

การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ



นางสาวกรวิกา รอดปาน

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT FOR PUBLIC RELATIONS IN BOOKSTORE  
BUSINESS



Miss Kornwika Rodphan

สภามหาวิทยาลัยบูรพา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts Program in Public Relations

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University



กรวิกา รอดปาน : การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ. (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT FOR PUBLIC RELATIONS IN BOOKSTORE BUSINESS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.พัชนี เขยจรรยา, 160 หน้า.

การวิจัยเรื่อง การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1)กระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า 2)ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า 3)การมีส่วนร่วมของลูกค้าที่มีต่อกิจกรรม และ4)ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ กลุ่มตัวอย่างของร้านหนังสือที่เลือกศึกษา คือ ซี เอ็ดมอนด์เซ็นเตอร์ นายอินทร์ ศูนย์หนังสือจุฬาฯ บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ ส่วนกลุ่มลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้านข้างต้น มีจำนวน 50 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร

ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจหนังสือมีแนวทางในการสร้างประสบการณ์ลูกค้าแตกต่างกัน โดยมี 2 แนวทาง คือ 1)แนวทางสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ และ2)แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางความรู้สึก โดยผ่านพนักงาน สื่อสิ่งพิมพ์ และทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่ในการสื่อสารกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางการสร้างประสบการณ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า มี 2 เรื่อง คือ 1) พนักงานและบริการ 2) ลูกค้า การแก้ไขปัญหาคือ การฝึกอบรมพนักงานและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
3. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น ลูกค้าส่วนใหญ่ทราบข่าวสารด้วยตนเองและเข้าร่วมเปิดตัวหนังสือมากที่สุด โดยลูกค้าส่วนมากมีความพึงพอใจเรื่องเนื้อหาของงานมากที่สุด
4. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ โดยเฉพาะร้านหนังสือที่มีสาขาที่สะดวกในการเข้าไปใช้บริการ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านสินค้ามากที่สุด

ภาควิชา การประชาสัมพันธ์ ลายมือชื่อนิสิต..... น.ร.วิภา รอดปาน.....  
 สาขาวิชา การประชาสัมพันธ์ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา 2550

# # 4985053228 : MAJOR PUBLIC RELATIONS

KEY WORD: CEM / CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT / BOOKSTORE

KORNWIKA RODPHAN: CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT FOR PUBLIC RELATIONS IN BOOKSTORE BUSINESS. THESIS PRINCIPAL ADVISOR: Assoc. PROF. PATCHANEE CHEYJUNYA, 160 pp.

The research on Customer Experience Management for Public Relations in Bookstore Business aimed to study 1) the customer experience management process; 2) problems and obstacles in customer experience management 3) the participation of the customers towards the activities and 4) satisfaction of the customers towards the atmosphere of the bookstores. The five bookstores under study were Se-ED Book Center, Naiin, Chulalongkorn University Book Center, B2S, and Kinokuniya. The research was qualitative. To collect the data, an in-depth interview with 50 samples chosen from the customers of the five bookstores, non-participatory observation and documentary research were used.

The findings were as the followings:

1. The process of customer experience management of the bookstores was different. There were two ways of management. One was physical experience management; the other was emotional experience management through sale employees, printed and electronic media whereas public relations practitioners were responsible for communicating the activities relevant to the customer experience management to their customers in order to cope with goal of the organization.
2. There were two management problems they were facing. One was the front-line staff and their services. The other was the customers. To solve the problems was to have a training for the front-line staff on how to building up a good relationship with their customers.
3. The customers participation in the activities organized by the bookstores, most customers knew about the activities they participated by walking and participating in the new product launching event. Most customers were satisfied with the themes of events.
4. The customers were satisfied most with the atmosphere of the bookstores especially the ones whose branches were in department stores where they could use the services and the products conveniently.

Department	Public Relations	Student's signature..... <i>Kornnika Rodphan</i> .....
Field of study	Public Relations	Principal Advisor's signature..... <i>Patchanee</i> .....
Academic year	2007	

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ และคำปรึกษา ตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จาก รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ศูนย์หนังสือจุฬาฯ ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์ และนายอินทร์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อ สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ วิทยานิพนธ์เล่มนี้คงจะไม่สำเร็จ ถ้าปราศจากความเมตตาของผู้ใหญ่ใจดีทุกท่าน

อันดับสุดท้าย ขอขอบพระคุณ พ่อ นายวุฒิชัย รอดปาน และแม่ นางเอื้องฟ้า รอดปาน ผู้ให้กำเนิด คุณตา นายสนิท โชนนะโชติ ผู้ล่วงลับไปแล้ว ขอขอบคุณความรัก ความดีงามที่ท่านได้มอบให้ ขอขอบคุณแม่ ขอขอบคุณกำลังใจ และกำลังใจทรัพย์ ที่มีมาให้ตลอด แม่คนดีที่สุดเลย ขอขอบคุณน้ำ นายคำรณ โชนนะโชติ ที่คอยดูแลเรื่องอาหาร ขนมน และหาตัวอย่างวิทยานิพนธ์มาให้ ขอขอบคุณพี่ชาย นายอภิชาติ รอดปาน สำหรับเงินสนับสนุนค่าขนม และที่ลืมไปไม่ได้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ปริญญาโททุกคนที่คอยให้กำลังใจและคอยช่วยเหลือมาตลอดโดยเฉพาะ คุณชญญรัตน์ สาปาน เพื่อนที่ปรึกษาส่วนตัว, คุณสินีนากู สว่างใจธรรม เพื่อนผู้ให้ข้อมูลด้านเทคนิค, คุณวิลาวรรณ แก้วอ่อน พี่ที่คอยให้กำลังใจ และคุณสุมาลี อำนวยพรพีที่ให้ความบันเทิง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ปัญหาคำถามวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดการประชาสัมพันธ์.....	8
แนวคิดการสื่อสารการตลาด.....	16
แนวคิดการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....	18
แนวคิดการมีส่วนร่วม.....	36
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	52
รูปแบบการวิจัย.....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
แหล่งข้อมูลในการศึกษา .....	55
ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	57
การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการนำเสนอ.....	59

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	60
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้น.....	61
ส่วนที่ 2 : ผลการวิจัย.....	72
กระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....	72
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และวิธีแก้ไข.....	95
การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น.....	98
ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ.....	106
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	114
สรุปผลการวิจัย.....	114
อภิปรายผล.....	128
ข้อเสนอแนะ.....	139
รายการอ้างอิง.....	145
ภาคผนวก.....	151
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	160

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลเบื้องต้นของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน.....71

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....73

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....78

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบแนวทางการสร้างประสบการณ์ของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน.....86

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบจุดติดต่อประสบการณ์ลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน.....91

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และวิธีแก้ไข  
.....97

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบ การเปิดรับข่าวสารของลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม.....99

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบประเภทกิจกรรมที่ลูกค้าเข้าร่วม.....100

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกของลูกค้าที่เข้าร่วมงาน.....101

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกด้านบวกที่ลูกค้าชอบ.....104

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกด้านลบของลูกค้าที่มีต่อการจัดกิจกรรมของร้านหนังสือ  
.....106

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบสาขาที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการร้านหนังสือบ่อย.....108

ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ.....109

ตารางที่ 14 แสดงการเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน.....112

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 แสดง 5 ขั้นตอนในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....25

แผนภาพที่ 2 แสดงการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าแบบที่ 1.....139

แผนภาพที่ 3 แสดงการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าแบบที่ 2.....140

แผนภาพที่ 4 แสดงแนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า.....141

แผนภาพที่ 5 แสดงจุดติดต่อประสบการณ์ของลูกค้า.....142

แผนภาพที่ 6 แสดงแนวโน้มการบริหารประสบการณ์ลูกค้า.....143



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มา และความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การบริโภคลดลงเนื่องจากผลของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกประกอบกับการที่ลูกค้ามีความต้องการที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งบางครั้งเพียงกลยุทธ์ด้านราคาเท่านั้น เช่น การลดราคา ก็เริ่มใช้ไม่ได้ผลในระยะยาวในการจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือดึงลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กร (Kotler and Armstrong, 1999) องค์กรจากเดิมที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จึงได้เปลี่ยนมาเน้นที่การครองใจผู้บริโภคแทน และเห็นว่าผู้บริโภคมีความสำคัญเสมือนทรัพย์สินขององค์กร และการที่แต่ละองค์กรไม่อาจแข่งขันกันด้วยคุณภาพของสินค้าและบริการหลักเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป เนื่องจากคู่แข่งในท้องตลาดทุกรายต่างมีศักยภาพในการผลิตสินค้าและบริการหลักได้อย่างดีเยี่ยมกันมากขึ้น ทำให้ลูกค้าเริ่มมองหาข้อแตกต่างในสินค้าและบริการจากคุณค่าเพิ่มอื่น ๆ อาทิ พิจารณาว่าองค์กรใดสามารถให้บริการที่เป็นมิตรได้มากกว่า เป็นต้น (มนัสสา จินต์จันทรวงศ์, 2543)

ในยุคที่ธุรกิจเร่งปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพสินค้า เพื่อให้ได้ตรารับรองมาตรฐานคุณภาพ แต่เมื่อสอบถามลูกค้าถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ลูกค้าส่วนใหญ่กลับตอบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด คือความรู้สึกวางใจที่มีต่อการบริการซึ่งองค์กรส่งมอบให้ ลูกค้าหลายรายตอบว่า ธุรกิจหลายแห่งต่างก็มีตรารับรองมาตรฐานคุณภาพ ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่า สินค้าของผู้ผลิตทุกรายต่างก็มีคุณภาพทัดเทียมกัน แต่ลูกค้าจะยินดีสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเอาใจใส่ลูกค้าในทุก ๆ ขณะของการติดต่อ ตั้งแต่ก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ (ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2549)

ความพยายามในการดำเนินการให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางขององค์กรเป็นสิ่งที่หลาย ๆ องค์กรได้ดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา องค์กรที่เข้าใจความสำคัญของลูกค้า จึงพัฒนาได้เร็วกว่า องค์กรเหล่านี้รู้ว่ามูลค่าที่แท้จริงขององค์กรคือ ลูกค้า ไม่ใช่สินค้า ดังนั้น จึงลงทุนทรัพยากรของตนอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารประสบการณ์ลูกค้า จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างมากในธุรกิจประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ ในยามที่ลูกค้ากำลังตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากธุรกิจ 2 รายที่สามารถสร้างกลยุทธ์ตราสินค้าให้จดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดี มีบริการจัดส่งด่วนถึงบ้านลูกค้า พร้อมทั้งมี

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าผ่านโปรแกรม CRM มากมาย เช่น โปรแกรมสะสมยอดซื้อวารสารสำหรับสมาชิก ฯลฯ ซึ่งธุรกิจทั้งสองแห่งก็สามารถสร้างกลยุทธ์การตลาดหลักดังกล่าวได้เหมือนกันหรือเรียกได้ว่าไม่มีความแตกต่างกัน ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อจากค่ายใด ขึ้นอยู่กับความรู้สึกดีๆ ที่ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความวางใจ ความเอาใจใส่ ความเข้าใจในความต้องการ ฯลฯ ในทุกขณะของการติดต่อ ตั้งแต่ก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ การใช้สินค้า และความรู้สึกหลังการซื้อ ในตอนต้นศตวรรษที่ 21 นี้เอง จึงเป็นยุคของการสร้างความแตกต่างด้วยประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีที่ลูกค้ามีต่อตราสินค้าและธุรกิจ และประสบการณ์ที่ว่านี้ก็ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น หากแต่เกิดจากการสะสมเพิ่มพูนและตกย้ำในทางบวกตลอดเวลา (ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2549) ลูกค้าจะมีประสบการณ์จากการได้พบเห็นหรือได้ทำมาก่อนในอดีต เมื่อลูกค้ามีประสบการณ์ตรงจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเขามีประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ จะทำให้เกิดข้อมูล และก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ประสบการณ์ในอดีตของลูกค้า เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าคาดเดา และคาดหวังสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่เขาต้องการ การที่ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีในการซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์ก็จะเปิดรับข้อมูลได้ง่าย ในทางตรงกันข้าม หากลูกค้ามีประสบการณ์ที่ไม่ดีก็จะปฏิเสธข้อมูลนั้น (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2550)

กลยุทธ์ซีอีเอ็ม หรือ Customer Experiential Management คือ การสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค เป็นการพัฒนามาจากกลยุทธ์ซีอาร์เอ็ม หรือ Customer Relationship Management แต่เพิ่มความพิเศษโดยจะเป็นการทำตลาดเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค และนำไปสู่การฝังใจ "เชิงบวก" ทั้งกับแบรนด์และองค์กร เห็นชัดเจนกับอีเวนต์สินค้าและบริการทั้งหลาย ที่ต้องสอดแทรกเหตุการณ์สุดประทับใจไว้เป็นไฮไลต์ของแต่ละงานอย่างเช่น การแจกคู่มือให้กับสมาชิกรายบุคคลของท็อปส์, การให้ Adviser ของพารากอนเพื่อให้ลูกค้ามีที่ปรึกษาในการซื้อสินค้าและบริการ, ห้างเกษรจัดดีไซเนอร์เพื่อออกแบบการแต่งกายให้กับลูกค้า เป็นต้น (บิลีนสไทย, มกราคม 2551)

การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นการเปลี่ยนมุมมองการตลาดจากที่เน้นตัวสินค้าและบริการไปสู่การเน้นให้ลูกค้าเป็นหัวใจของการตลาด ด้วยการศึกษาลูกค้าต้องการมีประสบการณ์อย่างไร ในการใช้สินค้าหรือบริการ แล้วออกแบบสินค้า บริการ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่ตอบสนอง และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ภายใต้งานวิจัยเพื่อให้ทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า (Customer Insight) และกับการกำหนดจุดยืนทางการตลาดที่สะท้อนถึงการสนองตอบต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าพึงปรารถนา (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546)

การบริหารประสบการณ์ลูกค้า เป็นกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผ่านประสบการณ์ทั้งหมดของลูกค้า อย่างละเอียดถี่ถ้วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ แบรินด์และองค์กร ที่มากกว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) เพราะเป็นการเน้นประสบการณ์ที่เชื่อว่าสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Rich Relation) ได้ ซีอีโอเอ็มยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ โดยกิจกรรมหรือการกระทำใดๆ ของผลิตภัณฑ์ แบรินด์และองค์กรจะต้องเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กับชีวิตของลูกค้า (ซีรฟันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2550)

แม้คำว่า ประสบการณ์ของลูกค้า ฟังแล้วมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง แต่ความหมายจริงๆ ของมันก็คือ สิ่งที่ลูกค้าประเมินภาพการรับรู้จากการซื้อสินค้าหรือบริการ และสะสมเป็นประสบการณ์ของตนเอง โดยทั่วไป ลูกค้ามักจะมองภาพรวมคือ สินค้าหรือบริการคืออะไร มีลักษณะอย่างไร คุณสมบัติที่น่าพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ประสบการณ์ของลูกค้าจึงมาจากส่วนที่ลูกค้ารับรู้ หรือมองเห็นได้จากสิ่งที่ปรากฏภายนอก (Physical Elements) และส่วนที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกภายในของลูกค้า (Emotional Elements) (แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

การบริหารประสบการณ์ลูกค้า หรือซีอีเอ็ม ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างมากในธุรกิจประเภทต่าง ๆ แทบทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ อย่างเช่น ธนาคาร สายการบิน กักตาดคาร ร้านกาแฟ หรือแม้แต่โรงพยาบาลนตร์ โฮเวิร์ด ซูลส์ สร้างประสบการณ์ใหม่ให้นักดื่มกาแฟ ในชื่อ สตาร์บัคส์ ร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จไปทั่วโลกด้วยสาขากว่า 7,500 สาขา และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีรายได้ในปี 2003 กว่า 4,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ร้านกาแฟที่มีอายุเพียง 17 ปีแห่งนี้ ตั้งเป้าหมายคือจะมีร้านถึง 25,000 แห่ง เพื่อแข่งกับแมคโดนัลด์ที่มีร้านทั่วโลกกว่า 30,000 ร้าน สิ่งที่ทำให้สตาร์บัคส์โดดเด่นและครองใจคนได้ทั่วโลก คือความมุ่งมั่นของโฮเวิร์ด ซูลส์ ที่จะทำให้สตาร์บัคส์แตกต่างจากร้านกาแฟแบบเดิม ๆ ด้วยการเป็นสถานที่ที่ 3 ของทุกคน รองจากสถานที่ที่ 1 คือบ้าน สถานที่ที่ 2 คือที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย และปลอดภัย รู้สึกเป็นเจ้าของ ลูกค้าสามารถชิมซบบรรยากาศที่แสนสบายบนเก้าอี้โซฟาตัวใหญ่ สามารถนำคอมพิวเตอร์ออกมาทำงาน หรือจะนัดเพื่อน ๆ มาประชุมในร้านก็ได้ มีเพลงไพเราะให้ฟังท่ามกลางกลิ่นหอมของกาแฟ สามารถสั่งกาแฟแบบไหนก็ได้ตามความพอใจ จากพนักงานผู้เชี่ยวชาญและรู้จักกาแฟเป็นอย่างดี รวมถึงรู้จักลูกค้าบางคนเป็นอย่างดีด้วย ซูลส์พูดเสมอว่า สตาร์บัคส์ไม่ได้ทำธุรกิจกาแฟที่บริการผู้คน แต่ทำธุรกิจผู้คนและบริการกาแฟ หัวใจของสตาร์บัคส์คือ การสร้างประสบการณ์ที่ดี ที่สร้างความประทับใจ และสร้างความพอใจ ให้กับลูกค้าอย่างที่คุณค่าไม่เคยได้รับจากร้านกาแฟทั่ว ๆ ไปมาก่อนทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีก ซีอีเอ็มตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า องค์กรรวมแห่งประสบการณ์ (Total Experience) เป็นหัวใจของการนำไปสู่การสร้างสม

ความรู้สึกดี ๆ ที่มีต่อกัน อันเป็นแก่นของสายใยความผูกพัน (Emotional Attachment) ซึ่งจะยึดโยงลูกค้ากับธุรกิจไว้ได้อย่างแข็งแกร่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยที่องค์กรร่วมแห่งประสบการณ์เป็นผลสะสมจากความประทับใจในปฏิสัมพันธ์ (Impression of Interactions) ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งที่ลูกค้าติดต่อกับบริษัทผ่านทางจุดสัมผัส (Touch Points) ต่าง ๆ ที่บริษัทได้ออกแบบไว้ ไม่ว่าจะจุดสัมผัสนั้นจะเป็นสำนักงานหน้าร้าน คอลล์เซ็นเตอร์ เคาท์เตอร์บริการ เครื่องบริการอัตโนมัติ เว็บไซต์ ที่จอดรถ บริเวณนั่งรอ หรือแม้กระทั่งจดหมาย เอกสารประกอบการขาย และโบรชัวร์ต่าง ๆ โดยสรุปก็คือ ทุก ๆ ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการติดต่อในทุก ๆ จุดสัมผัสของบริษัท จะสะสมเป็นองค์กรร่วมแห่งประสบการณ์ซึ่งจะเป็นเครื่องตัดสินความเข้มแข็งของทั้งสายใยความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อบริษัท และพลังต่อต้านแรงดึงดูดจากคู่แข่ง (วิทยา คำนธำรงกุล และพิภพ อุดร, 2549) การเปลี่ยนวิถีคิดของร้านที่ขายอาหารและเครื่องดื่มทั่วไป ที่เน้นการบริการที่รวดเร็ว มาเป็นการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ใช้เวลาอยู่กับร้านให้มากที่สุดตามความต้องการ ประสบการณ์ที่จับต้องได้จาก รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เปรียบเสมือนส่วนเติมเต็มของผู้บริโภคที่ขาดหายไปในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทำให้สตาร์บัคส์ประสบความสำเร็จในการเป็นสถานที่ที่ 3 หรือ Third Place ของคนเมืองในปัจจุบัน

ในส่วน of ร้านหนังสือเองปัจจุบันก็พยายามที่จะสร้าง Community หรือ ชุมชนของตัวเองขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็น ร้านพิทูเอส และร้านคิโนะคุนิยะ ที่ปรับตัวด้วยการเพิ่มลูกเล่นใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น มุมเครื่องดื่ม มุมอ่านหนังสือ มุมบันทึกเสียง มุมเวิร์คช็อป เป็นต้น ร้านหนังสือในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่แค่การขายหนังสือเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากร้านหนังสือในปัจจุบันไม่ได้แข่งขันกันที่การลดราคา หรือการสร้างระบบสมาชิกเหมือนในสมัยก่อนอีกต่อไป แต่ร้านหนังสือกลับให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะร้านหนังสือแต่ละร้านก็มีรูปแบบที่คล้ายกัน มีหนังสือเป็นสินค้าเช่นเดียวกัน ดังนั้น การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกพบ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การบริการที่ดีหรืออะไรก็ตาม เพื่อที่ลูกค้าจะมีความรู้สึกประทับใจ มีประสบการณ์ที่ดี นำมาซึ่งการใช้บริการซ้ำ จนในที่สุดก็จะเกิดความภักดีต่อร้านหนังสือนั้น ๆ

การสร้างชุมชนขึ้นมา เช่น ชุมชนคนรักการอ่านหนังสือ ถือได้ว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการประชาสัมพันธ์ เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรได้มีโอกาสพบปะกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เช่น การเข้าร่วมงาน การจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ในการประชาสัมพันธ์นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย เมื่อกลุ่มเป้าหมายขององค์กรมีประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กรแล้วก็จะนำมาซึ่ง การให้ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรในที่สุด

ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจร้านหนังสือ เนื่องจากประเภทของสินค้าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้า หรือหนังสือได้ในทุกร้าน โดยพิจารณาจากราคาเป็นอันดับแรก ทำให้ลูกค้าไม่มีความผูกพันต่อร้านใดร้านหนึ่ง แต่เมื่อร้านหนังสือให้ความสนใจลูกค้าแต่ละราย ด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบใกล้ชิดในทุก ๆ ขณะของการติดต่อ เพื่อสร้างเป็นเหตุการณ์ที่น่าประทับใจกับลูกค้า เมื่อเกิดความประทับใจ ความภักดีในสินค้า หรือบริการ ก็จะมั่นคงตลอดไป เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” ในการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึง ขั้นตอน และแนวทางในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรด้านการบริการต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
3. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

### ปัญหานำวิจัย

1. การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือมีกระบวนการอย่างไร
2. การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือประสบกับปัญหาใดบ้าง และมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใด
3. ลูกค้ามีส่วนร่วม หรือไม่ อย่างไรต่อกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น
4. ลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือไม่ อย่างไร ต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเฉพาะร้านหนังสือที่มีการนำกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามาใช้
2. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่ง ได้แก่
  - การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในส่วนของการประชาสัมพันธ์
  - การสัมภาษณ์ผู้ที่วางแผนกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ลูกค้า
  - ศึกษาการเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกค้า ต่อกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น โดยใช้การสัมภาษณ์ และการสังเกตเป็นเครื่องมือในการวิจัย
  - ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ โดยใช้การสัมภาษณ์ และการสังเกตเป็นเครื่องมือในการวิจัย
  - ศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่ง ได้แก่ นิตยสาร รายงานประจำปี และเว็บไซต์ เป็นต้น

## นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**การบริหารประสบการณ์ลูกค้า** หมายถึง การสร้างประสบการณ์เชิงบวกในทุกครั้งของการติดต่อกับลูกค้า ตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามาใช้บริการหรือซื้อสินค้า จนถึงสิ้นสุดอายุการใช้งานของสินค้า ไม่ว่าจะลูกค้าจะติดต่อร้านหนังสือผ่านช่องทางใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็น ประสบการณ์ตรงจากการซื้อสินค้า การเข้าร่วมงานแสดงหรือนิทรรศการ, การรวมกลุ่มได้พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมกัน เป็นต้น

**การประชาสัมพันธ์** หมายถึง การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารของร้านหนังสือไปยังประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายที่ร้านหนังสือต้องการติดต่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร้านหนังสือได้ตั้งเป้าหมายไว้

**ความพึงพอใจ** หมายถึง ความรู้สึก ชอบ หรือไม่ชอบของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ ไม่ว่าจะเป็น บรรยากาศภายในร้านหนังสือ กิจกรรมที่จัดขึ้น ผู้ให้บริการ รวมถึงความพึงพอใจตั้งแต่จุดแรกที่ได้สัมผัสจนถึงจุดสุดท้ายก่อนออกจากร้านหนังสือ เป็นต้น

**ลูกค้า** หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็น ผู้ซื้อสินค้า หรือเคยใช้บริการของร้านหนังสือ และเคยเข้าร่วมกิจกรรมที่ร้านหนังสือแต่ละร้านได้จัดขึ้น



**ร้านหนังสือ** หมายถึง ร้านที่รับหนังสือจากสำนักพิมพ์ หรือตัวแทนจำหน่าย นำมาขายปลีกให้แก่ผู้อ่านทั่วไป ในที่นี้จะเรียกสั้น ๆ ว่า ร้านหนังสือ มีการจัดเรียงหนังสือและมีการตกแต่งสถานที่อย่างสวยงาม เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาเลือกชมสินค้า ซึ่งได้แก่ ร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ร้านบีทูเอส ร้านคิโนะคุนิยะ ร้านนายอินทร์ และศูนย์หนังสือจุฬาฯ

**กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ** หมายถึง กลุ่มร้านหนังสือชั้นนำซึ่งให้บริการแก่ลูกค้า มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และมีสาขากระจายอยู่ทั่วไปเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า โดยร้านหนังสือชั้นนำไม่ว่าจะเป็นธุรกิจของเอกชน ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” โดยในส่วนของร้านหนังสือที่เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินงานในรูปแบบเอกชน ได้แก่ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ดังกล่าวข้างต้นเป็นกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือที่มีการดำเนินงานคล้ายคลึงกันในรูปแบบของการดำเนินกิจการแบบเอกชน

**บรรยากาศของร้านหนังสือ** หมายถึง บรรยากาศของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “บีทูเอส”, “คิโนะคุนิยะ”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ไม่ว่าจะเป็นการบริการของพนักงาน รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส สภาพแวดล้อมของร้านหนังสือโดยทั่วไป เช่น การจัดเรียงหนังสือ การตกแต่งร้าน อุณหภูมิ แสงสว่าง เป็นต้น บรรยากาศในที่นี้ ยังหมายรวมถึง ทุกจุดสัมผัสของลูกค้าที่มีการติดต่อกับร้านหนังสือ ตั้งแต่ก่อนการใช้บริการ ขณะใช้บริการ และหลังการใช้บริการ

**การมีส่วนร่วมของลูกค้า** หมายถึง การที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางร้านหนังสือได้จัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดฝึกอบรม รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมที่ทางร้านหนังสือแต่ละร้านได้จัดขึ้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจการบริการประเภทอื่น ๆ ที่ต้องการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า
2. เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการ และเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัย ได้ศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาแนวความคิดการบริหารประสบการณ์ลูกค้าต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” ซึ่งมุ่งศึกษาถึงกระบวนการ ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ตลอดจนศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของลูกค้า และศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ ในการวิจัยครั้งนี้มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการประชาสัมพันธ์
2. แนวคิดการสื่อสารการตลาด
3. แนวคิดการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า
4. แนวคิดการมีส่วนร่วม
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดการประชาสัมพันธ์

สำหรับงานประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน เป็นการทำงานด้านการจัดการ ซึ่งจะต้องเริ่มงานด้วยการศึกษาข้อมูล ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงทัศนคติของสาธารณชนและกลุ่มเป้าหมายขององค์กร และนำสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์มาเป็นหลักในการแก้ปัญหาหรือทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย และนำมากำหนดเป็นนโยบายในการทำงานขององค์กร รวมทั้งนโยบายการสื่อสาร จะเห็นได้ว่างานประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันได้รับการยอมรับและเห็นความสำคัญมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่การประชาสัมพันธ์เป็นเพียงการสื่อสารทางเดียว เช่น การเผยแพร่ข้อมูลให้สื่อมวลชนเท่านั้น นักประชาสัมพันธ์ในยุคปัจจุบันมีหน้าที่หลากหลายมากขึ้น ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษาในด้านการสื่อสารให้กับองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย การวิจัย วิเคราะห์ประเมินทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย ทำงานด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ พนักงานสัมพันธ์ สมาชิกสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ รัฐสัมพันธ์ นักลงทุนสัมพันธ์ ธุรกิจและอุตสาหกรรมสัมพันธ์ งานด้านนโยบายสาธารณะ การจัดการประเด็น การจัดการกิจกรรมพิเศษ ตลอดจนการสื่อสารการตลาด เป็นต้น

การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์คือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจริง มิใช่ตั้งอยู่บนความหลอกลวง ด้วยเหตุนี้การประชาสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นตัวกำหนดกิจกรรมโดยยึดเอาความสนใจของประชาชนเป็นแนวทางเลือกของนโยบายการประชาสัมพันธ์ที่ดี (จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์, 2548)

ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องเตรียมการจัดจำแนกสื่อการประชาสัมพันธ์ และเตรียมการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ สื่อการประชาสัมพันธ์นั้นมีอยู่ 2 ประเภท คือ สื่อที่สถาบันผลิตและเผยแพร่เอง และสื่อมวลชน (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2540)

เสรี วงษ์มณฑา (2542) กล่าวว่า ในการทำงานประชาสัมพันธ์เราต้องทำให้ผู้ที่เป็นลูกค้าเข้าใจ และรักบริษัท เพราะมีคำพูดว่า “ไม่มีใครสามารถสร้างความร่ำรวยได้จากลูกค้าที่มีความเกลียดชัง” เพราะฉะนั้นเราก็ต้องใช้ความรักเป็นฐานะที่จะนำไปสู่ความชื่นชมสินค้า

### คำจำกัดความของการประชาสัมพันธ์

คำว่าประชาสัมพันธ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

Baskin, Aronoff and Lattimore (1997) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการจัดการขององค์การเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้รับข่าวสารกลุ่มต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็น ทศนคติ และค่านิยม หรือเป็นการติดต่อสื่อสารกับชุมชนทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การกับสาธารณชน

Gregory (1996) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการใช้ความพยายามที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้สามารถสร้างและรักษาค่านิยม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การกับชุมชน

Jefkins (1994) การประชาสัมพันธ์เป็นการกระทำที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวิเคราะห์แนวโน้มและทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลัง อีกทั้งยังให้คำปรึกษาแก่ผู้นำองค์กร และเป็นเครื่องมือในการวางแผนการกระทำซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสาธารณชน

Scott M. Cutlip, Allen H. Center (1982) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ ว่า การประชาสัมพันธ์ เป็นความพยายามซึ่งได้มีการวางแผนในอันที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นโดยอาศัยวิธีการที่เป็นที่ยอมรับในสังคมว่า เป็นวิธีการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักการสื่อสารสองทางที่ก่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

ดวงพร คำคุณวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง (2541) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ คือ การสื่อสารสาขาหนึ่งในรูปแบบของการสื่อสารองค์การที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านเป็นอย่างมาก ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์ความรู้

สุพิน ปัญญาภัก (2526) ให้ความหมายว่า การประชาสัมพันธ์ คือ ความพยายามที่มีแผนที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติของประชาชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนกับหน่วยงาน

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้ให้คำนิยามของการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นความพยายามที่มีการวางแผนในการที่จะมีอิทธิพลเหนือความคิดจิตใจของสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง โดยกระทำกับสิ่งที่มีคุณค่าทางสังคม เพื่อให้สาธารณชนเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้หน่วยงานได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือที่ดีจากสาธารณชนเกี่ยวข้องในระยะยาวต่อเนื่องกันไปเรื่อย

กล่าวโดยสรุป การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผนขององค์การที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการพยายามสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดกับประชาชน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างประชาชนและองค์การ เพื่อให้ประชาชนยอมรับสนับสนุน และให้ความร่วมมือแก่องค์การอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

### วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

ลัทธนา สตะเวทิน (2542) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์มีความมุ่งหมาย คือ

1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เผยแพร่และชี้แจง สร้างความนิยม และให้สาธารณชนรับรู้ถึงบทบาท นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสาธารณชนนั้นจะต้องประกอบด้วยประชาชนที่เป็นสมาชิกขององค์การ และประชาชนภายนอกองค์การ
2. เพื่อสร้างชื่อเสียงและป้องกันชื่อเสียงขององค์การ และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้องค์การเป็นที่รู้จัก ได้รับความไว้วางใจ ยกย่อง ศรัทธา โดยการแสดงเจตนารมณ์ที่ถูกต้องตามบรรทัดฐานของสังคม เป็นการกระทำที่ดี และสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคม
3. เพื่อแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากประชาชน เช่น การเสนอร่างกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ถ้ามีการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มประชาชนมีความรู้ความเข้าใจก็ย่อมได้รับความร่วมมือและสนับสนุน ฉะนั้นการตรวจสอบและประเมินผลความคิดเห็นหรือประชามติของประชาชนย่อมมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ขององค์การในที่สุด

สุพิน ปัญญาภัก(2531) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับกลุ่มลูกค้าขององค์กรเป็นต้นว่า องค์กรเชิญกลุ่มลูกค้ามาร่วมกิจกรรมกับองค์กร
2. เพื่อปลูกฝังความนิยมเชื่อถือจากกลุ่มลูกค้าให้เกิดขึ้นแก่องค์กรซึ่งการปลูกฝังความนิยมเชื่อถือนั้นอาจปลูกฝังด้วยคุณภาพของสิ่งผลิตหรือคุณภาพของสินค้าของกลุ่มลูกค้าเหล่านั้น ความนิยมเชื่อถือที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน ในระหว่างองค์กรกับกลุ่มลูกค้าขององค์กร
3. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างพึงมีพึงได้จากองค์กร เช่น องค์กรสามารถให้บริการด้วยความรวดเร็วแก่กลุ่มลูกค้าในด้านการจ่ายเงินจ่ายค่าบริการให้แก่กลุ่มลูกค้า
4. เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มลูกค้า เป็นต้นว่าผลประโยชน์ทางตรงที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับจากองค์กร
5. เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่กลุ่มลูกค้า เป็นต้นว่า องค์กรมีส่วนร่วมในวางแผน หรือร่วมให้คำแนะนำด้านการวางแผนการผลิต วางแผนจัดระบบขององค์กร ช่วยเหลือด้านการลงทุนทั้งระยะยาวและระยะสั้นให้แก่กลุ่มลูกค้า

ลักษณะของสารที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า

1. สารที่มีลักษณะเป็นสื่อ ทั้งที่เป็นทางการ อาจจะใช้ใน โอกาสที่องค์กรจะต้องแจ้งเรื่องราวที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การขึ้นราคาสินค้า การเปลี่ยนแปลงวิธีการติดต่อระหว่างองค์กรกับกลุ่มลูกค้า ส่วนสารที่มีลักษณะเป็นสื่อที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้นว่าการใช้สื่อด้วยวิธีการโทรศัพท์ หรือส่งหนังสือเผยแพร่องค์กรให้แก่กลุ่มลูกค้า หลังนัดประชุมตกลงหารือกันเป็นการภายในระหว่างเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ขององค์กรกับกลุ่มลูกค้า เป็นต้น
2. สารที่มีประเภทย้อนกลับ เช่น สื่อประเภทโทรศัพท์ วิชชุดติดต่อ แบบสอบถามความต้องการของกลุ่มลูกค้า แบบแสดงความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แบบประเมินผลคุณภาพสินค้าที่องค์กรผลิต
3. สารที่มีลักษณะเป็นสื่อที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มลูกค้า เช่น สื่อประเภทภาพการโฆษณาเผยแพร่สินค้าทางโทรทัศน์ รายการสารคดีทางโทรทัศน์ ข่าวสารที่เผยแพร่สินค้าหรือชี้แจงความรู้วิสาหการสมัยใหม่ คำประกาศชี้แจงข้อปัญหาต่าง ๆ

ปัจจัยของสาร ซึ่งประกอบด้วย รหัสสาร, เนื้อหาสาร และการจัดสาร โดยเนื้อหาสาร หมายความว่าสิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของสารซึ่งถ่ายทอดความคิด, เจตนา, มโน และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ส่วนประกอบของเนื้อหาสารก็คือสาระ หรือประเด็นต่าง ๆ เมื่อนำเอาสาระหรือประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มารวมกันเป็น โครงสร้าง ก็จะได้เนื้อหาสารทั้งหมด (ปรมะ สตะเวทิน, 2546)

### ลักษณะของสื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า

สื่อเป็นพาหะนำสาร เพราะเป็นสื่อสำคัญที่หากผู้สื่อสารสามารถควบคุมและรู้จักเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาสแล้ว จะทำให้การสื่อสารครั้งนั้นมีประสิทธิภาพได้ สำหรับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารกับคนจำนวนมาก ที่เราเรียกว่า “สื่อมวลชน” มีหลายประเภท ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และภาพยนตร์ แต่ละประเภทมีข้อดี และข้อจำกัดในตัวเองแตกต่างกัน (วาสนา จันทรสว่าง และดวงพร คำคุณวัฒน์, 2541)

สื่อประเภทสิ่งพิมพ์เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ภายนอกหน่วยงานที่ใช้เพื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน (วิจิตร อาวะกุล, 2541)

เอกสารต่าง ๆ เป็นช่องทางการสื่อสารช่องทางหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่มักจะไม่ดึงดูดใจของคนทั่วไป ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการจัดวางรูปแบบ (Lay Out) และคุณภาพของหนังสือไม่เหมาะสม ได้แก่ จดหมายข่าว วารสาร แผ่นพับ โบปปลิว เป็นต้น (เสรี วงศ์มณฑา, 2542)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ การจัดทำเว็บไซต์ขององค์กรนั้น ปัจจุบันถือว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเพราะทำให้ข้อมูลได้มาก ค่าบริการถูก แก้ไขได้ง่าย รวดเร็ว เชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่น ๆ ได้ และเป็นการสื่อสารสองทาง (เสรี วงศ์มณฑา, 2546)

### ผู้รับสาร

ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะตัดสินถึงความสำเร็จ หรือไม่สำเร็จในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ดังนั้นผู้ส่งสารจึงต้องคำนึงถึงผู้รับสารตลอดเวลาทั้งก่อนการสื่อสาร, ขณะที่ทำการสื่อสาร และหลังการสื่อสาร ก่อนการสื่อสารผู้ส่งสารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภูมิหลังของผู้รับสาร เพื่อเตรียมตัววางแผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารของตน ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือฯ” มีปัญหาในด้านของการที่มีลูกค้า หลากหลาย ทำให้ไม่สามารถเจาะจงเรื่องการบริหารประสบการณ์ได้ชัดเจน วิธีการแก้ไข คือ ต้องแก้ไขไปที่ละส่วนอย่างรวดเร็ว (ปรมะ สตะเวทิน, 2546)

การประชาสัมพันธ์ในวงการต่าง ๆ ได้พัฒนาอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาล องค์การสาธารณกุศล สถาบันการศึกษา และองค์การธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ในแต่ละองค์การเชื่อ

ว่าผลประโยชน์ของประชาชน และความก้าวหน้าของสังคมย่อมเกิดจากการกระทำขององค์การเอง นักประชาสัมพันธ์ขององค์การจึงแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการและนโยบายขององค์การของตนนั้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ในองค์การธุรกิจก็ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เช่นเดียวกัน ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับพนักงานขององค์การ และลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบริหารกิจการให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ซึ่งการประชาสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางและนโยบายขององค์การ

### การประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจ

การประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจ เป็นการดำเนินงานเพื่อมุ่งสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มต่าง ๆ โดยการบอกกล่าว ชี้แจง และเผยแพร่ นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และความร่วมมือจากประชาชน

รัตนาวดี ศิริทองถาวร(2548) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ คือ การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์การหรือหน่วยงานธุรกิจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน โดยใช้วิธีการบอกกล่าวเผยแพร่ และชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน กิจกรรม รวมทั้งใช้วิธีการอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์การธุรกิจไปสู่กลุ่มประชาชน เพื่อหวังผลให้ได้รับความนิยม และความร่วมมือสนับสนุนจากกลุ่มประชาชนตามเป้าหมายขององค์การธุรกิจ

### วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจ

การดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปแล้วมีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้น เพื่อปกป้องรักษาชื่อเสียง และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และในการประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจก็ได้ยึดวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ เป็นแนวทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ววัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์องค์การธุรกิจมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี การสร้างความเข้าใจ เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การธุรกิจ การสร้างความเข้าใจที่ดีจะเป็นหนทางให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้ โดยองค์การธุรกิจควรทำการประชาสัมพันธ์กับประชาชนภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

2. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ภาพลักษณ์ เป็นความประทับใจที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในจิตใจของประชาชนที่มีต่อองค์กร ภาพลักษณ์มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะได้รับการสนับสนุนสินค้าหรือบริการจากประชาชนไปด้วย

3. เพื่อส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบขององค์กรธุรกิจจึงมุ่งหวังให้เกิดผลต่อการส่งเสริมการขาย แต่การประชาสัมพันธ์จะไม่ดำเนินการบอกกล่าวคุณภาพของสินค้าหรือบริการโดยตรง แต่จะกระทำในลักษณะอ้อม

4. เพื่อป้องกันและรักษาชื่อเสียง องค์กรธุรกิจดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันและรักษาชื่อเสียง โดยดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ประชาชนเกิดความเข้าใจผิดต่อองค์กร

5. เพื่อสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของประชาชน เป็นวัตถุประสงค์หนึ่งซึ่งองค์กรธุรกิจใช้การดำเนินการประชาสัมพันธ์ โดยวิธีการประเมินหรือสำรวจความคิดเห็นจากประชาชน และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนหรือปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

Larkin (1992) ได้ระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กรธุรกิจไว้ด้วยกัน 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าน้ององค์กร ชุมชน และสื่อ ซึ่งองค์กรจะต้องทำให้ประชาชนเป้าหมายทั้งสามกลุ่มนี้รู้จักและให้รักองค์กร โดยกลุ่มลูกค้าน้ององค์กร ถ้าลูกค้าไม่รู้จักผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะเห็นได้ชัดว่าลูกค้าก็จะไม่ซื้อหรือใช้บริการขององค์กร กลุ่มเป้าหมายที่สองคือ ชุมชน ต้องทำให้ชุมชนอยู่ข้างเดียวกับองค์กรและต้องทำให้ชุมชนสนับสนุนองค์กร เพราะถ้าไม่มีการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรธุรกิจก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ และกลุ่มเป้าหมายที่สามก็คือ สื่อ การได้รับความสนใจจากสื่อจะทำให้องค์กรได้รับความเชื่อถือทันทีในท้องตลาด ในการประชาสัมพันธ์มีกิจกรรมมากมายให้เลือกทำ องค์กรควรเลือกใช้กิจกรรมที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และควรกระทำอย่างใกล้ชิด เพื่อให้้องค์กรธุรกิจเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนในระยะยาว

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์มีมากมายหลายกลุ่ม การที่เราจะทำประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาอันมีกลุ่มเป้าหมายหลายกลุ่มมาก การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก และยังคงอาศัยเวลายาวนาน (เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

### การประชาสัมพันธ์ทางการตลาด

นอกจากการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดจะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการขายแล้ว วรณิชลนภาสถิตย์ (2530) ยังได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์เพื่อการส่งเสริมการตลาด โดยแบ่งตามกลุ่มบุคคลไว้ 5 ข้อ ดังนี้



1. ด้านผู้บริโภค เพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และกระจายข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเก่าที่มีอยู่แล้ว ไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้รับรู้ และเกิดความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการนั้นในภายหลัง
2. ด้านพนักงานในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถ และพยายามติดต่อกับสาธารณชนและเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตัวสินค้าและองค์กร เพราะถ้าพนักงานมีความรู้สึกดังกล่าวแล้ว ย่อมจะทำให้กระบวนการในการทำประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น
3. ด้านสมาชิกช่องทางจัดจำหน่ายของบริษัท เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและวิธีการปฏิบัติอย่างมีวัตถุประสงค์ในการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในช่องทางต่าง ๆ ของบริษัท อีกทั้งยังเป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค เพื่อไว้ใช้ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ตามความต้องการของผู้บริโภค
4. ด้านผู้ถือหุ้น หากมีการสร้างความเข้าใจให้ผู้ถือหุ้นอย่างตรงกันในฐานะการเงินขององค์กรว่ามีความมั่นคง ย่อมจะทำให้ผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจมากขึ้น รวมทั้งบอกกล่าวแผนการตลาดในอนาคตขององค์กรให้ผู้ถือหุ้นเข้าใจในแผนขององค์กรก็จะทำให้ระดมทุนจากผู้ถือหุ้นได้ง่ายขึ้นเช่นกัน เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการตลาดทางอ้อม เพื่อจะมีทุนสำหรับการส่งเสริมการตลาด
5. ด้านสาธารณชนทั่วไป เพื่อส่งเสริมกิจกรรมชุมชน เช่น การบริจาคเงินหรือทรัพย์สิน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

การประชาสัมพันธ์เป็นงานที่สนับสนุนงานอื่น ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามนโยบายหรือแนวทางขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดดังกล่าวไปแล้วข้างต้น การประชาสัมพันธ์ยังได้เข้ามามีบทบาทต่อองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารองค์กรยุคใหม่ ต่างเล็งเห็นถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของการประชาสัมพันธ์ ในการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับประชาชนเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างการยอมรับและสนับสนุนจากประชาชน อีกทั้งการประชาสัมพันธ์ยังช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปตามแนวทาง หรือนโยบายได้อย่างถูกต้อง บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันจึงได้มีบทบาทในทุกประเภทของกิจการมากขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากการสร้างประสิทธิภาพที่ดีให้แก่ลูกค้า หรือผู้ให้บริการนั้น ก็ย่อมทำให้ลูกค้า หรือผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรเป็นที่ชอบ

รับ ซึ่งย่อมเป็นผลดีในการจะขอความร่วมมือ หรือการสนับสนุนจากประชาชนกลุ่มเป้าหมายขององค์กรต่อไป

เมื่อเข้าใจแนวความคิดด้านการประชาสัมพันธ์แล้ว นักประชาสัมพันธ์ ควรที่จะเข้าใจแนวคิดการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการประชาสัมพันธ์ และทำการสื่อสาร เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดี ตลอดจนสร้างความพึงพอใจ ให้แก่กลุ่มเป้าหมายขององค์กรต่อไป

## 2. แนวคิดการสื่อสารการตลาด

### การประชาสัมพันธ์ในฐานะเครื่องมือการสื่อสารการตลาด

ในการสื่อสารการตลาด เครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การตลาดประสบความสำเร็จ คือการติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือดังกล่าวหรือที่รู้จักกัน คือ การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นหน้าที่ของการบริหารและจัดการด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารขององค์กรหน่วยงานไปยังประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการติดต่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ หน้าที่ของการประชาสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องว่าเป็นไปตามนโยบายขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ความต้องการ ความสนใจของประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ต่อการบริหารงานและการจัดการขององค์กรในแต่ละระดับ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและการได้รับการสนับสนุนและมีผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร (จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์, 2548)

โดยสรุป การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจริง มิใช่ตั้งอยู่บนความหลอกลวง ด้วยเหตุนี้การประชาสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นตัวกำหนดกิจกรรม โดยยึดเอาความสนใจของประชาชนเป็นแนวทางเลือกของนโยบายการประชาสัมพันธ์ที่ดี
2. เป็นการให้บริการที่ต้องคำนึงถึงความสนใจของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลักใหญ่

3. เป็นการแสวงหาการสนับสนุนทั้งด้านกิจกรรมและนโยบายจากประชาชน ด้วยเหตุนี้ นักประชาสัมพันธ์ควรต้องให้ความสนใจในเรื่องความสนใจของประชาชน มีการเลือกสรรกิจกรรมและนโยบายที่ตรงกันหรือสอดคล้องกับความสนใจของประชาชน และต้องรู้จักว่าสิ่งใดควรพูดหรือสิ่งใดควรปฏิเสธต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. การรู้จักผสมผสานช่องทางการสื่อสารและไม่ให้ข่าวหรือข้อมูลเท็จ
5. ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและสาธารณชน ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. ทำหน้าที่ศึกษาความคิดเห็นและทัศนคติของประชาชน และกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร
7. มีความรอบรู้และรู้ทันเรื่องราวเหตุการณ์ ความเคลื่อนไหวของกลุ่มเป้าหมายหรือสาธารณชน
8. มีการประยุกต์ความรู้แบบสหสาขาวิชามาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายมีประสิทธิภาพ
9. ทำหน้าที่เป็นผู้อธิบายปัญหาแก่สาธารณชนให้ได้ทราบก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะกลายเป็นปัญหาในภาวะวิกฤต
10. นักประชาสัมพันธ์ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

Kotler (2004) กล่าวว่า การสื่อสารนั้นเป็นคำที่กว้างกว่าและเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่ว่าคุณจะต้องใจหรือไม่ก็ตาม เสื้อผ้าพนักงานขายสื่อสารกับลูกค้า แคตตาล็อกสินค้าก็สื่อสารกับลูกค้า การตกแต่งบริษัทก็สื่อสารกับลูกค้า ทุกอย่างล้วนแต่มีส่วนสร้างความประทับใจให้กับผู้รับสารทั้งสิ้น นี้คงอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใด ความสนใจเรื่อง ทักษะการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หรือ Integrated Marketing Communication (IMC) จึงได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความประทับใจที่สอดคล้องกันในสายตาของผู้พบเห็นทุกราย ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง บุคลากร ข่าวของ อุปกรณ์ สถานที่ และการกระทำ ทั้งนี้ก็เพื่อสื่อความหมายและคำมั่นสัญญาของแบรนด์ โดยทุกอย่างต้องเริ่มจากการกำหนดสิ่งที่ดีว่าเป็นคุณค่าของบริษัทและดูแลให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามคุณค่าเหล่านั้น

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ (2550) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมทางการตลาด การเป็นผู้สนับสนุนทางการตลาดและการจัดงานแสดงสินค้า ทั้งสามเครื่องมือนี้ มีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างประสบการณ์ระหว่างตราสินค้าและองค์กรกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การที่ลูกค้ามีโอกาสไปร่วมกิจกรรมของตราสินค้า การเข้าไปชมการแสดงคอนเสิร์ตหรือกีฬาแมตช์สำคัญๆ ที่มีตราสินค้าเป็นสปอนเซอร์ ตลอดจนการเข้าไปเดินชมงานแสดงสินค้าที่มีบูธแสดงผลผลิตภัณฑ์ของตราสินค้า

ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมที่นำไปสู่ประสบการณ์ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกับตราสินค้าและองค์กร

Don และ Heidi Schultz (2007) กล่าวว่า เป้าหมายของการทำIMC คือ การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ทั้งในเชิงการสื่อสารการตลาด ตลอดจนพนักงาน และสินค้าและบริการขององค์กร การสร้างประสบการณ์โดยรวมให้แก่ลูกค้า (Total customer experience) หมายรวมถึง ประสิทธิภาพของสินค้าหรือบริการ วิธีการที่สินค้าหรือบริการถึงมือผู้บริโภค ความสามารถของช่องทางการขายที่สามารถช่วยให้สินค้าถึงมือผู้รับในเวลาที่เหมาะสม การบริการลูกค้าตลอดจนการทำกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนนั้น ๆ ของบริษัท ในการทำ ไอเอ็มซี บริษัทต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ทั้งหมด และบริหารปัจจัยเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. แนวคิดการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า

แนวคิดการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management) มุ่งเน้นประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีของลูกค้า มากกว่าเน้นหน้าที่การใช้สอยของสินค้าที่องค์กรจำหน่าย ลูกค้าเองก็มีแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อที่มาจากอารมณ์ (Emotional Buying Motives) มากกว่าแรงจูงใจด้านเหตุผล (Rational Buying Motives) หนทางสำคัญที่เป็นคำตอบสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสร้างความแตกต่างได้เหนือคู่แข่ง คือ กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management or CEM)

แนวคิดนี้เป็นการประยุกต์แนวคิดหลายๆ แนวคิด แต่ปรับให้มาอยู่ในมุมมองจากการใช้สินค้าและบริการของลูกค้า นั่น โดยมองว่าการที่ลูกค้าเข้ามาใช้สินค้าหรือบริการนั้นหมายถึงการมีประสบการณ์กับสินค้าขององค์กร จะให้มีประสบการณ์ที่ดี หรือไม่ดี ขึ้นกับเราว่าจะพยายามให้เกิดประสบการณ์ด้านใดกับลูกค้าขององค์กร

#### คำจำกัดความประสบการณ์ของลูกค้า

Shaw and Ivens (2002) ได้ให้คำนิยามของประสบการณ์ลูกค้าว่า เป็นส่วนประสมระหว่างลักษณะทางกายภาพของธุรกิจ กับความรู้สึกของลูกค้า ซึ่งถูกประเมิน โดยเทียบกับความคาดหวังของลูกค้าในทุก ๆ ขณะของการติดต่อ

ซันจิตต์ แจงเจนกิจ (2549) กล่าวว่า การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า เป็นกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า (Entire Customer Experience) ที่มีต่อ

สินค้าหรือบริการหนึ่ง ๆ โดยมีเป้าหมายสร้างความภักดีในกลุ่มลูกค้า มัดใจลูกค้าให้อยู่กับองค์กร เป็นระยะเวลายาวนาน อันจะส่งผลเพิ่มมูลค่าตราสินค้า และมูลค่าธุรกิจได้ในระยะยาว

วิศิษฐ์ จงจิตเจริญพร (2549) กล่าวว่า การบริหารประสบการณ์ลูกค้า หมายความว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อการวางแผนงานในกระบวนการให้บริการลูกค้า ตลอดจนกระบวนการผลิตสินค้าเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ลูกค้าที่ตกลงใจซื้อสินค้า และหรือใช้ บริการจากองค์กรของเราแล้ว เขาจะมี ประสบการณ์ในการได้ครอบครองสินค้า และใช้บริการด้วยความรู้สึกพึงพอใจตลอด อายุการใช้งานของสินค้า แล้วทำให้เขาเกิดความ เลื่อมใสศรัทธาและมีความภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า หรือองค์กรบริการแห่งนั้นๆ อย่างเหนียวแน่น และพร้อมที่จะเชิญชวน เพื่อนๆ มาใช้สินค้า หรือบริการเช่นเดียว กับตน โดยไม่ลำบากใจ และด้วยความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

กล่าวโดยสรุป การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า หมายถึง การสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทั้งประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมสามารถสัมผัสได้ และประสบการณ์ที่เป็นนามธรรม ซึ่งได้แก่ ประสบการณ์ทางอารมณ์ ตั้งแต่จุดแรกที่เกิดการติดต่อกันระหว่างลูกค้าและองค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า จนเกิดความภักดีต่อองค์กรในที่สุด

### แนวทางการสร้างประสบการณ์

ประสบการณ์ของลูกค้า เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นมาผ่านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนานวัตกรรมป้อนเข้าสู่ตลาด ส่งผลให้ลูกค้ามีความสุขสบาย สะดวกรวดเร็วในการดำเนินชีวิตมากขึ้น หรืออาจเป็นการสร้างประสบการณ์ผ่านนวัตกรรมด้านการตลาด ทำให้ลูกค้ารู้สึกตื่นเต้นที่ได้เห็น รู้สึกภาคภูมิใจที่มาใช้บริการ

วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการสร้างประสบการณ์ใหม่และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เกิดความภักดีเชิงอารมณ์ (Emotional Loyalty) ไว้ 10 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเข้าไปสัมผัสเชิงลึก (Real touch) มีข้อมูลจริงภาคสนาม ผู้ดูแลผู้ออกแบบควรลงไปสำรวจตลาดเอง โดยการพูดคุยกับลูกค้าโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลจริงมากที่สุด
2. สร้างสิ่งแปลกใหม่แหวกแนวตลอดเวลา (Innovation) ทำในสิ่งที่เกินคาดหวัง แตกต่างจากสิ่งที่เคยทำ และแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด
3. สร้างตำนานหรือเรื่องราว (Mythology) เป็นการผูกเรื่องราวต่าง ๆ เข้ากับผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าทางใจสูงขึ้น
4. สร้างประสบการณ์ใหม่ (Existential Marketing) การสร้างให้ลูกค้าได้มี

ประสบการณ์ที่แปลกใหม่ เช่น เมืองเลโก้เอาตัวต่อเป็นเมือง

5. สร้างสัมผัสได้จริง (Authenticity) มีการสร้างให้ลูกค้ารู้สึกสัมผัสได้กับของจริง ดันตำรับ ดันฉบับ หรือเจ้าของ คารา

6. ปลุกกระแสตลาด (Viral Marketing) การสร้างกระแสข่าวลือ หรือให้มีการพูดกันต่อ ๆ ไป โดยสร้างเหตุการณ์หรือสถานการณ์ให้เป็นที่ฮือฮาขึ้น

7. ให้ลูกค้ามีส่วนร่วม (Participation) การให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารประสบการณ์ เช่น ให้แสดงความคิดเห็น ลงมือทำ

8. สร้างชุมชนลูกค้า (Community of Interest) พื้นฐานของคน คือ ต้องการสังคม ต้องการเพื่อน และการรวมกลุ่ม การเป็นสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นหากเราสามารถสร้างกลุ่มชุมชนลูกค้าที่เน้นการสร้างประสบการณ์ร่วมที่ลูกค้าปรารถนาต้องการ แสดงไลฟ์สไตล์ของตนเอง และกลุ่มออกมา โดยองค์การต้องทำตัวเป็นศูนย์กลางชุมชน ที่คอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน สนับสนุน เป็นเจ้าภาพให้กับชุมชน ทำให้ชุมชนเติบโตแข็งแรง แล้วชุมชนก็จะกลายเป็นตลาดในที่สุด

9. สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการให้ประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างเป็นเลิศ (New Unique Experience) องค์การต้องวิเคราะห์ว่าลูกค้าต้องการประสบการณ์อะไรที่แตกต่าง องค์การต้องหาจุดที่เป็นประสบการณ์เด่น ๆ ที่จะมอบให้ลูกค้าหรือที่เรียกว่าการวางตำแหน่งประสบการณ์ (Experiential Platform) ที่ทุกจุดการติดต่อระหว่างองค์การกับลูกค้าจะต้องตอบโจทย์และตรงตามตำแหน่งที่วางไว้ ไม่ควรปล่อยให้ประสบการณ์ของลูกค้าเป็นไปตามยถากรรมควบคุมไม่ได้ และไม่เป็นที่ตั้งใจไว้ ประสบการณ์ที่ใหม่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ประสบการณ์นี้คือ Brand Experience ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีทางอารมณ์ (Emotional Loyalty) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้ลูกค้าภักดี

10. การตลาดสร้างแบรนด์เป็นเรื่องให้แนวคิดใหม่ (Innovative Idea) เมื่อลูกค้ายอมรับแนวคิดนั้นแล้วนำไปใช้การดำรงชีวิต เท่ากับเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการบริโภคให้ลูกค้าใหม่ เช่น วัฒนธรรมการดื่มกาแฟของ บ้านไร่กาแฟเมื่อแะบีม น้ำมัน เป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้า สร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ในการที่องค์การต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การก่อน ให้พนักงานมีความคิด ประพฤติ ปฏิบัติ ในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้ลูกค้าในแต่ละกระบวนการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า

ซินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2549) ได้ให้แนวทางการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าไว้ กล่าวคือ ประสบการณ์ของลูกค้าเกิดจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ องค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพ และองค์ประกอบที่เกิดจากความรู้สึกภายในของลูกค้า การบริหารประสบการณ์ของลูกค้าจะเป็นการบริหารประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า จึงจำเป็นที่องค์การต้องศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของประสบการณ์ทั้งสองส่วน

## แนวทางการสร้างประสบการณ์จากลักษณะทางกายภาพ (Physical Elements)

ลักษณะทางกายภาพในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สินค้ามอบให้ลูกค้า

Shaw and Ivens (2002) ได้แบ่งกลุ่มลักษณะทางกายภาพของประสบการณ์ออกเป็น 11 กลุ่ม ได้แก่

1. สินค้า (Products) การคิดค้นนวัตกรรมใหม่เข้าสู่ตลาด ส่งผลให้ตลาดผู้บริโภค และ ตลาดธุรกิจมีประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการซื้อหรือการใช้สินค้า และประสบการณ์ทางด้านกายภาพจากนวัตกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อประสบการณ์ด้านความรู้สึกของลูกค้า
2. คุณภาพสินค้า (Quality) ระดับคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งที่คุณค่าสัมผัสได้ โดยลูกค้าจะเปรียบเทียบระดับคุณภาพดังกล่าว กับเงินที่ลูกค้าจ่ายไปในบรรดาสินค้าที่มีราคาทัดเทียมกัน ถ้าหากตราสินค้าของบริษัทมีระดับคุณภาพสูงกว่าตราสินค้าอื่น ย่อมเป็นการตอกย้ำประสบการณ์ทางบวกจากการซื้อ และใช้ตราสินค้าของบริษัท ลักษณะทางกายภาพที่ลูกค้าสัมผัสได้ ย่อมส่งผลต่อความรู้สึกจากภายในของลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่า รู้สึกวางใจ รู้สึกประทับใจ เป็นต้น
3. ราคา (Price) โครงสร้างราคาสินค้า ในรายการราคาเป็นสิ่งที่คุณค่ามองเห็น รับรู้ ทั้งนี้สินค้าที่มีความยืดหยุ่นของความต้องการต่อราคาต่ำ เช่น เครื่องจักรกล และอุปกรณ์การเกษตร การลดราคาสินค้าย่อมไม่ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเท่าใดนัก เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพ และความมั่นใจในคุณภาพมากกว่าปัจจัยด้านราคา ดังนั้น การกำหนดราคาสินค้าให้อยู่ในระดับที่ต่ำอาจไม่ส่งผลต่อประสบการณ์การซื้อ และใช้สินค้าเสมอไป
4. ทำเลที่ตั้ง (Location) โครงการคอนโดมิเนียมที่มีทำเลที่ตั้งใกล้ชุมชนมีศูนย์การค้า โรงเรียน และมีรถไฟฟ้า รถไฟฟ้าใต้ดินผ่าน ย่อมส่งผลต่อประสบการณ์การเดินทางไปทำงานที่ใช้เวลาน้อยลง เดินทางกลับบ้านถึงเร็วขึ้นทำให้ลูกค้ารู้สึกว่า ใช้ชีวิตกับการพักผ่อนที่บ้านอย่างคุ้มค่า จัดสรรชีวิตอย่างลงตัวมากขึ้น
5. การจัดส่งสินค้า (Delivery) การจัดส่ง ควรเป็นการจัดส่งถึงมือลูกค้าโดยพนักงานขององค์กร ซึ่งสามารถความประทับใจได้ดีกว่า การจัดส่งให้ลูกค้าทางไปรษณีย์ นอกจากนี้ระยะเวลาในการจัดส่งก็มีผลต่อประสบการณ์ในการซื้อสินค้า เช่นกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่สร้างประสบการณ์ทางบวก และความรู้สึกประทับใจต่อสินค้าและบริการของบริษัทได้ในที่สุด
6. กิจกรรมการตลาดที่จัด (Activities) การจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเช่น งานสังสรรค์ ขอบคุณลูกค้าพร้อมเปิดตัวสินค้าใหม่ กิจกรรมอบรมสัมมนาผู้แทนจำหน่ายพร้อมแนะนำและสาธิตสินค้าใหม่ กิจกรรม Workshop หัวใจสำคัญประการหนึ่ง ในการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อให้ลูกค้าระลึกถึงสินค้าและกิจกรรมการตลาดของบริษัทเสมอ หลังการเข้าร่วมกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น คือ การสร้างสื่อตอกย้ำ (Corporate Identity) ซึ่งอาจอยู่ในรูปของช่าร่วยของที่ระลึกแจกในงาน เป็นต้น

สื่อตอกย้ำดังกล่าวต้องตอกย้ำถึงจุดยืนในโลกประสบการณ์ของลูกค้า (Experiential Positioning) และสัญญาคุณค่าเพิ่มจากประสบการณ์ (Experiential Value Promise or EVP)

7. ทางเลือกในการตัดสินใจซื้อ (Range) รถยนต์ที่มีหลากหลายรุ่น หลากหลายสี เบาะที่นั่งมีให้เลือกทั้งที่เป็นชนิดเบาะผ้า และเบาะหนัง มีทางเลือกในการตัดสินใจซื้อล้วนแต่สร้าง และเพิ่มพูนประสบการณ์การตัดสินใจซื้อของลูกค้า ได้ดีกว่าสินค้าที่มีทางเลือกให้ลูกค้าตัดสินใจไม่มากนัก

8. ความยากง่ายในการซื้อ (Accessibility) สินค้าหรือบริการที่วางจำหน่าย หรือเปิดให้บริการในช่องทางจัดจำหน่ายมาก ใช้รูปแบบการกระจายสินค้าแบบเข้มข้น (Intensive Channel of Distribution) มีร้านค้าจำหน่ายหรือสถานที่ให้บริการหลายสาขา ย่อมเพิ่มโอกาสในการขาย และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าด้วยเช่นกัน

9. การบริการ (Services) ในกรณีที่ธุรกิจไม่สามารถกระจายการวางจำหน่ายสินค้าหรือการบริการได้อย่างหลากหลายหรือเข้มข้น เรียกว่า มีสาขาวางจำหน่ายสินค้า หรือการบริการอย่างจำกัด ทางออกหนึ่งของธุรกิจเหล่านี้ที่จะสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ของลูกค้าได้ คือ การเพิ่มการบริการใหม่ ๆ ปรับปรุงคุณภาพบริการ เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและจดจำประสบการณ์ทุกครั้งของการรับบริการ

10. สภาพแวดล้อมในการซื้อ (Environment) การจัดบรรยากาศที่ดี และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้าตั้งแต่ก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ เช่น มีห้องรับรองลูกค้า แผนกสอบถามข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

11. ความพอเพียงของสินค้า (Availability) องค์กรมีการจำหน่ายสินค้า หรือการบริการที่เพียงพอ ต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละรายในตลาด ย่อมส่งผลต่อประสบการณ์ทางบวกของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการดังกล่าว

จะเห็นได้ว่า สินค้า และคุณภาพสินค้าที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางบวกของลูกค้า ส่วนประสบการณ์อีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ของลูกค้า คือ ประสบการณ์จากความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า

แนวทางการสร้างประสบการณ์จากความรู้สึกของลูกค้า

วารุณี ภูวสรกุล (2542) กล่าวว่า มนุษย์มักจะคิดว่าตนเป็นคนที่มีเหตุผลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแบบที่คนฉลาดทำ ซึ่งทำได้ในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกและเราจะพบว่าเรามักจะใช้อารมณ์ก่อนที่เราจะรู้สึกตัว ทุกสิ่งในชีวิตประจำวันเรามักจะเกี่ยวข้องกับ



ความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความรื่นเริง ความเสียใจ ความตื่นเต้น ความรัก ความโกรธ ความกลัว และความผิดหวัง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เราประสบในชีวิตทุกวัน

องค์การที่วางกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ของลูกค้าจากองค์ประกอบความรู้สึกภายในของลูกค้า จะเป็นองค์การที่สามารถสร้างความแตกต่างให้ตนเองได้ องค์การที่ต้องการวิเคราะห์ความรู้สึกของลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าจะต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อองค์การ

### ประเภทของความรู้สึก

ความรู้สึกที่องค์การสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับลูกค้าในช่วงก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ เพื่อให้ลูกค้าจดจำเป็นเหตุการณ์น่าประทับใจนั้น แบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ความสนุกสนาน (Enjoyment) เช่น ความยินดี ความปลื้มปิติ ความสุข ขบขัน ภูมิใจ ผ่อนคลาย สบายใจ อิ่มใจ พอใจ ปลาบปลื้ม เพลิดเพลิน ตื่นเต้น เป็นต้น
2. ความรัก (Love) เช่น ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ เป็นมิตร วางใจ เมตตา กรุณา ความผูกพัน ทุ่มเท เสียสละ ได้รับการเคารพนับถือ หลงใหล ชื่นชอบ
3. ความประหลาดใจ (Surprise) เช่น ตกใจ น่าพิศวง กังวลใจ น่าอัศจรรย์ใจ และในองค์การที่จำเป็นต้องมีการสร้างตราสินค้า ประสบการณ์ และความรู้สึกของลูกค้าก็จำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่ตราสินค้านั้น ๆ มอบให้ลูกค้าด้วย

ความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาได้เองในความคิดคำนึงของลูกค้า ความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งที่ซับซ้อน ในเวลาหนึ่ง ๆ อาจจะมีความรู้สึกหลากหลายประเภทปะปนกัน และยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การบริหารประสบการณ์ลูกค้าด้วยการวางแผน และออกแบบจุดติดต่อเพื่อสร้างความรู้สึกบางอย่างในทิศทางที่สนับสนุนตราสินค้า จึงเป็นสิ่งจำเป็น

องค์การหลายแห่งจัดรายการ และสะสมยอดซื้อ เพื่อแลกกับของรางวัล หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แต่เมื่อรายการดังกล่าวหมดลง กลุ่มลูกค้าก็เลิกซื้อ สะท้อนให้เห็นว่าลูกค้าไม่มีความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์การนั้น ๆ แต่ความรู้สึกผูกพัน (Emotional Attachment) ต่างหากที่ทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์การ

ความภักดีของลูกค้าอาจจะเป็นความภักดีต่อตราสินค้า หรือความภักดีต่อองค์การนั้นเป็นผลจากประสบการณ์ที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพของตราสินค้าหรือองค์การ ในรูปของการจัดแคมเปญสะสมยอดซื้อ หรือจากประสบการณ์ความรู้สึกที่มีต่อตราสินค้าหรือองค์การ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในช่วงก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ

ความภักดีของลูกค้าเป็นการแสดงพฤติกรรมและความคิดที่ยึดมั่นต่อตราสินค้าหนึ่ง ๆ ถึงแม้ว่าตราสินค้านั้นจะไม่สามารถมอบคุณค่าอะไรบางอย่างที่ลูกค้าต้องการได้ ลูกค้าก็ยังคงยึดมั่นในตราสินค้านี้อยู่ (Shaw and Ivens, 2002)

ความรู้สึกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว เปลี่ยนแปลงได้แต่ถ้าได้รับความรู้สึกนั้นซ้ำ ๆ ความรู้สึกนั้นจะถูกพัฒนาไปเป็นภาวะทางอารมณ์ (Moods) ถ้าหากมีภาวะทางอารมณ์ไม่ดี การสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นก็เป็นไปได้ยาก ลูกค้าที่มีภาวะทางอารมณ์อย่างเห็นได้ชัด จนกลายเป็นลักษณะทางอารมณ์ (Temperament)

แนวคิดของ ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล (2547) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับมี 2 ประเภท ได้แก่

1. Physical คือสามารถตรวจสอบวัดผลได้เป็นรูปธรรม เช่น เวลารอให้บริการ การตกแต่งหน้าร้าน การตกแต่งบรรยากาศ การแต่งตัวพนักงานให้บริการ เบอร์โทรจดจำง่าย สถานที่จอดรถสะดวก อยู่ในตำแหน่งที่หาง่าย รูปลักษณ์ การออกแบบ สี สัน ผลิตภัณ์ท์

2. Emotional เช่น ความใส่ใจ ไม่ตรีจิต ช่วยดูแลเห็นอกเห็นใจลูกค้า ออบอุ่นจริงใจ สดใส แปลกใหม่ไม่เคยพบมาก่อน รู้สึกปลอดภัย ไร้กังวล สบายใจ ไวใจได้ เราจะเห็นว่าประสบการณ์ทางอารมณ์ลึกและกินใจอยู่ได้นาน แต่ ก็ต้องมีพื้นฐานมาจากการสร้างประสบการณ์ที่เห็นเป็นรูปธรรมจับต้องได้ เช่น บรรยากาศเป็นมิตร เกิดมาจากคำพูดทักทาย รอยยิ้มบนใบหน้า พนักงานต้อนรับ อามสาระทุกข์สุขดิบ ความรวดเร็วในการให้บริการ

ดังนั้นมาตรฐานที่เรากำหนด และประเมินค่าได้นั้นเป็นประสบการณ์ รูปธรรม Physical ส่วนประสบการณ์ทางอารมณ์ เป็นการวัดโดยอ้อมๆ จากความรู้สึกลูกค้า ดังนั้นในการออกแบบประสบการณ์นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึง ประสบการณ์ทั้งสองประเภท และ กำหนดขบวนการ และ ทำที่ การมอบประสบการณ์ให้ ลูกค้า

จากการที่ลูกค้าประเมินประสบการณ์ทั้งส่วนที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพของสินค้าและ ความรู้สึกภายในของลูกค้า โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังของตนในทุก ๆ ขณะของการติดต่อระหว่างองค์กรกับลูกค้า ทั้งนี้ ประสบการณ์โดยรวมจะเป็นบวกได้ ก็ต่อเมื่อประสบการณ์ที่ลูกค้า ได้รับสูงกว่าประสบการณ์ที่เกิดจากความคาดหวังของลูกค้า

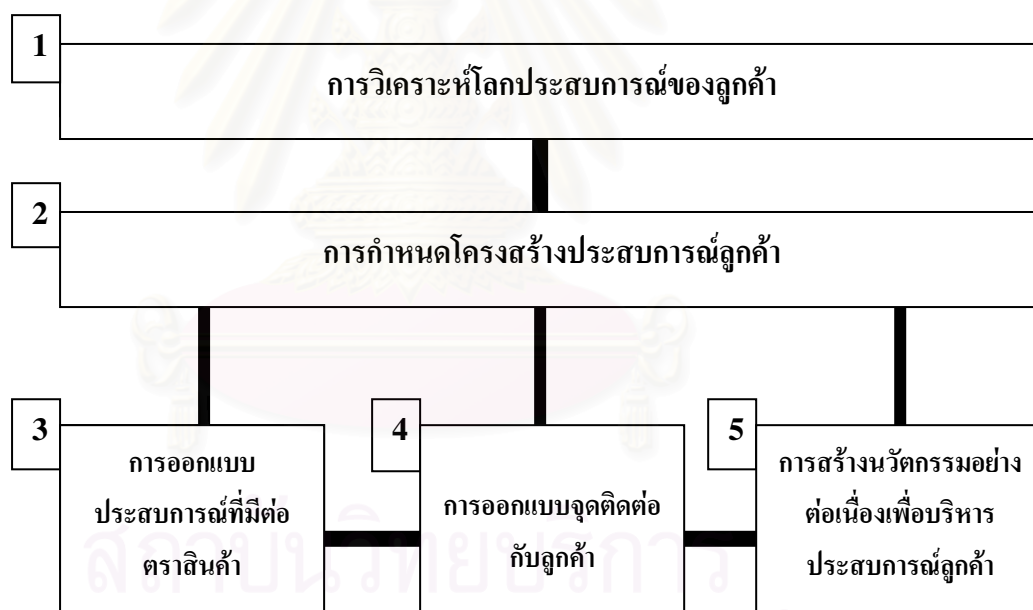
ประสบการณ์ของลูกค้า ยังเป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ตามกระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ทั้งนี้ ประสบการณ์ของลูกค้ามีทั้งส่วนที่อยู่

นิ่ง (Static Elements) เช่น การรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อโลโก้สินค้าขององค์กร โครงสร้างราคาขาย โบรชัวร์ แผ่นพับ แค็ตตาล็อก เป็นต้น และประสบการณ์ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic Elements) เช่น วิธีการที่พนักงานขายนำเสนอ และอธิบายคุณสมบัติจุดเด่น ทักษะดีผู้ให้บริการที่มีต่อลูกค้า เป็นต้น การบริหารประสบการณ์ของลูกค้าในที่นี้จึงเป็นการบริหารประสบการณ์โดยรวมของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าหนึ่ง ๆ

### ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

Schmitt (2003) ได้เสนอรูปแบบการจัดการการตลาดเชิงประสบการณ์ เรียกว่า Customer Experience Management (CEM) โดยอธิบายได้เป็น 5 ขั้นตอนตามแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แสดง 5 ขั้นตอนในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า



ที่มา: Schmitt, B. (2003). Competitive advantage through the customer experience.

Retrieved February 13, 2005, from [http:// www.exgroup.com](http://www.exgroup.com)

ตามขั้นตอนการสร้างประสบการณ์ของลูกค้า 5 ขั้นตอนของ Schmitt ซึ่งสอดคล้องกับ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก (2549) โดยได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์โลกประสบการณ์ของลูกค้า ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างประสบการณ์ลูกค้า ขั้นตอน

การออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้า ขั้นตอนการออกแบบจุดติดต่อกับลูกค้า และขั้นตอนสุดท้าย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารประสบการณ์ของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการวิเคราะห์โลกประสบการณ์ของลูกค้า

ในการวิเคราะห์โลกประสบการณ์ของลูกค้า ในที่นี้หมายถึงผู้บริโภครวมถึงผู้บริโภค ซึ่งองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการจากโลกประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงวิถีการดำเนินชีวิต (Lifestyles) ของผู้บริโภคร่วมด้วย ตลอดจนปัญหาที่ลูกค้าเคยเผชิญ ตั้งแต่ช่วงก่อนซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ การวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า โลกโซเชียล พฤติกรรมการซื้อ และการใช้สินค้า ย่อมเป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์ตราสินค้า กลยุทธ์การเจาะตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การออกแบบตราสินค้า ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลในเชิงลึก การวิจัยที่จะใช้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย เป็นต้น

โดยข้อมูลประสบการณ์ของลูกค้าที่ธุรกิจจำเป็นต้องค้นหาและวิเคราะห์นั้นเป็นประสบการณ์ใน 3 ช่วงเวลา หรือขณะของการติดต่อ (Moment of Contacts) ได้แก่

- ประสบการณ์ก่อนการซื้อ หรือการรับบริการ
- ประสบการณ์ระหว่างการซื้อ หรือการรับบริการ
- ประสบการณ์หลังการซื้อ หรือการรับบริการ

การวิจัยสอบถามข้อมูลประสบการณ์ของลูกค้า อาจจัดทำในช่วงที่มีการซื้อสินค้าหรือระหว่างการรับบริการ โดยเป็นการสอบถามจากประสบการณ์ในอดีต ก็เป็นไปได้

การวิเคราะห์โลกประสบการณ์ของลูกค้าประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการบริหารประสบการณ์ องค์การจำเป็นต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรมการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าไว้อย่างชัดเจน
2. การแบ่งโลกประสบการณ์ของลูกค้า โลกประสบการณ์ของลูกค้า โดยSchmitt (2003) แบ่งออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้ (1) ประสบการณ์จากสังคม หรือธุรกิจที่สังกัด โดยมีเครื่องมือสื่อสาร (Customer Touch) คือ หนังสือ นิตยสาร ภาพยนตร์ กิจกรรมพิเศษ (2) ประสบการณ์จากการใช้ และการบริโภค โดยมีเครื่องมือสื่อสาร (Customer Touch) คือ นิตยสารเน้นวิถีชีวิต เช่น วารสารท่องเที่ยว นิตยสารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น (3) ประสบการณ์จากกลุ่มสินค้า โดยมีเครื่องมือสื่อสาร (Customer Touch) คือ นิตยสารเฉพาะด้าน เช่น วารสารสำหรับลูกค้า หรือสมาชิก (4)

ประสบการณ์ที่มีต่อสินค้า หรือตราสินค้า โดยมีเครื่องมือสื่อสาร (Customer Touch) คือ ซีดีรอม บัตรอวยพรวันเกิดให้ลูกค้า โลโก้ ตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ สถานที่ให้บริการ

3. ติดตามประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า ในทุกจุดติดต่อที่สัมผัสประสบการณ์ของลูกค้า มีวัตถุประสงค์ในการติดตามประสบการณ์ของลูกค้าในครั้งนี้คือ เพื่อทำความเข้าใจวิธีการหรือหนทางที่ประสบการณ์ของลูกค้าจะได้รับการเพิ่มพูน ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจของลูกค้า ธุรกิจมีโอกาสสร้างจุดติดต่อในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้า แต่จุดติดต่อดังกล่าวควรจะสัมผัสถึงประสบการณ์ของลูกค้าได้ด้วย ธุรกิจจึงจำเป็นต้องค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลประสบการณ์ที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อ

4. วิเคราะห์และสำรวจคู่แข่งที่มีอยู่ ตลอดจนสำรวจว่า คู่แข่งมีโปรแกรมบริหารประสบการณ์ของลูกค้าหรือไม่อย่างไร เนื่องจากประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากคู่แข่งย่อมส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่มีต่อประสบการณ์จากสินค้าหรือการบริการขององค์กร

## ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างประสบการณ์ลูกค้า

โครงสร้างประสบการณ์ของลูกค้า ทำหน้าที่สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อตอบย้ว่า องค์กร ตราสินค้า และผลิตภัณฑ์ขององค์กร มีจุดยืนหรือจุดเด่นในด้านใด นำเสนอคุณค่าอะไรกับกลุ่มลูกค้าบ้าง

โครงสร้างประสบการณ์ของลูกค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. จุดยืนในโลกประสบการณ์ของลูกค้า (Experiential Positioning) เป็นการกำหนดจุดยืน หรือจุดเด่นที่มีความหมายในโลกประสบการณ์ของลูกค้า โดยเขียนออกมาเป็นประโยคที่กลุ่มเป้าหมายรับรู้ได้อย่างชัดเจน จุดยืนในโลกประสบการณ์ของลูกค้า จะทำหน้าที่เหมือนกับตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เป็นจุดเด่นที่องค์กรทำได้จริง และเป็นจุดเด่นที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ

2. สัญญาคุณค่าเพิ่มจากประสบการณ์ (Experiential Value Promise or EVP) ซึ่งจะบ่งบอกชัดเจนว่า จุดยืนในโลกประสบการณ์ของลูกค้า จะมอบคุณค่าอะไรให้ลูกค้าบ้าง ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปฏิบัติให้ได้เช่นนั้น สร้างคุณค่าดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริง ก่อนที่จะประกาศสัญญาให้กลุ่มลูกค้าทราบ

Schmitt (2003) ได้ให้คำแนะนำในการออกแบบสัญญาคุณค่าเพิ่มตามประเภทของประสบการณ์ ดังนี้

2.1 ประสบการณ์จากประสาทสัมผัส (Sense Experience) ได้แก่

- ประสบการณ์ผ่านสายตา เช่น สี การออกแบบ การตกแต่งสถานที่ให้บริการ
- ประสบการณ์ผ่านเสียง เช่น เสียงเพลงในสถานที่ให้บริการ สำเนียง ภาษาพูด

ของพนักงานผู้ให้บริการ หรือพนักงานรับโทรศัพท์ในศูนย์บริการลูกค้า

- ประสบการณ์ผ่านการสัมผัส เช่น เก้าอี้ที่นั่งสบาย มีบริการอินเทอร์เน็ต
- ประสบการณ์ผ่านกลิ่น เช่น กลิ่นหอมของกาแฟในธนาคาร กลิ่นเทียนหอมใน

สถานออกกำลังกาย

- ประสบการณ์ผ่านรสชาติ เช่น เครื่องดื่มสมุนไพรที่ให้บริการลูกค้าที่มาเยี่ยมชมบ้านตัวอย่างในโครงการ เพื่อให้ตรงกับจุดยืนในโลกประสบการณ์ของลูกค้าที่เป็น “บ้านสัมผัสธรรมชาติ”

2.2 ประสบการณ์จากความรู้สึก (Feel Experience) เป็นส่วนของความรู้สึกภายในและอารมณ์ของลูกค้า ซึ่งลูกค้ามักจะจดจำประสบการณ์ดี ๆ ได้เมื่อลูกค้ามีอารมณ์ความรู้สึกในทางบวก ซึ่งมีตั้งแต่ความรู้สึกบวกเพียงเล็กน้อย ไปจนถึงความรู้สึกชอบ สนุกสนาน ภูมิใจ

2.3 ประสบการณ์จากความคิด (Think Experience) การเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นรูปธรรม เช่น กิจกรรมการเวิร์คช็อป (Workshop) เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางบวกต่อตราสินค้าได้

2.4 ประสบการณ์จากการปฏิบัติ (Act Experience) เกิดจากการสาธิต หรือแสดงให้เห็นถึงวิถีปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติที่เป็นทางเลือกใหม่สำหรับลูกค้า เช่น กิจกรรมการอบรม ความรู้ด้านธุรกิจ การสัมภาษณ์ลูกค้าที่มีประสบการณ์ทางบวกต่อสินค้าหรือการบริการขององค์กร เป็นลูกค้าที่ประสบความสำเร็จจากการใช้สินค้าหรือการบริการขององค์กร เพื่อถ่ายทอดบอกต่อประสบการณ์ดังกล่าวกับลูกค้าอื่น ๆ ที่เรียกว่า เป็นคำยืนยันรับรองจากกลุ่มอ้างอิง (Testimonials) นั้นเอง

2.5 ประสบการณ์ทางสังคม (Social Experience) เป็นประสบการณ์ดี ๆ ที่เกิดจากการที่ลูกค้าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม เป็นส่วนหนึ่งทางกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสมาชิก เช่น การเชิญลูกค้าเข้าร่วมทำกิจกรรมสาธารณกุศลที่องค์กรจัดขึ้น การประมูลของใช้ของบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคม (Celebrity)

3. การนำกลยุทธ์การออกแบบโครงสร้างประสบการณ์ของลูกค้าไปปฏิบัติใช้ (Overall Implementation Theme) เป็นการนำจุดยืนโลกประสบการณ์ของลูกค้า (Experiential Positioning) และสัญญาคุณค่าเพิ่มจากประสบการณ์ (EVP) ไปใช้ในการสื่อสารและสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า

### ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้า

การวางแผนและออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้า เริ่มต้นด้วยการนำกลยุทธ์การออกแบบโครงสร้างประสบการณ์โดยรวมของลูกค้าไปปฏิบัติใช้ เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อตรา

สินค้า ในแง่ “Look and Feel” เพื่อสร้างประสบการณ์จากลักษณะของบรรจุภัณฑ์ สีสีนของกล่อง และเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีจากสื่อและเอกสารเสนอขายขององค์กร เช่น โบรชัวร์ โฆษณาผ่าน สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกระจายเสียง การออกแบบเว็บไซต์ เป็นต้น

ประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้าประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่อยู่นิ่ง (Static Elements) เช่น โลโก้ ป้ายสัญลักษณ์ บรรจุภัณฑ์ โบรชัวร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะทางกายภาพ และองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic Elements) ซึ่งเกิดขึ้นขณะที่ลูกค้ากำลังติดต่อกับองค์กร ที่ลูกค้าสัมผัสได้ เช่น วิธีการพูด การให้บริการของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ทักษะติดต่อการให้บริการของพนักงาน เป็นต้น ส่งผลต่อความรู้สึกจากภายในของลูกค้า กล่าวได้สองอย่างว่า ประสบการณ์ของลูกค้าเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะภายนอก หรือลักษณะทางกายภาพของตราสินค้า (Physical Elements) และความรู้สึกจากภายในของลูกค้า (Emotional Elements)

#### ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการออกแบบจุดติดต่อกับลูกค้า

จุดติดต่อที่กล่าวถึงในที่นี้หมายถึง จุดติดต่อที่สัมผัสประสบการณ์ของลูกค้าที่เรียกว่า Customer Touch หรือ Touch Points หรือ Customer Interface ในขณะที่การออกแบบจุดติดต่อของโปรแกรม IMC คำนึงถึงประสิทธิผลและ/หรือประสิทธิภาพของการสื่อสาร การออกแบบจุดติดต่อของโปรแกรม CRM คำนึงถึงสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า และสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับลักษณะและความต้องการของลูกค้า แต่การออกแบบจุดติดต่อของโปรแกรมการบริหารประสบการณ์ลูกค้า จะคำนึงถึงประสบการณ์จากลักษณะทางกายภาพของตราสินค้าที่ลูกค้ารับรู้ได้ และความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ตราสินค้าขององค์กรถูกเชื่อมโยงติดต่อเข้าไปในประสบการณ์ของลูกค้า องค์กรจึงออกแบบจุดติดต่อในทุก ๆ ระยะเวลาของประสบการณ์ของลูกค้า ตั้งแต่ก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ

จุดติดต่อของโปรแกรมการบริหารประสบการณ์ลูกค้า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการบริการอย่างต่อเนื่องทุกขณะของการติดต่อระหว่างองค์กรกับลูกค้า โดยอาจอยู่ในรูปของการติดต่อโดยบุคคล การติดต่อผ่านสื่อ เช่น โทรศัพท์ เว็บไซต์ ช่องทางการจัดจำหน่าย สถานที่ให้บริการ และจุดติดต่อเหล่านี้เองก็สามารถเพิ่มพูนหรือทำลายประสบการณ์ที่ลูกค้ามีต่อตราสินค้า การออกแบบจุดติดต่อกับลูกค้าในโปรแกรมการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อองค์กร และจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับโลกประสบการณ์ของลูกค้า เนื้อหาสาระรายละเอียดข่าวสารที่ใช้ติดต่อกิจจำเป็นต้องสอดคล้องกับโลกประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า จึงจะส่งผลให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีต่อตราสินค้าในที่สุด

## ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนสุดท้าย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า

ธุรกิจที่เลือกกลยุทธ์การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าใช้เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจ อาจจะประสบกับการลอกเลียนแบบโปรแกรมการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าจากคู่แข่ง และลูกค้าที่มีประสิทธิภาพกับโปรแกรมการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าขององค์กรแล้ว ก็ย่อมมีความคาดหวังต่อประสิทธิภาพที่จะได้รับจากองค์กรสูงขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับเปลี่ยนนวัตกรรมด้านการตลาด เพื่อสร้างประสิทธิภาพใหม่ ๆ ด้านการตลาด เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว องค์กรควรนำแนวคิดและการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของลูกค้าไปใช้ในการพิจารณาวางแผนนวัตกรรมดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ ยังมี วิทยา คำนธราชกุล และพิภพ อุดร(2549) ได้ระบุขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวทางของ Schmitt (2003) และ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2549) ซึ่งวิทยา คำนธราชกุล และ พิภพ อุดร (2549) ได้กล่าวถึง

### ขั้นตอนในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ไว้ทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. ระบุจุดสัมผัสทั่วทั้งองค์กร (Touch Points Identification)

การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเริ่มต้นจากการสำรวจช่องทางการติดต่อในปัจจุบันระหว่างลูกค้า กับองค์กรไม่ว่าช่องทางเหล่านั้นจะเป็นสำนักงานใหญ่ สาขา เครื่องอัตโนมัติ เว็บไซต์ อีเมล จดหมาย โบรชัวร์ บัตรสมาชิก ใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน กล่าวง่าย ๆ ก็คือ องค์กรต้องทบทวนขั้นตอนทางธุรกิจว่าลูกค้าสัมผัสกับแง่มุมการบริการขององค์กรได้ในจุดใดบ้าง โดยอาจแบ่งหมวดหมู่ของจุดสัมผัสเหล่านั้นในรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวทางหรือกลยุทธ์การบริการขององค์กร โดยการหาคำตอบให้กับคำถามต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ลูกค้าสามารถสัมผัสกับบริษัทได้ทั้งหมดกี่จุด ได้แก่ จุดสัมผัสใดบ้าง ปริมาณการติดต่อในแต่ละจุดสัมผัสเป็นอย่างไร จุดสัมผัสใดที่มีการติดต่อสูงสุด ต้นทุนการให้บริการเพื่อการติดต่อในแต่ละจุดสัมผัสเป็นอย่างไร เป็นต้น

ผลลัพธ์จากการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นจะทำให้องค์กรได้มุมมอง และรายละเอียดที่จะใช้ในการออกแบบประสิทธิภาพในแต่ละจุดสัมผัสต่อไป ผลลัพธ์ที่สำคัญอีกประการจาก



ขั้นตอนนี้ คือการจำแนกสัดส่วนของปริมาณการติดต่อในแต่ละจุดสัมผัสแยกตามกลุ่มลูกค้า ซึ่งข้อมูลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดูแลลูกค้าในแต่ละจุดสัมผัสได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระดับความสำคัญ และพฤติกรรมของลูกค้าต่อไป

## 2. ประเมินประสบการณ์ลูกค้าในแต่ละจุดสัมผัส (Experience Assessment)

หลังจากการระบุจุดสัมผัสทั่วทั้งองค์กรได้อย่างครบถ้วนแล้วขั้นตอนสำคัญต่อมา คือ การประเมินประสบการณ์ในแต่ละจุดสัมผัสแยกตามกลุ่มลูกค้า โดยอาจเลือกประเมินจุดสัมผัสที่มีปริมาณการติดต่อสูงสุด 3 อันดับแรกของแต่ละกลุ่มลูกค้า ข้อมูลประสบการณ์ในปัจจุบันของลูกค้าจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบ และปรับปรุงการดูแลลูกค้าได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การประเมินประสบการณ์ลูกค้าควรครอบคลุมช่วงประสบการณ์ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (1) ประสบการณ์ก่อนการติดต่อ หรือใช้บริการ (2) ประสบการณ์ระหว่างการติดต่อ หรือใช้บริการ (3) ประสบการณ์หลังการติดต่อ หรือใช้บริการ (4) ประสบการณ์การรอ แม้ว่า การรอ อาจจะถือเป็นประสบการณ์ในระหว่างการบริการ แต่ควรมีการแยกประเมินเป็นช่วงต่างหากโดยเฉพาะ เนื่องจากการรอเป็นประสบการณ์ที่แทบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยในกิจการบริการแทบทุกประเภท นอกจากนี้ การรอก็ยังมักเป็นประสบการณ์ในเชิงลบที่จะส่งผลกระทบต่อเบื้องไปยังประสบการณ์ช่วงอื่น ๆ ของการติดต่อ หรือใช้บริการ ดังนั้น องค์กร จึงควรใส่ใจกับ การบริหารการรอ เพื่อสร้างประสบการณ์การรอที่ดี เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อเบื้องในทางบวกไปยังประสบการณ์ช่วงอื่น ๆ ของลูกค้า

## 3. ออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (Branded Experience Design)

หลังจากการประเมินประสบการณ์ลูกค้าแต่ละกลุ่มในแต่ละจุดสัมผัสบริการแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ในการออกแบบแง่มุมของประสบการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร หรือของแต่ละตราสินค้าขององค์กร

ประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์นั้นมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) ความแตกต่าง หมายความว่า ทุกครั้งของการติดต่อนั้น ลูกค้าต้องสามารถรู้สึกได้ว่า เป็นประสบการณ์ที่จะได้รับจากองค์กรแต่เพียงแห่งเดียวเท่านั้น เนื่องจากการได้รับความรู้สึกดี ๆ ที่แตกต่างจากรู้สึกเมื่อติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ (2) มีคุณค่าในสายตาลูกค้า หมายความว่า ความแตกต่างในประสบการณ์ และความรู้สึก ที่ลูกค้าได้รับนั้นต้องเป็นสิ่งที่มีความสอดคล้องกับความ ต้องการ ความชอบ และค่านิยมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม การสร้างความแตกต่างในประเด็นที่ลูกค้าไม่

ตระหนักในคุณค่า หรือไม่ได้สร้างประโยชน์ที่ลูกค้ารับรู้ได้อย่างชัดเจน ถือเป็นการลงทุนที่เปล่าประโยชน์ ดังนั้น การสร้างคุณค่า และการสื่อสารคุณค่าให้ลูกค้าตระหนักจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป (3) สะท้อนความใส่ใจในรายละเอียด หมายความว่า ประสิทธิภาพจากการติดต่อ หรือใช้บริการต้องสะท้อนถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า โดยเฉพาะการดูแลรายละเอียดเล็ก ๆ น้อยที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้โดยตรง และส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของประสาทสัมผัสทั้งห้า ตั้งแต่สิ่งที่ลูกค้ามองเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้ลิ้มรส ได้รู้สึกหรือสัมผัส ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการออกแบบสีสรร รูปลักษณ์ แสงสว่าง อุณหภูมิ กลิ่น หรือแม้กระทั่งรสชาติของเครื่องดื่มที่เสิร์ฟลูกค้า (4) สม่าเสมอคงเส้นคงวา หมายความว่า ลูกค้าต้องได้รับประสบการณ์ หรือความรู้สึก ที่แตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์จากการติดต่อในทุกครั้ง และทุกช่องทาง ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากสำหรับธุรกิจบริการ ดังนั้น จึงต้องมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาช่วย ตลอดจนมีการคัดเลือก และฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมกับการบริการให้กับแต่ละกลุ่มลูกค้าและในแต่ละจุดสัมผัสของการบริการ

#### 4. ดำเนินการและวัดผล (Implementation & Evaluation)

ขั้นตอนนี้ คือการดำเนินการตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีระบบการติดตาม และประเมินผล ประสิทธิภาพลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงแง่มุมประสบการณ์ลูกค้าที่ได้รับให้เป็นประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ โดดเด่น และมีความเฉพาะตัวสำหรับองค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้ โดยมีการประเมินจากมุมมองทั้งของลูกค้า และของพนักงาน โดยองค์กรอาจดำเนินการเอง หรือจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นกลางก็ได้

รูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินผลการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ได้แก่ (1) การสนทนากลุ่มย่อย ดำเนินการโดย การเชิญลูกค้าแต่ละกลุ่มที่มีประสบการณ์การติดต่อกับบริษัทในปริมาณที่สูง มาพูดคุยถึงประสบการณ์ และความรู้สึกที่ได้รับจากการติดต่อกับบริษัทในจุดสัมผัสต่าง ๆ (2) การปลอมตัวเป็นลูกค้า (Mysterious Shoppers) ดำเนินการโดยให้นักวิจัยทดลองติดต่อกับบริษัทในจุดสัมผัสต่าง ๆ ที่มีอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ ทั้งนี้โดยไม่แสดงตนว่าเป็นนักวิจัย แต่ทำตนเสมือนเป็นลูกค้าโดยทั่วไป หลังจากนั้นก็จัดทำรายงานผลการประเมินประสบการณ์การติดต่อผ่านจุดสัมผัสต่าง ๆ ในมุมมองของลูกค้า ให้กับองค์กร (3) การตรวจสอบการบริการแบบครบวงจร (Total Experience Audit) ดำเนินการโดยให้นักวิจัยประเมินประสบการณ์การติดต่อในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการติดต่อ โดยมีการตกลงกันล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงรายการของประเด็นที่ต้องประเมิน และแง่มุมประสบการณ์ที่สนใจ โดยครอบคลุมเนื้อหาหลัก ในส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการทั้งหมด หลังจากนั้นผู้วิจัย

ก็จะดำเนินการตามแผนการตรวจสอบที่เสนอมา แล้วจัดทำรายงานผลการประเมินส่งให้กับองค์กรต่อไป

## 5. แต่งเสริมประสบการณ์ผู้ความทรงจำที่งดงาม (Experience Enrichment)

ขั้นตอนสุดท้าย ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ก็คือการสร้างกลไกในการที่จะย้ำเตือนลูกค้าให้จดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งมีเป้าหมายในการทำให้ประสบการณ์ประทับอยู่ในความทรงจำของลูกค้าเพื่อที่จะทำให้จดจำความรู้สึกดี ๆ เหล่านั้นได้ทุกครั้งที่มีการพูดถึงองค์กรดังนั้น องค์กรอาจสร้างกลไกเพื่อการจดจำในรูปแบบของการใช้ดนตรีที่ฟังคุ้นหู และจดจำได้ง่าย การใช้การตกแต่งที่อลังการ การมีสิ่งของที่ติดไม้ติดมือลูกค้าให้กลับไปในรูปแบบของที่ระลึก และลูกเล่นแปลกใหม่ที่ค้างอยู่ในความทรงจำของลูกค้า นอกจากนี้องค์กรยังต้องนำกลไกเหล่านั้นมาใช้ต่อกันทั้งก่อน และหลังการติดต่อ เพื่อสร้างเสริมความสม่ำเสมอหรือคงเส้นคงวาของความทรงจำที่งดงามในประสบการณ์การติดต่อในทุกจุดสัมผัสขององค์กรต่อไป

จากแนวทางของนักวิชาการทั้ง 3 แนวทาง พบว่า ขั้นตอนการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าของSchmitt และชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ มีขั้นตอนตรงกันทั้ง 5 ขั้นตอน แต่มีความแตกต่างกับขั้นตอนการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าของวิทยา ด้านธำรง และ พิภพ อูคร โดยมีส่วนที่เหมือนกันคือขั้นตอนที่ 3 ซึ่งใช้คำในภาษาอังกฤษตรงกัน คือคำว่า Branded Experience Design แต่ในส่วนของความหมายภาษาไทย ชินจิตต์ใช้ว่า “ขั้นตอนการออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้า” ส่วนวิทยา ด้านธำรง และ พิภพ อูคร ใช้คำว่า “ออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์”

