



# ระพีการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและการปรับแต่งตามลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าตราสินค้า โดยมีเพศเป็นตัวแปรกำกับ

## Customer Experience Management and Adaptive Design to Enhance Brand Equity: A Moderating Effect of Gender

อินทกะ ปิริยะกุล<sup>1\*</sup> และระพีพรรณ ปิริยะกุล<sup>2</sup>

<sup>1\*,2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Intaka Piriyaikul<sup>1\*</sup> and Rapepun Piriyaikul<sup>2</sup>

<sup>1\*,2</sup> Faculty of Business, Srinakharinwirot University

(Received: June 3, 2020; Revised: September 13, 2020; Accepted: October 15, 2020)

### บทคัดย่อ

ธุรกิจร้านอาหารนอกจากจะมีการแข่งขันสูงแล้วผู้บริโภคก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงการบริโภคที่ตอบสนองต่อความต้องการตนเองด้วยการออกแบบเองได้ด้วย จึงเป็นที่มาของการนำกลยุทธ์การจัดการประสบการณ์ลูกค้ากับการปรับแต่งตามลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มาใช้ในการจัดการเพื่อสร้างคุณค่าตราสินค้าเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจร้านอาหาร ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างขนาด 100 หน่วยจากแต่ละประชากรเพศชายและเพศหญิงที่เป็นลูกค้าในร้านอาหาร “Alpha” เพื่อทดสอบเชิงยืนยันในตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุที่สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมรวมทั้งการทดสอบว่าเพศเป็นตัวแปรกำกับในตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและการปรับแต่งตามลูกค้าเป็นบุพปัจจัยของปัจจัยตามคือความพึงพอใจและคุณค่าตราสินค้าในกลุ่มเพศหญิง (2) การจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นบุพปัจจัยของปัจจัยตามคือความพึงพอใจและคุณค่าตราสินค้าในกลุ่มเพศชาย และ (3) เพศเป็นตัวแปรกำกับในตัวแบบในสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยยังบ่งชี้ว่าการจัดการประสบการณ์ลูกค้ายังต้องมีการส่งเสริมให้เหมาะสมกับเพศชาย

**คำสำคัญ:** 1) การปรับแต่งตามลูกค้า 2) คุณค่าตราสินค้า 3) การจัดการประสบการณ์ลูกค้า 4) ความพึงพอใจ

### Abstract

Apart from highly competitive restaurant businesses, consumers also tend to change their consumption style to respond to their own needs and wants with their designs. Regarding the restaurant business, survival lead to the use of marketing strategies including customer experience management and adaptive design to fulfill customer satisfaction and perceived brand equity. The study conducts 100 sampling customers from the restaurant, alias “Alpha.” To explore the influences of the strategic deployment of two factors on each population, we also test the significance of gender as the moderator in the theoretical model using the covariance structural model. The results showed that (1) Adaptive design and customer experience management are antecedents for consequence factors: satisfaction, and Brand equity for females, (2) Adaptive design is an antecedent for consequence factors: satisfaction and Brand equity for males, and (3) gender is a moderator in the conceptual model. The results also indicated that customer experience management needs to be improved to promote male customer satisfaction.

**Keywords:** 1) Adaptive Design 2) Brand Equity 3) Custom Experience Management 4) Satisfaction

<sup>1\*,2</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ (Lecturer, Faculty of Business Administration) E-mail: intaka@hotmail.com



## บทนำ (Introduction)

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงไม่ว่าจะออกแบบอย่างไร หรือว่าจะสร้างความแตกต่างอย่างไรก็มักมีการเลียนแบบเสมอ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องหากลยุทธ์การตลาดร่วมกับการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาปรับใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมการรับประทานของคนไทยซึ่งนอกเหนือจากรสชาติอร่อย สะอาด แล้วยังต้องตอบสนองในเชิงอารมณ์และประสบการณ์ในการรับประทานด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงมีการนำกลยุทธ์การจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM) มาใช้ร่วมกับกลยุทธ์การตลาดที่ปรับแต่งตามลูกค้า (Customization) ทั้งนี้เพราะการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในธุรกิจร้านอาหารมักจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายประการเช่น คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ที่สนับสนุนโดยงานวิจัยหลายท่านเช่น Schau, Muniz and Arnould (2009) และ Hume and Gillian (2010) ที่นำเรื่อง CEM ไปศึกษาในธุรกิจบริการ และพบว่า การจัดการประสบการณ์ลูกค้าโดยผ่านกระบวนการบริการที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อ การรับรู้มูลค่า/คุณค่า (perceived value) ที่เหนือกว่าต้นทุนที่เสียไปในการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคของลูกค้า ส่วนบริบทของการปรับแต่งตามลูกค้า ต้องอาศัยการจัดการร่วมกับ การบริหารประสบการณ์ลูกค้า การใช้ปัจจัยบริหารทางการตลาดทั้ง 2 ส่วนจึงเป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (proactive strategy) (Prahalad and Ramaswamy, 2000) แนวคิดการปรับแต่งตามลูกค้า มาจากพื้นฐานการบริโภคว่า ลูกค้า/ผู้บริโภคคือบุคคลที่รู้ความต้องการของตนเองดีที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นความต้องการเชิงลึกจากลูกค้า (customer insight) ดังนั้นแนวทางการตลาดที่ต้องการเพิ่มการบริโภคสินค้า (market development) จึงมักนำหลักการของบริหารประสบการณ์ลูกค้า และการปรับแต่งตามลูกค้า มาใช้ในการตลาดเสมอ โดยเฉพาะในธุรกิจร้านอาหารที่มีลักษณะเด่นทั้ง 2 ด้านคือ การบริการ (service dominant) และ อาหาร (product dominant) ซึ่งแตกต่างจากการผลิตสินค้าทั่วไปที่โดดเด่นเรื่องตัวสินค้า (product dominant (Etgar, 2006)

ธุรกิจร้านอาหารมีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ เช่นสถานที่ ลักษณะอาหาร และกลุ่มเป้าหมาย ในกลุ่มของธุรกิจนี้ที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม คือมีการสื่อสารออนไลน์ในกลุ่มลูกค้าเพื่อช่วยเหลือประสบการณ์การบริโภค มีการเสนอแนะการออกแบบสินค้าหรือบริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตน และนำข้อมูลเหล่านี้ไปสนับสนุน การปรับแต่งตามลูกค้า เพื่อตอบสนองลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีความแตกต่างเป็นรายบุคคล (Fiore, Seung-Eun and Grace, 2004) ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างทางการบริหารและการผลิตของธุรกิจให้เกิดความยืดหยุ่นมากพอที่จะดำเนินการได้ เพื่อให้ได้คุณลักษณะสินค้า/บริการทั้งในมิติที่จับต้องรับรู้ได้ทางกายภาพ เช่น สี รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ ขนาด รสชาติ สี หรือการรับรู้ทางอารมณ์ ความรู้สึกในการบริโภค การตอบสนองลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีความแตกต่างเป็นรายบุคคล ด้วยเหตุผลที่การดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ เพราะลูกค้าแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้กลไกของ การตลาดแบบปรับแต่งตามลูกค้าต้องพัฒนาเป็นการตลาดแบบปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมาก (Mass Customization: MC) (Salvador, Holan and Piller, 2009) โดยการศึกษาความรู้ว่าแก่นของสินค้า (core attributes) ที่บริโภค คืออะไรและคุณลักษณะเสริมของสินค้าที่สนับสนุน (optional attributes) คืออะไร แล้วนำมาบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่แตกต่างกันเฉพาะราย ได้เป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่นการออกแบบรถยนต์ที่ใช้กลยุทธ์ การผลิตแก่นของสินค้าคือ เครื่องยนต์ ตัวถังรถยนต์ ส่วนอุปกรณ์เสริมแต่งหรือลัทธิก็จะเป็นส่วนเสริมที่ลูกค้าสามารถออกแบบเอง โดยใช้ความสามารถของเทคโนโลยีเช่น 3D หรือ การใช้โฮโลแกรม เพื่อออกแบบเสริมและการตกแต่งรถยนต์ตามรสนิยมของลูกค้าแต่ละคน (Aigbedo, 2009; Merle et al., 2010; Tseng, Jiao and Wang, 2010) ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับร้านขายอาหาร เช่น พิซซ่าที่ปรับแต่งสินค้าได้ โดยลูกค้า แชนวิชและสลัดซึ่งมักจะขายโดยใช้ระบบผสมและจับคู่ ตัวอย่างเช่นร้านอาหาร WooCommerce ซึ่งเป็นร้านขายอาหารออนไลน์ มีการออกแบบคำสั่ง



