

## The Digital Marketing Performance Under the Lean Concept of Digital Service Startup Entrepreneur in Bangkok

กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

Angkan Kachawangsi<sup>a\*</sup>

อังการ คชะวังศรี<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Faculty of Management Science Phranakhon Rajabhat University, Thailand

\*Corresponding author: [angkan@vru.ac.th](mailto:angkan@vru.ac.th)

Received 9 June 2022; Revised 1 August 2022; Accepted 10 August 2022;

Published Online 8 September 2022

---

### Abstract

The purpose of this study was to survey data on marketing operations under the Lean concept of digital start-up service providers in the Bangkok area, to analyze the causal relationship path that influences the marketing performance of service start-ups under the concept of Lean, and to analyze the service startup business model for service start-ups under the concept of Lean. which is a qualitative research and a quantitative research by collecting data from a group of 15 operators, positions, executives or supervisors in digital service startup businesses, including collecting data via online questionnaires from target customers of service startup businesses living in Bangkok, 400 people. The results obtained from the qualitative analysis of research data revealed that the lean work process It is a work process that is very suitable for the current situation. For the quantitative research, it was found that the factor of listening to customer demands Customer Relationship Management Factors And digital marketing strategy factors have a direct influence on the marketing performance of service start-ups under the concept of Lean at a statistically significant level of 0.01 and 0.05. From the analysis of service startup business models, it was found that the value delivered to customers is service excellence. and channels to reach the target customers of business operators, including digital marketing strategies. The core business resources consist of executives and teams, as well as the main activities that help drive the business, including adjusting the working culture and attitudes of everyone in the organization to be in line with working lean. communication within the team always self-improvement cross-functional team work the need to seek ways to create new customers. Creating agile marketing campaigns quick turnaround and service delivery. For partners or partners, consisting of partners, which are restaurant business operators tourist attraction Business operators produce and sell souvenirs, business partners.

**Keywords:** *Digital Marketing Strategy; Marketing Performance; Lean; Service Providers of Digital Startups*

---

Please cite this article as: Kachawangsi, A. (2022, September). The Digital Marketing Performance Under the Lean Concept of Digital Service Startup Entrepreneur in Bangkok. *Journal of Digital Business and Social Sciences*, 8(2), Article JDB009, 1-19.

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจข้อมูลการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์เส้นทางการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของลิน และเพื่อวิเคราะห์แบบจำลองธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของลิน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ จำนวน 15 คน รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่อาศัยอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กระบวนการทำงานแบบลิน จึงเป็นกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยด้านการรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของลินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 และจากการวิเคราะห์แบบจำลองธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการ พบว่า คุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า คือ การบริการที่เป็นเลิศ และช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยทรัพยากรหลักของธุรกิจประกอบด้วย ผู้บริหาร และทีม รวมทั้งกิจกรรมหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานแบบลิน การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การทำงานแบบ Cross-functional Team ความต้องการที่จะแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้ารายใหม่ การสร้างแคมเปญการตลาดที่คล่องตัว การปรับเปลี่ยนและนำเสนอบริการได้รวดเร็ว สำหรับพันธมิตรหรือหุ้นส่วนประกอบด้วย คู่ค้า ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว ผู้ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายของที่ระลึกหุ้นส่วนทางธุรกิจ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล; ผลการดำเนินงานทางการตลาด; ลิน; ผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ

## 1. บทนำ

โลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง เนื่องด้วยผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก รวมถึงการเติบโตอย่างรวดเร็วอย่างไม่อาจคาดเดาของวงการเทคโนโลยีและดิจิทัล ได้ส่งผลให้ธุรกิจเกิดใหม่ที่เรียกว่า สตาร์ทอัพ (Startup) จำนวนมากต้องปิดกิจการลง อีกทั้งแนวคิดการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบเดิม ๆ ที่เริ่มต้นจากการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการขึ้นมาก่อน แล้วค่อยตามหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายในภายหลังนั้น ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ไม่เอื้อต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ เพราะมักจะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลาโดยไม่จำเป็น รวมถึงได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า จนนำไปสู่การล้มเลิกกิจการในที่สุด และด้วยสถานการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นจึงได้ก่อให้เกิดแนวคิดลีนสตาร์ทอัพ ซึ่งเป็นแนวคิดในการหาล้างวิธีการดั้งเดิมด้วยการเปลี่ยนเป้าหมายไปยังการทำความสำเร็จของผู้บริโภค โดยเริ่มต้นจากการสำรวจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างแท้จริง (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, 2564)

แนวคิดลีนสตาร์ทอัพถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดย Eric Ries ผู้ร่วมก่อตั้ง IMVU บริการโซเชียลเน็ตเวิร์ค ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดลีน โดยลีนสตาร์ทอัพหมายถึงการสร้างกิจการโดยให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ผู้บริโภคจะได้รับและมุ่งเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรในช่วงเริ่มต้นออกไป ซึ่งการสร้างผลิตภัณฑ์ในแบบลีนสตาร์ทอัพจะเริ่มจากการทำความเข้าใจและค้นหาความต้องการของผู้บริโภคก่อนเพื่อลดเวลาและขั้นตอนการออกสินค้าต้นแบบที่มีฟังก์ชันการใช้งานที่ไม่จำเป็นออกไป ภายใต้ขั้นตอนที่สำคัญคือ การสร้าง การวัดผล และการเรียนรู้ โดยขั้นตอนดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ซ้ำไปเรื่อย ๆ เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมต่อเหตุการณ์แวดล้อมและความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้น ๆ ดังจะเห็นได้จากผลิตภัณฑ์ iPhone จากบริษัท Apple ในช่วงที่สมาร์ทโฟนของบริษัทออกมาใหม่ ๆ จะมีความแปลกใหม่เพียงแค่นำจอสัมผัสส่วนอื่นไม่ต่างกับคอมพิวเตอร์มือถือในยุคเดียวกัน แต่หลังจากที่ออกรุ่นแรกไม่นาน Apple ได้ออก iPhone รุ่นถัดไปซึ่งมีฟังก์ชันที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด การพัฒนานี้เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูลลูกค้าจากการใช้งานจริงแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงถือได้ว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้เข้าสู่วัฏจักรของลีนสตาร์ทอัพตลอดเวลา เพื่อให้สามารถพัฒนาได้สมบูรณ์และเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งหมายถึง กิจการที่ตั้งขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่ทำซ้ำได้ (Repeatable) และขยายตัวได้ (Scalable)" (โครงการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ มศก., 2560) หรืออาจหมายถึงองค์กรที่มุ่งมั่นจะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน" (สำนักพิมพ์บิงโก, 2561) โดยสตาร์ทอัพถือได้ว่าเป็นวิสาหกิจกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการกลุ่มนี้สามารถประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อมาสร้างธุรกิจให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น สตาร์ทอัพ จึงเป็นวิสาหกิจแห่งอนาคตที่จะเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย (เกศรา มัญชุศรี, 2560) เนื่องจากเป็นธุรกิจที่อาศัยเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจเดิม หรือการแตกสายงานธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งในบางธุรกิจของสตาร์ทอัพสามารถเป็นธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีมาก่อนก็ได้ แต่สามารถแก้ไขปัญหากการดำเนินชีวิตประจำวันของคนในสังคม หรือเพิ่มเติมความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับมนุษย์ในสังคมได้ (กฤษยา มะแฉะ และกฤษณา ผึ้งใจ, 2561)