### การออกแบบจุดติดต่อประสบการณ์

ในการออกแบบกระบวนการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า ขั้นตอนสำคัญที่ส่งผลต่อประสบการณ์ที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า คือ การออกแบบจุดติดต่อประสบการณ์กับลูกค้าที่เรียกว่า Customer Touch หรือ Touch Points หรือ Customer Interface โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างสัมผัสที่สามารถเชื่อมโยงสินค้าหรือการบริการขององค์กรให้เข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตของลูกค้า ทั้งก่อนการซื้อ ระหว่างการซื้อ และหลังการซื้อ เพื่อสร้างเป็นเหตุการณ์น่าประทับใจ ที่เรียกว่า Moment of Truth (MOT) นั่นเอง

จุดติดต่อประสบการณ์ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล และการบริการระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดยผ่านจุดติดต่อสำคัญที่ลูกค้ามีโอกาสติดต่อกับองค์กร ทั้งก่อนการขายหรือ

การบริการ ระหว่างการขายหรือการบริการ และหลังการขายหรือการบริการ (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก, 2549)

ทั้งนี้ ในการออกแบบจุดติดต่อเพื่อสร้างประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีกับลูกค้า จะถูกออกแบบตามประสบการณ์ความรู้สึกของลูกค้า เรียกว่า จุดติดต่อประสบการณ์ที่จะสามารถสร้างเหตุการณ์ที่น่าประทับใจกับลูกค้าได้ จำเป็นต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า

การเก็บบันทึกข้อมูลประวัติลูกค้า และข้อมูลประวัติการติดต่อกับลูกค้า ทั้งในแง่ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ล้วนแต่มีส่วนสร้างฐานข้อมูลลูกค้าที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบจุดติดต่อที่สามารถสร้างประสบการณ์ความรู้สึกที่ดีกับลูกค้าได้

ทั้งนี้ประเภทของจุดติดต่อแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

1. จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรง (Face-to-face Customer) ได้แก่ บรรยากาศในร้านค้า หรือสถานที่ให้บริการ, การบริการโดยพนักงาน หรือการบริการแบบเป็นส่วนตัว และการจัดกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing)
2. จุดติดต่อประสบการณ์ทางอ้อม (Personal-but-distant Customer) ได้แก่ คำยืนยันรับรองจากกลุ่มอ้างอิง, สื่อสิ่งพิมพ์, สื่อโทรทัศน์ และสื่อกระจายเสียง
3. จุดติดต่อประสบการณ์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Customer Interface) ได้แก่ เว็บไซต์ และอีเมลที่ให้ข่าวสารข้อมูล และบริการส่งข้อความสั้นผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (SMS)

แนวคิดของ พิภพ อุดร (2547) ได้กล่าวว่า บรรยากาศของจุดติดต่อ คือ ภาวะสู่การสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจ ดังนั้น ธุรกิจบริการที่ต้องการสร้างความประทับใจที่ดีของลูกค้าอย่างยั่งยืนจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการออกแบบหน้าร้าน หรือ จุดติดต่อที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Touch Points ให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจ

จุดติดต่อประสบการณ์หลากหลายประเภทข้างต้น จะกลายเป็นจุดติดต่อที่สามารถสร้างเหตุการณ์น่าประทับใจได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า สามารถเลือกใช้ส่วนประสมของจุดติดต่อประสบการณ์ที่ตรงกับพฤติกรรมความสนใจ และความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งหวังให้เกิดประสบการณ์ที่ดี และความจงรักภักดีในตราสินค้า หรือองค์การ

## การบริหารคนเพื่อสร้างประสบการณ์

จากพื้นฐานความคิดที่ว่า การที่ลูกค้าจะรู้สึกประทับใจและมีประสบการณ์ที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการขององค์กรได้ องค์กรต้องมีแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกและประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์กรด้วย ทั้งในส่วนของพนักงานที่อยู่ส่วนหน้า (Front Line) และพนักงานสนับสนุน (Back Line) และสิ่งนี้เองที่เป็นที่มา ให้องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางบริหารประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรด้วย

เมื่อพนักงานขององค์กรมีทัศนคติความรู้สึก และประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานแล้ว พนักงานย่อมสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

คุณลักษณะที่เหมาะสมของพนักงาน

การทำงานหรือการให้บริการของพนักงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อลูกค้า ดังนั้น พนักงานควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีความละเอียดในการทำงาน สามารถวิเคราะห์ได้ว่าลูกค้าน่าจะรู้สึกอย่างไรกับกิจกรรมที่องค์กรออกแบบขึ้น เพื่อเป็นจุดติดต่อประสบการณ์ในแต่ละช่วงเวลา
2. มีบุคลิกภาพที่น่าวางใจ เป็นบุคลากรที่ลูกค้ารู้สึกวางใจ อยากพูดคุยเรื่องราวของปัญหา ความผิดหวังในการบริการและลูกค้ามั่นใจว่า ได้พูดคุยกับบุคคลที่ช่วยเหลือลูกค้าได้
3. มีความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน และการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า
4. เอาใจใส่ผู้อื่น ทำงานโดยมีแรงจูงใจ ที่มาจากภายในตนเอง พนักงานที่มีความสุข ย่อมทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์และความรู้สึกดี ๆ ในการใช้สินค้า หรือการบริการ ขององค์กร
5. มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี

จากคุณลักษณะข้างต้น เป็นคุณลักษณะที่มาจากคุณลักษณะทางอารมณ์ พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ย่อมมีความเข้าใจในรายละเอียดของลูกค้า มากกว่าพนักงานอื่น ๆ

บุคลากรในองค์กรจัดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จปัจจัยหนึ่งในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า แต่บุคลากรที่จะมีค่าต่อการสร้างประสบการณ์ทางบวกกับลูกค้า ควรมีคุณลักษณะสำคัญบางประการที่เหมาะสม มีคุณลักษณะทางอารมณ์พร้อมที่จะให้บริการที่ดีต่อลูกค้า และองค์กรก็ควรจะมีส่วนสร้างประสบการณ์ที่ดีกับพนักงานเหล่านั้นด้วย

ในแง่การประชาสัมพันธ์ การนำการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามาใช้ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย เมื่อกลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดี และน่าประทับใจแล้ว ก็จะเกิดความทรงจำที่ดีต่อองค์กรหรือตราสินค้า เมื่อองค์กรต้องการเผยแพร่ข้อมูล หรือเปิดตัวสินค้าหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ก็จะได้รับความร่วมมือที่ดีจากกลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้า หรือองค์กร ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ในทางตรงกันข้าม เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กร กลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าที่มีความภักดีต่อองค์กร ก็จะยังคงมีความไว้วางใจ และยังให้การสนับสนุนองค์กร หรือตราสินค้าต่อไป เพราะเชื่อมั่น และยังคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และไว้วางใจของกลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้า นั้น จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าองค์กรเพิกเฉย หรือละเลยต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ตั้งแต่จุดติดต่อแรก จนถึงจุดติดต่อสุดท้ายของการติดต่อกับองค์กร

ในเรื่องของการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ดังที่กล่าวมาข้างต้น ได้กล่าวถึง แนวคิดในการสร้างประสบการณ์ใหม่ และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เกิดความภักดีเชิงอารมณ์ (Emotional Loyalty) โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วม (Participation) การให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารประสบการณ์ เช่น ให้แสดงความคิดเห็น ให้ลงมือทำ ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่แต่ละองค์กรได้จัดขึ้น จะทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กร และการให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมยังเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรได้ใกล้ชิดกับลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งในการประชาสัมพันธ์อีกด้วย

#### 4. แนวคิดการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ทั่วไปที่บุคคลต่าง ๆ ในองค์กร หรือสังคม มีพฤติกรรมเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการติดต่อร่วมมือกันระหว่างกัน และนำไปสู่เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมต่าง ๆ นั้น เริ่มมีมาตั้งแต่สมัยที่มนุษย์เริ่มอยู่ด้วยกันเป็นชุมชน ซึ่งเกิดได้หลายลักษณะ หลายรูปแบบ และหลายวัตถุประสงค์

#### คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม

Clayton, Oakley and Pratt (1997) ได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วม ว่าหมายถึง กระบวนการของความร่วมมือ ร่วมใจของประชาชน เป็นแนวทางที่สามารถทำให้ การปฏิบัติมีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ

Cohen and Uphoff (1997) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้ามาเกี่ยวข้องในด้าน กระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน การแบ่งปันผลประโยชน์ที่จะได้รับ และการประเมินผลของ กิจกรรมนั้น ๆ

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (อ้างถึงใน ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์, 2527) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลหนึ่งใน สถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความร่วมมือรู้สึกประทับใจกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2523) กล่าวว่า ในทางสังคมวิทยา การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรม อันประกอบไปด้วยการร่วม และการสมยอมประพฤติตาม พฤติกรรมคาดหวังของกลุ่มทางการ และ ไม่ใช่ทางการ

สุชาดา จักรพิสุทธิ์ (2549) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การที่องค์ประกอบ ต่าง ๆ มาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยในการดำเนินการนั้นมีลักษณะของกระบวนการ (Process) มีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) อย่างต่อเนื่อง มีพลวัต (Dynamic) คือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการแก้ปัญหา การร่วมกันกำหนดแผนงาน ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เข้าร่วม ซึ่งมีความหลากหลายตามความ เกี่ยวข้องของกิจกรรมที่จะทำ หัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมนั้นคือ การระดมความคิด ซึ่งคือการ กระจายอำนาจอย่างหนึ่ง กับความสัมพันธ์ที่เป็นแนวราบ เสมอภาคกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน

จากคำจำกัดความของ การมีส่วนร่วม ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการมีส่วนร่วม ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นกระบวนการของบุคคลหนึ่งที่ได้เข้าไปมี กิจกรรมเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้มาซึ่ง ผลประโยชน์ร่วมกัน

### **ชุมชนกับการมีส่วนร่วม**

ความเป็นสังคม หรือชุมชน ของมนุษย์นั้น เริ่มต้นจากสังคม หรือชุมชน ที่สำคัญที่สุด คือ ครอบครัว (First Place) จากเดิมเป็นครอบครัวขยาย มาสู่การเป็นครอบครัวเดี่ยว ต่อมาก็เป็นแหล่ง ชุมชนที่ 2 (Second Place) คือ ที่ทำงาน หรือสถานศึกษา เป็นสถานที่ที่มนุษย์ในสังคมต่างก็ใช้เวลา ในชุมชนนี้เป็นเวลานาน และสังคม หรือชุมชนแหล่งที่ 3 (Third Place) คือ สถานที่ที่มนุษย์ใน สังคมต้องการสิ่งที่จะมาตอบสนองการพักผ่อนระหว่างวันของตนเอง ตามรูปแบบวิถีการดำเนิน ชีวิตของแต่ละบุคคล

ชุมชนในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่ชุมชนตามความเข้าใจเดิมอีกต่อไป กล่าวคือ ไม่แต่เป็นชุมชนที่มีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และอยู่ภายใต้วัฒนธรรมชุดเดียวกันเท่านั้น อีกทั้งไม่ใช่ชุมชนในความหมายที่เป็นหน่วยการปกครองของรัฐ หากแต่เป็นชุมชนแบบใหม่ที่อาจเรียกว่า ชุมชนโดยเจตนา หรือ Intentional Community อันหมายถึง ผู้คนจำนวนหนึ่งที่อาจอยู่ในพื้นที่เดียวกันหรือต่างพื้นที่ มารวมกลุ่มกันภายใต้เจตนาที่จะดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในระยะเวลาที่ต่อเนื่อง ชุมชนในกระแสโลกาภิวัตน์จึงอาจลำดับได้ดังนี้ (สุชาดา จักรพิสุทธิ์, 2549)

1. ชุมชนชนบท คือ มีวัฒนธรรมเดิม ระบบเครือญาติ ทำการเกษตร พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ
2. ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท คือ วัฒนธรรมผสม ทำการเกษตรรายย่อย / ขายแรงงาน / และธุรกิจรายย่อย พึ่งเมืองพึ่งธรรมชาติ มีทั้งเครือญาติและกลุ่มความสัมพันธ์ใหม่
3. ชุมชนเมือง คือ วัฒนธรรมใหม่ รับจ้างหรือทำธุรกิจ พึ่งพาตลาด กลุ่มความสัมพันธ์ใหม่
4. ชุมชนโดยเจตนา คือ หลากหลาย มีความสัมพันธ์แนวราบ ทำกิจกรรม / ภารกิจร่วมกันเป็นกลุ่มความสัมพันธ์ใหม่ในระยะเวลาหนึ่ง

สังคม อาจมีต้นกำเนิดมาจากครอบครัวเดียวกัน ชนชาติเดียวกัน นับถือศาสนาเดียวกัน รวมไปถึงการมีรูปแบบการดำเนินชีวิต หรือวิถีชีวิต คล้ายคลึงกัน เมื่อนำปัจจัยทางสังคมมาหล่อหลอมรวมเข้าด้วยกัน กับปัจจัยทางธุรกิจก็ทำให้เกิดปรากฏการณ์พิเศษทางสังคมอย่างหนึ่งที่เราเรียกว่า Social Hub หรือ แปลตรงตัวก็คือ จุดศูนย์กลางของสังคม

ทศนีย์ บุณนาค (อ้างถึงใน แบรินด์เอจ, 2550) กล่าวถึง การรวมกลุ่มของคนที่มีการดำเนินชีวิตแบบเดียวกัน ในพื้นที่ที่ถูกจำเพาะเจาะจงว่า หากใครเข้ามาใช้บริการที่นี่ บุคคลนั้นเป็นคนอินเทอร์เน็ตในสังคมของตนเอง การที่จะมี Social Hub อย่างนั้นได้จะต้องมี ค่านิยมร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีอยู่ในนั้น มีข้อผูกพันสัญญา จะแนบแน่นหรือเป็นไปอย่างหลวมๆก็ได้ มีความพึงพิง มีความไว้วางใจในบางระดับ และมีการปะทะสังสรรค์ในนั้น หรือบางแห่งอาจจะเป็นในลักษณะ Membership Boundary เช่น การอยู่ใน Cyber Space ชอบดารากาเทลิคนเดียวกัน หรือไปกินกาแฟร้านเดียวกันเป็นประจำก็ไปรู้จักกัน หรือไปร้านหนังสือแห่งใดแห่งหนึ่งก็จะเจอคนกลุ่มนี้ตลอด ก็จะต้องมา แบ่งปันความคิดเห็นกัน

การมีค่านิยมนั้นจริงๆแล้วก็คือ ธรรมชาติของมนุษย์นั่นเอง เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์เป็นสัตว์สื่อสาร มนุษย์เป็นสัตว์การเมือง เมื่ออยู่ร่วมกันมาก ๆ ก็มีการบริโภคนานา เพราะฉะนั้นในแง่การค้า ได้นำเอาความเป็นธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ความรู้สึก



มั่นคงของการเป็นสมาชิกของกลุ่ม การช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีความปลอดภัย Social Hub เป็นจุดหนึ่งที่มีความปลอดภัยในกลุ่ม ดังนั้น ตรงนี้มีทั้งสัมผัสที่จับต้องได้คือ ได้สินค้า ได้ไปกิน ได้ไปนั่งตรงนั้น แต่สินค้าที่จับต้องไม่ได้คือความคิด คือการได้สัมผัสทางจิตวิญญาณ ได้สัมผัสทางความรู้สึก มีอารมณ์ร่วมตรงนั้น

### ปัจจัยการมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (อ้างถึงใน ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์, 2527) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ และอารมณ์ เป็นการเกี่ยวข้องทั้งตัว ไม่ใช่เฉพาะเพียงแต่เกี่ยวข้องกับด้านร่างกาย หรือทักษะ กล่าวคือ ผู้มีส่วนร่วมจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทางจิต (Ego - Involved) ไม่เพียงเฉพาะด้านการทำงาน (Task - Involved)
2. การกระทำการให้ เมื่อผู้มีส่วนร่วมได้บังเกิดความเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ และอารมณ์แล้วก็เท่ากับเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระทำการเพื่อให้บริการ วัตถุประสงค์ของของกลุ่ม
3. การร่วมรับผิดชอบ เมื่อเกิดการเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ อารมณ์ และได้กระทำการให้แก่สถานการณ์กลุ่มนั้นแล้ว ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มนั้น ๆ ด้วย และต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานนั้น ๆ

### ลักษณะการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1997) ได้กล่าวถึง ลักษณะการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ระยะเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วม โดยการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการร่วมมือรวมทั้งการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุทางสังคม และโดยส่วนตัว
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งนับเป็นการควบคุม และตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

ศุภารักษ์ จูตระกูล (2537) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางจิตวิทยา (Active Participation of Theory) ว่ามีผลการวิจัยจิตวิทยาสังคมบางเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้เกิดขึ้นได้โดยการสร้างสถานการณ์ให้เกิดการมีส่วนร่วมในกลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ การทำให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อเรื่องนั้น และมีส่วนในการปฏิบัติ จะทำให้บุคคล กลุ่ม ชุมชน เกิดความรู้สึกว่าคนได้ลงทุนให้ความคิดเห็น การตัดสินใจและอุทิศพลังงานทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหา นั้น ๆ ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของตนเอง เทคนิคในการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ หรือการให้แรงเสริม (Reinforcement)

การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ และความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์กรกับลูกค้า อันจะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพอันดีงามต่อไป

การประชาสัมพันธ์ และการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าขององค์กร จุดมุ่งหมายก็เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการนั่นเอง ในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการนั้น เราจะต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของความพึงพอใจ องค์กรประกอบต่าง ๆ ในการเกิดความพึงพอใจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มเป้าหมาย และองค์กร

## 5. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ

ในยุคปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นยุคของผู้บริโภค ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองลดลงในขณะที่ผู้บริโภคมีอำนาจมากขึ้นซึ่งเป็นเหตุให้ผู้บริโภคมีความคาดหวังสูงขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม สินค้าราคาสมเหตุสมผลและมีคุณภาพดีก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งแต่ละองค์กรก็สามารถทำให้สินค้ามีคุณภาพได้ไม่ยากนัก ดังนั้น ในยุคสมัยนี้การให้บริการ และการสร้างความพึงพอใจลูกค้า จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในโลกธุรกิจ

ฉัฐพัชร ลือประดิษฐ์พงษ์ (2549) ได้นำเสนอผลการสำรวจของ The American Society of Quality (ASQ) ซึ่งกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจต้องสูญเสียลูกค้าโดยการสัมภาษณ์ผู้บริโภคจำนวนมากในประเทศสหรัฐอเมริกาถึงสาเหตุที่เลิกซื้อสินค้าหรือเลิกใช้บริการ พบว่าเกิดจากหลายปัจจัยดังนี้

- อันดับแรก คือ พนักงานบริการไม่ดี ไม่ใส่ใจลูกค้า ถึง 71 เปอร์เซ็นต์
- อันดับที่สอง คือ ไม่พอใจในตัวสินค้า 14 เปอร์เซ็นต์
- อันดับที่สาม คือ ถูกคู่แข่งแย่งชิงลูกค้า 9 เปอร์เซ็นต์
- อันดับทีสี่ คือ อิทธิพลจากคนใกล้ชิด 5 เปอร์เซ็นต์
- อันดับสุดท้าย คือ ลูกค้าเสียชีวิต 1 เปอร์เซ็นต์

จะเห็นว่าลูกค้าที่ตัดสินใจเลิกซื้อสินค้าหรือเลิกใช้บริการนั้นมีสาเหตุมาจากความไม่พึงพอใจในการให้บริการ พนักงานให้บริการไม่ดี ไม่ใส่ใจลูกค้า ถึงร้อยละ 71

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลจากการสำรวจ คือ เหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลิกใช้สินค้าและบริการใด ๆ ก็ตาม มักเกิดจากความประทับใจในการบริการที่ได้รับ และความกระตือรือร้นของพนักงานผู้ให้บริการคิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนเหตุผลด้านความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค เทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 7 เท่านั้น ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจเลิกซื้อสินค้าหรือบริการมักเกิดจากความไม่พึงพอใจในบริการที่ได้รับถึงร้อยละ 40 และมีเพียงร้อยละ 8 ที่ให้เหตุผลด้านราคาและคุณภาพไม่เหมาะสม

ความพึงพอใจของลูกค้า ยังถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กร แม้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะไม่สามารถจับต้องหรือวัดออกมาในรูปเงินตราได้ (Intangible Asset) แต่การสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้าก็ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่ต้องสะสมและสร้างเสริมตลอดเวลา องค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จมักถือเอาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีชี้นำ (Leading Indicators) ถึงแนวโน้มผลประกอบการในอนาคตขององค์กร

Gerson (1993) กล่าวว่า การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจ เพราะความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ เนื่องจากถ้าลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ก็อาจจะยุติการทำธุรกิจกับกิจการนั้น ๆ ได้ หรือถ้าลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็จะนำไปสู่การซื้อที่มากขึ้น หรือเกิดการซื้อซ้ำได้ และถึงแม้ว่ากิจการจะมอบบริการที่ดีเลิศให้กับผู้บริโภค แต่ถ้าบริการที่ดีนั้นไม่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจได้ ก็ถือว่าธุรกิจนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

## คำจำกัดความของความพึงพอใจ

Vroom (1964) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจไว้ว่า เป็นผลจากบุคคลนั้นๆ เข้าไปมีส่วนร่วมใน กิจกรรม หรือเข้าไปรับรู้และพอใจ โดยความหมายของความพึงพอใจ สามารถทดแทนความหมายของเจตคติได้

แรงจูงใจ = ผลของความพึงพอใจ + ความคาดหวัง จากสมการ หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ต่อการประเมินผลงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของตน หรือแรงจูงใจที่บุคคลจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรใดจะเป็นผลที่เกิดจากเจตคติต่อองค์กร หรือการทำงานขององค์กรนั้นรวมกัน ความคาดหวังที่เขาคาดหวังไว้ ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและได้รับการตอบสนองทั้งรูปธรรม และนามธรรมเป็นไปตามที่คาดหวังไว้แรงจูงใจที่จะมีความรู้สึกพึงพอใจก็จะสูงแต่ในทางกลับกันถ้ามีเจตคติในเชิงลบต่องาน และการตอบสนองไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแรงจูงใจที่จะมีความรู้สึกพึงพอใจก็จะต่ำลงไปด้วย

Wolfman (1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

จากความหมายความพึงพอใจข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจนั้น เป็นนามธรรม เป็นความรู้สึกที่ดี เป็นความรู้สึกของคนในทางบวก เป็นพฤติกรรมทางด้านอารมณ์ของมนุษย์ ที่เกิดขึ้นมาภายในจิตใจของบุคคล ได้แก่ความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจต่อการที่ได้รับสิ่งที่ต้องการ ความถูกต้องในสภาวะแวดล้อมด้านต่าง ๆ กันไป ในแต่ละสถานการณ์

### ทฤษฎีความพึงพอใจของเฮลลี

Shelley (1975) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่าด้วยความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ เฮลลี ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุปได้ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับสามารถทำให้เกิดความสุข หรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มได้อีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อน และความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ

ความรู้สึกทางบวก ความรู้สึกทางลบ และความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อน และระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่า ระบบความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจมีความรู้สึกทางบวกมากกว่าความรู้สึกทางลบ

สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจของมนุษย์มักจะได้แก่ ทรัพยากร (Resource) หรือสิ่งเร้า (Stimulus) การวิเคราะห์ระบบความพึงพอใจ คือ การศึกษาว่าทรัพยากร หรือสิ่งเร้าแบบใดเป็นสิ่งที่ต้องการที่จะทำให้เกิดความพอใจ และความสุขแก่มนุษย์ ความพึงพอใจจะเกิดได้มากที่สุดเมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

การบริการที่มีคุณภาพ ก็คือ การบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ระดับความสามารถของบริการในการบำบัดความต้องการของลูกค้า และระดับความพึงพอใจของลูกค้า หลังจากได้รับบริการไปแล้ว

สิ่งสำคัญสูงสุดในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการก็คือ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งต้องรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้น โดยการเสนอการบริการตามความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) สอนองความต้องการของลูกค้าได้ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ

### **ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)**

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่แต่ละบุคคลแสดงออกถึงความยินดีจากการใช้ผลิตภัณฑ์ หรือการบริโภคสินค้า ซึ่งคุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับนั้น เท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวังของคนนั้น ๆ ในทางตรงข้าม ถ้าผลจากการใช้สินค้า หรือการได้รับบริการนั้น ต่ำกว่าค่าความคาดหวัง บุคคลนั้นย่อมจะเกิดความไม่พอใจ

ความคาดหวังของลูกค้า นั้นเกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบ อันได้แก่ ประสบการณ์ในอดีต คำบอกเล่าของเพื่อนฝูงและญาติมิตร แหล่งข้อมูลอื่น ๆ หรือแม้แต่พันธสัญญาขององค์กรที่ได้ให้ไว้กับลูกค้า บางองค์กรได้สร้างความคาดหวังแก่ลูกค้าในระดับสูง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดหวังแก่ลูกค้า ในทางตรงข้าม ถ้าองค์กรกำหนดความคาดหวังไว้ต่ำ ก็ย่อมไม่สามารถชักนำลูกค้าให้เกิดความสนใจ และมาซื้อสินค้าได้ (กฤษณี รื่นรมย์, 2547)

ความคาดหวัง คือ ความเชื่อของลูกค้าเกี่ยวกับบริการที่จะได้รับ ซึ่งลูกค้าจะใช้เป็นมาตรฐาน หรือตัววัดคุณภาพบริการของกิจการใดกิจการหนึ่ง ถ้าลูกค้าเชื่อว่าจะได้รับบริการแบบหนึ่ง แล้วปรากฏว่าได้รับบริการแบบที่คาดหวังจริง ๆ ก็จะนำมาซึ่งความพอใจ ยิ่งถ้าได้รับบริการแบบ

เกินคาดหวัง จะยิ่งสร้างความประทับใจอย่างยากจะลืม แต่ในทางตรงข้าม ถ้าบริการที่ได้ต่ำกว่า ความคาดหวัง ก็จะสร้างความผิดหวังให้ลูกค้า และทำให้ลูกค้าประเมินบริการนั้นต่ำลง (วิทยา ด้าน ชำรงกุล, 2547)

#### องค์ประกอบของแบบจำลองความคาดหวัง (Expectation Model)

องค์ประกอบของแบบจำลองความคาดหวังของลูกค้า พัฒนาขึ้นโดย Zeithaml, Berry and Parasuraman (สมวงศ์ พงศ์ศตพร, 2546) โดยกล่าวว่า ความคาดหวังของลูกค้าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่จะประกอบด้วยความคาดหวังในสองระดับ และระยะห่างที่ยอมรับได้ รวมเป็นสาม องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. Desired Service ความคาดหวังที่ลูกค้าหวังไว้ว่าจะได้รับ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการ และเชื่อว่าจะมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับบริการ หรือควรจะได้รับบริการ
2. Adequate Service ความคาดหวัง หรือบริการในระดับที่ต่ำลงมา เรียกว่าบริการขั้นต่ำ คือ อย่างน้อยที่สุดต้องได้รับบริการอย่างนี้ แม้ไม่ได้บริการในระดับที่พึงปรารถนา
3. Zone of Tolerance เขตแห่งบริการที่พอรับได้ หรือเขตแห่งความอดทน พื้นที่ที่เป็น ความแตกต่าง ระหว่างบริการที่พึงปรารถนา กับบริการขั้นต่ำ ถึงแม้ลูกค้าจะไม่ได้รับบริการที่พึง ปรารถนา แต่ถ้าบริการนั้นไม่เลวร้ายขนาดต่ำไปกว่าระดับบริการขั้นต่ำ ลูกค้าก็ยังพอพอใจได้ เพราะยังเป็นบริการที่อยู่ในเขตที่พอรับได้

#### ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ความพึงพอใจเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับองค์การธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากความพึงพอใจมี ความสัมพันธ์กับการลดค่าใช้จ่ายทางการตลาด การเพิ่มผลกำไรของบริษัท การรักษาลูกค้า และ ความภักดีของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า จะเกิดจากการรับรู้ในคุณสมบัติ หรือคุณประโยชน์ของสินค้าหรือ บริการที่ได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า (กุนทลลี รื่นรัมย์, 2547)

Kotler (1994) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้า คือ ระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับ ความคาดหวังของลูกค้า

Gerson (1993) กล่าวว่าความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การที่สินค้าหรือบริการสามารถเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเมื่อนั้นการซื้อหรือการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น และบ่อยครั้งขึ้น โดยจะบอกไปยังบุคคลใกล้ชิดต่อไป

Terry G. (1992) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการบริการลูกค้า หมายถึง ความเชื่อมั่นและเชื่อถือได้ของบริษัทผู้ให้บริการในการนำส่งสินค้า และการบริการ ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

กฤษณ์ รัตน์รัมย์ (2547) ได้เสนอผลจากการศึกษาคัดชนิวัตความพึงพอใจของลูกค้าในสหรัฐอเมริกา ซึ่งตีพิมพ์ในรายงานประจำปีของ American Customer Satisfaction Index (ACSI) ปี 1996 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า คือ

1. การเรียนรู้ และเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง โดยเริ่มต้นจากการระบุให้ได้ว่า ลูกค้าของเราคือใคร พวกเขาต้องการอะไร ตลอดจนเข้าใจถึงความคาดหวังของลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับการทำตลาดภายใน หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารได้กำหนดขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกทุกหน่วยในองค์กรได้เข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เกิดการยอมรับ และเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองในการเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น การจัดโปรแกรม และการฝึกอบรมสัมมนาสำหรับบุคลากรในองค์กร อันจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติ และจิตใจที่พร้อมจะให้บริการ
3. การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เพื่อดำเนินภารกิจในการนำเสนอคุณค่าให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ

ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจมาก ลูกค้าจะมีความภักดีสูง ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจต่ำ ลูกค้าจะมีความภักดีต่ำ ยิ่งถ้ามีความพึงพอใจสูงมาก ๆ ลูกค้าจะมีความภักดีสูงในลักษณะที่เป็นทวีคูณ ยิ่งขึ้นไปอีก ความสัมพันธ์นี้ไขความลับไปสู่ข้อเท็จจริงที่สำคัญคือ ความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่องานบริการ จะนำไปสู่ผลกำไรของบริษัทในระยะยาว (สมวงศ์ พงศ์สถาพร, 2546)

## ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty)

ความภักดีของลูกค้า คือ ทศนคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว เป็นการเห็นยวรั้งลูกค้าไว้กับองค์กร ความภักดีของลูกค้าไม่ใช่เพียงพฤติกรรมที่ซื้อซ้ำเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมความหมายไปถึงความรู้สึกนึกคิด และความสัมพันธ์ในระยะยาวด้วยการที่ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการซ้ำ ๆ มิได้หมายความว่าลูกค้ามีความภักดีเสมอไป เพราะพฤติกรรมที่ซื้อซ้ำอาจเกิดจากหลายปัจจัยร่วมกัน เช่น ที่ตั้งของจุดบริการอาจอยู่ใกล้กับที่พักและที่ทำงานของลูกค้า หรือลูกค้าอาจซื้อซ้ำเพราะความเคยชิน หรือสินค้าหรือบริการอาจขายในราคาต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น นอกจากนี้การซื้อซ้ำของลูกค้าอาจจะมาจากความผิดพลาดของกลุ่มเอง หรือความสัมพันธ์หรือความประทับใจในอดีตที่ลูกค้ามีต่อสินค้าหรือบริการก็เป็นได้

พฤติกรรมที่ซื้อซ้ำของลูกค้ามีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับความภักดีของลูกค้า พฤติกรรมที่ซื้อซ้ำเป็นผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้าจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เช่นเดียวกับความภักดีของลูกค้าก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้เกิดการซื้อซ้ำ

ปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความภักดีของลูกค้า ได้แก่

1. มิติด้านจิตใจ หรือความพอใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่ผู้บริโภคมีต่อผู้ผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าว มักจะเกี่ยวข้องกับตราสินค้า ภาพลักษณ์ของสินค้า หรือความประทับใจในพนักงานขององค์กร
2. มิติด้านการรับรู้ จดจำได้ของลูกค้า ซึ่งมักมีเหตุผลมากกว่ามิติด้านจิตใจหรือความพอใจ เพราะในมิตินี้ จะเกี่ยวข้องกับทัศนคติของลูกค้าในด้านคุณภาพ สินค้า ราคา และการแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า

ความภักดีและความพึงพอใจของลูกค้ามีความแตกต่างกันคือ ความพึงพอใจของลูกค้า มักเปลี่ยนแปลงเสมอ อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตลอดเวลา ในขณะที่ความภักดีของลูกค้ามีความคงที่มากกว่า หรือหากเปลี่ยนแปลงก็ต้องอาศัยเวลา เนื่องจากความภักดีของลูกค้าเป็นความรู้สึกประทับใจในตัวสินค้า ตราสินค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า หรือพนักงานกับลูกค้า ซึ่งมักเปลี่ยนแปลงช้ากว่าความพึงพอใจ

พฤติกรรมความภักดีของลูกค้า เป็นผลมาจากการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจมาก่อน จากนั้นค่อย ๆ สังเกตจนกลายเป็นความภักดี ดังนั้น การที่จะทำให้ลูกค้ามีความภักดีได้ต้องเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าให้เกิดขึ้นได้หากลูกค้าไม่มีความพึงพอใจ



## การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า อาจทำได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เพื่อสำรวจหาความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากแบบสอบถามแล้วยังมีเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อสำรวจความพึงพอใจ ได้แก่ การสังเกต การพูดคุยกับลูกค้า การพูดคุยกับพนักงาน และการปลอมตัวเป็นลูกค้า เพื่อเข้าไปใช้บริการเพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงาน เป็นต้น

การทำความเข้าใจในเรื่องความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้า นั้น จะทำให้องค์กรเข้าใจ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อตราสินค้า หรือองค์การในที่สุด

ธุรกิจร้านหนังสือ เป็นธุรกิจบริการที่มีสิ่งที่จะต้องได้ คือ สินค้าต่าง ๆ และสิ่งที่จะต้องไม่ได้ คือ การบริการของพนักงาน และบรรยากาศของร้านหนังสือ ดังนั้น การศึกษาการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า เพื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ อันนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรแต่ละแห่งควรให้ความสำคัญ ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพที่ดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ให้มีความรู้สึกที่ดีตลอดไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาแนวคิดเรื่องการบริหารประสิทธิภาพ การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ และนอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านจำหน่ายหนังสือ ความพึงพอใจ และความภักดีของผู้ใช้บริการ และอิทธิพลของการตลาดเชิงประสิทธิภาพ ดังนี้

### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” ซึ่งการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ายังมีผู้ทำการศึกษาไม่มากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากที่สุดมาทำการศึกษา โดยมีงานวิจัยของ ญาดา ยงพันธ์กุล, ฐิติพร ตั้งไตรธรรม และมาลีรัตน์ จันทะระ (2550) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของการตลาดเชิงประสิทธิภาพ คอफी แบงก์กิ้งของธนาคารกสิกรไทย ต่อภาพลักษณ์และทัศนคติของผู้บริโภค

โดยทำการศึกษาในเรื่องของการตลาดเชิงประสบการณ์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้มากที่สุด ส่วนงานวิจัยของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษานี้ แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวกับร้านหนังสือ, การตลาด, การบริการ, ความพึงพอใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ดังนี้

### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านหนังสือ

สมปอง โชนบุตร (2539) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านจำหน่ายหนังสือที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า ผลการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า พบว่า อันดับ 1 คือ เรื่องบรรยากาศในร้าน ซึ่งหมายความรวมถึงการจัดตกแต่งภายในร้าน การจัดหน้าร้าน การจัดหมวดหมู่ การโชว์หนังสือ และความสะดวกในการเลือกหาและเลือกซื้อหนังสือ อันดับ 2 คือ ท่าเลที่ตั้งร้าน อันดับ 3 คือ ความรวดเร็ว ในการนำมาจำหน่าย อันดับ 4 คือ การให้บริการจากพนักงานขาย อันดับ 5 คือ การให้บริการเทคนิคการขาย โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ร้านจำหน่ายหนังสือ ควรมีการสำรวจเรื่อง เทคนิคใหม่ ๆ ในการขายหนังสือ และการส่งเสริมการขาย ณ จุด ขาย ว่ามีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่

จากการวิจัยข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า อันดับหนึ่งคือ เรื่องบรรยากาศในร้าน ไม่ว่าจะเป็น การตกแต่งร้าน, การจัดหน้าร้าน, การจัดหมวดหมู่และชั้นหนังสือ จะเห็นได้ว่า ลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องของอารมณ์ มากกว่าเหตุผลในด้านตัวสินค้าหรือราคา ดังนั้น หากร้านหนังสือจัดบรรยากาศในร้าน การตกแต่งร้าน การจัดหน้าร้าน หมวดหมู่หนังสือ และชั้นหนังสือ ให้มีบรรยากาศที่น่าเข้า น่ารื่นรมย์ ลูกค้าก็จะเกิดประสบการณ์ที่ดีในการเข้ามาใช้บริการในร้านนั้นๆ อีกทั้งการวิจัยข้างต้น ได้ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องของการสำรวจเรื่องเทคนิคใหม่ ๆ ในการขายหนังสือ ทำให้ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะข้างต้นมาประยุกต์ในการวิจัยครั้งนี้

### 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาด

ผุสดี เรืองทอง (2545) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคต่อร้านหนังสือออนไลน์ ผลการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในเชิงบวกสูงสุดในเรื่องความน่าเชื่อถือของร้านค้า เนื่องจากการซื้อขายสินค้าผ่านทางสื่อสาร

ออนไลน์นั้นผู้ซื้อและผู้ขายมิได้พบหน้ากันโดยตรง ผู้ซื้ออาจไม่แน่ใจถึงความมีตัวตนของผู้ขาย จึงให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของร้านค้ามาก ตามด้วยทัศนคติที่ดีต่อร้านค้าในแง่ที่ว่าร้านค้ามีสินค้าให้เลือกหลากหลายเป็นอันดับรองลงมา ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติค่อนข้างต่ำต่อร้านค้าในประเด็นของความรวดเร็วในการส่งสินค้า และการมีบริการหลังการขายที่ดี ในส่วนของพฤติกรรมที่ซื้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมที่ซื้อสินค้ากลับไปมาเฉพาะร้านที่มีการส่งเสริมการขาย และพบว่าปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ การลดราคา และให้ความสำคัญกับปัจจัยการตลาดอื่น ๆ เป็นอันดับรองลงไป โดยให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรศึกษาเพิ่มเติมในตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาพลักษณ์ของร้านค้า ความพึงพอใจของผู้บริโภค เป็นต้น

ญาดา ขงพันธ์กุล ฐิติพร ตั้งไตรธรรม และมาลีรัตน์ จันทร์มะ (2550) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการตลาดเชิงประสบการณ์ คอฟฟี่ เบิ้งค์กิ้งของธนาคารกสิกรไทย ต่อภาพลักษณ์และทัศนคติของผู้บริโภค จากผลการวิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยซึ่งจัดอยู่ในธุรกิจบริการ นับได้ว่าเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบต่าง ๆ ในการสร้างประสบการณ์ร่วมต่อตราสินค้า ซึ่งส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีทัศนคติที่ดีต่อธนาคาร โดยเฉพาะการมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและกลยุทธ์การนำร้านกาแฟเข้ามาให้บริการในธนาคารนั้น จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างเกิดทัศนคติและรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธนาคารในแง่บวก โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเปรียบเทียบธนาคารที่มีร้านกาแฟ และไม่มีร้านกาแฟ ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนประชากรได้ เพื่อเป็นการทดสอบประสิทธิผลของกลยุทธ์การให้บริการร้านกาแฟในธนาคาร

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคต่อร้านหนังสือออนไลน์” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติเชิงบวกเรื่อง ความน่าเชื่อถือของร้านค้า มากที่สุด และความหลากหลายของสินค้านำรองลงมา ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับการตลาดเชิงประสบการณ์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในแง่บวกคือ การมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัย และการนำร้านกาแฟเข้ามาให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับร้านหนังสือปัจจุบันที่พยายามเน้นเรื่องบริการ ความหลากหลายของสินค้า และการอำนวยความสะดวก เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด การบริหารประสบการณ์ลูกค้าจึงมีความสำคัญมากขึ้นไปด้วย

### 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการ

ศุภพงศ์ ตรีบุปผา (2547) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้คุณภาพของการบริการและความภักดีต่อการบริการ พบว่า ความภักดีต่อการบริการของผู้บริโภคในธุรกิจบริการที่มีลักษณะที่จับต้องไม่ได้และก่อให้เกิดผลด้านจิตใจมีความแตกต่างกับความภักดีของธุรกิจบริการที่สามารถจับต้องได้ และก่อให้เกิดผลโดยตรงกับร่างกายของบุคคล ธุรกิจบริการที่จับต้องได้ และก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อทรัพย์สิน และการรับรู้คุณภาพของการบริการมีความสัมพันธ์กับความภักดี ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การรับรู้คุณภาพของธุรกิจร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด และธุรกิจห้างสรรพสินค้า มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำกว่าธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจธนาคาร ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดและธุรกิจห้างสรรพสินค้า ไม่ควรละเลยคุณภาพของการบริการ ในเรื่องของสถานที่ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ในการให้บริการ มาตรฐานของพนักงานและการให้บริการ

จากงานวิจัยข้างต้น พบว่า ธุรกิจการบริการ ควรให้ความสำคัญด้านการบริการ มาตรฐานของพนักงาน สถานที่ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ร้านหนังสือก็เป็น ธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญทั้งตัวสินค้า และการบริการของพนักงาน เช่นเดียวกัน

### 6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

รัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา (2540) ทำการศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้รับบริการ และความพึงพอใจในงานบริการจากการเปิดรับข่าวสารเชิงสัมพันธภาพของผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่า ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านการให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่และการให้บริการ ณ จุดรับบริการ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังสูง ก็จะมี ความพึงพอใจสูง ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังต่ำ ก็จะมี ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ เช่นเดียวกัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า บริษัทผู้ให้บริการควรหันมาพัฒนากลยุทธ์การให้บริการ รักษาลูกค้าเก่า และสร้างลูกค้าใหม่ อีกทั้งยังให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยว่า ควรทำการศึกษาแบบเจาะลึกการให้บริการในธุรกิจอื่น ๆ เช่น ในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสาร ณ จุดรับบริการ (Moment of Truth) เป็นต้น

จากงานวิจัยข้างต้น เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังสูง จะมีความพึงพอใจสูง โดยมีข้อเสนอแนะว่า บริษัทผู้ให้บริการควรหันมาพัฒนากลยุทธ์การให้บริการ รักษาลูกค้าเก่า และสร้างลูกค้าใหม่ ซึ่งในการรักษาลูกค้า และสร้างลูกค้าใหม่นั้น อาจทำ

ได้ด้วยการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและกลุ่มลูกค้า

#### 6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

วงศิยา ประเสริฐศิลป์ (2548) ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและความภักดีในธุรกิจบริการ พบว่า การพยายามทุ่มเทในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากย่อมมีผลต่อการรับรู้ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า การรับรู้ถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจบริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อลูกค้า และความภักดีต่อลูกค้าที่มีต่อธุรกิจบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ คือ การตลาดทางตรง ได้แก่ การแจ้งข้อมูลผ่านจดหมายตรงอย่างสม่ำเสมอ และบริการคอลล์เซ็นเตอร์อีกทั้งยังให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรศึกษาการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากับสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเปรียบเทียบกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของธุรกิจบริการ

จากการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้ำ ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ลูกค้ำมีความพึงพอใจ และเกิดความภักดีในที่สุด เป็นแนวทางหนึ่งที่น่ามาสู่ การบริหารประสบการณ์ลูกค้ำในปัจจุบัน ที่ต้องการจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้ำ นำไปซึ่งความพึงพอใจของลูกค้ำต่อไป และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กร และกลุ่มเป้าหมาย อีกด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” ซึ่งมุ่งศึกษากระบวนการในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อร้านหนังสือที่ใช้กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ลูกค้า โดยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งทำการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participative Observation) โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. แหล่งข้อมูลในการศึกษา
4. ขั้นตอนในการทำวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
7. การวิเคราะห์และวิธีการนำเสนอ

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยวิธีสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ของลูกค้าและหรือนักประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ และสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ รวมถึงทำการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ซีอีโอบุ๊คเซ็นเตอร์
2. นายอินทร์
3. ศูนย์หนังสือจุกพาฯ
4. บีทูเอส
5. ทีโนะคุนิยะ

โดยทำการคัดเลือกได้จากการใช้วิธี ดังต่อไปนี้

### 2.1 แหล่งข้อมูลประเภทร้านหนังสือ

2.1.1 การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยศึกษาข้อมูลจาก

- เว็บไซต์ผู้จัดการออนไลน์ <http://www.manager.co.th> ในเนื้อหาเกี่ยวกับธุรกิจร้านหนังสือ จากเนื้อหาข่าวเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2548 พบว่า ร้านหนังสือที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ซีอีโอบุ๊คเซ็นเตอร์ ด้วยส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 20-30% ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

- การสำรวจการระลึกได้ (Recall) ซึ่งใช้คำถามปลายเปิดโดยไม่ใช้การช่วยจำ (Unaided Recall) โดยถามว่า “หากกล่าวถึงร้านหนังสือแล้ว ท่านจะนึกถึงร้านหนังสือใด” โดยให้ตอบ 3 อันดับ และทำการส่งคำถามไปยังที่อยู่อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail Address) ของบุคคลที่เข้าร้านหนังสือชั้นนำเป็นประจำ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการจัดอันดับร้านหนังสือชั้นนำที่มีการระลึกได้ 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 คือ ซีอีโอบุ๊คเซ็นเตอร์ อันดับ 2 คือ บีทูเอส อันดับ 3 คือ นายอินทร์ อันดับ 4 คือ ศูนย์หนังสือจุกพาฯ และอันดับสุดท้าย คือ ดอกหญ้า

จากการจัดอันดับร้านหนังสือ ก่อนหน้านั้นผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมาแล้วจำนวน 1 ตัวอย่าง คือ ซีอีโอบุ๊คเซ็นเตอร์ ในครั้งนี้ จึงได้เลือกร้านนายอินทร์ ซึ่งมีผู้ระลึกถึงเป็นอันดับ 3 มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และอันดับ 4 ซึ่งได้แก่ ศูนย์หนังสือจุกพาฯ มาเป็นกลุ่ม

ตัวอย่าง เหตุผลที่ไม่เลือกร้านดอกหญ้า เนื่องจากการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ผู้จัดการออนไลน์ พบว่า ร้านหนังสือดอกหญ้างำลังประสบกับปัญหาด้านการเงิน และขณะนี้กำลังฟื้นฟูกิจการอยู่ ผู้วิจัยจึงไม่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ถึงแม้ว่าจะมีการระลึกในที่นี้ก็ตาม

- นิตยสารแบรนด์เอง ฉบับเข้มข้นพิเศษ กรกฎาคม 2550 ในเรื่องของการบริหาร ประสิทธิภาพของลูกค้า พบว่า ร้านหนังสือที่ให้ความสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพของลูกค้า 2 ร้าน ได้แก่ บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกร้านหนังสือทั้งสองมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในอันดับที่ 4 และ 5 ตามลำดับ

2.2 แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งหมด 6 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งมีเพียง 3 องค์กรเท่านั้นที่สามารถให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เจาะลึก ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” สำหรับ “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร ดังที่จะกล่าวต่อไป โดย แหล่งข้อมูลประเภทบุคคลจึงมีเพียง 3 องค์กรที่กล่าวมาแล้วเท่านั้น ซึ่งแบ่งเป็น

● ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารประสิทธิภาพของ ลูกค้า จำนวน 3 คน

1. คุณทนง โชติสรยุทธ์ กรรมการผู้จัดการ สายงานซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์
2. คุณเขตต์ เต็งพานิช กรรมการผู้จัดการ บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด
3. คุณกำพล อมรวณิชยกิจ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ศูนย์หนังสือจุฬาฯ

● นักประชาสัมพันธ์ของร้านหนังสือ จำนวน 3 คน

1. คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ผู้จัดการ ฝ่ายการตลาดค้าปลีก บริษัท อมรินทร์ บুকเซ็นเตอร์ จำกัด
2. คุณเอกวิทย์ สุทธิกิตติบุตร ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา บริษัท อมรินทร์ บุกเซ็นเตอร์ จำกัด
3. คุณหฤทัย ปัญญาวัชรตระกูล พนักงานประชาสัมพันธ์ 3 ศูนย์หนังสือจุฬาฯ

2.3 สำหรับด้านการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจของลูกค้า ผู้วิจัยได้กำหนด กลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเช่นเดียวกัน โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง คือ



- ลูกค้ายของร้านหนังสือร้านใดร้านหนึ่งจากทั้งห้าร้านข้างต้น เป็นจำนวน ร้านละ 10 คน รวมทั้งสิ้น มีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 50 คน เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

### 3. แหล่งข้อมูลในการศึกษา

#### 3.1 แหล่งข้อมูลประเภทเอกสารและสื่อต่างๆ

ศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ รายงานประจำปี งานวิจัย สถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.1.2 ศึกษาจากบทความ ข่าวสารที่ตีพิมพ์ในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ และเอกสารอื่นๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร เป็นต้น

3.1.3 ศึกษาจากสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ภายในร้านหนังสือ ได้แก่ แผ่นพับ โปสเตอร์ เป็นต้น

3.1.4 ศึกษาจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.2 แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะศึกษาจากสื่อและเอกสารต่างๆ แล้ว ยังต้องอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์อีกด้วย โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.2.1 บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าย

3.2.2 นักประชาสัมพันธ์ของร้านหนังสือ

3.2.3 ลูกค้ายของแต่ละร้านหนังสือ

### 4. ขั้นตอนในการทำวิจัย

4.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารต่าง ๆ รายงานประจำปี นิตยสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ และเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย

4.2 ออกแบบเครื่องมือการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมาย จึงต้องกำหนดประเด็นคำถามให้ชัดเจนในเรื่องที่ต้องการศึกษาอย่างครบถ้วน

