

การจัดการคุณค่าตราสินค้า Swensen's ในบริบทของการตลาด ที่ปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมาก Swensen's Equity Management on the Context of Mass Customization Marketing

ภากร ชอບหาญ^{1*}, นภาพร ชันธนาภา² และระพีพรรณ พิระยะกุล³

Parkorn Chobhan^{1*}, Napaporn Khantanapha² and Rapeepun Piriyaikul³

^{1,2}บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, ³คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

^{1,2}Graduate School, South East Asia University, ³Faculty of Science, Ramkhamhaeng University

*ผู้รับผิดชอบหลัก e-mail: swpinparkorn@gmail.com

Received: July 25, 2020; Revised: September 26, 2020; Accepted: September 29, 2020

บทคัดย่อ

การตลาดที่ปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมาก เป็นกลยุทธ์การตลาดร่วมสมัย ที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน อันสืบเนื่องมาจากความแตกต่างในเชิงพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับแต่งนั้น มีความหลากหลายตั้งแต่รถยนต์ เครื่องใช้ในครัวเรือน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม ในส่วนของ ไอศกรีม Swensen's มีการใช้กลยุทธ์นี้ใน 3 ปัจจัยอันประกอบด้วย การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า เพื่อไปส่งเสริมให้เกิด คุณค่าตรา Swensen's การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลต่อคุณค่าตรา Swensen's โดยใช้ตัวแบบเชิงสาเหตุจากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 300 ตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ลูกค้าของ Swensen's ในช่วงอายุ 18 ปีขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อคุณค่าตรา Swensen's สูงสุด คือ 0.518 ซึ่งสูงกว่าการปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้าซึ่งมีน้ำหนัก 0.214

คำสำคัญ: การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า, การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า, การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า คุณค่าตราสินค้า

ABSTRACT

Mass customization marketing is a contemporary marketing strategy that is widely used today as a result of differences in behavior and emotions of consumers. The customized products are in a wide range i.e. automobile, kitchen utensils, including food and beverage products. Swensen's has implemented this strategy in 3 factors, including customer collaboration management, product customization and product design to suit customers in order to promote

Swensen's equity. The objective of this study is to test the influence of these management factors on the Swensen's equity by using a causal model from the analysis of data obtained from 300 samples. The sample used in the research was Swensen's customers aged 18 and over. The study found that the packaging design to create a product that is suitable to the customer has a positive influence on the Swensen's equity with the highest value of 0.518, which is higher than the customization of the product to suit the customer with the weight of 0.214.

Keywords: Customer Collaboration Management, Product Customization to Suit Customers, Product Design to Suit Customers, Brand's Equity

บทนำ

การประกอบธุรกิจในการผลิตสินค้าหรือบริการ ต้องอาศัยกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับแต่ละยุคแต่ละสมัยที่แตกต่างกันอันเป็นสืบเนื่องจากปัจจัยภายในตัวผู้บริโภค และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ เช่น เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และคู่แข่งทางการค้า ดังนั้นการตลาดในแต่ละยุคจึงมีความแตกต่าง และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องเช่น ในยุคก่อนจะเป็นการตลาดที่เน้นการผลิตสินค้าเป็นหลักเพราะการแข่งขันไม่สูง และผู้บริโภคก็ยังไม่มีการเชื่อมต่อเป็นเครือข่าย ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าจึงมุ่งเน้นแต่จะผลิตสินค้าตามที่ตนเองต้องการ แล้วใช้กำหนดนโยบายให้พนักงานขาย พยายามขายสินค้าที่ผลิต แต่เมื่อมีคู่แข่งมากขึ้น ประกอบกับผู้บริโภคสามารถเชื่อมต่อกันด้วยเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมและสร้างเป็นกลุ่มเครือข่าย ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าจึงมุ่งเน้นแต่จะผลิตสินค้าตามที่ตนเองต้องการ แล้วใช้กำหนดนโยบายให้พนักงานขาย พยายามขายสินค้าที่ผลิต แต่เมื่อมีคู่แข่งมากขึ้น ประกอบกับผู้บริโภคสามารถเชื่อมต่อกันด้วยเทคโนโลยีโดยเฉพาะสื่อสังคมและสร้างเป็นกลุ่มเครือข่ายที่มีการแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับ

จากการบริโภคสินค้า ที่มีการแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากการบริโภคสินค้า ธุรกิจทั้งหลายต้องเปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Centric) แทน กลยุทธ์ดังกล่าวก็มีความซับซ้อนและแตกออกมาเป็นรูปแบบต่าง ๆ โดยมีเจตนาหลัก คือ การปรับปรุงสินค้าและการส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Dennis M. J. & Kambil A. 2003) ส่งผลให้นักการตลาดต้องเสาะหาข้อมูลความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาออกแบบและส่งต่อไปยังกระบวนการผลิตให้ได้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด

การสร้างคุณค่าตราสินค้าเป็นเป้าหมายในการทำธุรกิจ ซึ่งส่งผลถึงการเจริญเติบโต มีผลกำไร ในส่วนของลูกค้า คุณค่าตราสินค้าเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า/ผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้า ซึ่งเป็นความภักดีต่อตราสินค้า ที่เรียกว่าความภักดีทั้งในเชิงเจตคติและพฤติกรรม (Kumar et al., 2008; Ryals L. 2008) ดังนั้นธุรกิจที่ผลิตสินค้า/บริการทุกประเภทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ กันในการนำไปสู่การรับรู้คุณค่าตราสินค้า การใช้กลยุทธ์แบบเหมาะสมกับตน (Personalization) และกลยุทธ์แบบเหมาะสมกับลูกค้า (Customization) นับเป็นกล

ยુทธีเริงรุก (Prahalad & Ramaswamy, 2000) โดยที่นักการตลาดต้องมีความเข้าใจในตัวลูกค้าอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการที่แท้จริง ในส่วนของธุรกิจประเภทไอศกรีม ก็มีการนำกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเหมาะสมกับลูกค้า (Customization) มาใช้แต่มีการดัดแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจคือ กลยุทธ์ทางการตลาดแบบเหมาะสมกับลูกค้าจำนวนมาก (Mass Customization) ธุรกิจไอศกรีม แต่ละแบรนด์มีการประยุกต์กลยุทธ์นี้แตกต่างกันไป ในส่วนของบริษัท Swensen's ที่ประกอบธุรกิจร้านไอศกรีม รวมทั้งการมีช่องทางขายในการส่งตรงถึงลูกค้า ก็มีการใช้การตลาดแบบเหมาะสมกับลูกค้าจำนวนมาก ในรูปแบบที่พัฒนาแตกต่างจากแนวคิดทั่วไปของตะวันตก โดยมีการนำมาผสมผสานร่วมกับวัฒนธรรมการบริโภคของไทย

ธุรกิจไอศกรีมถือว่าเป็นธุรกิจที่มีมูลค่ามาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ค.ศ. 2022 (ตารางที่ 1) คาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูง

ตารางที่ 1 ส่วนแบ่งธุรกิจไอศกรีมในประเทศไทย

ธุรกิจไอศกรีมในประเทศไทย	ระดับกลาง	ระดับพรีเมียม	ระดับล่าง
ส่วนแบ่งการตลาด	60%	33%	7%

ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2555). จาก <http://www.kasikornresearch.com> สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2563

จากข้อมูลจากตารางที่ 1 แสดงถึงส่วนแบ่งของการตลาดไอศกรีมพรีเมียม ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจไอศกรีมในประเทศไทยถึงร้อยละ 33 ซึ่งอาจจะทำให้มีผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลของการแข่งขันทางการตลาด ทั้งนี้บริษัท Swensen's มีการแปลงกลยุทธ์การตลาดแบบเหมาะสมกับลูกค้าจำนวนมากที่

ถึงประมาณสองหมื่นล้านบาท ทั้งนี้จากข้อมูลของธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มนี้ประกอบด้วย Swensen's, Cold Stone, Haagen-Dazs, Baskin Robbins ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันคือ เป็นตราสินค้าจากต่างประเทศ มีการตกแต่งร้านสวยงาม มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน และมีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน โดยตราไอศกรีมต่าง ๆ เหล่านี้จะได้เปรียบในชื่อของตราสินค้าเนื่องจากเป็นตราสินค้าที่คนทั่วโลกรู้จัก รวมทั้งสามารถหาซื้อบริโภคได้ง่ายจากห้างสรรพสินค้าทั่วไป ถือเป็นคู่แข่งทางตรงที่ส่งผลให้เกิดการต่อสู้ในด้านของราคา การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งในด้านของการบริการ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจของตนเอง การทำธุรกิจในกลุ่มนี้ให้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการใช้กลยุทธ์หลายแบบร่วมกันเช่น การตอบสนองลูกค้าแบบเน้นกลุ่มหรือเจาะกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบนิยมของหวานประเภทไอศกรีม

