าชดเชย (Compensation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การจ่ายค่าชดเชยแก่ผู้เสียหาย และการขอโทษ (Apology) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ขอโทษและยินดีจะรับผิดชอบในเรื่องที่เกิดขึ้นแก่ผู้เสียหาย (Coombs , 2550)

จากรายงานประจำปีของบริษัทปี 2557 ปัญหาโรคกุ้งตายด่วนที่ต่อเนื่องมา ส่งผลให้เกิดการชะลอการเลี้ยงกุ้งในประเทศไทย ทำให้ปริมาณผลผลิตกุ้งยังไม่สามารถกลับสู่ภาวะปกติ ส่งผลให้ขาดแคลนวัตถุดิบกุ้งและต้นทุนราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง บริษัทได้รับผลกระทบจากความเสียหายที่ทำให้ขาดทุน เนื่องจากไม่มีผลผลิตกุ้งส่งออกและขายอาหารกุ้งไม่ได้ ทั้งนี้บริษัทมีมาร์เก็ตแชร์ยอดขายลูกกุ้งในตลาดถึง 80% ทำให้เกิดความเสียหายกับลูกกุ้งที่ขายออกไป ทางบริษัทมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการรักษารฐานลูกค้าเก่าของบริษัท โดยฐานลูกค้าของบริษัทในธุรกิจอาหารกุ้งประกอบด้วย ตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรรายใหญ่ และเกษตรกรรายย่อย ซึ่งลูกค้าจัดอยู่ในกลุ่มความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) คือกลุ่มคนที่มีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อองค์กร อันได้แก่ พนักงาน นักลงทุน ลูกค้า ผู้ส่งสินค้า และรัฐบาล ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถยุติหน้าที่ขององค์กรได้ (Bryson , 2547 อ้างใน Coombs , 2550) โดยบริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นอย่างดี ซึ่งการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนที่ใช้สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ในลักษณะความสัมพันธ์แบบยั่งยืนกับลูกค้า โดยเริ่มด้วยปรัชญาทางธุรกิจที่ทำให้วิถีปฏิบัติหรือกิจกรรมการตลาดมีความเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของลูกค้า (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2550) โดยทางบริษัทมุ่งเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two way communication) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ ความสามารถในการต่อสู้และรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สามารถเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จ ไม่ขาดทุน กลับมามีรายได้ มีกำไร ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายระหว่างบริษัทกับลูกค้าเป็นระยะเวลานาน ถ้าลูกค้าประสบความสำเร็จ บริษัทก็ประสบความสำเร็จด้วย ลูกค้าจะรับรู้ถึงสิ่งดีๆของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการที่ดี การให้กำลังใจ การช่วยเหลือและไม่ทอดทิ้งกันในยามยาก

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้จัดอยู่ในประเภทเทคโนโลยี แต่จะเริ่มจากการที่บริษัทวางเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการ และวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องทำการตัดสินใจว่าลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทควรดำเนินไปในแนวทางใด (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2550) ซึ่งบริษัทมีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งของบริษัทคือความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) บริษัทมีความเชื่อว่าพื้นฐานที่จะทำให้พ้นจากวิกฤตต้องเกิดจากการเลี้ยงกุ้งที่สำเร็จ ความสัมพันธ์ที่ดี

ระหว่างบริษัทกับลูกค้าที่เกิดจากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จะช่วยให้ลูกค้ายอมรับที่จะปรับตัวและรับสิ่งใหม่ๆเข้ามา สามารถที่เปลี่ยนรูปแบบและวิธีการเลี้ยงกุ้ง รวมถึงการปรับโครงสร้างฟาร์ม ให้เป็นระบบการเลี้ยงกุ้งแบบใหม่ได้ โดยผ่านวิธีปฏิบัติด้านการตลาด (Marketing Practice) หรือกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า 13 กิจกรรม คือ

1) การจัดงานทางสังคม (Organising and Attending Social Events)

บริษัทจัดงานพบปะ สังสรรค์กับลูกค้าในโอกาสต่างๆ มีการรับประทานอาหารทั้งแบบกลุ่มและแบบรายบุคคลแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานอาหารหลังทำกิจกรรมของบริษัท ทั้งนี้ยังจัดกิจกรรมอื่นๆที่ลูกค้าให้ความสนใจด้วย เช่น การท่องเที่ยว การเล่นกีฬา การทำบุญ เป็นต้นซึ่งการจัดงานทางสังคม คือการจัดงานพบปะสังสรรค์ อาจเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเพื่อเริ่มความสัมพันธ์หรือกระชับความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้กิจกรรมที่จัดขึ้นอยู่กับความสนใจของลูกค้าในแต่ละเพศและวัย (Woo and Leelapanyalert , 2557)

2) การจัดการสื่อสาร (Managing The Communications or Interactions Process)

การจัดการสื่อสารให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า โดยส่งให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นบทความความรู้ต่างๆทางวิชาการ ข่าวสารเกี่ยวกับกุ้ง วิธีการเลี้ยงกุ้ง รวมถึงข้อมูลสินค้าของบริษัทผ่านทางช่องทางต่างๆของบริษัท เช่น นิตยสาร ข้อความทางโทรศัพท์ ทั้งนี้บริษัทยังจัดอบรมสัมมนาวิชาการทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยเพื่อนำเสนอความรู้ทางวิชาการและเทคนิคต่างๆในการเลี้ยงกุ้งที่เป็นประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ถามตอบในข้อสงสัยในด้านการเลี้ยงกุ้งและในสินค้าของบริษัท ซึ่งการจัดการสื่อสาร คือกระบวนการปฏิสัมพันธ์หรือการจัดการสื่อสารเพื่อกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า อันนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจและไว้วางใจในบริษัทมากขึ้น เช่น การส่งแผ่นพับ จดหมายข่าว บทความที่ให้ข้อมูลกับลูกค้าและข้อมูลคุณภาพสินค้าของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตือนความทรงจำของลูกค้าให้นึกถึงบริษัทเมื่อมีความต้องการสินค้า บางครั้งอาจมีการประชุมวิชาการ นำเสนอเทคนิคทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงการตอบข้อซักถามของลูกค้า เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้วเกิดความสงสัยเป็นบริการก่อนและหลังการขาย การสอบถามคุณภาพของสินค้าหลังจากลูกค้าซื้อไปแล้ว (Woo and Leelapanyalert , 2557)

3) การจัดการเพิ่มยอดขายในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติม (Managing The Cross-Selling)

เมื่อลูกค้าเห็นถึงความพยายามและทุ่มเทของบริษัท ที่ทำให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งประสบผลสำเร็จ เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ลูกค้าจะมีความเชื่อและไว้วางใจในสินค้าบริษัทอยู่แล้ว บริษัทจึงมีการส่งเสริม แนะนำให้ลูกค้าใช้สินค้าอื่นๆของบริษัทและขายสินค้าเพิ่มเติมให้กับลูกค้าเดิม นอกจากลูกกุ้งและอาหารกุ้ง ยังมีสินค้าประเภทเวชภัณฑ์ด้วย ซึ่งการจัดการเพิ่มยอดขายในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติมคือการจัดการขายสินค้าอื่นๆให้กับลูกค้าเดิม เป็นการดูแลลูกค้าหลังการขาย เมื่อลูกค้ามีปัญหาอะไรและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า จะทำให้ลูกค้าเพิ่มความพึงพอใจต่อบริษัทมากขึ้น ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยาวนานเท่าไรยิ่งส่งผลดีต่อบริษัทในการเพิ่มยอดขาย เมื่อยอดขายของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นความผูกพันของลูกค้ากับบริษัทก็จะเพิ่มตามด้วย (Woo and Leelapanyaalert , 2557)

4) การฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Service Recovery)

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกุ้ง เมื่อมีลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าของบริษัท เพราะคิดว่าลูกกุ้งของบริษัทเป็นสาเหตุให้เกิดโรคหรือลูกกุ้งที่จะออกจากธุรกิจจากการขาดทุน บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยบริษัทจะให้การดูแลอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ไม่ให้ลูกค้ารู้สึกโดดเดี่ยวหรือต้องเผชิญกับปัญหาผู้เดียว ร่วมกันวางแผน หาแนวทางและวิธีในการแก้ปัญหาจากโรคที่เกิดขึ้น ช่วยเหลือให้ความรู้และแนะนำลูกค้าในการเลี้ยงกุ้ง เอาตัวอย่างเชื้อไปตรวจให้ เสนอรูปแบบการเลี้ยง และเพื่อความมั่นใจของลูกค้าว่าวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทถูกต้อง บริษัทได้ทุ่มทุนงบประมาณในการช่วยเหลือและสนับสนุนลูกค้าในการเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างกำลังใจและความมั่นใจให้แก่ลูกค้า บริษัทมีการการันตีลูกกุ้ง ถ้าลูกกุ้งเลี้ยงกุ้งเสียหาย ไม่สามารถเลี้ยงได้ บริษัทยินดีชดเชยลูกกุ้งให้ลูกค้า ไม่ต้องจ่ายค่าลูกกุ้งหรือจ่ายค่าอาหารกุ้งแค่ครั้งเดียว ทั้งนี้มีการทำโปรโมชั่นเพิ่มเติม เช่น การแถมลูกกุ้ง อาหารกุ้งหรือสินค้าประเภทเวชภัณฑ์ ให้ลูกค้ามั่นใจว่าวิธีการเลี้ยงของบริษัทถูกต้องและได้ผลจริง ซึ่งการฟื้นฟูความสัมพันธ์ คือความสามารถของบริษัทในการแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาด เมื่อลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจและสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบริษัทและหันไปใช้บริการบริษัทอื่นแทน เป็นการป้องกันการพูดปากต่อปากในทางที่ไม่ดี การพูดต่อที่ไม่ดีนั้นมียุทธผลต่อการซื้อของลูกค้ามากกว่าการพูดต่อที่ดี เมื่อไรก็ตามที่มีการบอกถึงข้อผิดพลาดของสินค้า บริษัทต้องรีบแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก การแก้ไขที่รวดเร็วนั้นจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น เมื่อการบอกของลูกค้าได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทมาอย่างยาวนานถึงขั้นมั่นคง (Stable) ก็อาจสิ้นสุดความสัมพันธ์ได้หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข (Woo and Leelapanyaalert , 2557)