จากการสำรวจข้อมูลการประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยเริ่มมีผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ เมื่อประมาณต้นปี พ.ศ. 2554 (กฤษฎา มะแฉ และกฤษฎณา ผังใจ, 2561) และในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพรวมทั้งสิ้นมากกว่า 2,000 ราย (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2564) ซึ่งจากการเก็บข้อมูลของสมาคมไทยผู้ประกอบการธุรกิจเงินร่วมทุน (Thai Venture Capital Association) ที่ได้ทำการสำรวจข้อมูลของผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพในประเทศไทย จำนวน 30 ราย พบว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพที่ดำเนินการจดทะเบียนในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 66.70 และร้อยละ 33.30 เป็นธุรกิจที่จดทะเบียนในประเทศสิงคโปร์และประเทศสหรัฐอเมริกา อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจสตาร์ทอัพ ร้อยละ 33.30 เป็นธุรกิจประเภทไลฟ์สไตล์ ตามด้วยธุรกิจคอมเมิร์ซ และธุรกิจ FinTech ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยยังมีจำนวนไม่มากนักและยังคงมีการจดทะเบียนในต่างประเทศอยู่จำนวนหนึ่ง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านสถานะปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้อยละ 76.70 มองเห็นปัญหาด้านความขาดแคลนวิศวกร ร้อยละ 40 มองเห็นปัญหาด้านภาครัฐที่ยังไม่เข้าใจธุรกิจสตาร์ทอัพ ร้อยละ 40 มองว่าโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยยังไม่ดีเท่าที่ควร และร้อยละ 33.30 มองเห็นในประเด็นของการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพ (อิสริยา ไพริย์ไพฤทธิ, 2559)

ทั้งนี้จากประเด็นของปัญหาในด้านต่าง ๆ ทำให้ค้นพบว่า ในปี พ.ศ. 2560 มีธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวนมากที่มีการเปิดตัวลง ยกตัวอย่างเช่น 1) โปรแกรม Discord บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการโปรแกรมสนทนาผ่านข้อความและเสียงสำหรับนักเล่นเกม 2) Beepi เว็บไซต์ตลาดซื้อขายรถมือสอง 3) Segment บริษัทเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประมวลผลข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในการบริหารจัดการการตลาดออนไลน์ 4) แอปพลิเคชันโซเชียลมีเดียที่มีฟังก์ชันคล้ายกับเฟซบุ๊ก 5) Zipline บริษัทด้านหุ่นยนต์โดรน 6) Jawbone ธุรกิจสายรัดข้อมือเพื่อสุขภาพ เป็นต้น (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560) และจากการสำรวจข้อมูลสตาร์ทอัพทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2562 พบว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นใหม่มีจำนวนทั้งสิ้น 137,000 รายต่อวัน หรือประมาณ 50 ล้านรายต่อปี แต่มีอัตราการล้มเหลวถึงร้อยละ 90 และมีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งความล้มเหลวดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากการขาดประสบการณ์ในการบริหารวางแผนการทำงาน ขาดแนวคิดในการบริหารจัดการที่ทันสมัย ขาดความคล่องตัว ขาดประสบการณ์ด้านสินค้าความสามารถในการกำหนดราคา รวมถึงต้นทุนของวัตถุดิบที่สูงเกินไป ปัญหาเรื่องสิทธิประโยชน์ของภาษีที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนรวมถึงปัญหาเรื่องหุ้นส่วน (ไทยรัฐออนไลน์, 2563)

อย่างไรก็ตามการประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไปหากผู้ประกอบการในช่วงเวลาที่เหมาะสม มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นทีม มีความเข้าใจกัน มีแนวคิดการทำงานที่ตรงกัน และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ก็จะส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลประกอบการที่ดีมีการเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะการประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพจะใช้เวลาไม่มากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเร็ว ทำให้ธุรกิจจะต้องมีทีมงานที่ดีและเข้าใจการแบ่งงานกันทำ นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิดใหม่ ๆ หรือมีความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อนำแนวคิดนั้นมาใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะแนวความคิดใหม่ ๆ จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้ประกอบการจะทำอะไร และจะต้องทำอย่างไรสามารถแก้ไขอะไรได้ โดยเฉพาะในการเริ่มต้นประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวความคิดที่ไม่ซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น หรือจะเป็นการต่อยอดแนวความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วให้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้น อีกทั้งยังจะต้องมีการวางแผนที่ชัดเจนในการทำธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และจะต้องมีเงินทุนหรือแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ (กฤษฎา มะแฉ และกฤษฎณา ผังใจ, 2561)

การที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างธุรกิจใหม่ในภาคบริการ ก่อให้เกิดแพลตฟอร์มดิจิทัลบนโลกออนไลน์ของธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ ซึ่งตอบรับกับแนวโน้มที่ธุรกิจในยุคปัจจุบันล้วนมุ่งสู่การมีตัวตนบนช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังก่อให้เกิดธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ (Digital Service Startup) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีไอเดียสร้างสรรค์และแปลกใหม่ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวใช้ต้นทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงเริ่มต้นไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม นอกจากนี้การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการประกอบธุรกิจบนแพลตฟอร์มออนไลน์มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลประกอบการทางธุรกิจมีโอกาสเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากวิธีการดังกล่าวได้มีส่วนในการช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ เอื้อให้กลุ่มลูกค้ามีการใช้บริการซ้ำ และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ในวงกว้างมากขึ้นทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านจำนวนธุรกิจ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีการขยายตัวไปยังธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น จากเดิมที่มีแต่ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (E-Commerce) เป็นส่วนใหญ่ (ศุภนิวิจักษณ์นาคกร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

ทั้งนี้ผลการสำรวจโดยศุภนิวิจักษณ์นาคกรไทยพบว่า ธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการของประเทศไทยที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในกลุ่มผู้ประกอบการ 3 อันดับแรก ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนรวมกันประมาณร้อยละ 90 ของจำนวนธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการของประเทศไทยทั้งนี้อันประกอบด้วย 1) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค (Lifestyle) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 47 เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว การให้บริการจองร้านอาหาร หรือสั่งอาหารออนไลน์ เป็นต้น 2) ธุรกิจให้บริการทางด้านธุรกรรมการเงินออนไลน์ (Fin Tech) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 27 เช่น การชำระเงิน การกู้ยืมเงิน การระดมทุน 3) ธุรกิจให้บริการซอฟต์แวร์ด้านการบริหารจัดการองค์กรทางออนไลน์ (Enterprise) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 16 เช่น ระบบบัญชีออนไลน์ ระบบเสนอราคาซื้อขายสินค้า และระบบสำหรับการบริหารจัดการคลังสินค้า ซึ่งรูปแบบธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการโดยส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาจากโมเดลธุรกิจแบบดั้งเดิมบนโลกออฟไลน์ แล้วนำมาอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ (ศุภนิวิจักษณ์นาคกร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