แตกต่างจากแนวคิดทั่วไปของตะวันตก โดยมีการนำมานบูรณาการร่วมกับวัฒนธรรมการบริโภคของไทย จึงต้องการที่จะศึกษาตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบการตลาดแบบเหมาะสมกับลูกค้าจำนวนมากเพื่อส่งเสริม การรับรู้คุณค่าตราสินค้าของ Swensen's ว่ายังมีส่วนใดที่ต้องพัฒนาให้มี

ศักยภาพสูงขึ้นในการส่งเสริมการรับรู้คุณค่าตราสินค้า

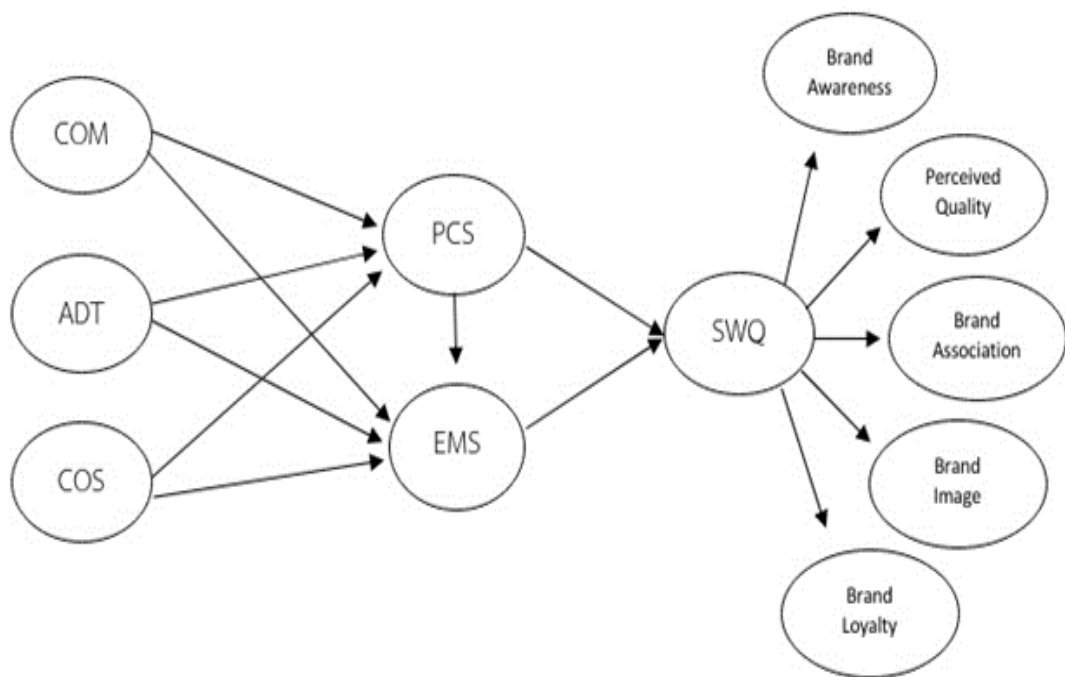
กลยุทธ์การตอบสนองลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าที่มีจำนวนมากนั้น ต้องมีการบริหารการผลิต การออกแบบ ในส่วนต่าง ๆ ของสินค้าเพื่อให้นำไปสู่กระบวนการปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละรายตามความเหมาะสม เช่น การให้ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์ได้ตามความชอบ ทั้งนี้ต้องอาศัยการออกแบบแยกส่วนของสินค้าให้มีส่วนหลัก (Core) และส่วนเสริม (Option) ที่เหมาะสม ทำให้ประหยัดต้นทุนในส่วนหลักและสนับสนุนความต้องการของลูกค้าในการเลือกสินค้าส่วนเสริม ซึ่งหมายถึงธุรกิจต้องมีการปรับกระบวนการผลิตและโครงสร้างขององค์กรให้ตอบรับ ส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างคุณค่าของตราสินค้าได้อีกด้วย (Johnston, Robert & Kong, Xiangyu, 2011) ทั้งนี้ บริษัท Swensen's ได้มีการดำเนินการใช้ปัจจัยการจัดการความร่วมมือกับลูกค้า (Collaborative Management) การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า (Adaptive Design) และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า (Cosmetic) มาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดมาระยะหนึ่งแล้ว ตามการนิยามของกลยุทธ์ดังกล่าวคือ ตัวผลิตภัณฑ์สามารถปรับใช้กับผู้บริโภคแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งจะใกล้เคียงกับกลยุทธ์การออกแบบสินค้าเฉพาะตน (Personalization) (Gilmore, J.H. & Pine, B.J. 1997) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกประเด็นการศึกษาในหัวข้อ “การจัดการตราสินค้า Swensen's ในบริบทของการตลาดที่ปรับแต่งตาม

