

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับ AEC

Key Success Factors of New Product Development to Cope With AEC

ชลธิศ ดาราวงษ์¹

chonlatis.da@east.spu.ac.th

บทคัดย่อ

ในยุคแห่งการรวมตัวกันของเขตเศรษฐกิจต่าง ๆ ทั่วโลก หลายธุรกิจต่างมีการขยายตัวไปยังตลาดระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ที่จะเกิดขึ้นในปี 2558 เป็นการสร้างโอกาสให้กับบริษัทผู้ผลิตสินค้าของไทยในการขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกกลุ่มประเทศสมาชิก ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตของไทยควรมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทในการขยายตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ารายใหม่และเพิ่มอัตราการบริโภคสำหรับกลุ่มลูกค้าเดิมแต่ต้องไม่กระทบต่อยอดขายของสินค้าที่บริษัทมีขายอยู่เดิม อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวนมากประสบกับความล้มเหลวภายหลังจากการแนะนำออกสู่ตลาด

บทความนี้ได้รวบรวมและนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยภายในจะรวมถึงลักษณะของบริษัทและการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาพนักงาน และข้อมูลสารสนเทศที่ใช้สนับสนุน ส่วนปัจจัยภายนอกจะรวมถึงศักยภาพของตลาด การแข่งขันของตลาด และความร่วมมือระหว่างองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัจจัยความสำเร็จ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การตลาด

Abstract

In the era of the cooperation in economic zones around the world, businesses have intensely expanded into international markets. In particular, Thailand will become a member of ASEAN economic community or AEC in 2015. This will provide the opportunities for Thai producers to expand their market to both inside and outside the member countries. Therefore, Thai manufacturing companies should consistently initiate and develop new products for business survival. New products not only increase company's survival rate, but also enhance competitive advantage to the firms. With its competitiveness, the companies can expand their businesses by entering a new market or increasing product usage from existing markets. However, sales from a new product should not affect the current ones. Despite the importance of new products, a large portion of companies has failed to introduce and maintain new products in the market.

This article collects and presents both internal and external key success factors of new product development. These factors are drawn from previous literatures from past to present: first, internal factors including company characteristics and management such as strategy formulation, employee development and information technology usage, and second, external factors concerning market potential, competition, and inter-organization collaboration.

Keywords: New Product Development, Success Factor, New Product, Teamwork, Marketing Strategy

¹ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

บทนำ

ในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง การรวมตัวของประเทศที่มีอาณาเขตใกล้เคียงกันจึงเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางเพื่อสร้างโอกาสที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก หลายประเทศจึงให้ความสำคัญต่อการร่วมมือดังกล่าวโดยมีการทำสัญญาทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในสมาชิกของข้อตกลงระหว่างกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (Association of South East Asian Nations - ASEAN) เกิดเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) ที่จะเกิดขึ้นในปี 2558 โดยที่กลุ่มประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศจะมีการขยายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจทั้งในด้านการผลิตสินค้าและบริการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงาน และการแลกเปลี่ยนทางสังคม การรวมตัวของเขตเศรษฐกิจนี้จึงนับว่าเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของเศรษฐกิจและมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจของประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตสินค้าที่ต้องการขยายตลาดส่งออกหรือดำเนินการธุรกิจในต่างประเทศต้องมีการปรับตัวในวงกว้าง

การที่บริษัทผู้ผลิตจะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจที่ต้องเผชิญกับโอกาสและการแข่งขันที่รุนแรงจากต่างประเทศได้นั้น บริษัทเหล่านี้ต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ารายใหม่หรือเพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคสำหรับกลุ่มลูกค้าเดิม โดยที่ไม่กระทบต่อยอดขายของสินค้าที่บริษัทมีขายอยู่เดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างจุดแข็งและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับบริษัทอย่างยั่งยืน (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555, หน้า 45) อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวนมากประสบกับความล้มเหลวภายหลังจากการแนะนำออกสู่ตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงได้รับความสนใจทั้งจากนักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตสินค้าและบริการ เพื่อแสวงหาหนทางในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Booz, Allen และ Hamilton (1982, p. 2) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผลิตภัณฑ์ใหม่” คือ

ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่และไม่เคยมีในอุตสาหกรรมนั้นมาก่อนหรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการดัดแปลง พัฒนา และปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม นอกจากนี้ Katila และ Ahuja (2002, pp. 2-3) ได้อธิบายว่าผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะใดลักษณะหนึ่งของรูปแบบของผลิตภัณฑ์ทั้งทางด้านเทคนิคหรือการให้บริการของผู้ผลิตสินค้าจากคำจำกัดความข้างต้น ผู้เขียนจึงสรุปความหมายของคำว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้ดังนี้ “ผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงหรือดัดแปลงคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันเพื่อให้เกิดความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม ซึ่งระดับความแตกต่างที่เกิดขึ้นต้องสามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างนั้นได้อย่างชัดเจน”

ผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จเมื่อนำสินค้าออกจำหน่ายได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยมากมายที่เกิดจากทรัพยากรภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งการกำหนดนโยบายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ได้แก่ เงินทุน เทคโนโลยี พนักงาน และการบริหารงาน เป็นต้น

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและนำเสนอปัจจัยความสำเร็จต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเนื้อหาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่

ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึง ระดับความสามารถของผลิตภัณฑ์ใหม่ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทได้กำหนดขึ้นเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตัวหนึ่ง ภายหลังจากมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดเป้าหมาย และมีการจัดจำหน่ายในตลาดมาระยะเวลาหนึ่ง (Cooper, 1979, p. 94)

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับการเข้าสู่ AEC บริษัทผู้ผลิตควรคำนึงถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในหลากหลายมิติ ในการนี้ Craig และ Hart (1992, pp. 14-40) ได้ทำการรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรดังแสดงในภาพ 1 และ 2

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่

จากภาพ 1 ปัจจัยภายในองค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านกลยุทธ์

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ใหม่เมื่อออกสู่ตลาดในประเทศไทยแล้ว บริษัทเหล่านี้ควรมีกลยุทธ์ในการสร้างจุดแข็งเพื่อดึงดูดความสนใจ ผู้บริโภคในประเทศกลุ่มอาเซียนด้วยกัน โดยปัจจัยด้าน กลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถแบ่งได้หลายมุมมอง ได้แก่ การมุ่งเน้นตลาด ความฉีกก้ำกั๊งในการทำงาน และลักษณะของผลิตภัณฑ์

1.1 การมุ่งเน้นตลาด

บริษัทควรมีการมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางด้านตลาดหรือความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก (Customized approach) โดย ควรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่และลูกค้าในอนาคตในระยะยาว โดยเฉพาะ ผู้บริโภคที่มีศักยภาพในประเทศสมาชิกอาเซียน ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการกำหนดความต้องการของตลาดในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มย่อยได้อย่างชัดเจน แล้วทำการคัดเลือกตลาดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานการตลาดสามารถสร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้อง

1. กลยุทธ์ (Strategy)

- การมุ่งเน้นตลาด (Orientation)
- การร่วมมือกัน (Synergy)
- ลักษณะผลิตภัณฑ์(Product characteristics)

2. กระบวนการ (Process)

- ระยะเวลา (Timing)
- กิจกรรมก่อนการพัฒนา (Pre-development activities)
- กิจกรรมช่วงการพัฒนา (Development activities)
- กิจกรรมทางการตลาด (Marketing activities)
- กิจกรรมนำออกสู่ตลาด (Launch activities)

3. ลักษณะของบริษัท (Company characteristics)

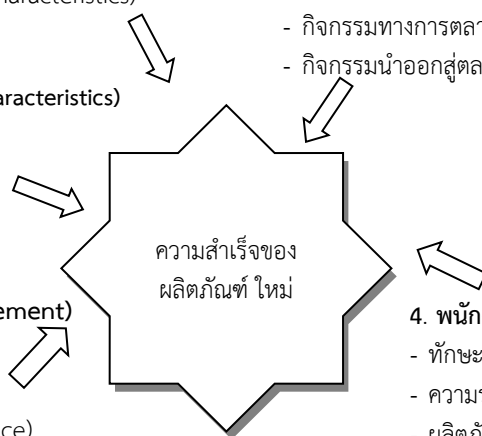
- ความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological Prowess)
- แหล่งข้อได้เปรียบ (Source of advantage)

5. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

- การสนับสนุน (Support)
- อำนาจหน้าที่ (Authority)
- ยอมรับความเสี่ยง (Risk tolerance)

4. พนักงาน (People)

- ทักษะหลายหน้าที่ (Multi-functional skills)
- ความร่วมมือ (Coordination)
- ผลิตภัณฑ์ตัวเด่น (Product champion)



ที่มา: Craig และ Hart (1992)

ภาพ 1 ปัจจัยภายในต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่

การแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มย่อย (Segmentation) จะอาศัยลักษณะในด้าน 1) ประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ การศึกษา รายได้ อาชีพ 2) พฤติกรรมการบริโภค ได้แก่ ชีวิตเร่งรีบ เน้นความสะดวกสบาย และ 3) ความสนใจส่วนตัว ได้แก่ กีฬา ธรรมชาติ และงานอดิเรก กลุ่มตลาดย่อยเหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความต้องการตลาดกลุ่มต่างๆ ได้ง่ายและแม่นยำขึ้น เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ก็

สามารถพัฒนารถยนต์ ขนาดต่าง ๆ เพื่อป้อนตลาดกลุ่มที่เป็นครอบครัวขนาดใหญ่ นักธุรกิจ คู่แต่งงานใหม่ หรือคนที่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การทำการตลาดแบบแบ่งส่วนนี้จะดีกว่าการทำการตลาดแบบเหมือนกันหมด (Homogenous) เพราะการหาความต้องการตลาดทั้งหมดโดยรวมนั้นจะกระทำได้ยาก (Kotler, 1997, p. 649)

การเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ยังช่วยให้เกิดการมุ่งเน้นตลาดได้ดีขึ้น การเจาะกลุ่มเป้าหมายอย่างรอบคอบจะทำให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะกันกับคู่แข่งโดยตรงและการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคู่แข่งก็สามารถสร้างการเติบโตให้กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่ง่ายขึ้นโดยเฉพาะสินค้าผู้บริโภค (Menon, et. al, 1999, p. 22)