ซื้อโดยอนุญาตให้ลูกค้าเลือกที่อุปปีง ซอสและไส้พิชซ่า เพื่อประกอบอาหารได้ตามใจชอบ ร้านอาหารออนไลน์แห่งนี้ออกแบบรายการผสมผสาน (mix) และการจับคู่ผลิตภัณฑ์ (match) โดยใช้องค์ประกอบต่างๆที่นำมาประกอบอาหารที่แตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายที่มีจำนวนมากซึ่งเป็นหลักการ ของกลยุทธ์การปรับแต่งจำนวนมาก (MC) อันจะนำไปสู่การสร้างทางเลือกให้ลูกค้าได้ออกแบบสินค้าของตนเอง นอกเหนือจาก การจัดการเรื่องแก่นของสินค้า และคุณลักษณะเสริมของสินค้าดังกล่าวว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) หรือไม่ ยังมีปัญหาที่ตามคือกลุ่มของลูกค้าที่มีพื้นฐานทางประชากรเช่น เพศ อายุ อาชีพ จะมีผลต่อการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวหรือไม่ ทั้งนี้คุณลักษณะทางประชากร มักจะเป็นสาเหตุหลักส่วนหนึ่งที่สร้างความแตกต่างต่อการใช้กลยุทธ์การจัดการประสบการณ์ลูกค้าและกลยุทธ์การปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมาก เช่นลักษณะทางกายภาพและจิตใจของผู้บริโภคเพศชายและเพศหญิงที่มีความแตกต่างกัน (Alptekinoglu and Corbett, 2008; Shavita, 2015) การศึกษาประเด็นนี้มีความสำคัญในส่วนของการใช้กลยุทธ์ร่วมสมัยในยุคที่ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนี้ นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตในส่วนของการปรับแต่งสินค้ามักจะเป็นการศึกษาในส่วนของสินค้าที่เป็นของผลิตสำเร็จ โดยยังขาดในส่วนสินค้าที่เป็นอาหารที่การปรับแต่งมักจะต้องตอบสนองในการปรับแต่งเองเพื่อสร้างความพึงพอใจเพิ่มขึ้นแก่ผู้บริโภค (Alptekinoglu and Corbett, 2008; Bart, 2008)

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ งานศึกษาปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและการตลาดแบบปรับแต่งตามลูกค้า ซึ่งมักจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มด้วย การศึกษาค้นคว้าจึงเลือกธุรกิจร้านอาหาร “Alpha” (นามสมมุติ) ที่เป็นร้านอาหารที่มีการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อสอบย้าเชิงยืนยัน ถึงความสำเร็จในการทำธุรกิจซึ่งวัดด้วยประเด็นที่สำคัญในคุณค่าตราสินค้า โดยการควบคุมตัวแปรพื้นฐานทางประชากรอื่นไว้เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรเพศ

ในตัวแบบที่ศึกษา (เพศเป็นตัวแปรกำกับ ลักษณะการวิเคราะห์เรียกว่า multi group analysis)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการประสบการณ์ลูกค้า การตลาดแบบปรับแต่งตามลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าและการรับรู้คุณค่าตราสินค้า ของลูกค้าร้านอาหาร “Alpha”
2. เพื่อสอบย้าตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของบุพปัจจัยการใช้กลยุทธ์การตลาดในมิติของการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และการตลาดแบบปรับแต่งตามลูกค้า โดยมีปัจจัยตามคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและการรับรู้คุณค่าตราสินค้า “Alpha” และเพศเป็นตัวแปรกำกับ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

ในเชิงบริหารนำความรู้ในด้านกลยุทธ์ร่วมสมัยไปสร้างคุณค่าตราสินค้านั้นทั้งเป็นการให้ความรู้กับผู้ประกอบธุรกิจประเภทนี้สามารถนำไปดัดแปลงให้เหมาะสมกับสินค้า/บริการเพื่อสร้างความอยู่รอดในภาวะวิกฤติ

ในเชิงวิชาการ ขยายองค์ความรู้ของตัวแบบการใช้กลยุทธ์การตลาดด้านการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และการปรับแต่งตามลูกค้า

### ขอบเขตของงานวิจัย (Scope of Study)

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเฉพาะปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้า การปรับแต่งตามลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า และ คุณค่าตราสินค้า

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการทำวิจัย ตุลาคม 2562 - กรกฎาคม 2563

ขอบเขตด้านประชากร คือลูกค้าช่วงอายุ 25-40 ปี ที่เข้ามารับประทานอาหารในร้านสาขาของ “Alpha” ในห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพฯ

รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้างแบบ Covariance Based SEM และ multi group analysis



## นิยามศัพท์

**การจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management)** หมายถึงการนำความรู้ประสบการณ์จากการบริโภคสินค้า/บริการที่ได้จากการสื่อสารระหว่างกลุ่มลูกค้าหรือที่ธุรกิจได้รับมาจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงห่วงโซ่การผลิตสินค้าเพื่อรักษามูลค่าทางการตลาด

**การปรับแต่งตามลูกค้า (Adaptive Design)** หมายถึงกระบวนการที่เริ่มจากการนำความต้องการของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสินค้า/บริการ มาออกแบบ ผลิต เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำมาประกอบเป็นสินค้า ที่ตอบสนองความต้องการตนเองได้อย่างเหมาะสม

**ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)** หมายถึง ความรู้สึกทางด้านร่างกายที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (needs) จากการบริโภคสินค้าและอารมณ์ในเชิงบวกที่ได้รับการเอาใจใส่สิ่งที่ต้องการด้วยการดูแลและบริการอย่างเต็มใจและมีคุณค่า โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังและค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการบริโภค

**คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity)** หมายถึงอรรถประโยชน์ของสินค้า/บริการที่เกิดกับผู้บริโภค จากการรับรู้คุณค่าและมูลค่า (perceived value) จนเกิดการตระหนักในความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับตราสินค้า จดจำได้ ระลึกถึงและซื้อซ้ำ

## สมมติฐาน

1) ปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และการปรับแต่งตามลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อ คุณค่าตราสินค้าของ “Alpha” โดยมีปัจจัยคั่นกลางคือความพึงพอใจของลูกค้า

2) เพศของลูกค้าเป็นตัวแปรกำกับในแบบกรอบแนวคิด

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การสร้างตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อนำไปใช้ในการบริหารหน้าที่ทางการตลาด ให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างคุณค่าตราสินค้า ต้องอาศัยการวิเคราะห์

ปัจจัยเหตุที่ใช้ขับเคลื่อนว่ามีปัจจัยอะไรบ้างและผลที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนของการบริหารที่ใช้ ทั้งนี้ในธุรกิจบริการโดยทั่วไปปัจจัยการบริหารก็คือการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ นั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ ด้วยเหตุที่ผู้บริโภคมีความแตกต่างกันในด้านประชากรศาสตร์ดังนั้นการใช้กลยุทธ์แบบเดียวกันก็ ต้องมีการแปลงสู่ภาคปฏิบัติที่ต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การศึกษาด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างรวมกับการวิเคราะห์เรื่องตัวแปรกำกับจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสังเคราะห์ตัวแบบ ซึ่งในงานนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหตุ คือการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และปัจจัยตามคือ ความพึงพอใจและคุณค่าตราสินค้า

การแข่งขันทางการตลาดต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมและพัฒนาการไปตามปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างก้าวกระโดดทั้งในด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค งานของการตลาดจัดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เปลี่ยนจากแนวคิดแบบดั้งเดิมที่เน้นสินค้า (product centric) มาเป็นเน้นตัวลูกค้า (customer centric) (Cohen, Agrawal and Agrawal, 2006; Dennis and Kambil, 2003) ส่งผลต่อความพยายามในการหาความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆเช่นการทำ การตลาดที่เหมาะสมกับตน (Personalization) จากการเก็บรวบรวมความต้องการของลูกค้าจากพฤติกรรมที่เข้า การทอชมสินค้าในอินเทอร์เน็ต (Customer Journey) โดยใช้เทคโนโลยี cookie ที่ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลของผู้บริโภคทั้งทางด้านประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมและพฤติกรรม หรือการค้นหาลูกค้าผ่าน Google หรือคำถามที่ถามเรื่องเกี่ยวกับสินค้าในเว็บไซต์ของผู้ประกอบการ จากนั้นจึงนำข้อมูลมาทำการประมวลผลเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับผู้บริโภคแต่ละคน โดยการคาดการณ์ ความนิยมในสินค้าแต่ละรายการ เพื่อให้บริษัทเจ้าของสินค้าส่งรายการส่งเสริมการขายสินค้าไปให้ เพื่อเปลี่ยนบุคคลนั้นจากสถานะลูกค้าที่คาดหวัง (potential customer) ให้กลายเป็นลูกค้าจริง (Schau, Muniz and Arnould, 2009) นอกจากนี้วิธีนี้แล้วการรวบรวมความรู้จากลูกค้า/ผู้บริโภคอีกส่วนหนึ่งคือการสร้างสังคมเสมือนในกลุ่มลูกค้าที่บริโภคสินค้าตราเดียวกันเพื่อรวบรวมประสบการณ์ เจตคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมผู้บริโภค ค่านิยม