ลูกค้าจำนวนมาก” โดยศึกษา ในรอบการบริหารปัจจัยการจัดการความร่วมมือกับลูกค้า (Collaborative Management: COM) การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า (Adaptive Design : ADT) และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า (Cosmetic : COS) โดยมีปัจจัยความพอใจด้านกายภาพ และความพอใจด้านอารมณ์ เป็นปัจจัยคั่นกลาง อันนำไปสู่การคุณค่าของ Swensen's (Swensen's Equity) เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงปัจจัยการบริหารทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาการจัดการตราสินค้า Swensen's ในให้ประสบผลตามเป้าหมายของธุรกิจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับของบุพปัจจัย คือการจัดการความร่วมมือกับลูกค้า การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า รวมทั้งระดับของปัจจัยตามคือ ความพอใจด้านกายภาพ ความพอใจด้านอารมณ์ และคุณค่าตรา Swensen's
2. ศึกษาตัวแบบการจัดการตราสินค้า Swensen's ในบริบทของการตลาดที่ปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมาก

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงวิเคราะห์เพื่อทดสอบตัวแบบ โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามจากลูกค้าของ Swensen's จำนวน 300 คน เนื่องจากไม่ทราบขนาดประชากร การกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัย ค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยใช้หลักการคำนวณขนาดตัวอย่างขั้นต่ำในการทดสอบสมการโครงสร้าง ของ Westland, (2010) โดยใช้สูตรการคำนวณหาว่า n ดังนี้

$$n \geq \left[50 \left(\frac{1}{k} \right)^2 - 450 \left(\frac{1}{k} \right) + 1100 \right]$$

โดย J คือ จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์
และ k คือ จำนวน latent Variable

ผลการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างคือ n ขั้นต่ำ 200 ตัวอย่าง งานวิจัยนี้จะใช้ขนาดตัวอย่าง 300 หน่วย โดยใช้แผนการสุ่มตัวอย่างแบบแผนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ แบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมและใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตามเกณฑ์ และทดสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด ด้วยการใช Cronbach's Alpha ที่ค่าตั้งแต่ 0.856 - 0.943 ซึ่ง สูงกว่าค่ามาตรฐาน 0.70 แสดงว่ามีความเหมาะสมของเครื่องมือ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบปัจจัยที่ศึกษาตามกรอบแนวคิด

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	สัมประสิทธิ์ แห่งความ ผันแปร	ระดับ
การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า	3.467	1.316	0.380	ปานกลาง
การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า	4.111	0.708	0.172	มาก
การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า	3.951	0.799	0.202	มาก
ความพึงพอใจทางกายภาพ	3.978	0.915	0.230	มาก
ความพึงพอใจทางด้านอารมณ์	4.134	0.733	0.177	มาก
คุณค่าตรา Swensen's	3.954	0.794	0.201	มาก