1.2 การรวมพลังกันทำงาน

ความร่วมมือกันทำงาน หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีการรวมจุดแข็ง ทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้ เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงานร่วมกันโดยไม่ต้องหา โอกาสใหม่ ๆ จากแหล่งภายนอกองค์กร แต่เป็นการใช้ทรัพยากรจากภายในองค์กรทั้งหมด เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้และทักษะความร่วมมือที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งได้เป็น 1) ความร่วมมือทางการตลาด และ 2) ความร่วมมือทางด้านเทคโนโลยี (Song and Parry, 1996, p. 438)

การรวมพลังด้านการตลาด (Marketing Synergy) เป็นการรวมศักยภาพทางด้านการตลาดทั้งหมด คือ ศักยภาพทางด้านการวิจัยการตลาด การกระจาย สินค้าหรือขนส่ง ทักษะด้านการขาย การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เพื่อให้ประสบความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ภายหลังออกสู่ตลาดเป็นระยะเวลาหนึ่ง ส่วนการรวมพลังด้านเทคโนโลยี (Technological Synergy) เป็นการรวมทักษะการทำงานด้านเทคนิค ซึ่งควรประกอบด้วยทรัพยากรและผู้ที่มีความรู้ในด้านวิจัยและพัฒนาและด้านวิศวกรรม

1.3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์

บริษัทควรมีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์โดยต้องเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม (Innovation) โดย ต้อง มีความ เป็น เอก ลั ก ษ ณ์ (Unique) ที่ชัดเจนและส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลิตภัณฑ์ที่มีวงจรชีวิตสั้น ได้แก่ เคมีภัณฑ์ และอิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตาม การที่ ผลิตภัณฑ์ใหม่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในตลาดก็ไม่ได้หมายความว่า เป็น ที่ ต้องการ ของ ตลาด ดังนั้น บริษัทผู้ผลิตไทยจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการและดึงดูด

ผู้บริโภคจากกลุ่มประเทศเป้าหมายในอาเซียนให้เกิดความต้องการที่จะทดลอง สินค้าใหม่นี้

2. กระบวนการ

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสร้างความสำเร็จให้กับตัวผลิตภัณฑ์ภายหลังจากการแนะนำสินค้าออกสู่ตลาด โดยกระบวนการสามารถแบ่งออกเป็นช่วงดังนี้

2.1 ระยะเวลาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

โครงการที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วและตรงเวลาที่ได้กำหนดไว้จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้มาก เนื่องจากบริษัทสามารถลดต้นทุนในช่วงการทำวิจัยและพัฒนาและสามารถแนะนำ ผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนคู่แข่ง (First mover) ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการค้า (Cordero, 1991, p. 285)

2.2 กิจกรรมก่อนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่

กิจกรรมที่ควรเกิดขึ้นก่อนการเริ่มการกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การคิดค้น แนว ความคิดและกลั่นกรอง การประเมินความเป็นไปได้ทาง ด้านเทคนิค การพัฒนาแนวคิดไปสู่การผลิตจริง และการวิเคราะห์ทางด้านธุรกิจและการคาดการณ์ผลกำไร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถ้าจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ได้นั้นจะต้องสามารถกำหนดและบอกทิศทางของผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนการตัดสินใจเริ่มกระบวนการพัฒนา (Langerak and Hultink, 2005, p. 81) โดยที่จะต้องมีการจำกัดความ ที่ชัดเจนในด้าน 1) ตลาดเป้าหมาย 2) ความจำเป็นความต้องการและความชอบของลูกค้า 3) แนวความคิด ผลิตภัณฑ์ และ 4) รายละเอียดของผลิตภัณฑ์

2.3 กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

กิจกรรมในช่วงการพัฒนาประกอบด้วย การทดลองผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง การผลิตสินค้าจำนวนหนึ่งเพื่อทดลองตลาด การวิเคราะห์รายได้ที่เกิดจากการทดลองตลาด และการจัดจำหน่ายสู่ตลาดแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งการที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในระหว่างกระบวนการพัฒนานี้ โดยที่

- มีการวางแผนงานโครงการก่อนการดำเนินการพัฒนาที่ดี เริ่มตั้งแต่การกลั่นกรองแนวความคิด

ขั้นต้น การประเมินด้านตลาดและด้านเทคนิค การศึกษาและวิเคราะห์ตลาด

- มีศักยภาพในกิจกรรมการพัฒนาตลาด ได้แก่ การทดสอบสินค้าตัวอย่างกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทดลองขาย การดำเนินการกระจายสินค้า โลจิสติกส์ การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย

- มีศักยภาพในกิจกรรมด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาทางเทคนิคและการทดสอบทางด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการนำเทคโนโลยีนาโนมาใช้ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง

2.4 กิจกรรมทางการตลาด

การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งจะมีข้อแตกต่างไปจากการตลาดสำหรับสินค้าที่มีอยู่แล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาให้ความรู้และกระตุ้นการทดลองสินค้า กิจกรรมทางการตลาดจึงมีส่วนช่วยอย่างยิ่งให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จในทุกด้าน โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ประกอบด้วยหลายกลยุทธ์ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายตราสินค้าซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภค โดยที่บริษัทผู้ผลิตสินค้าผู้บริโภคส่วนใหญ่ใช้ตราสินค้าตามสายผลิตภัณฑ์ เช่น บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด (Unilever) มีตราสินค้า สำหรับแต่ละสายผลิตภัณฑ์ อาทิ ลักซ์ (Lux) พอนด์ส (Pond's) ซันซิลค์ (Sunsilk) โดฟ (Dove) อย่างไรก็ตาม ตราสินค้าของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ก็มีความสำคัญเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท แคทเธอพิลลาร์ (Caterpillar) ซึ่งเป็นบริษัทจำหน่ายเครื่องจักรขนาดใหญ่ ให้กับกลุ่มตลาดอุตสาหกรรมได้สร้างภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้าในด้านความคงทนและน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ โดยส่วนใหญ่แล้ว บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมจะใช้ชื่อบริษัทเป็นชื่อตราสินค้า ได้แก่ อินเทล (Intel) ไอบีเอ็ม (IBM) เป็นต้น