อย่างไรก็ดีการมุ่งสู่ธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการของผู้ประกอบการอาจต้องเผชิญความท้าทายจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องไปกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการให้บริการที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาปรับสมมติฐานของธุรกิจ การแสวงหาทิศทางใหม่ ๆ ด้วยการออกไปพบปะพูดคุยกับผู้ใช้ที่มีประสิทธิภาพ (Potential Users) ผู้ซื้อ (Purchasers) และ หุ้นส่วน (Partners) เพื่อหาผลตอบรับ (Feedback) ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของลักษณะสำคัญของบริการหรือตัวสินค้า โมเดลการทำกำไร การตั้งราคา ช่องทางการจำหน่าย การเพิ่มจำนวนผู้ใช้ และกลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งฐานลูกค้า ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ต้องทำด้วยความรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการสามารถนำแนวคิดสินค้าหรือบริการมาใช้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นไปเพื่อทำให้ลักษณะของธุรกิจเป็นองค์กรแบบไม่ถาวร มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นการออกแบบเพื่อที่จะค้นหารูปแบบโมเดลทางธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ไวต่อสถานการณ์ สามารถทำซ้ำได้และขยายฐานต่อไปได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาพฤติกรรมการตลาดดิจิทัลและผลการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบการดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครว่าควรมีลักษณะอย่างไร และกลยุทธ์ดังกล่าวก่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลการดำเนินงานทางการตลาดหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดของสินค้าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความสำคัญของสิ่งที่ลูกค้า

ต้องการเป็นหลัก โดยใช้วิธีลดกระบวนการหรือทรัพยากรที่ไม่จำเป็นเพื่อลดต้นทุนและทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้ตรงจุดยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการและผู้สนใจผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการในอนาคตสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจเพื่อการประกอบการต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อการสำรวจข้อมูลการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์เส้นทางการสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของสินค้า

## 3. การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสินค้า แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการตลาด ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันที่อาจก่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นได้ว่าแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพเป็นแนวคิดที่เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจและค้นหาความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ที่เป็นแนวคิดเพื่อการจัดการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตลาดดิจิทัลจึงถือได้ว่าเป็นการตลาดอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มยอดขายโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ทางสื่อดิจิทัล ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสื่อเหล่านี้ได้ง่าย และสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา อีกทั้งการตลาดดิจิทัลนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ ที่จะนำมาใช้เพื่อการสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในจำนวนมากได้โดยตรง ธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการจึงมีโอกาที่จะเป็นที่รู้จัก และเติบโตได้อย่างรวดเร็วภายใต้ช่องทางต่าง ๆ ของการตลาดแบบดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพ

แนวคิดของสินค้าสตาร์ทอัพเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ธุรกิจสตาร์ทอัพลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต่าง ๆ ออกไป การปรับลดความสามารถของสินค้าตัวต้นแบบลง โดยให้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าในอนาคตเป็นหลัก กล่าวคือในการพัฒนาสินค้าหนึ่งตัว จะต้องเป็นสิ่งที่มีความต้องการใช้เท่านั้น จึงเป็นที่มาของคำว่า “ต้องสร้างในสิ่งที่มีความต้องการ” เท่านั้น ธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นมีความคิดสร้างสรรค์บางอย่างที่อาจจะดูดี แต่



ถ้าผลิตออกมาแล้วไม่มีคนใช้ ก็เกิดความสูญเสียเพราะเป็นสิ่งที่เกิดจากความต้องการของทีมงานที่สร้างขึ้นมาจากฝ่ายเดียว ไม่ได้เกิดจากความต้องการที่มีอยู่จริงของผู้ใช้งาน สินค้าบางอย่างทุ่มเทเวลาเข้าไปเป็นปีพร้อมด้วยฟังก์ชันนับร้อย พอเอาไปวางขายจริงพบว่าลูกค้าต้องการใช้งานเพียงแค่ 10 ฟังก์ชันเท่านั้น ซึ่งแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพจะทำให้ผู้ประกอบการรับรู้ตั้งแต่ก่อนทำการพัฒนาสินค้าออกมาว่า การผลิตสินค้านั้นจะต้องทำให้สินค้ามีเฉพาะฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการก็เพียงพอแล้ว นั่นเท่ากับลดความสูญเสียได้ตั้งแต่ยังไม่เริ่มไปได้มากถึงร้อยละ 90 (พงษ์ศักดิ์ โค้วชรกุล, 2561)

ทั้งนี้แกนหลักของสินค้าสตาร์ทอัพ คือเรื่องของการ “เรียนรู้” และการเรียนรู้ที่นั่นคือการเรียนรู้ลูกค้า นั่นคือธุรกิจสตาร์ทอัพจะต้องเรียนรู้ให้ได้ว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของตัวเองนั้นมีความต้องการที่แท้จริงในเรื่องใดบ้าง แล้วสามารถจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้าได้ จากนั้นจึงทำการลงมือพัฒนาสิ่งที่ลูกค้าต้องการออกมา ในหนึ่งรอบของการเรียนรู้ต้องมีเรื่องของเวลาเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญ ยิ่งทำการเรียนรู้ได้เร็วมากขึ้นเท่าไรก็ทำให้เพิ่มโอกาสในการผลิตสินค้าที่มีคนต้องการมากขึ้นเท่านั้น เรียนรู้แล้วทำเรียนรู้แล้วปรับแก้ยิ่งเร็วยิ่งดี แต่ต้องรู้จักแยกแยะประเภทของลูกค้าด้วยว่าใช้กลุ่มเป้าหมายที่เราเลือกเอาไว้หรือเปล่า เพราะถ้าเราไปทุ่มเทการเรียนลูกกับลูกค้าผิดกลุ่มสินค้าที่เราทำการพัฒนาออกมาอาจจะกลายเป็นคนละตัวกับที่เราต้องการจะทำ ดังนั้นการเรียนรู้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ถูกต้องก็เป็นเรื่องสำคัญที่สุด (พงษ์ศักดิ์ โค้วชรกุล, 2561)

จึงอาจกล่าวได้ว่าสินค้าสตาร์ทอัพเป็นแนวคิดในการทำธุรกิจของสตาร์ทอัพ เพื่อลดความสูญเปล่า (Waste) มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ค่อย ๆ เรียนรู้และปรับตัวไประหว่างทาง ซึ่งเหมาะกับการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งได้แรงบันดาลใจมาจากวิถีคิดแบบ Lean (Lean Thinking) ของโตโยต้า ซึ่งเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขงาน เช่น การทำงานแบบ Just in time หรือทำเท่าที่จำเป็นซึ่งนับเป็นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในทุกกระบวนการทางธุรกิจที่โด่งดังมานานหลายสิบปี โดยแนวคิดสินค้าสตาร์ทอัพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Minimum Viable Product : MPV) 2) การปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Continuous Improvement) 3) การตั้งตัวชี้วัดในการทำงานที่เป็นตัวเลขที่วัดผลได้ชัดเจนที่นำสู่การปรับปรุงงานให้ตอบเป้าหมายทางธุรกิจ (Actionable Metrics) 4) การทำการทดสอบคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการ (A/B Testing) (เพชร อารยะการกุล, 2562)

อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดของสินค้าสตาร์ทอัพไปประยุกต์ใช้อาจจะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการสร้างผลิตภัณฑ์ของแต่ละธุรกิจด้วยซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือการทำงานแบบ Waterfall หรือการทำงานแบบรวดเร็วซึ่งเป็นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม กับการทำงานแบบ Agile หรือการทำงานด้วยวิธีการแบ่งงานออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ ที่เรียกว่าสปรินต์ (Sprint) หลาย ๆ ชิ้นแล้วทยอยทำงานออกมาทีละส่วนก่อน ซึ่งการทำงานแบบสินค้าสตาร์ทอัพและเอจิล (Agile) เริ่มมีความนิยมมากขึ้นเพราะโลกยุคดิจิทัลมีความไม่แน่นอนสูง ตลาดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและคาดเดาได้ยาก ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ ผู้ที่ปรับตัวตามตลาดได้รวดเร็วและต้นทุนความสูญเสียต่ำจะมีความได้เปรียบสูงและเป็นผู้ชนะได้ในที่สุด ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบสินค้า (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม พบว่า โดยภาพรวมองค์กรฝึกอบรมควรปรับปรุงด้านประชาสัมพันธ์ และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงปรับปรุงในด้านการสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระดับค่าใช้จ่ายในการสมัคร ความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเรียน และความสามารถของวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อ

นำไปสู่การเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เข้าฝึกอบรม และพบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า คือ ฝ่ายฝึกอบรมเกิดการรอคอยข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละหลักสูตรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนของการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากทางฝ่ายฝึกอบรมไปยังลูกค้าที่สมัครเรียน ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาฐานข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทได้โดยง่าย และการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการเกิดความล่าช้าของพนักงานในการค้นหาข้อมูลและการติดต่อกลับไปยังลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งจากข้อเสนอแนะดังกล่าวทำให้สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งยังช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มากขึ้น (ศุภิสรา โรจนฐาน, 2553)

สำหรับงานวิจัยในอดีตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัลของร้านค้าผลิตภัณฑ์ความงามอีฟแอนด์บอย (EVEANDBOY) บนอินสตาแกรมสตอรี่ (Instagram Stories) กับรูปแบบการดำเนินชีวิต การใช้สื่อ และพฤติกรรมตอบสนองของผู้ใช้งาน พบว่า รูปแบบการดำเนินชีวิตมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมตอบสนองบน Instagram Stories ของผู้ใช้งาน และมีความสัมพันธ์กับการใช้สื่อบน Instagram Stories ของผู้ใช้งาน และการใช้สื่อมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมตอบสนองบน Instagram Stories ของผู้ใช้งาน (ณัฐสินี กรรโมทาร์, 2562) และการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาซอฟต์แวร์ของสตาร์ทอัพ: ผลลัพธ์เบื้องต้น พบว่า โมเดลการเริ่มต้นที่รวบรวมแนวทางปฏิบัติของซอฟต์แวร์และความสัมพันธ์ระหว่างซอฟต์แวร์ในระยะเริ่มต้นพนักงานไม่ยอมรับใด ๆ จึงได้เกิดวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์อย่างครบถ้วน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้บริโภค (Souza et al., 2019) อีกทั้งการศึกษาความคล่องตัวและคุณภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่า ความคล่องตัวในการเริ่มต้นฮาร์ดแวร์นั้นซับซ้อนและไม่สามารถทำได้โดยการใช้แนวทางการพัฒนาที่รวดเร็วเพียงอย่างเดียว การเริ่มต้นใช้งานฮาร์ดแวร์เป็นไปตามแนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยคุณภาพเพื่อการพัฒนาส่วนประกอบหลัก โดยที่การทดสอบผู้ใช้บ่อยครั้งเป็นตัวชี้วัดสำหรับการจัดการหนี้ในระยะแรก สตาร์ทอัพด้านฮาร์ดแวร์มักขาดกรอบความคิดและกลยุทธ์ในการบรรลุคุณภาพในระยะยาวในระยะเริ่มต้น (Berga, Birkelanda, Nguyen-Ducb, Pappasac, & Jaccheri, 2020)

#### 4. การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครของประเทศไทย เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว การให้บริการจอร์นอาหาร หรือสั่งอาหารออนไลน์ เว็บไซต์ความรู้เกี่ยวกับร้านอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ Nastasi and Schensul (2005) ที่ได้กำหนดหลักการคร่าว ๆ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing Key Informants) และ/ หรือการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interviews) ไว้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวควรสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประมาณ 15 – 30 บุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง และใช้แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างวิธีการทำงาน และความคล่องตัวของทีมภายใต้แนวคิดของสินค้า และกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้แนวคิดของสินค้า โดยแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทั้งนี้ในส่วนของกรวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นกรวิเคราะห์ในลักษณะการเปรียบเทียบ โดยทำการถอดข้อความจากข้อมูลเสียงแล้วทำการ



จัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ได้พบทวนจากบทความวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสรุปข้อมูลและแปลความหมายจากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตรวจสอบข้อมูล โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

สำหรับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่อาศัยอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากการคำนวณตามสูตร Cochran (1953) ที่มีระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 384 คน แต่ผู้วิจัยได้ขอกำหนดเป็น 400 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ด้วยการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุดให้แก่กลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่ของจังหวัดกรุงเทพมหานคร และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยจะทำการสอบถามการให้ความยินยอมในการตอบข้อมูลของแบบสอบถามก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล หากกลุ่มตัวอย่างยินยอมที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงจะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด และเป็นคำถามที่ผู้วิจัยใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับหลักทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และผลการทดสอบพบว่า ผลการประเมินได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง เท่ากับ 0.83 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีค่าความเที่ยงตรงอยู่ในระดับใช้ได้ดี นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามองค์ประกอบในแต่ละส่วน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค พบว่า แบบสอบถามจำนวน 30 ชุด มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค ระหว่าง 0.79 – 0.87 แสดงว่า แบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นในระดับสูงถึงระดับสูงมาก และสามารถนำไปใช้ได้ในระดับใช้ได้ดีและใช้ได้ดีมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้ค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ด้วยโปรแกรม Amos ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรว่ามีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด โดยสมมติฐานที่ 1 เป็นการทดสอบสมมติฐานของโมเดล เพื่อการทดสอบว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลจริงหรือไม่ และสมมติฐานที่ 2 เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของตัวแปรการรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า (VOC) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CSR) กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (DMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

