



## การเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ไทย ENHANCING ABSORPTIVE CAPACITY OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS FOR THAI SMEs

ชลธิศ ดาราวงษ์<sup>1</sup>

chonlatis.da@east.spu.ac.th

### บทคัดย่อ

กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs (Small and Medium Enterprises) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ เนื่องจากกลุ่มธุรกิจ SMEs มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารงานและกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนกว่ามาก นอกจากนี้ SMEs ในประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายตั้งแต่อุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม สิ่งทอ ชิ้นส่วนยานยนต์ และสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ไปจนถึงอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่ โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาล และสถาบันการศึกษา ซึ่งจากจำนวนของธุรกิจ SMEs ที่มีอยู่มากนี้ ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันจากคู่แข่งทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ SMEs ของไทยจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มศักยภาพให้กับทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับ SMEs ของไทยเกี่ยวกับความจำเป็นของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดย SMEs ไทยควรเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งความรู้ การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของทีมงานในการเพิ่มความสำเร็จให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่มากยิ่งขึ้น ดังนั้น บทความนี้จึงเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าของธุรกิจ SMEs ของไทยที่มีทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร นักการตลาด และนักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

**คำสำคัญ:** 1) สมรรถนะการดูดซึมความรู้ 2) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### Abstracts

Small and Medium Enterprises (SMEs) are very important drivers for national economic system. This is because SMEs have a high rapid growth, as opposed to the large-sized firms with complex structure and decision-making process. Moreover, Thai SMEs are able to operate businesses in a variety of industry, ranging from manufacturing industry (i.e. food, textile, automotive, and electronics) to service industry (i.e. hotel, restaurant, hospital, and educational institute). Since there is a large number of SMEs, each firm inevitably encounter intense competition from both domestic and international rivals. Thai SMEs need to adjust themselves in order to be ready and to improve competitive advantage. Especially, enhancing new product development (NPD) team capacity can make organization sustainably successful. The objective of this article is to build understanding to Thai SMEs about the necessity of NPD team and the way to improve absorptive capacity in NPD teams. The content describes the theory of different types of absorptive capacity, including all involved activities. In addition, the author also provides the application of such theory on capacity enhancement of NPD team. This application enables team members to find new market opportunities and increase the success rate of new product projects. Therefore, this article is useful for Thai SMEs that have a NPD team or individuals who are involved in product development process, such as management, marketer, and scientist.

**Keywords:** 1) Absorptive capacity 2) New product development team 3) Small and medium enterprises

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี



## บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งจะกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 2.74 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 98.5 ของจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งหมด ซึ่งธุรกิจ SMEs ไทยส่วนใหญ่จะอยู่ในอุตสาหกรรมการขายส่ง ขายปลีก และยานยนต์มากที่สุดโดยมีสัดส่วนร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ ธุรกิจบริการ ในสัดส่วนร้อยละ 37.8 และ ธุรกิจในการผลิต ในสัดส่วนร้อยละ 18.7 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP) ของทั้งประเทศ พบว่า SMEs สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้มากถึง 4,211,262 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.0 ของ GDP รวมทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556)

SMEs ไทยมีการขยายตัวในปี 2556 ในอัตราร้อยละ 3.3 ซึ่งต่ำกว่าการประมาณการจากหลายหน่วยงานเนื่องจากปัญหาที่มาจากทั้งภายในและต่างประเทศ ได้แก่ การชุมนุมทางการเมือง การเพิ่มขึ้นของราคาพลังงาน และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศคู่ค้า เป็นต้น ดังนั้น ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลผู้ประกอบการ SMEs ของประเทศจึงมีนโยบายในการสนับสนุนธุรกิจ SMEs ไทยให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน โดยมีแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 เพื่อปฏิบัติใช้ในช่วงปีพ.ศ. 2555 – 2559 โดยหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในแผนนี้ก็คือ การสนับสนุนการบุคลากรในประเทศให้มีทักษะความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารหรือธุรกิจสิ่งทอ

นอกจากการพัฒนาด้านบุคลากรแล้ว สสว. ยังมีนโยบายในการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการผลิตของ SMEs ไทยเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด ตลอดจนการสร้างจุดแข็งให้กับธุรกิจในการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ แต่ SME ไทยยังขาดกระบวนการทำงานด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research and Development: R&D) ซึ่งเป็นกิจกรรม