ผลการวิจัย

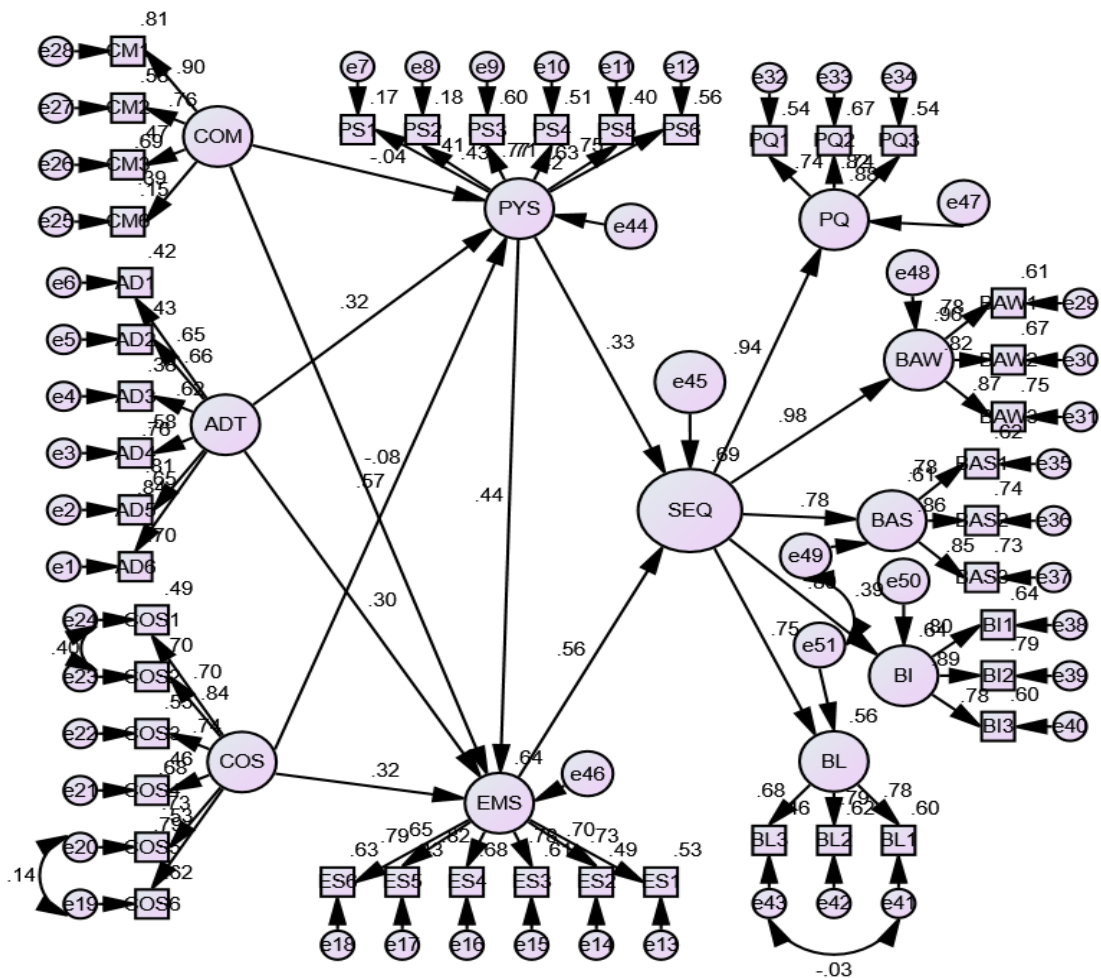
วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์จาก ตาราง 2 พบว่า การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า มีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า โดยปัจจัย คั่นกลางระหว่าง ความพึงพอใจทางด้านอารมณ์มี คะแนนสูงกว่ารวมทั้งคะแนนเกาะกลุ่มมากกว่า ปัจจัยความพึงพอใจทางกายภาพ จากตาราง เปรียบเทียบในแต่ละปัจจัยในภาพรวมทุกปัจจัย มี ค่า CV ประมาณ 20 หรือต่ำกว่า เว้นแต่ปัจจัย การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่ไปในทิศทางเดียวกันสูงมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) ในการแบ่งตัวแปร ในแต่ละ construct และการตัวปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันพบว่า Chi-Square/df = 3.606 Normed Fit Index (NFI) = 0.808 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) =

0.846 Comparative Fit Index (CFI) = 0.867 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.047, Root Mean Square Error Average (RMSEA) = 0.073 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.875 จัดว่าความเหมาะสมของตัวแบบในการแบ่งปัจจัยอยู่ในระดับพอใช้ โดยทุกตัวแปรในแต่ละปัจจัยมีค่าน้ำหนักในระดับนัยสำคัญ

ในส่วนของการตัวปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสมและการทดสอบสมมติฐานได้ผลดังนี้



Chi-Square = 2804.192, df= 841, Chi-Square/df= 3.334, p-value =.000
NFI= .828, CFI= .877, RMSEA = .073, RMR = .045

ภาพที่ 2 ผลการปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม แสดงค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน

ค่าดัชนีความเหมาะสมมาตรฐาน
 $\chi^2 / df = 3.334$, RMSEA = 0.073, CFI= 0.877,
NFI = 0.828, GFI = 0.827, AGFI = 0.808, IFI =
0.842 และ RMR =0.045 เมื่อเทียบกับเกณฑ์

มาตรฐานของ Hooper et al. (2008) จัดว่าตัว
แบบอยู่ในระดับพอใช้

ตารางที่ 3 การทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดงานวิจัย

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
COM -> PYS	0.002	0.021	0.983	ไม่ส่งผล
ADT -> PYS	0.155	1.418	0.156	ไม่ส่งผล
COS -> PYS	0.530***	5.786	0.000	ส่งผลเชิงบวก
COM -> EMS	-0.142	-1.242	0.128	ไม่ส่งผล
ADT -> EMS	0.253***	3.411	0.000	ส่งผลเชิงบวก
COS -> EMS	0.171*	1.997	0.043	ส่งผลเชิงบวก
PYS -> EMS	0.553***	5.894	0.000	ส่งผลเชิงบวก
PYS -> SEQ	0.390***	5.123	0.000	ส่งผลเชิงบวก
EMS -> SEQ	0.381***	6.093	0.000	ส่งผลเชิงบวก

*p=.05, ** p=0.01, ***p=0.001

สรุปผลดังนี้

1) การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า (Collaborative Management : COM) ไม่ มีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจทางกายภาพ (Physical satisfaction: PYS) และความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ (Emotional satisfaction: EMS)

2) การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า (Adaptive Design: ADT) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ (Emotional satisfaction: EMS)

3) การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า (Cosmetic: COS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความความพึงพอใจทางกายภาพ (Physical satisfaction: PYS) และความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ (Emotional satisfaction: EMS)

4) ความพึงพอใจทางกายภาพ (Physical satisfaction: PYS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึง

พอใจทางด้านอารมณ์ (Emotional Satisfaction: EMS)

5) ความความพึงพอใจทางกายภาพ (Physical satisfaction: PYS) และความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ (Emotional satisfaction: EMS) อิทธิพลเชิงบวกต่อคุณ ค่าตรา Swensen's (Swensen's Equity)

อภิปรายผล

ในส่วนของการยุทธ์การตลาด ที่ปรับแต่งตามลูกค้าจำนวนมากโดยใช้ 3 รูปแบบคือ การจัดการความร่วมมือกับลูกค้า การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับลูกค้า พบว่าระดับคะแนนที่กลุ่มตัวอย่างให้กับ Swensen's ประเด็น การจัดการความร่วมมือกับลูกค้ามีค่าต่ำที่สุด ซึ่งสนับสนุนกับผลการศึกษาว่าปัจจัยนี้ไม่มีอิทธิพลต่อ ปัจจัย

คั่นกลางทั้งด้านความพึงพอใจเชิงพฤติกรรมและเชิงอารมณ์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวตรงกับทฤษฎีการสื่อสารข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าของ Swensen's (Swensen's fan Page) พบว่ากิจกรรมในการจัดการเรื่อง การจัดการความร่วมมือกับลูกค้าซึ่งต้องเน้นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อเสาะหาความต้องการออกมา เพื่อนำมาสร้างสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ยังอยู่ในระดับน้อยมาก โดยกิจกรรมส่วนใหญ่มักเน้นไปในการส่งเสริมการขายมากกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความร่วมมือกับลูกค้าตามแนวทางของ Beth Copping, Chris Poole & Simon Bailey (2017) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การธุรกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Transactions) การจัดการการทำงานร่วมกับปัจจัยภายนอกคือลูกค้า โดยการเริ่มต้นด้วยการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร 2) ความร่วมมือในการทำธุรกรรม (Transactional Collaboration) เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อที่หาความคาดหวังและความต้องการในการนำสินค้าไปบริโภค เพื่อนำไปกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ในห่วงโซการผลิตสินค้าขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าได้สินค้าตามที่ตนเองต้องการในเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนนี้จะต้องดำเนินการส่วนของ การจัดการความร่วมมือ รวมทั้งการประสานหน้าที่ต่าง ๆ ให้ดำเนินการได้อย่างลื่นไหล อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สำคัญคือต้องสร้างความไว้วางใจในการจัดการความร่วมมือ 3) ความร่วมมือในระยะเปลี่ยนผ่าน (Transitional Collaboration) เป็นการประสานงานภายในระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย เพื่อนำความต้องการของลูกค้าไปสู่การผลิตที่ตอบสนองการรับรู้คุณค่าและ