## 5. ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จะรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการรับฟังเสียงในทุกวัน การรับเสียงในทุกไตรมาส และการรับฟังเสียงในทุกปี แต่กระบวนการในการสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นจากเสียงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายยังถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการสรุปข้อมูลและเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ผลที่ได้จากการรับฟังเสียงของลูกค้าเป้าหมายถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญในการนำมาใช้เพื่อสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจได้เป็นอย่างดี สิ่งสำคัญของการทำงานแบบลีนเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมายอย่างรวดเร็ว คือ การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานแบบลีน กล่าวคือ ทีมต้องทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ ถ้าคิดกล้าตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม ซึ่งมาจากหลายสายงานและพร้อมรับฟังความคิดของผู้อื่น ดังนั้นการทำงานแบบลีนไปใช้ จึงไม่ใช่แค่การนำเอากระบวนการต่าง ๆ ไปบังคับใช้กับทุกคนในองค์กร แต่จะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งต้องทำและแสดงให้เห็นตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาสู่ทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและเกิดการปฏิบัติตาม จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่า ปัจจุบันยังไม่ได้นำกระบวนการทำงานแบบลีนมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มรูปแบบ แต่ยังคงเริ่มทำการศึกษาและเริ่มทดลองใช้กับรูปแบบเดิมของกระบวนการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการให้บริการหรือทีมงาน ซึ่งวิธีการทำงานในรูปแบบเดิมทำให้การสื่อสารระหว่างทีมเป็นไปอย่างล่าช้าและส่งผลกระทบต่อเวลาที่กำหนดไว้ได้ แต่หากมีอำนาจสั่งการให้งานเสร็จภายในเวลาที่กำหนดก็จะทำให้งานดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางด้านเวลาที่ต้องปรับปรุงกระบวนการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าจึงทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการได้โดยทันที อีกทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้าเป้าหมายยังใช้ระยะเวลายาวนาน เนื่องจากไม่มีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดของระบบงานที่มีต่อการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัลที่ดีควรเริ่มต้นจากการนำเอาโมเดลทางธุรกิจปัจจุบัน แผนการตลาด และขั้นตอนการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรมาประเมินว่า ณ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ใกล้เคียงกับกระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจมานานเพียงใด และทำประเมินว่าการนำดิจิทัลเข้ามาช่วยองค์กรหรือการมีเทคโนโลยีอะไรที่จะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มขึ้นได้ รวมทั้งการเข้าใจองค์กร ลูกค้า และคู่แข่งขั้น เพื่อวิเคราะห์หาช่องทางดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้ เมื่อผู้ประกอบการเข้าใจสถานการณ์แล้วจึงรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมการซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เหตุการณ์สำคัญที่มีผลต่อยอดขาย แล้วทำการวิเคราะห์จากข้อมูลเหล่านั้นว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ส่งผลต่อยอดขายอย่างไร องค์กรยังขาดคุณค่าทางดิจิทัลใดที่เติมเต็มความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งนี้ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลทั้งเรื่องเวลา และการวัดผลสำเร็จ พร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำเอาเทคโนโลยีและข้อมูลทางดิจิทัลมาใช้ว่าจะทำให้เกิดคุณค่าอย่างไร และควรมีการสร้างแบบจำลองเพื่อทดสอบแผนกลยุทธ์ทางดิจิทัลอันใหม่ ตั้งแต่ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ โดยอาจจะเริ่มจากโครงการเล็ก ๆ ที่สามารถเริ่มต้นได้ง่ายก่อน ซึ่งการทดสอบโครงการที่เริ่มต้นใหม่นี้เป็นการกระทำเพื่อคว่ำมือตัวแปรใดที่มีบทบาทในการวางกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ยุคดิจิทัล กระบวนการใดที่แทบจะไม่เกิดคุณค่าใหม่ กระบวนการใดที่มี

เสียงตอบรับดี เสียงตอบรับที่ไม่ดีจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อได้ผลจากการทดสอบแล้วให้นำผลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยเริ่มต้นตั้งแต่แรกใหม่อีกครั้ง เพื่อหาจุดบกพร่อง ปรับปรุง และนำข้อมูลที่ได้จากการทำในรอบปัจจุบันมาใช้ในรอบต่อไป

ทั้งนี้กระบวนการทำงานแบบลีนในบริบทของการทำการตลาดเป็นการสร้างแคมเปญการตลาดที่คล่องตัวปรับเปลี่ยนและนำเสนอบริการได้รวดเร็ว จากการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และยิ่งธุรกิจออกแคมเปญการตลาดเร็วขึ้นเท่าไร ก็จะได้รับผลตอบรับจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เร็วขึ้นเท่านั้น อีกทั้งการออกแคมเปญดังกล่าวเป็นการออกแคมเปญได้ในระยะเวลาที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ จึงช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือช่วยในการกำหนดแนวทางเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้แบบเรียลไทม์ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการทั้งในด้านรายได้และในด้านจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการสร้างโอกาสในการได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เหมาะสมให้แก่ธุรกิจ ดังนั้น กระบวนการทำงานแบบลีน จึงเป็นกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

## 2. ผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งเพศหญิงมีจำนวน 219 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.8 และเพศชายจำนวน 181 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45.3 ส่วนใหญ่อายุ 31 – 50 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อการรับฟังเสียงของลูกค้าของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยต่อการรับฟังเสียงของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.58) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน (ค่าเฉลี่ย 3.60) ความต้องการสินค้าหรือบริการที่ง่ายต่อการบำรุงรักษา (ค่าเฉลี่ย 3.63) ความต้องการสินค้าหรือบริการที่เกิดจากการสอบถามความต้องการของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 3.53) ความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีการวิจัยพัฒนา คิดสร้างสรรค์ออกมาเป็นครั้งแรก (ค่าเฉลี่ย 3.65) ความต้องการสินค้าหรือบริการเดิมที่มีการปรับปรุงคุณสมบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ทำให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอีกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.68) ความต้องการสินค้าหรือบริการใหม่ของธุรกิจซึ่งเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.83) ความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีสายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นใหม่ของบริษัท และเป็นการเข้าสู่ตลาดเดิมที่มีอยู่เป็นครั้งแรก เช่น “Starbucks” ขยาย “ตลาดเครื่องดื่มชา” “Starbucks Teavana” (ค่าเฉลี่ย 3.74) ความต้องการสินค้าหรือบริการใหม่ที่เพิ่มเติมเข้าไปในสายผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท เช่น โยเกิร์ตดัชเมลล์ มีหลายแบบและหลายรสชาติใหม่ ๆ ให้เลือก เช่น แบบดั้งเดิม รสสตอเบอรี่ รสวานิลลา เป็นต้น (ค่าเฉลี่ย 3.66) ความต้องการสินค้าหรือบริการใหม่ที่ปรับปรุงขึ้นเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้แก่ธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่มีมูลค่าที่ต่ำกว่า (ค่าเฉลี่ย 3.77) การพัฒนาสินค้าและบริการของผู้ให้บริการไม่ตอบสนองต่อความต้องการใช้ประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 3.81) การที่ผู้ประกอบการธุรกิจไม่เห็นความสำคัญต่อข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.71) การที่ผู้ประกอบการธุรกิจ ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 3.56) การพัฒนาสินค้าและบริการของผู้ประกอบการธุรกิจมีความล่าช้าไม่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 3.61) และการที่ผู้ประกอบการธุรกิจขาดการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

(ค่าเฉลี่ย 3.56) นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับที่ไม่เห็นด้วยต่อความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทุกไตรมาส (ค่าเฉลี่ย 2.42)