ที่สำคัญต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่และใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555, หน้า 49-50) โดยจากข้อมูลทางสถิติที่แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของไทยในระดับที่ต่ำมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.24 ของ GDP ซึ่งถือว่าต่ำที่สุดในทวีปเอเชีย และ SME ไทยส่วนใหญ่ยังใช้เทคโนโลยีได้ตามสภาพที่จัดหา มา อาจมีบางกลุ่มที่สามารถดัดแปลงเพื่อใช้งานได้อย่างเหมาะสม แต่ยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา, 2556) บทความนี้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มธุรกิจ SMEs ไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรและกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมุ่งเน้นวิธีการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ภายหลังออกสู่ตลาด

## ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ SMEs ของไทย

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development Team) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศในกลุ่มอเมริกาหรือยุโรป ตัวอย่างงานวิจัยเช่น ลาฟอเรต์ (Laforet, 2008, pp. 758-759) ได้ศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SMEs จำนวน 60 แห่ง ในอเมริกาและพบว่า ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการตัดสินใจด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการ นอกจากนี้ นิโคลัสและเลดวิท (Nicholas and Ledwith, 2011, pp. 240-242) แสดงให้เห็นว่า SMEs ในประเทศอังกฤษและไอร์แลนด์มีนโยบายการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Best Practice)

แต่สำหรับประเทศไทยนั้น ธุรกิจ SMEs ยังไม่มุ่งเน้นการสร้างทีมงานเพื่อทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จาก SMEs ของไทยมีการดำเนินงานด้าน R&D อยู่่น้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศที่ต้องการเงินลงทุนที่สูง หรืออาจมีการประยุกต์ดัดแปลงเทคโนโลยีให้เข้ากับกระบวนการผลิต

สินค้าของตนเอง ดังนั้น SMEs เหล่านี้ยังขาดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้าหรือกระบวนการทางธุรกิจได้ด้วยตนเอง ผู้แต่งจึงต้องการสร้างความตระหนักให้กับ SME ไทยในการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นกลุ่มคนในการผลักดันให้เกิดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกัน หรือมาจากสายงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะงานด้านการตลาดและงานด้านวิทยาศาสตร์หรือวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในหลาย ๆ ด้านที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2557, หน้า 28)

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นคือการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับสมาชิกของทีมงานทุกคน (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2556, หน้า 41) โดยบทความนี้จะขอเสนอแนวคิดด้านการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับทีม ซึ่งแนวคิดนี้ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย และได้นำมาปฏิบัติใช้กับงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น งานวิจัยของ สต็อก กริช และ ฟิชเชอร์ (Stock, Greis and Fischer, 2001, pp. 83-86) ได้ค้นพบว่าสมรรถนะการดูดซึมความรู้ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของการทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าประเภทคอมพิวเตอร์ เพราะถ้าพนักงานมีระดับของสมรรถนะการดูดซึมความรู้ที่สูงแล้ว บริษัทสามารถลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ต้นทุนการใช้สื่อทางการตลาดที่ไม่ตรงจุดให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ งานวิจัยของซาย (Tsai, 2001, p. 999) พบว่าสมรรถนะในการดูดซึมความรู้ของพนักงานในบริษัทผู้ผลิตอาหารและปิโตรเคมีสามารถรับรู้ข่าวสารด้านนวัตกรรมใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอยู่เสมอและยังเป็นการเพิ่มความสำเร็จให้กับผลประกอบการโดยรวมด้วยเช่นกัน

ถึงแม้ว่า SMEs จะมีลักษณะที่แตกต่างกับองค์กรขนาดใหญ่ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การบริหารงานเชิงนโยบาย ทรัพยากร และโครงสร้างองค์กร (Tidd, Bessant and Pavitt, 2005, pp. 56-62) แต่จากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่าสมรรถนะการดูดซึมความรู้ นั้นทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ เลียว เวลช์ และสตอยคา (Liao, Welsch and Stoica, 2003, p. 82) พบว่า SMEs ที่มีระดับสมรรถนะการดูดซึมความรู้สูง องค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) โดยสามารถสร้างนวัตกรรมขึ้นมา ก่อนคู่แข่งในตลาด นอกจากนี้ SMEs ในปัจจุบันมีแนวโน้มในการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ขององค์กรอย่างมาก เช่น งานวิจัยของ Gray (2006, p. 357) พบว่าเจ้าของ SMEs ในประเทศอังกฤษที่มีแนวคิดสมัยใหม่และมีความพยายามส่งเสริมให้พนักงานเปิดรับความรู้ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการดูดซึมความรู้ขององค์กร