5) การเปลี่ยนแปลงความประทับใจ (Changing the Impression)

บริษัทเปลี่ยนความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ไม่ใช่แค่มองการขายสินค้าของบริษัทอย่างเดียว ต้องให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณคือเพื่อนร่วมธุรกิจ ลูกค้าประสบความสำเร็จ บริษัทถึงประสบความสำเร็จด้วย ถ้าลูกค้าสูญเสีย บริษัทก็สูญเสียด้วย โดยการเพิ่มความใกล้ชิด พนักงานต้องเข้าไปพบลูกค้าสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าเร็วที่สุดทั้งเรื่องการเลี้ยงกุ้งและเรื่องส่วนตัว โดยไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงความประทับใจ คือลูกค้ามักจะเข้าใจว่าบริษัทจะมาติดต่อลูกค้าก็ต่อเมื่อต้องการยอดขาย พอได้ยอดขายแล้วก็จะไม่สนใจลูกค้า บริษัทจึงต้องเปลี่ยนความประทับใจของลูกค้าต่อบริษัทให้ดีขึ้น ด้วยการให้พนักงานไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อคอยดูแลลูกค้าและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอย่างทันท่วงที โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย รวมถึงการให้ข้อมูลกับลูกค้าด้วย เป็นการสร้างความแตกต่างจากบริษัทอื่น (Woo and Leelapanyalert , 2557)

6) ความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้า (Truly Understanding Client Business and Industries)

หลังจากพบลูกค้า ทางบริษัทจะให้พนักงานกลับมาทำรายงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทั้งข้อมูลทั่วไป ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการใช้สินค้าและข้อมูลในการเลี้ยงกุ้งของลูกค้าในการเก็บเป็นฐานข้อมูลของลูกค้า ทั้งนี้ยังมีการประชุมกับทีมงานทุกเดือนประกอบด้วย เพื่อทำความเข้าใจวิเคราะห์ลูกค้า นอกจากนี้ข้อมูลนี้ยังกระจายต่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในบริษัทได้อ่านและทำความเข้าใจ ซึ่งความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้าคือในขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทต้องทราบข้อมูลของลูกค้าเพื่อเข้าใจธุรกิจของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีปัญหาจะสามารถช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาได้ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและผูกพันกับบริษัทมากยิ่งขึ้น อาจมีการจัดเพิ่มข้อมูลลูกค้าให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอ่าน (Woo and Leelapanyalert , 2557)

7) การขยายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้า (Social Bonds Beyond the Professional Level)

นอกจากบริษัทจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าในทางด้านการซื้อขายแล้ว ยังขยายผลเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นคนในครอบครัว เป็นเพื่อน เป็นญาติพี่น้องกับลูกค้า โดยเฉพาะกับลูกค้ารายเดิมที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทมานานจนเกิดความสนิทสนม เป็นการความผูกพัน ซึ่งจากการรักษาความสัมพันธ์นี้ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในบริษัท เป็นลูกค้าที่ภักดีของบริษัท

ความสัมพันธ์ที่ดีมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งการขยายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้า คือบางกรณีลูกค้าและบริษัทมีความสัมพันธ์ด้านการซื้อขายและขยายความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ส่วนตัวมากขึ้น เมื่อลูกค้าและบริษัทได้มีการใช้เวลาร่วมกันในการรักษาความสัมพันธ์ จะเกิดความไว้วางใจและนำไปสู่ความสัมพันธ์ส่วนตัว การมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้าช่วยให้ลูกค้าภักดีและผูกพันกับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์แบบนี้อาจเกิดขึ้นในการตกลงซื้อขายและช่วยรักษาลูกค้ากับสินค้าของบริษัทมากขึ้นด้วย (Woo and Leelapanyalert , 2557)

8) การดูแลลูกค้าขนาดเล็กใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน (Treating Every Job Seriously Regardless of the Size)

บริษัทให้ความสำคัญเท่ากันกับลูกค้าทุกราย เพราะลูกค้าเป็นห่วงโซ่กัน ยอดขายที่เกิดจากลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายจะขึ้นอยู่กับลูกค้าที่เป็นเกษตรกรข้างล่างด้วย แต่อาจมีเงื่อนไขและรูปแบบการทำงานไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของฟาร์มลูกค้า ขนาดของฟาร์มจะสัมพันธ์กับปัญหา ถ้าฟาร์มขนาดใหญ่จะมีปัญหามาก รายละเอียดเยอะ ถ้าเป็นฟาร์มขนาดเล็กจะมีปัญหาน้อย ลูกค้ามีปัญหาไม่เหมือนกัน บางปัญหาก็เป็นปัญหาเฉพาะด้าน การจัดสรรเวลาและการส่งพนักงานเข้าไปพบกับลูกค้าจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความทั่วถึง ซึ่งการดูแลลูกค้าขนาดเล็กใหญ่อย่างเท่าเทียมกันคือ ให้ความสำคัญสำเร็จในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างหนึ่งคือการดูแลลูกค้าเล็กและใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน ก่อนมีความสัมพันธ์กันจะมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น มีความไว้วางใจน้อยระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ในช่วงแรกลูกค้าอาจซื้อสินค้าเพียงเล็กน้อยก่อน หากมีความพึงพอใจในบริการนั้นแล้วก็จะสั่งสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงว่าเป็นช่วงลองซื้อ ช่วงแรกบริษัทต้องให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า จนลูกค้าเกิดความพึงพอใจและไว้วางใจ ลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ถ้าหากขอซื้อน้อยๆแล้วไม่ได้รับการดูแลและเอาใจใส่จากบริษัท ลูกค้าก็จะไม่สั่งซื้อยอดใหญ่ๆตามมา และการบอกต่อเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริการ (Woo and Leelapanyalert , 2557)

9) การมอบของขวัญเล็กๆเพื่อแสดงความรู้สึก (Other Small little Gestures)

บริษัทมีการมอบความประทับใจเล็กๆน้อยๆให้แก่ลูกค้าในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีไปร่วมงานและส่งของขวัญไปให้กับลูกค้าในทุกเทศกาลและทุกโอกาส เช่น ส่งของขวัญและการ์ดอวยพรไปร่วมแสดงความยินดีในงานวันเกิด งานปีใหม่ งานแต่งงาน งานรับปริญญา คลอดบุตร งานบุญที่เป็นงานบวชหรืองานทำบุญขึ้นบ้านใหม่ เวลาป่วยจะส่งกระเช้าดอกไม้หรือผลไม้ไปให้กำลังใจแก่ลูกค้า ทั้งนี้ทางบริษัทมีส่งพวงหรีดและซองเงินช่วยเหลือเพื่อร่วมแสดง

ความเสียใจในงานศพด้วย ซึ่งการมอบของขวัญเล็กเพื่อแสดงความรู้สึกคือการพัฒนาความสัมพันธ์ ต้องมีการให้ของขวัญเล็กๆน้อยๆ หรือให้เหตุการณ์ที่ประทับใจแก่ลูกค้า จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ เช่น การ์ดอวยพรวันเกิด การแสดงความยินดีต่อความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งของลูกค้าและครอบครัว การแสดงความขอบคุณเมื่อมีโอกาส เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เป็นการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (Woo and Leelapanyaalert , 2557)

10) การใช้ CRM Software (Utilising CRM Software)

ในส่วนของ CRM Software ทางบริษัทยังไม่นำโปรแกรมนี้มาใช้อย่างสมบูรณ์ แต่มีการริเริ่มนำมาใช้ในติดตามลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าและส่วนของข้อมูลการใช้สินค้าของลูกค้า ทั้งนี้โปรแกรมนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนพัฒนาเพื่อนำมาใช้อย่างสมบูรณ์ในบริษัท ซึ่งทางฝ่าย IT ร่วมกับฝ่ายการตลาดของบริษัทกำลังดำเนินงานอยู่ การใช้ CRM Software เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โปรแกรมนี้มีบทบาทมากต่อการเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อและการติดตามลูกค้าที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ในการพัฒนาความสัมพันธ์วันที่พบลูกค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าจะถูกบันทึกไว้ด้วย ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาเวลาเชิงลูกค้าร่วมงานพบปะสังสรรค์ในอนาคต บริการใดที่ควรให้กับลูกค้าและสามารถดูระยะเวลาที่ลูกค้าไม่ได้ติดต่อกับบริษัทนานเท่าไรแล้วได้ด้วย การบริการลูกค้าจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากโปรแกรมดังกล่าว โปรแกรมจะเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจงานทางการตลาดและการเพิ่มยอดขายของสินค้า (Woo and Leelapanyaalert , 2557)

11) การส่งเสริมการเลี้ยงกุ้ง

บริษัทมีการสร้างบ่อสาธิตและฟาร์มสาธิตในการแสดงถึงวิธีการจัดการฟาร์มและวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นเผยแพร่วิธีดังกล่าวไปยังลูกค้ารายเดิม โดยให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมดูงานบ่อสาธิตและฟาร์มสาธิตของบริษัท บริษัทมีการส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งถึงฟาร์มของลูกค้า โดยมีพนักงานเข้าไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นการเข้าไปเป็นทีมที่ประกอบด้วยฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายเพาะฟักลูกกุ้ง ฝ่ายโรงงานผลิตอาหารกุ้ง ในการเข้าไปให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ แนะนำวิธีการเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือสนับสนุนในการเลี้ยงกุ้งให้ลูกค้า พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในฟาร์มของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งประสบความสำเร็จให้ได้ทั้งนี้ยังให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์และข้อมูลลงทุนให้กับลูกค้าด้วย เมื่อฟาร์มของลูกค้าเลี้ยงประสบความสำเร็จ บริษัทจะสร้างลูกค้าเป็นเกษตรกรผู้นำและสร้างฟาร์มของลูกค้าเป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรรายอื่นๆเข้ามาเยี่ยมชมดูงาน ศึกษาถึงวิธีการจัดการฟาร์มและวิธีการเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จ โดยการจัดเป็น

สัมมนากลุ่มย่อยในการเยี่ยมชมฐานฟาร์มตัวอย่างและให้เกษตรกรตัวอย่างเป็นผู้บรรยาย ลูกค้าจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในลูกค้าด้วยตนเองมากกว่าการที่บริษัทเป็นผู้ทำ

12) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility (CSR))

บริษัทมองในเรื่องที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ได้มองแค่ระหว่างลูกค้า ทำเป็นกิจกรรมร่วมกับชุมชนและเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าให้ความสนใจและสนับสนุนเป็นอย่างสูง ด้วยสังคมเริ่มตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เห็นได้ชัดจากการเกิดวิกฤตโรคภัยที่เป็นโรคใหม่ที่เกิดจากแบคทีเรีย มาจากที่ระบบธรรมชาติเปลี่ยน สาเหตุมาจากการที่เกษตรกรทิ้งสารอินทรีย์ลงไป ในน้ำที่อยู่บริเวณอ่าวโดยไม่รู้ตัว น้ำที่ทิ้งลงไปยังมีสารอินทรีย์ละลายอยู่ นอกจากการเลี้ยงกุ้งยังมีทั้งบ้านเรือน โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆที่อยู่บริเวณอ่าวปล่อยของเสียลงไปในน้ำ การบำบัดต้องใช้ระยะเวลานาน ซึ่งในระบบธรรมชาติไม่สามารถบำบัดทัน ฉะนั้นทุกคนต้องช่วยกันบำบัด ทางบริษัทมีการจัดไปปลูกป่าชายเลน การปลูกป่า การสร้างโรงเรียน การทำบุญปล่อยนกปล่อยปลา ทั้งนี้บริษัทยังมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการหลวงต่างๆในพระราชดำริและการจัดกิจกรรม เทิดพระเกียรติ

13) การสื่อสารผ่าน Social Network

บริษัทตระหนักถึงอิทธิพลการใช้ Social Network ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต โดยมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามทฤษฎี Six degrees of separation ที่กล่าวว่าทุกคนในโลกนี้สามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้โดยผ่านเครือข่ายหกระดับหรือคนคนหนึ่งจะสามารถเป็นที่รู้จักเชื่อมโยงกับคนต่อไปได้จากการติดต่อหกช่วง (วิเลิศ ภูววัชร , 2553) พนักงานจึงมีการสื่อสารติดต่อ ติดตามกับลูกค้าผ่านทาง Social Media เช่น Line , Facebook เพื่อกระชับความสัมพันธ์ มีการตั้งกลุ่มในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน พนักงานสามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัทและสามารถพูดคุย ให้ข้อมูล ให้ข่าวสารต่างๆ ให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ การแนะนำวิธีการเลี้ยงกุ้งให้กับลูกค้า เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร ทั้งนี้ทางบริษัทยังไม่จัดทำอย่างเป็นทางการ แต่กำลังเริ่มทำ อยู่ในขั้นตอนการผลิต ปัจจุบันเป็นเพียงการทำส่วนบุคคลระหว่างพนักงานกับลูกค้าเท่านั้น

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องใช้เวลาเข้าถึงที่เป็นระบบกับทุกๆ ความสัมพันธ์ โดยพนักงานทุกคนในบริษัทจะต้องมีแนวคิดนี้ร่วมกันและทุ่มเทให้กับแนวคิดนี้ (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2550) ทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัดมหาชนในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าคือทุกคนในบริษัท ทุกแผนก ทุก

ฝ่าย เป็นการรวมพลังของเครือของบริษัท ที่มีเป้าหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) แต่โดยหลักๆจะมีฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายเพาะฟักลูกกุ้งและ โรงงานผลิตอาหารกุ้ง ที่รวมกันเป็นทีมในการเข้าไปพบลูกค้าเพื่อแก้ปัญหา ช่วยเหลือลูกค้าในการ เลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ยังมีการร่วมมือกับกรมประมงและสมาคมชมรมกุ้งไทยในการ ร่วมมือกันให้ข้อมูลเพื่อให้การสื่อสารออกมาตรงกันและการร่วมมือกันจัดอบรมสัมมนาวิชาการ ให้กับเกษตรกร ทั้งนี้ทางบริษัท ไม่มีทีมงานในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นหน้าที่ของทุกคนในบริษัท พนักงานของบริษัทถูกออกแบบให้ทำได้ทุกหน้าที่ แต่โดย หลักๆจะเป็นฝ่ายขายที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงและมากที่สุด นอกจากนี้บริษัทยังให้กำลังใจและ สนับสนุนทีมงานและพนักงานเป็นอย่างดี เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่างานที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากการสนับสนุนและกำลังใจที่ดี

จากเหตุการณ์วิกฤต โรคกุ้งทางบริษัท ได้เจอปัญหาและอุปสรรคอย่างหลากหลายใน การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤต โรคกุ้ง ส่วนใหญ่คือปัญหาลูกค้าขาดความเข้าใจ ขาดความรู้และขาดแรงจูงใจในการจะทำธุรกิจต่อไปและการที่บริษัทมีตบสนองลูกค้าช้าเกินไป เนื่องจากได้ข้อมูลที่ซ้ำและข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ทั้งยังมีลูกค้านำข้อมูลหรือสินค้าของบริษัทไปลงใน เชนจ์ลบททาง Social Network ซึ่งแนวทางการแก้ไขของบริษัทยังคงเป็นการส่งเสริมให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้ง ให้ประสบผลสำเร็จ ให้ข้อมูลความรู้เชิงวิชาการและให้ลักษณะองค์ความรู้เชิง Content Marketing ซึ่งคือกระบวนการทำการตลาดด้วยการสร้างและเผยแพร่เนื้อหาสาระไปสู่กลุ่มเป้าหมายเพื่อดึง ความสนใจ (ณัฐพัชญ์ วงเหรียญทอง , 2557) พัฒนาระบบการติดตามของบริษัท โดยการให้ความ ใกล้ชิด สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านกิจกรรมการตลาดต่างๆของบริษัท เพื่อให้ลูกค้ามี ความรู้ ความเข้าใจและมีกำลังใจในการดำเนินธุรกิจต่อไป

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกุ้ง:กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน) ในธุรกิจอาหารกุ้ง” มีคำถามในการศึกษาดังนี้

1. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งที่เกิดขึ้นอย่างไร
2. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร
- 3.บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร

ในการศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาและเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory (SCCT)) แนวคิดความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Relationship) แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การศึกษาครั้งนี้โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และการใช้วิธีสำรวจจากข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งผู้ศึกษาได้อภิปรายผลได้ดังนี้

1. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการศึกษาพบว่าทางบริษัทมีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตโรคกุ้งเพื่อรับมือ แก้ไข ป้องกัน ปกป้องชื่อเสียงจากเหตุการณ์วิกฤต โรคกุ้งที่เกิดขึ้นคือความสำเร็จในเลี้ยงกุ้งของลูกค้า (Focus on customer success) โดยการหาข้อเท็จจริงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าสาเหตุของโรคมาจากอะไร เมื่อทราบสาเหตุของโรคก็จะสามารถหาวิธีแก้ไขและวิธีป้องกันได้ ซึ่งสาเหตุคือแบคทีเรียที่มีชื่อว่า *Vibrio Parahaemolyticus* ที่เกิดจากหมักหมมได้พื้นบ่อเลี้ยงกุ้งและน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงกุ้ง บริษัทคิดวิธีการแก้ไขที่จะทำให้กลับมาเลี้ยงกุ้งให้ประสบความสำเร็จ คือการเปลี่ยนระบบการเลี้ยงกุ้ง

ใหม่และการปรับโครงสร้างฟาร์มใหม่ โดยจะเน้นที่ความสะอาดเป็นหลักจากน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงกุ้ง และพื้นที่ในการเลี้ยงกุ้งต้องปลอดเชื้อ ซึ่งความสะอาดจะเป็นระบบป้องกันโรคอื่นๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย โดยในระบบการเลี้ยงกุ้งแบบใหม่ บริษัทได้ใช้ฟาร์มของบริษัทในการทดลอง เมื่อได้ผลจริงว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องก็นำเอาวิธีการเลี้ยงกุ้งที่มีเข้าไปส่งเสริมให้กับลูกค้า ด้วยกิจกรรมต่างๆของบริษัท โดยให้เน้นการให้ข้อมูลความรู้ ให้เข้ามาศึกษาแนวทางการเลี้ยงกุ้งจากบ่อและฟาร์มสาธิตของบริษัท จากนั้นบริษัทจะสร้างลูกค้าที่เลี้ยงประสบผลสำเร็จแล้วเป็นเกษตรกรผู้นำ ทำให้เป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรหรือลูกค้ารายอื่นๆเข้ามาดูงานว่าวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทได้ผลจริงและเป็นวิธีที่เกษตรกรสามารถทำได้

ทางบริษัทยังมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงสาเหตุของโรค ซึ่งเกิดจากการที่ระบบธรรมชาติที่เปลี่ยนไปและเป็นการพัฒนาของเชื้อโรค ทั้งนี้ทางบริษัทมีศักยภาพในการแก้ไขและไม่เคยที่จะหยุดพัฒนา ซึ่งเป็นกลยุทธ์การลดผลกระทบ (Diminishment Posture) ในการแก้ตัว (Excusing) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกกล่าวหาเหตุการณภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร (Coombs , 2550) บริษัทยังสื่อสารถึงผลกระทบความเสียหายที่เกิดขึ้นกับทางบริษัทจากโรคกุ้ง EMS เหมือนกัน ทางบริษัทยังใช้วิธีให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระลึกถึงความดีในอดีตของบริษัท ซึ่งความดีของบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมการเลี้ยงกุ้งไทยมาตั้งแต่แรกเริ่มในการมีเป้าหมายช่วยเหลือลูกค้าให้เลี้ยงกุ้งประสบความสำเร็จและมีส่วนร่วมต่อการรับผิดชอบสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (CSR) จากเหตุการณ์โรคกุ้ง EMS ครั้งนี้ที่เกิดขึ้นบริษัทมีความสามารถที่จะแก้ไขได้เพราะในอดีตที่ผ่านมามีบริษัทยังสามารถแก้ไขโรคกุ้งตัวแดงดวงขาวและโรคหัวเหลืองได้ ทั้งนี้บริษัทยังให้การยกย่องลูกค้าถึงความสามารถในการเลี้ยงกุ้งของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทยังนำไปปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างและยกย่องลูกค้าที่เลี้ยงกุ้งประสบผลสำเร็จให้เป็นเกษตรกรผู้นำและฟาร์มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลยุทธ์การสนับสนุน (Bolstering Posture) ประกอบด้วย การเป็นเหยื่อ (Victimage) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อธิบายว่าองค์กรก็เป็นเหยื่อของวิกฤตนั้นด้วย การระลึกถึง (Reminding) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความดีขององค์กรในอดีต และการประจบเอาใจ (Ingratiation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การยกย่องผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Coombs , 2550) นอกจากนี้บริษัทยังใช้วิธีการชี้แจงพิสูจน์ด้วยข้อมูลที่มีข้อเท็จจริงจากการโจมตีว่าลูกค้าของบริษัทก่อให้เกิดความเสียหายและทำให้เกิดโรค ซึ่งลูกค้าของบริษัทไม่ได้ก่อให้เกิดโรค แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการดูแลและการจัดการในการเลี้ยงต่างหาก ทั้งนี้บริษัทมีความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่มีระบบการผลิตที่ดี มีมาตรฐานและทางบริษัทมีระบบตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้ลูกค้าเสมอ บริษัทไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตเชิงปฏิเสธ (Denial Posture) คือไม่ใช้การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser) คือกลยุทธ์ที่ใช้เผชิญหน้า ตอบโต้กับผู้กล่าวหาองค์กร ซึ่งอาจต้องใช้