2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคาเป็นการตั้งราคาให้สอดคล้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งราคาจะเป็น ตัวบ่งชี้ถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Positioning) หรืออาจแสดงถึงคุณภาพความใหม่ และ คุณประโยชน์ของตัวผลิตภัณฑ์นี้ นักการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาได้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การตั้งราคาสูง (Skimming) หรือ 2) กลยุทธ์

ราคาต่ำ (Penetration) โดยที่กลยุทธ์แรกเป็นการตั้งราคาสินค้าให้สูงกว่าราคาปกติ ส่วนใหญ่แล้วจะใช้ในการณั้ระยะเริ่มแรกของการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะเด่นมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน หรือมีระดับความใหม่สูง ทำให้บริษัทได้รับผลตอบแทนเพื่อชดเชยกับต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเมื่อสินค้าได้กระจายเข้าสู่ตลาดในระดับหนึ่งแล้ว บริษัทจะกำหนดราคาต่ำเพื่อเป็นการป้องกันคู่แข่งที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ส่วนกลยุทธ์ที่สองเป็นการตั้งราคาสินค้าให้ต่ำกว่าราคาปกติโดยจะใช้ในการณั้ที่บริษัทต้องการดึงดูดความสนใจและเชื่อเชิญผู้บริโภคให้เกิดการซื้อสินค้าใหม่มาทดลองใช้ กลยุทธ์นี้เหมาะสมสำหรับสินค้าใหม่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรง (Dean, 1951, p. 573)

นอกจากนี้ในการเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคาทั้ง 2 แบบ นักการตลาดยังต้องคำนึงถึงขนาดการเข้าสู่ตลาด (Scale of Entry) คือ ถ้ามีปริมาณสินค้าประเภทเดียวกันเข้ามานำเสนอในตลาดของกลุ่มประเทศอาเซียนในช่วงแรกมีจำนวนน้อย บริษัทควรตั้งราคาสูง แต่ถ้ามีปริมาณมากก็ควรตั้งราคาต่ำ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคที่มีแนวโน้มเจาะหลาย ๆ กลุ่มตลาดอาเซียนก็ควรใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อสามารถเจาะตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรก

2.4.3 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย โดยจะเน้นในเรื่องการทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคอย่างทั่วถึงและทันต่อเวลาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมสินค้าเคลื่อนไหวเร็ว (Fast Moving Consumer Goods - FMCGs) เช่น อาหาร สบู่ แชมพู เป็นต้น โดยผู้ค้าปลีกจะเป็นตัวแทนจำหน่ายในร้อยละ 60 ถึง 75 ของปริมาณการซื้อสินค้าประเภทนี้ทำให้ช่องทาง การจัดจำหน่ายมีการแข่งขันกันสูง ผู้ผลิตจึงต้องอาศัยความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มผู้ค้าปลีกในประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อสร้างศักยภาพของบริษัทให้เข้าถึงกลุ่มตลาด เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับสินค้าอุตสาหกรรม บริษัทจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของพนักงานขายท้องถิ่นในประเทศนั้น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านตัวสินค้า เช่น ด้านการแพทย์ หรือวิศวกรรม เป็นต้น และควรเพิ่มการฝึกอบรมให้กับตัวแทนจำหน่าย และให้ผู้บริโภคสุดท้าย (End users) ได้ทดลองสินค้า (Morash, Dröge, and Vickery, 1997, p. 355)

2.4.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

เช่น การให้ส่วนลดราคาในสินค้าอุตสาหกรรมอาจทำให้ลูกค้ามีทัศนคติในเชิงลบ เนื่องจากลูกค้าจะมุ่งเน้นในคุณภาพและสมรรถภาพในตัวสินค้ามากกว่าด้านราคา ในทางตรงข้ามผู้ผลิตสินค้า ผู้บริโภคจะมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นอย่างมาก ได้แก่ การโฆษณาเพื่อสื่อสาร ข้อมูลสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ไปยังช่องทางต่าง ๆ ให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ดังนั้นการเลือกที่จะลงทุนเรื่องการส่งเสริมการตลาดจึงมีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความสำเร็จสำหรับผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคก็จะมุ่งเน้นช่องทางในสื่อสารตลาดขนาดใหญ่ (Mass Market) ด้วยการโฆษณา ในขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมควรเน้นการสื่อสารผ่านตัวแทนขาย (Sales Force) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) (Kotler, 2003, p. 412)