4.3 ติดต่อประสานงานและขอความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลจากร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ซึ่งในที่นี่ ได้แก่ ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์, นายอินทร์, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ, บีทูเอส และกโนะคุนิยะ

4.4 ทำหนังสือผ่านคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

4.5 ลงพื้นที่ศึกษาเพื่อสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

4.6 ทำการสัมภาษณ์ และดำเนินการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

4.7 สรุปและวิเคราะห์ผลอย่างละเอียด โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้รู้ และแหล่งข้อมูลประเภทเอกสารต่างๆ ที่ได้มีการรวบรวมไว้ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผลการวิจัยมีน้ำหนักเชื่อถือ

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2550 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2551

### 5.1 การรวบรวมจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยแบ่งเป็น

- ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า
  - นักประชาสัมพันธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ
- โดยเป็นไปตาม โครงสร้างคำถามที่วางไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการบันทึกเสียงเพื่อจดบันทึกภายหลังการสัมภาษณ์สิ้นสุด
- ลูกค้าที่เคยใช้บริการ และเคยเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ร้านหนังสือแต่ละร้านจัดขึ้น
- โดยเป็นไปตาม โครงสร้างคำถามที่วางไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการบันทึกเสียงเพื่อจดบันทึกภายหลังการสัมภาษณ์สิ้นสุด

5.2 การรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมา ใช้เป็นข้อมูลประกอบ

5.3 การสังเกตการณ์ แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participative Observation) เพื่อ

สังเกตสภาพ แวดล้อม บรรยากาศ การตกแต่งร้าน การให้บริการของพนักงาน การจัดเรียงหนังสือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ของร้านหนังสือ และความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้การ Check Lists เพื่อนำมาใช้ในการประกอบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร

## 6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือ เพื่อช่วยในการวิจัย ดังนี้

6.1 แบบสอบถามประเภทปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

- การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีกระบวนการ อย่างไร
  - 1.1 การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีขั้นตอน อย่างไร
  - 1.2 มีแนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า อย่างไร
  - 1.3 ให้ความสำคัญกับการออกแบบจุดติดต่อประสบการณ์ใดมากที่สุด อย่างไร
- ในการดำเนินงานการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีปัญหา อุปสรรคหรือไม่

อย่างไรและมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

6.2 แบบสอบถามประเภทปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ ซึ่งมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

- ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมของร้าน “นายอินทร์” จำนวนกี่ครั้ง
- ทราบข่าวการจัดกิจกรรมจากที่ไหน
- ความรู้สึกเมื่อเข้าร่วมงาน เป็นอย่างไร

ด้านความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

- ความถี่ในการใช้บริการต่อเดือน
- สาขาที่เข้าบ่อยที่สุด

- มีความรู้ดีทุกอย่างไว้ต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ
  - การตกแต่งร้านหนังสือ
  - สินค้า
  - การบริการของพนักงาน
- เมื่อเข้ามาใช้บริการแล้วมีความรู้ดีทุกอย่างไว้

6.3 แบบสังเกตการณ์ เพื่อใช้สำหรับตรวจสอบ โดยเลือกใช้เป็นแบบ Check Lists ซึ่งมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น

- ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ
  - ผู้ใช้บริการมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม
  - มีความสนใจใฝ่รู้
- ด้านการให้บริการของร้านหนังสือ
  - ความเหมาะสมของสถานที่
  - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม
  - การบริการของพนักงาน

ด้านความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

- ด้านกายภาพ
  - สถานที่มีการตกแต่งอย่างเหมาะสม
  - แสงสว่างเพียงพอ
  - อุณหภูมิพอเหมาะ
- ด้านสินค้า
  - มีสินค้าหลากหลาย
  - สินค้าจัดเป็นหมวดหมู่
- ด้านบุคลากร
  - มีความเป็นกันเอง
  - เต็มใจบริการ
  - อัธยาศัยดี

6.4 เครื่องบันทึกเสียง (MP3) เพื่อใช้ในการบันทึกคำสัมภาษณ์ และนำมาจดบันทึกในภายหลังเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมมาศึกษาเปรียบเทียบ และประมวลผลร่วมกับข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบกับหลักการ และทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์, แนวคิดการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า, แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอรายงานการวิจัยในรูปแบบของการพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Description) และเรียบเรียงข้อมูลต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งครอบคลุมประเด็นการวิจัยต่างๆ ดังนี้

1. กระบวนการในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
3. การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการในกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น
4. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ปัญหา และอุปสรรค การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม(Non-participative Observation) รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth Interview) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์ จำนวน 10 คน และทำการสัมภาษณ์เจาะลึกลูกค้าในเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ จำนวน 50 คน

สำหรับผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลเบื้องต้นของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ซึ่งได้แก่ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, นายอินทร์, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ, บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจถึงรายละเอียดของแต่ละองค์กรเพิ่มขึ้น
2. ผลการวิจัยที่ตอบปัญหามาการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่
  - 2.1 การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือมีกระบวนการ อย่างไร
    - 2.1.1.1 การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีขั้นตอน อย่างไร
    - 2.1.1.2 มีแนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า อย่างไร
    - 2.1.1.3 ให้ความสำคัญกับการออกแบบจุดติดต่อประสบการณ์ใดมากที่สุด
  - 2.2 การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือประสบกับปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง และมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใด
  - 2.3 ลูกค้ามีส่วนร่วม หรือไม่ อย่างไร ต่อกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น
  - 2.4 ลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือไม่ อย่างไร ต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของร้านหนังสือ

สำหรับข้อมูลขององค์กรในขั้นต้นนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้แก่ การสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารและเว็บไซต์ โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 แหล่งนี้มานำเสนอควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องความเป็นมาขององค์กรวัตถุประสงค์ขององค์กรและเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบกับผลการวิจัยในส่วนที่ 2 ต่อไป โดยเรียงลำดับร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน โดยเริ่มจาก “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ดังนี้

### 1. “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”เป็นร้านหนังสือ ในเครือบริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของบริษัทฯโดยอีกสองธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสำนักพิมพ์ และธุรกิจรับจัดจำหน่ายหนังสือ บริษัทก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2517 โดยกลุ่มวิศวกรไฟฟ้า ที่เคยทำกิจกรรมวิชาการร่วมกันในชุมนุมวิชาการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในขณะที่เป็นนิสิต และได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อปลายปี พ.ศ. 2534

“ตอนนั้นพวกผมเป็นนิสิตจุฬาฯ เราทำหนังสือ พิมพ์หนังสือกันมาตั้งแต่สมัยเรียนแล้ว พอเรียนจบก็คิดว่าใครจะมาสานต่องานนี้ต่อ ถ้าทิ้งไปมันน่าเสียดาย บวกกับเห็นว่าความต้องการของคนอ่านหนังสือแนวที่เป็นสาระ แนววิชาการ วิทยาศาสตร์มันยังมีอยู่อีกมาก ดังนั้นทีมที่ผมฟอร์มขึ้นมาจึงได้มาร่วมกันทำธุรกิจกัน” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, ผู้จัดการรายสัปดาห์, 3 มิถุนายน 2549)

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง เพื่อดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้าความรู้ ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีภารกิจ คือ ซีเอ็ด จะดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้าความรู้ ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ จะเป็นผู้ดำเนินการทำให้คนไทยหาความรู้ ได้ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้นวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ซีเอ็ด โดยกลุ่มวิศวกร เมื่อ 33 ปีก่อน คือ “จะดำเนินธุรกิจการเผยแพร่ความรู้ โดยเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนไทยในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยจะเน้นด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และการศึกษา” เป็นผู้บุกเบิกการผลิตหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ จนประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของประเทศไทย เป็นบริษัทสิ่งพิมพ์ ที่ครองความเป็นแนวหน้า ในทั้ง 3 ด้านของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย คือ เป็นสำนักพิมพ์ที่มียอดขายในระบบร้านหนังสืออยู่ในลำดับต้นของประเทศ โดยเน้นด้านคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การ

จัดการ ธุรกิจ หนังสือส่งเสริมเยาวชน หนังสือสาระความรู้ทั่วไป และหนังสืออ้างอิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพจนานุกรม และแผนที่ เป็นผู้จัดทำหนังสือเข้าสู่ระบบร้านหนังสือรายใหญ่ที่สุด และมีระบบการจัดจำหน่าย ที่ถือได้ว่าดีที่สุดในระบบหนึ่งในธุรกิจหนังสือของประเทศ โดยเป็นผู้พัฒนา ระบบการจัดจำหน่ายที่เรียกว่า Standing Order สำหรับประเทศไทยขึ้นมา เป็นร้านหนังสือเครือข่าย ที่มีจำนวนสาขา และมียอดขายสูงสุดมาตั้งแต่ปี 2542 และยังได้รับรางวัล “ร้านหนังสือเครือข่าย ยอดเยี่ยมประจำปี 2545 และ 2546” และรางวัล “ร้านหนังสือยอดเยี่ยมประจำปีทศวรรษ (ปี 2547)” จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ (ชมรมสายส่งหนังสือ) ในสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย

“ซีเอ็ด” เป็นภาพลักษณ์บริษัทตัวอย่างที่ดีของเมืองไทย เราเป็นธุรกิจแบบ “เอ็นจีโอ” คือทำด้วยอุดมการณ์ เราเป็นบริษัทที่อาจจะเรียกว่า นโยบายของเราตั้งแต่วัตถุประสงค์การ ก่อตั้ง การกิจ มันเป็นเรื่องที่เป็นในเชิงของอุดมการณ์หมด เพราะ “ซีเอ็ด” เกิดจากกิจกรรมนิสิต ชุมชนวิชาการของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ ฉะนั้น มันก็เป็นภาพอุดมการณ์มาเลยตั้งแต่ จุดเริ่มต้น แล้วเราก็สร้างภารกิจของเราเป็นอุดมการณ์ และเราก็เขียนกำกับตัวเองว่าเราจะต้องเป็น บริษัทตัวอย่างที่ดี ฉะนั้น เราก็ทำทุกอย่างให้เราเป็นตัวอย่งที่ดีทั้งหมด” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

ร้านหนังสือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” เป็นร้านหนังสือทั่วไปขนาดกลาง ที่มีลักษณะการ ออกแบบ และการจัดวางสินค้าทันสมัย มีประสิทธิภาพการขายที่ดี และเน้นการเปิดในทำเลที่ อำนวยความสะดวกให้แก่คนทั่วไปให้สามารถหาซื้อหนังสือที่ดีได้ง่ายขึ้น ส่วนใหญ่จึงตั้งอยู่ใน ศูนย์การค้าชั้นนำ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ชั้นนำ และสถาบันการศึกษา ในรูปแบบต่างๆ กัน ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

“ไม่ว่าผู้บริโภคจะอยู่ที่ไหนในเมืองไทย ถ้าวันนี้เขาต้องการหนังสือ พรุ่งนี้คุณ สามารถไปรับได้ ทุกจุดจะสามารถตอบสนองได้แบบ One Stop เพราะเราจะมี Delivery ด้วย นั่นคือ โจทย์ของเราทั้งหมด แต่ตอนนี้เรายังไม่ปล่อยภาพตรงนี้ออกมา หรือแม้แต่ในอนาคตคุณเดินไป สถานีรถไฟฟ้าในตอนเช้า ต้องการหนังสือที่ทางร้านไม่มี เพราะร้านของเราเล็กมาก คุณสามารถสั่ง ไว้และประมาณบ่าย 3 เดินมารับได้เลย หนังสืออะไรก็ได้ ไม่ต้องเสียค่าส่งใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะเรามี จุดที่คุณต้องเดินผ่านอยู่แล้ว จะมีจุดให้บริการในกรุงเทพฯ ประมาณ 100 กว่าจุดที่เป็นของเราเอง ตัวนี้เป็นหมากระยะยาว” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)



กลุ่มลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีทั้งวัยเรียนและวัยทำงาน เป็นผู้ที่มีการศึกษาดี และสนใจเทคโนโลยี

“กลุ่มลูกค้าของ “ซีเอ็ด” เองเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการศึกษา เป็นครอบครัว กับ คนทำงานค่อนข้างเยอะ จำนวนไม่น้อยที่สนใจเรื่องเทคโนโลยี และสามารถรับเรื่องเทคโนโลยีได้ง่าย เป็นคนที่มีเหตุผลในการตัดสินใจซื้อ” (คุณทนง โชติสรยุทธ, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“เราต้องการให้ธุรกิจหนังสือโตขึ้นทั้งระบบ ฉะนั้น เราก็ต้องวางตัวเป็นพี่ใหญ่ที่ดี เพราะ “ซีเอ็ด” เองเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในธุรกิจหนังสือในเมืองไทยอยู่ตอนนี้ ในเชิงของร้านหนังสือเราก็เป็นรายที่ใหญ่ที่สุดอยู่ตอนนี้ ในธุรกิจจัดจำหน่ายหนังสือเราก็เป็นรายใหญ่ที่สุดในตอนนี้ คือเราก็เป็นรายใหญ่ที่สุดในทุก Area ของธุรกิจหนังสือทั้งหมด ฉะนั้น เราก็ถูกคาดหวังจากคนอื่นว่า เราจะต้องเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่ดี” (คุณทนง โชติสรยุทธ, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

## 2. “นายอินทร์”

“นายอินทร์” หรือบริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นหนึ่งสายงานในเครือบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกหนังสือผ่านร้านหนังสือ ชื่อ “ร้านนายอินทร์” ร้านนายอินทร์ พื้นฐานมาจากบริษัทแม่ มาจากการผลิตหนังสือ ร้านนายอินทร์ถือเป็นช่องทางหนึ่งของการขายหนังสือของบริษัท นอกจากขายส่ง โดยมีสโลแกนว่า “ศูนย์หนังสือและสื่อสร้างสรรค์” บริษัทฯได้รับพระกรุณาธิคุณพระราชทานนามจากหนังสือพระราชนิพนธ์ แปลเรื่อง “นายอินทร์ ผู้ปิดทองหลังพระ” มาเป็นชื่อร้าน

“เราขอพระราชทานชื่อ “นายอินทร์” มาเป็นชื่อร้าน หลังจากที่ได้พิมพ์หนังสือนายอินทร์เรียบร้อยแล้ว เพราะรู้สึกประทับใจในชื่อของนายอินทร์ และ Concept ของร้านเราก็เป็นการทำงานลักษณะปิดทองหลังพระเช่นกัน” (คุณชูเกียรติ อุทกะพันธุ์, ผู้จัดการ, มกราคม 2540)

ร้าน “นายอินทร์” เริ่มเปิดดำเนินการสาขาแรกที่ท่าพระจันทร์ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2537 โดยมีทั้งสาขาที่บริษัทฯดำเนินการเอง และสาขาแฟรนไชส์ มีธุรกิจหลัก 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจร้านหนังสือ, ธุรกิจรับจัดจำหน่ายพ็อคเก็ตบุ๊ก และธุรกิจการจัดจำหน่ายนิตยสาร

“โครงสร้างบริษัท เป็นบริษัทจัดจำหน่ายหนังสือและสิ่งพิมพ์ทุกชนิด มี 3 ช่องทางในการรับรู้อยู่ได้ ช่องทางแรก คือ ร้าน “นายอินทร์” มีทั้งแฟรนไชส์ และร้านของเราเอง มีร้อยละ

กว่าสาขา นี้คือรายได้หลักที่บริษัทได้รับ ช่องทางที่สองคือช่องทางขายพ็อคเก็ตบุ๊ก เราบริหารจัดการจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ก นอกจากวางขายที่ร้านนายอินทร์แล้ว เราจะมีหน่วยงานอยู่หน่วยงานหนึ่งที่เราเอาหนังสือของคนอื่นมาจัดจำหน่ายด้วย นอกจากหนังสือของ “อมรินทร์พริ้นติ้ง” เอง เราไม่ได้ขายให้กับบริษัทแม่อย่างเดียว เราก็เป็นบริษัทรับจัดจำหน่ายหนังสือกระจายไปยังร้านหนังสืออื่นๆด้วย ช่องทางสุดท้ายเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายนิตยสาร ซึ่งมีของเราทั้งหมด 11 ปก เช่น แพรว, แพรวสุดสัปดาห์, เนชั่นแนลจีโอกราฟฟิก, ชีวจิต, เฮลท์แอนด์คูชีน, วี และรูม” (คุณเชตต์ เล็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของร้าน “นายอินทร์” คือ เป็นศูนย์กลางกระจายความรู้ ความคิด และวัฒนธรรมการอ่านไปสู่ชุมชนโดยรอบ ทำหน้าที่ส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ ทั้งในด้านวิชาการที่น่าสนใจ แนวคิด ทักษะคิดของสังคม ศิลป และวัฒนธรรม และเป็นแหล่งนัดพบของผู้รักการอ่านด้วยการสร้างบรรยากาศที่น่ารื่นรมย์ในการเลือกอ่านหนังสือ การใช้เวลาร่วมกับสิ่งน่ารู้ต่าง ๆ และการเสวนาในมุมพักผ่อนระหว่างเข้าร้านหนังสือ

“เราพยายามที่จะสร้างร้านหนังสือ ให้สามารถทำหน้าที่ได้มากกว่าความเป็นเพียงร้านหนังสือ ดังนั้น ร้านของเราจึงมีบรรยากาศที่น่าเข้า ทั้ง ๆ ที่ตั้งอยู่ในทำเลที่จอแจ วุ่นวาย แต่เมื่อลูกค้าได้เข้าไปในร้านเรากลับมีความรู้สึกสบาย เหมือนอยู่ในห้องสมุด มีมุมให้นั่งจิบกาแฟ อ่านหนังสือ หรือร่วมเสวนากับนักเขียนที่เราเชิญมาทุกสัปดาห์” (คุณชูเกียรติ อุทกะพันธุ์, ผู้จัดการ, มกราคม 2540)

เป้าหมายที่สำคัญของ “นายอินทร์” คือ การกระตุ้นให้ประเทศไทยเป็นสังคมที่รักการอ่าน หนังสือมากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ส่วนเรื่องกลยุทธ์การตลาดต่างๆ ก็จะเป็นเรื่องที่จะเกิดขึ้นตามมา “ร้านนายอินทร์” ร้านหนังสือแห่งแรกที่ได้รับ ISO 9002 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บุคลากรของบริษัทอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด ทุกระดับ ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะการให้บริการด้วยการฝึกฝนอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้งานบริการทุกขั้นตอนเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ หนังสือ และนิตยสารแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ISO 9002 จาก สถาบัน BVQI ประเทศอังกฤษ โดยประกาศอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2542 การได้รับรองมาตรฐานคุณภาพดังกล่าว ย่อมหมายถึงการรับประกันในมาตรฐานการทำงานของทุกระบบของบริษัท ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะได้ผลงาน และการบริการที่ได้มาตรฐานตามระบบสากล และยังคงมุ่งมั่นสานต่อแนวทางแห่งการพัฒนาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นนโยบายคุณภาพที่ได้ประกาศและยึดมั่นมาโดยตลอด

“คนไทยไม่ค่อยชอบอ่าน พอไม่ชอบอ่านก็ไม่ชอบเขียน ทำให้บ้านเมืองไม่ค่อยเติบโตเท่าที่ควร อันนี้คือสิ่งที่เราอยากจะขยายกลุ่มตรงนี้ และให้กำลังใจคนทำหนังสือ ถ้าตลาดของธุรกิจหนังสือมันโตขึ้น หนังสือก็จะราคาถูกลงอีกด้วย ถ้าคนไทยอ่านมากขึ้น แต่ตอนนี้ตลาดมันยังแคบอยู่ คนไทยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการอ่าน อันนี้คือ จุดสำคัญว่าทำไมเมื่อ 10 ปีที่แล้ว ในหลวงพระราชทานนาม “ร้านนายอินทร์” มาให้ ทำไมถึงทำ “นายอินทร์ผู้ปิดทองหลังพระ” มาให้ อันนี้ปกเกล้าคุ้มหัวกันอยู่ว่าจะทำอะไรที่จะสนองท่านให้ได้มากที่สุด คือทำอะไรให้คนไทยได้อ่านหนังสือดี ๆ นั่นคือเป้าหมายสำคัญ ส่วนเรื่องของการตลาดปลีกย่อย ต่อไปมันจะถูกสร้างด้วยตัวมันเอง” (คุณเชตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”

“ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เป็นหน่วยงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น “ร้านหนังสือในดวงใจของคนไทยทั้งประเทศไทย” ผู้นำความครบถ้วนหลากหลาย ทั้งหนังสือภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และสื่อการศึกษา ให้ข้อมูลที่เป็นกลางทั้งลูกค้า และสำนักพิมพ์ ดำเนินกิจการในรูปวิสาหกิจที่ต้องเลี้ยงตัวเอง และ ดำเนินงานคล้ายระบบธุรกิจเอกชน ที่มีได้แสวงหากำไรสูงสุด แต่เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” อยู่ในฐานะเป็นหน่วยงานบริการของมหาวิทยาลัย ที่มีนโยบายแน่วแน่ในการสร้างคนไทยให้มีคุณภาพ มีนิสัย ใฝ่รู้รักการอ่าน รู้จักค้นคว้าหาข้อมูล และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและบ้านเมือง

“จริง ๆ ร้านหนังสือนี้ มันเป็นสินค้าที่เป็นหนังสือ กับที่ไม่ใช่หนังสือ โดยหลักการของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เองนี้เรามุ่งเน้นการขายแบบครบวงจร ก็คือเป็นศูนย์รวมสินค้าที่หลากหลาย นอกเหนือจากหนังสือแล้ว โดยตัวหนังสือเองเราก็มีความหลากหลายอยู่แล้ว ทั้งไทยและเทศ จะเป็น Text ตำราเรียน คู่มือสอบ แบบฝึกหัด หนังสืออ่านเล่น หนังสือในกระแสเรามีครบถ้วน นอกเหนือจากนั้นก็มียุโรปกรณ์สำนักงาน เครื่องเขียน มีสื่อซีดีรอม มี Gift Shop โดยตรงนี้เราจะมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับความครบถ้วนหลากหลายจากการเดินเข้ามาที่ร้านเรา” (คุณกมล พลอมรวณิชกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2518 เริ่มทดลองเปิดที่ชั้นล่างคณะเศรษฐศาสตร์เพื่อบริการ คณาจารย์ และนิสิตที่อยู่ในจุฬาฯ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2520 เปิดดำเนินการให้บริการอย่างเป็นทางการครั้งแรกที่อาคาร คณะเศรษฐศาสตร์ ด้วยพื้นที่ทำการ 400 ตารางเมตร โดยให้บริการหนังสือภาษาไทย และต่างประเทศ วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2526 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเปิด “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” สาขาศาลาพระเกี้ยว ด้วยพื้นที่ทำการ 1,200 ตารางเมตร ให้บริการหนังสือและตำราเรียนทั้งภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สื่อ

สร้างสรรค์ ซีดี-รอม วิดีทัศน์ เครื่องเขียน พร้อมด้วยแผนกบริการห้องสมุด แผนกบริการสินค้าต่างประเทศ แผนกบุคคล และธุรการ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2532 อาคาร “แวนแก้ว” ความภูมิใจของชาว “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ที่ได้รับพระราชทาน พระมหากรุณาธิคุณให้อัญเชิญพระนามแฝงในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อาคารแห่งนี้ประกอบด้วยห้องประชุมสัมมนา ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบัญชีและการเงิน แผนกค้าส่ง แผนกศิลปกรรม วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2540 “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” สยามสแควร์ ได้เปิดให้บริการที่อาคารวิทยกิตติ์ ด้วยพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร ให้บริการ หนังสือ ตำราเรียน ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สื่อการเรียนการสอน สื่อสร้างสรรค์ ซีดี-รอม ของที่ระลึก ห้องอ่านฟรีทั้งวัน มุมบ้านเด็ก อินเทอร์เน็ตสาธารณะ พร้อมด้วย C.U. Cyber Bookshop, Call Center แผนกบริการสินค้า แผนกประชาสัมพันธ์

ปัจจุบัน “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีพนักงานกว่า 300 ชีวิต ภายใต้การนำของ คุณอุไรวรรณ กรวิทยาธิลป “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ศูนย์รวมความก้าวหน้าทางวิชาการ สาระ บันเทิง ทันสมัยครบวงจร แหล่งรวมที่ครบถ้วน ทั้งหนังสือภาษาไทย ภาษาต่างประเทศกว่า 100,000 รายการ ซีดี-รอม วิดีทัศน์ สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย วัสดุอุปกรณ์การศึกษา เครื่องใช้สำนักงาน ด้วยราคายุติธรรมและบริการสอบถาม ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ออนไลน์ ค้นหาหนังสือทุกเล่ม สะดวก รวดเร็ว ทันความต้องการ ปัจจุบันมีสาขา สยามสแควร์ อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น G อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 14 ศาลาพระแก้ว สาขา มหาวิทยาลัยนเรศวร สาขา มหาวิทยาลัยบูรพา และสาขา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ศูนย์หนังสือจุฬาฯ ได้พัฒนาระบบการทำงานเพื่อสร้างบริการที่มีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการ และสิ่งหนึ่งที่สร้างความภาคภูมิใจ คือการได้รับเลือกให้เป็นร้านค้าดีเด่นประจำปี 2535 จากสมาคมผู้จัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย ร้านหนังสือมาตรฐานดีเด่นประจำปี 2542 จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ ร้านหนังสือในดวงใจดีเด่น “รางวัลที่หนึ่ง” จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ รางวัล 1 ใน 10 ร้านหนังสือยอดเยี่ยมแห่งทศวรรษปี 2004 ได้รับคัดเลือกจากสมาคมผู้จัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย

#### 4. “บีทูเอส”

“บีทูเอส” เป็น ธุรกิจ Specialty Store ในเครือบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่ม เซ็นทรัลกรุ๊ป ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบต่างๆ กัน ต่อมา เซ็นทรัล รีเทล ก็ทำธุรกิจเครื่องเขียนและร้านหนังสือรูปแบบใหม่ ใช้ชื่อว่า “บีทูเอส” ซึ่งมีจุดต่างจากออฟฟิศ ดีโป คือ การใส่ไลฟ์สไตล์ และความทันสมัยให้กับสินค้ามากขึ้น กลุ่มลูกค้าก็จะเป็นผู้บริโภคทั่วไป ขณะที่ออฟฟิศ ดีโป จับตลาดลูกค้าองค์กรมากกว่า บีทูเอสสาขาแรกเปิดให้บริการเมื่อเดือนพฤษภาคม 2544 คือ บีทูเอส สาขาเซ็นทรัล บางนา ปัจจุบันบีทูเอสมีสาขาทั้งหมดราว 90

สาขา โดยมีแผนจะขยายสาขาไม่ต่ำกว่า 30 สาขา ส่วนรูปแบบสาขาใหม่จะเป็นแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับทำเลและขนาด แต่ได้กำหนดรูปแบบไว้แล้ว 3 รูปแบบ คือ รูปแบบร้านขนาด 600-2,000 ตรม. เหมาะกับศูนย์การค้า มีสินค้ากว่า 80,000 รายการ ปัจจุบันมี 30 สาขา รูปแบบ บีทูเอส เน็ตเวิร์ค เน้นเปิดกับกลุ่มซูเปอร์สโตร์ หรือห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นในต่างจังหวัดที่มีความต้องการหนังสือเครื่องเขียนไม่ใหญ่นัก มีขนาด 150-300 ตรม. มีจำนวนสินค้า 30,000 รายการ รูปแบบแมกกาซีนคอร์เนอร์ สำหรับพื้นที่ค้าปลีกที่มีขนาดเล็ก มีขนาดเพียง 10-50 ตรม. มีสินค้าจำนวน 1,000 รายการ เน้นกลุ่มหนังสือ ปัจจุบันมี 33 สาขา ส่วนใหญ่อยู่ในท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ส่วนผสมของร้านแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มหนังสือในสัดส่วน 40% กลุ่มเครื่องเขียน 40% และกลุ่มเพลง-หนังสืออีก 20%

“บีทูเอส” ย่อมาจากคำว่า Book to Stationery ร้านค้าไลฟ์สไตล์ ที่โดดเด่นด้วยการผสมผสาน หนังสือ ทั่วไทยและต่างประเทศ อุปกรณ์เครื่องเขียน เข้ากับการนำเสนอ ความบันเทิง จากเพลงและภาพยนตร์ต่างๆ จากทั่วทุกมุมโลก ภายในร้านจะมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บริเวณที่นั่งเพื่อการอ่าน หรือการนั่งฟังเพลง บริเวณอินเตอร์เน็ต และมุมกาแฟ “บีทูเอส” มีกว่า 60 สาขาทั่วประเทศไทย โดยรูปแบบของแต่ละร้านจะถูกวางให้เข้ากับลักษณะของตลาดและสถานที่

“เมื่อ 3 ปีก่อน ตอนนั้นคนยังติดคำว่า BTS ก็ต้องค่อยๆ สร้าง Brand จนคนที่เคยเรียกจาก BTS เริ่มเรียก B2S ถูกแล้วครับ”

“การ Set up ธุรกิจใหม่เป็นเรื่องท้าทายมาก เริ่มตั้งแต่การคิดชื่อ อย่างคำว่า B2S มาจาก Books to Stationery การคิดเรื่อง Product Mix, การ Design ร้าน, การสร้างทีมงาน ฉะนั้นเราต้องเชื่อมั่นในธุรกิจที่ทำ เหมือนกับการขี่จักรยานขึ้นสะพาน ถ้าคนนั่งซ้อนกั๊กตก คอยเอาเท้ายันพื้น คนขี่จะยิ่งขี่ยากใช่ไหมครับ แต่ถ้าคนนั่งมั่นใจในตัวผู้ขี่ เขาก็ล้ายกเท้าขึ้น เหมือนกับเราเชื่อมั่นในธุรกิจที่ทำ คนขี่จักรยานก็พาจักรยานขึ้นได้ง่าย” (คุณยุทธศักดิ์ ภูมิสุรกุล, <http://www.abaca.au.edu/abaca/index.php> วันที่ 3 ตุลาคม 2550)

ด้วยแนวคิดของการสร้างให้ “บีทูเอส” เป็นร้านค้าปลีกทันสมัยที่รวมเอา สินค้า 3 ประเภทที่ตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในยุคสมัยของข่าวสารและเทคโนโลยี ที่มีความต้องการบริโภค ความรู้ ข่าวสาร และความบันเทิง อันประกอบด้วย สินค้าหนังสือทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เครื่องเขียน สื่อบันเทิง พร้อมการบริการต่างๆ ไว้ในทีเดียว เพื่อการเรียนรู้อย่างเพลิดเพลิน และการพักผ่อนอย่างมีสาระของคนรุ่นใหม่ ซึ่งนอกจากการรวมความหลากหลายของสินค้าภายในร้าน ทั้ง หนังสือ เครื่องเขียน เทป ซีดี กว่า 60,000 รายการ

แผนหนังสือ (Books) รวมความหลากหลายของหนังสือ นิตยสาร กวีแฉนเล่ม จัดแบ่งประเภทเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน ภายในร้านจัดพื้นที่ขาย แบ่งเป็นสัดส่วนตามประเภทของหนังสือ โดยจัดแบ่งเป็น 8 ส่วนคือ หนังสือต่างประเทศ, ธุรกิจ คอมพิวเตอร์, วรรณกรรม, การศึกษา, ชีวิต สุขภาพ สันทนาการ, สื่อเพื่อการศึกษา, มุมเด็ก และนิตยสาร

“เมื่อเราเอากลุ่มสินค้าเข้าไปจับ แน่นอนว่ายังเป็นหนังสือ แต่ก็จะไม่ใช่อ่านแบบเอาจริงเอาจัง หรือวิชาการมากๆ เขาอาจอยากจะทำเรื่องกระชุกกระจิก นิยายสนุกๆ เราก็จะจัดสินค้าแบบนี้เข้าไป” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แบนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

แผนอุปกรณ์เครื่องเขียน (Stationery) อุปกรณ์เครื่องเขียนคุณภาพหลากหลายประเภท ถูกรวบรวมไว้ในที่เดียวครบครันสำหรับทุกความต้องการของลูกค้า ทั้งกลุ่มนักเรียน สำนักงาน และลูกค้าทั่วไปทั้งอุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์การเรียน และอุปกรณ์ศิลปะ งานฝีมือ ภายในร้านจัดแบ่งตามแนวคิด Shop in Shop เช่นเดียวกับหนังสือ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ปากกา สมุดโน้ต, อุปกรณ์สำนักงาน, แฟ้มสำนักงาน กระดาษ, อุปกรณ์ศิลปะ และงานฝีมือ

แผนกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ (Entertainment) รวมความบันเทิง ในรูปแบบของภาพและเสียง ในสไลด์ทัศน์สมัย ทั้งแผ่นซีดี คาสเซ็ทเทป วิดีโอ วีซีดี และดีวีดี ทั้งเพลงต่างประเทศ เพลงไทย และภาพยนตร์ภายในพื้นที่ของส่วน Entertainment มีการจัดเตรียมทั้งโทรทัศน์ พร้อมเครื่องเล่น ซีดี พร้อมหูฟัง เพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองฟัง และเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ

“กลุ่มนี้ต้องการเข้ามา Update Trend ไม่อย่างนั้นคุยกับเพื่อน ไม่รู้เรื่องเพราะฉะนั้น เพลงใหม่ล่าสุดต้องมีขายดีตลอดกาลต้องมี นั่นคือต้อง Trendy เราต้อง Customized สินค้าให้เข้ากับแต่ละกลุ่ม” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แบนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

ภายในร้านยังจัดเตรียมส่วนบริการต่างๆ เช่น มุมหนังสือสำหรับเด็ก มุมกาแฟ ศูนย์บริการถ่ายเอกสารและบริการไปรษณีย์ รวมถึงบริการพิเศษเพิ่มเติมของร้านที่จะช่วยสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า และตอบสนองการใช้ชีวิตแบบทันสมัย เช่น จุดบริการฟรีอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นหาข้อมูลและการสื่อสาร บริการค้นหาสินค้า และสั่งซื้อพิเศษ รวมถึงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและบริการที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ สื่อบันเทิงให้กับลูกค้าในพื้นที่ขายสินค้าแต่ละประเภท

“ผลสำรวจบอกว่า ลูกค้าสมัยนี้ เวลามาซื้อของ ไม่ใช่อยากได้อะไรอย่างเดียว สิ่งที่จะเติมเต็มความต้องการของชีวิตมีมากขึ้นเพราะฉะนั้น รูปแบบธุรกิจของบีทูเอสมาจากการศึกษาความ

ต้องการของลูกค้า บวกกับแนวโน้มของร้านหนังสือในต่างประเทศ” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แปรนธ์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

## 5. “คิโนะคุนิยะ”

“คิโนะคุนิยะ” เป็นเครือข่ายร้านหนังสือใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น โดย Kinokuni เป็นชื่อตำบลหนึ่งในเมืองโอซากา ส่วนคำว่า Ya มีความหมายถึงคำว่า Shop หรือร้าน โมอิชิ ทานาเบะ อดีตประธานซึ่งเป็นคนโอซากาโดยกำเนิด เปิดร้านขายหนังสือ คิโนะคุนิยะสาขาแรก มีพนักงานรวม 5 คน ที่ติดทำด้วยไม้ 2 ชั้นย่านชินจูกุ โตเกียว เมื่อปี พ.ศ.2470 ทั้งร้านตอนนั้น มีพื้นที่เพียง 125 ตารางเมตร โดยชั้นบนทำเป็น Art Gallery “คิโนะคุนิยะ” เริ่มขยายธุรกิจ นำเข้าหนังสือจากต่างประเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2490 จากนั้นกิจการก็เติบโตขึ้นเป็นลำดับ มีการจัดองค์กรใหม่ แยกแผนกหนังสือภาษาญี่ปุ่น และภาษาต่างประเทศชัดเจน ปี พ.ศ. 2499 ก็เปิดสาขาอีกแห่งที่โอซากา ธุรกิจหลักของ “คิโนะคุนิยะ” มี 2 อย่าง คือ หนังสือภาษาญี่ปุ่น และหนังสือภาษาอังกฤษด้วยการนำเข้า ลูกค้าของคิโนะคุนิยะ จึงมีทั้งนักอ่านทั่วไป และองค์กร คือ บรรดาห้องสมุด สถาบันการศึกษาต่างๆด้วย

“ก่อนหน้านั้น ยอดขายส่วนใหญ่ของ “คิโนะคุนิยะ” ก็คือหนังสือภาษาญี่ปุ่น ถ้าพูดว่าเป้าหมายของเราคือ การสร้างประโยชน์ให้กับสังคมแล้วคำฟังเพียงภาษาญี่ปุ่นคงทำหน้าที่ดังกล่าวได้ไม่เต็มที่นัก นั่นเป็นเหตุผลที่เราให้ความสนใจหนังสือภาษาอังกฤษมากขึ้น” (คุณอิโรโยชิ คาเกยาม่า, แปรนธ์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

กิจการของ “คิโนะคุนิยะ” ขยายตัวอย่างมั่นคง ตามด้วยการเปิดสาขาตามหัวเมืองใหญ่ๆ เรื่อยมา ปี พ.ศ. 2507 สำนักงานใหญ่ที่ชินจูกุของ “คิโนะคุนิยะ” มีถึง 11 ชั้น ปี พ.ศ. 2512 คิโนะคุนิยะ เปิดสาขาต่างประเทศครั้งแรกที่ ซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา นับจากวันนั้นจนถึงปัจจุบัน คิโนะคุนิยะ มีอยู่ในญี่ปุ่น 59 สาขา ต่างประเทศ 22 สาขา โดยสาขาใหญ่ที่สุดคือ นิวยอร์ก ยอดขายสิ้นสุดเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ทำได้ราว 1,096 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พนักงานรวมทั้งสิ้นกว่า 3,000 คน

“คิโนะคุนิยะ” เปิดจำหน่ายหนังสือจากญี่ปุ่นที่นิวยอร์กมานานถึง 12 ปีแล้ว แต่ต้นแบบของคิโนะคุนิยะอยู่ที่ญี่ปุ่น ก่อตั้งมานานกว่า 67 ปี ดำเนินธุรกิจจนเติบโตกลายเป็นร้านหนังสือที่มีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่งและเป็นเครือข่ายร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดของญี่ปุ่นในปัจจุบัน มีร้านหนังสือกระจายทั่วประเทศกว่าร้อยแห่ง ร้านหนังสือที่ถือเป็นหน้าเป็นตาของเครือก็ตั้งอยู่ในกรุงโตเกียว บนพื้นที่ 6 ชั้น มีหนังสือนับแสนเล่มนำเข้าจากทั่วโลก มีลูกค้ามาเตร็ดเตร่วันละกว่า 30,000 คน

เหตุผลที่มาเปิดสาขาในประเทศไทยมี 2 ข้อ คือ ข้อแรก สืบเนื่องจากความคิดเรื่อง การขายหนังสือและธุรกิจร้านหนังสือ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้มาก อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาดังกล่าว ตลาดญี่ปุ่นอิ่มตัว เพื่อขยายจำนวนผู้อ่าน “คิโนะคุนิยะ” จึงคิดถึงการขยายสู่ต่างประเทศ ข้อสอง เป็นเหตุผลเรื่องโอกาสทางธุรกิจ โดย “คิโนะคุนิยะ” มองว่า ไทยเป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในเซาท์อีสต์เอเชีย เมื่อมีแผนเปิดสาขาในภูมิภาคนี้ จึงเลือกเป็นประเทศแรก ๆ

สำหรับประเทศไทยเองร้าน “คิโนะคุนิยะ” เปิดสาขาแรก ที่ห้างสรรพสินค้า อีเซตัน ย่านราชประสงค์เมื่อปี พ.ศ.2535 ต่อมาปี พ.ศ.2540 เปิดสาขาสองที่ห้างสรรพสินค้า ดิเอ็มโพเรียม วาง Concept ให้เป็น ร้านหนังสือภาษาอังกฤษที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และเป็นสาขาแรกในโลกของ “คิโนะคุนิยะ” ที่มีแต่หนังสือภาษาอังกฤษทั้งร้าน ไม่มีหนังสือภาษาญี่ปุ่นเลย รวมถึงปัจจุบันยังได้เปิดสาขาที่สยามพารากอน และเซ็นทรัลเวสต์อีกด้วย

“ปัจจุบัน ไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แนวโน้มเรื่องหนึ่งที่ผมเห็นว่าในช่วงเวลานี้ก็คือ เริ่มมีสังคมของผู้รักการอ่านเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่วนตัวแล้ว ผมเชื่อว่าร้านหนังสือจะมีบทบาทสำคัญช่วยเสริมในจุดนี้ ยิ่งประเทศพัฒนาไปรวดเร็วเพียงใดประชากรในประเทศก็ต้องอ่านหนังสือมากขึ้นเท่านั้น การเปิดสาขาแรก เมื่อปี พ.ศ.2535 นั้น เป้าหมายหลักคือ ชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงาน หรืออาศัยอยู่ในประเทศไทย ช่วงเริ่มต้น “คิโนะคุนิยะ” เป็นที่นิยมมากในหมู่นักญี่ปุ่น ขณะที่คนไทยไม่ค่อยรู้จักเรามากนัก ผมยังจำได้เลยว่า บ่อยครั้งที่มิชชาวญี่ปุ่นเข้าไปในร้านที่เอ็มโพเรียม หาหนังสือที่ต้องการไม่เจอ แล้วถามว่าที่นี่ไม่มีหนังสือภาษาญี่ปุ่นจริง ๆ หรือ” (คุณอิโรโยชิ คาเกยาม่า, แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

สถาบันวิจัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลเบื้องต้นของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน

ข้อมูลองค์กร	“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”	“ปีทูเอส”	“คิโนะคุนิยะ”
ชื่อบริษัท	บริษัท ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท อมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	บริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด	บริษัท คิโนะคุนิยะ (ประเทศไทย) จำกัด
การดำเนินการในไทย	พ.ศ. 2517	พ.ศ. 2537	พ.ศ. 2520	พ.ศ. 2544	พ.ศ. 2535
ลักษณะของร้าน	ขนาดกลาง การออกแบบจัดวางสินค้าทันสมัย	ขนาดกลาง บรรยายภาพพร้อมรีนซ์	ดำเนินกิจการรูปวิสาหกิจและดำเนินงานคลังธุรกิจเอกชน	การใส่ไลฟ์สไตล์และความทันสมัยให้กับสินค้า	ร้านหนังสือภาษาต่างประเทศขนาดใหญ่
สินค้าเด่น	หนังสือเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์	หนังสือฟ็อกเก็ตบุ๊กและนิตยสาร	หนังสือเรียนแบบฝึกหัดคู่มือสอบ	หนังสือออกใหม่และในกระแส	หนังสือภาษาต่างประเทศ
ลูกค้า	ลูกค้าที่มีการศึกษารอบครัววัยทำงาน	วัยทำงานลูกค้าทั่วไป	นักเรียนนักศึกษาครอบครัว	วัยรุ่นวัยทำงาน	วัยทำงานนักอ่านทั่วไป

จากตารางจะเห็นได้ว่าร้านหนังสือทั้ง 5 ร้านดำเนินกิจการในรูปแบบเอกชนเป็นส่วนใหญ่ โดย “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เปิดดำเนินการในไทยมานานที่สุดตั้งแต่ปีพ.ศ.2517 รองลงมาคือ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ซึ่งห่างกันเพียง 3 ปี ในปีพ.ศ.2520 โดยอันดับ 3 คือ “นายอินทร์” อันดับที่ 4 คือ ปีทูเอส และอันดับสุดท้ายคือ “คิโนะคุนิยะ” ร้านหนังสือทั้ง 4 ร้าน เป็นร้านหนังสือของประเทศไทย ยกเว้น “คิโนะคุนิยะ” ซึ่งเป็นร้านหนังสือเครือข่ายมาจากญี่ปุ่นในปัจจุบันจำนวนสาขายังมีไม่มากพอถ้าเทียบกับร้านหนังสือทั้ง 4 ร้านข้างต้น

## ส่วนที่ 2 ผลการวิจัย

สำหรับในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยที่มุ่งตอบปัญหานำการวิจัยของงานวิจัยเรื่อง “การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่

1. กระบวนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
  - 1.1 ขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า
  - 1.2 แนวทางในการสร้างประสิทธิภาพให้กับลูกค้า
  - 1.3 จุดติดต่อประสิทธิภาพของลูกค้า
2. ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข ในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ
3. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น
4. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

### 1. กระบวนการการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

กระบวนการในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ ที่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เจาะลึกมาทั้งสิ้น 5 ร้าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า นั้น เป็นเรื่องของการวางแผนในระดับกลยุทธ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เป็นเรื่องภายในองค์กร และเป็นความลับ ทำให้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 3 ร้าน เท่านั้นที่สามารถเปิดเผย และอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, นายอินทร์ และศูนย์หนังสือจุฬาฯ นอกเหนือจากนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

การบริหารประสิทธิภาพของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามานานแล้ว ตั้งแต่เริ่มแรกในการดำเนินกิจการ โดย “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” มีการนำการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาใช้อย่างเป็นทางการแล้ว 4 ปี ในขณะที่ “นายอินทร์” นำมาใช้อย่างเป็นทางการ ประมาณ 5 – 6 ปี ที่ผ่านมา และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาสิบกว่าปีแล้ว แต่ไม่ได้ทำอย่างเป็นทางการโดยจะเห็นจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทำ CEM อย่างเป็นทางการมาแล้ว 4 ปี เนื่องจาก Chain เริ่มใหญ่ยอดขายมากขึ้น การแข่งขันเริ่มสูงขึ้น การวิเคราะห์เรื่อง CEM ก็มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2551)

“เราใช้ CEM มาสัก 5-6 ปีแล้ว จริงๆทำมาตลอดตั้งแต่เริ่มเปิดร้าน สิ่งที่เราอยากให้คุณค่าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากเรา คือเราจะทำยังไงให้ Differentiate คือตอนนั้นที่เราทำ คือ มีมุมกาแฟ มีเก้าอี้ให้นั่ง ซึ่งตอนนั้นไม่มีร้านไหนที่ทำ” (คุณเจตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์ 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เรามีการเพิ่มหน่วยบริการ จริงๆเพิ่มมาสิบปีก่อนหน้านั้นแล้ว คือเรื่องของการสั่งซื้อผ่านอินเทอร์เน็ต หรือการสั่งซื้อผ่านคอลล์เซ็นเตอร์ หรือแม้กระทั่งรวมไปถึงการที่เรามีการวิ่งตรงไปยังสถาบัน” (คุณกำพล อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์ 21 มกราคม 2551)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ”

กระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า	“ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุกๆ”
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนากลยุทธ์	ผู้บริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	ผู้บริหาร ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายประชาสัมพันธ์
เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการ	4 ปี	5 – 6 ปี	ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการมาแล้ว 10 ปี

\*หมายเหตุ เนื่องจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันเชิงธุรกิจ หากต่อการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งบางองค์การถือว่าเป็นความลับ ดังนั้น จึงสามารถเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้เพียง 3 องค์การเท่านั้น ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ”

นอกเหนือจากนี้ยังมี “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร

กล่าวโดยสรุป จากตารางที่ 1 พบว่า ทั้ง 3 องค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นระยะเวลาพอสมควร โดยการบริหารประสบการณ์ลูกค้า เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าจึงต้องอยู่ในกลยุทธ์ของระดับผู้บริหาร

### ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

ในส่วนของขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า นั้น พบว่า “ซีเอ็ดบู้คเซ็นเตอร์” และ “นายอินทร์” มีขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ทั้งหมด 5 ขั้นตอน แตกต่างจาก “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ซึ่งมีขั้นตอนการบริหารประสบการณ์เพียง 4 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า พบว่า เป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบู้คเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเหมือนกัน คือ การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า โดยมีเครื่องมือคือ แบบสำรวจความคิดเห็น หรือแบบสำรวจความพึงพอใจ ในขณะที่ “นายอินทร์” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า คือ การวิเคราะห์ลูกค้า โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ประสบการณ์ของลูกค้าของเราจะผ่านระบบการ *Comment* ทั้งหมด ก็จะถูกไหลเข้ามาในองค์กรอยู่แล้วเป็นประจำ ทุกหน่วยงานก็จะรับทราบ คือผ่านเข้ามาในช่องทางทั้งหลาย” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จะเตรียมแบบสำรวจความพึงพอใจไว้สำหรับทุกช่องทางการติดต่อของลูกค้า” (คุณกำพล อมรวิชย์กิจ, สัมภาษณ์ 21 มกราคม 2551)

“เราคงเริ่มที่ดูก่อนนะครับว่า ลูกค้าเราคือใคร พอเรารู้ว่าลูกค้าเราคือใคร เราก็มาทำการบ้านกัน ว่าเราจะสร้าง *Perception* ให้เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างไรบ้าง” (คุณตรีเทพ ปลายกะวาศ์ ณ อุทยาน, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

**ขั้นตอนที่ 2** ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า “ซีเอ็ดบู้คเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนที่ 2 เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าที่ได้มาจากการสำรวจ

ความคิดเห็นในขั้นตอนแรก ซึ่งแตกต่างจาก “นายอินทร์” มีขั้นที่สอง คือ การวางแผนการบริหาร ประสพการณ์ลูกค้า

“ในทุกช่วงที่เป็นระยะๆ เราจะมีการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เพื่อยืนยันในสิ่งที่เราเข้าใจว่า มันมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“มีการรายงานและวิเคราะห์เป็นรายเดือน ว่าในแต่ละเดือนมีคำแนะนำติชมจากลูกค้า อย่างไร และเขียนส่งรายงานขึ้นมา” (คุณกำพล อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“ขั้นที่สอง เรามานั่งคุยกันว่าเราจะเข้าไปในแนวทางไหน” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

ขั้นตอนที่ 3 ในการบริหารประสพการณ์ลูกค้า ในขั้นนี้แต่ละร้านมีขั้นตอนแตกต่างกัน คือ “ซีอีโอบุ๊กเซ็นเตอร์” ขั้นตอนที่ 3 คือ การวางแผนการบริหารประสพการณ์ลูกค้า, “นายอินทร์” คือ การคัดเลือกเครื่องมือในการสร้างประสพการณ์, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” คือ การดำเนินการแก้ไข โดยมีคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในช่วงทุกปีจะมีการวางแผนทิศทางคือการวางกลยุทธ์ ฉะนั้น CEM, CRM หรืออะไรก็ตามแต่ ก็จะถูกยกขึ้นมาถกกันในเรื่องประเภทนี้ ซึ่งเราก็จะมีภาพใหญ่ๆ ว่าเรากำลังจะเปลี่ยนอะไรบ้าง” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ขั้นที่สาม เราก็คัดเลือกเครื่องมือ ว่าเราจะใช้เครื่องมืออะไร เพื่อที่จะให้ประสพการณ์ ผ่านไปที่ลูกค้า จากนั้นเราก็กำหนดวิธีการลงไปในเรื่องเครื่องมือต่าง ๆ” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“คุยกับลูกค้าว่าต้องการอะไร เรามีความบกพร่องตรงไหน จะมีการพูดคุย และมีการประชุมของพนักงาน และมีการตอบปัญหาแก้ไขกัน” (คุณกำพล อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