ความมุ่งหวัง การทำกิจกรรมที่ชื่นชอบและแนวความคิดเห็นในมุมมองต่าง มาเพื่อเป็นพื้นฐานในการออกแบบสินค้าให้ตรงตามใจ ซึ่งกระบวนการนี้ต้องอาศัยการจัดการโดยหน่วยธุรกิจเจ้าของสินค้า (Ryals, 2008) ในด้านของ การปรับแต่งตามลูกค้า (customization) ก็คือการจัดการออกแบบและผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยอาจจะเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ที่มีอยู่ 4 รูปแบบคือ (Bart, 2008) คือ (1) การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า (Collaborative) (2) การปรับสินค้าให้เหมาะกับลูกค้า ในที่นี้จะเรียกว่าการปรับแต่งตามลูกค้า (Adaptive) (3) การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และประดิษฐ์การจัดวางสินค้าให้ผู้บริโภคเห็นแล้วมีความสุข (Cosmetic) เช่นการแต่งหน้าอาหาร หรือการมีบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่มีลักษณะพิเศษต่างไปตามลูกค้าต้องการและ (4) การเข้าใจลูกค้าอย่างถ่องแท้ (Transparent) จนสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์สามารถปรับใช้กับผู้บริโภคแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นและความต้องการได้เลยในการศึกษาของ Gilmore and Pine (1997) ได้รายงานผลเรื่อง การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า กับการจัดการประสบการณ์กับลูกค้า ว่าทั้ง 2 ประเด็นมีความซ้ำซ้อนกัน โดยการจัดการประสบการณ์กับลูกค้าจะมีเนื้อหาที่ครอบคลุมมากกว่า ดังนั้นการศึกษาคครั้งนี้จึงเลือกปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและปัจจัยการจัดการปรับแต่งตามลูกค้า (Adaptive) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์แบบ MC ที่ดำเนินการด้วยการออกแบบสินค้าบางรายการในร้านอาหารเช่นสลัด และพิซซ่า ให้ลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบการบริโภคได้ในร้านอาหาร “Alpha” มาใช้ในการศึกษาเพื่อวัดความสำเร็จของ คุณค่าตราสินค้า Alpha

#### การจัดการประสบการณ์กับลูกค้า

(Customer Experience Management)

การจัดการประสบการณ์กับลูกค้านี้เป็นเรื่องทำได้ค่อนข้างยากในอดีต เพราะขาดเทคโนโลยีสนับสนุน แต่ปัจจุบันในยุค 5G การจัดการเรื่องนี้คุ้มค่าต่อความรู้ที่ได้รับเมื่อเทียบกับต้นทุน ทั้งนี้เพราะแหล่งของความรู้มาจากความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมเสมือน ทั้งในกลุ่มสังคมที่บริโภคสินค้าเดียวกันหรือสังคมอื่น การใช้ความรู้จากแหล่งนี้จึงทำให้เกิดแนวคิดในทาง

การตลาดเช่น การวิเคราะห์สาระ (content analysis) โดยเฉพาะสาระเชิงบวก จะส่งผลให้มีการสื่อสารต่อกันสูง (Wojnicki and Godes, 2008) อันนำไปสู่ประโยชน์ต่อการรู้จักตราสินค้านั้น หลังจากการใช้สินค้าที่เป็นประสบการณ์ในด้านบวกของลูกค้า เช่นความรู้ใหม่อันเกิดจากการเรียนรู้การบริโภคของตราสินค้า นับตั้งแต่การรับรู้ จากการเข้ามาติดต่อซื้อขาย จากการได้รับบริการก่อนการซื้อ การได้รับบริการขณะที่ซื้อ การได้รับบริการหลังซื้อ และการใช้สินค้าไปจนถึงวันสุดท้ายของอายุสินค้า ปรากฏการณ์ที่กล่าวมานี้จัดเป็นหัวใจการตลาดที่ใช้ประสบการณ์ของลูกค้ามาเป็นเครื่องมือทางการตลาด ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลเช่นข้อร้องเรียน คำติชม ประสบการณ์ ความรู้ใหม่จากการใช้สินค้าที่ส่งให้เพื่อนร่วมกลุ่มรับรู้ ด้วยความสำคัญดังกล่าวทำให้ธุรกิจเกือบทุกรูปแบบเช่น สายการบิน โทรศัพท์ รถยนต์ เครื่องสำอาง แม้กระทั่งร้านกาแฟก็ใช้หลักการตลาดโดยเน้นที่การจัดประสบการณ์ลูกค้าเข้ามาเป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Simonson, 2005; Liserre, et al., 2012)

หลักการการจัดการประสบการณ์ลูกค้าต้องอาศัยความร่วมมือของลูกค้า ระบบการสื่อสารและการนำข้อความในสารไปใช้เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นตามหลักทฤษฎีการสื่อสารทางสังคมของ Homans (1958) ว่าผู้ส่งสารจะยินดีในการส่งสารเมื่อทราบว่าผู้รับมีความพอใจ และตระหนักว่าสารที่ได้รับนั้นมีความสำคัญต่อการนำไปใช้งาน ซึ่งในมุมมองของเจ้าของสินค้าคือนำไปปรับปรุงให้สินค้าให้ดีขึ้นตามที่ชี้แนะซึ่งเป็นเสมือนผู้สนับสนุน ผู้ร่วมผลิต (co-producer) (Blumler and Katz, 1974) รูปแบบการสร้างสังคมที่เรียกว่า กลุ่มเสมือน (Virtual Community) หรือสังคมเสมือนผนวกกับการใช้ประสบการณ์จากผู้บริโภคจนกลายเป็นสารสนเทศร่วมของกลุ่ม (Mutual Information) ซึ่งเป็นอาวุธประเภทหนึ่งของนักการตลาดในยุคนี้

งานวิจัยในอดีตที่มีข้อค้นพบว่าการจัดการประสบการณ์ลูกค้าที่มีประสิทธิภาพจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และตามมาด้วยคุณค่าของตราสินค้า เช่นงานของ Merle et al. (2010) และ Aigbedo (2009) จึงนำตั้งสมมติฐานดังนี้



H1a: การจัดการประสบการณ์ลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

#### **การปรับแต่งตามลูกค้า (Adaptive Design)**

เป็นแนวทางการผลิตสินค้าของเจ้าของสินค้าที่รับรู้จากความต้องการของลูกค้า โดยจะคำนึงถึงการตอบสนองต่อลูกค้าและต้นทุน (Vargo and Lusch, 2016; Kotler and Keller, 2012) การปรับแต่งตามลูกค้า (Adaptive) เป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งทางการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้า เช่นการใช้แพลตฟอร์มของ Google Display Network ที่ให้ผู้ใช้เลือกการใช้งานตามความชอบว่าต้องการให้เว็บไซต์แสดงเฉพาะสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือการออกแบบในเว็บไซต์ขายสินค้าหลายประเภทจะมีแพลตฟอร์มให้ลูกค้าออกแบบสินค้าตามที่ตัวเองต้องการ ซึ่งจะเป็นการสร้างความแตกต่างของสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ทำให้ลูกค้าผู้นั้นมีความรู้สึกดีและมีความภูมิใจในการได้ออกแบบตามที่ตนเองชื่นชอบ ดังนั้นกลยุทธ์นี้จึงเป็นการผนวกประเด็นที่สำคัญในทางการตลาดอันประกอบด้วย “การสร้างความแตกต่าง” “การช่วยสร้างโดยลูกค้า” “การจัดการทรัพยากรทางเทคโนโลยี” และ “การลดต้นทุนของบริษัทในการออกแบบสินค้า” การดำเนินตามกลยุทธ์นี้นอกจากเหนือจากการที่บริษัทเจ้าของสินค้าได้รับมูลค่าจากการขายสินค้า ยังได้คุณค่าจากสัมพันธภาพอันดีจากลูกค้า (Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw, 2004)

การปรับแต่งตามลูกค้าเป็นแนวคิดของการออกแบบและสร้างสินค้าให้เหมาะที่ลูกค้าสามารถนำไปปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้ แนวคิดนี้นำเสนอโดย Homburg and Andreas (2005); Hume and Gillian (2010) โดยใช้เรื่องเทคโนโลยีมาปรับใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าและพัฒนาความสามารถของห่วงโซ่การผลิตจนถึงการส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า หลักการการปรับสินค้าให้เหมาะกับลูกค้าคือการสร้างสินค้าที่มีลักษณะเป็นแบ่งเป็นองค์ประกอบหลัก และ องค์ประกอบเพิ่มเติม เพื่อให้ลูกค้าสามารถ