2.5 กิจกรรมนำสินค้าออกสู่ตลาด

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปยังตลาดกลุ่มประเทศเป้าหมายในอาเซียนเพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวอย่างเช่น บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตหลังคาตราห้าวางประสบความสำเร็จในการทำตลาดกระเบื้องตราห้าวางฉลากเขียว หลังเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตมาเป็นแบบไม่ใช้ใยหินเมื่อปี พ.ศ. 2554 ปรากฏว่าได้รับผลตอบรับเป็นอย่างดีจากตลาด โดยเฉพาะกลุ่มตลาดอาคารและที่อยู่อาศัยในเมือง เช่น งานโครงการ และเจ้าของบ้านโดยตรง เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องความปลอดภัยของสุขภาพและสภาพแวดล้อมมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายในไตรมาสแรกที่ผ่านมามีเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 55 หรือคิดเป็นมูลค่า 100 ล้านบาท บริษัทฯ ยังได้ทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งกับร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และผู้บริโภค โดยจัดสัมมนาและพาเยี่ยมชมโรงงานเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ร้านค้าตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศกว่า 2,000 ราย ตั้งแต่ไตรมาส 3/2554 และยังคงมีการขยายตลาดไปยังภูมิภาคอาเซียนโดยได้เน้นจุดขายเทคโนโลยีกระเบื้องไม่มีใยหินเพื่อส่งออกในประเทศลาว กัมพูชา มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม

3. ลักษณะของบริษัท

บริษัทที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องมีลักษณะเด่นทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ความสามารถทางเทคโนโลยีตัวบ่งชี้ถึงความสามารถของบริษัทในการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีจะต้องมีบทบาทเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนบริษัทให้ไปในทิศทางที่ก้าวล้ำเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการค้า และเพื่อความอยู่รอดของบริษัท เหตุผลหลักที่บริษัทจำเป็นต้องก้าวทันเทคโนโลยี คือ ความไม่แน่นอนทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่องของเทคโนโลยีและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่ลดลง ประกอบกับการเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความไม่แน่นอนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยุคของการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างประเทศ การก้าวทันโลกแห่งเทคโนโลยีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันกับชาติอื่น (Schmidt and Montoya-Weiss, 2001, p. 581)

3.2 แหล่งทางการแข่งขันภายในบริษัทที่ทำให้บริษัทสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อออกสู่ตลาดได้ประกอบด้วย

3.2.1 แหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบทางหน้าที่เป็นแหล่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ ความแข็งแกร่งด้านศักยภาพทางการตลาด เมื่อทักษะและข้อมูลทางการตลาดที่มีอยู่ สอดคล้องกับสิ่งที่โครงการจำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานก็จะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้ในการพัฒนาและคัดกรองแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวยังช่วยกำหนดทิศทางในการจำหน่ายสินค้าอย่างเต็มรูปแบบและยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์

3.2.2 แหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบในการทำงานโครงการ กลุ่มพนักงานที่มีพันธสัญญภายในองค์กร (Internal Commitment) ถือว่าเป็นแหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบให้กับบริษัทอย่างมาก โดย

ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานที่พยายามที่จะผลักดันให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้มุ่งไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จเมื่อขายสินค้าออกสู่ตลาด กลุ่มบุคคลเหล่านี้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าโครงการ และสมาชิกทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้กลั่นกรองทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในโครงการ อีกทั้งยังคอยกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในบริษัทแม้จะเผชิญความยากลำบากในการทำโครงการก็ตาม (Korsgaard, Schweiger, and Sapienza, 1995)

4. พนักงาน

พนักงานภายในบริษัทมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นไปตามแผนงานและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พนักงานควรมีทักษะดังต่อไปนี้

4.1 ทักษะหลายหน้าที่

สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วม โดยตรงในการปฏิบัติงานตลอดทั้งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งต้องทำหน้าที่ในหลาย ๆ ลักษณะ ดังนั้นการที่สมาชิกทีมมีทักษะหลายด้าน จึงเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากขึ้นเพราะสมาชิกคนหนึ่ง ๆ จะเข้าใจการทำงานและเนื้อหาของสมาชิกอีกคนหนึ่ง ความสามารถนี้จะคล้าย ๆ กับบุคคลที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Entrepreneurs) ที่ต้องรอบรู้และ เข้าใจหน้าที่ต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจเชิงกลยุทธ์มากไปกว่านี้ ความชำนาญหลายหน้าที่ซึ่งช่วยในเรื่องการตัดสินใจของสมาชิกในทีมเนื่องจากในปัจจุบันหลายองค์กรมีการพัฒนาโครงสร้างให้ราบขึ้น มีความยืดหยุ่นขึ้น ทำให้เนื้อหางานแต่ละโครงการจะไม่ยึดติดกับหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเท่านั้น ลักษณะของการมีความชำนาญหลายหน้าที่ในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถดูจากตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

พนักงานควรมีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหางานตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการประเมินโอกาส การวิเคราะห์ตลาด และการพัฒนากลยุทธ์

พนักงานควรมีความเข้าใจในกระบวนการ 1) สร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างเป็นระบบ 2) แปลความหมายจากแนวความคิดไปสู่กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้ความคิดเห็นจากลูกค้ามา

ประกอบการตัดสินใจ 3) สร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ให้เป็นนวัตกรรมในมุมมองของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและการวางแผนทางธุรกิจเชิงรุก

พนักงานควรมีการพัฒนาและขัดเกลา ความเป็นผู้นำ (Leadership) และการเพิ่มทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การจัดการทีมงานแบบผสมผสานหน้าที่ (Multi-functional team) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Change and Conflict) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