ขั้นตอนที่ 4 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ร้าน คือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” เป็นขั้นปฏิบัติการ, “นายอินทร์” เป็นการกำหนดวิธีการลงไปในเครื่องมือต่างๆ และ “ศูนย์หนังสือฯ” เป็นขั้นสุดท้าย คือ การประเมินผล โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เมื่อวางแผนเป็นทิศทางใหญ่แล้ว ก็จะแตกมาเป็น Action มาเป็น Workshop คือการระดมความเห็น” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“จากนั้นก็กำหนดวิธีการลงไปในเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเช่นในเรื่องของตัว Store's Concept ตัวร้านสาขา” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เมื่อดำเนินการแก้ไขแล้วก็กลับไปดูการแก้ไขปัญหาว่า แก้ไขแล้วลูกค้าพอใจไหม เหมือนเป็นการประเมินสิ่งที่เราได้แก้ไขไป” (คุณกมล อมรวณิชยกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

ขั้นตอนที่ 5 จะมีเพียง “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “นายอินทร์” เท่านั้น ซึ่งทั้งสองร้านมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” มีขั้นตอนสุดท้าย คือ การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล ส่วน “นายอินทร์” เป็นการนำเครื่องมือไปใช้

“Update กันว่ามีอะไร Movement ไปยังทิศทางที่เราว่านี่แล้วหรือยัง โดยผ่านตัวชี้วัดแต่ละตัวที่เรากำหนดมาที่เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ก็จะถูก Update กันทุกเดือน” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“จากนั้นก็มาขั้นสุดท้ายคือ Implement ก็คือเริ่มแต่ละเครื่องมือก็เริ่มปฏิบัติตามวิธีการที่เรากำหนด ทุกส่วนก็ Run ตามโปรแกรมที่เรากำหนด” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

ขั้นตอนที่ 6 ของ “นายอินทร์” คือ การประเมินผล ซึ่งมีการประเมินผลโดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ดูแล ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มดำเนินการวิจัยมา 1 ปีแล้ว มีวิธีการประเมิน คือ การส่งเจ้าหน้าที่ และลูกค้านิรนามไปประเมินในด้านตัวร้านสาขา และการบริการของพนักงาน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราทำเป็นรูปแบบของงานวิจัยต่อเนื่อง แต่ออกมาในรูปของโปรแกรมในด้านของ *Mystery* คือ ส่งเจ้าหน้าที่ไปเป็นลักษณะของตัวแทนที่ไปสัมผัสดูว่า รูปแบบของงานบริการอะไร เป็นยังไงก็ออกมาได้ข้อมูลมาก็มา *Design* รูปแบบประเมิน แล้วก็เอามาทำเป็นค่าดัชนี นอกจากตัวพนักงานยังมีทีม *Mystery Shoppers* เป็นลูกค้านิรนามไม่เปิดเผยตัว เข้าไปในร้านใช้เครื่องมือทุกอย่างที่เหมือนลูกค้าทั่วไปอยากจะได้ แต่เค้าจะคอย *Observe* จะมองแล้วก็จะประเมินจากหัวข้อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสะอาด เรื่องไฟส่องสว่าง บรรยากาศในร้าน การสวัสดิ์ ก็เป็นจุดหนึ่งที่ถูกออกแบบไว้ในรูปแบบของ *Process* การทำงานของพนักงานในทุกขั้นตอน” (คุณเอกวิทย์ สุทธิ กิตติบุตร, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันมากกว่า “นายอินทร์” โดยที่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีการประเมินผลรวมอยู่ในขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ แต่ “นายอินทร์” มีการแยกการประเมินผลออกจากขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า โดยให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ดูแล ซึ่งแตกต่างจากอีกสองร้าน เนื่องจากสองร้านข้างต้นซึ่งจะเน้นการแก้ปัญหา และข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารประสบการณ์มากกว่า

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”

ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า	“ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”
ขั้นตอนที่ 1	การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า	การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า	การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า
ขั้นตอนที่ 2	การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า	การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า	การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า
ขั้นตอนที่ 3	การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า	การคัดเลือกเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์	การดำเนินการแก้ไข
ขั้นตอนที่ 4	ขั้นปฏิบัติการ	กำหนดวิธีการลงไปในเรื่องเครื่องมือ	การประเมินผล
ขั้นตอนที่ 5	กำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล	การนำเครื่องมือไปใช้	-
ขั้นตอนที่ 6	-	การประเมินผลโดยฝ่ายวิจัยและพัฒนา	-

\*หมายเหตุ เนื่องจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ยากต่อการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งบางองค์กรถือว่าเป็นความลับ ดังนั้น จึงสามารถเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้เพียง 3 องค์กรเท่านั้น ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” นอกเหนือจากนี้ยังมี “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร

กล่าวโดยสรุป คือ ทั้ง 3 องค์กรมีขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า จนกระทั่งการประเมินผล



## แนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เจาะลึก และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” มีแนวทางการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ (1) แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ และ (2) แนวทางการสร้างประสบการณ์ประเภทความรู้สึก ดังนี้

### (1) แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ ได้แก่

1.1 สินค้า โดยทั้ง 5 ร้าน มีแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสินค้า โดยเน้นจุดแข็งที่ตนเองมีอยู่ กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ใช้การนำเสนอสินค้าอื่นที่ไม่ใช่หนังสือ แต่เป็นสินค้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น โน้ตบุ๊ก, เสื่อนาโน เป็นต้น “นายอินทร์” มีสินค้าพวกพ็อกเก็ตบุ๊กและนิตยสารหลายเล่มที่เป็นจุดเด่นของบริษัท “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “บีทูเอส” ชูจุดแข็งด้านความหลากหลายของสินค้า ทั้งหนังสือ เครื่องเขียน สื่อบันเทิง และกีฬาที่ซื้อง่าย ในขณะที่ “คิโนะคุนิยะ” มีจุดแข็งด้านหนังสือต่างประเทศ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“กลุ่มลูกค้าของ “ซีเอ็ด” เอง เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการศึกษา เป็นครอบครัว กับคนทำงานค่อนข้างเยอะ จำนวนไม่น้อยสนใจเรื่องเทคโนโลยี สามารถรับเรื่องเทคโนโลยีได้ง่าย เป็นคนที่มีเหตุมีผลในการตัดสินใจซื้อ นอกเหนือจากการที่เราจะให้หนังสือตอบความต้องการของเขาเพียงอย่างเดียว เราก็ให้ในสินค้าอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ พวก Non Books ประสบการณ์อื่นๆของลูกค้าที่มาแล้วได้เห็นของที่หาซื้อได้ยากจากที่อื่น มีของที่น่าสนใจ หาซื้อที่อื่นไม่ได้ แต่ก็มีที่เรานี้” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“นิตยสาร ซึ่งมีของเราทั้งหมด 11 ปก เช่น แพรว แพรวสุดสัปดาห์ เนชั่นแนลจีโอกราฟฟิก ชีวิต เสลท์คูซีน วี และรูม” (คุณเชดต์ เต็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เอกลักษณ์ของเราก็คือ ความหลากหลายของสินค้าเป็นสิ่งที่ลูกค้าจดจำเรา” (คุณกำพล อมรวิชัยกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“เมื่อเราเอากลุ่มสินค้าเข้าไปจับ แน่แน่นอนว่ายังเป็นหนังสือ แต่ก็จะไม่ใช่อ่านแบบจริงจัง หรือวิชาการมากๆ เขาอาจจะอยากอ่านเรื่องกระชุกกระจิก นิยายสนุกๆ เราก็จะจัดสินค้าแบบนี้เข้าไป” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แปรนตร์เอกฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“ผมยังจำได้เลยว่า บ่อยครั้งที่มิชชาวญี่ปุ่นเข้าไปในร้านที่เอ็มโพเรียม หาหนังสือที่ต้องการไม่เจอ แล้วถามว่าที่นี่ไม่มีหนังสือภาษาญี่ปุ่นจริงๆ หรือ” (คุณอิโรโยชิ คาเกยาม่า, แบรินด์ เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

1.2 **ทำเลที่ตั้ง** จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” มักเปิดให้บริการตามศูนย์การค้าชั้นนำ โดยมีทำเลที่ตั้งที่ลูกค้าสามารถเข้าไปใช้บริการได้สะดวก ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือฯฯ” เปิดให้บริการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ตามต่างจังหวัด เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นต้น โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“แน่นอนว่า เรื่องแรกที่คุณคือ พื้นที่นั้นๆ มีศักยภาพหรือไม่แต่ความจริงวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดอยู่ที่ว่า ทุกวันนี้หนังสือเป็นเหมือนของอุปโภคบริโภคไปแล้วร้านรูปแบบมาตรฐานที่มีออกไปก็เพื่อสนองความต้องการเรื่องความสะดวกสบายของลูกค้าของเรา” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

1.3 **การจัดส่งสินค้า** แนวทางในการสร้างประสบการณ์ด้านการจัดส่งสินค้า เป็นอีกหนึ่งจุดเด่นของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ในเรื่องของระบบการสั่งซื้อหนังสือ ความรวดเร็วในการจัดส่งหนังสือ จะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่คืออย่างหนึ่งให้กับลูกค้า ซึ่งมีเพียงร้านเดียวที่ให้ ความสำคัญในด้านการจัดส่งสินค้า จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ประสบการณ์ของลูกค้าคือ “ซีเอ็ด” มีจุดเด่นคือ ระบบการสั่งซื้อหนังสือ ร้านอื่นอาจทำได้ไม่ดีเท่า “ซีเอ็ด” ก็ได้ เราตั้งเป้าหมายว่า ลูกค้าจะได้หนังสือจากการสั่งซื้อหนังสือภายใน 1 วัน ไม่ว่าเค้าจะอยู่ที่ไหนในเมืองไทย อันนี้คือ ประสบการณ์หนึ่งของลูกค้า” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

1.4 **กิจกรรมการตลาดที่จัดขึ้น** จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร, สัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า กิจกรรมการตลาดส่วนมากของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน จะเป็นกิจกรรมการเปิดตัวหนังสือ และการเสวนาความรู้ เป็นต้น โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การเปิดตัวหนังสือเป็นกิจกรรมที่ประชาสัมพันธ์หนังสือ เป็นกิจกรรมระหว่างร้านหนังสือ สำนักพิมพ์กับผู้เขียน” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“จริงๆประสบการณ์ถ้าจะมองเป็นตัวกิจกรรมมันเยอะมาก เรียกได้ว่าเราทำทุกอย่าง วันทำผ่านตัวพนักงานขาย แต่ในส่วนของทางการตลาด ก็จะสร้างกิจกรรมหรืออีเว้นท์เข้าไปในร้านตลอด” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“ในแต่ละปี เรามีการจัดกิจกรรมทางการตลาดใหม่ ๆ ทุก ๆ ปี นอกเหนือจากว่ากิจกรรมเดิมจะได้รับการเรียกร้องจากลูกค้า” (คุณกัปท อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“นอกจากนั้นแต่ละเดือนลูกค้ายังได้รับประสบการณ์เรียนรู้ในรูปแบบของกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ให้สาระ และความบันเทิง” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“ยังมีกิจกรรมร่วมกับลูกค้ามากมาย อาทิ งานเปิดตัวหนังสือใหม่ งานพบนักเขียนชื่อดัง กิจกรรมที่ลูกค้าสนใจ” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

1.5 ความง่ายในการซื้อ อีกหนึ่งการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า ด้วยการขยายสาขาเพื่อที่จะให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงร้านสาขาของ ร้านหนังสือทั้ง 4 ร้าน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” เป็นร้านหนังสือที่มีการขยายสาขามากที่สุดต่อปี, “นายอินทร์” คาดว่าภายในปีนี้จะขยายสาขาเพิ่มอีก 30 สาขา, “ศูนย์หนังสือจุฬา” กำลังขยายสาขาอีกหนึ่งสาขาเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า และจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร พบว่า “บีทูเอส” ก็ขยายสาขาไปตามห้างสรรพสินค้าในเครือเซ็นทรัลกรุ๊ป และพันธมิตรต่าง ๆ ในขณะที่ “คิโนะคุนิยะ” ยังมีสาขาน้อยกว่าอีก 4 ร้าน ข้างต้น โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เราพยายามขยายสาขาออกไปตามความจำเป็น ก็ถือว่าถ้าในร้านหนังสือทั่วไปที่เป็นร้านหนังสือจริง ๆ เราก็ถือว่าเราขยายสาขามากที่สุดต่อปี” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“นายอินทร์เน้นเรื่องการขยายสาขาปีนี้น่าจะสัก 30 สาขา แต่ปัญหาตอนนี้อาจจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมการอ่านมันเริ่มดีขึ้นแต่มันก็ยังไม่ใช่ว่าอย่างที่เรหวังไว้” (คุณเชดด์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เรากำลังเปิดสาขาใหม่ที่ตรงสถานีรถไฟใต้ดิน เพื่อรองรับการขยายตัวของลูกค้าในอนาคต” (คุณกำพล อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

1.6 การบริการ ของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ในด้านการบริการ เช่น “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการ และเพิ่มช่องชำระเงิน เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า, ส่วน “นายอินทร์” ให้ความสำคัญในเรื่องการบริการของพนักงาน และการบริการหลังการขาย, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการของพนักงาน, “บีทูเอส” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการของพนักงาน และ “คิโนะคุนิยะ” เน้นการให้บริการแบบมืออาชีพ โดยมีตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ซีเอ็ด” เป็นร้านที่มีจำนวนช่องแคชเชียร์มากที่สุด เพราะเราไม่ยอมให้ลูกค้ารอคิวเกิน 2 คิว” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ทีนี้เราทำยังไงให้ลูกค้าเค้ามีความรู้สึกที่เกิดความแตกต่างจากการไปเข้าที่ร้านอื่น ก็คือ ส่วนของตัวบรรยากาศร้าน ตัวของบริการ ซึ่งก็จะเป็นทั้งในส่วนของพนักงานแล้วก็สินค้าและบริการหลังการขาย ก็คือพอระบบสมาชิก เรื่องของการสื่อสาร กับการแจ้งข่าวสาร” (คุณตรีเทพ ปลายวงษ์ ณ อยุธา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“หลักๆคือเรื่องการให้บริการของพนักงานขายเอง เพราะว่าจุดที่ลูกค้าจะสัมผัสกับองค์กรก็คือพนักงาน เราก็มีการฝึกอบรม ทั้งตัวสินค้ามีการอบรมความรู้ในเชิงเทคนิค เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี” (คุณกำพล อมรวณิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“เราถือว่าพนักงานมาเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะทำแคมเปญดี Brand Communication ดียังไงก็แล้วแต่ ถ้าลูกค้ามาที่ร้านปุ๊บพนักงานให้สิ่งที่เขาต้องการไม่ได้ก็จบ” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“นอกจาก Merchandise แล้ว เรื่องที่เราเน้นย้ำเสมอก็คือ การให้บริการแบบมืออาชีพ สำหรับ Kinokuniya เราให้ความสำคัญอย่างมากเรื่องพนักงานที่มีความรู้ สามารถให้ข้อมูลช่วยเหลือลูกค้าได้ทันทีที่เขาต้องการ ด้วยบริการที่ยอดเยี่ยม” (คุณอิโร โยชิ คาเกยาม่า, แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

1.7 **สภาพแวดล้อม** เป็นแนวทางการสร้างประสบการณ์ลูกค้าอีกด้านหนึ่งก็คือ การสร้างสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศของร้านให้นำเข้าไปให้บริการ ซึ่งทั้ง 5 ร้าน ได้ให้ความสำคัญเหมือนกันหมด โดย “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” เท่านั้นที่ให้ความสำคัญในเรื่องการตกแต่งร้านน้อยกว่าร้านหนังสืออีก 4 ร้าน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การตกแต่งร้านเป็นเรื่องของมาตรฐานปกติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตกแต่ง สี สัน อุณหภูมิ เพราะเป็นลักษณะที่เป็นเซนส์โตร์” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

ในขณะที่ร้านหนังสืออีก 4 ร้าน ให้ความสำคัญกับบรรยากาศของร้านเป็นพิเศษ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรามองว่าในร้านต้องอยู่ในบรรยากาศที่รู้สึกสบายๆ ไม่วุ่นวาย ดังนั้น แสงที่ใช้จึงไม่ใช่แสงสีขาวล้วนๆ ล้วน เราจะใช้สีเหลืองกับสีขาวสลับกัน มันจะทำให้ร้านไม่ขาวโพลน สีที่ใช้ในร้านส่วนมากเราจะใช้สีที่ค่อนข้างเบจ กลางๆ สาขา แต่ส่วนมากเราจะพยายามให้มีกลิ่นอายของไม้ มันรู้สึกมันธรรมชาติกว่า” (คุณเจตต์ เต็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“ลูกค้าจะนอนอ่านหนังสือหรือนั่งเล่นรู้สึกเหมือนเป็นบ้านเค้า เราจะเปิดเพลงที่มีเอกลักษณ์ของเราเพลงที่ไม่มีเสียงร้อง มีวลีคบ็อกซ์ตลอด การดีไซน์ร้านที่เป็นลิ้น ตัวนอน ทุกสาขาก็เป็นอย่างนี้ การจัดเลย์เอาต์ร้าน หนังสือก็เหมือนกัน” (คุณกัปท อมรวณิชยกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“เพราะฉะนั้นร้านของเราจะดูไม่ขรึม อยากให้ลูกค้ารู้สึกว่าการได้รับความรู้ หรือ คิดสร้างสรรค์อะไรออกมาได้นั้น ไม่ต้องเคร่งเครียดตลอดเวลา นี่ก็สิ่งที่เราพยายามทำให้ลูกค้า และสังคม” (คุณนันทวรรณ สุวรรณเดช, แบรินด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“มีการตกแต่งเพดานร้าน เป็นลูกคลื่น เพื่อแสดงให้เห็นความต่อเนื่องของศาสตร์ ความรู้ต่างๆ โทนสีที่ใช้จะเป็นสีค้ำกับสีทอง บรรยากาศค่อนข้างเคร่งขรึมเหมาะกับนักอ่านด้วย” (ลิโนะคุนิยะ, บิสิเนสไทย, กรกฎาคม 2545)

## (2) แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางความรู้สึก ได้แก่

2.1 **ความสนุกสนาน** การสร้างประสบการณ์ด้านความรู้สึกโดยที่แต่ละร้านสร้างความรู้สึกให้กับลูกค้าแตกต่างกัน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” จะสร้างประสบการณ์ความตื่นเต้นให้

กับลูกค้าในทุก ๆ ครั้งที่เข้ามาในร้าน ส่วน “บีทูเอส” จะสร้างความเพลิดเพลินให้กับลูกค้า โดยการให้ความสำคัญด้านบรรยากาศ ในขณะที่ “คิโนะคุนิยะ” สร้างประสบการณ์ด้านความผ่อนคลายให้กับลูกค้า โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“พวก Non Books ประสบการณ์อื่นๆของลูกค้าที่มาแล้วได้เห็นของที่หาซื้อได้ยากจากที่อื่น มีของที่ น่าสนใจ หาซื้อที่อื่น ไม่ได้ แต่ก็มีที่เร าให้ประสบการณ์ที่น่าตื่นเต้นทุกครั้งที่มาหาเรา ในทุกสัปดาห์ เขาเข้ามาเขาได้ประสบการณ์ที่น่าตื่นเต้นทุกครั้ง เจอของเปลี่ยนแปลง น่าสนใจ นั่นคือ Experience อันหนึ่งที่อยู่ในหมากของเรา” (คุณทนง โชติสรยุทธ, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“บีทูเอส” จัดบรรยากาศร้านแทบไม่ต่างจากการฟังดนตรีในสวน มีการใช้ Graphic ที่เรียบง่าย มีสไตล์ สร้างความบันเทิงที่ตื่นตาตื่นใจ” (แบรนด์เอจลบบัซเซ็มซันพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“นั่นเป็นเหตุผลหนึ่ง ที่สาขาสยามพารากอน มีส่วนที่เป็นร้านกาแฟ เพราะจะทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย” (คุณอิโร โยชิ คาเกยาม่า, แบรนด์เอจลบบัซเซ็มซันพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

2.2 ความรัก “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” สร้างความรู้สึกเป็นมิตรด้วยการรับฝากเด็กไว้ในร้าน โดยสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เพื่อหวังว่าเด็กจะเป็นคนรักการอ่านหนังสือในอนาคต , “นายอินทร์” ให้ข้อมูลข่าวสารด้วยความจริงใจเป็นการแสดงความเป็นมิตร เนื่องจากเห็นว่าในอนาคตตลาดจะเจาะกลุ่มเฉพาะมากขึ้น การแสดงความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อนจึงน่าจะเหมาะสมมากกว่าการให้ลูกค้าจงรักภักดี, ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงความเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเป็นร้านหนังสือของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำหรับ “บีทูเอส” สร้างความชื่นชอบให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยเน้นบรรยากาศและการบริการที่เป็นกันเอง และ “คิโนะคุนิยะ” สร้างความรู้สึกเป็นที่ยอมรับให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เนื่องจากเป็นร้านหนังสือที่มาจากต่างประเทศและมีมานาน มีสาขาทั่วโลก โดยจะเห็นได้จาก ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ร้านหนังสือทั่วไปมีข้อห้ามรับฝากเด็ก แต่ร้านเราฝากได้เพราะเราเชื่อว่าเด็กที่อยู่ในร้านหนังสือ จะเป็นเด็กที่รักการอ่านหนังสือ ซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่เราอยากให้เกิด” (คุณทนง โชติสรยุทธ, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“สมาชิก เราก็พยายามให้ข้อมูลเกี่ยวกับร้านหนังสือ เกี่ยวกับหนังสือให้กับลูกค้า มากกว่าการที่เราจะให้ข้อมูลที่เป็นเรื่องของการลดแลกแจกแถม เดือนนี้มีโปรโมชั่นอะไร” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“มันจะเป็นในเชิงของ *Relationship* มากกว่า มันเป็นเรื่องของเพื่อนมากกว่า ไม่ใช่ ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ทำยังไงให้รู้สึกเราอยู่ใกล้ตัวเค้ามากที่สุด เราเป็นเพื่อนเค้ามากที่สุด” (คุณเชตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบแนวทางการสร้างประสบการณ์ของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน

แนวทางการสร้างประสบการณ์	“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุกๆ”	“บีทูเอส”	“คิโนะคุนิยะ”
1. สินค้า	สินค้าอื่นที่ไม่ใช่หนังสือ	พ็อคเก็ตบุ๊กและนิตยสาร	ความหลากหลายของสินค้า	ความหลากหลายของสินค้า	หนังสือต่างประเทศ
2. ทำเลที่ตั้ง	ห้างสรรพสินค้า	ห้างสรรพสินค้า	มหาวิทยาลัย	ห้างสรรพสินค้า	ห้างสรรพสินค้า
3. การจัดส่งสินค้า	+	-	-	-	-
4. กิจกรรมการตลาด	การเปิดตัวหนังสือ	การเปิดตัวหนังสือและเสวนามุมกาแฟ	การเปิดตัวหนังสือและเสวนาความรู้	การเปิดตัวหนังสือ, เสวนาความรู้และเวิร์คช็อป	การเปิดตัวหนังสือ
5. ความง่ายในการซื้อสินค้า	+	+	+	+	-
6. การบริการ	เพิ่มช่องชำระเงินและการบริการของพนักงาน	การบริการของพนักงานและการบริการหลังการขาย	การบริการของพนักงาน	การบริการของพนักงาน	การให้บริการแบบมีอาชีพ
7. สภาพแวดล้อมในการซื้อ	มาตรฐานปกติ	บรรยากาศสบายๆไม่วุ่นวาย	รู้สึกเหมือนเป็นบ้านตัวเอง	ไม่ขรึม	บรรยากาศเหมาะกับนักอ่าน
8. ความสนุกสนาน	ความตื่นเต้น	-	-	ความเพลิดเพลิน	ความผ่อนคลาย
9. ความรัก	ความเป็นมิตร	ความเป็นมิตร	ความเป็นที่ยอมรับ	ความชื่นชอบ	ความเป็นที่ยอมรับ

\*หมายเหตุ เครื่องหมายบวก (+) หมายถึง มีการใช้แนวทางการสร้างประสบการณ์นี้  
เครื่องหมายลบ (-) หมายถึง ไม่มีการใช้แนวทางการสร้างประสบการณ์นี้

จากตารางที่ 4 พบว่า แนวทางการสร้างประสบการณ์ลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้านมีทั้งแนวทางการสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ และทางความรู้สึก



จุดติดต่อประสบการณ์ลูกค้า แบ่งเป็น (1) จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรง (2) จุดติดต่อประสบการณ์ทางอ้อม (3) จุดติดต่อประสบการณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์

### (1) จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรง

การบริการโดยพนักงาน เป็นอีกหนึ่งจุดติดต่อประสบการณ์ทางตรงที่มีความสำคัญ ซึ่งร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ได้ให้ความสำคัญเหมือนกันทุกร้าน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

“การบริหารพนักงานเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ต้องผ่านการ *Training* กับการได้รับตัวอย่างผ่านทางด้านระบบ *Information* ขององค์กรที่ส่งให้อ่านอยู่ทุกวัน แล้วในอนาคตก็อาจจะผ่านจอใหญ่ในร้าน การคัดเลือกพนักงานก็พยายามจะดูความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่ไปด้วย” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ให้ความสำคัญกับพนักงานมากที่สุด เพราะพนักงานเป็นด่านแรกที่จะต้องเจอกับลูกค้า ถ้าคุยกับลูกค้าไม่รู้เรื่อง ลูกค้ารำคาญ ลูกค้าไม่มาอีก” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“หลัก ๆ คือ เรื่องการให้บริการของพนักงาน เพราะว่าจุดที่ลูกค้าจะสัมผัสกับองค์กรก็คือพนักงาน ตรงนี้ก็เป็นส่วนในเรื่องการอบรมของฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรของเรา” (คุณกัมพล อมรวิชย์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“เราถือว่า พนักงานมาเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะทำแคมเปญดี *Brand Communication* ดียังไงก็แล้วแต่ถ้าที่ลูกค้ามาที่ร้านปู้ปพนักงานให้สิ่งที่เขาต้องการไม่ได้ก็จบจากนั้นก็ตามมาด้วย *Advertising* เราไม่ได้เน้นเรื่องลดแลกแจกแถม เพราะจะไม่ได้ลูกค้าที่อยู่กับเรายาวๆ” (นันทวรรณ สุวรรณเดช, แบนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“เรื่องที่เราเน้นย้ำเสมอก็คือ การให้บริการแบบมืออาชีพ สำหรับคิโนะคุนิยะเราให้ความสำคัญอย่างมากเรื่องพนักงานที่มีความรู้ สามารถให้ข้อมูลช่วยเหลือลูกค้าได้ทันทีที่เขาต้องการ ด้วยบริการที่ยอดเยี่ยม” (คุณฮิโรโยชิ คาเกยาม่า, แบนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

กิจกรรมพิเศษ เป็นจุดติดต่อประสบการณ์ทางตรงอีกหนึ่งจุดสำคัญ จากการศึกษา ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม พบว่า ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมพิเศษ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ส่วนมากเราจะเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่า เราไม่ได้ เน้นการมีกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมของลูกค้ามากเกินไป แต่เรามีอย่างอื่นแทน เพราะซีอีโอของเรา ไม่ทำแต่ธุรกิจร้านหนังสือ เรามีธุรกิจค่ายเยาวชน ธุรกิจการฝึกอบรม ในอนาคตบทบาทตรงนี้จะ เยอะมากขึ้น” (คุณทองง โขติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“น่าจะมีการจัดกิจกรรมพิเศษมากขึ้น เรื่องกิจกรรม เช่น การเสวนามุมกาแฟ กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อคนอ่าน และประโยชน์ต่อสังคมด้วย ตอนนี้เรามี “นายอินทร์ Everywhere” ก็คือไป Deal กับพื้นที่ในห้าง จัดเป็นมหกรรมหนังสือเล็กๆ มีร้านหนังสือเราแล้วก็มี พันธมิตรเข้าไปแล้วก็จัดกิจกรรมในนั้น เช่น สอนทำขนม สอนถ่ายภาพ เสวนากันเกี่ยวกับการเขียน หนังสือ เป็นต้น” (คุณเชตต์ เสี่ยงพานิช, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เรามีกิจกรรมภาพลักษณ์ ไม่ได้มุ่งหวังยอดขาย กำไร แต่ต้องการส่งเสริมสังคม คุณ กระจกสะท้อนสังคมว่าในช่วงนั้นสังคมต้องการอะไร ประชาชนต้องการอะไร คุณลูกค้าต้องการให้เรา ช่วยเรื่องอะไร, กิจกรรมส่งเสริมการขาย การเปิดตัวหนังสือ การเสวนาหนังสือ การจัดลดราคา, กิจกรรมอบรมให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ เด็ก เช่น อบรมเทคนิคการสอนภาษาไทย, กิจกรรมสำหรับเด็ก มีเมืองเด็กทุกสัปดาห์, กิจกรรมทุกอย่างของศูนย์หนังสือจะครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการ ประเมินผลในแต่ละกิจกรรมไป และฝ่ายประชาสัมพันธ์นำมาสรุป มีข้อดีข้อเสียอย่างไร และควร จัดกิจกรรมนี้ต่อไปหรือไม่ เพราะเรามีแผนรายปีว่าในปีหนึ่งเราจะทำอะไรบ้าง” (หญิงพัช ปัญญาวุธตระกูล, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“นอกจากนั้นแต่ละเดือนลูกค้ายังได้รับประสบการณ์เรียนรู้ในรูปแบบของ กิจกรรมสร้างสรรค์ที่ให้สาระ และความบันเทิง ที่ลานกิจกรรม อาทิ การเปิดตัวหนังสือจาก นักเขียน เสวนาความรู้ เวิร์คช็อปสิ่งประดิษฐ์ – ศิลปะ นิทรรศการศิลป์แขนงต่าง ๆ มี Kid's Corner พื้นที่สำหรับทำกิจกรรมของคุณหนู Meet & Greet กับศิลปินทั้งไทย และต่างประเทศ มีกิจกรรม เพื่อสังคมที่ร่วมกับห้องสมุดคนตาบอด มูลนิธิของคนตาบอดไทย ในโครงการอ่านหนังสือเพื่อคน ตาบอดไทย” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“ยังมีกิจกรรมร่วมกับลูกค้ามากมาย อาทิ งานเปิดตัวหนังสือใหม่ งานพบนักเขียนชื่อดัง กิจกรรมที่ลูกค้าสนใจ ยกตัวอย่างเช่น การพูดคุยของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตำนานสมเด็จพระนเรศวร มีกิจกรรมกับเด็ก ๆ รวมทั้งแคมเปญกับหนังสือขายดีหลาย ๆ เรื่องอย่างต่อเนื่อง” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

## (2) จุดติดต่อประสบการณ์ทางอ้อม ได้แก่

**สื่อสิ่งพิมพ์** สำหรับจุดติดต่อประสบการณ์ทางอ้อมในด้านของสิ่งพิมพ์นั้น มี “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “คิโนะคุนิยะ” ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดย “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จะใช้จดหมายข่าวสำหรับสมาชิก ส่วน “คิโนะคุนิยะ” จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการทำเอกสารแนะนำหนังสือใหม่ ในขณะที่ “นายอินทร์” กำลังจะลดการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทจดหมายข่าวลง เนื่องจากต้องการประหยัดพลังงานให้กับประเทศ

“เวลาเรามีกิจกรรมหรือข่าวต่าง ๆ ก็จะส่งจดหมายไปยังสมาชิก เพื่อเชิญสมาชิกร่วมงาน” (เหตุทყ ปัญญาวุธตระกูล, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“เพื่อให้เป็นสถานที่รวมผู้รักการอ่านอย่างแท้จริง นอกจากการจัดทำเอกสารแนะนำหนังสือใหม่ ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ร้านแจกให้ลูกค้า และสมาชิกแล้ว คิโนะคุนิยะ ยังมีกิจกรรมร่วมกับลูกค้ามากมาย” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

“แล้วเรารณรงค์ให้ลูกค้ารับข่าวสารผ่านทางอีเมลซึ่งแน่นอนครึ่งส่วนหนึ่งมันจะช่วยให้ประเทศชาติประหยัดขึ้น ประหยัดอะไรบ้าง เราไม่ต้องทำจดหมายส่ง ประหยัดกระดาษ เราไม่ต้องให้บุรุษไปรษณีย์ไปส่งหรือว่าแมสเซ็นเจอร์ไปส่ง ประหยัดน้ำมัน” (คุณตรีเทพ ปลายวงษ์ ณ อุทยาน, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

**สื่อโทรศัพท์** สำหรับสื่อโทรศัพท์ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ได้ให้ความสำคัญอีกจุดติดต่อหนึ่ง โดยให้ความสำคัญมานานกว่าสิบปีแล้ว ซึ่งจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เรามีการเพิ่มหน่วยบริการ จริง ๆ เพิ่มมาสิบปีก่อนหน้านั้นแล้ว คือ เรื่องของการตั้งชื่อ Call Center มันก็มองเรื่องของการให้บริการลูกค้าหลากหลายครบถ้วนและครบวงจร” (คุณกำพล อมรวณิชยกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

## (3) จุดติดต่อประสบการณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์

เว็บไซต์และอีเมลล์ สำหรับจุดติดต่อประสบการณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์มีร้านหนังสือ 4 ร้าน ที่ให้ความสำคัญกับจุดติดต่อนี้ ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “คิโนะคุนิยะ” โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ส่วนใหญ่เราใช้อีเมลล์เป็นหลักในการใช้แจ้งลูกค้าในการแจ้งข้อแนะนำ ดิชม และ Web Board ทั้งหลาย ซึ่งเรามีพวกนี้อยู่ แล้วเราก็จะไปเอาตรงนี้มาทั้งหมด มันก็คือสิ่งที่เราต้องเอามา Applied” (คุณทอง โชติสรยุทธ, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ในส่วนของสื่ออิเล็กทรอนิกส์จากเดิมเรามีบางสาขาที่เราทำในเรื่องของตัวคอมพิวเตอร์ สำหรับให้ลูกค้าเข้าไปหาข้อมูลทางเว็บไซต์ ซึ่งเราเปิดเป็นเว็บไซต์ออฟไลน์เอาไว้ผ่านทางเว็บไซต์ “นายอินทร์คอตคอม”, “อมรินทร์พ็อคเก็ตบุ๊คคอตคอม” ได้แล้ว ปีนี้เราก็จะเพิ่มจุดต่าง ๆ ตรงนี้ให้มากขึ้น แล้วเรารณรงค์ให้ลูกค้ารับข่าวสารผ่านทางอีเมลล์ เราก็จะได้ใช้ช่องทางการสื่อสารทางอีเมลล์ กระจายข่าวสารไปให้ได้เยอะที่สุด” (คุณตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เรามีการเพิ่มหน่วยบริการ จริง ๆ เพิ่มมาสิบปีก่อนหน้านั้นแล้ว คือ เรื่องของการสั่งซื้อผ่านอินเทอร์เน็ต และมี เว็บไซต์ ซึ่งเราพัฒนาช่องทางตรงนี้ให้มันเป็น Community ให้คนได้มีการโต้ตอบกัน” (คุณกำพล อมรวณิชยกิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“ในระดับโลก “คิโนะคุนิยะ” ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต สร้างสังคมของผู้รักการอ่านเมื่อปี 2539 ในชื่อ “Kinokuniya Book web” เป็นเสมือนศูนย์ข้อมูลด้านหนังสือออนไลน์ ที่สมาชิกสามารถสืบค้นและสั่งซื้อหนังสือ รวมไปถึงซีดีเพลงที่ต้องการได้ ในไซค์นี้มีข้อมูลหนังสือภาษาญี่ปุ่นกว่า 2 ล้านเล่ม และหนังสือภาษาอังกฤษอีกกว่า 2.5 ล้านเล่ม ปัจจุบัน คิโนะคุนิยะ บุกเวบ มีผู้ลงทะเบียนเป็นสมาชิกจากทั่วโลกกว่า 2 แสนราย” (แบรนด์เอจฉบับเข้มข้นพิเศษ, กรกฎาคม 2550)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบจุดติดต่อประสบการณ์ลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน

จุดติดต่อ ประสบการณ์	“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็น เตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ”	“บีทูเอส”	“ลิโนะควินิยะ”
1. จุดติดต่อ ประสบการณ์ ทางตรง  - การบริการโดย พนักงาน	+	+	+	+	+
- กิจกรรมพิเศษ	+	+	+	+	+
2. จุดติดต่อ ประสบการณ์ ทางอ้อม  - สื่อสิ่งพิมพ์	-	-	+	-	+
- สื่อโทรศัพท์	-	-	+	-	-
3. จุดติดต่อ ประสบการณ์ทาง อิเล็กทรอนิกส์  - เว็บไซต์และอีเมล	+	+	+	+	+

\*หมายเหตุ เครื่องหมายบวก (+) หมายถึง มีการใช้แนวทางการสร้างประสบการณ์นั้น  
เครื่องหมายลบ (-) หมายถึง ไม่มีการใช้แนวทางการสร้างประสบการณ์นั้น

จากตารางที่ 5 พบว่า จุดติดต่อประสบการณ์ลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน แบ่งจุดติดต่อ  
ประสบการณ์ออกเป็น 3 จุดด้วยกัน ได้แก่ 1) จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรง 2) จุดติดต่อ  
ประสบการณ์ทางอ้อม และ 3) จุดติดต่อประสบการณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์

## การพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีการพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เริ่มจากการกำหนดการรับรู้ของลูกค้าก่อน โดยที่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เน้นว่าการรับรู้ของลูกค้าควรจะตรงกับจุดแข็งที่องค์กรมี หรือถ้าไม่ตรงก็ควรจะหาประสบการณ์อื่นมาทดแทนกัน สำหรับ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญเห็นว่านอกจากต้องให้ลูกค้ารับรู้ในสิ่งที่ยังต้องการรับรู้แล้ว จากนั้นจะต้องมาดูในส่วนของบริการที่มอบในเรื่องต่างๆ ให้กับพนักงานทุกคนต่อไป ทั้งสองร้านข้างต้น แตกต่างจาก “นายอินทร์” ซึ่งมองว่าขั้นตอนในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า ควรทำให้ลูกค้าประทับใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศของร้าน พนักงาน การจัดกิจกรรม ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในรูปแบบของสินค้าที่มี และพัฒนาไปยังกลุ่มธุรกิจอื่นด้วย โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ต้องมีการวางหมากให้ดีกว่าอะไรคือประสบการณ์ที่สำคัญในมุมมองของลูกค้า และจุดนั้นเป็นจุดที่ตรงกับกลยุทธ์ ตรงกับความแข็งของเราหรือไม่ถ้าบังเอิญมันเป็นจุดอ่อนของเรา และเราแก้จุดอ่อนนั้นไม่ได้จริงๆเลย เราก็ต้องหาประสบการณ์อื่นมาชดเชย” (คุณทนง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ในเรื่องของการวิเคราะห์โดยสร้างสิ่งที่เราต้องการให้ลูกค้ารับรู้ หลังจากนั้นเราก็จะมา Set ในส่วนของการสร้างโปรแกรม Training ในเรื่องต่างๆ” (คุณกมล อมรรณิษฐ์กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“ในส่วนของการพัฒนา ตอนที่เรากำลังทำกันอยู่คือทางด้านของ Event ค่อนข้างจะบ่อย และก็สร้าง Experience ให้กับลูกค้ามาก การใช้ Know How ที่มีอยู่กระจายไปยังกลุ่มอื่นของธุรกิจอื่นด้วย นี่ก็ขั้นตอนของการพัฒนา” (คุณเอกวิทย์ สุทธิกิตติบุตร, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

## การบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์

ในส่วนของการบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์ของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” พบว่า แต่ละร้านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์แตกต่างกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่มีฝ่ายการตลาดเพื่อวางแผนการบริหารประสบการณ์ โดยการประชาสัมพันธ์

เป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วเพียงแต่ไม่ได้มีการเผยแพร่ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งมองว่าให้สิ่งที่เราทำงานทุกวันเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ตัวของเราเอง นอกเหนือจากนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการกระทำและการเข้ามาสัมผัสด้วยตนเองมากกว่า สำหรับ “นายอินทร์” ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้ลูกค้ารับรู้ออกไปตามแนวคิดขององค์กรเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน โดยจะต้องสื่อสารกิจกรรมออกไปยังกลุ่มลูกค้า โดยการจัดกิจกรรมนั้นอยู่ในขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ขั้นตอนที่ 4 คือการกำหนดวิธีการลงในเครื่องมือ นอกจากการกำหนดกิจกรรมแล้วยังมีการกำหนดเรื่องการบริหาร พนักงาน และการเสวนามุมกาแฟ เป็นต้น ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุกฯ” ในแต่ละกิจกรรมฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องปรึกษากับฝ่ายจัดซื้อเพื่อคุณแนวโน้มการจัดกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกิจกรรมจะเน้นภาพลักษณ์ และเพื่อสังคม เมื่อจบการจัดกิจกรรมจะมีการประเมินผลโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ ดังคำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ผู้ที่วางแผนเรื่องซีอีเอ็มคือ ผู้บริหารเพราะเป็นเรื่องของกลยุทธ์ทางธุรกิจส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยของการแข่งขัน ฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผน “ซีอีเอ็ม” เองไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีแต่ฝ่ายการตลาด ฝ่ายที่พัฒนากลยุทธ์แล้วก็ระดับบริหารเลย หรือว่าเป็นผู้อำนวยการของหน่วยงานที่ดูแลร้านหนังสือ”

“เราไม่ใช่คำว่าประชาสัมพันธ์ แต่เราทำเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันมากกว่า ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เลยเพราะเราให้สิ่งที่เราทำงานทุกวันเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ตัวของเราเอง”

“สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการกระทำและสัมผัสด้วยตนเองจากลูกค้ามากกว่า การเปิดตัวหนังสือเป็นกิจกรรมที่ประชาสัมพันธ์หนังสือ เป็นกิจกรรมระหว่างร้านหนังสือสำนักพิมพ์กับผู้เขียนมากกว่าการมีส่วนร่วมกับลูกค้า เป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของลูกค้าโดยตรง เป็นแค่เครื่องมือประชาสัมพันธ์ตัวหนังสือ ทำให้หนังสือขายได้ มีการพูดถึงหนังสือเล่มนั้นมีโอกาสขายได้สูงขึ้น แต่ไม่ใช่เรื่องของประสบการณ์ลูกค้า” (คุณทองโชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“ในส่วนของการประชาสัมพันธ์เองก็ต้องยื่นไปตามคอนเซ็ปต์ตรงนี้ ก็คือไปตามคาแร็กเตอร์ที่เราวางเอาไว้ เพราะนั่นการสื่อออกไปของร้านนายอินทร์ ก็ต้องไปในทิศทางเดียวกัน นั่นก็คือ ให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าร้านนายอินทร์เป็นเหมือนสถาบัน เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เป็นร้านหนังสือที่ไม่ใช่แค่ขายหนังสืออย่างเดียว ฟีอาร์ก็จะต้องทำหน้าที่สื่อทุกๆกิจกรรม

ออกไป ไม่ว่าจะป็นงานอีเว้นท์ เรื่องของบริการพนักงานนอนหนังสือ มุมกาแพ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็มีการทำกิจกรรมเพื่อให้เครื่องมือตัวนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็จะไปจัดเสวนามุมกาแพ คือเรามีมุมกาแพแต่เราไม่มีประเด็นที่จะมาเสวนา มันก็ไม่เกิดมุมกาแพ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็ประสานงานกับสำนักพิมพ์ทั้งในเครือเราแล้วก็ข้างนอกเข้ามาจัดกิจกรรม ในเรื่องของป็นความรักด้วยความรู้ นอกจากเรารับหนังสือมาจากลูกค้ามาแล้ว แล้วเราก็พาลูกค้าไปด้วย พาไปเสริ่งเราก็ต้องสื่อออกไปให้สาธารณะได้รู้ว่าเราไปทำแล้วนะ มีใครไปบ้าง จัดอีเว้นท์เราก็เชิญสำนักพิมพ์ เชิญสื่อ มาร่วมงานเสร็จจากนั้นเราก็ประชาสัมพันธ์ผ่านออกไปว่าเราได้ทำกิจกรรมตรงนี้ มีใครมาร่วมงานอะไรยังไปบ้าง” (คุณตรีเทพ पालกะวงส์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

“ในแต่ละกิจกรรมทางฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องคุยกับฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการแต่ละสาขามาคุยกัน เพื่อคุณแนวโน้มการจัดกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กับปณิธานของจุฬาลงกรณ์เอง กิจกรรมจะเน้นภาพลักษณ์ เป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงและช่วยเหลือหน่วยงานอื่น โดยมีจุดที่เชื่อมคือหนังสือ จะเน้นเพื่อสังคม ทุกอย่างก็จะสอดคล้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ”

“เรามีกิจกรรมภายในร้าน เช่น กิจกรรมสำหรับเด็ก มุมเมืองเด็ก กิจกรรมศิลปะสำหรับเด็ก กิจกรรมแนะนำหนังสือใหม่ และกิจกรรมเสวนาในร้าน เป็นกลุ่มของกิจกรรมหลัก กิจกรรมภายนอกร้าน เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษ การสาธิตการใช้หนังสือในห้องเรียน โครงการสัมมนา กลุ่มเป้าหมายของลูกค้าที่เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัย เด็ก ประชาชนทั่วไป ครูอาจารย์ และสำหรับเยาวชน กิจกรรมเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ กิจกรรมทุกอย่างของศูนย์หนังสือจะครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เนื่องด้วยสินค้าเราหลากหลายครบทุกกลุ่มเป้าหมาย มีกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานอื่นด้วย เช่น โครงการมอบหนังสือให้เด็กด้อยโอกาสที่ทำร่วมกับไอเอส

“กิจกรรมของศูนย์หนังสือจุฬาฯ แบ่งเป็น กิจกรรมภาพลักษณ์ ไม่ได้มุ่งหวังยอดขาย กำไร แต่ต้องการส่งเสริมสังคม ดูกระแสของสังคมว่าในช่วงนั้นสังคมต้องการอะไร ประชาชนต้องการอะไร ดูว่าลูกค้าต้องการให้เราช่วยเรื่องอะไร กิจกรรมส่งเสริมการขาย การเปิดตัวหนังสือ การเสวนาหนังสือ การจัดลดราคา กิจกรรมอบรมให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ เด็ก เช่น อบรมเทคนิคการสอนภาษาไทย กิจกรรมสำหรับเด็ก มีเมืองเด็กทุกสัปดาห์มีการประเมินผลในแต่ละกิจกรรมไป และฝ่ายประชาสัมพันธ์นำมาสรุป มีข้อดีข้อเสียอย่างไร และควรจัดกิจกรรมนี้ต่อไปหรือไม่ เพราะเรามีแผนรายปีว่าในปีหนึ่งเราจะทำอะไรบ้าง” (คุณหญิง พิณญาฎะตระกูล, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)



## 2. ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

จากการสัมภาษณ์ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีปัญหา ได้แก่ (1) พนักงานและการบริการ และ (2) ลูกค้า

(1) พนักงานและการบริการ ในส่วนของปัญหาด้านการบริการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” มีความกังวลในปัญหาด้านการบริการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้ลูกค้าอาจจะเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ ซึ่งเป็นปัญหาที่แตกต่างจาก “นายอินทร์” กล่าวคือ การปลูกฝังให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา หากพนักงานยังไม่มีใจรักในองค์กรก็อาจทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“การบริการไม่ตรงกับแผนที่วางไว้ เช่น ระบบการสั่งซื้อหนังสือ ถ้าส่งไม่ได้ตามที่กำหนดกับลูกค้าไว้ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

จากปัญหาข้างต้นมีวิธีการแก้ไข ดังนี้

วิธีการแก้ไขในเรื่องดังกล่าว คือ การแก้ไขไปที่ละจุดโดยดูจากตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งจะถูกแก้ไขอยู่เป็นประจำ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เป็นเรื่องธรรมดาที่แก้กันไปในแต่ละจุดย่อย แก้ไขกันเป็นระยะ ไปเรื่อยๆเรามีตัวชี้วัดบางอย่างที่พอสะท้อนได้ ตัวชี้วัดนั้นจะดูมอเนเตอร์ทุกเดือนปัญหานั้นก็จะถูกแก้ไขไปเป็นระยะเรื่อยๆ” (คุณทอง โชติสรยุทธ์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

สำหรับ “นายอินทร์” มีปัญหา ดังนี้

“การที่จะทำให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาเกิดความรู้สึกรัก และผูกพันกับร้าน ทำได้ยาก และต้องใช้เวลากว่าที่จะทำให้พนักงานมีใจรักในงานบริการ รักในอาชีพ ต้องอาศัยเวลา ถ้าพนักงานยังคงไม่รักในอาชีพของตน ไม่มีใจผูกพันกับร้านที่ตนเองทำงานอยู่ คุณภาพการบริการก็จะลดลง ลูกค้าก็จะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีกับร้าน “นายอินทร์” ได้” (คุณเชตต์ เสงี่ยมานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

## จากปัญหาข้างต้นมีวิธีการแก้ไข ดังนี้

วิธีแก้ไข คือ การคัดเลือกพนักงาน และการฝึกอบรม จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีจิตใจผูกพันกับร้าน เป็นสิ่งแรกที่จะแทรกเข้าไปในวิถีคิดของพนักงาน เมื่อพนักงานมีวิถีคิดที่ดี และรักอาชีพ รักที่ทำงานของตนแล้ว การบริการที่ดีก็จะตามมา ลูกค้าย่อมจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากพนักงานที่ดีด้วย โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“พนักงานเป็นด่านแรกที่จะต้องเจอกับลูกค้า ถ้าคุยกับลูกค้าไม่รู้เรื่อง ลูกค้ารำคาญลูกค้าไม่มาอีก แต่ถ้าเกิดลูกค้ารักเรา เขายังกรุณาโทรมาคอมเพลน แล้วมีคู่แข่งอีกเยอะที่พร้อมจะอ้าแขนรับ เราก็เลยต้องลงทุนเรื่องการอบรม การสัมมนา หลักสูตร โรงเรียนนายอินทร์จึงเกิดขึ้น” (คุณเขตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