นำองค์ประกอบเหล่านี้ไปประกอบหรือปรับได้ตามการใช้งาน หรือในแต่ละเงื่อนไขหรือโอกาส เช่นการออกแบบเฟอร์นิเจอร์แบบแยกส่วนที่สามารถนำไปประกอบได้หลายแบบตามความต้องการ

ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการเฉพาะที่แตกต่างกันของลูกค้า ทำให้ธุรกิจต้องสนับสนุนความสามารถในการผลิต ที่มีความสามารถที่ยืดหยุ่น เช่นด้วยการออกแบบแยกส่วนของสินค้า โดยในส่วนที่เป็นคุณลักษณะความจำเป็นหลักหรือแก่นของสินค้า (core attribute) จะมีการผลิตจำนวนมากซึ่งทำให้ต้นทุนต่ำอันเนื่องจากการผลิตจำนวนมาก และในส่วนขององค์ประกอบเพิ่มเติม (optional or supplement attribute) ก็อาจทำเท่าที่ลูกค้าต้องการเฉพาะราย โดยจะผลิตเองหรือสั่งจากบริษัทภายนอก (Hume and Gillian, 2010) การจัดการตามแนวทางนี้มีข้อดีคือ ลดจำนวนการสำรององค์ประกอบของสินค้าในส่วนที่เป็นองค์ประกอบเพิ่มเติมเพื่อไม่ให้ค้างไว้จำนวนมากในคลังก็จะก่อให้เกิดต้นทุนจม

งานวิจัยในอดีตที่มีข้อค้นพบว่าการจัดการที่ดีในการปรับสินค้า/บริการให้เหมาะกับลูกค้า แล้วลูกค้าจะมีความพึงพอใจ (Anderson, Claes, and Rust, 1997) และส่งผลต่อการจดจำตราสินค้า การรับรู้คุณภาพ การมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีความภักดีต่อตราสินค้านั้น เช่นงานของ Fiore, Lee, and Kunz (2004); Simonson (2005) จึงนำตั้งสมมติฐานดังนี้

H2a: การปรับสินค้าให้เหมาะกับลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

#### **ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)**

ความพึงพอใจของลูกค้าคือประสบการณ์เชิงบวกที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าโดยผ่านการประมวลผลจากสิ่งที่ได้รับคือตอบสนองต่อความจำเป็นด้านร่างกาย และอารมณ์แล้วนำมาเทียบเคียงกับ สิ่งที่สูญเสียคือค่าใช้จ่ายเช่น เงิน เวลาในการหาซื้อสินค้ามาบริโภค และเทียบกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ก่อนบริโภค (Keller, 2013) ความพึงพอใจอาจ



แบ่งเป็นหลายด้านเช่น ความพึงพอใจทางกายภาพ คือการตอบสนองทางร่างกาย เช่นหายใจ ความพึงพอใจทางอารมณ์ คือมีความสุขในการรับประทานสิ่งที่ชอบ และความพึงพอใจทางสังคม เช่นได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างในการบริโภคสินค้าที่ไม่สร้างมลภาวะ (Barbarossa and Pastore, 2015) ในการศึกษาี้ เลือกองค์ประกอบความพึงพอใจทางกายภาพ และความพึงพอใจทางอารมณ์ มาเป็นปัจจัยลำดับที่ 2 ของ ปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้า

ความพอใจด้านกายภาพ ของผู้บริโภคมักมีความแตกต่างพื้นฐานทางประชากรศาสตร์ ที่แตกต่างกัน เช่น ต่างวัย ต่างเพศ และต่างศาสนา อันนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะสินค้าในการเลือกบริโภคต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีข้อโต้แย้งว่า ปัจจัยเหล่านี้ไม่ค่อยมีความสำคัญกับความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (needs) ก็ตาม ทั้งนี้งานโดยอาศัยงานของ Sujatha (2017); Habas (2019) ที่อธิบายถึง ความพอใจด้านกายภาพ อันเกิดจากข้อจำกัดของร่างกาย เช่นผู้สูงอายุ จำเป็นต้องรับประทานอาหารที่เหมาะสมการเคี้ยว และการย่อยอันเนื่องมาจากสภาพร่างกายเพื่อให้มีชีวิตรอด หรือเพศหญิงที่มีความต้องการปริมาณการบริโภคที่เหมาะสมกับขนาดร่างกาย

ความพอใจด้านอารมณ์คือความรู้สึกที่จะได้รับจากการบริโภคสินค้าจากคุณลักษณะของสินค้า/บริการ 3 ส่วนคือ ภาพลักษณ์ทางสัญลักษณ์ การใช้งาน และเชิงอารมณ์ ซึ่งในส่วนความพึงพอใจทางอารมณ์อาจเกิดจากสัญลักษณ์ เช่นตราสินค้าที่มีผู้คนยอมรับทำให้ผู้ใช้มีความรู้สึกในการยอมรับของสังคมหรืออาจจะเป็นการใช้งาน เช่นใช้สินค้าที่ปลอดภัยก็จะมีความรู้สึกพอใจซึ่งเป็นความพึงพอใจทางกายภาพและจิตใจด้วย หรือในกรณีของใช้สินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ ผู้ใช้ก็จะมีความรู้สึกกว่าตนเองมีคุณค่าในการรับรู้ของตนเองและสังคม (Jorge, 2015)

วรรณกรรมที่สนับสนุน ปัจจัยความพึงพอใจไปสู่คุณค่าตราสินค้า ประกอบด้วยงานของ Keller (2013); Vargo and Lusch (2016) ที่รายงานผลการศึกษาว่าการจัดการความสมดุลระหว่างต้นทุนการบริการและผลกำไร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้านั้นด้วยการสร้างมาจากความพึงพอใจ

ต่อตราสินค้าจนกลายเป็นความผูกพัน การจดจำและการตระหนัก จึงนำตั้งสมมติฐานดังนี้

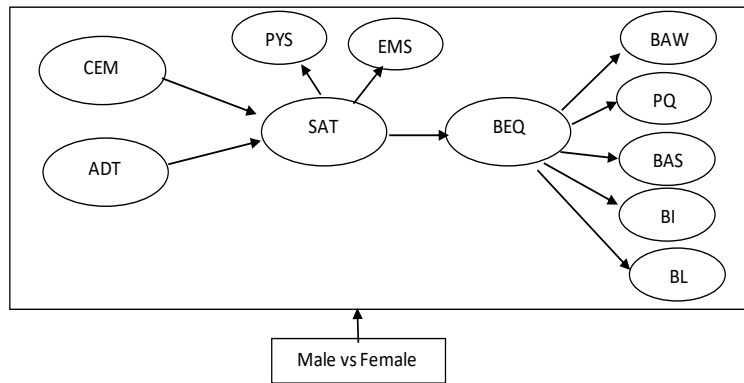
H3a: ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณค่าตราสินค้า

### คุณค่าตราสินค้า (Brand Equity)

Schiffman and Kanuk (2007) ได้อธิบายว่าคุณค่าตราสินค้า หมายถึง คุณค่าที่เกิดกับผู้บริโภคจากการรับรู้คุณค่าและมูลค่าที่ได้รับ จนเกิดเป็นการตระหนัก จดจำได้ ระลึกถึงและซื้อซ้ำ ดังนั้นคุณค่าตราสินค้าจึงเป็นเสมือนสิ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการดำเนินการทางการตลาดด้านตราสินค้าของธุรกิจ ในการที่ลูกค้าได้รับประสบการณ์ ความรู้สึก จากตราสินค้านั้น ๆ การรับรู้ในระดับที่แตกต่าง ส่งผลต่อการตอบสนองในรูปแบบที่แตกต่างกันโดยอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและลบ การรับรู้คุณค่าตราสินค้าเชิงบวกจะแสดงให้เห็นถึงความรักความผูกพัน และทัศนคติที่ดีต่อสินค้า สร้างความชื่นชอบและนำไปสู่การเป็นลูกค้าที่ภักดี การมีคุณค่าตราสินค้าที่เป็นเชิงบวกจึงถือเป็นผลประโยชน์เชิงเศรษฐศาสตร์ต่อเจ้าของสินค้า (Kotler and Keller, 2012) เปรียบเสมือนว่า คุณค่าของตราสินค้าในเชิงบวกคือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ก็จริงแต่มีมูลค่าสูง (Aaker, 1996)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมในส่วนของกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าตราสินค้า แล้วนำมาสังเคราะห์กรอบแนวคิดวิจัย โดยเลือกกลยุทธ์ร่วมสมัยที่ใช้กันในธุรกิจร้านอาหารมาเป็นบัพปัจจัย คือ การจัดการประสบการณ์ลูกค้าและการปรับแต่งตามลูกค้าเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดคุณค่าตราสินค้าโดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้าที่ประกอบด้วยปัจจัยลำดับที่สอง 2 ปัจจัยคือ ความพึงพอใจทางกายภาพและความพึงพอใจด้านอารมณ์ และปัจจัยคุณค่าตราสินค้าประกอบด้วยปัจจัยลำดับที่สอง 5 ปัจจัยคือ การตระหนักต่อตราสินค้า การรับรู้คุณค่า การเชื่อมโยงตราสินค้า ภาพลักษณ์ตราสินค้าและความภักดี