4.2 ความร่วมมือระหว่างกัน

ความร่วมมือระหว่างพนักงานฝ่ายเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การประสานงานระหว่างฝ่าย (Cross-functional Integration) หมายถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานที่ทำงานต่างฝ่ายกันในโครงการเดียวกัน (Troy, Hirunyawipada, and Paswan, 2008, p. 133) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการสื่อสารระหว่างฝ่ายจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ลักษณะงานซึ่งกันและกันและยังช่วยให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น

นอกเหนือไปจากการทำงานระหว่างฝ่ายแล้ว การทำงานระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะในบริษัทข้ามชาติซึ่งต้องสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานที่มาจากประเทศต้นกำเนิดและพนักงานจากประเทศท้องถิ่น อันมีวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน การปรับตัวและความเข้าใจในความแตกต่างนี้จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล (Darawong and Igel, 2012, p. 367)

4.3 ผู้นำผลิตภัณฑ์

ผู้นำผลิตภัณฑ์นับเป็นพนักงานที่อุทิศตนเองอย่างมากในการผลักดันให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ (Rothwell, 1992, pp. 225-226) พนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และร่วมหาทางแก้ปัญหาเมื่อโครงการมี

อุปสรรคและจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบราบ (Flat Organizational Structure) มีความคล่องตัว (Flexibility) แต่หากองค์กรมีโครงสร้างที่สูงคือมีระดับชั้นของการบริหารหลายชั้นตอนก็อาจทำให้การทำงานของผู้นำผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ ถ้าพนักงานผู้นั้น ไม่มีอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ที่สูงพอ เนื่องจากพนักงานไม่สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติได้โดยลำพัง ยังต้องรอการพิจารณาจากผู้มีอำนาจซึ่งอาจไม่ทันต่อเหตุการณ์และทำให้กระบวนการพัฒนาดำเนินล่าช้าลงได้

5. ผู้บริหารระดับสูง

การที่ผู้บริหารแสดงตัวตนและให้การสนับสนุน (Support) อย่างเปิดเผยต่อทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ก็จะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมาก (Major innovation)

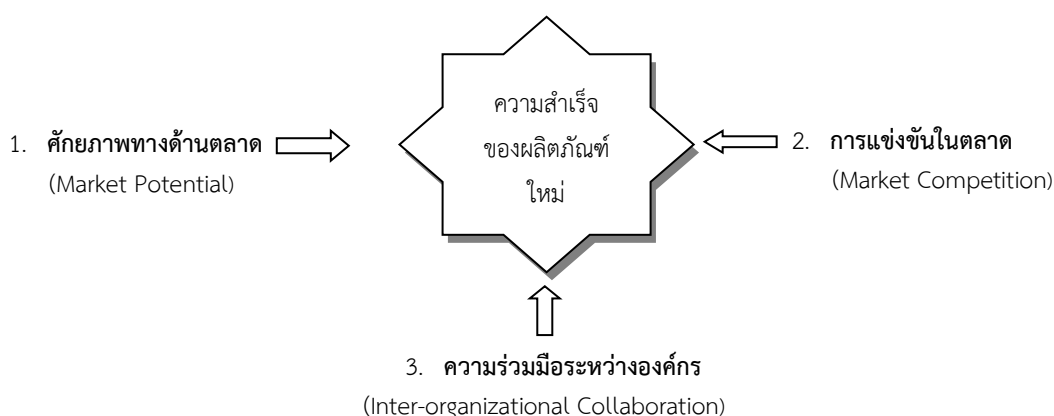
การสนับสนุนจากผู้บริหารจะสามารถเอาชนะข้อจำกัดและอุปสรรคในการทำงานที่พบอยู่เสมอในองค์กร ตัวอย่างเช่น ทีมงานที่ผูกมัดกับสถานที่มักไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน จึงเป็นหน้าที่ (Authority) ของผู้บริหารที่จะจัดการและดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ (Swink, 2003, p. 211) นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) โดย

การยอมรับความจริงในกรณีที่เกิดความล้มเหลวและไม่ควรนำความล้มเหลวนั้นเป็นข้ออ้างในการยกเลิกโครงการทั้งหมด แต่ควรนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขปรับปรุงในโครงการต่อไป อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการที่ล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จเพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้นและเป็นการลดการสูญเสียระยะยาวและเพื่อมุ่งสร้างโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ต่อไป

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยความสำเร็จภายนอกเหล่านี้แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งสามารถแสดงได้ในภาพ 2

1. ศักยภาพทางด้านตลาด คือ ขนาดของตลาด (Market Size) ซึ่งแสดงถึงมูลค่าของตลาดโดยรวม การเติบโตของตลาด (Market Growth) ซึ่งแสดงถึงอัตราการเติบโตของยอดขายในแต่ละปีของหน่วยธุรกิจ และระดับความต้องการของตลาด (Market Need Level) เมื่อเกิด AEC ตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียนจะครอบคลุมประชากรกว่า 590 ล้านคน และสามารถดึงดูดให้ผู้ผลิตสินค้าต้องการขยายตลาดมาในภูมิภาคแห่งนี้อย่างมาก แสดงถึงศักยภาพของตลาดที่เป็นปัจจัยเชิงบวกต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพ 2 ปัจจัยความสำเร็จภายนอก

ที่มา: Craig and Hart (1992)