(2) **ลูกค้า** สำหรับปัญหาในด้านลูกค้ามี 2 ร้าน ได้แก่ “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ซึ่งมีปัญหาต่างกัน คือ “นายอินทร์มีปัญหาในด้านความจงรักภักดีของลูกค้า ในอนาคตลูกค้าจะมีความซบซ้อมากขึ้น ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีปัญหาในด้านของการที่มีลูกค้าหลากหลาย ทำให้ไม่สามารถเจาะจงเรื่องการบริหารประสบการณ์ได้ชัดเจน โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“เนื่องจากมีสิ่งเร้าหลายอย่าง ทำให้ลูกค้าไม่ภักดีต่อร้านใดร้านหนึ่งความเป็นส่วนตัวของลูกค้า จะก้ำกึ่งกับทำให้ลูกค้ารำคาญ ต่อไปตลาดจะเป็นตลาดเฉพาะกลุ่มมากขึ้น ทำให้ต้องเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริง และนำมาวางแผนการบริหารประสบการณ์ได้อย่างตรงจุด” (คุณเขตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

## จากปัญหาข้างต้น มีวิธีการแก้ไข ดังนี้

วิธีการแก้ไขในเรื่องดังกล่าว คือ จะต้องเปลี่ยนจากความต้องการให้ลูกค้ามีความภักดี เป็นการเป็นเพื่อนที่ดีของลูกค้ามากกว่า สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม จะต้องศึกษาลูกค้าให้ลึกกว่าเดิม เพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าให้มากขึ้น โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ความภักดีต่อแบรนด์จะลดลง มันจะเป็นเรื่องอื่นมากกว่า มันจะเป็นในเชิงของ Relationship มากกว่า ไม่ใช่ภักดีแล้ว มันเป็นเรื่องของเพื่อนมากกว่า ทำยังไงให้รู้สึกเราอยู่ใกล้ตัวเค้ามากที่สุด เราเป็นเพื่อนเค้ามากที่สุด ประสบการณ์ที่เราได้จากลูกค้าหรือที่ลูกค้าได้จากเรา เราจะ

บริหารได้อย่างละเอียดมากน้อยแค่ไหนมันสามารถ Deep ไปได้มากน้อยแค่ไหน มันจะเป็น Niche Market มากขึ้น มันจะเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น” (คุณเชตต์ เส็งพานิช, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551)

ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจพฯ” มีปัญหา ดังนี้

“ลูกค้าเราหลากหลายทำให้เราต้องทำอะไรที่เป็นกลาง ไม่สามารถเฉพาะเจาะจงอะไรไปได้อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เราไม่ได้รู้สึกว่ามีวิกฤตเราก็ยังรักษาลูกค้า รักษาสถานะของภาพลักษณ์ของเราเองให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี” (คุณหฤทัย ปัญญาวุธตระกูล, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

จากปัญหาข้างต้นมีวิธีการแก้ไข ดังนี้ ต้องแก้ไขไปที่ส่วนอย่างรวดเร็ว ดังคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากหลายส่วน ก็ต้องแก้ไขในแต่ละส่วนไป ประสิทธิภาพของลูกค้ามันมีความหลากหลายมาก เราก็จะแก้ไขในทุกส่วน ด้วยความรวดเร็ว” (คุณกมล อมรวันชัย กิจ, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าและวิธีแก้ไข

ร้านหนังสือ	ปัญหาและอุปสรรค		วิธีการแก้ไข	
	พนักงานและ การบริการ	ลูกค้า	พนักงานและ การบริการ	ลูกค้า
“ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”	การบริการไม่ตรงกับ แผนที่วางไว้	-	แก้ไขไปที่ละส่วน	-
“นายอินทร์”	ความร้กองค์กร	ความภักดีน้อยลง	การฝึกอบรม	สร้างมิตรภาพ
“ศูนย์หนังสือจพฯ”	-	ลูกค้าหลากหลาย	-	แก้ไขไปที่ละส่วน

\*หมายเหตุ เนื่องจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ขาดต่อการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งบางองค์การถือว่าเป็นความลับ ดังนั้น จึงสามารถเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ได้เพียง 3 องค์การเท่านั้น ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ” นอกเหนือจากนี้ยังมี “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร

### 3. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก ในเรื่องการมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือ ทั้ง 5 ร้าน ได้จัดขึ้น โดยแบ่งเป็น จำนวนลูกค้า ร้านละ 10 คน รวมทั้งสิ้น เป็นจำนวน 50 คน ซึ่งจะเรียงลำดับลูกค้าโดยเริ่มจาก ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์, นายอินทร์, ศูนย์หนังสือจุกๆ, บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ ดังนี้

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของลูกค้า พบว่า

จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม

ลูกค้า 3 ใน 5 ร้าน จาก ลูกค้าทั้งสิ้น 50 คน เข้าร่วมกิจกรรม 1 – 2 ครั้ง คือ ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมของ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์”, “ศูนย์หนังสือจุกๆ” และ “คิโนะคุนิยะ”

ลูกค้า 2 ใน 5 ร้าน จากลูกค้าทั้งสิ้น 50 คน เข้าร่วมกิจกรรม 1 – 3 ครั้ง คือ ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมของ “นายอินทร์” และ “บีทูเอส”

การเปิดรับข่าวสาร

การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ลูกค้าทราบข่าวสารจากหลายแหล่ง ได้แก่

1. ทราบข่าวด้วยตนเอง	จำนวน 24 คน	จากทั้งหมด 50 คน
2. ป้ายประกาศ	จำนวน 8 คน	จากทั้งหมด 50 คน
3. เว็บไซต์	จำนวน 7 คน	จากทั้งหมด 50 คน
4. พนักงาน	จำนวน 5 คน	จากทั้งหมด 50 คน
5. จดหมาย	จำนวน 3 คน	จากทั้งหมด 50 คน
6. นิตยสาร	จำนวน 2 คน	จากทั้งหมด 50 คน
7. หนังสือพิมพ์	จำนวน 1 คน	จากทั้งหมด 50 คน

โดยแบ่งเป็น ลูกค้า “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง มากที่สุด จำนวน 5 คน, ลูกค้า “นายอินทร์” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง, ป้ายประกาศ, พนักงาน, จดหมาย และ นิตยสาร จำนวนละ 2 คน, ลูกค้า “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ได้รับข่าวสารด้วยตนเองมากที่สุด จำนวน 6 คน, ลูกค้า “บีทูเอส” ได้รับข่าวสารด้วยตนเอง มากที่สุด จำนวน 7 คน และลูกค้า “คิโนะคุนิยะ” ได้รับข่าวสารด้วยตนเอง มากที่สุด จำนวน 4 คน

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบ การเปิดรับข่าวสารของลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม

การเปิดรับข่าวสาร	“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”	“บีทูเอส”	“คิโนะคุนิยะ”	รวม
ด้วยตนเอง	5 คน	2 คน	6 คน	7 คน	4 คน	24 คน
ป้ายประกาศ	2 คน	2 คน	2 คน	2 คน	-	8 คน
เว็บไซต์	3 คน	-	1 คน	2 คน	1 คน	7 คน
พนักงาน	-	2 คน	-	3 คน	-	5 คน
จดหมาย	-	2 คน	1 คน	-	-	3 คน
นิตยสาร	-	2 คน	-	-	-	2 คน
หนังสือพิมพ์	-	-	-	1 คน	-	1 คน
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด						50 คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนมากที่เข้าร่วมกิจกรรมมักทราบข่าวสารด้วยตนเอง เช่นการเดินทางเข้าไปในสถานที่จัดงานจึงเข้าร่วมงาน เป็นต้น

### ประเภทกิจกรรมที่ลูกค้าเข้าร่วมงาน

ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 5 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. งานเปิดตัวหนังสือ
2. งานเสวนา

3. กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปี ได้แก่ “บ้านและสวนแฟร์”, “ปีนความรักด้วยความรู้” และ“งานวันเด็ก”

4. กิจกรรมถาวร ได้แก่ “เวทีนิทาน” และ“โครงการอ่านหนังสือเพื่อคนตาบอด”

5. กิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ งานประดิษฐ์ของเล่น

โดยมีผู้เข้าร่วมงานเปิดตัวหนังสือของ “ซีเอ็ดมุกเซ็นเตอร์” จำนวน 10 คน, “นายอินทร์” จำนวน 2 คน, “ศูนย์หนังสือจุฬา” จำนวน 4 คน, “ปีทูเอส” จำนวน 1 คน และ “คิโนะคุนิยะ” จำนวน 10 คน รวมเป็น 27 คน

ผู้เข้าร่วมงานเสวนา ของ “นายอินทร์” จำนวน 1 คน และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จำนวน 1 คน รวมเป็น 2 คน

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปีของ “นายอินทร์” จำนวน 6 คน, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จำนวน 5 คน รวมเป็น 10 คน

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมถาวรของ “นายอินทร์” จำนวน 1 คนและ “ปีทูเอส” จำนวน 6 คน รวมเป็น 7 คน

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของ “ปีทูเอส” จำนวน 3 คน

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบประเภทกิจกรรมที่ลูกค้าเข้าร่วม

กิจกรรม ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดมุก เซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬา”	“ปีทูเอส”	“คิโนะ คุนิยะ”	รวม
1. งานเปิดตัวหนังสือ	10 คน	2 คน	4 คน	1 คน	10 คน	27 คน
2. งานเสวนา	-	1 คน	1 คน	-	-	2 คน
3. กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปี	-	6 คน	5 คน	-	-	11 คน
4. กิจกรรมถาวร	-	1 คน	-	6 คน	-	7 คน
5. กิจกรรมอื่น ๆ	-	-	-	3 คน	-	3 คน
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด						50 คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนมากเข้าร่วมงานเปิดตัวหนังสือมากที่สุด รองลงมา คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปี และเข้าร่วมงานเสวนาจำนวนน้อยที่สุด

### ความรู้สึกของลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม

ผู้วิจัยได้แบ่งเป็นความรู้สึกทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกด้านบวก, ความรู้สึกเป็นกลาง และความรู้สึกด้านลบ

การวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 32 คน, ความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 13 คน และความรู้สึกด้านลบ จำนวน 5 คน

โดยพบว่า ร้าน “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 4 คน, ความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 4 คน และความรู้สึกด้านลบ จำนวน 2 คน

ร้าน “นายอินทร์” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 9 คน และความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 1 คน

“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 6 คน, ความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 1 คน และความรู้สึกด้านลบ จำนวน 3 คน

“บีทูเอส” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 7 คน และความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 3 คน

“คิโนะคุนิยะ” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวก จำนวน 6 คน และความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 4 คน

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกของลูกค้าที่เข้าร่วมงาน

ความรู้สึก ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบุ๊ก เซ็นเตอร์”	“นาย อินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ”	“บีทูเอส”	“คิโนะ คุนิยะ”	รวม
1. ความรู้สึกด้านบวก	4 คน	9 คน	6 คน	7 คน	6 คน	32 คน
2. ความรู้สึกเป็นกลาง	4 คน	1 คน	1 คน	3 คน	4 คน	13 คน
3. ความรู้สึกด้านลบ	2 คน	-	3 คน	-	-	5 คน
						<b>50 คน</b>

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้นมีความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด รองลงมา รู้สึกเป็นกลาง และลูกค้ามีความรู้สึกด้านลบจำนวนน้อยที่สุด

โดยลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวกทั้ง 5 ร้าน มีสิ่งที่ชอบแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบการจัดงาน, ผู้จัดงาน และเนื้อหาของงาน ซึ่งผู้จัดงานในที่นี่ ได้แก่ นักเขียนที่มาเปิดตัวหนังสือ

จากการวิจัย พบว่า ส่วนมากลูกค้าของทั้ง 5 ร้าน เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากชอบเนื้อหาของงาน จำนวน 16 คน, ชอบรูปแบบการจัดงานรองลงมาเป็นจำนวน 12 คน และชอบผู้จัดงาน จำนวน 4 คน เป็นอันดับสุดท้าย

โดยลูกค้าของร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ชอบผู้จัดงานมากที่สุดจำนวน 3 คน และชอบเนื้อหาของงาน จำนวน 1 คน, “นายอินทร์” ชอบเนื้อหาของงานมากที่สุด จำนวน 6 คน และชอบรูปแบบการจัดงาน จำนวน 3 คน, “ศูนย์หนังสือจุฬา” ชอบเนื้อหาของงานมากที่สุด จำนวน 3 คน รองลงมาชอบรูปแบบการจัดงาน จำนวน 2 คน และชอบผู้จัดงาน จำนวน 1 คน, “บีทูเอส” ชอบรูปแบบการจัดงานจำนวน 5 คน และชอบเนื้อหาของงาน จำนวน 2 คน และ “คิโนะคุนิยะ” ชอบรูปแบบการจัดงานและเนื้อหาของงาน จำนวนเท่ากันคือ 3 คน ดังคำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

#### ด้านรูปแบบการจัดงาน

“พออ่านคู่มืออยากทำบุญ เลยไปซื้อหนังสือมาหย่อนใส่กล่องที่หน้าร้าน เวลาได้ทำบุญก็รู้สึกมีความสุข สบายใจ อยากทำอีกถ้ามีกำลังพอค่ะ” (ดาว, 25 ปี, นายอินทร์)

“ดีที่ร้านหนังสือมีการจัดกิจกรรมแบบนี้ เพราะนอกจากจะเป็นการแนะนำวิธีการแปล ชั้นตอนต่างๆ ให้ทราบแล้ว ทำให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้นในการเลือกหนังสืออ่าน ได้ความรู้ใหม่ๆ” (สุ, 27 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“มาร่วมกิจกรรมนี้ก็ได้ทำบุญไปด้วย รู้สึกดีจริงๆค่ะ” (เอ, 32 ปี, บีทูเอส)

“ชอบเวลาที่มีการจัดกิจกรรมเปิดตัวหนังสือ เพราะว่าจัดได้ดี ชอบมาก” (ครีม, 25 ปี, คิโนะคุนิยะ)

#### ผู้จัดงาน

“เข้าร่วมงานนี้เป็นครั้งแรก เพราะว่าติดตามผลงานของ วิน มายาจิต มานานแล้ว รู้สึกว่าเค้าเป็นคนที่มีความสามารถ ก็เลยไปดู พอเข้าไปดูก็รู้สึกว่าเค้าเป็นคนที่เก่ง ดูดี ดู Friendly ดี” (เพชร, 27 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)



“ดีใจที่ได้ใกล้ชิดคนนักเขียนที่ชื่นชอบ แล้วก็อยากเป็นนักเขียนบ้าง อยากจะมาร่วมกิจกรรมบ่อยๆ” (ปิงปิง, 23 ปี, ศูนย์หนังสือจูปาฯ)

### เนื้อหาของงาน

“เคยไปซื้อหนังสือที่ “ซีเอ็ด” สาขา มาบุญครอง แล้วเห็นป้ายติดไว้ว่าจะมีงานเปิดตัวหนังสือ “อ่านเถอะถ้าอยากสวย” ก็เลยสนใจอยากจะเข้าร่วมงาน เพราะอยากสวย อยากรู้วิธีจะทำยังไงให้สวย” (แม, 22 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)

“จำได้ว่านักเขียนได้เล่าเรื่องราว ประสบการณ์ต่าง ๆ ให้ฟัง ก็คิดว่าน่าสนใจจึงไปซื้อหนังสือเล่มนั้นมาอ่านบ้าง พอได้อ่านก็ทำให้เราเห็นมุมมองต่าง ๆ มากขึ้น” (เก้, 24 ปี, นายอินทร์)

“กิจกรรมนี้ทำให้ลูกกล้าแสดงออก และได้รู้จักเพื่อนใหม่” (สุจิตรา, 45 ปี, ศูนย์หนังสือจูปาฯ)

“ชอบกิจกรรมนี้มาก ทำให้ได้อ่านหนังสือไปในตัว แล้วหนังสือที่อ่านให้คนตาบอดฟังก็สนุกด้วย อ่านแล้วอยากซื้อกลับไปอ่านที่บ้านอีก” (แดงโม, 22 ปี, บีทูเอส)

“พอดีมีงานที่ผมชอบก็เลยมาร่วมงานครั้งนี้ครั้งแรกเลยครับ ผมมางานเปิดตัวหนังสือแฮร์รี่เล่ม 7 ครับ ผมชอบอ่าน มันสนุกมากครับ” (ป๊อป, 26 ปี, ทิโนะคุนิยะ)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

สถาบันวิจัยบริการ  
จูปาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึkd้านบวกที่ลูกค้าชอบ

สิ่งที่ชอบ ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบู้ค เซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ”	“บีทูเอส”	“คิโนะ คุนิยะ”	รวม
1. รูปแบบการจัดงาน	-	3 คน	1 คน	5 คน	3 คน	12 คน
2. ผู้จัดงาน	3 คน	-	1 คน	-	-	4 คน
3. เนื้อหาของงาน	1 คน	6 คน	4 คน	2 คน	3 คน	16 คน
						32 คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในเนื้อหาของงานจำนวนมากที่สุด รองลงมาพึงพอใจในรูปแบบการจัดงาน และอันดับสุดท้าย คือ ผู้จัดงาน ซึ่งลูกค้ามีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ลูกค้าที่มีความรู้สึกเป็นกลางส่วนมากจะรู้สึกเฉย ๆ โดยจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“พอไปร่วมงานจริงๆก็โอเค” (เม, 22 ปี, ซีเอ็ดบู้คเซ็นเตอร์)

“คิดว่าเป็นการทำบุญละกัน” (เล็ก, 40 ปี, นายอินทร์)

“ถึงแม้จะไม่ได้หนังสือก็ตาม แต่ก็ได้อะไรนิดหน่อยเป็นรางวัลลอบใจ” (เป้, 25 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“เป็นการสร้างสีสันให้เกิดขึ้นกับร้าน ทำให้ผู้คนที่เดินเลือกซื้อสินค้า มีโอกาสได้ร่วมสนุกกับทางกิจกรรม” (เกล้า, 25 ปี, บีทูเอส)

“กิจกรรมในวันนั้น ก็จัด เหมือนๆกับที่อื่นที่ผมเคยไปมา” (ปอ, 16 ปี, คิโนะคุนิยะ)

ลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านลบ ทั้ง 2 ร้าน จำนวน 5 คน ได้แก่ ร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” จำนวน 2 คน และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จำนวน 3 คน โดยมีสิ่งที่ชอบแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ความสะดวก, สถานที่ และจำนวนผู้เข้าร่วมงาน

ลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” จำนวน 2 คน ไม่ชอบผู้เข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่วนลูกค้าของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ไม่ได้ได้รับความสะดวกในจำนวน 2 คน และมีความรู้สึกด้านลบ ในด้านสถานที่การจัดกิจกรรม โดยมีคำสัมภาษณ์ ดังนี้

#### ความสะดวก

“ฉันไม่ได้รับความสะดวกเลยนะ ผู้ปกครองก็ยืนรอตั้งหลายคน ไม่ดีเลยนะ ควรปรับปรุงนะคะ” (มาลินี, 36 ปี ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“ผมคิดว่าผมไม่ได้รับความสะดวกเอาเลยในวันนั้นครับ” (สุทธิพงษ์, 46 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

#### สถานที่

“ผมว่าสถานที่แคบไปหน่อยนะ แล้วก็ไม่ค่อยสะดวกเท่าไรร ต้องยืนรอกว่าลูกจะทำกิจกรรมเสร็จ” (วัฒนา, 38 ปี)

#### จำนวนผู้เข้าร่วมงาน

“ทนไม่ไหว คนเยอะ คราวหน้าคงไม่ไปงานแบบนี้แล้ว” (ติ, 24 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)

“คนเยอะแยะเลยครับ รู้สึกอึดอัด” (หนุ่ม, 24 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกด้านลบของลูกค้าที่มีต่อการจัดกิจกรรมของร้านหนังสือ

สิ่งที่ไม่ชอบ ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบุ๊ค เซ็นเตอร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ”	รวม
1. ความสะดวก	-	2 คน	2 คน
2. สถานที่	-	1 คน	1 คน
3. จำนวน ผู้ร่วมงาน	2	-	2 คน
			5 คน

\* หมายเหตุ ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้สึกด้านลบเฉพาะลูกค้าที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เท่านั้น

จากตาราง พบว่า ลูกค้ามีความรู้สึกด้านลบในเรื่องความสะดวก จำนวนผู้ร่วมงาน และสถานที่ จำนวนเพียง 5 คน

#### 4. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์เจาะลึก ในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของหนังสือ ทั้ง 5 ร้าน ได้จัดขึ้น โดยแบ่งเป็น จำนวนลูกค้า ร้านละ 10 คน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 50 คน ซึ่งจะเรียงลำดับลูกค้าโดยเริ่มจาก ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, นายอินทร์, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ, บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ ดังนี้

ความถี่ในการใช้บริการ ความถี่ในการใช้บริการต่อเดือนของลูกค้า ทั้ง 50 คน โดยส่วนมากจะเข้าไปใช้บริการโดยเฉลี่ยเดือนละ 4 – 8 ครั้ง ซึ่ง “บีทูเอส” มีความถี่สูงสุด 6-8 ครั้ง เป็นจำนวน 4 คน จาก 10 คน

สาขาที่เข้าไปใช้บริการ ลูกค้าที่เข้าร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจะเข้าไปใช้บริการทั้งหมด 6 สาขา ได้แก่ สาขา มาตรฐานครอง จำนวน 2 คน, บางแค จำนวน 2 คน, ปิ่นเกล้า จำนวน 2 คน, รอยัลการ์เด้น เจริญนคร จำนวน 2 คน, เดอะมอลล์ บางกะปิ และบางแสน จำนวน 1 คน

ลูกค้าที่เข้าร้าน “นายอินทร์” มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจะเข้าไปใช้บริการทั้งหมด 7 สาขา ได้แก่ สาขา เดอะมอลล์ บางแค จำนวน 3 คน, โรงพยาบาล ศิริราช จำนวน 2 คน, เดอะมอลล์ บางกะปิ จำนวน 1 คน, เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า จำนวน 1 คน, สยามพารากอน จำนวน 1 คน, เซ็นทรัล พระราม 2 จำนวน 1 คน และสาขาท่าพระจันทร์ จำนวน 1 คน

ลูกค้าที่เข้า “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจะเข้าไปใช้บริการทั้งหมด 2 สาขา ได้แก่ สาขา สยาม จำนวน 9 คน และสาขา ศาลาพระเกี้ยว จำนวน 1 คน

ลูกค้าที่เข้าร้าน “บีทูเอส” มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจะเข้าไปใช้บริการทั้งหมด 4 สาขา ได้แก่ สาขา เซ็นทรัลเวิลด์ จำนวน 5 คน, เซ็นทรัล ลาดพร้าว จำนวน 3 คน, เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า จำนวน 1 คน และสาขา บิ๊กซี เพชรเกษม จำนวน 1 คน

ลูกค้าที่เข้าร้าน “คิโนะคุนิยะ” มีจำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจะเข้าไปใช้บริการทั้งหมด 2 สาขา ได้แก่ สาขา สยามพารากอน จำนวน 7 คน และสาขา ดิเอ็มโพเรียม จำนวน 3 คน

ลูกค้าที่เข้าร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ส่วนมาก จะเข้าสาขา มานูญครอง, เดอะมอลล์ บางแค, เซ็นทรัลปิ่นเกล้า และรอยัลการ์เด้น เจริญนคร มากที่สุด, ลูกค้าที่เข้าร้าน “นายอินทร์” มักจะเข้าสาขา เดอะมอลล์ บางแค มากที่สุด, ลูกค้าที่เข้า “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มักจะเข้าสาขาสยาม มากที่สุด, ลูกค้าที่เข้าร้าน “บีทูเอส” มักจะเข้าสาขา เซ็นทรัลเวิลด์ มากที่สุด และลูกค้าที่เข้าร้าน “คิโนะคุนิยะ” มักจะเข้าสาขา สยามพารากอน มากที่สุด

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบสาขาที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการร้านหนังสือบ่อย

สาขาที่เข้าไปใช้บริการ ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”	“ป๊อปปูล่า”	“คีนะคุณิยะ”	รวม
1. บางกะปิ	1 คน	1 คน	-	-	-	2 คน
2. บางแสน	1 คน	-	-	-	-	1 คน
3. มาตรฐานทอง	2 คน	-	-	-	-	2 คน
4. บางแค	2 คน	3 คน	-	-	-	5 คน
5. เจริญนคร	2 คน	-	-	-	-	2 คน
6. ปิ่นเกล้า	2 คน	1 คน	-	1 คน	-	4 คน
7. สยาม	-	-	9 คน	-	-	9 คน
8. ศาลาพระเกี้ยว	-	-	1 คน	-	-	1 คน
9. สยามพารากอน	-	1 คน	-	-	7 คน	8 คน
10. โรงพยาบาลศิริราช	-	2 คน	-	-	-	2 คน
11. พระราม 2	-	1 คน	-	-	-	1 คน
12. ท่าพระจันทร์	-	1 คน	-	-	-	1 คน
13. ดิเอ็มโพเรียม	-	-	-	-	3 คน	3 คน
14. เซ็นทรัลเวิลด์	-	-	-	5 คน	-	5 คน
15. ลาดพร้าว	-	-	-	3 คน	-	3 คน
16. บิ๊กซี เพชรเกษม	-	-	-	1 คน	-	1 คน
						50 คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่จะเข้าไปใช้บริการในสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีความสะดวกสบายในเรื่องของสถานที่

ความรู้สึกที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ สำหรับความรู้สึกที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ ทั้ง 5 ร้าน แบ่งเป็น 3 ด้าน ด้วยกัน คือ ด้านบวก เป็นกลาง และลบ โดยส่วนมากลูกค้าที่เข้าร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในด้านบวก จำนวนทั้งสิ้น 40 คน จากลูกค้าจำนวน 50 คน, มีความรู้สึกเป็นกลาง จำนวน 6 คน จากลูกค้าจำนวน 50 คน และมีความรู้สึกด้านลบ จำนวน 4 คน จากลูกค้าจำนวน 50 คน

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบความรู้สึกลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

ความรู้สึก ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบุ๊ค เซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ”	“บีทูเอส”	“คิโนะคุนิยะ”	รวม
ด้านบวก	7 คน	9 คน	6 คน	10 คน	8 คน	40คน
เป็นกลาง	2 คน	1 คน	1 คน	-	2 คน	6คน
ด้านลบ	1 คน	-	3 คน	-	-	4คน
						50คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ จำนวน 40 คน รองมารู้สึกเป็นกลาง และมีความรู้สึกด้านลบน้อยที่สุด

ความรู้สึกด้านบวก ความรู้สึกด้านบวก จากทั้ง 5 ร้าน จำนวน 40 คน โดยมี ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของลูกค้าทั้ง 5 ร้าน ดังนี้

#### สินค้ำ

“ที่ชอบมาที่นี่ เพราะมีหนังสือให้เลือกเยอะ” (แนน, 24 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)

“ชอบมาที่สาขาสยามค่ะ เพราะว่าที่นี่ใหญ่ มีหนังสือให้เลือกเยอะ สินค้ำหลากหลาย” (ปั้งปั้ง, 23 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“พอเห็นร้านก็รู้สึกชอบ เนื่องจากมีสินค้ำให้เลือกหลายประเภท” (เกล้า, 25 ปี, บีทูเอส)

“สาขอบริเวณที่สาขา สยามพารากอนค่ะ มีหนังสือให้เลือกเยอะ มี” (สา, 22 ปี, คิโนะคุนิยะ)

### การจัดเรียงหนังสือ

“มีการจัดเรียงหนังสือไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ หยิบง่าย” (เม, 22 ปี, ซีอีคบุ๊กเซ็นเตอร์)

“ที่มีหนังสือเยอะแต่จัดไว้เป็นระเบียบ หาง่าย” (สุ, 27 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“หนังสือเป็นระเบียบดีค่ะ หนังสือหาง่าย” (พลอย, 20 ปี, คิโนะคุนิยะ)

### สภาพแวดล้อม

“ผมชอบบรรยากาศ และอารมณ์ที่นี่ครับ ผมว่ามันมีเอกลักษณ์ดี” (กรณ์, 37 ปี, นายอินทร์)

“บรรยากาศก็ดี ทันสมัย มีสไตล์ เหมาะกับคนยุคนี้ ไม่เหมือนร้านหนังสือสมัยก่อน” (แก้ว, 24 ปี, บีทูเอส)

“ที่นี่บรรยากาศดีมากเลยครับ ทันสมัยดี อากาศดี” (เล, 30 ปี, คิโนะคุนิยะ)

### การตกแต่ง

“การตกแต่งร้านสวย ทันสมัย น่าเข้า” (หนู่ม, 24 ปี, ซีอีคบุ๊กเซ็นเตอร์)

“ผมชอบการตกแต่งของที่นี่คูดี เก๋ มีสไตล์ เหมาะกับอาชีพอย่างผม” (ชาย, 30 ปี, นายอินทร์)

“ทุกอย่างลงตัวหมดนะครับ ทั้งสถานที่ การตกแต่ง ความทันสมัย” (เจ, 25 ปี, บีทูเอส)

“การตกแต่งร้านสวยงาม ทันสมัย” (แคท, 32 ปี, คิโนะคุนิยะ)



### การบริการของพนักงาน

“การบริการของพนักงาน เป็นกันเอง สุภาพ พุดจาดี นอบน้อม ยิ้มแย้ม” (เพชร, 27 ปี, ซีอีโอบุ๊กเซ็นเตอร์)

“พนักงานให้บริการเป็นอย่างดี ไบหน้ายิ้มแย้ม” (เก้, 24 ปี, นายอินทร์)

“พนักงานก็บริการดี เวลาเราหาหนังสือไม่เจอก็พาไปหา” (เป้, 25 ปี, ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ)

“พนักงานก็เต็มใจบริการ ให้ความช่วยเหลือตลอดเลย” (หวาน, 23 ปี, บีทูเอส)

“พี่พนักงานก็สุภาพ อธิบายดีค่ะ” (พลอย, 20 ปี, คิโนะคุนิยะ)

### ที่นั่ง

“ชอบที่มีที่ให้นั่งอ่านหนังสือค่ะ สบายดี” (แอน, 39 ปี, นายอินทร์)

“มาสาขาสยามบ่อยค่ะที่นี้ก็สบายๆค่ะ โลงๆ มีที่ให้นั่งอ่านด้วย” (ฝ้าย, 17 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

“ที่นี่ดีครับสบายๆ เป็นกันเอง สะอาดตาครับมีที่นั่งให้อ่านหนังสือด้วย” (ภพ, 24 ปี, บีทูเอส)

### มูมกาแฟ

“รสชาติกาแฟและเค้กอร่อย” (กฤตยา, 48 ปี, นายอินทร์)

“มีที่นั่ง มีเครื่องคั้ม แล้วก็ขนมด้วยค่ะ” (เจี๊ยบ, 18 ปี, บีทูเอส)

“อ่านหนังสือไปด้วย คั้มเครื่องคั้มไปด้วยเพลินดี” (แตม, 15 ปี, คิโนะคุนิยะ)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นรูปแบบตาราง ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงการเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน

บรรยากาศ ชื่อร้าน	“ซีเอ็ดบุ๊ค เซ็นเตอร์”	“นายอินทร์”	“ศูนย์หนังสือ จุกๆ”	“บีทูเอส”	“ลิโนะควินยะ”	รวม
1. สินค้า	3 คน	-	1 คน	4 คน	1 คน	9 คน
2. การจัดเรียง หนังสือ	1 คน	-	3 คน	-	1 คน	5 คน
3. สภาพแวดล้อม	-	3 คน	-	2 คน	1 คน	6 คน
4. การตกแต่ง	1 คน	1 คน	-	1 คน	1 คน	4 คน
5. การบริการของ พนักงาน	2 คน	3 คน	1 คน	1 คน	1 คน	8 คน
6. ที่นั่ง	-	1 คน	1 คน	1 คน	-	3 คน
7. มุมกาแฟ	-	1 คน	-	1 คน	3 คน	5 คน
						40คน

จากตาราง พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือในด้านสินค้ามากที่สุด รองลงมาเป็นการบริการของพนักงาน ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ที่นั่งอ่านหนังสือ

### ความรู้สึกเป็นกลาง

ความรู้สึกเป็นกลาง จากทั้ง 4 ร้าน จำนวน 6 คน โดยมีตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของ  
ลูกค้าทั้ง 4 ร้าน ดังนี้

“รู้จักร้านนี้ เพราะรู้แต่ว่ามันมีอยู่ทั่วไป นึกถึงร้านหนังสือที่ไรก็นึกถึง “ซีเอ็ด” ก่อนเข้าไปในร้านรู้สึก เฉยๆ เพราะเข้าประจำอยู่แล้ว” (ต่อ, 22 ปี, ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์)

“ไปร้าน “นายอินทร์” สาขาเดอะมอลล์ บางแค เพราะว่าใกล้บ้านจะได้ไม่ต้องเหนื่อยเดินทางไกล เรื่องการตกแต่งผมไม่ได้เห็นว่าแตกต่างจากที่อื่นมาก ผมไม่ได้ใส่ใจรายละเอียดเท่าไรหรอก ผมขอแค่คนไม่มากก็พอ” (เล็ก, 40 ปี)

“ปกติก็เข้าร้านเพราะต้องมารอลูกเรียนพิเศษอยู่แล้ว” (สุจิตรา, 45 ปี, ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ)

“ผมอยากให้มีสาขาเพิ่มขึ้นนะครับ ตอนนี้มีมืออยู่ยังไม่ค่อยเยอะ ผมว่าน่าจะสะดวกขึ้น” (ป๊อป, 26 ปี)

### ความรู้สึกด้านลบ

ความรู้สึกด้านลบ จากทั้ง 2 ร้าน จำนวน 4 คน โดยมีตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของ ลูกค้าทั้ง 2 ร้าน ดังนี้

“ผมว่าสถานที่มันแคบอะ ผมไม่อยากอยู่นาน อีค้อด การบริการของ พนักงานก็เฉยๆนะ แล้วแต่ช่วงเวลา ถ้ายุ่งหน่อยก็จะไม่ค่อยยิ้มแย้มเท่าไร” (คิว, 24 ปี, ซีเอ็ดบุ๊ค เซ็นเตอร์)

“ผมว่าที่นี่แคบไปนะครับ ไม่สะดวกเลยเวลาทีมงานมีกิจกรรม” (วัฒนา, 38 ปี, ศูนย์หนังสือจุฬาฯ)

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน เป็นไปในทางบวก ถึง 40 คน และมีความรู้สึกด้านลบ เพียง 4 คน เท่านั้น สำหรับสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจมีหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ สินค้า, การจัดเรียงสินค้า, สภาพแวดล้อม, การตกแต่ง, การบริการของพนักงาน, ที่นั่งอ่านหนังสือ และมุมกาแฟ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง กระบวนการในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ปัญหา และอุปสรรค การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้านหนังสือจัดขึ้น รวมถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การบริหาร ประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participative Observation) รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth Interview) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์ จำนวน 10 คน และทำการสัมภาษณ์เจาะลึกลูกค้าในเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ จำนวน 50 คน

สำหรับผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลเบื้องต้นของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ซึ่งได้แก่
  - ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์
  - นายอินทร์
  - ศูนย์หนังสือจุฬาฯ
  - บีทูเอส
  - คิโนะคุนิยะ

2. ผลการวิจัยที่ตอบปัญหานำการวิจัย 2 ข้อ ได้แก่

1. การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือมีกระบวนการอย่างไร

- การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีขั้นตอน อย่างไร
- มีแนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า อย่างไร

- ให้ความสำคัญกับการออกแบบจุดติดต่อประสบการณ์ใดมากที่สุด
- 2. การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจ  
ร้านหนังสือ ประสบกับปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง และมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใด
- 3. ลูกค้ามีส่วนร่วม หรือ ไม่ อย่างไร ต่อกิจกรรมที่กลุ่มธุรกิจร้าน  
หนังสือจัดขึ้น
- 4. ลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือไม่ อย่างไร ต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ซึ่งได้แก่ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, นายอินทร์ , ศูนย์หนังสือจุฬาฯ, บีทูเอส และคิโนะคุนิยะ

### 1. ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์

#### ข้อมูลเบื้องต้น

“ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”เป็นร้านหนังสือ ในเครือบริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของบริษัทฯโดยอีกสองธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสำนักพิมพ์ และธุรกิจรับจัดจำหน่ายหนังสือ บริษัทก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2517 โดยกลุ่มวิศวกรไฟฟ้า ที่เคยทำกิจกรรมวิชาการร่วมกันในชุมนุมวิชาการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในขณะที่เป็นนิสิต และได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อปลายปี พ.ศ. 2534

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง เพื่อดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาหาความรู้ ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีภารกิจ คือ ซีเอ็ด จะดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาหาความรู้ ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ จะเป็นผู้นำในการทำคนไทยหาความรู้ ได้ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้นวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ซีเอ็ด โดยกลุ่มวิศวกร เมื่อ 33 ปีก่อน คือ “จะดำเนินธุรกิจการเผยแพร่ความรู้ โดยเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนไทยในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยจะเน้นด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และการศึกษา” เป็นผู้บุกเบิกการผลิตหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ จนประสบผลสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของประเทศไทย เป็นบริษัทสิ่งพิมพ์ ที่ครองความเป็นแนวหน้า ในทั้ง 3 ด้านของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศ คือ เป็นสำนักพิมพ์ที่มียอดขายเข้าระบบร้านหนังสืออยู่ในลำดับต้นของประเทศ โดยเน้นด้านคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การจัดการ ธุรกิจ หนังสือส่งเสริมเยาวชน หนังสือสาระความรู้ทั่วไป และหนังสืออ้างอิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพจนานุกรม และแผนที่ เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือเข้าสู่ระบบร้านหนังสือรายใหญ่ที่สุด และ

มีระบบการจัดจำหน่าย ที่ได้ไว้ดีที่สุดระบบหนึ่งในธุรกิจหนังสือของประเทศ โดยเป็นผู้พัฒนาระบบการจัดจำหน่ายที่เรียกว่า Standing Order สำหรับประเทศไทยขึ้นมา เป็นร้านหนังสือเครือข่ายที่มีจำนวนสาขา และมียอดขายสูงสุดมาตั้งแต่ปี 2542 และยังได้รับรางวัล “ร้านหนังสือเครือข่ายยอดเยี่ยมประจำปี 2545 และ 2546” และรางวัล “ร้านหนังสือยอดเยี่ยมประจำปีทศวรรษ (ปี 2547)” จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ (ชมรมสายส่งหนังสือ) ในสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย

ร้านหนังสือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” เป็นร้านหนังสือทั่วไปขนาดกลาง ที่มีลักษณะการออกแบบ และการจัดวางสินค้าทันสมัย มีประสิทธิภาพการขายที่ดี และเน้นการเปิดในทำเลที่อำนวยความสะดวกให้แก่คนทั่วไปให้สามารถหาซื้อหนังสือที่ดีได้ง่ายขึ้น ส่วนใหญ่จึงตั้งอยู่ในศูนย์การค้าชั้นนำ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ชั้นนำ และสถาบันการศึกษา ในรูปแบบต่างๆ กัน ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด กลุ่มลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีทั้งวัยเรียนและวัยทำงาน เป็นผู้ที่มีการศึกษาดี และสนใจเทคโนโลยี

## 2. “นายอินทร์”

“นายอินทร์” หรือบริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นหนึ่งสายงานในเครือบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกหนังสือผ่านร้านหนังสือชื่อ “ร้านนายอินทร์” ร้านนายอินทร์ พื้นฐานมาจากบริษัทแม่ มาจากการผลิตหนังสือ ร้านนายอินทร์ถือเป็นช่องทางหนึ่งของการขายหนังสือของบริษัท นอกจากขายส่ง โดยมีสโลแกนว่า “ศูนย์หนังสือและสื่อสร้างสรรค์” บริษัทฯได้รับพระกรุณาธิคุณพระราชทานนามจากหนังสือพระราชนิพนธ์ แปลเรื่อง “นายอินทร์ ผู้ปิดทองหลังพระ” มาเป็นชื่อร้าน

ร้าน “นายอินทร์” เริ่มเปิดดำเนินการสาขาแรกที่ท่าพระจันทร์ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2537 โดยมีทั้งสาขาที่บริษัทฯดำเนินการเอง และสาขาแฟรนไชส์ มีธุรกิจหลัก 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจร้านหนังสือ, ธุรกิจรับจัดจำหน่ายพ็อคเก็ตบุ๊ก และธุรกิจการจัดจำหน่ายนิตยสาร

ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของร้าน “นายอินทร์” คือ เป็นศูนย์กลางกระจายความรู้ ความคิด และวัฒนธรรมการอ่านไปสู่ชุมชนโดยรอบ ทำหน้าที่ส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ ทั้งในด้านวิชาการที่น่าสนใจ แนวคิด ทักษะคิดของสังคม ศิลป และวัฒนธรรม และเป็นแหล่งนัดพบของผู้รักการอ่านด้วยการสร้างบรรยากาศที่น่ารื่นรมย์ในการเลือกอ่านหนังสือ การใช้เวลาวางกับสิ่งน่ารู้ต่างๆ และการเสวนาในมุมพักผ่อนระหว่างเข้าร้านหนังสือ

เป้าหมายที่สำคัญของ “นายอินทร์” คือ การกระตุ้นให้ประเทศไทยเป็นสังคมที่รักการอ่านหนังสือมากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ส่วนเรื่องกลยุทธ์การตลาดต่างๆ ก็จะเป็นเรื่องที่จะเกิดขึ้นตามมา “ร้านนายอินทร์” ร้านหนังสือแห่งแรกที่ได้รับ ISO 9002 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บุคลากร

ของบริษัททอมรินทร์บุ๊กเซ็นเตอร์ จำกัด ทุกระดับ ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะการให้บริการ ด้วยการฝึกฝนอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้งานบริการทุกขั้นตอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ หนังสือ และนิตยสารแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ISO 9002 จาก สถาบัน BVQI ประเทศอังกฤษ โดยประกาศอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2542 การได้รับรองมาตรฐานคุณภาพดังกล่าว ย่อมหมายถึงการรับประกันในมาตรฐานการทำงานของทุกระบบของบริษัท ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะได้ผลงาน และการบริการที่ได้มาตรฐานตามระบบสากล และยังคงมุ่งมั่นสานต่อแนวทางแห่งการพัฒนาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนโยบายคุณภาพที่ได้ประกาศและยึดมั่นมาโดยตลอด

### 3. “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”

“ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เป็นหน่วยงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น “ร้านหนังสือในดวงใจของคนไทยทั้งประเทศไทย” ผู้นำความครบถ้วนหลากหลาย ทั้งหนังสือภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และสื่อการศึกษา ให้ข้อมูลที่เป็นกลางทั้งลูกค้า และสำนักพิมพ์ ดำเนินกิจการในรูปวิสาหกิจที่ต้องเลี้ยงตัวเอง และ ดำเนินงานคล้ายระบบธุรกิจเอกชน ที่มีได้แสวงหากำไรสูงสุด แต่เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” อยู่ในฐานะเป็นหน่วยงานบริการของมหาวิทยาลัย ที่มีนโยบายแน่วแน่ในการสร้างคนไทยให้มีคุณภาพ มีนิสัย ใฝ่รู้รักการอ่าน รู้จักค้นคว้าหาข้อมูล และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและบ้านเมือง

“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2518 เริ่มทดลองเปิดที่ชั้นล่างคณะเศรษฐศาสตร์เพื่อบริการ คณาจารย์ และนิสิตที่อยู่ในจุฬาฯ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2520 เปิดดำเนินการให้บริการอย่างเป็นทางการครั้งแรกที่อาคาร คณะเศรษฐศาสตร์ ด้วยพื้นที่ทำการ 400 ตารางเมตร โดยให้บริการหนังสือภาษาไทย และต่างประเทศ วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2526 สมเด็จพระรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเปิด “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” สาขาศาลาพระเกี้ยว ด้วยพื้นที่ทำการ 1,200 ตารางเมตร ให้บริการหนังสือและตำราเรียนทั้งภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สื่อสร้างสรรค์ ซีดี-รอม วิดีทัศน์ เครื่องเขียน พร้อมด้วยแผนกบริการห้องสมุด แผนกบริการสินค้าต่างประเทศ แผนกบุคคล และธุรการ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2532 อาคาร “แวนแก้ว” ความภูมิใจของชาว “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ที่ได้รับพระราชทาน พระมหากรุณาธิคุณให้อัญเชิญพระนามแฝง ในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อาคารแห่งนี้ประกอบด้วยห้องประชุมสัมมนา ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบัญชีและการเงิน แผนกค้าส่ง แผนกศิลปกรรม วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2540 “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” สยามสแควร์ ได้เปิดให้บริการที่อาคารวิทยกิตติ์ ด้วยพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร ให้บริการ หนังสือ ตำราเรียน ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สื่อการเรียนการสอน สื่อสร้างสรรค์ ซีดี

- รม ของที่ระลึก ห้องอ่านฟรีทั้งวัน มุมบ้านเด็ก อินเทอร์เน็ตสาธารณะ พร้อมด้วย C.U. Cyber Bookshop, Call Center แผนกบริหารสินค้า แผนกประชาสัมพันธ์

ปัจจุบัน “ศูนย์หนังสือพาฯ” มีพนักงานกว่า 300 ชีวิต ภายใต้การนำ ของ คุณอุไรวรรณ กร วิทยาศิลป “ศูนย์หนังสือพาฯ” ศูนย์รวมความก้าวหน้าทางวิชาการ สาระ บันเทิง ทันสมัยครบวงจร แหล่งรวมที่ครบถ้วน ทั้งหนังสือภาษาไทย ภาษาต่างประเทศกว่า 100,000 รายการ ซีดี-รอม วิดีทัศน์ สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย วัสดุอุปกรณ์การศึกษา เครื่องใช้สำนักงาน ด้วยราคายุติธรรม และ บริการสอบถาม ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ออนไลน์ ค้นหาหนังสือทุกเล่ม สะดวก รวดเร็ว ทันความต้องการ ปัจจุบันมีสาขา สยามสแควร์ อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น G อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 14 ศาลาพระเกี้ยว สาขา มหาวิทยาลัยนเรศวร สาขา มหาวิทยาลัยบูรพา และสาขา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ศูนย์หนังสือพาฯ ได้พัฒนาระบบการทำงานเพื่อสร้างบริการที่มีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการ และสิ่งหนึ่ง ที่สร้างความภาคภูมิใจ คือการได้รับเลือกให้เป็นร้านค้าดีเด่นประจำปี 2535 จากสมาคมผู้จัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย ร้านหนังสือมาตรฐานดีเด่นประจำปี 2542 จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ ร้านหนังสือในดวงใจดีเด่น “รางวัลที่หนึ่ง” จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ รางวัล 1 ใน 10 ร้านหนังสือยอดเยี่ยมแห่งทศวรรษปี 2004 ได้รับคัดเลือกจากสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย

#### 4. “บีทูเอส”

“บีทูเอส” เป็น ธุรกิจ Specialty Store ในเครือบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่ม เซ็นทรัลกรุ๊ป ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบต่างๆ กัน ต่อมา เซ็นทรัล รีเทล ก็ทำธุรกิจเครื่องเขียนและร้านหนังสือรูปแบบใหม่ ใช้ชื่อว่า “บีทูเอส” ซึ่งมีจุดต่าง จากออฟฟิศ ดีโป คือ การใส่ไลฟ์สไตล์ และความทันสมัยให้กับสินค้ามากขึ้น กลุ่มลูกค้าก็จะเป็นผู้บริโภคทั่วไป ขณะที่ออฟฟิศ ดีโป จับตลาดลูกค้าองค์กรมากกว่า บีทูเอสสาขาแรกเปิดให้บริการ เมื่อเดือนพฤษภาคม 2544 คือ บีทูเอส สาขาเซ็นทรัล บางนา ปัจจุบันบีทูเอสมีสาขาทั้งหมดราว 90 สาขา โดยมีแผนจะขยายสาขาไม่ต่ำกว่า 30 สาขา ส่วนรูปแบบสาขาใหม่จะเป็นแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับทำเลและขนาด แต่ได้กำหนดรูปแบบไว้แล้ว 3 รูปแบบ คือ รูปแบบร้านขนาด 600-2,000 ตรม. เหมาะกับศูนย์การค้า มีสินค้ากว่า 80,000 รายการ ปัจจุบันมี 30 สาขา รูปแบบ บีทูเอส เน็ตเวิร์ค เน้นเปิดกับกลุ่มซูเปอร์สโตร์ หรือห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นในต่างจังหวัดที่มีความต้องการหนังสือเครื่องเขียนไม่ใหญ่นัก มีขนาด 150-300 ตรม. มีจำนวนสินค้า 30,000 รายการ รูปแบบแมกกาซีน คอร์เนอร์ สำหรับพื้นที่ค้าปลีกที่มีขนาดเล็ก มีขนาดเพียง 10-50 ตรม. มีสินค้าจำนวน 1,000 รายการ เน้นกลุ่มหนังสือ ปัจจุบันมี 33 สาขา ส่วนใหญ่อยู่ในท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ส่วนผสมของร้านแบ่ง



ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มหนังสือในสัดส่วน 40% กลุ่มเครื่องเขียน 40% และกลุ่มเพลง-หนังสืออีก 20%

“บีทูเอส” ย่อมาจากคำว่า Book to Stationery ร้านค้าไลฟ์สไตล์ ที่โดดเด่นด้วยการผสมผสาน หนังสือ ทั้งไทยและต่างประเทศ อุปกรณ์เครื่องเขียน เข้ากับการนำเสนอ ความบันเทิง จากเพลงและภาพยนตร์ต่างๆ จากทั่วทุกมุมโลก ภายในร้านจะมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บริเวณที่นั่งเพื่อการอ่าน หรือการนั่งฟังเพลง บริเวณอินเทอร์เน็ต และมุมกาแฟ “บีทูเอส” มีกว่า 60 สาขาทั่วประเทศไทย โดยรูปแบบของแต่ละร้านจะถูกวางให้เข้ากับลักษณะของตลาดและสถานที่