ภาพ 1 กรอบแนวคิดสังเคราะห์จากวรรณกรรมโดยปัจจัย SAT และ SEQ แสดงการสะท้อนเป็นปัจจัยลำดับที่สอง

**ความหมายของสัญลักษณ์** การจัดการประสบการณ์ลูกค้า (CEM) การปรับแต่งตามลูกค้า (ADT) ความพึงพอใจของลูกค้า (SAT) สะท้อนเป็นปัจจัยลำดับที่สองคือความพึงพอใจทางกายภาพ (PYS) ความพึงพอใจทางอารมณ์ (EMS) คุณค่าตราสินค้า (SEQ) สะท้อนเป็นปัจจัยลำดับที่สองคือการตระหนัก (BAW) การรับรู้คุณค่า (PQ) การเชื่อมโยงกับตราสินค้า (BAS) ภาพลักษณ์ตราสินค้า (BI) ความภักดีต่อสินค้า (BL)

#### วิธีดำเนินการ (Methods)

แหล่งข้อมูล เป็นปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามประชากรคือลูกค้าที่เข้าบริโภคนร้านอาหาร “Alpha” ตามสาขาต่างๆในเขตกรุงเทพฯที่มีคุณสมบัติ อายุ ตั้งแต่ 25-40 ปี โดยแบ่งเป็น 2 ประชากร คือ เพศชายและเพศหญิง การกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบค่าขั้นต่ำ (least lower bound) เป็นหลักที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการ โครงสร้างว่าสามารถวิเคราะห์ได้ โดยใช้หลักการคำนวณค่าขนาดตัวอย่างของ Westland (2010) จากสูตร  $n \geq \left[ 50 \left( \frac{j}{k} \right)^2 - 450 \left( \frac{j}{k} \right) + 1100 \right]$  ซึ่งเมื่อใช้หลักการวิเคราะห์ซ้ำ (Iterate or) ร่วมกับ MLE (Maximum Likelihood Estimator) การวิเคราะห์จะให้หลักประกันการ converge (Wolf, et al., 2013) และในกรณีที่ เป็น multigroup สามารถใช้ได้กลุ่ม (group) ละ 100 ตัวอย่าง (Kline, 2016)

โดย  $r=j/k$  ; J จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์งานนี้มีจำนวน 39 และ k คือ ตัวปัจจัย latent Variable โดยในตัวแบบมีจำนวน 9 ตัว (คิดจากปัจจัยลำดับที่ 2 ด้วย) ตัวผลการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างคือ n ขั้นต่ำ 89 ตัวอย่าง งานนี้จะเก็บขนาดตัวอย่างจากแต่ละประชากรจำนวน 100 คน โดยใช้แผนการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (two stage sampling) โดยขั้นตอนที่ 1 สุ่มสาขาร้าน “Alpha” จากสาขาต่างๆในเขตกรุงเทพฯ มา 5 สาขาจาก 14 สาขาด้วยวิธีการแบบสุ่มแบบง่าย และขั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่างลูกค้า อายุ ตั้งแต่ 25-40 ปีที่เป็นเพศชายและหญิงสาขาละ 20 คนโดยแบ่งเป็นช่วงวันธรรมดาและวันเสาร์อาทิตย์ช่วงละ 10 คนที่เป็นเพศชายและหญิงด้วยวิธีการแบบสุ่มแบบง่าย (โดยการสอบถามอายุก่อนตอบแบบสอบถาม)

เครื่องมือที่ใช้วัดเป็นคำถามที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้คำตอบแบบ Likert Scale 5 ระดับ คำถามในปัจจัยในกรอบแนวคิดพัฒนามาจากงานวิจัยในอดีต และนำไปตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงในเนื้อหา และนำไปสู่การทดสอบโดยกลุ่มตัวอย่าง 30 หน่วย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัดผลการทดสอบด้วยค่า Cronbach’s Alpha ทุกรายการมีค่าสูงกว่า 0.7 ตามมาตรฐาน (Cho and Kim, 2015)

คำถามการจัดการประสบการณ์กับลูกค้า ประกอบด้วย การสื่อสารกับลูกค้าทุกช่องทาง การตอบสนองต่อการปรับปรุงสินค้าตามความเห็นของ





ลูกค้า มีการส่งผลการแก้ไขให้กับลูกค้า ส่งเสริมการออกแบบสินค้าโดยลูกค้าพัฒนามาจาก Wojnicki and Godes (2008) ; Liserre, et al. (2012)

คำถามการปรับแต่งตามลูกค้า ประกอบด้วย มีการออกแบบสินค้าที่ครบถ้วนตอบสนองลูกค้าแต่ละคน ลูกค้าสามารถดัดแปลงการบริโภคได้จากองค์ประกอบสินค้าที่จัดไว้ให้ ลูกค้าสามารถออกแบบการบริโภคที่แตกต่างกันได้ตั้งใจ การออกแบบการบริโภคได้ไม่เหมือนกัน การออกแบบสินค้าเพื่อรับประทานที่เหมาะสมกับตนเองทั้งด้านร่างกาย และสุนทรียภาพในการรับประทานการตลาดด้านการจัดการประสบการณ์ลูกค้าพัฒนามาจาก Schau, Muniz and Arnould (2009); Ryals (2012, p.154); Bart (2008).

คำถามความพึงพอใจของลูกค้า แบ่งเป็นปัจจัยลำดับที่ 2 คือ ความพึงพอใจทางกายภาพ และความพึงพอใจทางอารมณ์ แต่ละปัจจัยลำดับที่ 2 ประกอบด้วยคำถามในปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้าสินค้าที่สะอาด ไม่ใส่สารเคมี สินค้าดูสดใหม่ สินค้าที่สามารถเลือกได้เหมาะกับร่างกาย สินค้าที่จัดแต่งดูมีวัฒนธรรม สินค้าที่บริโภคแล้วมีความสุข พัฒนามาจาก Anderson, Claes and Roland (1997) ; Hume and Gillian (2010); Rahman (2019); Sujatha (2017); Habas (2019)

คำถาม คุณค่าตราสินค้าของ “Alpha” แบ่งเป็นปัจจัยลำดับที่ 2 คือ การตระหนักรู้ตราสินค้า (Brand Awareness) การรับรู้คุณภาพ (Perceived Quality) การเชื่อมโยงกับตราสินค้า (Brand Association) การรับรู้ภาพลักษณ์สินค้า (Brand Image) และความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) แต่ละปัจจัยลำดับที่ 2 ประกอบด้วย 3 คำถามที่พัฒนามาจาก Aaker (1996); Wood (2000); Schiffman and Kanuk (2007); Zamri and Rahmat (2011); Keller (2013)

**สถิติที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรและการทดสอบความเหมาะสมของตัวแบบและสมมติฐานด้วย Covariance Based SEM

### ผลการศึกษา (Results)

ส่วนที่ 1 สถิติภาคพรรณนาด้านประชากรศาสตร์ และระดับคะแนนจากแต่ละปัจจัยในกรอบแนวคิดสถิติจากตัวอย่างด้านประชากรศาสตร์ทั้ง 2 กลุ่มพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 65.30 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ คือ 35,000–40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.67 อาชีพทำงานภาคเอกชนร้อยละ 75.89 โดยแต่ละกลุ่มมีค่าสถิติดังกล่าวใกล้เคียงกัน

**ตาราง 1** สถิติในแต่ละปัจจัยตามกรอบแนวคิดของกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามเพศ

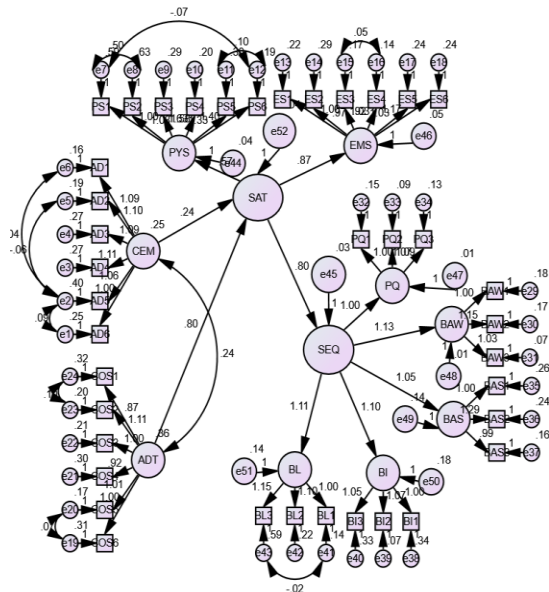
| กลุ่ม                     | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร | ระดับประเมิน |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>เพศชาย</b>             |           |                      |                               |              |
| การจัดการประสบการณ์ลูกค้า | 4.12      | 0.749                | 0.182                         | มาก          |
| การปรับแต่งตามลูกค้า      | 3.98      | 0.790                | 0.198                         | มาก          |
| ความพึงพอใจของลูกค้า      | 4.01      | 0.880                | 0.220                         | มาก          |
| คุณค่าตราสินค้า           | 3.92      | 0.880                | 0.225                         | มาก          |
| <b>เพศหญิง</b>            |           |                      |                               |              |
| การจัดการประสบการณ์ลูกค้า | 4.11      | 0.681                | 0.171                         | มาก          |
| การปรับแต่งตามลูกค้า      | 3.93      | 0.810                | 0.200                         | มาก          |
| ความพึงพอใจของลูกค้า      | 4.09      | 0.801                | 0.195                         | มาก          |
| คุณค่าตราสินค้า           | 3.98      | 0.770                | 0.193                         | มาก          |