2. การแข่งขันในตลาด เป็นการแข่งขันในตลาดที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ นั่นหมายถึงยิ่งในตลาดมีการแข่งขันกันมากเพียงใด ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ก็มีความเป็นไปได้น้อยลง เพราะมีจำนวนคู่แข่งที่สูง ทำให้เกิดความเสี่ยงในความล้มเหลวของกลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่สามารถสู้กับคู่แข่งได้ สำหรับบริษัทไทยนั้นต้องเผชิญกับบริษัทคู่แข่งทั้งในและนอกกลุ่มประเทศอาเซียน ดังนั้น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องคำนึงถึงจำนวนและลักษณะของคู่แข่งอย่างละเอียด

3. ความร่วมมือระหว่างองค์กร เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นจากการที่บริษัทผู้ผลิตมีการสร้างความสัมพันธ์ทางการค้ากับบริษัทที่เป็นลูกค้าหรือผู้ส่งวัตถุดิบซึ่งอาจมาจากในและนอกกลุ่มประเทศอาเซียน โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การร่วมสร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ การทดสอบตลาด การผลิตสินค้าทดลอง หรือแม้กระทั่งการเข้าร่วมกิจกรรม ทางการตลาด ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้และเป็นการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดและผลประโยชน์ที่ได้จากความร่วมมือครั้งนี้ไม่สามารถจะคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ซึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับบริษัทอื่นๆ นั้น ต้องรักษาสสมดุลระหว่างการรักษาความลับของบริษัท กับการให้ความไว้วางใจ (Trust) กับบริษัทคู่ค้า (Partner) ซึ่งความไว้วางใจนี้จะเป็นส่วนประกอบสำคัญในความสำเร็จ ของการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ร่วมกันการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านเทคโนโลยีจะเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ให้มีความเหนียวแน่นมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ/ผู้ขาย (Buyer/Supplier) หรือการประกอบธุรกิจประเภทการให้ใบอนุญาต (Licensing) หรือแม้แต่การจ้างงานภายนอกบริษัท (Outsourcing)

การทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกับบริษัทอื่นนั้นจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านกลยุทธ์และความรู้ (Know-how) เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทจำเป็นต้องรักษาและป้องกันการสูญหายของข้อมูลที่สำคัญของบริษัท ดังนั้นการทำสัญญาอย่าง

เป็นทางการจึงลดความเสียหายของบริษัทที่อาจจะเกิดขึ้นได้ถ้าข้อมูลมีการรั่วไหลยิ่งไปกว่านั้น ตัวสัญญาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เพราะมีการกำหนดข้อตกลงในเรื่องผลประโยชน์ร่วมกันหรือความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เมื่อสัญญาถูกละเมิด ความไว้วางใจ (Trust) เป็นเรื่องที่จะเสียก่อน และสามารถสร้างขึ้นได้ยากเพราะต้องใช้ความพยายามในระยะยาวในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคู่ค้าทางธุรกิจและเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีความรู้จักและเข้าใจซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งจนแต่ละฝ่ายเกิดความไว้วางใจและเกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิดและข้อมูล เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาในการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรต้องมีปัจจัยต่อไปนี้เข้ามาเกี่ยวข้อง (Bstieler, 2006, p. 67)

3.1 การสื่อสารที่มีคุณภาพ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสององค์กร ได้แก่ ข้อมูลด้านการตลาด การผลิตที่เกี่ยวข้องกับภาวะการแข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดและความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by doing) ข้อมูลที่แลกเปลี่ยนจึงควรมีคุณภาพในด้านเนื้อหา ความทันสมัย ความถูกต้องแม่นยำ มีระดับการเปิดเผยที่เหมาะสม และมีปริมาณที่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Morgan and Hunt, 1994, p. 25)

3.2 การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่สามารถนำผลิตภัณฑ์ไปผลิตจริงได้ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ร่วมกับตัวแทนผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบจะสามารถวางแผนร่วมกัน ในการส่งวัตถุดิบมาใช้ในรถรุ่นใหม่ได้ในระยะยาวโดยไม่มีปัญหาด้านการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต การแก้ปัญหาร่วมกันจะสามารถลองผิดลองถูกได้ (Trial and Error) การให้ข้อเสนอแนะกลับไปมา ก็จะนำไปสู่ความไว้วางใจเมื่อสามารถแก้ปัญหานึงๆ ได้สำเร็จ (Walter, 2003, p. 723)

3.3 ความเสมอภาค เป็นการที่บริษัทตระหนักถึงความเสมอภาคในความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะมีผลต่อความไว้วางใจในการทำธุรกิจร่วมกัน ความเสมอภาคนี้เกิดจากการได้มาและการสูญเสีย

ผลประโยชน์ที่มีสัดส่วนตามระดับ การลงทุนของแต่ละฝ่ายอย่างยุติธรรม ในทางตรงข้ามการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามความเหมาะสมก็จะสูญเสียความไว้วางใจทันที (Li, Bingham, and Umphress, 2007, p. 211)

3.4 ความขัดแย้ง ในการทำงานร่วมกันระหว่างสองบริษัท ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากความคิดเห็นหรือการตัดสินใจที่แตกต่างกันในบางเรื่องของอีกฝ่าย เนื่องจากมีเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน หรืออีกฝ่ายปฏิเสธความรับผิดชอบในงานของตนเอง เป็นต้น ผลของข้อขัดแย้งอาจทำให้ฝ่ายที่ไม่พอใจมีการกระทำอันก่อให้เกิดผลเสียต่อบริษัท เช่น บริษัทคู่ค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอาจไปปรับสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่นทำให้สินค้าของบริษัทไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายและส่งผลให้สินค้าเกิดความล้าสมัย ท้ายสุด สถานการณ์นี้จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยเร็วที่สุดเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความไว้วางใจระหว่างองค์กร (Amason, 1996, p. 144)