มาตรการทางกฎหมาย ไม่ใช่การปฏิเสธ (Denial) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปฏิเสธข้อกล่าวหา และอธิบายเหตุผลว่าไม่มีภาวะวิกฤตดังกล่าวแล้ว และไม่ได้การใช้แพะรับบาป (Scapegoating) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ตำหนิบุคคลภายนอกองค์กรสำหรับวิกฤตนั้น (Coombs , 2550) สาเหตุที่บริษัท ไม่ใช่กลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตเชิงปฏิเสธ(Denial Posture) เพราะบริษัทไม่ต้องการสร้างความขัดแย้งในอุตสาหกรรมแต่เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า บริษัทใช้วิธีในการชดเชยและรับผิดชอบต่อสินค้าที่เกิดความเสียหาย ซึ่งทำในช่วงแรกของวิกฤตเท่านั้นและไม่ได้ทำในทุกพื้นที่ ไม่ได้เป็นแบบแผนที่ทำกับทุกคน เป็นกรณีไป ซึ่งเป็น กลยุทธ์การสร้างใหม่ (Rebuilding Posture) ในการการจ่ายค่าชดเชย (Compensation) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้การจ่ายค่าชดเชยแก่ผู้เสียหาย และการขอโทษ (Apology) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ขอโทษและยินดีจะรับผิดชอบในเรื่องที่เกิดขึ้นแก่ผู้เสียหาย (Coombs , 2550)

2) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร

จากการศึกษาพบว่าบริษัทมีความเชื่อว่าพื้นฐานที่จะทำให้ฟื้นจากวิกฤตต้องเกิดจากการเลี้ยงกุ้งที่สำเร็จ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าที่เกิดจากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จะช่วยให้ลูกค้ายอมรับที่จะปรับตัวและรับสิ่งใหม่ๆเข้ามา สามารถที่เปลี่ยนรูปแบบและวิธีการเลี้ยงกุ้ง รวมถึงการปรับ โครงสร้างฟาร์ม ให้เป็นระบบการเลี้ยงกุ้งแบบใหม่ได้ ผ่านวิธีปฏิบัติด้านการตลาดหรือกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า 13 กิจกรรม ดังนี้

1) การจัดงานทางสังคม (Organising and Attending Social Events)

บริษัทจัดงานพบปะ สังสรรค์กับลูกค้าในโอกาสต่างๆ มีการรับประทานอาหารทั้งแบบกลุ่มและแบบรายบุคคลแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานอาหารหลังทำกิจกรรมของบริษัท ทั้งนี้ยังจัดกิจกรรมอื่นๆที่ลูกค้าให้ความสนใจด้วย เช่น การท่องเที่ยว การเล่นกีฬา การทำบุญ เป็นต้น Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่าการทำงานทางสังคมเพื่อเริ่มความสัมพันธ์หรือกระชับความสัมพันธ์

2) การจัดการสื่อสาร (Managing The Communications or Interactions Process)

การจัดการสื่อสารให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า โดยส่งให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นบทความความรู้ต่างๆทางวิชาการ ข่าวสารเกี่ยวกับกุ้ง วิธีการเลี้ยงกุ้ง รวมถึงข้อมูลสินค้าของบริษัทผ่านทางช่องทางต่างๆของบริษัท เช่น นิตยสาร ข้อความทางโทรศัพท์ ทั้งนี้

บริษัทยังจัดอบรมสัมมนาวิชาการทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยเพื่อนำเสนอความรู้ทางวิชาการและเทคนิคต่างๆในการเลี้ยงกุ้งที่เป็นประโยชน์ให้แก่ลูกค้า Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า การจัดการสื่อสารเพื่อกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า อันนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจและไว้วางใจในบริษัทมากขึ้น เป็นบริการก่อนและหลังการขาย

3) การจัดการเพิ่มยอดขายในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติม (Managing The Cross-Selling)

เมื่อลูกค้าเห็นถึงความพยายามและทุ่มเทของบริษัทจนเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ลูกค้าจะมีความเชื่อและไว้วางใจในสินค้าบริษัทอยู่แล้ว บริษัทจึงมีขายสินค้าเพิ่มเติมให้ลูกค้า นอกจากลูกกุ้งและอาหารกุ้ง ยังมีสินค้าประเภทเวชภัณฑ์ด้วย Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยาวนานเท่าไรยิ่งส่งผลดีต่อบริษัทในการเพิ่มยอดขาย เมื่อยอดขายของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นความผูกพันของลูกค้ากับบริษัทก็จะเพิ่มตามด้วย

4) การฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Service Recovery)

เมื่อมีลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าของบริษัท เพราะคิดว่าลูกกุ้งของบริษัทเป็นสาเหตุให้เกิดโรคหรือลูกค้าที่จะออกจากธุรกิจจากการขาดทุน บริษัทจะให้การดูแลอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ไม่ให้ลูกค้ารู้สึกโดดเดี่ยวหรือต้องเผชิญกับปัญหาผู้เดียว ช่วยเหลือให้ความรู้และแนะนำลูกค้าในการเลี้ยงกุ้ง เสนอรูปแบบการเลี้ยง และเพื่อความมั่นใจของลูกค้าว่าวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทถูกต้อง บริษัทได้ทุ่มทุนงบประมาณในการช่วยเหลือและสนับสนุนลูกค้าในการเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างกำลังใจและความมั่นใจให้แก่ลูกค้า บริษัทมีการการันตีลูกกุ้งหรือมีการทำโปรโมชันเพิ่มเติม ให้ลูกค้ามั่นใจว่าวิธีการเลี้ยงของบริษัทถูกต้องและได้ผลจริง Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า การฟื้นฟูความสัมพันธ์ คือความสามารถของบริษัทในการแก้ไขข้อผิดพลาด เมื่อลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจและสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบริษัทและหันไปใช้บริการบริษัทอื่นแทน

5) การเปลี่ยนแปลงความประทับใจ (Changing the Impression)

บริษัทไม่ได้มองแค่การขายสินค้าของบริษัทอย่างเดียว ต้องให้ลูกค้ารู้สึกว่าลูกค้าเป็นครอบครัว เป็นเพื่อนร่วมธุรกิจ ลูกค้าประสบความสำเร็จ บริษัทถึงประสบความสำเร็จด้วย ถ้าลูกค้าสูญเสีย บริษัทก็สูญเสียด้วย โดยการเพิ่มความใกล้ชิด พนักงานต้องเข้าไปพบลูกค้าสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าเร็วที่สุด โดยไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น Woo and Leelapanyalert

(2557) กล่าวว่าลูกค้ามักจะเข้าใจว่าบริษัทจะมาติดต่อลูกค้าก็ต่อเมื่อต้องการยอดขาย บริษัทจึงต้องเปลี่ยนความประทับใจของลูกค้าต่อบริษัทให้ดี

6) ความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้า (Truly Understanding Client Business and Industries)

หลังจากพบลูกค้า ทางบริษัทจะให้พนักงานกลับมาทำรายงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทั้งข้อมูลทั่วไป ข้อมูลส่วนตัว ในการเก็บเป็นฐานข้อมูลของลูกค้า ทั้งนี้ยังมีการประชุมกับทีมงาน ทุกเดือนประกอบด้วย เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์ลูกค้า นอกจากนี้ข้อมูลนี้ยังกระจายต่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในบริษัทได้อ่าน Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่าความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้าอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและผูกพันกับบริษัทมากยิ่งขึ้น

7) การขยายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้า (Social Bonds Beyond the Professional Level)

นอกจากบริษัทจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าในทางด้านการซื้อขายแล้ว ยังขยายผลเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นคนในครอบครัว เป็นเพื่อน เป็นญาติพี่น้องกับลูกค้า เกิดความสนิทสนม เป็นการความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่ดีมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า เมื่อลูกค้าและบริษัทได้มีการใช้เวลาร่วมกันในการรักษาความสัมพันธ์ จะเกิดความไว้วางใจและนำไปสู่ความสัมพันธ์ส่วนตัว การมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้าช่วยให้ลูกค้าภักดีและผูกพันกับบริษัทเพิ่มมากขึ้น

8) การดูแลลูกค้าขนาดเล็กใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน (Treating Every Job Seriously Regardless of the Size)

บริษัทให้ความสำคัญเท่ากันกับลูกค้าทุกราย เพราะลูกค้าเป็นห่วงโซ่กัน ยอดขายที่เกิดจากลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายจะขึ้นอยู่กับลูกค้าที่เป็นเกษตรกรข้างล่างด้วย แต่อาจมีเงื่อนไขและรูปแบบการทำงานไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของฟาร์มลูกค้า การจัดสรรเวลาและการส่งพนักงานเข้าไปพบกับลูกค้าจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความทั่วถึง Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่ากุญแจความสำเร็จในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างหนึ่งคือการดูแลลูกค้าเล็กและใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน

9) การมอบของขวัญเล็กๆเพื่อแสดงความรู้สึก (Other Small little Gestures)

บริษัทมีการมอบความประทับใจเล็กๆน้อยๆให้แก่ลูกค้า โดยมีไปร่วมงานและส่งของขวัญไปให้กับลูกค้าในทุกเทศกาลและทุกโอกาส เช่น ส่งของขวัญและการ์ดอวยพรไปร่วมแสดงความยินดี Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า การมอบของขวัญเล็กๆเพื่อแสดงความรู้สึก เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

10) การใช้ CRM Software (Utilising CRM Software)

ในส่วนของ CRM Software ทางบริษัทยังไม่นำโปรแกรมนี้มาใช้อย่างสมบูรณ์ แต่มีการริเริ่มนำมาใช้ในติดตามลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการติดต่อลูกค้าและส่วนของข้อมูลการใช้สินค้าของลูกค้า ทั้งนี้โปรแกรมนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนพัฒนาเพื่อนำมาใช้อย่างสมบูรณ์ในบริษัท Woo and Leelapanyalert (2557) กล่าวว่า CRM Software เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการพัฒนาความสัมพันธ์ โปรแกรมจะเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจงานทางการตลาดและการเพิ่มยอดขายของสินค้า

11) การส่งเสริมการเลี้ยงกุ้ง

บริษัทมีการสร้างบ่อสาธิตและฟาร์มสาธิตในการแสดงถึงวิธีการจัดการฟาร์มและวิธีการเลี้ยงกุ้งของบริษัทให้ประสบผลสำเร็จ ให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมดูงาน บริษัทมีการส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งถึงฟาร์มของลูกค้า โดยมีพนักงานเข้าไปพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นการเข้าไปเป็นทีม ในการเข้าไปให้ความรู้และเทคนิคทางวิชาการ วิธีการเลี้ยงกุ้ง ช่วยเหลือสนับสนุนในการเลี้ยงกุ้งให้ลูกค้า ให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในฟาร์มของลูกค้า เมื่อฟาร์มของลูกค้าเลี้ยงประสบผลสำเร็จ บริษัทจะสร้างลูกค้าเป็นเกษตรกรผู้นำและสร้างฟาร์มของลูกค้าเป็นฟาร์มตัวอย่าง ให้เกษตรกรรายอื่นๆเข้ามาเยี่ยมชมดูงาน

12) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility (CSR))

บริษัทมองในเรื่องที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ได้มองแค่ระหว่างลูกค้า ทำเป็นกิจกรรมร่วมกับชุมชนและเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าให้ความสนใจและสนับสนุนเป็นอย่างสูง ด้วยสังคมเริ่มตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เช่น การจัดไปปลูกป่าชายเลน การปลูกป่า การสร้าง

โรงเรียน การทำบุญปล่อยนกปล่อยปลา ทั้งนี้บริษัทยังมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการหลวงต่างๆในพระราชดำริและการจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติ

13) การสื่อสารผ่าน Social Network

บริษัทตระหนักถึงอิทธิพลการใช้ Social Network ในยุคปัจจุบัน พนักงานจึงมีการสื่อสาร ติดต่อกับลูกค้าผ่านทาง Social Media เช่น Line , Facebook เพื่อกระชับความสัมพันธ์ มีการตั้งกลุ่มในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน พนักงานสามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัท เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร ทั้งนี้ทางบริษัทยังไม่จัดทำอย่างเป็นทางการ แต่กำลังเริ่มทำ อยู่ในขั้นตอนการผลิต ปัจจุบันเป็นเพียงการทำส่วนบุคคลระหว่างพนักงานกับลูกค้าเท่านั้น

3.บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่งทางบริษัทได้เจอปัญหาและอุปสรรคอย่างหลากหลายในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง ส่วนใหญ่คือปัญหาลูกค้าขาดความเข้าใจ ขาดความรู้และขาดแรงจูงใจในการจะทำธุรกิจต่อไปและการที่บริษัทมีตบสนองลูกค้าช้าเกินไป เนื่องจากได้ข้อมูลที่ช้าและข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ทั้งยังมีลูกค้านำข้อมูลหรือสินค้าของบริษัทไปลงในเชิงลบทาง Social Network ซึ่งแนวทางการแก้ไขของบริษัทยังคงเป็นการส่งเสริมให้ลูกค้าเลี้ยงกุ้งให้ประสบผลสำเร็จ ให้ข้อมูลความรู้เชิงวิชาการและให้ลักษณะองค์ความรู้เชิง Content Marketing ซึ่งคือกระบวนการทำการตลาดด้วยการสร้างและเผยแพร่เนื้อหาสาระไปสู่กลุ่มเป้าหมายเพื่อดึงความสนใจ (ณัฐพัชญ์ วงเหรียญทอง , 2557) พัฒนาระบบการติดตามของบริษัท เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้ ความเข้าใจและมีกำลังใจในการดำเนินธุรกิจต่อไป

5.2 ประโยชน์ที่บริษัทและอุตสาหกรรมอาหารกึ่งจะได้รับจากงานวิจัย

1. บริษัทสามารถทำเป็นระบบป้องกันเหตุการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
2. บริษัทสามารถรักษาสถานลูกค้าเก่าจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
3. บริษัทสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ได้จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
4. บริษัทสามารถทำให้ออกขายกลับมาเป็นปกติหรือมากกว่าเดิม
5. บริษัทสามารถพัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พบประเด็นต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังเกิดวิกฤตโรคกึ่ง : กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัดมหาชน (ธุรกิจอาหารกึ่ง) ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อไป ดังต่อไปนี้

1. บริษัทควรมีแบบแผนการป้องกันและรับมือกับโรคที่อาจมีโอกาสดังขึ้นกับกึ่งต่อไปในอนาคต
2. บริษัทควรมีการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น เช่น โปรแกรม CRM
3. บริษัทควรมีการตอบสนองลูกค้าให้เร็วขึ้น มีการเตรียมข้อมูลให้ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วน
4. บริษัทควรมีการปรับปรุงสื่อสารทาง Social Network ให้กลุ่มเป้าหมายโดยการสร้าง Social Media อย่างเป็นทางการของบริษัทในการติดต่อกับลูกค้า

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่งแบบครบวงจรทั้งอุตสาหกรรมกึ่ง
2. ควรมีการศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่งในหน่วยงานอื่นๆในอุตสาหกรรมกึ่ง เช่น โรงแปรรูปกึ่ง โรงงานผลิตอาหารกึ่ง ผู้ส่งออก เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หลังวิกฤตโรคกึ่งในประเทศอื่นๆ เพราะเป็นโรคระบาดที่อยู่ในหลายประเทศ

5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ครอบคลุมหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในบริษัท เช่น โรงแปรรูปกึ่ง
2. กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ครอบคลุมธุรกิจกึ่งในต่างประเทศของบริษัท
3. มีการใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ทำให้อาจไม่ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทได้

บรรณานุกรม

- กรมประมง.(2556).สาเหตุของการตายเป็นจำนวนมากของกุ้งในเอเชียได้รับการเปิดเผยแล้ว 2556. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.fisheries.go.th>
- คันธรัตน์ มณีโชติ .(2551).กลยุทธ์การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,กรุงเทพมหานคร.
- ชญาดา กลิ่นพงษา.(2547).การจัดการองค์กรแบบสร้างสัมพันธ์ของธุรกิจสปา.วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,กรุงเทพมหานคร.
- ชุตติยะดา อุ๋นตา.(2557).การจัดทำแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยเทคนิคการทำเหมืองข้อมูลกรณีศึกษาบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง.วิทยานิพนธ์นวัตกรรมการบริหารมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,กรุงเทพมหานคร.
- ซีพีเอฟ.(2557).เกี่ยวกับซีพีเอฟ.ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.cpfworldwide.com>
- ซีพีเอฟ.(2557).รายงานประจำปี 2557.ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.cpfworldwide.com>
- ซีพีเอฟ.(2556).รายงานประจำปี 2556.ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.cpfworldwide.com>
- ซีพีเอฟ.(2555).รายงานประจำปี 2555.ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.cpfworldwide.com>
- ณัฐพัชญ์ วงเหรียญทอง.(2557).Content marketing เล่าให้คลิกพลิกแบรนด์ให้ดัง.(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร.สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊ค
- ชนพร ไพศาลมงคลเสรี.(2557).ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อประกันชีวิตเพิ่มของลูกค้าบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน).วิทยานิพนธ์นวัตกรรมการบริหารมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,กรุงเทพมหานคร.
- ธิดิภพ ชยธวัช.(2547).ผู้ดีทางธุรกิจหมายเลข 1.(พิมพ์ครั้งที่ 1).กรุงเทพมหานคร.สำนักพิมพ์ซี.พี.บุ๊ค สแตนดาร์ด
- แนวหน้า.(2556).โรคกุ้งมหันตภัยอุตสาหกรรมกุ้งไทย.ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.naewna.com>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปีเตอร์ ฟิลส์.(2555).*Creative Genius ไอเดียอัจฉริยะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ เนชั่นบุ๊ก
- ภาณุ ลิ้มมานนท์.(2550).*กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). บริษัทภาณินาส จำกัด
- วรทัย ราชวินิจ.(2553).*สถานภาพขององค์ความรู้ด้านการจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤต*. วรสาร การประชาสัมพันธ์และการโฆษณา, ปีที่3, ฉบับที่1, 83-98
- วิเลิศ ภูริวัชร.(2553).*Marketing is all around*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์กรุงเทพ ธุรกิจ Bizbook
- ศิรินทร มหามนตรี.(2547).*แผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตศึกษากรณีโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (โรคซาร์ส) ของกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย.(2557).*Thailand seafood industry overview*. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.thai-frozen.or.th>
- สมาคมกุ้งไทย.(2558).*ผลผลิตกุ้งเลี้ยงทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2548-2554*. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.thaishrimp.org>
- สมาคมกุ้งไทย.(2558).*ปริมาณ - มูลค่าการส่งออกของไทย ปี 2529 – 2552*. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.thaishrimp.org>
- สมาคมกุ้งไทย.(2558).*จำนวนฟาร์มกุ้งทะเลและพื้นที่เลี้ยง ปี 2519 – 2551*. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.thaishrimp.org>
- สุจิต ผลเจริญ.(2557).*อิทธิพลของการสื่อสารการตลาดแบบปากต่อปาก*. ค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.prthailand.com>
- อศิราภรณ์ ลิ้มพัฒน์ชัย.(2550).*การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเพื่อการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ของศูนย์ออกกำลังกาย Clark Hatch Fitness Center*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อภิสิทธิ์ เหมะสมสกุล .(2547).การสื่อสารภาวะวิกฤตกรณีศึกษาเปรียบเทียบโรคซาร์สและโรค
ไข้หวัดนกของกระทรวงสาธารณสุข.วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
จัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร.
- Coombs, T.(2007).*Ongoing crisis communication ,planning ,managing and responding*.(Second
Edition). Sage Publications
- Coombs, T.(2014).*Applied Crisis Communication and Crisis Management Cases and Exercises*.1st
Edition. Sage Publications
- Ki,E.,&Brown,K.A.(2013).*The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality
Outcomes*. Journal of Business Communication ,50(4),403–420
- Peelen, E.,&Beltman.R.(2013).*Customer relationship management*.(Second Edition).Pearson
Education Limited
- Woo, K.,& Leelapanyalert, K.(2014).*Client Relationship Marketing Practices : An Exploratory
Study of the Legal*.Journal of Relationship Marketing ,3,286-317
- Woodside, A.G.(2010).*Case Study Research:Theory.Methods.Prasctice*.(First Edition).Emerald
Group Publishing Limited
- Yin, R.K.(2003).*Case study research design and methods*.(Third Edition). Sage Publications