จากตาราง 1 การรับรู้การจัดการประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มตัวอย่างเพศชายมีค่าคะแนนกระจายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างเพศหญิงพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรสูงกว่าถึงแม้ว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มเพศหญิง แสดงว่ากลุ่มเพศหญิงมีการรับรู้การจัดการประสบการณ์ลูกค้าไปในทิศทางเดียวกันมากกว่า ในส่วนของปัจจัยการปรับแต่งตามลูกค้า กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีการรับรู้ดีกว่าพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าและมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำกว่า ในส่วนของความพึงพอใจ และการรับรู้ในคุณค่าตราสินค้า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง พอใจมากกว่าและคะแนนการรับรู้เกาะกลุ่มมากกว่า (การทดสอบตัวแบบในส่วนของเพศเป็นตัวกำกับจะอยู่ในตาราง 3)

ส่วนที่ 2 ศึกษาอิทธิพลของบุพปัจจัยการใช้รูปแบบกลยุทธ์การตลาดในมิติของ การจัดการประสบการณ์ลูกค้า และการปรับแต่งตามลูกค้าที่มีต่อปัจจัยตามคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและการรับรู้คุณค่าตราสินค้า

การวิเคราะห์ผลจากการทำ EFA พบว่าการแบ่งกลุ่มตัวแปรในแต่ละปัจจัยใช้ได้โดยพิจารณาจาก

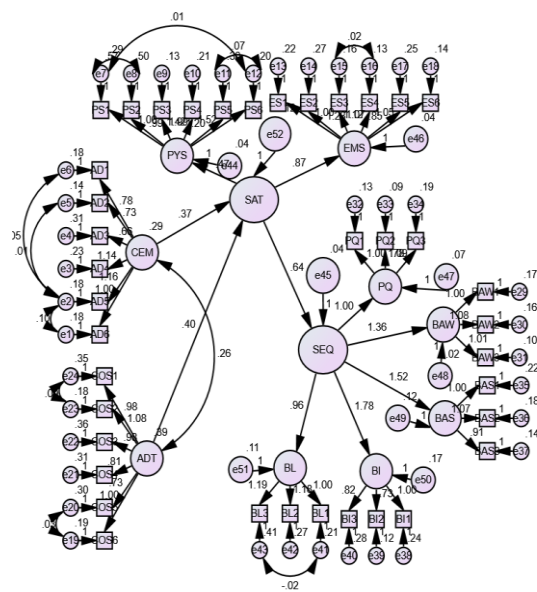


Chi-Square = 1635.375, df= 678, Chi-Square/df= 2.412, p-value =.000  
GFI= .804, CFI= .854, RMSEA = .076, RMR = .049

ค่า KMO และนัยสำคัญที่ได้จากการทดสอบ เพื่อสนับสนุนการแบ่งตัวแปรในแต่ละปัจจัย ค่าของ Factor Loading มีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งสนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ Hair, et al. (1998) ว่าใช้ได้ ทั้งนี้เมื่อนำมาหาค่า AVE และ Composite Reliability พบว่าได้ค่า AVE มีค่าตั้งแต่ 0.718 ขึ้นไป และ Composite Reliability สูงกว่า 0.8 ทุกปัจจัย และค่า Loading Factor มีระดับนัยสำคัญทุกตัวแปร

ในส่วนของการวิเคราะห์ผลจาก CFA พบว่าค่าของ Factor Loading มีตั้งแต่ 0.702 -0.932 ซึ่งสนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ Hair, et al. (1998) ว่าใช้ได้ ทั้งนี้เมื่อนำมาหาค่า AVE และ Composite Reliability พบว่าได้ค่า AVE มีค่าตั้งแต่ 0.754-0.815 ส่วนค่า Composite Reliability สูงกว่า 0.866 ทุกปัจจัย และค่า Loading Factor มีระดับนัยสำคัญทุกตัวแปร

ผลการปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม (fit) โดยอาศัยหลักการของ Covariance Based ภายหลังการปรับตัวแบบดังภาพ 2



Chi-Square = 1679.534, df= 678, Chi-Square/df= 2.477, p-value =.000  
GFI= .873, CFI= .884, RMSEA = .072, RMR = .045

ภาพ 2 (a) ผลการปรับตัวแบบในกลุ่มตัวอย่างเพศชาย (b) กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง



ภาพ 2 จากขนาดตัวอย่าง 100 ในกลุ่มเพศชายได้ค่าดัชนีความเหมาะสมคือ  $\chi^2 / df = 2.412$ , RMSEA = 0.76, RMR = 0.49, GFI = 0.804, CFI = 0.854 และ IFI = 0.889 และ ในกลุ่มเพศหญิงได้ค่าดัชนีความเหมาะสมคือ  $\chi^2 / df = 2.477$ , RMSEA = 0.72, RMR = 0.45, GFI = 0.873, CFI = 0.884 และ IFI = 0.916 โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจของ ดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบโดยการวิเคราะห์ด้วย SEM แบบ covariance based ตามงานศึกษาของ Hooper, Coughlan and Mullen (2008) (Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Florida Atlantic University, Florida, USA) ดังนี้  $\chi^2 / df$  มีค่าในช่วง 2.00-5.00 โดยแบ่งดังนี้ < 2.00 ดีมาก 2.00-3.00 ดี 3.00-4.00 ปานกลาง และ 4.00-5.00 รับประทานได้ RMSEA มีเกณฑ์ตัดสิน

คือ < 0.06 ดีมาก 0.06-0.08 ดี 0.08-0.100 ปานกลาง และค่าเกิน 0.100 ไม่ดี RMR มีเกณฑ์ตัดสินคือ < 0.05 ดีมาก 0.05-0.08 ดี 0.08-0.09 ปานกลาง และ 0.09-0.99 รับประทานได้ และกลุ่มดัชนีที่มีค่าในช่วง 0-1 เหล่านี้มีจำนวนมากที่นิยมใช้กันเป็นมาตรฐานคือ CFI, GFI, NFI มีเกณฑ์ตัดสินคือ  $\geq 0.95$  ดีมาก 0.90-0.94 ดี 0.80-0.90 ปานกลาง และ 0.70-0.80 ยอมรับได้ (Acceptable)

ผลการปรับตัวแบบเพื่อให้เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าทั้ง 2 ตัวแบบของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับพอใช้โดยเทียบกับมาตรฐาน ของ Byrne (1994); Hooper, Coughlan and Mullen (2008); Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Müller (2003) โดยตัวแบบของกลุ่มเพศหญิงมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับข้อมูลจากเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากดัชนีความเหมาะสม

**ตาราง 2** สัมประสิทธิ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t ในการทดสอบความแตกต่างของเส้นอิทธิพล

|              | ความสัมพันธ์ | สัมประสิทธิ์ | SE    | t-test | p-value | สรุปผล      |
|--------------|--------------|--------------|-------|--------|---------|-------------|
| กลุ่มผู้ชาย  | CEM => SAT   | 0.236        | 0.131 | 1.754  | 0.073   | ไม่สนับสนุน |
|              | ADT => SAT   | 0.799***     | 0.147 | 5.421  | 0.000   | สนับสนุน    |
|              | SAT => SEQ   | 0.800***     | 0.100 | 8.003  | 0.000   | สนับสนุน    |
| กลุ่มผู้หญิง | CEM => SAT   | 0.374**      | 0.119 | 3.130  | 0.002   | สนับสนุน    |
|              | ADT => SAT   | 0.405***     | 0.104 | 3.886  | 0.000   | สนับสนุน    |
|              | SAT => SEQ   | 0.636***     | 0.082 | 7.753  | 0.000   | สนับสนุน    |

สรุปผลจากตาราง 2 สนับสนุนทุกสมมติฐานยกเว้น ในกลุ่มเพศชายที่ CEM ไม่มีอิทธิพลต่อ SAT

**ตาราง 3** สัมประสิทธิ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t ในการทดสอบความแตกต่างของเส้นอิทธิพลของแต่ละกลุ่ม (ใช้ค่าสัมประสิทธิ์จากกลุ่มเพศชายเป็นตัวตั้ง)

| กลุ่มผู้ชาย  |              |       | กลุ่มผู้หญิง |       |         |        |
|--------------|--------------|-------|--------------|-------|---------|--------|
| ความสัมพันธ์ | สัมประสิทธิ์ | SE    | สัมประสิทธิ์ | SE    | p-value | t-test |
| CEM => SAT   | 0.236        | 0.131 | 0.374        | 0.119 | 0.000   | -7.796 |
| ADT => SAT   | 0.799        | 0.147 | 0.405        | 0.104 | 0.000   | 18.886 |
| SAT => SEQ   | 0.800        | 0.100 | 0.636        | 0.082 | 0.000   | 12.713 |

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างระหว่างน้ำหนักของเส้นอิทธิพลในกรอบแนวคิด สรุปได้ว่า

1. น้ำหนักของอิทธิพลระหว่างปัจจัย CEM ไปสู่ SAT กลุ่มเพศหญิงมีน้ำหนักมากกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง
  2. น้ำหนักของอิทธิพลระหว่างปัจจัย ADT ไปสู่ SAT กลุ่มเพศชายมีน้ำหนักมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง
  3. น้ำหนักของอิทธิพลระหว่างปัจจัย SAT ไปสู่ SEQ กลุ่มเพศชายมีน้ำหนักมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง
- สรุปได้ว่า เพศเป็นตัวแปรกำกับของตัวแบบเนื่องจากทุกเส้นอิทธิพลของทั้งสองกลุ่มมีน้ำหนัก



แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงว่าเพศเป็นตัวแปรกำกับ (moderator) ของสมการโครงสร้าง

### สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมของอิทธิพลการปรับแต่งตามลูกค้าที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณค่าตราสินค้าทั้งในเพศชายและหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Homburg (2005) และ Vargo and Lusch (2016) ที่รายงานผลการศึกษาว่า ในส่วนของการศึกษาเรื่อง Service-dominant ร่วมกับการเพิ่มมูลค่าจาก การมีส่วนร่วมออกแบบของลูกค้าในธุรกิจบริการการใช้หลักการของ 7P's เนื่องจากธุรกิจนี้จะต้องมีส่วนของปัจจัยในด้านบุคลากร สภาพแวดล้อม และกระบวนการเข้ามาเพิ่มจากการซื้อสินค้าแบบปกติ ดังนั้นการที่จะสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้านั้นต้องสร้างมาจากความพึงพอใจต่อตราสินค้าในทุกมิติ จนกลายเป็นความผูกพันที่โยงใยสินค้ากับลูกค้าเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ การปรับแต่งของลูกค้าในกรณีของร้านอาหารก็คือในส่วนของกระบวนการ (Process) เช่นลูกค้าที่ไม่รับประทานเนื้อสัตว์ ก็สามารถปรับแต่งเอง หรือใช้บริการจากร้านเป็นต้น การปรับแต่งตามลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อที่มีปัจจัยตามคือความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ผลการศึกษาในส่วนของการการปรับแต่งตามลูกค้าต่อการรับรู้คุณค่าตราสินค้าในมิติของการจดจำตราสินค้า การรับรู้คุณภาพ การมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีความภักดีต่อตราสินค้านั้นก็ยังสนับสนุนด้วยงานของ Anderson, Claes and Roland (1997) ในมุมมองว่าเป้าหมายของการบริการที่ทำให้ลูกค้าพอใจกับเป้าหมายในการสร้างผลกำไรให้ธุรกิจนั้นมักจะขัดแย้งกัน แต่ถ้ามองไปในเชิงลึกจะพบว่าการสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าจนกลายเป็นความภักดีก็คือการลดต้นทุนและเพิ่มกำไร และถ้าผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งได้ลงตัวก็จะนำสู่การเพิ่มมูลค่าได้ ส่วนในงานของ Fiore, Lee, and Kunz (2004) และ Simonson (2005) ก็คือการสนับสนุนในส่วนของการทำธุรกิจที่ตอบสนองต่อการปรับแต่งตามลูกค้าในธุรกิจต่างๆเช่นเสื้อผ้า ซึ่งทำให้ลูกค้ามีเสื้อผ้าที่ไม่ซ้ำแบบใครด้วยเหตุที่ลูกค้าแต่ละคนต้องการแตกต่างทั้งรูปแบบ สี และเนื้อผ้า

ในส่วนของการวิเคราะห์ตัวแปรเพศหญิงที่มีต่อเส้นอิทธิพลของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าที่มีต่อความพึงพอใจมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสูงกว่าเพศชาย นั้นสนับสนุนงานวิจัยของ Shavita (2015) ที่ศึกษาบริการของซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศอินเดีย แล้วพบว่าความพึงพอใจด้านการบริการที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในประสบการณ์การซื้อสินค้านั้นร้านค้าสามารถตอบสนองต่อเพศหญิงได้ดีกว่าเพศชาย ด้วยเหตุผลที่เพศหญิงมักจะมาซื้อสินค้ามากกว่าเพศชาย รวมทั้งยังเป็นผู้ที่เข้าใจถึงการใช้สินค้าในครัวเรือนได้ดีกว่าเพศชาย นอกจากนี้ในงานศึกษาของ Alptekinoglu and Corbett (2008) ยังกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างเพศในการใช้บริการ ว่าเพศหญิงมีความใส่ใจในรายละเอียดในการให้บริการมากกว่าเพศชาย ในงานวิจัยสนับสนุนเพิ่มคือการศึกษาในส่วนของผู้ใช้บริการธนาคารในประเทศฟิลิปปินส์โดย Zamri and Rahmat (2011) ที่พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันในความต้องการระดับการให้บริการในเรื่องของความเอาใจใส่กับลูกค้า และด้านความเชื่อมั่น (reliability)

ในส่วนของกลุ่มเพศชายที่พบว่าการจัดการประสบการณ์ลูกค้าไม่มีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจ อาจเป็นเพราะลักษณะสินค้าที่ศึกษาคือร้านอาหาร และสินค้าประเภทอาหารนั้นผู้หญิงนิยมจะเข้าไปร่วมปฏิสัมพันธ์ในการแบ่งปันประสบการณ์มากกว่าผู้ชาย ด้วยความสนใจทางด้านสุขภาพ (Beardsworth, Bryman and Keil, 2002) ทั้งนี้ลักษณะของสินค้าหรือบริการมักจะเกี่ยวพันกับเพศ เช่นในกลุ่มสังคมผู้ชรัยยนต์สมาชิกในสังคมเสมือนมักจะเป็นผู้ชายมากกว่า ประเด็นที่สำคัญที่พบในคืออิทธิพลของเพศชายบนเส้นอิทธิพลการปรับแต่งตามลูกค้า ต่อความพึงพอใจที่พบว่าเส้นอิทธิพลดังกล่าวของกลุ่มเพศชายสูงกว่าเพศหญิง แสดงว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศชายกับการปรับแต่งสินค้ามีพลังต่อความพึงพอใจมากกว่าทั้งนี้เป็นเพราะเพศชายมีความเชื่อมั่นในตนเองในการแสดงถึงความสามารถในการ ออกแบบตามทำความเข้าใจความต้องการและกล้าแสดงออกมากกว่าตามหลักจิตวิทยา (Sujatha, 2017; Habas, 2019) ในส่วนของการศึกษาของอิทธิพลของเพศในฐานะตัวแปรกำกับในงานนี้สอดคล้องกับงานของ Fiore, Lee, and Kunz



(2004) ที่อธิบายถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการบริโภคสินค้า/บริการ

#### ประโยชน์จากงานวิจัย (Expected Benefits)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในธุรกิจร้านอาหารนั้น ผู้บริโภคที่เป็นเพศหญิงจะมีความสนใจและเน้นความต้องการในการจัดการประสบการณ์ลูกค้ามากกว่าเพศชาย ด้วยเหตุที่เพศหญิงมักเป็นคนละเอียดด้วยเหตุที่ส่วนใหญ่เป็นแม่บ้านจึงมีความเข้าใจในการใช้สินค้า และมีประสบการณ์มากกว่าเพศชาย (Alptekinoglu and Corbett, 2008; Shavita, 2015) ดังนั้นกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นเพศหญิงจึงต้องเน้นการจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นพิเศษ ในส่วนของเพศชายจากผลการศึกษาที่พบว่า การปรับแต่งสินค้า/บริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจมากกว่าเพศหญิง ดังนั้นในธุรกิจร้านอาหาร ในส่วนผู้บริโภคที่เป็นเพศชายควรมีการใช้กลยุทธ์แบบปรับแต่งด้วยการส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ เช่นออกแบบการปรุงอาหารด้วยตนเอง ซึ่งสามารถใช้โอกาสจากวิกฤติโควิด 19 ที่มีการสั่งอาหารจากบ้านไปประกอบอาหารเองที่บ้านด้วยการปรับแต่งที่บ้านสำหรับลูกค้าที่เป็นเพศชาย ผลการศึกษานี้สามารถนำไปขยายสู่ความรู้ทั่วไปในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการประสบการณ์ลูกค้ากับการปรับแต่งสินค้าเพื่อส่งเสริมคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจบริการอื่น ๆ

การนำผลการศึกษาไปสนับสนุนงานวิชาการในส่วนของการบูรณาการการจัดการประสบการณ์ของลูกค้าซึ่งเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจมาผนวกกับการปรับแต่งของลูกค้ามาประสานกันในส่วน of ธุรกิจบริการ รวมทั้งการได้ตัวแบบใหม่ในการสร้างคุณค่าตราสินค้า

#### ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestion)

การวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดในส่วนของคุณสมบัติที่นำมาศึกษา คือเป็นเฉพาะองค์ความรู้แบบทั่วไปจากการศึกษาเฉพาะร้านอาหาร และการใช้เฉพาะเพศเป็นตัวแปรกำกับ ดังนั้นถ้ามีการขยายไปสู่ธุรกิจอื่นเช่นการทำเฟอร์นิเจอร์ และเสื้อผ้า ก็จะเห็นรูปแบบการทำการตลาดแบบ การปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมากที่ทำให้การออกแบบสินค้าสามารถแยกส่วนสินค้าในการนำไปประกอบตามรูปแบบต่างตามความต้องการลูกค้า นอกจากนี้ยังควรขยายการศึกษา โดยผนวกเรื่อง การเดินทางของลูกค้า (custom journey) เข้าร่วมด้วยก็จะทำให้การทำตลาดบูรณาการได้มากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค รวมทั้งการเชื่อมโยงกับ ตัวแปรกำกับทางด้านอื่นเช่น อายุของผู้บริโภค และลักษณะการใช้ชีวิต ก็จะได้ความรู้ในมุมมองที่กว้างขึ้นและสามารถนำไปใช้จัดการการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายได้

#### บรรณานุกรม (Bibliography)

- Aaker, D.A. (1996). **Building strong brands**. New York: Free Press: 31.
- Aigbedo, H. (2009). **A note on parts inventory and mass customization for a two stage JIT supply chain with zero-one type of bills of materials**. Journal of the Operational Research Society, 60 (9), 1286–1291.
- Alptekinoglu, A. and Corbett, C. J. (2008). **Mass customization vs. mass production: variety and price competition**. Manufacturing and Service Operations Management, 10(2), 204–217.
- Anderson, E. W., Claes F. and Roland T. R. (1997). **Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services**. Marketing Science, 16(2), 129-145.
- Barbarossa, C. and Pastore, A. (2015). **Why environmentally conscious consumers do not purchase green products: A cognitive mapping approach**. Qualitative Market Research: An International Journal, 18(2), 188-209.
- Bart H. M. (April 21-25, 2008). **Advances in mass customization and adaptive**



- manufacturing.** In The International Conference Tools and Methods of Competitive Engineering TMCE (869-880). Lzmir, Turkey.
- Bartlett, C. A., Ghoshal S. and Birkinshaw J. (2004). **Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management (4th ed.).** Irwin-McGraw-Hill: Boston (MA).
- Beardsworth A., Bryman A. and Keil T. (2002). **Women, men and food: The significance of gender for nutritional attitudes and choices.** British Food Journal, 104(7), 470-491.
- Blumler, J. G. and Katz, E. (1974). **The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research.** Beverly Hills, CA: Sage.
- Byrne, B.M. (1998). **Structural equation modelling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming.** Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cho, E. and Kim, S. (2015). **Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood.** Organizational Research Methods, 18(2), 207-230.
- Cohen, M., Agrawal, N. and Agrawal, V. (2006). **Achieving breakthrough service delivery through dynamic asset deployment strategies.** Interfaces, 36(3), 259-271.
- Dennis M. J. and Kambil A. (2003). **Service management: Building profits after the sale.** Supply Chain Management Review, 1, 42-49.
- Etgar, M. (2006). **Co-production of services: A managerial extension.** In R. F. Lusch and S. L. Vargo (Eds.), the service dominant logic of marketing: Dialog, debate and Directions (28-138), Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Fiore A. M., Seung-Eun, L. and Grace, K. (2004). **Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products.** European Journal of Marketing, 38(7), 835-849.
- Gilmore, J. H. and Pine, B. J. (1997). **The four faces of mass customization.** Harvard Business Review, 75 (January/February 1997), 91-101.
- Habas C. (2019). **What are consumer needs?** Retrieved February 20, 2020, from <https://bizfluent.com/about-6668278-consumer-needs-.html>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). Multivariate data analysis, (5th ed.), NJ: Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Homburg, C. and Andreas F. (2005). **How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach.** Journal of Marketing, 69, 95-114.
- Homans, G. C. (1958). **Social behavior as exchange.** American Journal of Sociology, 63, 597-606.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). **Structural equation modelling: guidelines for determining model fit.** The Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.
- Hume, M. and Gillian, S. M. (2010). **The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts.** The Journal of Services Marketing, 24(2), 170-182.
- Jorge, J. (2015). **The difference between customer needs and wants.** Retrieved February 13, 2020, from <http://www.game-changer.net/2015/05/20/the-difference-between->



- customer-needs-and-wants/#.XkT5NvkzblU
- Kline, R. B. (2016). **Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)**. Guilford Press.
- Kotler, P. and Keller K. L. (2012). **Marketing management (14th ed.)**. Pearson Education, Inc. United States of America.
- Keller, K. L. (2013). **Strategic brand management building, measuring, and managing brand equity**. Global Edition Pearson Education, Inc.
- Lisserre, D. V., Sonja, G., Peter S.H. and Lee F. (2012). **Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing**, Journal of INTERACTIVE MARKETING, 26, 83-91.
- Merle, A., Chandon, J. L., Roux, E. and Alizon, F. (2010). **Perceived value of the mass customized product and mass customization experience for individual consumers**. Production and Operations Management, 19(5), 503-514.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000). **Co-opting customer competence**. Harvard Business Review, 78, 79–90.
- Rahman, C. (2019). **What are consumer needs?** Retrieved 12, February, 2020, from <https://bizfluent.com/about-6668278-consumer-needs-Barbarossa>
- Ryals L. (2008). **Managing customers profitably**. John Wiley and Sons: Chichester.
- Salvador, F.D., Holan, P.M. and Piller, F. (2009). **Cracking the code of mass customization**. MIT Sloan Management Review, 50 (3), 71–78.
- Schau, H.J., Muniz A. M. and Arnould, E.J. (2009). **How brand community practices create value**. Journal of Marketing, 73(5), 30-51.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). **Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of-fit measures**. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.
- Schiffman, L. and Kanuk, L. (2007). **Consumer behavior (5th ed.)**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Shavita D. (2015). **Impact of gender on customer satisfaction for service quality: A case study of hyper stores**. International Journal of Multidisciplinary Research and Development, 2(8) 596-599
- Simonson, I. (2005). **Determinants of customers' responses to customized offers: Conceptual framework and research propositions**. Journal of Marketing, 69(1), 32-45.
- Sujatha T. (2017). **Customer needs, wants, and demands and strategic decision making**. Retrieved February 12, 2020, from <https://myventurepad.com/customer-needs-wants-demands-strategic-decision-making>
- Tseng, M. M., Jiao, R. J. and Wang, C. (2010). **Design for mass personalization**. CIRP Annals — Manufacturing Technology, 59(1), 175–178.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2016). **Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic**. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 5-23.
- Westland, J. C. (2010). **Lower bounds on sample size in structural equation modelling**. Electronic Commerce Research and Applications, 9(6), 476–487.



- Wojnicki, A. C. and Godes D. (2008). **Word of mouth as self enhancement**. Working paper, University of Toronto. Retrieved February 15, 2020, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=908999](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=908999)
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L. and Miller, M. W. (2013). **Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety**. Educational and Psychological Measurement, 73(6), 913-934.
- WooCommerce (2020). Retrieved January 17, 2020, from <https://barn2.co.uk/woocommerce-mix-and-match-products/>
- Wood, L. (2000). **Brands and brand equity: definition and management**. Management Decision, 38(9), 662-9.
- Zamri A. and Rahmat H. (2011). **Customer's brand equity and customer loyalty: A study on hotel's conference market**. World Applied Sciences Journal, 12 (Special Issue of Tourism and Hospitality), 44-49.