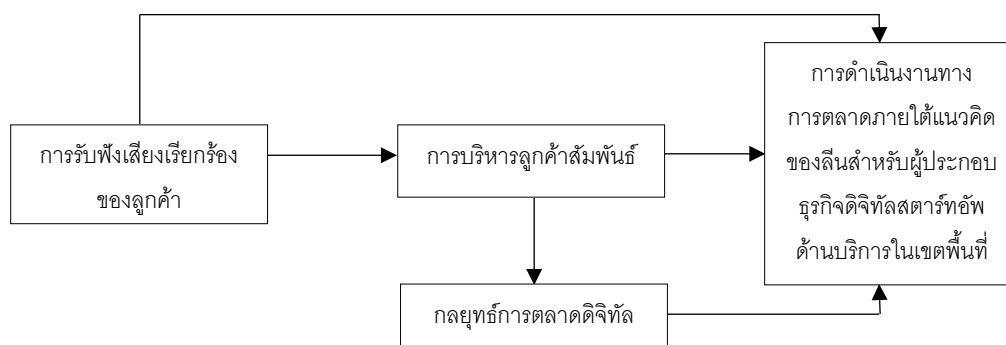
2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม (ค่าเฉลี่ย 3.66) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าผู้ประกอบการธุรกิจต้องสร้างกระบวนการในการทำความเข้าใจ และรับทราบความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.62) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องตรวจสอบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.65) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้ารายใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.77) ผู้ประกอบการธุรกิจมีการสื่อสารกับทีมงานทุกฝ่ายเพื่อการทดลองและแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ทันต่อการส่งมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.71) และผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ก่อให้เกิดการส่งมอบที่รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.57)

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้กรอบการทำงานแบบลินของ ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้แนวคิดของลิน (ค่าเฉลี่ย 3.69) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยต่อการที่ผู้ประกอบการควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันต่อการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.73) ผู้ประกอบการควรจัดตั้งทีมงานที่มีขนาดเล็กและประกอบด้วยพนักงานผู้ให้บริการในหลาย ๆ ฝ่ายรวมกัน เพื่อความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาและการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.78) ผู้ประกอบการควรมีแผนในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญของลูกค้าเป้าหมายเป็นเกณฑ์หลักในการออกแบบสินค้าหรือบริการ (ค่าเฉลี่ย 3.77) ผู้ประกอบการควรทำการสำรวจความต้องการสินค้าหรือบริการจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการของทีม (ค่าเฉลี่ย 3.68) และผู้ประกอบการควรตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหา และเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.53)

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้กรอบการทำงานแบบลินของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับที่เห็นด้วยต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของลิน (ค่าเฉลี่ย 3.59) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยต่อการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาสินค้าหรือบริการตามความต้องการของท่าน จะทำให้ท่านตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการรายนั้นโดยทันที (ค่าเฉลี่ย 3.61) การที่ธุรกิจมีการปรับปรุงคุณสมบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสินค้าหรือบริการ จนทำให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ออกสู่ตลาดอีกครั้ง จะทำให้ธุรกิจมีโอกาสในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายใหม่ได้ (ค่าเฉลี่ย 3.48) ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายจากท่าน และช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่ธุรกิจได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.65) การตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงสายผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องจากธุรกิจรายเดิม (ค่าเฉลี่ย 3.61) และ การตอบสนองต่อความต้องการและการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วจากทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะทำให้ท่านตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการรายเดิมเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.64)

## 2.6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร มี 3 ตัวแปรที่เป็นอิทธิพลทางตรง คือ ตัวแปรการรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า มีค่าผลรวมอิทธิพลเท่ากับ 0.000 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าผลรวมอิทธิพลเท่ากับ 0.000 และกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล มีค่าผลรวมอิทธิพลเท่ากับ 0.000 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น ผลงานวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินค้าสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครนั้นมีตัวแปรที่มีอิทธิพลได้แก่ การรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอโมเดลรูปแบบเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผ่านการปรับโมเดลได้ดังนี้



รูปที่ 1 แสดงโมเดลรูปแบบเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผ่านการปรับโมเดล

## 3. การวิเคราะห์ Lean Canvas สำหรับแบบจำลองธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการ

จากการวิเคราะห์ Lean Canvas เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ และเพื่อทำให้ทราบปัจจัยสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้นให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่รักการท่องเที่ยวและชอบรับประทานอาหารในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า คือ การบริการที่เป็นเลิศ และช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการรับฟังเสียงในทุกวัน การรับฟังเสียงในทุกไตรมาส และการรับฟังเสียงในทุก การทดลองและแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ทันต่อการส่งมอบให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทำความเข้าใจ และรับทราบความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการตรวจสอบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และจากการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้หลักของบริษัทฯ มาจากผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของสินค้า ซึ่งประกอบด้วย อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สำหรับธุรกิจ ความสามารถในการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ การสร้างอัตราการขยายของส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น และ

ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากลูกค้าเดิมที่มีอยู่ โดยทรัพยากรหลักของธุรกิจ (Key Resource) ประกอบด้วย ผู้บริหาร และทีม รวมทั้งกิจกรรมหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ (Key Activities) ประกอบด้วย การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานแบบลีน การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การทำงานแบบ Cross-functional Team ความต้องการที่จะแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้ารายใหม่ การสร้างแคมเปญการตลาดที่คล่องตัว การปรับเปลี่ยนและนำเสนอบริการได้รวดเร็ว สำหรับพันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Key Partners) ของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการนั้นประกอบด้วย คู่ค้า ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว ผู้ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายของที่ระลึก หุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้ผลิตแพลตฟอร์มหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในส่วนของต้นทุนหลักของผู้ประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการ ประกอบด้วย ค่าผลิตแพลตฟอร์มและแอปพลิเคชัน รวมไปถึงค่าการตลาดและค่าขนส่ง ซึ่งเกิดขึ้นจากการกระจายสินค้าหรือบริการและการประชาสัมพันธ์สินค้าออกสู่ตลาดเป้าหมาย

## 6. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น การอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและกระบวนการในการรับฟังเสียงของลูกค้า พบว่า ในการรับฟังเสียงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการให้บริการ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการเข้ารับบริการ ระดับการตอบสนองความต้องการของผู้ให้บริการ โดยส่วนใหญ่ธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และเพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่บริการจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จะรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการรับฟังเสียงในทุกวัน การรับฟังเสียงในทุกไตรมาส และการรับฟังเสียงในทุกปี แต่กระบวนการในการสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นจากเสียงของลูกค้าเป้าหมายยังถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการสรุปข้อมูลและเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทัน่วงที่ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความหลากหลายและมีภูมิภานาอยู่ตามเขตพื้นที่ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งการปรับกระบวนการทำงานแบบลีนถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้กระบวนการดังกล่าวมีความสั้นและกระชับขึ้น ภายใต้การทำงานเป็นทีมกลุ่มย่อยที่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละเขตพื้นที่ ดังนั้นทีมดังกล่าวจะสามารถปรับปรุงและแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละเขตพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว ดังที่ Tracey and Flinchbaugh (2006) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทีมงานเพื่อการสนับสนุนโครงสร้างขององค์กรแบบลีน มีวัตถุประสงค์ให้ทุกคนนั้นสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการร่วมกันสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

การศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้าง วิธีการทำงาน และความคล่องตัวของทีม ด้วยกรอบการทำงานแบบลีนสำหรับธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการ พบว่า สิ่งสำคัญของการทำงานแบบลีนเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างรวดเร็ว คือ การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานแบบลีน กล่าวคือ ทีมต้องทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ กล่าวคือกล้าคิดกล้าตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม ซึ่งมาจากหลายสายงานและพร้อมรับฟังความคิดของผู้อื่น ดังนั้นการทำงานแบบลีนจึงไม่ใช่แค่การนำเอากระบวนการต่าง ๆ ไปบังคับใช้กับทุกคนในองค์กร แต่จะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งต้องทำและแสดงให้เห็นตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาสู่ทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและเกิดการปฏิบัติตาม จาก



การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจาก คน การสื่อสารระหว่างกันในที่ม และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ถือเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบลีน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เชื่อต่อการทำงานแบบลีน ดังที่ Hines and Lethbridge (2008) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Public Money and Management February ไว้ว่า การนำเสนอเรื่องราวการนำหลักการ Lean มาใช้กับงานด้านการผลิตและงานด้านบริการเป็นระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาแล้ว แต่มีเพียงส่วนน้อยที่กล่าวถึงการนำหลักการลีนมาใช้กับสถาบันการศึกษา ซึ่งได้มีการสัมภาษณ์ทั้งมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ พร้อมด้วยมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วโลก ที่ได้เริ่มปฏิบัติเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างคุณค่าของงานบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยทำการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า ปัจจุบันยังไม่ได้นำกระบวนการทำงานแบบลีนมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มรูปแบบ แต่ยังคงเริ่มทำการศึกษาและเริ่มทดลองใช้กับรูปแบบเดิมของกระบวนการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการให้บริการหรือทีมงาน และในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผู้ประกอบธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจ และรับทราบความต้องการของลูกค้า ตรวจสอบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการที่จะแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้ารายใหม่ และมุ่งเน้นการสื่อสารกับทีมงานทุกฝ่ายเพื่อการทดลองและแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ทันต่อการส่งมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้งยังได้มีความต้องการที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ก่อให้เกิดการส่งมอบที่รวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายถือเป็นหน้าที่หลักของผู้ให้บริการทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการแก้ไขปัญหา และความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นใดก็ตาม ย่อมทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ และมีโอกาสที่จะบอกต่อธุรกิจให้กลุ่มบุคคลรายอื่นได้รับทราบ ดังที่ Steve Blank บิดาแห่ง Lean Startup ได้กล่าวว่า กรอบในการพัฒนาลูกค้าประกอบด้วยกระบวนการทำความเข้าใจ และความต้องการของลูกค้า หรือสิ่งที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ กระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ว่าได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือไม่ กระบวนการในการเพิ่มลูกค้าหลังจากที่ผลิตภัณฑ์ได้ผ่านการพิจารณาแล้วว่าตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างทีมงานหรือองค์กรเพื่อรองรับความต้องการของผลิตภัณฑ์ (Blank, 2005)

การพัฒนากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้กรอบการทำงานแบบลีน พบว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้กรอบการทำงานแบบลีนนั้น เริ่มต้นจากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อค้นหาเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย และค้นหาสิ่งที่ยังขาดหายไปในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หลังจากนั้นควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การสร้างแบบจำลองเพื่อทดสอบแผนกลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัล การทดสอบโครงการที่เป็นไปตามกลยุทธ์ดังกล่าว และการนำผลการทดสอบมาทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและการนำข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติในรอบถัดไป ทั้งนี้เนื่องจากแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบการทำงานแบบลีนจะต้องเป็นแผนกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสามารถแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ เพื่อค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังที่ ณัฐพล ไยไพโรจน์ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีทั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและอุปกรณ์ที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งความก้าวหน้าดังกล่าวได้

ส่งผลให้การตลาดแบบดิจิทัลมีความสำคัญ อันหมายถึงความอยู่รอดของธุรกิจนั้น ๆ อย่างไรก็ตามการตลาดดิจิทัลได้มีเครื่องมือหลากหลายให้นักการตลาดได้เลือกและได้นำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งหากผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสมก็จะทำให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

สำหรับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ปัจจัยด้านการรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของสินสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจากกรอบการทำงานแบบสลับเป็นกรอบการทำงานที่มุ่งเน้นด้านการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อีกทั้งการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการให้บริการที่ตอบสนองของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านกระบวนการทำงานของทีมที่ประกอบไปด้วยเจ้าของผลิตภัณฑ์ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีการปรับกระบวนการทำงานที่รวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิสรา ใจจวนฐาน (2553) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบสลับ (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) พบว่า โดยภาพรวมองค์กรฝึกอบรมควรปรับปรุงด้านประชาสัมพันธ์ และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงปรับปรุงในด้านการสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระดับค่าใช้จ่ายในการสมัคร ความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเรียน และความสามารถของวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ และพบว่าการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ จะช่วยแก้ปัญหาการเกิดความล่าช้าของพนักงานในการค้นหาข้อมูลและการติดต่อกลับไปยังลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น และจากข้อเสนอแนะดังกล่าวทำให้สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มากขึ้น

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ Lean Canvas เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ และเพื่อทำให้ทราบปัจจัยสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้นให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่รักการท่องเที่ยวและชอบรับประทานอาหารในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า (Value Propositions) คือ การบริการที่เป็นเลิศ และช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการรับฟังเสียงในทุกวัน การรับฟังเสียงในทุกไตรมาส และการรับฟังเสียงในทุก การทดลองและแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ทันต่อการส่งมอบให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทำความเข้าใจ และรับทราบความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการตรวจสอบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และจากการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีรายได้หลักของบริษัทฯ มาจากผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการภายใต้แนวคิดของสิน ซึ่งประกอบด้วย อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สำหรับธุรกิจความสามารถในการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ การสร้างอัตราการขยายของส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น และความสามารถในการเพิ่มรายได้จากลูกค้าเดิมที่มีอยู่ โดยทรัพยากรหลักของธุรกิจ ประกอบด้วย ผู้บริหาร และทีม รวมทั้งกิจกรรมหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ ประกอบด้วย การปรับ

วัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานแบบลีน การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การทำงานแบบ Cross-functional Team ความต้องการที่จะแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้า รายใหม่ การสร้างแคมเปญการตลาดที่คล่องตัว การปรับเปลี่ยนและนำเสนอบริการได้รวดเร็ว สำหรับพันธมิตรหรือหุ้นส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการนั้นประกอบด้วย คู่ค้า ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว ผู้ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายของที่ระลึก หุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้ผลิตแพลตฟอร์มหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในส่วนของต้นทุนหลักของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการ ประกอบด้วย ค่าผลิตแพลตฟอร์มและแอปพลิเคชัน รวมไปถึงค่าการตลาดและค่าขนส่ง ซึ่งเกิดขึ้นจากการกระจายสินค้าหรือบริการและการประชาสัมพันธ์สินค้าออกสู่ตลาดเป้าหมาย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการให้บริการเพื่อการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเพื่อสร้างผลการดำเนินงานทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้น โดยผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. การสร้างช่องทางผ่านออนไลน์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าในทุกวันและในทุก 24 ชั่วโมง เช่น ช่องทาง Line Official ช่องทาง Facebook Page ช่องทางอินสตาแกรม เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในหน้าที่มอบให้ เมื่อบริษัทมีผู้ประสานงานในการตอบข้อคำถามของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยให้มีกลุ่มผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คน เพื่อช่วยเหลือกันตอบข้อมูลหรือคำถามให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2. การพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ง่ายต่อการบำรุงรักษา มีการวิจัยพัฒนา และมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาดเป้าหมาย มีการปรับปรุงคุณสมบัติของสินค้าทั้งในกลุ่มของสินค้าหรือบริการเดิมสำหรับตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่ กลุ่มของสินค้าหรือบริการใหม่สำหรับตลาดกลุ่มเป้าหมายเดิม หรือการขยายสายผลิตภัณฑ์เข้าไปในกลุ่มของสินค้าหรือบริการ เช่น การเพิ่มเติมนรสชาติ เป็นต้น รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าเพื่อลดต้นทุนในการผลิต ทั้งนี้ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการดังกล่าวจะต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาและปรับปรุงจากข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการที่สร้างความแปลกใหม่ และความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ

3. การสร้างกระบวนการในการทำความเข้าใจ และรับทราบความต้องการของลูกค้า และจะต้องตรวจสอบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจะต้องแสวงหาวิธีการในการสร้างลูกค้ารายใหม่ และมีการสื่อสารกับทีมงานทุกฝ่ายเพื่อการทดลองและแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ทันต่อการส่งมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้งยังจะต้องมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ก่อให้เกิดการส่งมอบที่รวดเร็ว

4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันต่อการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และควรจัดตั้งทีมงานขนาดเล็กและประกอบด้วยพนักงานผู้ให้บริการในหลาย ๆ ฝ่ายรวมกัน เพื่อความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาและการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้งยังต้องมีแผนในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นเกณฑ์หลักในการออกแบบสินค้าหรือบริการ โดยทำการสำรวจความต้องการสินค้าหรือบริการจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการของทีม

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้ที่สนใจควรทำการศึกษาโมเดลของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการนำกรอบการทำงานแบบลีนมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรอบการทำงานแบบลีน เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม เป็นต้น

## 7. บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการรับฟังเสียงของลูกค้า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลภายใต้แนวคิดของลีน และผลการดำเนินงานทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการรับฟังเสียงเรียกร้องของลูกค้า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานทางการตลาดภายใต้แนวคิดของลีนสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลสตาร์ทอัพด้านบริการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสอดคล้องไปกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการให้บริการที่ตอบสนองของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

## เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2564, 20 พฤษภาคม). กสอ.หนุนสตาร์ทอัพไทยโต ปีนี้ 75 รายรองรับธุรกิจใหม่. *กรุงเทพธุรกิจ*.
- สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/938973>
- กฤษยา มะแฉะ, และกฤษณา ผึ้งใจ. (2561). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 28(2), 143-158.
- เกศรา มัญชุศรี. (2560). *SET Your Startup Business Guide*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). *การทำธุรกิจแบบ Lean startup*. สืบค้นจาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/sm-leanstartup>
- โครงการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ มศก. (2560). *แนวคิดเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ*. สืบค้นจาก [http://www.startup.su.ac.th/?page\\_id=6](http://www.startup.su.ac.th/?page_id=6)
- ณัฐพล ไยไพโรจน์. (2558). *Digital Marketing: Concept & Case Study*. นนทบุรี: ไรต์ซี พีริเมียร์.
- ณัฐสินี กรวมเมธาร. (2562). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดดิจิทัลของร้านค้าผลิตภัณฑ์ความงามอีฟ แอนด์บอย (EVEANDBOY) บนอินสตาแกรมสตอรี่ (Instagram stories) กับรูปแบบการดำเนินชีวิต การใช้สื่อและพฤติกรรมตอบสนองของผู้ใช้งาน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2563, 19 มกราคม). สตาร์ทอัพกว่า 90% ทั่วโลก ล้มเหลว แนะ ทางรอด เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว. *ไทยรัฐ*. สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/news/local/1749000>
- พร อารยะการกุล. (2562). *ทำความเข้าใจ Marketing Automation เครื่องมือที่นักการตลาดต้องรู้ ถ้าอยากรุ่งในยุคดิจิทัล*. สืบค้นจาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/12/marketing-automation-tool-in-digital-era/>

- พงษ์ศักดิ์ โค้วชรกุล. (2561). *พ็อวาร์ในยุคดิจิทัลจะเอาตัวรอดจากความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้อย่างไร*. สืบค้นจาก <https://www.smartsme.co.th/content/110720>
- วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา. (2564). *THE LEAN STARTUP ลีนสตาร์ทอัพ*. กรุงเทพฯ: วีเลิร์น อมรินทร์บุ๊ก.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). *Startup 90% ล้มเหลว แล้วอีก 10% ที่สำเร็จเขาทำอะไรกัน*. สืบค้นจาก <https://www.it24hrs.com/2017/startup-someone-success/>
- ศูนย์วิจัยธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2561). *Digital Service Startup ต่อยอด SME เหนือ คู่แข่ง*. สืบค้นจาก <https://kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Pages/Digital-Service-Startup.pdf>
- ศุภิสรา โรจนฐาน. (2553). *การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สำนักพิมพ์ปิ๊งโก. (2561). *สรุปหนังสือ All In Startup อยากทำสตาร์ทอัพต้องรู้ว่าตอนไหนควรทุ่มหมดหน้าตัก*. สืบค้นจาก <https://bingobook.co/book-summary/all-in-startup/>
- อิสริยา ไพริย์ไพฤทธิ. (2559). *สำรวจข้อมูลผู้ก่อตั้งสตาร์ทอัพไทยปี 2016 โดยสมาคม VC ไทย*. สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/thai-startup-founders-survey-2016/>
- Berga, V., Birkelanda, J., Nguyen-Ducb, A., Pappasac, I. O., & Jaccheri, L. (2020). Achieving agility and quality in product development – an empirical study of hardware startups. *Journal of Systems and Software*, 167, 110599. doi:10.1016/j.jss.2020.110599
- Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany*. Retrieved from [https://www.healthresearchweb.org/files/Blank\\_Chapter2\\_CustomerDevelopment.pdf](https://www.healthresearchweb.org/files/Blank_Chapter2_CustomerDevelopment.pdf)
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). New Development: Creating a Lean University. *Public Money and Management*, 28, 53-56.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Souza, R., Malta, K., Silva, R., Masiero, P., Almeida, E., & Machado, I. (2019). A Case Study about Startups' Software Development Practices. In *SBQS '19: Proceedings of the XVIII Brazilian Symposium on Software Quality* (pp. 198–203). <https://doi.org/10.1145/3364641.3364663>
- Tracey, M. W., & Flinchbaugh, J. W. (2006). How human resource departments can help lean transformation. *Target*, 22, 5-10.