ด้วยแนวคิดของการสร้างให้ “บีทูเอส” เป็นร้านค้าปลีกทันสมัยที่รวมเอา สินค้า 3 ประเภท ที่ตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในยุคสมัยของข่าวสารและเทคโนโลยี ที่มีความต้องการบริโภค ความรู้ ข่าวสาร และความบันเทิง อันประกอบด้วย สินค้าหนังสือทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เครื่องเขียน สื่อบันเทิง พร้อมการบริการต่างๆ ไว้ในที่เดียว เพื่อการเรียนรู้อย่างเพลิดเพลิน และการพักผ่อนอย่างมีสาระของคนรุ่นใหม่ ซึ่งนอกจากการรวมความหลากหลายของ สินค้าภายในร้าน ทั้ง หนังสือ เครื่องเขียน เทป ซีดี กว่า 60,000 รายการ

แผนกหนังสือ (Books) รวมความหลากหลายของหนังสือ นิตยสาร กวีแฉล้ม จัดแบ่งประเภทเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน ภายในร้านจัดพื้นที่ขาย แบ่งเป็นสัดส่วนตามประเภทของหนังสือ โดยจัดแบ่งเป็น 8 ส่วนคือ หนังสือต่างประเทศ, ธุรกิจ คอมพิวเตอร์, วรรณกรรม, การศึกษา, ชีวิต สุขภาพ สันทนาการ, สื่อเพื่อการศึกษา, มุมเด็ก และนิตยสาร

แผนกอุปกรณ์เครื่องเขียน (Stationery) อุปกรณ์เครื่องเขียนคุณภาพหลากหลายประเภท ถูกรวบรวมไว้ในที่เดียวครบครันสำหรับทุกความต้องการของลูกค้า ทั้งกลุ่มนักเรียน สำนักงาน และลูกค้าทั่วไปทั้งอุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์การเรียน และอุปกรณ์ศิลปะ งานฝีมือ ภายในร้านจัดแบ่งตามแนวคิด Shop in Shop เช่นเดียวกับหนังสือ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ปากกา สมุดโน้ต, อุปกรณ์สำนักงาน, แฟ้มสำนักงาน กระดาษ, อุปกรณ์ศิลปะ และงานฝีมือ

แผนกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ (Entertainment) รวมความบันเทิง ในรูปแบบของภาพและเสียง ในสไตล์ทันสมัย ทั้งแผ่นซีดี คลาสเซ็ทเทป วิดีโอ วีซีดี และดีวีดี ทั้งเพลงต่างประเทศ เพลงไทย และภาพยนตร์ภายในพื้นที่ของส่วน Entertainment มีการจัดเตรียมทั้งโทรทัศน์ พร้อมเครื่องเล่น ซีดี พร้อมหูฟัง เพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองฟัง และเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ

ภายในร้านยังจัดเตรียมส่วนบริการต่างๆ เช่น มุมหนังสือสำหรับเด็ก มุมกาแฟ ศูนย์บริการ ถ่ายเอกสารและบริการไปรษณีย์ รวมถึงบริการพิเศษเพิ่มเติมของร้านที่จะช่วยสร้างความ สะดวกสบายให้กับลูกค้า และตอบสนองการใช้ชีวิตแบบทันสมัย เช่น จุดบริการฟรีอินเทอร์เน็ตเพื่อ

การค้นหาข้อมูลและการสื่อสาร บริการค้นหาสินค้า และสิ่งซื้อพิเศษ รวมถึงการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารและบริการที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ สื่อบันเทิงให้กับลูกค้าในพื้นที่ขายสินค้าแต่ละประเภท

#### 4. “คิโนะคุนิยะ”

“คิโนะคุนิยะ” เป็นเครือข่ายร้านหนังสือใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น โดย Kinokuni เป็นชื่อคำบาลาห์ นึ่งในเมืองโอซากา ส่วนคำว่า Ya มีความหมายถึงคำว่า Shop หรือร้าน โมอิชิ ทานาเบะ อดีตประธานซึ่งเป็นคนโอซากาโดยกำเนิด เปิดร้านขายหนังสือ คิโนะคุนิยะสาขาแรก มีพนักงานรวม 5 คน ที่ตีทำด้วยไม้ 2 ชั้นย่านชินจูกุ โตเกียว เมื่อปี พ.ศ.2470 ทั้งร้านตอนนั้น มีพื้นที่เพียง 125 ตารางเมตร โดยชั้นบนทำเป็น Art Gallery “คิโนะคุนิยะ” เริ่มขยายธุรกิจ นำเข้าหนังสือจากต่างประเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2490 จากนั้นกิจการก็เติบโตขึ้นเป็นลำดับ มีการจัดองค์กรใหม่ แยกแผนกหนังสือ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาต่างประเทศชัดเจน ปี พ.ศ. 2499 ก็เปิดสาขาอีกแห่งที่โอซากา ธุรกิจหลักของ “คิโนะคุนิยะ” มี 2 อย่าง คือ หนังสือภาษาญี่ปุ่น และหนังสือภาษาอังกฤษด้วยการนำเข้า ลูกค้าของคิโนะคุนิยะ จึงมีทั้งนักอ่านทั่วไป และองค์กร คือ บรรดาห้องสมุด สถาบันการศึกษาต่างๆด้วย

กิจการของ “คิโนะคุนิยะ” ขยายตัวอย่างมั่นคง ตามด้วยการเปิดสาขาตามหัวเมืองใหญ่ๆ เรื่อยมา ปี พ.ศ. 2507 สำนักงานใหญ่ที่ชินจูกุของ “คิโนะคุนิยะ” มีถึง 11 ชั้น ปี พ.ศ. 2512 คิโนะคุนิยะ เปิดสาขาต่างประเทศครั้งแรกที่ ซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา นับจากวันนั้นจนถึงปัจจุบัน คิโนะคุนิยะ มีอยู่ในญี่ปุ่น 59 สาขา ต่างประเทศ 22 สาขา โดยสาขาใหญ่ที่สุดคือ นิวยอร์ก ยอดขายสิ้นสุดเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ทำได้ราว 1,096 ล้านเหรียญสหรัฐ พนักงานรวมทั้งสิ้นกว่า 3,000 คน

“คิโนะคุนิยะ” เปิดจำหน่ายหนังสือจากญี่ปุ่นที่นิวยอร์กมานานถึง 12 ปีแล้ว แต่ต้นแบบของคิโนะคุนิยะอยู่ที่ญี่ปุ่น ก่อตั้งมานานกว่า 67 ปี ดำเนินธุรกิจจนเติบโตกลายเป็นร้านหนังสือที่มีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่งและเป็นเครือข่ายร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดของญี่ปุ่นในปัจจุบัน มีร้านหนังสือกระจายทั่วประเทศกว่าร้อยแห่ง ร้านหนังสือที่ถือเป็นหน้าเป็นตาของเครือก็ตั้งอยู่ในกรุงโตเกียว บนพื้นที่ 6 ชั้น มีหนังสือนับแสนเล่มนำเข้าจากทั่วโลก มีลูกค้ามาเตร็ดเตร่วันละกว่า 30,000 คน

เหตุผลที่มาเปิดสาขาในประเทศไทยมี 2 ข้อ คือ ข้อแรก สืบเนื่องจากความคิดเรื่อง การขายหนังสือและธุรกิจร้านหนังสือ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้มาก อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาดังกล่าว ตลาดญี่ปุ่นอิ่มตัว เพื่อขยายจำนวนผู้อ่าน “คิโนะคุนิยะ” จึงคิดถึงการขยายสู่ต่างประเทศ ข้อสอง เป็นเหตุผลเรื่องโอกาสทางธุรกิจ โดย “คิโนะคุนิยะ” มองว่า ไทยเป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในเซาท์อีสต์เอเชีย เมื่อมีแผนเปิดสาขาในภูมิภาคนี้ จึงเลือกเป็นประเทศแรก ๆ

สำหรับประเทศไทยเองร้าน “คิโนะคุนิยะ” เปิดสาขาแรก ที่ห้างสรรพสินค้า อีเซตัน ย่านราชประสงค์เมื่อปี พ.ศ.2535 ต่อมาปี พ.ศ.2540 เปิดสาขาสองที่ห้างสรรพสินค้า ดิเอ็ม โพลีริยม วาง Concept ให้เป็น ร้านหนังสือภาษาอังกฤษที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และเป็นสาขาแรกในโลกของ “คิโนะคุนิยะ” ที่มีแต่หนังสือภาษาอังกฤษทั้งร้าน ไม่มีหนังสือภาษาญี่ปุ่นเลย รวมถึงปัจจุบันยังได้เปิดสาขาที่สยามพารากอน และเซ็นทรัลเวสต์อิกคิว

## ส่วนที่ 2 : ผลการวิจัย

### 1. กระบวนการการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยประมวลแล้ว พบว่า “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และศูนย์หนังสือจุฬาฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารประสิทธิภาพมานานแล้ว โดยที่

การบริหารประสิทธิภาพของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามานานแล้ว ตั้งแต่เริ่มแรกในการดำเนินกิจการ โดย “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” มีการนำการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาใช้อย่างเป็นทางการแล้ว 4 ปี ในขณะที่ “นายอินทร์” นำมาใช้อย่างเป็นทางการ ประมาณ 5 – 6 ปี ที่ผ่านมา และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญกับการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาสิบกว่าปีแล้ว แต่ไม่ได้ทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

#### ขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า

ขั้นตอนที่ 1 ในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า พบว่า เป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเหมือนกัน คือ การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า โดยมีเครื่องมือคือ แบบสำรวจความคิดเห็น หรือแบบสำรวจความพึงพอใจ ในขณะที่ “นายอินทร์” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า คือ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 ในการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนที่ 2 เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าที่ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นในขั้นตอนแรก ซึ่งแตกต่างจาก “นายอินทร์” มีขั้นที่สอง คือ การวางแผนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ในขั้นนี้แต่ละร้านมีขั้นตอนแตกต่างกัน คือ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” ขั้นตอนที่ 3 คือ การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า, “นายอินทร์” คือ การคัดเลือกเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์, “ศูนย์หนังสือจุกๆ” คือ การดำเนินการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ร้าน คือ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” เป็นขั้นปฏิบัติการ, “นายอินทร์” เป็นการกำหนดวิธีการลงไปในเรื่องมือต่างๆ และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ” เป็นขั้นสุดท้าย คือ การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 จะมีเพียง “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” และ “นายอินทร์” เท่านั้น ซึ่งทั้งสองร้านมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” มีขั้นตอนนี้สุดท้าย คือ การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล ส่วน “นายอินทร์” เป็นการนำเครื่องมือไปใช้

ขั้นตอนที่ 6 มีเพียงร้าน “นายอินทร์” เท่านั้นที่มีขั้นตอนที่ 6 คือการประเมินผลแยกออกมาจากทั้ง 5 ขั้นตอน โดยให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ดูแล ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มดำเนินการวิจัยมา 1 ปีแล้ว มีวิธีการประเมิน คือ การส่งเจ้าหน้าที่ และลูกค้านิรนามไปประเมินในด้านตัวร้านสาขา และการบริการของพนักงาน ซึ่งแตกต่างจากอีกสองร้าน เนื่องจากสองร้านข้างต้นจะเน้นการแก้ปัญหาและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารประสบการณ์มากกว่า

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ” มีขั้นตอนที่ใกล้เคียงกันมากกว่า “นายอินทร์” โดยที่ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุกๆ” มีขั้นตอนที่ 1 เหมือนกัน กล่าวคือ การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า และขั้นตอนที่ 2 คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา

### แนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า

#### (1) แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ

“ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” ใช้การนำเสนอสินค้าอื่นที่ไม่ใช่หนังสือ แต่เป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เพื่อสร้างความตื่นเต้นให้กับลูกค้าในทุกครั้งที่เข้าร้าน “นายอินทร์” เสนอสินค้าพวกพ็อกเก็ตบุ๊กและนิตยสารหลายเล่มที่เป็นจุดเด่นของบริษัท “ศูนย์หนังสือจุกๆ” และ “บีทูเอส” ชูจุดแข็งด้านความหลากหลายของสินค้า ทั้งหนังสือ เครื่องเขียน สื่อบันเทิง และกิฟต์ช้อป ในขณะที่ “คีนะคุนิยะ” มีจุดแข็งด้านหนังสือต่างประเทศ

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” มักเปิดให้บริการตามศูนย์การค้าชั้นนำ โดยมีทำเลที่ตั้งที่ลูกค้าสามารถเข้าไปใช้บริการได้สะดวก ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เปิดให้บริการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ตามต่างจังหวัด เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา

อีกหนึ่งจุดเด่นของ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” ในเรื่องของระบบการสั่งซื้อหนังสือ ความรวดเร็วในการจัดส่งหนังสือ จะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีอย่างหนึ่งให้กับลูกค้า ซึ่งมีเพียงร้านเดียวที่ให้ความสำคัญในด้านการจัดส่งสินค้า

กิจกรรมการตลาดส่วนมากของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน จะเป็นกิจกรรมการเปิดตัวหนังสือ และการเสวนาความรู้ เป็นต้น แต่ในส่วนของกิจกรรมที่ต้องการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมนั้นมีหลากหลายกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมภายในร้าน, การเสวนาความรู้ และ โครงการต่าง ๆ

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เป็นร้านหนังสือที่มีการขยายสาขามากที่สุดต่อปี “นายอินทร์” คาดว่าภายในปีนี้จะขยายสาขาเพิ่มอีก 30 สาขา “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” กำลังขยายสาขาอีกหนึ่งสาขาเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า “บีทูเอส” ก็ขยายสาขาไปตามห้างสรรพสินค้าในเครือเซ็นทรัลกรุ๊ป และพันธมิตรต่าง ๆ ในส่วนของร้าน “คิโนะคุนิยะ” ยังมีสาขาน้อยอยู่ ไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ยังสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านการบริการ ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการ และเพิ่มช่องชำระเงินเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า ส่วน “นายอินทร์” ให้ความสำคัญในเรื่องการบริการของพนักงาน และการบริการหลังการขาย “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการของพนักงาน “บีทูเอส” ให้ความสำคัญเรื่องการบริการของพนักงาน และ “คิโนะคุนิยะ” เน้นการให้บริการแบบมีอาชีพ

## (2) แนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านความรู้ลึก

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” จะสร้างประสบการณ์ความตื่นเต้นให้กับลูกค้าในทุก ๆ ครั้ง ที่เข้ามาในร้าน ส่วน “บีทูเอส” จะสร้างความเพลิดเพลินให้กับลูกค้า โดยการให้ความสำคัญด้านบรรยากาศ ในขณะที่ “คิโนะคุนิยะ” สร้างประสบการณ์ด้านความผ่อนคลายให้กับลูกค้า

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” สร้างความรู้สึกเป็นมิตรด้วยการรับฝากเด็กไว้ในร้าน โดยสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เพื่อหวังว่าเด็กจะเป็นคนรักการอ่านหนังสือในอนาคต “นายอินทร์” ให้ข้อมูลข่าวสารด้วยความจริงใจเป็นการแสดงความเป็นมิตร เนื่องจากเห็นว่าในอนาคตตลาดจะเจาะกลุ่มเฉพาะมากขึ้น การแสดงความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อนจึงน่าจะเหมาะสมมากกว่า การให้ลูกค้าจงรักภักดี ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงความเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเป็นร้านหนังสือของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับ “บีทูเอส” สร้างความชื่นชอบให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยเน้นบรรยากาศและการบริการที่เป็นกันเอง และ “คิโนะคุนิยะ” สร้างความรู้สึกเป็นที่ยอมรับให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เนื่องจากเป็นร้านหนังสือที่มาจากต่างประเทศเปิดดำเนินการมานาน และมีสาขาทั่วโลก

### จุดติดต่อประสบการณ์

“นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ได้ให้ความสำคัญ โดยมีการจัดตกแต่งร้านสาขาให้น่าเข้าไปใช้บริการ ได้ให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งจะเน้นในด้านการฝึกอบรม เพื่อให้การบริการที่ดี การจัดกิจกรรมพิเศษ ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ได้แก่ การเปิดตัวหนังสือ, การเสวนาความรู้ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

“ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จะใช้จดหมายข่าวสำหรับสมาชิก ส่วน “คิโนะคุนิยะ” จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการทำเอกสารแนะนำหนังสือใหม่ ในขณะที่ “นายอินทร์” กำลังจะลดการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทจดหมายข่าวลง เนื่องจากต้องการประหยัดพลังงานให้กับประเทศ

แต่ละร้านจะมีเว็บไซต์ที่ให้ข้อมูลของร้าน ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และการสั่งซื้อหนังสือ นอกจากนี้ยังมีเว็บบอร์ด และห้องสนทนา ให้สำหรับลูกค้าไว้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติชมร้านหนังสือ และการบริการ

### การพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีการพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เริ่มจากการกำหนดการรับรู้ของลูกค้าก่อน โดยที่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เน้นว่า การรับรู้ของลูกค้านั้นควรจะตรงกับจุดแข็งที่องค์กรมี หรือถ้าไม่ตรงก็ควรจะหาประสบการณ์อื่นมาทดแทนกัน สำหรับ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญเห็นว่านอกจากต้อง

ให้ลูกค้ารับรู้ในสิ่งที่องค์กรต้องการรับรู้แล้ว จากนั้นจะต้องมาดูในส่วนของการทำงานในเรื่องต่างๆ ให้กับพนักงานทุกคนต่อไป ทั้งสองร้านข้างต้น แตกต่างจาก “นายอินทร์” ซึ่งมองว่าขั้นตอนในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า ควรทำให้ลูกค้าประทับใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศของร้าน พนักงาน การจัดกิจกรรม ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในรูปแบบของสินค้าที่มี และพัฒนาไปยังกลุ่มธุรกิจอื่นด้วย

### การบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์

ในส่วนของการบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์ของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” พบว่า แต่ละร้านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์แตกต่างกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่มีฝ่ายการตลาดเพื่อวางแผนการบริหารประสบการณ์ โดยการประชาสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วเพียงแต่ไม่ได้มีการเผยแพร่ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งมองว่าให้สิ่งที่เราทำงานทุกวันเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ตัวของเราเอง นอกเหนือจากนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการกระทำและการเข้ามาสัมผัสด้วยตนเองมากกว่า สำหรับ “นายอินทร์” ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้ลูกค้ารับรู้ออกไปตามแนวคิดขององค์กรเป็น ไปตามแนวทางเดียวกัน โดยจะต้องสื่อสารกิจกรรมออกไปยังกลุ่มลูกค้า โดยการจัดกิจกรรมนั้นอยู่ในขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ขั้นตอนที่ 4 คือการกำหนดวิธีการลงในเครื่องมือ นอกจากการกำหนดกิจกรรมแล้วยังมีการกำหนดเรื่องการบริหาร พนักงาน และการเสวนามุมกาแฟ เป็นต้น ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ในแต่ละกิจกรรมฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องปรึกษากับฝ่ายจัดซื้อเพื่อดูแนวโน้มการจัดกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกิจกรรมจะเน้นภาพลักษณ์ และเพื่อสังคม เมื่อจบการจัดกิจกรรมจะมีการประเมินผลโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์

### 2. ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

จากการสัมภาษณ์ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีปัญหาและวิธีแก้ไข ดังนี้

ในส่วนของปัญหาด้านการบริการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” มีความกังวลในปัญหาด้านการบริการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้ลูกค้าอาจจะเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ จากปัญหาข้างต้นมีวิธีการแก้ไข ดังนี้ วิธีการแก้ไขในเรื่องดังกล่าว คือ การแก้ไขไปที่ละ

จุดโดยดูจากตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งจะถูกแก้ไขอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นปัญหาที่แตกต่างจาก “นายอินทร์” กล่าวคือ การปลูกฝังให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา หากพนักงานยังไม่มีใจรักในองค์กรก็อาจทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ วิธีแก้ไข คือ การคัดเลือกพนักงาน และการฝึกอบรม จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีจิตใจผูกพันกับร้าน เป็นสิ่งแรกที่จะแทรกเข้าไปในวิถีคิดของพนักงาน เมื่อพนักงานมีวิถีคิดที่ดี และรักอาชีพ รักที่ทำงานของตนแล้ว การบริการที่ดีก็จะตามมา ลูกค้าก็จะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากพนักงานที่ดีด้วย

สำหรับปัญหาในด้านลูกค้ามี 2 ร้าน ได้แก่ “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ซึ่งมีปัญหาต่างกัน คือ “นายอินทร์” มีปัญหาในด้านความจงรักภักดีของลูกค้า ในอนาคตลูกค้าจะมีความซบซ้อมากขึ้น วิธีการแก้ไขในเรื่องดังกล่าว คือ จะต้องเปลี่ยนจากความต้องการให้ลูกค้ามีความภักดี เป็นการเป็นเพื่อนที่ดีของลูกค้ามากกว่า สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม จะต้องศึกษาลูกค้าให้ลึกกว่าเดิม เพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าให้มากขึ้น ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีปัญหาในด้านของการที่มีลูกค้า หลากหลาย ทำให้ไม่สามารถเจาะจงเรื่องการบริหารประสบการณ์ได้ชัดเจน วิธีการแก้ไข คือ ต้องแก้ไขไปที่ส่วนอย่างรวดเร็ว

### 3. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของลูกค้า พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมลูกค้า 3 ใน 5 ร้าน จาก ลูกค้าทั้งสิ้น 50 คน เข้าร่วมกิจกรรม 1 – 2 ครั้ง คือ ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “คิโนะคุนิยะ” ลูกค้า 2 ใน 5 ร้าน จากลูกค้าทั้งสิ้น 50 คน เข้าร่วมกิจกรรม 1 – 3 ครั้ง คือ ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมของ “นายอินทร์” และ “บีทูเอส” การเปิดรับข่าวสาร พบว่า ลูกค้าทราบข่าวสารจากหลายแหล่ง ได้แก่ ทราบข่าวด้วยตนเอง, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์, พนักงาน, จดหมาย, นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ โดยลูกค้า “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง มากที่สุด ในขณะที่ “นายอินทร์” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง, ป้ายประกาศ, พนักงาน, จดหมาย และนิตยสาร

ประเภทของกิจกรรมที่ลูกค้าเข้าร่วม มี 5 ประเภทใหญ่ ได้แก่ งานเปิดตัวหนังสือ, งานเสวนา, กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปี ได้แก่ “บ้านและสวนแฟร์”, “ปีนความรักด้วยความรู้” และ “งานวันเด็ก”, กิจกรรมถาวร ได้แก่ “เวทีนทาน” และ “โครงการอ่านหนังสือเพื่อคนตาบอด” และกิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ งานประดิษฐ์ของเล่น โดยมีผู้เข้าร่วมงานเปิดตัวหนังสือของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “คิโนะคุนิยะ” มากที่สุด, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีผู้เข้าร่วมงานเสวนาและผู้เข้าร่วม



กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปีมากที่สุด ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมถาวร และกิจกรรมอื่น ๆ ของ “บีทูเอส” จำนวนมากที่สุด

ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีความรู้สึกด้านบวก จำนวนมากที่สุด รองลงมา รู้สึกเป็นกลาง และ ความรู้สึกด้านลบ ร้าน “นายอินทร์” มีจำนวนลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวกจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ “บีทูเอส”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “คิโนะคุนิยะ” รองลงมา และซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เป็นอันดับสุดท้าย ในขณะที่ลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “คิโนะคุนิยะ” มีความรู้สึกเป็นกลาง จำนวนมากที่สุด และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านลบมากที่สุด จำนวน 3 คน ในขณะที่ “นายอินทร์”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ไม่มีลูกค้าที่มีความรู้สึกในด้านลบเลย โดยลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวกทั้ง 5 ร้าน มีสิ่งที่ชอบแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบการจัดงาน, ผู้จัดงาน และเนื้อหาของงาน ซึ่งผู้จัดงานในที่นี้ ได้แก่ นักเขียนที่มาเปิดตัวหนังสือ พบว่า ส่วนมากลูกค้าของทั้ง 5 ร้าน เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากชอบเนื้อหาของงาน ชอบรูปแบบการจัดงาน รองลงมาเป็น และชอบผู้จัดงาน เป็นอันดับสุดท้าย โดยลูกค้าของร้าน “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” ชอบผู้จัดงานมากที่สุด ในขณะที่ลูกค้า “นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ชอบเนื้อหาของงานมากที่สุด สำหรับลูกค้าของ “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ชอบรูปแบบการจัดงานมากที่สุด

#### 4. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

ความถี่ในการใช้บริการต่อเดือนของลูกค้า ทั้ง 50 คน โดยส่วนมากจะเข้าไปใช้บริการโดยเฉลี่ยเดือนละ 4 – 8 ครั้ง ซึ่ง “บีทูเอส” มีความถี่สูงสุด 6-8 ครั้ง โดยสาขาที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการ ส่วนมากจะเป็นสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า

ส่วนมากลูกค้าที่เข้าร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในด้านบวกมากที่สุด รองลงมา มีความรู้สึกเป็นกลาง และมีความรู้สึกด้านลบเป็นอันดับสุดท้าย โดยลูกค้ามีความรู้สึกด้านบวกจำนวนมากที่สุด สำหรับสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจมีหลายด้านด้วยกัน ซึ่งลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “บีทูเอส” มีความพึงพอใจด้านสินค้ามากที่สุด ในขณะที่ลูกค้าของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ชอบการจัดเรียงหนังสือมากที่สุด ลูกค้าของ “นายอินทร์” ชอบสภาพแวดล้อมมากที่สุด และลูกค้าของ “คิโนะคุนิยะ” ชอบมุมกาแฟมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามรายงานผลการวิจัยในบทที่ 4 โดยแบ่งออกเป็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า ร้านหนังสือทั้ง 3 ใน 5 ร้าน ให้ความสำคัญกับการขยายสาขาเป็นพิเศษ ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”

วิสัยทัศน์ของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” คือ จะเป็นผู้ดำเนินการทำให้คนไทยหาความรู้ได้ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้น โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนในทุกวันนี้ มีสาขามากที่สุดในกลุ่มร้านหนังสือประเภทเดียวกัน จะเห็นว่าการขยายสาขาเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการที่จะเข้าถึงร้านของตนได้ง่ายขึ้น เช่นเดียวกับ “ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ขยายสาขาภายในพื้นที่ของทั้งมหาวิทยาลัยของตน และขยายสาขาไปยังมหาวิทยาลัยอื่นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2549) ที่กล่าวว่า แนวทางการสร้างประสบการณ์จากลักษณะทางกายภาพ แนวทางหนึ่งก็คือ ความยากง่ายในการซื้อ หมายถึง สินค้า หรือบริการที่วางจำหน่าย หรือเปิดให้บริการในช่องทางจัดจำหน่ายมาก ใช้รูปแบบการกระจายสินค้าแบบเข้มข้น (Intensive Channel of Distribution) มีร้านค้าจำหน่าย หรือมีที่ให้ให้บริการหลายสาขา ย่อมเพิ่มโอกาสในการขาย และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าด้วย

ในขณะที่ ร้าน “นายอินทร์” นอกจากจะให้ความสำคัญในเรื่องการขยายสาขา ยังให้ความสำคัญในการเลือกทำเลสถานที่เป็นปัจจัยที่สำคัญ เช่นเดียวกันกับ “บีทูเอส” ซึ่งเป็นธุรกิจ ในเครือบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งอยู่ภายใต้ บริษัท เซ็นทรัลกรุ๊ป จำกัด จะขยายสาขาไปยังห้างสรรพสินค้าของตัวเอง และขยายสาขาไปตามห้างสรรพสินค้า และดิสนีย์แลนด์ ฟันนิมิตร์ซึ่งส่วนมากจะเปิดกิจการในสถานที่ที่ลูกค้าสะดวกในการเดินทาง สำหรับ “คิโนะคุนิยะ” ซึ่งเป็นเครือข่ายร้านหนังสือใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น ได้ขยายสาขาไปยังต่างประเทศจำนวนหลายสาขาทั่วโลก และได้มาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยซึ่งในขณะนี้ยังมีสาขาน้อยถ้าเทียบกับร้านหนังสืออีก 4 แห่งข้างต้น ถึงแม้ว่า “คิโนะคุนิยะ” ยังมีสาขาน้อย แต่ก็ได้เลือกทำเลที่ดี อาทิ ดิเอ็มโพเรียม และสยามพารากอน ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกในการใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสร้างประสบการณ์ของ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2549) กล่าวคือ ทำเลที่ตั้งที่ดีย่อมส่งผลต่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า

## ส่วนที่ 2 : ผลการวิจัย

### 1. กระบวนการการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

ร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความสำคัญกับการบริหารประสบการณ์ลูกค้ามานานแล้ว ซึ่งในการวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า นั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแผนโดยขอความคิดเห็นจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายวิจัยและพัฒนา

#### ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

ขั้นตอนที่ 1 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า พบว่า เป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า เหมือนกัน คือ การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า โดยมีเครื่องมือคือ แบบสำรวจความคิดเห็น หรือแบบสำรวจความพึงพอใจ แสดงว่าร้านหนังสือทั้งสอง ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของลูกค้า ก่อนที่จะกำหนดแนวทางการสร้างประสบการณ์ จะเห็นได้ว่าองค์การให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การและกลุ่มลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1997) ได้กล่าวถึง ลักษณะการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งนับเป็นการควบคุม และตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมด และเป็น การแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป และสุพิน ปัญญาภัก (2531) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์เอาไว้คือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่าง องค์การกับกลุ่มลูกค้าขององค์การเป็นต้นว่า องค์การเชิญกลุ่มลูกค้ามาร่วมกิจกรรมกับองค์การ และ ลักษณะของสารที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ได้แก่ สารที่มีประเภทย้อนกลับ เช่น สื่อประเภทโทรศัพท์ วิทยุติดต่อ แบบสอบถามความต้องการของกลุ่มลูกค้า แบบแสดงความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับองค์การ แบบประเมินผลคุณภาพสินค้าที่องค์การผลิต เป็นต้น ในขณะที่ “นายอินทร์” มีขั้นตอนแรกในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า คือ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schmitt (2003) และวิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ซึ่งกล่าวว่าขั้นตอนที่ 1 ของการบริหารประสบการณ์ลูกค้า คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงวิธีการดำเนินชีวิตของลูกค้า พฤติกรรมการซื้อ และการใช้สินค้า ย่อมเป็นข้อมูลในการออกแบบตราสินค้า กลยุทธ์การเจาะตลาด เป้าหมายให้ชัดเจน ข้อมูลเหล่านี้จะได้มาด้วยการวิจัยอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าต้องการ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนที่ 2 เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าที่ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจาก “นายอินทร์” มีขั้นที่สอง คือ การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schmitt (2003) ที่ได้กล่าวว่า ขั้นตอนที่ 2 ของการบริหารประสบการณ์ลูกค้า คือ ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งโครงสร้างประสบการณ์ของลูกค้า ทำหน้าที่สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายใน และภายนอก เพื่อตอกย้ำว่าองค์กร ตราสินค้า และผลิตภัณฑ์ขององค์กร มีจุดยืนหรือจุดเด่นในด้านใด นำเสนอคุณค่าอะไรกับกลุ่มลูกค้าบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ในขั้นนี้แต่ละร้านมีขั้นตอนแตกต่างกัน คือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” มีขั้นตอนที่ 3 คือ การวางแผนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในภาพใหญ่ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะเข้ามาปรึกษาหารือถึงวิธีที่เหมาะสมกับการบริหารประสบการณ์ลูกค้า, “นายอินทร์” คือ การคัดเลือกเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์ซึ่งขั้นตอนนี้ฝ่ายประชาสัมพันธ์เริ่มเข้ามามีบทบาทในการช่วยคัดเลือกเครื่องมือในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า ได้แก่ การออกแบบหน้าร้าน การตกแต่ง กราฟฟิค การตกแต่งชั้น แสงไฟ เป็นต้น, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” คือ การดำเนินการแก้ไข ในขั้นตอนที่ 3 นี้ ร้านหนังสือที่มีขั้นตอนใกล้เคียงกับแนวคิดของ ชันจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2549) มากที่สุด คือ “นายอินทร์” กล่าวคือ ขั้นตอนการออกแบบประสบการณ์ที่มีต่อตราสินค้า เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีจากสื่อ และเอกสารเสนอขายขององค์กร เช่น โบรชัวร์ โฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกระจายเสียง การออกแบบเว็บไซต์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ร้าน คือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เป็นขั้นปฏิบัติการ, “นายอินทร์” ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีส่วนช่วยในการกำหนดวิธีการลงไปในเรื่องมือต่างๆ และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เป็นขั้นสุดท้าย คือ การประเมินผล ในขั้นตอนที่ 4 นี้ มีเพียง “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” เท่านั้นที่มีความสอดคล้องกันกับแนวคิดของ วิทยา ดำนธารังกุล และพิภพ อุดร (2549) มีขั้นตอนที่ 4 คือ ดำเนินการและวัดผล ขั้นตอนนี้ คือ การดำเนินการตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีระบบการติดตาม และประเมินผลประสบการณ์ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงแง่มุมประสบการณ์ลูกค้า

ขั้นตอนที่ 5 จะมีเพียง “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “นายอินทร์” เท่านั้น ซึ่งทั้งสองร้านมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” มีขั้นตอนสุดท้าย คือ การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล ในขณะที่ “นายอินทร์” เป็นการนำเครื่องมือไปใช้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler (2004) ได้กล่าวว่า การสื่อสารนั้นเป็นคำที่กว้างกว่าและเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่ว่าคุณจะทำใจหรือไม่ก็

ตาม เสื้อผ้าพนักงานขายสื่อสารกับลูกค้า แคตตาล็อกสินค้าก็สื่อสารกับลูกค้า การตกแต่งบริษัทก็สื่อสารกับลูกค้า ทุกอย่างล้วนแต่มีส่วนสร้างความประทับใจให้กับผู้รับสารทั้งสิ้น นี่คงอธิบายได้ว่า เพราะเหตุใด ความสนใจเรื่อง ทักษะการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หรือ ไอเอ็มซี จึงได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความประทับใจที่สอดคล้องกันในสายตาของผู้พบเห็นทุกราย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร ข้าวของ อุปกรณ์ สถานที่ และการกระทำ ทั้งนี้ก็เพื่อสื่อความหมายและคำมั่นสัญญาของแบรนด์ โดยทุกอย่างต้องเริ่มจากการกำหนดสิ่งที่ถือว่าเป็นคุณค่าของบริษัทและดูแลให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามคุณค่าเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 6 ของ “นายอินทร์” คือ การประเมินผล ซึ่งมีการประเมินผลโดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ดูแล ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มดำเนินการวิจัยมา 1 ปีแล้ว มีวิธีการประเมิน คือ การส่งเจ้าหน้าที่ และลูกค้านิรนามไปประเมินในด้านตัวร้านสาขา และการบริการของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549) ในขั้นการดำเนินการและวัดผล โดยการปลอมตัวเป็นลูกค้า (Mysterious Shoppers) ดำเนินการโดยให้นักวิจัยทดลองติดต่อกับบริษัทในจุดสัมผัสต่าง ๆ ที่มีอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ ทั้งนี้โดยไม่แสดงตนว่าเป็นนักวิจัย แต่ทำตนเสมือนเป็นลูกค้าโดยทั่วไป หลังจากนั้นก็จัดทำรายงานผลการประเมินประสบการณ์การติดต่อผ่านจุดสัมผัสต่าง ๆ ในมุมมองของลูกค้า ให้กับองค์กร

ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของ “ซีเอ็ดมูคเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันมากกว่า “นายอินทร์” ซึ่งแตกต่างจากอีกสองร้าน เนื่องจากสองร้านข้างต้นจะเน้นการแก้ปัญหาและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารประสบการณ์มากกว่า

### แนวทางการสร้างประสบการณ์ลูกค้า

ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีแนวทางการสร้างประสบการณ์ทางกายภาพและทางความรู้สึก ซึ่งได้แก่ ด้านสินค้า, ท่าเลที่ตั้ง, การจัดส่งสินค้า, กิจกรรมการตลาดที่จัดขึ้น, ความง่ายในการซื้อ, การบริการ, สภาพแวดล้อมในการซื้อ, ความตื่นเต้น, ความเพลิดเพลิน, ความผ่อนคลาย, ความเป็นมิตร, ความจริงใจ, ความชื่นชอบ และการเป็นที่ยอมรับให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล (2547) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับมี 2 ประเภท Physical คือสามารถตรวจสอบวัดผลได้เป็นรูปธรรม เช่น เวลารอให้บริการ การตกแต่งหน้าร้าน การตกแต่งบรรยากาศ การแต่งตัวพนักงานให้บริการ เบอร์โทรจดจำง่าย สถานที่จอดรถสะดวก อยู่ในตำแหน่งที่หาง่าย รูปลักษณ์ การออกแบบ สี สัน ผลิตภัณฑ์ อีกตัวหนึ่งคือ Emotional เช่น ความใส่ใจ ไม่ตรีจิต ช่วยดูแลเห็นอกเห็นใจลูกค้า อบอุ่นจริงใจ สดใส แปลกใหม่ไม่เคยพบมาก่อน รู้สึกปลอดภัย ไร้กังวล สบายใจ ไวใจได้ เราจะเห็นว่าประสบการณ์ทางอารมณ์ลึกและกินใจอยู่ได้นาน แต่ ก็ต้องมีพื้นฐาน

มาจากการสร้างประสบการณ์ที่เห็นเป็นรูปธรรมจับต้องได้ เช่น บรรยากาศเป็นมิตร เกิดมาจากคำพูดทักทาย รอยยิ้มบนใบหน้าพนักงานต้อนรับ ถามสาระทุกข์สุขดิบ ความรวดเร็วในการให้บริการ ดังนั้นมาตรฐานที่เรากำหนด และประเมินค่าได้นั้นเป็นประสบการณ์ รูปธรรม Physical ส่วนประสบการณ์ทางอารมณ์ เป็นการวัดโดยอ้อมๆ จากความรู้สึกลูกค้า ดังนั้นในการออกแบบประสบการณ์นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึง ประสบการณ์ทั้งสองประเภท และ กำหนดขบวนการ และ ทำที่ การมอบประสบการณ์ให้ ลูกค้า ในส่วนของ “ซีเอ็ดบ็อกเซ็นเตอร์” ได้ให้ความสำคัญในการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าภายในเวลาที่กำหนดไว้ ถ้าส่งตรงกำหนดลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจมาก ถ้าเข้าไปแต่อยู่ในระดับที่ลูกค้ารับได้ลูกค้าก็จะประทับใจในระดับหนึ่ง แต่ถ้าส่งช้ามากลูกค้าก็จะรู้สึกไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของแบบจำลองความคาดหวัง (Expectation Model) พัฒนาขึ้น โดย Zeithaml, Berry and Parasuraman (สมวงศ์ พงศ์สถาพร, 2546) โดยกล่าวว่า ความคาดหวังของลูกค้าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่จะประกอบด้วยความคาดหวังในสองระดับ และระยะห่างที่ยอมรับได้ รวมเป็นสามองค์ประกอบด้วยกันคือ (1) Desired Service ความคาดหวังที่ลูกค้าหวังไว้ว่าจะได้รับ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการ และเชื่อว่าจะมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับบริการ หรือควรจะได้รับบริการ (2) Adequate Service ความคาดหวัง หรือบริการในระดับที่ต่ำลงมา เรียกว่าบริการขั้นต่ำ คือ อย่างน้อยที่สุดต้องได้รับบริการอย่างนี้ แม้ไม่ได้บริการในระดับที่พึงปรารถนา (3) Zone of Tolerance เขตแห่งบริการที่พอรับได้ หรือเขตแห่งความอดทน พื้นที่ที่เป็นความแตกต่าง ระหว่างบริการที่พึงปรารถนา กับบริการขั้นต่ำ ถึงแม้ลูกค้าจะไม่ได้รับบริการที่พึงปรารถนา แต่ถ้าบริการนั้นไม่เลวร้ายขนาดต่ำไปกว่าระดับบริการขั้นต่ำ ลูกค้าก็ยังพอทำได้ เพราะยังเป็นบริการที่อยู่ในเขตที่พอรับได้

### จุดติดต่อประสบการณ์ลูกค้า

จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรงของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ได้แก่ บรรยากาศของร้าน การบริการของพนักงาน และการจัดกิจกรรมพิเศษ โดยร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน ได้ออกแบบตกแต่งร้าน ให้มีความทันสมัยเหมาะแก่การเข้าไปใช้บริการ ในเรื่องของการบริการและพนักงาน ได้ให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรม เพื่อให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิภพ อุดร (2547) ได้กล่าวว่า บรรยากาศของจุดติดต่อ คือ ภูเขาแห่งการสร้างสรรค์ที่ประทับใจ ดังนั้น ธุรกิจบริการที่ต้องการสร้างความประทับใจที่ดีของลูกค้าอย่างยั่งยืนจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการออกแบบหน้าร้าน หรือ จุดติดต่อที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Touch Points ให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจ นอกจากนี้ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้านยังมีการจัดกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ การเปิดตัวหนังสือ, การเสวนาความรู้ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ชีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ (2550) ได้กล่าวว่า การจัดกิจกรรมทางการตลาด การเป็น

ผู้สนับสนุนทางการตลาดและการจัดงานแสดงสินค้า ทั้งสามเครื่องมือนี้ มีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างประสบการณ์ระหว่างตราสินค้าและองค์กรกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การที่ลูกค้ามีโอกาสไปร่วมกิจกรรมของตราสินค้า การเข้าไปชมการแสดงคอนเสิร์ตหรือกีฬาแมตช์สำคัญๆ ที่มีตราสินค้าเป็นสปอนเซอร์ ตลอดจนการเข้าไปเดินชมงานแสดงสินค้าที่มีบูธแสดงผลผลิตภัณฑ์ของตราสินค้า ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมที่นำไปสู่ประสบการณ์ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกับตราสินค้าและองค์กร

จุดติดต่อประสบการณ์ทางอ้อมในด้านของสิ่งพิมพ์นั้น มี “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” และ “คิโนะคุนิยะ” ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดย “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” จะใช้จดหมายข่าวสำหรับสมาชิก ส่วน “คิโนะคุนิยะ” จะใช้สิ่งพิมพ์ในการทำเอกสารแนะนำหนังสือใหม่ ในขณะที่ “นายอินทร์” กำลังจะลดการใช้สิ่งพิมพ์ประเภทจดหมายข่าวลง เนื่องจากต้องการประหยัดพลังงานให้กับประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อวาระกุล (2541) ได้กล่าวว่า สื่อประเภทสิ่งพิมพ์เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ภายนอกหน่วยงานที่ใช้เพื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน และเสรี วงศ์มณฑา (2542) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า เอกสารต่าง ๆ เป็นช่องทางการสื่อสารช่องทางหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่่มักจะไม่ดึงดูดใจของคนทั่วไป ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการจัดวางรูปแบบ (Lay Out) และคุณภาพของหนังสือไม่เหมาะสม ได้แก่ จดหมายข่าว วารสาร แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น

จุดติดต่อประสบการณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่ง “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” มีเว็บไซต์ที่ให้ข้อมูลของร้าน ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และการสั่งซื้อหนังสือ นอกจากนี้ยังมีเว็บบอร์ด และห้องสนทนา ให้สำหรับลูกค้าไว้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติชมร้านหนังสือ และการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2549) ได้กล่าวว่า เว็บไซต์ และอีเมลล์ที่ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นจุดติดต่อประสบการณ์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่จะสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี วงศ์มณฑา (2546) ได้กล่าวว่า สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ การจัดทำเว็บไซต์ขององค์กรนั้น ปัจจุบันถือว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเพราะว่าให้ข้อมูลได้มาก ค่าบริการถูก แก้ไขได้ง่าย รวดเร็ว เชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่น ๆ ได้ และเป็นการสื่อสารสองทาง

## การพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

“ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีการพัฒนาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เริ่มจากการกำหนดการรับรู้ของลูกค้าก่อน โดยที่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” เน้นว่าการรับรู้ของลูกค้านั้นควรจะตรงกับจุดแข็งที่องค์กรมี หรือถ้าไม่ตรงก็ควรจะหาประสบการณ์อื่นมาทดแทนกัน สำหรับ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ให้ความคิดเห็นว่านอกจากต้องให้ลูกค้ารับรู้ในสิ่งที่องค์กรต้องการรับรู้แล้ว จากนั้นจะต้องมาดูในส่วนของ การฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ให้กับพนักงานทุกคนต่อไป ทั้งสองร้านข้างต้น แตกต่างจาก “นายอินทร์” ซึ่งมองว่าขั้นตอนในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า ควรทำให้ลูกค้าประทับใจในสภาพแวดล้อม บรรยากาศของร้าน พนักงาน การจัดกิจกรรม ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในรูปแบบของสินค้าที่มี และพัฒนาไปยังกลุ่มธุรกิจอื่นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Don และ Heidi Schultz (2007) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการทำ IMC คือ การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ทั้งในเชิงการสื่อสารการตลาด ตลอดจนพนักงาน และสินค้าและบริการขององค์กร การสร้างประสบการณ์โดยรวมให้แก่ลูกค้า (Total customer experience) หมายความว่า ประสิทธิภาพของสินค้าหรือบริการ วิธีการที่สินค้าหรือบริการถึงมือผู้บริโภค ความสามารถของช่องทางการขายที่สามารถช่วยให้สินค้าถึงมือผู้รับในเวลาที่เหมาะสม การบริการลูกค้า ตลอดจนการทำกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนนั้น ๆ ของบริษัท ในการทำไอเอ็มซี บริษัทต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ทั้งหมด และบริหารปัจจัยเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

## การบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์

ในส่วนของ การบริหารประสบการณ์ลูกค้ากับการประชาสัมพันธ์ของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ซึ่งได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” พบว่า แต่ละร้านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์แตกต่างกัน กล่าวคือ “ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์” ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่มีฝ่ายการตลาดเพื่อวางแผนการบริหารประสบการณ์ โดยการประชาสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วเพียงแต่ไม่ได้มีการเผยแพร่ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งมองว่าให้สิ่งที่ทำทุกวันเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ตัวเอง นอกเหนือจากนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการปฏิบัติและการเข้ามาสัมผัสด้วยตนเองมากกว่า ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า รากฐานของการประชาสัมพันธ์ คือ การที่องค์กรดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส ปฏิบัติตนเป็นองค์กรที่ดี ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ด้วยการเข้ามาสัมผัสด้วยตนเอง เมื่อองค์กรดีแล้ว การประชาสัมพันธ์ก็จะดำเนินการได้ง่ายกว่าองค์กรที่ไม่มีพื้นฐานของความดีเลย สำหรับ “นายอินทร์” ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้ลูกค้ารับรู้ออกไปตามแนวคิดของ



องค์กรเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน โดยจะต้องสื่อสารกิจกรรมออกไปยังกลุ่มลูกค้า โดยการจัดการกิจกรรมนั้นอยู่ในขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ขั้นตอนที่ 4 คือการกำหนดวิธีการลงในเครื่องมือ นอกจากการกำหนดกิจกรรมแล้วยังมีการกำหนดเรื่องการบริหาร พนักงาน และการเสวนามุมกาแฟ เป็นต้น ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือฟ้าฯ” ในแต่ละกิจกรรมฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องปรึกษากับฝ่ายจัดซื้อเพื่อดูแนวโน้มการจัดกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเป็นกิจกรรมภาพลักษณ์ และเพื่อสังคม เมื่อจบการจัดกิจกรรมจะมีการประเมินผลโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนาวดี ศิริทองถาวร (2548) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ คือ การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรหรือหน่วยงานธุรกิจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน โดยใช้วิธีการบอกกล่าวเผยแพร่ และชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน กิจกรรม รวมทั้งใช้วิธีการอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์กรธุรกิจไปสู่กลุ่มประชาชน เพื่อหวังผลให้ได้รับความนิยม และความร่วมมือสนับสนุนจากกลุ่มประชาชนตามเป้าหมายขององค์กรธุรกิจ

## 2. ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ

ในส่วนของปัญหาด้านการบริการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” มีความกังวลในปัญหาด้านการบริการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้ลูกค้าอาจจะเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ วิธีการแก้ไข คือ การแก้ไขไปที่ละจุดโดยดูจากตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งจะถูกแก้ไขอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นปัญหาที่แตกต่างจาก “นายอินทร์” กล่าวคือ การปลูกฝังให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา หากพนักงานยังไม่มีใจรักในองค์กรก็อาจทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีได้ วิธีแก้ไข คือ การคัดเลือกพนักงาน และการฝึกอบรมจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีจิตใจผูกพันกับร้าน เป็นสิ่งแรกที่จะแทรกเข้าไปในวิถีคิดของพนักงาน เมื่อพนักงานมีวิถีคิดที่ดี และรักอาชีพ รักที่ทำงานของตนแล้ว การบริการที่ดีก็จะตามมา ลูกค้าก็จะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากพนักงานที่ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์เพื่อการส่งเสริมการตลาดของ วรณี ชลนภาสติดิษฐ์ (2530) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์เพื่อการส่งเสริมการตลาดด้านพนักงานในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถ และพยายามติดต่อกับสาธารณชนและเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตัวสินค้าและองค์กร เพราะถ้าพนักงานมีความรู้สึกดังกล่าวแล้ว ย่อมจะทำให้กระบวนการในการทำประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น