3.5 ความเป็นอัตโนมัติ หรือการยึดถือตนเองเป็นหลักเป็นส่วนสำคัญที่จะลดความไว้วางใจระหว่างองค์กร การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทคู่ค้าในลักษณะที่บริษัทหนึ่งพยายามโน้มน้าวอีกฝ่ายเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเอง ต้องการทำให้เกิดผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียวก็อาจจะทำให้สูญเสียความไว้วางใจกับอีกฝ่ายหนึ่งได้ เช่น บริษัทตัวแทนจำหน่ายพยายามโน้มน้าวให้บริษัทผู้ผลิตพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สามารถเก็บไว้ได้นานขึ้น แต่อาจต้องเสียต้นทุนการผลิตสูงขึ้นหรือบริษัทผู้ผลิตมักต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น แต่อาจทำให้บริษัทมีความยุ่งยากในการเก็บรักษาและสิ้นเปลืองพื้นที่ (Bstieler, 2006, p. 60) ดังนั้นทั้งสองฝ่าย ควรมีการประนีประนอมด้านผลประโยชน์และผลเสียที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ร่วมกัน

สรุปและอภิปราย

บทความนี้ได้แสดงถึงความสำคัญของการศึกษา ปัจจัยที่กระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยที่ปัจจัยความสำเร็จสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการการพัฒนาลักษณะของบริษัทพนักงาน และผู้บริหารระดับสูง ส่วนปัจจัยภายนอกประกอบด้วยศักยภาพของตลาดการแข่งขันของตลาดและความร่วมมือระหว่างองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จเมื่อออกสู่ตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศไทยจะเข้าร่วมการเปิดการค้าเสรีในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC ในอนาคตอันใกล้

จากปัจจัยทั้งสองกลุ่มที่กล่าวมา บริษัทผู้ผลิตของไทยควรสร้างจิตสำนึกและการรับรู้ในผลกระทบของ AEC ที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมาก รวมทั้งจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันและโอกาสที่จะเพิ่มขึ้นทั้งตลาดภายในและภายนอกกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้น่าจะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนของตลาดเนื่องจากความต้องการของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันตามลักษณะภูมิศาสตร์ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานภายในและองค์กรภายนอกจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามที่เสนอไว้โดย Song Xie และ Di Benedetto (2001, p. 225) ที่กล่าวว่าข้อมูลที่ดีย่อมต้องมีความเข้าใจง่าย น่าเชื่อถือ ทันสมัย และมีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหางานเพื่อให้ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถปรับตัวและค้นหาวิธีการทางแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว ยังเป็นการเพิ่มความเร็วให้กับกระบวนการการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยรวม

บรรณานุกรม

- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2555). ผลสัมฤทธิ์ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจ. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 9(2), 44-52
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Booz, Allen and Hamilton. (1982). *New product management for the 1980s*. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Bstieler, L. and Gross, C. W. (2003). Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 146 - 161
- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72.
- Cooper, R. G. (1979). The demensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43, 93 - 103
- Cordero, R. (1991). Managing for speed to avoid product obsolescence: A survey of techniques. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 283-294.
- Craig, A., and Hart, S. (1992). Where to now in new product development research? *European Journal of Marketing*, 26(11), 2 - 49.
- Dean, J. (1951). *Managerial economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Darawong, C., and Igel, B. (2012). Acculturation of local new product development team members in MNC subsidiaries in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(3), 1-21.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., and Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, A., and Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291-308.
- Langerak, F. and Hultink, E. J. (2005). The impact of new product development acceleration approaches on speed and profitability: Lessons for pioneers and fast followers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 30-42.
- Li, H., Bingham, J. B., and Umphress, E. E. (2007). Fairness from the top: Perceived procedural justice and collaborative problem solving in new product development. *Organization Science*, 18(2), 200-216.
- Katila, R., and Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194
- Menon, A. B., Sunder G., Adidam, P. T. and Edison, S. E. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.

- Morash, E. A., Dröge, C. and Vickery, S. (1997). Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 27(5), 350-369.
- Morgan, R. and Hunt, S. D. (1994). The commitment - trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58, 20 - 38.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. **R&D Management**, 22(3), 221-239.
- Schmidt, J. B., and Montoya-Weiss, M. M. (2001). New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. **Decision Sciences**, 32(4), 575-600.
- Song, X. M. and Parry, M. E. (1996). What separates japanese new product winners from losers. **Journal of Product Innovation Management**, 13(5), 422-439.
- Song, X. M., Xie, J., and Di Benedetto, C. Anthony. (2001). Message and source factors, market uncertainty, and extrafunctional information processing: Hypotheses and empirical evidence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 48(2), 223-238.
- Swink, M. (2003). Technological innovativeness as a moderator of new product design integration and top management support. **Journal of Product Innovation Management**, 17(3), 208-220.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., and Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: An empirical investigation of the findings. **Journal of Marketing**, 72(6), 132-146.
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. **Journal of Business Research**, 56(9), 721-733.