จากแนวโน้มของเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ใน SMEs ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ผู้แต่งจึงอยากนำเสนอข้อมูลต่อไปนี้เพื่อให้ SMEs ของไทยสามารถต่อยอดแนวความคิดดังกล่าวโดยนำไปปรับใช้กับองค์กรของตน โดยเฉพาะทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มงานที่มีความจำเป็นต่อการความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### ลักษณะของสมรรถนะการดูดซึมความรู้

สมรรถนะการดูดซึมความรู้ (Absorptive Capacity: ACAP) หมายถึง ระดับความสามารถของพนักงานทุกคนโดยรวมในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง เมื่อได้มาซึ่งข้อมูลนั้นแล้ว พนักงานต้องทำความเข้าใจในเนื้อหาแล้วทำการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาทางธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Cohen and Levinthal, 1990, p. 141; Zahra and George, 2002, p. 195) ซึ่งสมรรถนะการดูดซึมความรู้นี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากนักวิจัยในหลาย ๆ สาขาไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Lane and



Lubatkin, 1998, p. 462-474) ด้านการจัดการเทคโนโลยี (Schilling, 1998, p. 268-282.) ด้านธุรกิจระหว่างประเทศ (Kedia and Bhagat, 1988, p. 560-569) และด้านเศรษฐศาสตร์ (Glass and Saggi, 1998, p. 369-395)

สำหรับบริบทของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ การดูดซึมความรู้จะแสดงถึงระดับความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคนหรือผู้ที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ในการรับรู้ถึงคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากแหล่งข้อมูลภายนอก แล้วทำการเผยแพร่เพื่อให้พนักงานไปใช้ในงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งทักษะของการดูดซึมรู้นี้จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ประเภทซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลที่ได้เกิดจากการลงมือปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะเฉพาะบุคคลเท่านั้น ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษรหรือคำพูดได้ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตในตัวเองอย่างมาก (Mowery and Oxley, 1995, pp. 79-81) นอกจากนี้ การดูดซึมรู้นี้ยังต้องการอาศัยกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจได้อย่างทันการหรือเหตุการณ์ที่เกิดความคาดหว้ง (Kim, 1998, pp. 508-509)

สมรรถนะการดูดซึมความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งถูกแบ่งโดยซาร่าและจอร์จ (Zahra and George, 2002, pp. 189-191) โดยสามารถนำมาอธิบายในบริบทของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ SMEs ไทย ได้ดังนี้

1. สมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงศักยภาพ (Potential Absorptive Capacity: PCAP) เป็นความสามารถของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการค้นหาข้อมูลที่เป็นต่อการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การค้นหาข้อมูล (Acquisition) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอกหน่วยงานหรือองค์กร และ 2) การเรียนรู้ข้อมูล (Assimilation) เป็นการทำความเข้าใจเนื้อหาเพื่อให้สมาชิกเข้าใจตรงกัน ซึ่งทั้ง

2 กิจกรรมนี้เป็นจุดเริ่มต้นต่อการนำความรู้ที่ได้มาต่อยอดและสร้างผลประโยชน์ให้กับทีมงานและองค์กรโดยรวม

2. สมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงประยุกต์ใช้ (Realized Absorptive Capacity: RCAP) เป็นความสามารถของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ได้มาจากภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การสังเคราะห์ข้อมูล (Transformation) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบ ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา กับข้อมูลที่มีอยู่เดิมในหน่วยงาน แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาถ่ายทอดหรือใช้กับการปฏิบัติงานจริง และ 2) การประยุกต์ใช้ (Application) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้มา ไปประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์

องค์ประกอบ บทบาท และความสำคัญของกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมของสมรรถนะการดูดซึมความรู้สามารถแสดงสรุปลักษณะได้ดังตารางที่ 1

การค้นหาข้อมูล แสดงถึงความสามารถของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการค้นหาแหล่งความรู้จากภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรที่จำเป็นต่อการทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งความสามารถนี้จะเกิดจากความพยายามในการแสวงหาความรู้ ถ้าความพยายามมีระดับความถี่ ความรวดเร็ว และมีทิศทางในการค้นหาจากแหล่งต่างๆ ที่ถูกต้องแล้ว ทีมก็จะมีความสามารถในการได้มาซึ่งข้อมูลได้มากยิ่งขึ้น ส่วนบทบาทของกิจกรรมนี้คือการระบุดูรอบการค้นหว่าทีมต้องการข้อมูลประเภทใด จากแหล่งใด เพื่อค้นหาวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลนั้น หรืออาจต้องมีการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งแหล่งของข้อมูลบางแหล่งอาจเข้าถึงได้ยาก เช่น ข้อมูลทางการเงิน หรือเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงที่ถือว่าเป็นความลับทางการค้า นอกจากนี้ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องคำนึงถึงระดับการเรียนรู้ข้อมูลของทีมงานแต่ละคน ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาที่ไม่เท่ากันของแต่ละบุคคล ดังนั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพการได้มาซึ่งข้อมูลนั้น SME ไทยควรตระหนักถึงการลงทุนทางด้านการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงานทั้งใน



และต่างประเทศ การส่งบุคลากรเข้าอบรมจาก  
หน่วยงานภายนอก และการหาที่ปรึกษาทางธุรกิจ

### ตาราง 1 ลักษณะของกิจกรรมในสมรรถนะการตัดสินใจ

| กิจกรรม                | องค์ประกอบ                                                                                                                  | บทบาทและความสำคัญ                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การค้นหาข้อมูล      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถี่</li> <li>- ความเร็ว</li> <li>- ทิศทาง</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบการค้นหา</li> <li>- การเข้าถึงแหล่งข้อมูล</li> <li>- การติดต่อทางใหม่</li> <li>- ความรวดเร็วในการเรียนรู้</li> <li>- คุณภาพของการเรียนรู้</li> </ul> |
| 2. การเรียนรู้ข้อมูล   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเข้าใจ</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้</li> <li>- ความดีความ</li> <li>- ภาษาที่เข้าใจได้</li> </ul>                                                                                 |
| 3. การสังเคราะห์ข้อมูล | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปรียบเทียบ ประมวลผล และวิเคราะห์</li> <li>- การสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวมพลัง</li> <li>- การกำหนดรหัสข้อมูลใหม่</li> <li>- การเชื่อมโยงกัน</li> </ul>                                                                       |
| 4. การประยุกต์ใช้      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำความรู้มาปฏิบัติ</li> <li>- การประยุกต์ใช้กับกระบวนการที่มีอยู่</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศักยภาพหลัก</li> <li>- การเก็บเกี่ยวทรัพยากร</li> </ul>                                                                                                  |

ที่มา Zhara & George (2002, p. 182)

การเรียนรู้ข้อมูล แสดงถึงความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมิน ตีความ และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข้อมูลที่ได้มาจากกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลจากแหล่งภายนอก ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นอาจมีความแตกต่างและซับซ้อนกว่าความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ทำให้สมาชิกในทีมต้องใช้เวลาในการตีความและสร้างความเข้าใจในเนื้อหาหรือภาษาที่ใช้ เพราะผู้เขียนอาจไม่ต้องการให้ผู้อ่านจากภายนอกองค์กรสามารถแปลความหมายของศัพท์เฉพาะได้โดยง่ายเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบหรือนำไปเผยแพร่ต่อ ดังนั้นกิจกรรมนี้จะต้องอาศัยการเรียนรู้เนื้อหาเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับระดับของภาษาที่แตกต่างเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสังเคราะห์ข้อมูล แสดงถึงความสามารถของทีมในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการในการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้มาและได้เรียนรู้ไปแล้ว โดยอาจทำการเพิ่มเติมข้อมูลที่สอดคล้องหรือตัดทิ้ง

ข้อมูลที่ไม่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในการเปลี่ยนแปลงข้อมูลนี้ สมาชิกของทีมควรเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่างเนื้อหาข้อมูลที่ได้มากับข้อมูลที่มีอยู่เดิม แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลใหม่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานของตนเอง การสังเคราะห์ข้อมูลใหม่นี้จึงเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับหน่วยงาน โดยบทบาทของกิจกรรมนี้จะเป็นตัวผลักดันการรวมพลังกันระหว่างสมาชิกทุกคนในทีม รวมทั้งเป็นการจัดทำรหัสของข้อมูลใหม่ ๆ และการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูลเดิมและข้อมูลที่มีอยู่

การประยุกต์ใช้ แสดงถึงการได้นำความรู้ใหม่ที่ได้นำไปปฏิบัติใช้ในงาน หรือประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือยกระดับกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการพัฒนาที่รวดเร็ว และรูปแบบ



โครงสร้างของหน่วยงานที่คล่องตัวมากขึ้น กิจกรรมนี้  
จึงเป็นการสร้างศักยภาพหลักให้กับองค์กรโดยรวม  
และเป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากทรัพยากร  
ภายใน ได้แก่ บุคคลและระบบสารสนเทศขององค์กร  
ให้มากขึ้นจากการใช้กระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้นนี้  
**ความสำคัญของการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้  
ให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์**

การที่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณทรัพยากรที่มี  
อยู่ในองค์กร ได้แก่ แหล่งเงินทุน เทคโนโลยี  
แหล่งข้อมูลความรู้ และเจ้าหน้าที่บุคลากร รวมทั้ง  
ความสามารถของทีมในการใช้ทรัพยากรนั้นอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ถ้าทีมใดทีมหนึ่งมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่  
มีอยู่หรือการนำความรู้จากภายนอกมาสร้างเป็นองค์  
ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะการดูดซึม  
ความรู้ ทีมนั้นย่อมสร้างความสามารถในการแข่งขัน  
(Competitive Advantage) ให้กับองค์กรได้อย่าง  
ยั่งยืน โดยที่สมรรถนะการดูดซึมความรู้ในแต่ละ  
ประเภทจะช่วยพัฒนาการทำงานของทีมพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ได้ 2 ลักษณะดังนี้

#### 1. ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Flexibility)

สมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงกลยุทธ์ (PCAP)  
ซึ่งประกอบด้วยการเข้าถึงและการทำความเข้าใจใน  
เนื้อหาของความรู้ใหม่ ๆ และเป็นความสามารถที่จะ  
นำทีมไปสู่การเรียนรู้และช่วยลดความเสี่ยงต่อการ  
พลาดโอกาสทางธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงใน  
ปัจจุบัน ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะช่วยให้สมาชิกใน  
ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถทำนายแนวโน้มของ  
สภาพการตลาดภายนอกองค์กร ได้แก่ แนวโน้มของ  
การเพิ่มการใช้พลังงานจากธรรมชาติ การรักษา  
สิ่งแวดล้อม และการดูแลจิตวิญญาณของผู้บริโภค  
เป็นต้น เมื่อทีมงานเข้าถึงและเข้าใจข้อมูลที่สะท้อนถึง  
ความต้องการของตลาดได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว  
กว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทีมก็จะสามารถ  
ดำเนินกลยุทธ์ได้ตรงจุดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การ  
ประหยัดต้นทุนกว่าการไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ

#### 2. การสร้างนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ (Innovation and New Product)

สมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงประยุกต์  
(RCAP) ซึ่งประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ได้  
รับมาเป็นความรู้ใหม่และความสามารถในการนำ  
ความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะช่วยให้  
สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถนำความรู้ใหม่  
ที่ได้มาสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่าง  
รวดเร็วและตรงตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้าง  
นวัตกรรมนั้นอาจเป็นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ หรือ  
การหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ  
ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ส่วนการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่  
นั้นจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าเพราะเป็นการพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการดัดแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม  
หรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นเพื่อลดต้นทุน (ชลธิศ ดาราวงษ์,  
2555, หน้า 48)

โดยรวมแล้ว สมรรถนะการดูดซึมความรู้  
จะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์  
เนื่องจากเป็นความสามารถของทีมงานในการเข้าถึง  
และรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานเพื่อนำไป  
ดัดแปลงและสังเคราะห์วิธีการใช้ข้อมูลนั้นให้เกิด  
ประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์  
ใหม่ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร และการ  
พัฒนาตลาดใหม่ เป็นต้น

#### ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการดูดซึมความรู้ในทีม พัฒนาผลิตภัณฑ์ของ SMEs

ระดับของสมรรถนะการดูดซึมความรู้ของทีม  
พัฒนาผลิตภัณฑ์อาจมีความแตกต่างกันตามลักษณะ  
ของสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้  
1. ระดับความรู้

ความรู้ที่สมาชิกในทีมมีอยู่เดิมมีอยู่ เป็นปัจจัย  
ที่มีผลต่อสมรรถนะการดูดซึมความรู้ของทีมพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ ถ้าสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความรู้  
พื้นฐานที่แน่นและครอบคลุมกับเนื้อหาแล้ว สมาชิก  
ในทีมก็จะสามารถเข้าใจถึงเนื้อหาได้อย่างถูกต้องและ  
ตรงกัน ซึ่งความรู้ของทีมแบ่งได้เป็นความรู้พื้นฐาน  
(Basic Knowledge) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ด้าน  
กลยุทธ์การตลาดหรือด้านวิทยาศาสตร์ และความรู้



ทั่วไป (General Knowledge) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันหรือแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต ดังนั้น SMEs ของไทยควรตระหนักถึงระดับความรู้หรือประวัติการศึกษาของสมาชิกแต่ละคนก่อนการเข้าร่วมทีมงาน เพื่อสามารถจัดการกับความแตกต่างหรือสนับสนุนให้เกิดความใกล้เคียงกันเพื่อประโยชน์ทางการใช้ภาษาในกระบวนการสื่อสารระหว่างกัน และผู้บริหารยังสามารถประเมินระดับสมรรถนะของการดูดซึมความรู้ของทีมโดยรวมได้

## 2. ความสอดคล้องของความรู้ที่รวบรวมมากับความรู้ที่มีอยู่

เมื่อสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในธุรกิจ SMEs มีความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการค้นหาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกองค์กร ได้แก่ บริษัทคู่ค้าทางธุรกิจ กลุ่มลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตัวแทนกระจายสินค้า เป็นต้น ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็จะสามารถเรียนรู้และเข้าใจเนื้อหาใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น และยังสามารถประมวลผลความรู้ทั้ง 2 แหล่ง โดยการเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างได้แม่นยำมากขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันมาต่อยอดพัฒนาความรู้ใหม่ และนำไปสู่สมรรถนะการดูดซึมความรู้ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดียิ่งขึ้น

## 3. ประสพการณ์ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ประสพการณ์ทำงานเป็นสิ่งกำหนดทิศทางให้ทีมดำเนินการเก็บข้อมูล โดยที่สมาชิกสามารถหาประสพการณ์เพิ่มเติมได้โดยการพบปะกับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือบริษัทคู่ค้าทางธุรกิจ ถ้าสมาชิกมีประสพการณ์ทำงานมามาก ก็จะทำให้ทีมมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้มาใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ถ้าสมาชิกในทีมมีประสพการณ์จากการทำงานที่หลากหลายมาก่อน ก็จะทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างในบทสนทนา ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้า บริการ หรือกระบวนการใหม่

## วิธีการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อมูลของมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา (2556) แสดงให้เห็นว่า SMEs ไทยส่วนใหญ่มักจะเข้าใจการนำข้อมูลไปใช้หรือประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของตนเองได้เป็นอย่างดีซึ่งก็คือสมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงประยุกต์ใช้ แต่อย่างไรก็ตาม SMEs เหล่านี้ยังขาดการเข้าถึงหรือได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็น ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับ SMEs ในต่างประเทศของ เลี้ยว เวลช์ และสตอยคา (Liao, Welsch and Stoica, 2003, p. 68) ที่พบว่า SMEs ในประเทศอเมริกาจำนวน 284 บริษัทยังขาดกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม บทความนี้ขอเสนอวิธีการเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยรวมเพื่อให้เจ้าของหรือผู้บริหาร SMEs ไทยได้คัดเลือกวิธีที่สอดคล้องกับทรัพยากรและโครงสร้างขององค์กรตนเองมากที่สุด

### 1. การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับการลงทุนทางการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อสร้างศักยภาพภายในทีมงานและตัวองค์กร SMEs จึงไม่ควรมุ่งเน้นการซื้อหรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพียงอย่างเดียว ซึ่งการทำ R&D จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเริ่มจากการพัฒนามาจากแนวคิดของสินค้าที่มีอยู่ในตลาดโดยการทำซ้ำ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนาของสินค้าคู่แข่ง (Duplicative Imitation) หลังจากนั้น อาจทำการสร้างสรรค์คุณสมบัติเพิ่มเติมเพื่อสร้างมูลค่าให้กับสินค้าเดิม (Creative Imitation) จนไปถึงขั้นการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ซ้ำกับสินค้าในตลาด (Innovation) จนเกิดเป็นผู้นำตลาดในที่สุด นอกจากนี้ SMEs ไทยควรสนับสนุนทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้การวิจัยทางวิทยาศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ ได้แก่งบประมาณ สถานที่ การฝึกอบรมเพิ่มเติม ๆ เป็นต้น

### 2. การเข้าถึงความรู้จากแหล่งภายในและภายนอก



จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น SMEs ไทยยังขาดระดับความสามารถในการค้นหาแหล่งข้อมูลและการทำความเข้าใจกับเนื้อหาที่จำเป็นต่อการทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจาก SMEs ส่วนมากมีข้อจำกัดในด้านเงินทุน ผู้บริหารหรือเจ้าของจึงมีความระมัดระวังในการอนุมัติงบประมาณ อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงแหล่งความรู้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุน โดยเริ่มจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้มีปฏิสัมพันธ์ข้ามสายงาน (Cross-functional Interface) โดยการพบปะพูดคุยอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือนหรือการเขียนรายงาน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยช่วงพักกลางวันหรืองานเลี้ยงกลางคืน การมีปฏิสัมพันธ์ทำให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและเกิดความเข้าใจกับความรู้ที่ได้มาซึ่งมีอยู่นั้นมีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันหรือไม่ นอกจากนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ยังช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถเชื่อมโยงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วสังเคราะห์ออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อปรับใช้กับงานหรือแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการเข้าถึงข้อมูล การเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงและการนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติใช้ในงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก SMEs สามารถเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 3 แหล่งดังนี้

- โซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือสมาชิกในช่องทางการตลาดที่เชื่อมระหว่าง SME กับองค์กรขนาดใหญ่ หรืออาจเป็นลักษณะของสัญญาว่าจ้างหรือผู้ร่วมค้าทางธุรกิจ ได้แก่ ผู้นำเข้าและส่งออก ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่ายสินค้า และผู้ผลิตชิ้นส่วนวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่ง SMEs สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรเหล่านี้ เช่น ข้อมูลด้านเทคโนโลยีการกระจายสินค้า หรือข้อมูล

- ผู้บริหารจากภายนอก (Head Hunter) โดยการว่าจ้างที่ปรึกษาหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากองค์กรขนาดใหญ่มาระยะเวลาหนึ่งแล้วอาจถูกจำกัดด้วยขอบเขตภาระหน้าที่ ซึ่งบุคคลเหล่านี้

ต้องการมาทำงานในองค์กรที่มีขนาดเล็กลงมาเพื่อใช้ขีดความสามารถได้อย่างเต็มที่และสร้างความท้าทายให้กับตนเอง

- ตลาดแรงงาน (Labor market) ซึ่งความรู้จะมาจากการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างองค์กรขนาดต่าง ๆ ทั้งเล็กและใหญ่ ทำให้พนักงานระดับล่างที่มีประสบการณ์จากองค์กรเดิมอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีส่วนช่วยสนับสนุนงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์

### 3. การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม

นโยบายการมีส่วนร่วม หมายถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางการแก้ปัญหาต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้กับฝ่ายบริหารขององค์กร ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างและรอบด้านมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายดังกล่าวที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มระดับการรับสารและกลั่นกรองข้อมูล (Receptor) จากภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของข้อมูลที่เข้ามาในเครือข่ายภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของธุรกิจ SMEs ไทยควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในช่วงต้นของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Initiation Stage) แต่อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมที่มากเกินไปอาจทำให้กระบวนการตัดสินใจล่าช้า เนื่องจากทีมงานไม่สามารถหาคำตอบสุดท้ายที่เป็นที่ตกลงร่วมกันได้โดยง่าย โดยเฉพาะในช่วงปฏิบัติการของกระบวนการ (Implementation Stage)

### 4. การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน

เมื่อสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีแรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดความพยายามทุ่มเทเพื่อให้งานของตนเองมีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจจะก่อให้เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในการค้นหา รวบรวมสังเคราะห์ และนำความรู้ใหม่เพื่อเพิ่มความสำเร็จของงานแต่ละช่วงของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานที่มีความสามารถแต่ไม่มี



แรงจูงใจในการทำงาน พวกเขาจะไม่มีแรงขับภายในจิตใจที่จะประพฤติปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารของ SMEs ไทยควรมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มระดับสมรรถนะการดูดซึมความรู้ต่อไป

การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ผู้บริหารอาจเพิ่มระดับของปัจจัยต่อไปนี้

- อัตลักษณ์ของทีม (Superordinate Identity) หมายถึงสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความรู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกัน เช่น ความเป็นคนสมัยใหม่และชอบใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลในทีม เช่น อายุ ระดับการศึกษา แต่ถ้าทั้งทีมงานมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน ทุกคนในทีมย่อมไม่รู้สึกว่าความต่างนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสร้างอัตลักษณ์ของทีมที่ชัดเจนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

- การติดตามงานจากผู้บริหารอาวุโส (Monitored by Senior Management) แสดงถึงการให้ความสำคัญของโครงการนั้น ๆ จากผู้บริหารอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศให้กับการทำงานสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งทางด้านวัตถุ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ทำงาน เป็นต้น และด้านจิตใจ เช่น การให้คำชมหรือการประกาศความดีสำหรับทีมที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การดูแลจากผู้บริหารอาจก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อการทำงานของทีมถ้ามีการเข้าไปแทรกแซงการทำงานหรือการตัดสินใจมากเกินไป ซึ่งจะปลดแรงจูงใจของพนักงานได้

- การแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด (Competition among New Products) เป็นการที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแข่งขันกับสินค้าใหม่ของคู่แข่งที่ออกสู่ตลาดเดียวกัน ซึ่งเป้าหมายนี้ควรตั้งไว้ที่ระดับที่ท้าทายสำหรับสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่เมื่อ

เทียบกับคู่แข่งชั้นต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ภายหลังจากออกสู่ตลาดเป็นเวลา 6 เดือน

- โครงสร้างระบบการให้รางวัล (Reward System Structure) ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ในการให้รางวัลกับสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเสมอภาค โดยอาจอยู่ในรูปเป้าหมายรวมของทีมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกับการโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งหัวหน้าทีมอาจเป็นผู้ประเมินระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลเพื่อป้องกันการหลบเลี่ยงหรือละเลยหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน

### บทสรุป

SMEs ไทยมีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการเข้ามาบุกตลาดในประเทศไทยของกลุ่มธุรกิจคู่แข่งขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ทำให้ SME ไทยต้องปรับตัวเองโดยการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการเป็นผู้รับเทคโนโลยีมาใช้เป็นผู้สร้างสรรค์เทคโนโลยีด้วยตนเอง ดังนั้น การเสริมสร้างสมรรถนะการดูดซึมความรู้จึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อการเพิ่มความสำเร็จให้กับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นความสามารถของทีมงานในการเข้าถึงและรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานเพื่อนำไปดัดแปลงและสังเคราะห์วิธีการใช้ข้อมูลนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อการวิจัยและระยะเวลาเพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมสามารถเรียนรู้และปรับตัวกับวิธีการทำงานใหม่ ดังนั้น ผู้บริหาร SME ควรพิจารณาการระดมทุนเพื่อเพิ่มสมรรถนะการดูดซึมความรู้ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อกำหนดปัจจัยด้านการลงทุนที่เหมาะสมโดยพิจารณาสมรรถนะการดูดซึมความรู้เชิงศักยภาพและเชิงประยุกต์ใช้ของทีมในแต่ละกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยการค้นหา การเรียนรู้ การสังเคราะห์และการประยุกต์ใช้ความรู้ในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งผู้บริหารควรวัดสมรรถนะของ 4



กิจกรรมนี้ในแต่ละช่วงของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ซูลานสกี (Szulanski, 1996, pp. 28-29) ได้ค้นพบว่าในช่วงต้นของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ทีมต้องมีความสามารถในการระบุถึงประเภทของข้อมูลที่สำคัญต่องาน (เน้น

กิจกรรมค้นหาและเรียนรู้ข้อมูล) ส่วนช่วงการลงมือปฏิบัติ นั้น ทีมจะต้องสามารถประยุกต์ความรู้มาใช้งานจริง (เน้นกิจกรรมการสังเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้จริง)

#### บรรณานุกรม

- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2555) ผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจ. **วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี**, 9(2), 44-52.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2556) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับ AEC. **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร**, 8(1), 39-50.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2557) การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ของไทยเพื่อตอบรับ AEC, **วารสารบริหารธุรกิจ**, 37(1), 22-33.
- มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา. **ยกระดับ SME ไทย: เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน**. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2557, จาก [http://www.thailandff.org/upload/reports/TFF%20SME%20Roundtable%20Report\\_Final\\_Aug2013.pdf](http://www.thailandff.org/upload/reports/TFF%20SME%20Roundtable%20Report_Final_Aug2013.pdf)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.) **สรุปสถานการณ์ SMEs ประจำปี 2556 และคาดการณ์แนวโน้มปี 2557**. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2557, จาก <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=2232>
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Glass, A. J., and Saggi, K. (1998). International technology transfer and the technology gap. **Journal of Development Economics**, 55(2), 369-398.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 12(6), 345-360.
- Kedia, B. L., and Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. **Academy of Management Review**, 13(4), 559-571.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai motor. **Organizational Science**, 9(4), 506-521.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. **Journal of Business Research**, 61(7), 753-764.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, 19(5), 461-477.
- Liao, J., Welsch, H., and Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(1), 63-85.
- Mowery, D. C., and Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics**, 19(1), 67-93.



- Nicholas, J., and Ledwith, A. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: Theory vs practice. **European Journal of Innovation Management**, 14(2), 227-251.
- Schilling, M. A. (1998). Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure. **Academy of Management Review**, 23(2), 267-284.
- Stock, G. N., Greis, N. P., and Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. **Journal of High Technology Management Research**, 12(1), 77-91.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. **Strategic Management Journal**, 17(2), 27-43.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (2005). **Managing innovation: Integration technological, market and organizational change**. Chichester: Wiley.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **The Academy of Management Journal**, 44(5). 996-1004.
- Zahra, S. A., and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, 27(2). 185-203.