ความพึงพอใจ ขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และกับลูกค้า 4) ความร่วมมือแบบทวิภาคี (Bilateral Collaboration) ในขั้นตอนนี้ ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกันก็จะรวบรวมไว้ เพื่อนำสู่การจัดการระบบการผลิต และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิต (Supplier) ที่เกี่ยวข้องต่อไปขั้นตอนนี้มาถึงประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าแบบครบวงจร (Performance of the end-to-end Value Chain) โดยการดำเนินการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการผลิต และ 5) ความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multilateral Collaboration) หมายถึงการจัดการความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตเป็นแบบพหุภาคี และการจัดการความร่วมมือกับลูกค้า เห็นได้ว่าทั้ง 5 ขั้นตอน ก่อนข้างจะต้องใช้การลงทุนที่สูง ซึ่งในปรากฏการณ์จริง Swensen's ก็ยังมีข้อจำกัดในการจัดการเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์และการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตสำหรับสิ่งที่เรียกว่าความปกติใหม่ (New Normal) ที่อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การใช้ชีวิตผู้คนในสังคมที่คุ้นเคยกับวิถีชีวิตประจำวันรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยี และในด้านการดำเนินธุรกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปไม่เหมือนเดิม ทั้งในวันนี้ และหลัง COVID-19 สิ้นสุดลง ธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนตามวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ ซึ่งทำให้คนในสังคมมีความผูกพันด้านอารมณ์กับสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ช่วงแรก ๆ ของการแพร่ระบาด จนถึงทุกวันนี้ ดังนั้นธุรกิจที่จำเป็นต่อการบริโภคพื้นฐาน

อาจยังได้รับการตอบสนองแต่รูปแบบบริการเปลี่ยนไป นอกจากนี้ผู้บริโภคก็เริ่มจัดการกับความเสี่ยงด้วยการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น สิ่งที่กำลังมาแล้วส่งผลอย่างยิ่งต่อสินค้าที่ไม่จำเป็น เช่น ไอศกรีมที่ทราบกันอยู่ว่าไม่ได้เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตเหมือนอาหาร นั่นหมายความว่า กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับ สภาพที่เรียกว่า ทำงานที่บ้าน (Work from Home) หรือการเรียนที่บ้าน (Study from Home) ควรจะเป็นการปรับแต่งสินค้า โดยออกแบบให้เหมาะกับการบริโภคที่บ้านกับครอบครัวแทน เช่น ลูกค้านี้ชื่อเฉพาะ “core

attributes” คือไอศกรีม ส่วน “Optional attributes” ให้ใช้ผลไม้หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่สามารถรับประทานร่วมกับไอศกรีมได้ที่มือที่บ้านแทนเป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทที่ประกอบธุรกิจ Swensen's สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะกับลูกค้า (Adaptive Design) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพอใจในด้านอารมณ์ (Emotional satisfaction) ไปใช้ในการวางแผนธุรกิจ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2555). *ส่วนแบ่งธุรกิจไอศกรีมในประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2563 จาก <http://www.kasikornresearch.com>
- Beth Coppinger, Chris Poole & Simon Bailey. (2017). *Focus on Six Capabilities to Master Supply Chain Customer Collaboration for Value Creation*. pp. 1-12. Retrieve 25, Dec 2019 from cmworld.com/wpcontent/uploads/2018/10/focus-on-six-capabilities-to.pdf
- Dennis M. J. & Kambil A. (2003). Service Management: Building Profits after the Sale. *Supply Chain Management Review*, (1), 42-49.
- Gilmore, J.H. & Pine, B.J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75 (January / February 1997), 91-101.
- Johnston, Robert & Kong, Xiangyu, (2011). The customer experience : a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5-24.
- Kumar, V. & Shah, D. (2008). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing, [e-journal]*, 80(4), pp. 317-329.
- Prahalad & Ramaswamy. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78, pp.79-90.
- Ryals L. (2008). *Managing customers profitably*. John Wiley & Sons: Chichester.