ภาคผนวก ก

ตัวอย่างการถอดเทปข้อมูลจากผู้บริหาร

แนะนำตัวเอง

ตำแหน่ง: AVP

ระยะเวลาการทำงาน : 20 ปี

บอกขอบเขต บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณในองค์กร มีการติดต่อกับลูกค้าหรือไม่
การขายอาหารกึ่งและลูกกึ่งให้กับลูกค้า ในเขตนครศรีธรรมราช พังงา ภูเก็ต
ในความเห็นของคุณ การทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลังวิกฤตโรคกึ่งมีความสำคัญ
หรือไม่ อย่างไร และทำไมจึงสำคัญ

เพื่อให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนวิธีการเลี้ยง เนื่องจากการเลี้ยงกึ่งของเกษตรกรยังมีระบบโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน ต้องปรับปรุงระบบโครงสร้างฟาร์มใหม่ ให้มีบ่อพักน้ำ บ่อเลี้ยง โดยต้องมีบ่อเลี้ยงน้อยกว่าบ่อพักน้ำ เพื่อให้มีน้ำอย่างเพียงพอในการเลี้ยงและแนวทางการเลี้ยงที่จะต่อสู้กับวิกฤต ต้องอาศัยความสะอาด เช่น น้ำที่ใช้เลี้ยง และ พื้นบ่อ ต้องสะอาดเพื่อให้ปลอดภัย

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคกึ่ง มีผลกระทบต่อลูกค้าอย่างไร

เสียหายเป็นวงกว้างกับเกษตรกรที่เลี้ยงกึ่ง ลูกค้าสูญเสียรายได้ ขาดทุน ขาดสภาพคล่อง ต้องหยุดการเลี้ยงเป็นจำนวนมาก บางรายต้องออกจากวงการการเลี้ยงกึ่งไปเลย เนื่องจากการเลี้ยงกึ่งใช้ต้นทุนสูง จากเหตุการณ์นี้ มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตอย่างไร

ปรับวิธีการเลี้ยง สิ่งที่ต้องทำคือการปรับปรุงระบบโครงสร้างฟาร์มใหม่

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture)หรือไม่ อย่างไร

ไม่ได้ปฏิเสธแต่พยายามชี้แจงให้ลูกค้าเห็นว่าการเกิดปัญหาเรื่องนี้ไม่ได้เกิดจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท แต่เกิดจากความเสียหายจากโรคที่เกิดในระบบธรรมชาติ การเลี้ยงกึ่งต้องมีปัจจัยหลายอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการจะเลี้ยงให้สำเร็จได้ บริษัทจะมีการตรวจลูกกึ่งก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การลดผลกระทบ(Diminishment Posture)หรือไม่ อย่างไร

มีการชี้แจงบอกลูกค้าว่าเหตุการณ์นี้เกิดจากโรคที่เป็นภัยธรรมชาติ อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท สามารถแก้ไขได้และหาวิธีการในการแก้ไขระบบการเลี้ยง ต่อสู้กับปัญหานี้ได้และทำให้เกษตรกรเลี้ยงได้ดีขึ้นเรื่อยๆ

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสร้างใหม่(Rebuilding Posture)หรือไม่ อย่างไร

ไม่ได้ชัดเจน รับผิดชอบหรือขอโทษแต่เป็นการช่วยเหลือมากกว่า เช่น ลูกกึ่งที่ลูกค้านำไปเลี้ยงแล้วเกิดความเสียหาย โดยที่บริษัทรู้ว่าส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดการการเลี้ยงของลูกค้าที่ไม่ถูกต้อง บริษัทก็ยินดีจะช่วย เนื่องจากลูกค้าลำบาก จะช่วยในเรื่องของการแถมลูกกึ่ง เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลี้ยงได้ต่อไป

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสนับสนุน(Bolstering Posture)หรือไม่ อย่างไร

ความดีขององค์กรอยู่ในธุรกิจการเลี้ยงกึ่งอยู่แล้ว บริษัทมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการช่วยเหลือให้ลูกค้าเลี้ยงให้ประสบความสำเร็จ มิฉะนั้นจะส่งผลต่อบริษัท ลูกค้าต้องอยู่ได้ บริษัทถึงจะอยู่ได้ด้วย ต้องมีการช่วยกัน มีการแนะนำลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเลี้ยงได้ดียิ่งขึ้น เช่น มีการส่งเสริมถึงฟาร์ม จัดอบรมสัมมนาวิชาการและดูฟาร์มตัวอย่าง ให้ลูกค้าเห็นการจัดการที่ถูกต้องว่าต้องทำอย่างไร

การสร้างและดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง มีความสำคัญอย่างไรต่อลูกค้าของคุณ

มีความสำคัญมาก สำหรับลูกค้าที่เลี้ยงไม่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความใกล้ชิด ส่งพนักงานเข้าไปในฟาร์มลูกค้า มีการแนะนำ ลงมือช่วย ทำร่วมกัน ไม่ทอดทิ้งลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเลี้ยงให้ประสบความสำเร็จ

คุณมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร ขอตัวอย่าง

มีโครงการเข้าไปฟื้นฟูให้ลูกค้าที่ประสบการขาดทุน ออกจากวงการ ให้กลับมาเลี้ยงใหม่ จะช่วยในเรื่องการของเลี้ยง

คุณมีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งอย่างไร ขอตัวอย่าง

ในส่วนของลูกค้ารายเดิมจะให้ความสำคัญมากที่สุด ลูกค้าที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น จะมีการเพิ่มในส่วนของโปรโมชั่น เช่น ลูกกึ่ง ถือเป็นลูกค้ารายสำคัญ ที่พนักงานจะดูแลใกล้ชิดกว่าลูกค้ารายอื่น

ปกติคุณได้ทำกิจกรรมอะไรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งขอคำอธิบายโดยละเอียด

ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายเดิมจะอยู่กับบริษัทมานาน พนักงานจะมีความสนิทสนมกับลูกค้าจนเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อลูกค้ามีงานเลี้ยง เช่น งานแต่ง งานบวช งานศพ งานทำบุญขึ้นบ้านใหม่ ก็จะไปร่วมงาน มีการส่งของขวัญ ดอกไม้ ให้ลูกค้าในทุกเทศกาลที่มีโอกาสและมีการสังสรรค์ พบปะรับประทานอาหารกันบ่อยๆ ทั้งแบบเป็นกลุ่มและเดี่ยว ทั้งหลังจากการดูฟาร์มตัวอย่างหรือนัดเพื่อเสนอโครงการให้กับลูกค้า ทั้งลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายและลูกค้าที่เป็นฟาร์มโดยตรง มีการไปพบลูกค้าสม่ำเสมอโดยไปทุกวัน หลังจากนั้นมีการจัดทำรายงานเป็น Weekly รายสัปดาห์เกี่ยวกับข้อมูลลูกค้าให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอ่าน บริษัทมีการจัดทำ CRM Program บางส่วนแต่ยังไม่ครอบคลุม ยังอยู่แค่ในขั้นตอนบันทึก ยังไม่ได้ถึงขั้นตอนวิเคราะห์ผล ยังไม่เป็น software ทั้งนี้บริษัทยังมีการจัด

กิจกรรมพาไปดูงานวิชาการที่ต่างจังหวัดและมีสันตนาการ กีฬาและการท่องเที่ยวรวมอยู่ด้วย การจัดสัมมนาวิชาการมีการจัดเป็นปกติทั้งแบบกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ประมาณเดือนละ 2-3 ครั้งในแต่ละพื้นที่ที่เป็นจุดๆไป นอกจากนี้ยังมีเอกสารข่าวกึ่งในเรื่องวิชาการ แนวทางการเลี้ยงเพื่อให้ข้อมูลลูกค้าทุกเดือน และยังมีการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพิ่มเติมให้ลูกค้า เช่น เวชภัณฑ์ ที่มีการส่งเสริมแนะนำให้กับลูกค้าใช้อีกด้วย ด้าน service recovery ทางบริษัทได้เข้าไปช่วยเหลือในการเลี้ยงร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ดูแลใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ลูกค้าเผชิญปัญหาคนเดียว ไม่ให้ลูกค้ารู้สึกโดดเดี่ยว ในเรื่องของการให้ความสำคัญของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าเท่ากันทุกราย เพราะทุกรายเป็นห่วงโซ่กัน คือยอดขายที่เกิดจากตัวแทนจำหน่ายก็จะขึ้นอยู่กับลูกค้าข้างล่างที่เป็นเกษตรกรด้วย

ใครมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง ขอตัวอย่าง

ต้องมีการร่วมมือทุกฝ่าย ที่เห็นชัดๆคือฝ่ายผลิตลูกกึ่ง ฝ่ายผลิตอาหาร ฝ่ายขายที่อยู่ในพื้นที่ ฟานการตลาดที่ต้องคอยสนับสนุนเรื่องของโครงการต่างๆ รวมถึงฟาร์มตัวอย่าง ทั้งนี้ยังร่วมมือกับกรมประมงและสมาคมกึ่งไทยในการร่วมมือในการจัดงานวันกึ่งให้แก่เกษตรกรอีกด้วย

คุณมีทีมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่ ขออธิบายโดยละเอียด ถ้าไม่เพราะอะไร

ไม่มี ทีมงานขายในพื้นที่จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้อยู่แล้ว

บริษัทให้การสนับสนุนหรือให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่ บริษัทมีเหตุผลอะไรในการทำเช่นนี้

มีการให้กำลังใจกัน ทีมงานต่อสู้ไปด้วยกัน มีการพากินข้าว พูดคุยปัญหาหากัน บริษัทเล็งเห็นการทำงานให้ประสบความสำเร็จแต่ละอย่างต้องมาจากกำลังใจที่ดี ต้องสนับสนุนในงบประมาณบางอย่าง งานถึงจะสำเร็จและเดินได้

คุณมีปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่ และมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

วิกฤตที่เกิดขึ้น ทำให้ลูกค้าบางรายหมดเงินทุน สภาพคล่อง ทำให้เกิดปัญหาในซักจูงให้เลี้ยงต่อ ทางแก้ต้องให้ลูกค้าเข้าใจในการเลี้ยง พอลูกค้ามีกำลังใจเพิ่มขึ้น ทางบริษัทก็จะเข้าไปช่วยเหลือ

แนะนำตนเอง

ตำแหน่ง : GM ฝ่ายการตลาด

บอกขอบเขต บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณในองค์กร มีการติดต่อกับลูกค้าหรือไม่
 รับผิดชอบการตลาดภาคกลางและภาคกลางตะวันออก เป็นฝ่ายสนับสนุนที่เข้าไปในพื้นที่เพื่อ
 ติดต่อและตอบคำถามกับเกษตรกรและตัวแทนจำหน่าย

ในความเห็นของคุณ การทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัทหลังวิกฤตโรคงู้งมีความสำคัญ
หรือไม่ อย่างไร และทำไมจึงสำคัญ

วิกฤตนี้เกิดมาสักพักหนึ่งแล้ว ในมุมมองมีความเชื่อว่าค่อนข้างสำคัญมาก ในช่วงแรกปัจจัยที่มองว่า
 สำคัญคือ ณ วันที่เกิดเรื่องนี้ขึ้นมา เป็นช่วงที่ยังไม่มีใครเข้าใจเหตุการณ์อย่างแท้จริง ว่าเกิดจากอะไร
 กันแน่ จะรับมืออย่างไร ต้องมองถึงเรื่องที่จะสื่อสารตรงนี้ ยังเป็นภาพคลุมเคลือ ถ้าช่วงนั้นสามารถ
 รับรู้ได้เร็วก็จะสื่อสารออกไปได้เร็ว ว่าสาเหตุเกิดจากอะไร ก็จะเกิดความชัดเจนและตรงกันมากขึ้น
 อีกส่วนหนึ่งคือเรื่องการรับมือวิกฤต เนื่องจากว่าเป็นเรื่องใหม่ มีความเข้าใจน้อย แนวทางในการ
 รับมืออาจจะแตกต่างกัน มีความหลากหลายกัน การปรับตัวของเกษตรกรที่เราสื่อสารออกไป
 ค่อนข้างจะหลากหลายกับแตกต่างจากบริษัทอื่นหรือแนวทางของนักวิชาการอื่นๆ การจะช่วยให้พื้น
 กลับมา ทางบริษัทที่ทุ่มเทที่จะสื่อสารออกไป ปัจจุบันทางบริษัทมีแนวทางที่จะเชื่อมั่นได้แล้วว่าจะ
 ทำให้วิกฤตผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ดังนั้นเรื่องการผูกสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีความสำคัญมากจากนี้ไป

จากเหตุการณ์วิกฤตโรคงู้ง มีผลกระทบต่อลูกค้าอย่างไร

แน่นอน เรียกว่าลูกค้าเองก็คาดไม่ถึงว่าจะรุนแรงขนาดนี้ บริษัทเองก็คาดไม่ถึงเหมือนกัน ภาพที่เห็น
 ในช่วงแรก ลูกค้าเสียหาย ขาดทุน หลายรายต้องหยุดการเลี้ยง ไม่ใช่แค่เกษตรกรในส่วนของ
 ตัวแทนจำหน่าย ยอดลดลง สภาพคล่องไม่ดีและตัวแทนจำหน่ายที่เป็นผู้เลี้ยงเองด้วยก็จะได้รับ
 ผลกระทบทั้งสองส่วน ทั้งฝั่งที่เลี้ยงและที่ขาย เงินเข้ามาไม่ทัน กระทบเป็นวงกว้าง ทั้งอุตสาหกรรม
 จากเหตุการณ์นี้ มีกลยุทธ์ในการตอบสนองวิกฤตอย่างไร

วิกฤตนี้ค่อนข้างกินเวลานาน ในส่วนของการตลาดภาค ช่วงแรกจะทุ่มเทหนักมากกับการติดตาม
 เรื่องที่เกิดขึ้น จะโฟกัสเยอะในกลุ่มฟาร์มและลูกค้าที่ได้รับปัญหา มีทีมงานเข้าไปติดตาม อาการที่
 เห็นเป็นอย่างไร ผลกระทบที่เกิดขึ้น สาเหตุมาจากอะไร มีการเข้าหาเกษตรกร ผ่านไปช่วงหนึ่งเริ่มมี
 แนวทางว่าจะรับมืออย่างไร เราเป็นหน่วยงานสนับสนุนทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในการพยายาม
 เคลื่อนความรู้ต่างๆ ให้กลุ่มเกษตรกรที่มองว่ามีความพร้อมจะปรับตัว เรียกว่าลองผิดลองถูกด้วยกัน
 ปัจจุบันความรู้ต่างๆเริ่มนิ่งแล้ว ภาพของการตลาดภาคจะช่วยกระตุ้นผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ เอา

รูปแบบที่ถูกต้องไปส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บริษัทมีความเชื่อว่าพื้นฐานที่จะทำ
ให้พ้นจากวิกฤตต้องเกิดจากการเลี้ยงที่สำเร็จในแนวทางที่ถูกต้อง ไม่มีการใช้ยาปฏิชีวนะ

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial Posture)หรือไม่ อย่างไร

จากการที่ไม่มีใครรู้จริง ไม่เข้าใจในช่วงแรก บริษัทถูกโจมตีเยอะมาก ได้รับมุมมองที่ตรงข้ามมาจาก
ภายนอก เราไม่ใช้วิธีปฏิเสธ โต้ตอบกลับ ไม่สร้างความขัดแย้งในอุตสาหกรรม บริษัทจะตั้งต้นกับ
ตนเองว่าจะทำอะไรให้ลูกค้ากลับมาเลี้ยงได้ ในที่สุดแล้วเวลาที่ผ่านไป ตลาดอุตสาหกรรมจะตอบ
ด้วยตัวมันเองว่าไม่ใช่อย่างที่ถูกโจมตี

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การลดผลกระทบ(Diminishment Posture)หรือไม่ อย่างไร

มีการบอกว่าเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติ อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร บริษัทมีการบอกอย่างต่อเนื่อง
ถึงข้อมูลที่มีให้กับทางตลาดและลูกค้าให้เข้าใจตรงกัน ไม่ได้บอกครั้งเดียวบอกอย่างต่อเนื่องเท่าที่
รู้ ณ ตอนนั้นการค้นคว้าเกี่ยวกับสาเหตุของโรคต้องใช้เวลานาน อะไรที่รับรู้มาแล้วคิดว่ามีประโยชน์
สามารถเป็นฐานในการปรับปรุงวิชาการเพื่อต่อ ยอดให้ลูกค้าเลี้ยงได้ เราก็จะสื่อสารออกไป
ตลอดเวลา บริษัทเป็นคนบอกถึงเรื่องเชื่อด้านนี้เนื่องมิจานวิจัยในการสนับสนุน ไม่ได้บอกลูกค้าว่าไม่
รุนแรงแต่บอกว่าบริษัทจะไม่หยุดแก้ไขมัน บริษัทเชื่อว่าสามารถแก้ไขได้ แต่ต้องใช้เวลา ในช่วง
แรกบริษัทไม่ได้เจอแนวทางที่ครบถ้วนทันที ต้องใช้เวลา ไม่ว่าบริษัทจะลองวิธีไหน ทั้งสำเร็จบ้าง
ไม่สำเร็จบ้าง มีการทดลองตามสมมุติฐานที่บริษัทมี บริษัทไม่เคยหยุดที่จะพัฒนา วันนี้บริษัทมี
ความรู้เพียงพอแล้วที่จะรับมือกับมันและมีการสื่อสารออกไปถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดจากอะไร เพื่อ
จะได้ไม่หลงประเด็น และไม่ใช้วิธีผิดๆในการรับมือ

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสร้างใหม่(Rebuilding Posture)หรือไม่ อย่างไร

ในส่วนของทีมฝ่ายขายมีการเข้าไปสนับสนุนเกษตรกรในการปรับตัวรับมือกับปัญหา เหตุการณ์ที่
เกิดขึ้นไม่สามารถที่จะเลี้ยงกุ้งโดยลำพังได้ เมื่อมีการปรับวิธีเลี้ยงกุ้งก็ต้องมีการลงทุนเพิ่ม บริษัทมี
การช่วยเหลือสนับสนุนสำหรับลูกค้าที่มองว่าพัฒนา ปรับปรุงได้ ในช่วงแรกของการเกิดวิกฤต
บริษัททุ่มงบประมาณไปเยอะมาก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกษตรกร ณ ตอนนั้นยังไม่มีใครรู้ว่า
สาเหตุเกิดจากอะไร ลูกค้าส่วนใหญ่มองว่าสาเหตุเกิดจากลูกกุ้ง บริษัทจึงมีการทำประกันลูกกุ้ง ถ้า
ลูกกุ้งเสียหายจากการลงกุ้งของบริษัท บริษัทจะรับเคลม ซึ่งทำในช่วงแรกเท่านั้น บริษัทจำเป็นต้อง
ซื้อความเชื่อมั่นของเกษตรกร ให้รู้ว่าว่าวันที่เกิดวิกฤตบริษัทไม่หนีไปไหน จะอยู่กับลูกค้า ณ วันนี้
ได้พิสูจน์แล้วว่าสาเหตุหลักเกิดจากเชื้อโรค ปัจจุบันจะการเป็นการสนับสนุนให้ลูกค้าเลี้ยงให้รอด
มากกว่า

คุณมีการตอบสนองวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสนับสนุน(Bolstering Posture)หรือไม่ อย่างไร

ในส่วนของบริษัทลูกค้าทราบอยู่แล้วว่าบริษัทได้รับผลกระทบ ให้มองในส่วนของการสนับสนุนให้ลูกค้ากลับมาเลี้ยงได้ ให้ความรู้ ให้คนเข้าไปช่วยเหลือในฟาร์ม พาไปดูงานที่ต่างๆรวมทั้งดูงานต่างประเทศด้วย รวมถึงมีงบประมาณ โพรโมชัน สนับสนุนในการให้ลูกค้าปรับตัวให้กลับมาเลี้ยงให้ได้ บริษัทไม่ได้บอกถึงความดีในอดีต แต่ในธุรกิจนี้ในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท ลูกค้ามีความเห็นอกเห็นใจกันในการให้โอกาสกับบริษัท

การสร้างและดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้ง มีความสำคัญอย่างไรต่อลูกค้าของคุณ
สำคัญมาก ลูกค้าของบริษัทในช่วงที่เกิดวิกฤตใหม่ๆ มีความกังวล ขาดความมั่นใจในธุรกิจ จะออกจากธุรกิจ ในการที่เรายังคงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้สามารถช่วยกันให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ลูกค้าหลายๆรายพร้อมที่จะสู้ ทั้งที่ไม่มีความมั่นใจ แต่ความสัมพันธ์ที่ดีทำให้ยังช่วยเหลือกันต่อไปได้

คุณมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร ขอตัวอย่าง

ลูกค้าใหม่ไม่เยอะ โดยในอุตสาหกรรมนี้มีน้อยมาก แถบไม่มีลูกค้ารายใหม่เข้ามา บริษัทไม่ได้มีเป้าหมายขยายธุรกิจ ในช่วงนี้ ในช่วงวิกฤตบริษัทสูญเสียลูกค้าด้วยซ้ำ เพราะว่าลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ชะลอ หยุดและเลิกการเลี้ยงหรือมีบริษัทคู่แข่งเข้ามาให้ทดลองใช้สินค้า อาจมีลูกค้าใหม่จากการย้ายฐานที่เคยเลี้ยงปลา กุ้งก้ามกราม นาข้าวในพื้นที่ความเค็มต่ำ กลุ่มนี้มีข้อจำกัดจากรายได้ที่ต่ำกว่า ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหลัก แต่ก็มีฐานเยอะ กลุ่มนี้จะขาดความรู้ บริษัทจะ มีให้ความรู้ มีความเข้าใจ มีแนวทางในการเลี้ยงได้

คุณมีการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้งอย่างไร ขอตัวอย่าง

มีแต่ลูกค้ารายเดิมที่เคยเลี้ยงดีแต่ตอนนี้เลี้ยงไม่สำเร็จ บริษัทพยายามเปลี่ยนวิธีการ ทำงานของลูกค้า เปลี่ยนวิธีปฏิบัติสัมพันธ์จากเมื่อก่อนลูกค้าเลี้ยงเองได้ปฏิบัติสัมพันธ์น้อยหน่อย เช่น โทรศัพท์ ไปหานิดหน่อย พอลูกค้าเลี้ยงไม่ได้พนักงานจะเข้าไปเป็นทีม พาไปดูงาน ทำตัวให้เป็นคนงานในฟาร์มของลูกค้า บริษัทขายความสำเร็จ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะผ่านจากบุคคลากร บริษัทมีทีมขายและทีมวิชาการ ความสำเร็จของฟาร์มของเกษตรกรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัท บุคคลากรมีการฝึกงานและไปทำงานเหมือนเป็นคนของฟาร์มเกษตรกร ช่วยลากุ้ง ย้ายกุ้ง ความสัมพันธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเกิดจากบุคคลากรพยายามเข้าไปทำงานจริงๆให้ลูกค้าเห็น เป็นส่วนหนึ่งของฟาร์มของเกษตรกร ช่วยให้กลับมาเลี้ยงได้ ในส่วนอื่นมีการส่งมอบข้อมูลข่าวสารที่บริษัทมีส่งให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านข่าวกุ้ง ผ่านข้อความราคากุ้ง ผ่านพนักงานเอง

ปกติคุณได้ทำกิจกรรมอะไรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกุ้งขอคำอธิบายโดยละเอียด

มีความสัมพันธ์ส่วนตัว มีการเล่นกีฬา มีทานอาหารหลังจากเลิกงานมีทั้งเป็นกลุ่มและเดี่ยว มีกิจกรรมพาไปเที่ยว ปลุกป่า ปลอ่ยปลา บริษัทมองในเรื่องที่ดีต่อสังคมด้วยไม่ใช่แค่ระหว่างลูกค้า มีการจัดสัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง บริษัทให้ความสำคัญมากเพราะว่าถ้าขาดเรื่องวิชาการ โอกาสที่ลูกค้าจะเลี้ยงสำเร็จมีน้อยมาก ลูกค้าที่คัดเลือกไปอาจไม่เยอะ แต่เพื่อให้ทั่วถึง สื่อสารได้ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีมีอิทธิพลในการตัดสินใจของลูกค้า บริษัทจะมีขายของเพิ่มเติมด้วย เช่น เวชภัณฑ์ แต่บริษัทยังเน้นที่คุณภาพและการใช้งานของลูกค้าด้วยเป็นหลัก เรื่องของ service recovery บริษัทมีการเข้าไปช่วย เช่น เอาตัวอย่างเชื้อไปช่วยตรวจ พนักงานที่ลงไปให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า มีการไปพบลูกค้าสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยสำคัญให้ลูกค้าได้รับความรู้ คำแนะนำในการเลี้ยงได้ มีการติดตามสื่อสารทาง social network กับลูกค้าและสมาคมด้วย เช่น facebook , line สามารถติดตามการเลี้ยงในแต่ละพื้นที่ได้เลย ทางบริษัทกำลังเริ่มทำ Fanpage เพื่อใช้กับลูกค้าด้วย ทั้งนี้หลังพบลูกค้าจะมีการเก็บฐานข้อมูลลูกค้า ทั้งในส่วนของลูกค้ากึ่งและ market profile มีข้อมูลส่วนตัวยังไง มีการทำ weekly report เก็บข้อมูลปัญหาของลูกค้าและส่งผ่านทีมการตลาดและกระจายต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอ่าน มีไปร่วมงาน แสดงความยินดี ส่งของขวัญ ของที่ระลึกในโอกาสต่างๆ ทั้งเกษตรกรรายใหญ่ และตัวแทนจำหน่ายทุกราย นอกจากนี้บริษัทให้ความสำคัญเท่ากันกับลูกค้าทุกราย แต่อาจมีเงื่อนไขและรูปแบบความสัมพันธ์ไม่เหมือนกัน เนื่องจากลูกค้ามีความแตกต่างกัน เป็นเรื่องของการจัดเวลา และพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความทั่วถึง แต่ไม่สามารถทำพร้อมกันทุกราย ปัจจุบันทาง IT ของบริษัทมีการเริ่มและพัฒนาทำ CRM Program แต่ยังไม่ได้มีการใช้

ใครมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่ง ขอตัวอย่าง

ทุกส่วนช่วยกัน ภาครัฐก็มีงบประมาณผ่านทางกรมประมง ติดตามผล จัดสัมมนาวิชาการให้ความรู้กับเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง หลังเหตุการณ์การตื่นตัวของชมรม สมาคมต่างๆเพิ่มมากขึ้นเยอะมาก มีการจัดงานสัมมนาวิชาการของชมรมต่างๆ จำนวนครั้งเพิ่มขึ้นเยอะ เกษตรกรมีความตื่นตัว มีความจำเป็นในการจะมาหาความรู้เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของบริษัททำงานร่วมกับฝ่ายขาย ลูกกึ่ง โรงเพาะฟัก ทีมต่างประเทศ เมื่อมีทีมงานต่างประเทศเข้ามาดูงานที่ประเทศไทยก็จะเป็นฝ่ายสนับสนุน เป็นล่าม คูณาน แนะนำ

คุณมีทีมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่ ขออธิบายโดยละเอียด ถ้าไม่ เพราะอะไร

ไม่มี ให้นโยบายของทีมงาน ในกลุ่มลูกค้ารายหลัก ติดตาม แก้ไข ทำถึงไหนแล้ว ขยายผล ให้ลูกค้ากลับมาเลี้ยงให้ได้

บริษัทให้การสนับสนุนหรือให้กำลังใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลังวิกฤตโรคกึ่งหรือไม่ บริษัทมีเหตุผลอะไรในการทำเช่นนี้

พนักงานเข้าในสถานการณ์ เป็นช่วงที่ต้องช่วยกัน บริษัททำในสิ่งที่ถูกต้อง ในภาคนี้หาสาเหตุและช่วยกันหาแนวทางแก้ไข ให้ลูกค้าเลี้ยงให้สำเร็จ บริษัทมีการช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ ในวันนี้ชัดแล้ว แต่ต้องช่วยกันทำ ทั้งที่บริษัทอยู่ในภาวะการเงินไม่เหมือนเดิมจากผลกระทบของวิกฤต แต่ยังคงดูแลพนักงานอย่างดี รักษาสวัสดิการให้พนักงาน คุณมีปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าถึงวิกฤต วิกฤตหรือไม่มี และ มีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

บริษัทไม่มี software ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามลูกค้า ทุกวันนี้ต้องบ่นองช้า รู้ช้า รู้ไม่ครบถ้วน เนื่องจากลูกค้าเยอะ รู้เป็นช่วงๆ ถ้ามี software ที่มีประสิทธิภาพ สามารถประมวลผลได้ จะสนับสนุนให้การทำงานเร็วขึ้น โดยเฉพาะงานเชิงการตลาด จะสามารถสร้างกิจกรรมการตลาดต่างๆ อย่างมีเหตุมีผลรองรับจากสถานการณ์ที่แท้จริง ซึ่งเชื่อมั่นได้มากขึ้น สามารถเข้าใจลูกค้า subsegment ที่ลึกลงไปได้มากขึ้น เพราะบางครั้งต้องตัดสินใจบนพื้นฐานที่ไม่ครบถ้วน น้อยเกินไป