สำหรับปัญหาในด้านลูกค้ามี 2 ร้าน ได้แก่ “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ซึ่งมีปัญหาต่างกัน คือ “นายอินทร์”มีปัญหาในด้านความจงรักภักดีของลูกค้า ในอนาคตลูกค้าจะมีความซบซึ้งมากขึ้น วิธีการแก้ไขในเรื่องดังกล่าว คือ จะต้องเปลี่ยนจากความต้องการให้ลูกค้ามีความภักดี เป็นการเป็นเพื่อนที่ดีของลูกค้ามากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้กล่าวว่า ในการทำงานประชาสัมพันธ์เราต้องทำให้ผู้ที่เป็ลูกค้าเข้าใจ และรักบริษัท เพราะมีคำพูดว่า “ไม่มีใครสามารถสร้างความร่ำรวยได้จากลูกค้าที่มีความเกลียดชัง” เพราะฉะนั้นเราก็ต้องใช้ความรักเป็นฐานะที่จะนำไปสู่ความชื่นชมสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2546) ได้กล่าวว่า ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจมาก ลูกค้าจะมีความภักดีสูง ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจต่ำ ลูกค้าจะมีความภักดีต่ำ ยิ่งถ้ามีความพึงพอใจสูงมาก ๆ ลูกค้าจะมีความภักดีสูงในลักษณะที่เป็นทวีคูณยิ่งขึ้นไปอีก ความสัมพันธ์นี้ไขความลับไปสู่ข้อเท็จจริงที่สำคัญคือ ความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่องานบริการ จะนำไปสู่ผลกำไรของบริษัทในระยะยาว ในส่วนของตลาดเฉพาะกลุ่มจะต้องศึกษาลูกค้าให้ลึกกว่าเดิม เพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ปรมะ สตะเวทิน (2546) ได้กล่าวว่า ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะตัดสินถึงความสำเร็จ หรือไม่สำเร็จในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ดังนั้นผู้ส่งสารจึงต้องคำนึงถึงผู้รับสารตลอดเวลาทั้งก่อนการสื่อสาร, ขณะที่ทำการสื่อสาร และหลังการสื่อสาร ก่อนการสื่อสารผู้ส่งสารควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภูมิหลังของผู้รับสาร เพื่อเตรียมตัววางแผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารของตน ในส่วนของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีปัญหาในด้านของการที่มีลูกค้า หลากหลาย ทำให้ไม่สามารถเจาะจงเรื่องการบริหารประสิทธิภาพได้ชัดเจน วิธีการแก้ไข คือ ต้องแก้ไขไปที่ละส่วนอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้กล่าวว่า เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์มีมากมายหลายกลุ่ม การที่เราจะทำประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ และแก้ไขปัญหานั้นมีกลุ่มเป้าหมายหลายกลุ่มมาก การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก และยังคงอาศัยเวลาชานาน

### 3. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของลูกค้า พบว่า จำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรมลูกค้าทราบข่าวสารจากหลายแหล่ง ได้แก่ ทราบข่าวด้วยตนเอง, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์, พนักงาน, จดหมาย, นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ โดยลูกค้า “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ”, “บีทูเอส” และ “คิโนะคุนิยะ” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง มากที่สุด ในขณะที่ “นายอินทร์” ได้รับข่าวสาร ด้วยตนเอง, ป้ายประกาศ, พนักงาน, จดหมาย และนิตยสาร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2540) ได้กล่าวว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องเตรียมการจัดจำแนกสื่อการประชาสัมพันธ์ และเตรียมการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ สื่อการประชาสัมพันธ์นั้นมีอยู่ 2 ประเภท คือ สื่อที่สถาบัน

ผลิตและเผยแพร่เอง และสื่อมวลชน และยังมีแนวคิดของ วาสนา จันทรสว่าง และดวงพร คำณูวัฒน์ (2541) ได้กล่าวว่า สื่อเป็นพาหนะนำสาร เพราะเป็นสื่อสำคัญที่หากผู้สื่อสารสามารถควบคุมและรู้จักเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาสแล้ว จะทำให้การสื่อสารครั้งนั้นมีประสิทธิภาพได้ สำหรับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารกับคนจำนวนมาก ที่เราเรียกว่า “สื่อมวลชน” มีหลายประเภท ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และภาพยนตร์ แต่ละประเภทยังมีข้อดี และข้อจำกัดในตัวเองแตกต่างกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen และ Uphoff (1997) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ระยะเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม, การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วม โดยการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการร่วมมือ รวมทั้งการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ

ประเภทของกิจกรรมที่ถูกค้าเข้าร่วม มี 5 ประเภทใหญ่ ได้แก่ งานเปิดตัวหนังสือ, งานเสวนา, กิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปี ได้แก่ “บ้านและสวนแฟร์”, “ปีนความรักด้วยความรู้” และ “งานวันเด็ก”, กิจกรรมถาวร ได้แก่ “เวทีนิทาน” และ “โครงการอ่านหนังสือเพื่อคนตาบอด” และกิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ งานประติมากรรมของเล่น โดยมีผู้ร่วมงานเปิดตัวหนังสือของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “คิโนะคุนิยะมากที่สุด, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีผู้ร่วมงานเสวนาและผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปีมากที่สุด ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมถาวร และกิจกรรมอื่น ๆ ของ “บีทูเอส” จำนวนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตรกรรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2548) ได้กล่าวว่า การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์คือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจริงมิใช่ตั้งอยู่บนความหลอกลวง ด้วยเหตุนี้การประชาสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นตัวกำหนดกิจกรรม โดยยึดเอาความสนใจของประชาชนเป็นแนวทางเลือกของนโยบายการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มีความรู้สึกด้านบวก จำนวนมากที่สุด รองลงมา รู้สึกเป็นกลาง และความรู้สึกด้านลบ โดย Vroom (1964) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจไว้ว่า เป็นผลจากบุคคลนั้นๆ เข้าไปมีส่วนร่วมใน กิจกรรม หรือเข้าไปรับรู้และพอใจ โดยความหมายของความพึงพอใจสามารถทดแทนความหมายของเจตคติได้ แรงจูงใจ = ผลของความพึงพอใจ + ความคาดหวัง จากสมการ หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ต่อการประเมินผลงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของตน หรือแรงจูงใจที่บุคคลจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรใดจะเป็นผลที่เกิดจากเจตคติต่อองค์กร หรือการทำงานขององค์กรนั้นรวมกัน ความคาดหวังที่เขาคาดหวังไว้ ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและได้รับการตอบสนองทั้งรูปธรรม และนามธรรมเป็นไปตามที่คาดหวังไว้แรงจูงใจที่จะมีความรู้สึกพึงพอใจก็จะสูงแต่ในทางกลับกันถ้ามีเจตคติในเชิงลบต่องาน และการตอบสนองไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้แรงจูงใจที่จะมีความรู้สึกพึงพอใจก็จะต่ำลงไปด้วย และสอดคล้องกับ สุชาดา จักรพิสุทธ์ (2549) ได้ให้แนวคิด

เกี่ยวกับชุมชนในกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ ชุมชนโดยเจตนา คือ หลากหลาย มีความสัมพันธ์  
 แนวราบ ทำกิจกรรม หรือ ภารกิจร่วมกันเป็นกลุ่มความสัมพันธ์ใหม่ในระยะเวลาหนึ่ง

โดยลูกค้าที่มีความรู้สึกด้านบวกทั้ง 5 ร้าน มีสิ่งที่ชอบแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน  
 รูปแบบการจัดงาน, ผู้จัดการ และเนื้อหาของงาน ซึ่งผู้จัดการในที่นี้ ได้แก่ นักเขียนที่มาเปิดตัว  
 หนังสือ พบว่า ส่วนมากลูกค้าของทั้ง 5 ร้าน เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากชอบเนื้อหาของงาน ชอบ  
 รูปแบบการจัดงานรองลงมาเป็น และชอบผู้จัดการ เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ ประมะ สตะ  
 เวทิน (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยของสาร ซึ่งประกอบด้วย รหัสสาร, เนื้อหาสาร และการจัดสาร โดย  
 เนื้อหาสาร หมายความว่าสิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของสารซึ่งถ่ายทอดความคิด, เจตนารมณ์ และ  
 วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ส่วนประกอบของเนื้อหาสารก็คือสาระ หรือประเด็นต่าง ๆ เมื่อนำเอา  
 สาระหรือประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มารวมกันเป็นโครงสร้าง ก็จะได้เนื้อหาสารทั้งหมด

#### 4. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

ความถี่ในการใช้บริการต่อเดือนของลูกค้า ทั้ง 50 คน โดยส่วนมากจะเข้าไปใช้บริการโดย  
 เฉลี่ยเดือนละ 4 – 8 ครั้ง ซึ่ง “บีทูเอส” มีความถี่สูงสุด 6-8 ครั้ง โดยสาขาที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการ  
 ส่วนมากจะเป็นสาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า โดยส่วนมากลูกค้าที่เข้าร้านหนังสือทั้ง 5 ร้าน มี  
 ความพึงพอใจต่อบรรยากาศในด้านบวกมากที่สุด รองลงมามีความรู้สึกเป็นกลาง และมีความรู้สึก  
 ด้านลบเป็นอันดับสุดท้าย โดยลูกค้ามีความรู้สึกด้านบวกจำนวนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี  
 ความพึงพอใจของ Shelley (1975) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่าด้วยความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ  
 ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ เซลลี่ ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุป  
 ได้ว่าความพึงพอใจ เป็นความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ  
 ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่  
 แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับสามารถทำให้เกิด  
 ความสุข หรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มได้อีก

สำหรับสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจมีหลายด้านด้วยกัน ซึ่งลูกค้าของ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์” และ “บีทู  
 เอส” มีความพึงพอใจด้านสินค้ามากที่สุด ในขณะที่ลูกค้าของ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” ชอบการจัดเรียง  
 หนังสือมากที่สุด ลูกค้าของ “นายอินทร์” ชอบสภาพแวดล้อมมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย  
 ของ สมปอง โชนบุตร (2539) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านจำหน่ายหนังสือที่มีผลต่อการ  
 ตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า ผลการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านที่มีผลต่อการ  
 ตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า พบว่า อันดับ 1 คือ เรื่องบรรยากาศในร้าน ซึ่งหมายความรวมถึง  
 การจัดตกแต่งภายในร้าน การจัดหน้าร้าน การจัดหมวดหมู่ การโชว์หนังสือ และความสะดวกใน  
 การเลือกหาและเลือกซื้อหนังสือ อันดับ 2 คือ ทำเลที่ตั้งร้าน อันดับ 3 คือ ความรวดเร็ว ในการนำมา

จำหน่าย อันดับ 4 คือ การให้บริการจากพนักงานขาย อันดับ 5 คือ การให้บริการเทคนิคการขาย ใน ส่วนของลูกค้าของ “ลินะคุนิยะ” ชอบมุมกาแฟมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ญาดา ยงพันธ์กุล ฐิติพร ตั้งไตรธรรม และมาลีรัตน์ จันทรัมย์ (2550) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของ การตลาดเชิงประสบการณ์ คอฟฟี่ แบ้งค์กึ่งของธนาคารกสิกรไทย ต่อภาพลักษณ์และทัศนคติของ ผู้บริโภค จากผลการวิจัยพบว่า การมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและกลยุทธ์การนำร้าน กาแฟเข้ามาให้บริการในธนาคารนั้น จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างเกิดทัศนคติและ รับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธนาคารในแง่บวก

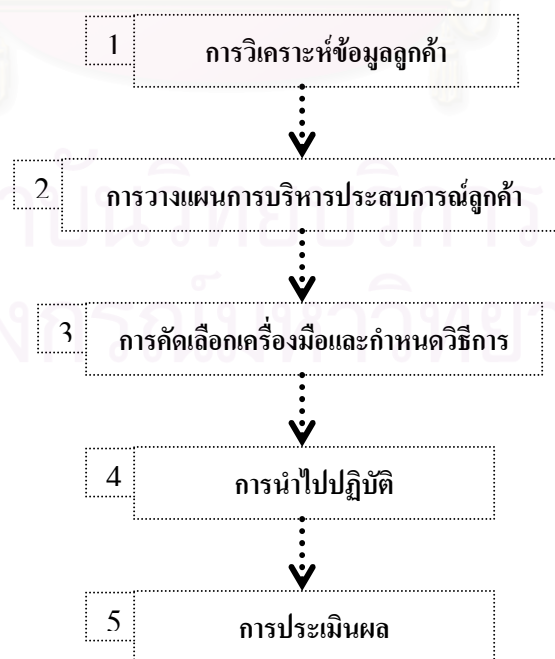
## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 1. ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจร้านหนังสือ

จากผลการศึกษา พบว่า ร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน ได้แก่ “ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์”, “นายอินทร์” และ “ศูนย์หนังสือจุฬาฯ” มีขั้นตอนในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าแตกต่างกันในแต่ละร้าน และ แตกต่างจากแนวคิดของนักวิชาการที่มีอยู่ในบางขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้นำแนวทางของร้านหนังสือ ทั้ง 3 ร้าน มาประยุกต์ให้เกิดเป็นขั้นตอนที่ร้านหนังสือควรปฏิบัติ ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

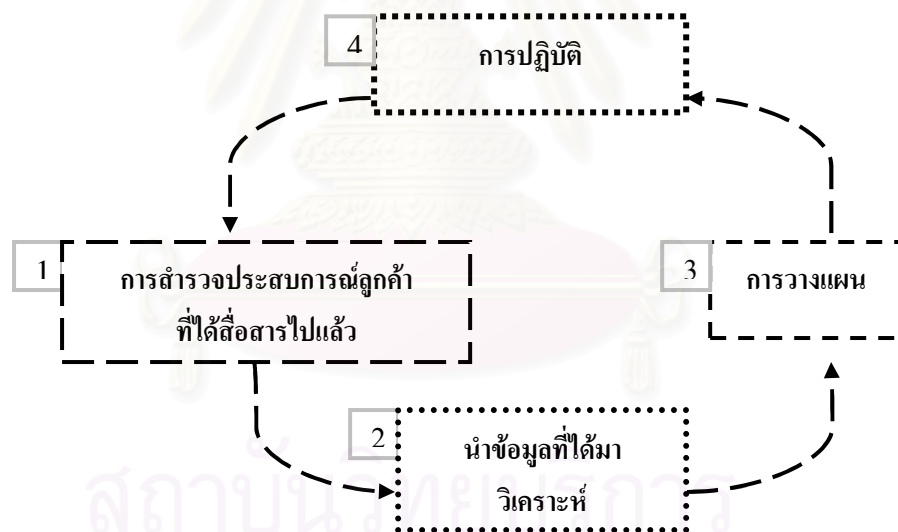
แผนภาพที่ 2 แบบที่ 1 เหมาะสำหรับองค์กรที่ไม่เคยมีการวางแผนการบริหาร ประสบการณ์ลูกค้ามาก่อน



แบบที่ 1

ขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า แบบที่ 1 เริ่มจาก (1) การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้า ศึกษาลูกค้า วิธีการดำเนินชีวิต และประสิทธิภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน (2) นำข้อมูลที่ได้มาวางแผน (3) การคัดเลือกเครื่องมือและกำหนดวิธีการ เช่น กำหนดสภาพแวดล้อมของร้าน พนักงาน เครื่องมือแจ้งข่าวสาร และกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น (4) การปฏิบัติ ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ (5) การประเมินผล ด้วยการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นด้านลูกค้า ซึ่งจะใช้เครื่องมือคือ แบบสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้า ในด้านพนักงานและการบริการ จะมีเจ้าหน้าที่ และลูกค้านิรนาม ไปทำการประเมิน ในแบบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าก่อน เพื่อต้องการทราบว่าลูกค้าคือใคร มีวิธีการดำเนินชีวิตอย่างไร และมีประสิทธิภาพต่อองค์การอย่างไร ก่อนที่จะเริ่มวางแผน คัดเลือกเครื่องมือ นำไปปฏิบัติ และประเมินผล ขั้นตอนในรูปแบบที่ 1 นั้น เหมาะสมกับองค์การที่ไม่เคยมีการวางแผนการบริหารประสิทธิภาพมาก่อน โดยต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าตั้งแต่แรก

แผนภาพที่ 3 แบบที่ 2 เหมาะสำหรับองค์การที่เคยมีการวางแผนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาแล้ว



แบบที่ 2

ขั้นตอนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้า แบบที่ 2 เริ่มจาก (1) การประเมินหรือสำรวจประสิทธิภาพลูกค้า (2) การวิเคราะห์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจประสิทธิภาพของลูกค้ามาวิเคราะห์ว่ามีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร (3) การวางแผน คือ การนำประสิทธิภาพของลูกค้าที่ได้มาวางแผน และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม (4) การปฏิบัติ โดยนำแผนที่วางไว้ไปดำเนินการ และประเมินประสิทธิภาพที่ลูกค้าได้รับเป็นไปตามวัฏจักรข้างต้น ในแบบที่ 2 นี้เหมาะสำหรับองค์การที่เคยมีการวางแผนการบริหารประสิทธิภาพลูกค้ามาแล้ว เนื่องจาก ขั้นตอนแรกคือ การประเมินหรือ

สำรวจประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งเป็นการสำรวจประสบการณ์ของลูกค้า หลังจากที่ต้องการได้ทำการสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้ลูกค้ารับรู้มาก่อนหน้านี้แล้ว

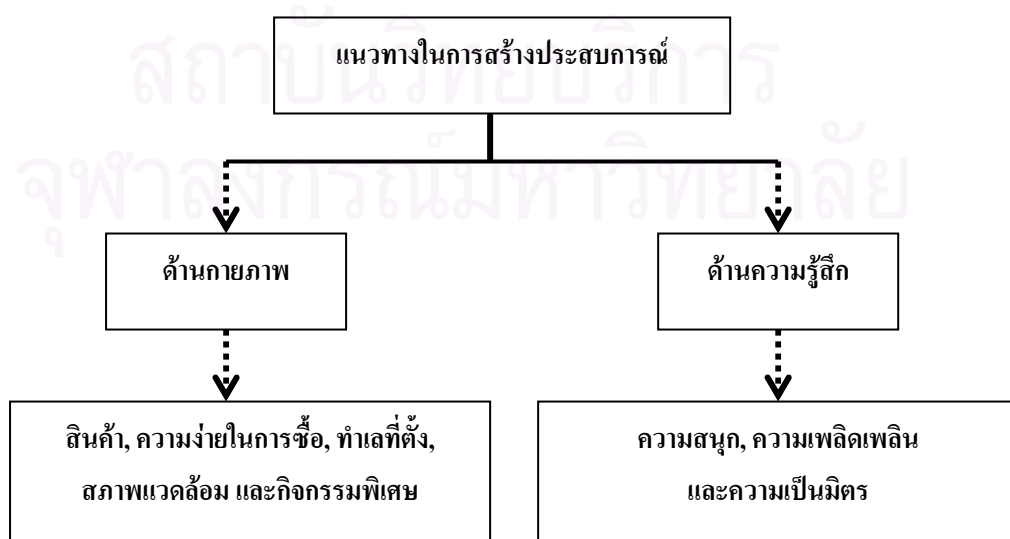
ขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ลูกค้าทั้ง 2 แบบข้างต้นนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจร้านหนังสือได้ ซึ่งเป็นการนำแนวทางของร้านหนังสือทั้ง 3 ร้าน มาประยุกต์ให้เกิดเป็นขั้นตอนที่ร้านหนังสือควรปฏิบัติ เพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กร

## 2. แนวทางการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า

แนวทางการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ ควรให้ความสำคัญทั้งประสบการณ์ทางกายภาพ ได้แก่ ความหลากหลาย และเพียงพอของสินค้า ความง่ายในการซื้อทำเลที่ตั้งที่มีความสะดวก สภาพแวดล้อมที่ดี การจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และประสบการณ์ทางความรู้สึก ได้แก่ ความรู้สึกสนุกในทุกครั้งที่เข้าไปใช้บริการ ความรู้สึกเพลิดเพลิน และความเป็นมิตร เป็นต้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ลึกซึ้งต่อองค์กร และเป็นความรู้สึกที่แนบแน่นและยั่งยืน

โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการแสดงความคิดเห็น และการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ระหว่างองค์กรและลูกค้า โดยต่อไปเมื่อองค์กรจะขอความร่วมมือใด ๆ จากลูกค้าก็จะง่ายขึ้น และทำให้การประชาสัมพันธ์ได้ดียิ่งขึ้น

แผนภาพที่ 4 แนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า

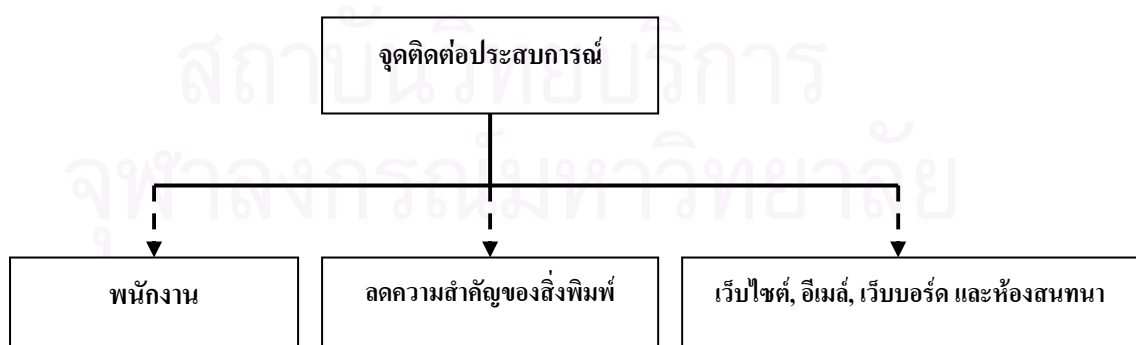


### 3. จุดติดต่อประสบการณ์

จุดติดต่อประสบการณ์ทางตรงที่ธุรกิจร้านหนังสือควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ เรื่องของ บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ทั้งบุคลากรส่วนหน้า และส่วนสนับสนุน ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีแรงกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร การฝึกอบรมให้บุคลากรเกิดทักษะด้านต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ การเจรจา และความรู้ทำให้บุคลากรมีความรู้ และทักษะ ติดตัว ส่งผลให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนด้านต่าง ๆ ก็ยังทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความรัก ความผูกพันกับองค์กร เมื่อองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในหลาย ๆ ด้านแล้ว บุคลากรในอนาคตก็จะมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความชื่นชมต่อองค์กร ทำให้บุคลากรในอนาคตเกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร โดยที่ไม่ต้องปลูกฝังตั้งแต่เริ่มต้น

ในส่วนของจุดติดต่อประสบการณ์ที่จะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต คือ จุดติดต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ธุรกิจร้านหนังสือควรให้ความสำคัญ ซึ่งการสื่อสารข้อมูลไปยังลูกค้านั้น ควรทำการศึกษาวิถีการดำเนินชีวิต และการเปิดรับข่าวสารของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอนาคตการรณรงค์การตลาดใช้กระดาษอาจมีมากขึ้น ดังนั้น สื่อประเภทสิ่งพิมพ์จะลดน้อยลง ส่งผลให้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ อีเมลล์ ห้องสนทนา จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

แผนภาพที่ 5 จุดติดต่อประสบการณ์ของลูกค้า





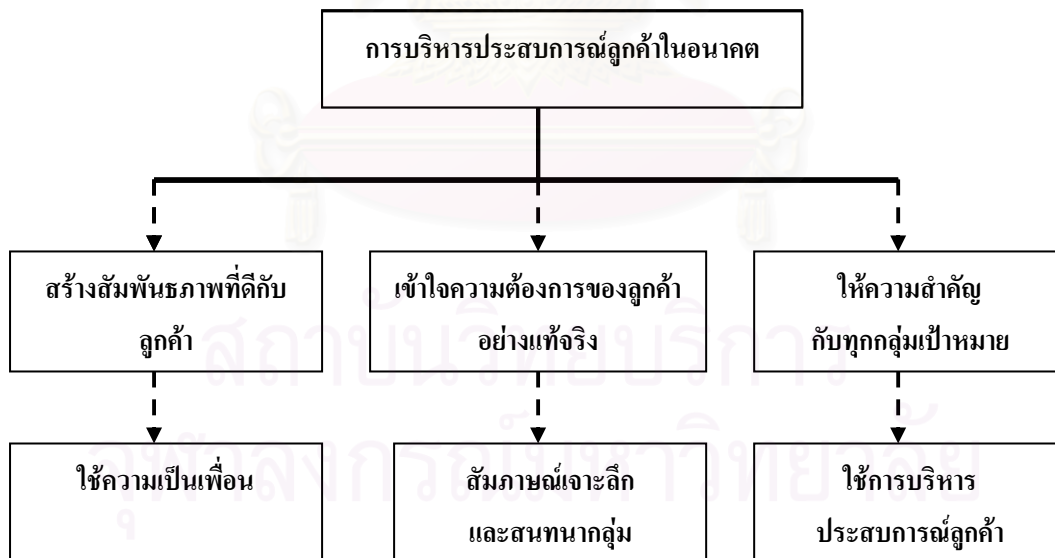
#### 4. แนวโน้มการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในอนาคต

การบริหารประสบการณ์ลูกค้าในอนาคตไม่ใช่เพียงการทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และประสบการณ์ที่ดีเท่านั้น แต่จะต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย โดยเปลี่ยนจากให้ลูกค้าภักดีต่อองค์กร มาเป็นสร้างความเป็นเพื่อนให้กับลูกค้ามากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรและกลุ่มเป้าหมายด้วย

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า คือ การเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าซึ่งในอนาคตลูกค้าจะเป็นแบบเฉพาะกลุ่มมากขึ้น ดังนั้น จะต้องทำการศึกษาลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง ด้วยวิธีการวิจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์เจาะลึก การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

ลูกค้าไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายขององค์กรเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น แต่ยังมีกลุ่มเป้าหมายอื่นที่องค์กรจำเป็นต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น พนักงาน และนักลงทุน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับทุกๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างกัน

แผนภาพที่ 6 แนวโน้มการบริหารประสบการณ์ลูกค้า



### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การศึกษาการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพียงธุรกิจร้านหนังสือเพียงธุรกิจเดียว ดังนั้น ควรทำการศึกษาเพิ่มในธุรกิจบริการประเภทอื่นด้วย เพื่อที่จะเข้าใจการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าในแต่ละประเภทธุรกิจ
2. หลังจากทำการศึกษการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าของแต่ละองค์กรแล้ว ควรทำการศึกษาในส่วนของลูกค้าในเชิงประเมิณผลเพิ่มเติมด้วย เพื่อที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้ารับรู้และพึงพอใจ ว่าตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อสารหรือไม่
3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ครอบคลุมในทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะเข้าใจการบริหารประสบการณ์ของทุกกลุ่ม และเข้าใจขั้นตอนการบริหารประสบการณ์ในแต่ละกลุ่มว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
4. ควรศึกษาแนวโน้มในการใช้สื่อของลูกค้า เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการในการรับสื่อแต่ละประเภท ร่วมกับการศึกษาความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กองบรรณาธิการนิตยสาร แบรินด์เอง. คีโนะคุนิยะ ชุมชนคนรักหนังสือ. ทริปเปิล ซี 6 : 108.
- กองบรรณาธิการนิตยสาร แบรินด์เอง. บีทูเอส ร้านหนังสือมีชีวิต. ทริปเปิล ซี 6 : 108.
- คุณทลี รื่นรมย์. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : สร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันผลผลิตแห่งชาติ, 2547.
- กำพล อมรวิชย์กิจ. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ. สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551
- เขตต์ เสี่ยงพานิช. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542
- จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. การสื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่6-10. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2548
- ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ. การตลาดในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544
- ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ. กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ลูกค้า. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พิมพ์เนศพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์, 2549
- ชุดิมา ตั้งวิเทศจิต. การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านการตลาดเชิงกิจกรรมของบริษัท ซี.เอ็ม. ออร์กาไนเซอ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรรณ และธีรพล แซ่ตั้ง. การตลาดไม่โตก็ตาย. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป แอสโซซิเอชั่น, 2548
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรรณ และธีรพล แซ่ตั้ง. กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์สร้างแฟนพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2546
- นิตยาพร เสมอใจ. พฤติกรรมผู้บริโภค. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550
- ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. คู่มือสำรวจความพึงพอใจลูกค้า. กรุงเทพฯ : ประชุมทอง พรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2549
- ดวงพร คำณวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง. สื่อสารการประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สามเจริญพาณิชย์, 2541
- ดอน ชูลทส์ และ ไฮดิ ชูลทส์. ห้าขั้นตอนการสร้างมูลค่าและวัดผลตอบแทนโดยใช้การสื่อสารการตลาด. แปลโดย ฤทธิ เต็มเจริญ คริส찬ินทร์ และพนารัตน์ ลิ้ม. กรุงเทพฯ : พิมพ์เนศพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์, 2550

- ตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา. ผู้จัดการ ฝ่ายการตลาดค้าปลีก. สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2551.
- ทนง โชติสรยุทธ์. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551.
- ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สักดิ์โสภากาการพิมพ์,  
2527
- ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2549
- ธงชัย สันติวงษ์. การตลาดโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539
- ประมะ สตะเวทิน. หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2546
- ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์. กัมภีร์นักการตลาด. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549
- ปิ่นฟ้าชนิด โรจน์อมรสวัสดิ์. ความรู้ ความเข้าใจ ของนักการตลาดที่มีต่อการประชาสัมพันธ์.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539
- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. การสร้างแบรนด์และการสื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ : บริษัท แพค  
อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด, 2547
- พรพรรณ ประจักษ์เนตร. การเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทักษะ การรับรู้ประโยชน์ และความพึงพอใจ  
ในบริการ E-BANKING ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โท สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544
- พนา ทองมีอาคม. พฤติกรรมการสื่อสารในการตลาด : พฤติกรรมการสื่อสาร หน่วยที่ 12. พิมพ์ครั้งที่  
4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2546
- พรทิพย์ วรกิจ โภคาทร. ภาพพจน์ที่สำคัญยิ่ง : การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537
- พิบูล ทีปะपाल. การบริหารการตลาดยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2549
- พิภพ อุดร. สามประสานเพื่อบริการเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เวลาดี, 2547
- รัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา. ความคาดหวังของผู้รับบริการและความพึงพอใจในงานบริการจากการ  
เปิดรับข่าวสาร เชิงสัมพันธ์ภาพของผู้ใช้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540
- รัตนาดี ศิริทองถาวร. การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. เอกสารประกอบการสอนวิชาการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์. จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2550
- ลักษณา สตะเวทิน. หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง 2542
- วรรณิ ชลนภาสถิตย์. การบริหารการตลาด หน่วยที่ 9-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์  
, 2530

- วารุณี ภูวสรกุล. จิตวิทยาทั่วไป : อารมณ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542
- วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคการประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ, 2541
- วิรัช ถกิริตนกุล. การประชาสัมพันธ์ ฉบับสมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 8 (ปรับปรุงเพิ่มเติมใหม่). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540
- วิทยา ด้านธำรงกุล และพิภพ อุดร. ซีอาร์เอ็ม-ซีอีเอ็ม หยีนหยางการตลาด. กรุงเทพฯ : ไทยยูเนียนกราฟฟิกส์, 2549
- วิทยา ด้านธำรงกุล. หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ : The Heart of Service. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547
- ศลีลา ปิ่นเพชร. การเปิดรับข่าวสารด้านการบริการ ลักษณะการสื่อสารด้านการบริการ และความพึงพอใจในการบริการของศูนย์บริการรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
- ศิริลักษณ์ วงศ์สันติสุข . กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า Propaganda. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2534
- สมจิตร ไวยเจริญ . กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าอันตี้ แอนตี้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- สมปอง โชนบุตร. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับร้านจำหน่ายหนังสือที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการหนังสือพิมพ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ : นัทธิพับลิค, 2546
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรณีศึกษา Best Practices การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. หลักสังคมวิทยา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523
- สุพิน ปัญญาภัก. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 1515. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531
- สุพิน ปัญญาภัก. การวางแผนงานประชาสัมพันธ์โครงการ. วารสารสื่อสารมวลชน 2 (พฤศจิกายน 2515 – มีนาคม 2526)
- สุภารักษ์ จูตระกูล. การศึกษาพฤติกรรมในการเปิดรับข่าวสารกับความรู้ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมในการทิ้งขยะแยกประเภทเพื่อการหมุนเวียนกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537
- สุรางคนา ณ นคร. การสื่อสารตราสินค้าในแนวทางการตลาดสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2546

เสรี วงษ์มณฑา. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และ  
ไซเท็กซ์, 2542

เสรี วงษ์มณฑา. การสื่อสารการตลาด ส่วนประกอบที่ขาดไม่ได้สำหรับความสำเร็จ. กรุงเทพฯ :  
เอ.เอ็น.การพิมพ์, 2540

เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซ  
เท็กซ์, 2542

เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์ทำกันทำไม. บทความทางวิชาการการสัมมนาว่าด้วยนโยบาย  
และแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ 17-18 ธันวาคม 2517

หฤทัย ปัญญาวุฒตระกูล. พนักงานประชาสัมพันธ์ 3. สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551.

หนึ่งฤทัย วัชนเวทิน. ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อคุณภาพการบริการของร้านค้าปลีก  
สมัยใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2546

เอกวิทย์ สุทธิกิตติบุตร. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา. สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2550.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550

ภาษาอังกฤษ

Baines, Paul. Public Relations Contemporary Issues and Techniques. Chennai: Newgan Imaging  
Systems, 2004

Baskin, Otis. Craig Aronoff and Dan Lattimore. Public Relations: the profession and the practice.  
4<sup>th</sup> ed. Chicago: Brown & Benchmark, 1997

Clayton, Oakley and Pratt. UNDP Guidebook on Participation. Oxford: N.P., 1997

Cohen and Uphoff. N.T. Development Participation: Concepts and Measures for Project Design,  
Implementation and Evaluation. New York, 1997

Cutlip, Scott M., Allen H. Center. Effective Public Relations. 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, New  
Jersey: Prentice-Hall, 1978

Cutlip, Scott M., Allen H. Center and Glen M. Broom. Effective Public Relations. 9<sup>th</sup> ed., Upper  
Saddle River, NJ: Pearson Education International, 2006

Jefkins, Frank. Public Relations Made Simple. London: Heinemann, 1982

Gerson, Richard F. Measuring Customer Satisfaction. London: Kogan Page, 1994

Gregory, Anne. Public Relations in Practice. London: Kogan Page Limited, 1996

Gronross, Christian. Service Management and Marketing (Managing the Moment of Truth in Service Competition). Massachusetts: Lexington Books, 1990

[http://www.abaca.au.edu/abaca/profile/22004/special\\_interviews2.php](http://www.abaca.au.edu/abaca/profile/22004/special_interviews2.php) สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.b2s.co.th> สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2550

<http://www.bangkaew.com/wai/article.php?story=20050816085915380> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

[http://www.bcm.arip.co.th/content.php?data=403269\\_Bussiness%20LifeStyle](http://www.bcm.arip.co.th/content.php?data=403269_Bussiness%20LifeStyle) สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.bkkonline.com/gen-business/14may47.shtml> สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2550

<http://www.bkkonline.com/gen-business/6-sep-48.shtml> สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2550

[http://www.brandage.com/issue/cs\\_detail.asp?id=2070](http://www.brandage.com/issue/cs_detail.asp?id=2070) สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

[http://www.businessthai.co.th/content.php?data=412937\\_Marketing](http://www.businessthai.co.th/content.php?data=412937_Marketing) สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2550

[http://www.businessthai.co.th/content.php?data=409831\\_Opinion](http://www.businessthai.co.th/content.php?data=409831_Opinion) สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2550

<http://www.chulabook.com> สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2550

<http://www.dek-d.com/board/view.php?id=1031211> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

[http://www.exgroup.com/index.php?section=our\\_approach&page=cust\\_exp\\_mgm](http://www.exgroup.com/index.php?section=our_approach&page=cust_exp_mgm) สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2550

<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=49734> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.kinokuniya.com> สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2550

<http://www.manager.co.th/business/ViewNews.aspx?NewsID=9480000084560&Page=1> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.mga.co.th/knowhow-33.html> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.naiin.com> สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2550

<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2007q2/2007may29p5.htm> สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2550

<http://www.positioningmag.com/Magazine/Details.aspx?id=41064> สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

<http://www.se-ed.com> สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2550

[http://www.siamturakij.com/home/news/display\\_news.php?news\\_id=7747](http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=7747) สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2550

Kotler, Philip. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know.

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003

Kotler, Philip. Marketing Management. 11th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003

Kotler, Philip. Marketing Management : analysis, planning, implementation and control. 8<sup>th</sup> Ed.

- Englewood Cliff: Prentice Hall Inc, 1994
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. Marketing Management. 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006
- Laaksonen, Pirjo. Consumer Involvement: Concept and Research. 1994
- Larkin, Geraldine A. 12 Simple Steps To Winning Marketing Plan. Chicago: Probus Publishing Company, 1992
- Mowen, John C. and Minor, Michael. Consumer Behavior. 5<sup>th</sup> Ed. New York; Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998
- Sirgy, M. Joseph. Integrated Marketing Communications: a systems approach. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998
- Shaw Colin and Ivens John. Buiding Great Customer Experience. New York : Palgrave Macmillan, 2002
- Shelly, M.W. Responding to Social Change. Pennsylvania: Dowden, Hutchison Press, 1975
- Shmitt H. Bernd. Custimer Experience Management. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2003
- Vevra Terry, G. After Marketing: How to keep customer for life through Relationship Marketing. New York, 1992
- Vroom, V. H. Work and Motivation. New York: John Wiley and Hons, 1964
- Wolfman, B.B. Dictionary of Behavioral Science. Van Nostrand: Reinsold Company, 1973





ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. ตำแหน่ง.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลเรื่องการบริหารประสบการณ์ลูกค้า

1. การบริหารประสบการณ์ลูกค้ามีขั้นตอนอย่างไร
  - 1.1 มีกระบวนการอย่างไร
  - 1.2 มีแนวทางในการสร้างประสบการณ์อย่างไร
  - 1.3 มีจุดติดต่อประสบการณ์ใดบ้าง
2. ปัญหาหรือ อุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และวิธีการแก้ไข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

การดำเนินชีวิต.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

1. ความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรม .....
2. การเปิดรับข่าวสาร.....
3. ร้านหนังสือที่เข้าร่วมกิจกรรม.....
4. สาขาที่เข้าร่วมกิจกรรม.....
5. เหตุผลที่เข้าร่วมกิจกรรม.....
6. ความรู้สึกก่อนเข้าร่วมกิจกรรม.....
7. ความรู้สึกระหว่างเข้าร่วมกิจกรรม.....
8. ความรู้สึกหลังเข้าร่วมกิจกรรม.....
9. ข้อเสนอแนะ.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

การดำเนินชีวิต.....


### ตอนที่ 2 ข้อมูลเรื่องความพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ

1. ร้านหนังสือที่ชอบใช้บริการ.....
2. ความถี่ในการใช้บริการ .....
3. ความรู้สึกก่อนใช้บริการ.....  
.....
4. ความรู้สึกระหว่างใช้บริการ.....  
.....
5. ความรู้สึกหลังใช้บริการ.....  
.....
6. ชอบส่วนใดของร้านหนังสือมากที่สุด.....  
.....
- เหตุผล.....
7. ข้อเสนอแนะ.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับ “ซีเอ็ด”

ฉบับปรับปรุงล่าสุด 1 มกราคม 2551 

- วัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ซีเอ็ด โดยกลุ่มวิศวกร เมื่อ 33 ปีก่อน คือ  
“ จะดำเนินธุรกิจการเผยแพร่ความรู้ โดยเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนไทย  
ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ  
โดยจะเน้นด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และการศึกษา ”
- เป็นผู้บุกเบิกการผลิตหนังสือ และวารสาร เชิงวิชาการ จนประสบผลสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของประเทศไทย
- เป็นบริษัทสิ่งพิมพ์ ที่ครองความเป็นแนวหน้า ในทั้ง 3 ด้านของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย คือ
  - เป็นสำนักพิมพ์ที่มียอดขายเข้าระบบร้านหนังสืออยู่ในลำดับต้นของประเทศ โดยเน้นด้านคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การจัดการ ธุรกิจ หนังสือส่งเสริมเยาวชน หนังสือสาระความรู้ทั่วไป และหนังสืออ้างอิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพจนานุกรม และแผนที่
  - เป็นผู้จัดทำหนังสือเข้าสู่ระบบร้านหนังสือรายใหญ่ที่สุด และมีระบบการจัดจำหน่าย ที่ถือได้ว่าดีที่สุดระบบหนึ่งในธุรกิจหนังสือของประเทศ โดยเป็นผู้พัฒนาระบบการจัดจำหน่ายที่เรียกว่า Standing Order สำหรับประเทศไทย ขึ้นมา
  - เป็นร้านหนังสือเครือข่ายที่มีจำนวนสาขา และมียอดขายสูงสุดมาตั้งแต่ปี 2542 และยังได้รับรางวัล “ร้านหนังสือเครือข่าย ยอดเยี่ยมประจำปี 2545 และ 2546” และรางวัล “ร้านหนังสือยอดเยี่ยมประจำทศวรรษ (ปี 2547)” จากชมรมส่งเสริมการจัดจำหน่ายหนังสือ (ชมรมสายส่งหนังสือ) ในสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย
- ได้รับการคัดเลือกจากนิตยสาร Forbes ฉบับ Global ประจำวันที่ 28 ตุลาคม 2545 ซึ่งเป็นนิตยสารธุรกิจชั้นนำของโลก ให้อยู่ในรายชื่อ 200 บริษัทยอดเยี่ยมนอกสหรัฐอเมริกา ที่มี

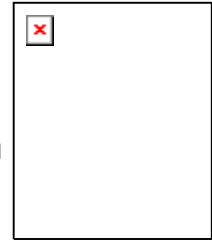
ยอดขายน้อยกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (200 Companies for 2002 : Best Under a Billion) โดยคัดเลือกจากบริษัทชั้นนำ 20,000 รายทั่วโลก

- เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
  - เป็นหุ้นที่ให้ “ดัชนีผลตอบแทนรวม” สูงสุด เป็นลำดับที่ 98 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด 515 ราย ในตลาดหลักทรัพย์ฯ จากการลงทุน 12 เดือนล่าสุด ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2550 โดยได้ดัชนีผลตอบแทนรวมเป็น 42.06 (ดัชนีผลตอบแทนรวม หรือ Total Return Index เป็นดัชนีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดทำขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ลงทุนได้พิจารณา โดยคำนวณจากการลงทุนซื้อหุ้นเมื่อ 12 เดือนล่าสุด แล้วคิดผลตอบแทนรวมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคาหุ้นสิทธิในการจองซื้อหุ้นของผู้ถือหุ้นเดิม และเงินปันผลที่ได้ โดยเงินปันผลที่ได้ไม่นับเอามาซื้อหุ้นเพิ่มเติมจนหมด)
  - มีอัตราเติบโตเฉลี่ยของรายได้รวม สูงสุด ในกลุ่มการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ โดยเติบโตเป็นประมาณ 32.3 เท่าภายใน 15 ปี หรือเติบโตเฉลี่ย 26.1% ต่อปี นับแต่ปีแรกที่เข้าตลาดหลักทรัพย์จนถึงสิ้นปี 2549
  - ได้รับประกาศเกียรติคุณรางวัล "คณะกรรมการดีเด่นแห่งปี" หรือ "Board of The Year for Distinctive Practices" ประจำปี 2549/2550 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Director หรือ IOD) ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสภาธุรกิจตลาดทุนไทย โดยคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการดีเด่น และ ดีเลิศ สำหรับปี 2549/2550 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 19 คณะ (ดีเด่น 14 คณะ ดีเลิศ 5 คณะ) จากบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดกว่า 400 บริษัท โดย ซีอีดี เป็นบริษัทที่มี Market Cap ขนาดกลาง (น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท) 1 ใน 2 ราย ที่ได้รับรางวัลในปีนี้ นอกนั้นเป็นบริษัทที่มี Market Cap ขนาดใหญ่ทั้งสิ้น ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มพลังงาน และธนาคาร

## บรรยากาศงานเปิดตัวหนังสือ CHIC Restaurants & bars Bangkok

### CHIC restaurants & bars Bangkok ไกด์บุ๊กฉบับภาษาอังกฤษ

พาคณสรรรหาร้านอาหารต่าง ๆ อย่างมีรสนิยม



สำนักพิมพ์บ้านและสวน หนึ่งในสำนักพิมพ์คุณภาพเครืออมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน) มุ่งเน้นผลิตหนังสือที่ให้ความรู้และไอเดียเกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน สวน การปลูกต้นไม้ ดอกไม้ต่าง ๆ ร่วมกับร้านหนังสือ

Kinokuniya จัดกิจกรรมเปิดตัวหนังสือ CHIC restaurants & bars Bangkok ขึ้นที่ร้านหนังสือ

Kinokuniya สาขาสยามพารากอน โดยได้เชิญนักเขียน Cheryl Tseng ผู้เขียนไกด์บุ๊กฉบับ

ภาษาอังกฤษ CHIC Restaurants & Bars Bangkok มาร่วมพูดคุยเพื่อหาร้านอาหารเก๋ๆ สำหรับพาเพื่อน พ่อแม่ หรือคนรัก ไปสังสรรค์กันในช่วงวันหยุด และเป็นการแนะนำหนังสือ CHIC

Restaurants & Bars Bangkok ผลงานล่าสุดของเธอ

**Cheryl Tseng** เล่าถึงความสนุกสนานในการเลือกเพื่อนหาร้านอาหารดีๆ มาลงในหนังสือเล่มนี้ของเธอว่า “ เธอต้องการให้ร้านอาหารที่เธอแนะนำ เป็นร้านอาหารที่ได้คุณภาพจริงๆ ทั้งเรื่องของการตกแต่งที่เป็นเอกลักษณ์ อาหารอร่อย และการบริการ เพราะฉะนั้นเธอกับเพื่อนจึงต้องเข้าไปทานอาหารแต่ละที่ในฐานะลูกค้าของร้านจริงๆ โดยเจ้าของร้านไม่รู้ว่เธอมาชิมเพื่อคัดเลือกร้านไปลงในหนังสือของเธอ”

เธอยังเล่าต่ออีกว่า “หนังสือเล่มดังกล่าว Update ข้อมูลจากเล่มปี 2006 ซึ่งเธอได้แนะนำร้านอาหารสไตล์ CHIC ที่น่าสนใจเพิ่มขึ้น โดยได้คัดสรรเอาร้านอาหารจำนวน 50 แห่งมาแนะนำ และแบ่งออกเป็น 4 โซน ได้แก่ โซนสุขุมวิท , โซนสีลม-สาทร , โซนเพลินจิต-หลังสวน และโซนริมน้ำเจ้าพระยา จุดเด่นอีกจุดของหนังสือเล่มนี้ คือ เธอได้จัดทำตาราง Fast Fact ที่จะบอกลักษณะการให้บริการของแต่ละร้านในแต่ละโซนได้อย่างรวดเร็วภายในตารางเดียว พร้อมแนะนำอาหารเด่นของร้าน คนตรี ราคา และแผนที่ที่ตั้งของร้าน บรรจุอยู่ภายในหนังสือเล่มขนาดกะทัดรัดเหมาะกับการพกพาเล่มนี้”

**อัญญาพร ทิฉินพงษ์** - บรรณาธิการหนังสือเล่มนี้กล่าวเสริมว่า “ กระแสตอบรับของหนังสือ CHIC Restaurants & Bars Bangkok ปี 2006 ดีมากโดยเฉพาะฉบับภาษาอังกฤษ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่โด่งดังในประเทศไทยเท่านั้น หนังสือเล่มนี้ยังได้ถูกแนะนำไปกับสื่อต่างๆ ของประเทศในแถบ

เอเชียอีกด้วย เพื่อแนะนำให้แก่ผู้ที่เดินทางมากรุงเทพฯ ได้รู้จักกับไกด์บุ๊กแนะนำร้านอาหารเล่มนี้ เพราะฉะนั้นทางสำนักพิมพ์บ้านและสวนจึงไม่ลังเลเลยที่จะทำหนังสือ CHIC Restaurants & Bars Bangkok เล่มนี้

และหลังจบการสนทนาทางได้แจกบัตรรับประทานอาหารมูลค่า 1,000 – 3,000 บาท ให้แก่ผู้ที่ซื้อหนังสือ CHIC Restaurants & Bars Bangkok 2006 ในงาน เพื่อเป็นการขอบคุณ พร้อมกันนั้นยังได้ร่วมรับประทานอาหารว่างแสนอร่อยจากร้านอาหารชื่อดัง ที่ใจดีนำอาหารมาเลี้ยงเหล่าแขกหรือในงานอีกด้วย เรียกได้ว่า งานนี้ทั้งอ่อมอร่อย และได้ข้อมูลร้านอาหารสำหรับมือต่อๆ ไปเพียบ

รับรองว่าหนังสือเล่มนี้สามารถตอบใจพ่่นักดื่มหนักทานทั้งหลายได้อย่างแน่นอน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บีทูเอส ชวนผู้สนใจร่วมทำบุญประดิษฐ์ของเล่น ของที่ระลึก มอบให้แก่เด็กผู้ด้อยโอกาส มูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม

บีทูเอส แหล่งความรู้ครบวงจร จำหน่าย หนังสือ เครื่องเขียน และสื่อบันเทิง ร่วมกับ Pinn จัดกิจกรรมเวิร์คชอป “Wonder Weekend @ B2S ตอน ชวนประดิษฐ์ ของเล่น ของที่ระลึก เพื่อเด็กผู้ด้อยโอกาส” เชิญชวนผู้สนใจ เรียนฟรี งานประดิษฐ์ เพื่อร่วมกันระดมจัดทำของเล่น ของที่ระลึก ได้แก่ ตุ๊กตาไหมพรมหนอนน้อย ด้วยการถักไหมพรม เทคนิคอีซีไนต์เฟรม (Easy Knit Frame) และตุ๊กตาปอมปอมรูปสัตว์ต่างๆ เทคนิคการทำลูกไหมพรมปอมปอม ตกแต่งเป็นสัตว์รูปร่างต่างๆ สวยงาม เพื่อมอบเป็นของขวัญให้แก่เด็กๆ ผู้ด้อยโอกาส ณ ห้องของเล่นและนิทาน มูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

วันเสาร์ที่ 19 มกราคม 2551	เวลา 14.00 น.	บีทูเอส สาขาเซ็นทรัล บางนา
วันอาทิตย์ที่ 20 มกราคม 2551	เวลา 14.00 น.	บีทูเอส สาขาเซ็นทรัลเวสต์
วันเสาร์ที่ 26 มกราคม 2551	เวลา 14.00 น.	บีทูเอส สาขาเซ็นทรัล ลาดพร้าว
วันอาทิตย์ที่ 27 มกราคม 2551	เวลา 14.00 น.	บีทูเอส สาขาโรบินสัน รัตนาธิเบศร์

ผู้สนใจสามารถสำรองที่นั่งได้ที่แผนกประชาสัมพันธ์ โทร.0-2101-7133 หรือแผนกกิจกรรม โทร. 0-2101-7144 ตั้งแต่วันนี้ จนถึง วันที่ 25 มกราคม 2551 เวลา 10.00 – 17.00 น. (หยุดวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกรวิกา รอดปาน เกิดเมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษา  
ระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อปีการศึกษา  
2548 โดยได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทวิทยาศาสตร์ สาขาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย