



การเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง Enhancing Dynamic Capability of New Product Development Teams in Responding to Shifting Business Environment

ชลธิศ ดาราวงษ์¹
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
Chonlatis Darawong¹
Sripatum University, Chonburi Campus

บทคัดย่อ

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรืออาจเรียกว่าเป็นทีมงานข้ามฝ่ายจะประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะและความชำนาญที่ต่างกันไปและส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ โดยสมาชิกทุกคนจะทำงานร่วมกันในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เริ่มจากการค้นหาความต้องการของตลาดไปจนถึงการแนะนำสินค้าและบริการในกลุ่มตลาดเป้าหมาย ทีมประเภทนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตให้กับสมาชิกทุกคนจะทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือ เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตและแนะนำการเพิ่มระดับความสามารถนี้ให้กับสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการใช้ทรัพยากรจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ เนื้อหาของบทความยังรวมถึงผลประโยชน์ของการเพิ่มระดับความสามารถดังกล่าวที่มีต่อศักยภาพของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

คำสำคัญ: 1) ความสามารถเชิงพลวัต 2) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Abstract

New product development (NPD) teams, so called cross-functional teams, consist of members who have different skills and professions that support one another to succeed in new product projects. All members jointly work at each stage of the product development process, starting from searching for market needs to introducing goods and services into target markets. This type of team is very important for organizations that creatively produce new physical goods and services in order to enhance competitive advantages for the business. Enhancing dynamic capability of all team members enables NPD teams to adjust themselves in both internal and external environments that keep changing all the time.

The objective of this article is to review the literature relating to the components of dynamic capability and introduce ways to increase the level of this capability of NPD team members in using external resources with the highest effectiveness. In addition, the content of this article includes the benefits of the improved dynamic capability for the capacity of NPD teams, the new product projects, and the process of product development.

Keywords: 1) Dynamic capability 2) New Product Development Teams

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย (Assistant Professor, Graduate School)
Email: chonlatis.da@east.spu.ac.th



บทนำ (Introduction)

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในกับธุรกิจการผลิตสินค้าและบริการอย่างมากเนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลหรือสมาชิกที่มีทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จให้กับโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ ความคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นผู้นำ ความเป็นนักบริหาร ความสามารถในการสื่อสาร และความยืดหยุ่น (Cobb, et al., 2008, p. 431) ซึ่งทีมประเภทนี้ จะประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ หน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เริ่มตั้งแต่การค้นหาความต้องการของตลาด การออกแบบแนวคิดผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด และการนำสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด (Unger and Eppinger, 2010, p. 3) ดังนั้นความสำเร็จของตัวสินค้าหรือบริการใหม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิกในทีมโดยรวม

ความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ควรได้รับการสนับสนุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรโดยรวม ได้แก่ ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากทั้งสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร การทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพังเพราะต้องอาศัยข้อมูล หรือทรัพยากรจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกต่างๆ เช่น สมาชิกจากฝ่ายการตลาด จำเป็นต้องทำวิจัยตลาดเพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไป นอกจากนี้ สมาชิกจากฝ่ายวิศวกรรมหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนาต้องการข้อมูลทางวิทยาศาสตร์จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น ศูนย์วิจัยหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นตัวสินค้าและบริการให้ทันสมัยและมีประโยชน์ต่อลูกค้ามากขึ้น ซึ่งความจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก

มาปรับใช้ในงานของตนเองเพื่อความสำเร็จของโครงการสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานทางธุรกิจไม่สามารถผลิตทรัพยากรทุกอย่างได้ด้วยตนเองและจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ถ้าหน่วยงานหรือองค์กรใดไม่สามารถค้นหาทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ ก็อาจประสบความล้มเหลวทางธุรกิจได้ (Pfeffer and Salancik, 2003)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความชำนาญที่แตกต่างกันแล้วมาทำงานในโครงการเดียวกัน รวมทั้งความจำเป็นของการเพิ่มระดับความสามารถเชิงพลวัตของสมาชิกในทีมในการใช้ทรัพยากรจากภายนอกหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งผลของการเพิ่มระดับความสามารถดังกล่าวที่มีต่อความสำเร็จของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้ ผู้เขียนยังนำเสนอวิธีการเพิ่มความสามารถเชิงพลวัตเพื่อให้ผู้บริหารของธุรกิจการผลิตสินค้าและบริการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในประเทศไทย

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยรัฐบาลได้ตั้งเป้าการลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนา (Research and development: R&D) ในอัตราร้อยละ 1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หรือ 1.3 แสนล้านบาทภายในปี 2559 ซึ่งเป็นอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นในอดีตที่ผ่านมาโดยที่สัดส่วนการลงทุนด้าน R&D ในช่วงปี 2542 - 2554 เฉลี่ยที่ร้อยละ 0.23 ของ GDP เท่านั้น (Office of the national economic and social development board, 2014, p. 27) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสัดส่วนการลงทุนของไทยยังน้อยกว่าประเทศอื่นในกลุ่มภูมิภาคเดียวกันในปี 2557 เช่น ประเทศเกาหลีใต้มีสัดส่วนการลงทุนด้านการวิจัยร้อยละ 4.0 ญี่ปุ่นร้อยละ 3.6 ไต้หวันร้อยละ 2.9 สิงคโปร์ร้อยละ 2.3 จีนร้อยละ 1.8 และมาเลเซียร้อยละ 1.1 ซึ่งถึงแม้ว่ารัฐบาลได้ออกมาตรการลดหย่อนภาษีให้กับภาคเอกชนในการเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อกระตุ้นให้เกิด



การลงทุนในด้านนี้เพิ่มขึ้น แต่งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไม่เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากขาดทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีทักษะและความสามารถเชิงพลวัตในการตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่า “ทีมงานข้ามฝ่าย” เป็นกลุ่มพนักงานบริษัทที่มีทักษะทางวิชาชีพหรือมีความชำนาญที่แตกต่างกัน แล้วมาทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และทำงานภายใต้การดูแลและการสนับสนุนจากผู้จัดการโครงการและผู้บริหารองค์กร (Ancona and Caldwell, 1992, p. 58) ดังนั้น สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้อาจเป็นตัวแทนที่มาจากฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายผลิต เป็นต้น มาทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยที่ความหลากหลายของทักษะและความรู้ของแต่ละคนจะเป็นประโยชน์ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากสมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และแนวความคิดที่หลากหลายและแตกต่างได้อย่างเต็มที่ ทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการพัฒนาสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะโครงการที่มีความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี (Darawong, Ruangrob and Apirattanapimolchai, 2014, p. 2)

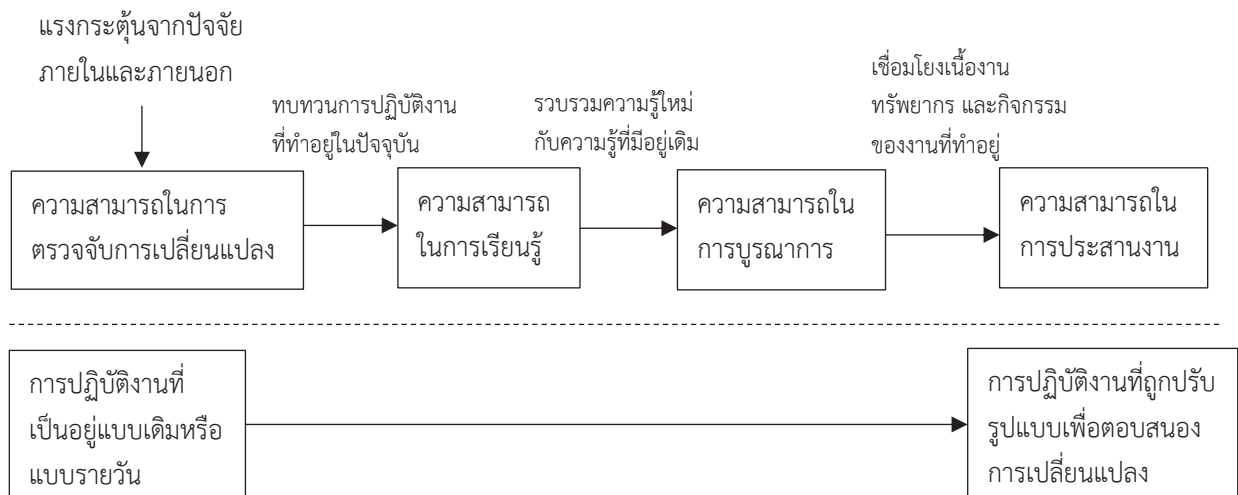
ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของทั้งธุรกิจการผลิตและการบริการ ถ้าองค์กรเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จัดตั้งมานานและมีทรัพยากรบุคคลและเงินลงทุนจำนวนมาก บริษัทเหล่านี้ย่อมมีศักยภาพในการจัดตั้งทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเต็มรูปแบบ โดยจะทำงานเป็นทีมอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจโดยผู้นำทีมหรือผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรเป็นธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (Small and Medium Enterprises:

SMEs) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจอยู่ในรูปแบบที่สมาชิกเป็นพนักงานในฝ่ายต่างๆ แล้วได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Nicholas, Ledwith and Perks, 2011, p. 229) ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การที่องค์กรมีทีมงานที่แยกตัวออกมาทำงานอย่างมีอิสระในการตัดสินใจย่อมเป็นผลดีต่อการเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่

จากสภาวะการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของไทยควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตของสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาทักษะทางความคิดและการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ร่วมกับความรู้จากภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การเพิ่มความสามารถเชิงพลวัตของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการ เสริมสร้าง และจัดรูปแบบศักยภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 510) ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรจะพัฒนาและเพิ่มขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจแล้วขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน (Rothaermel and Hess, 2007, p. 900) ดังนั้น เนื้อหาในส่วนนี้จะแสดงถึงองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตที่มุ่งเน้นความสามารถระดับบุคคล โดยจะอยู่ในบริบทของสมาชิกแต่ละคนในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตประกอบด้วย 4 ประเภทตามลำดับในภาพ 1 (Pavlou and Sawy, 2011, p. 243)



ภาพ 1 ลำดับขององค์ประกอบในความสามารถเชิงพลวัต

ที่มา: Pavlou and Sawy (2011, p. 243)

โดยรวมแล้ว ความสามารถเชิงพลวัต หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่แบบเดิมหรืองานที่ทำรายวัน ให้เป็นการปฏิบัติงานที่ถูกปรับรูปแบบเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องผ่านองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (sensing capability)

เป็นความสามารถของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ ยอดขาย ลูกค้า และคู่แข่ง ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลประกอบการทางธุรกิจขององค์กร (Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 521) ซึ่งสมาชิกในทีมนั้นควรอ่อนไหวต่อสิ่งกระตุ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของลูกค้าหรือตลาดด้านการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อเปิดโอกาสทางการแข่งขันในอนาคต โดยการริเริ่มโครงการวิจัยตลาดในประเด็นที่กำลังเป็นที่สนใจเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ

ผู้จัดการโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีมพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยดำเนินการ 3 กิจกรรมดังนี้

1.1 การจัดทำระบบข่าวกรอง เป็นการแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- ข้อมูลด้านความต้องการของผู้บริโภค ที่มีอยู่เพื่อกำหนดแนวโน้มของความต้องการในอนาคต ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ ทั้งตลาดภายในองค์กร เช่น พนักงานและผู้บริหาร และตลาดภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และพ่อค้าคนกลาง
- ข้อมูลด้านข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการใหม่ของคู่แข่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์เป็นผู้ตามเพื่อไม่ให้ผู้นำตลาดได้นำเสนอสินค้าออกสู่ตลาดนานจนเกินไปเพราะจะทำให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าของผู้นำตลาดเพียงคนเดียว

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ค้นหาข้อมูลหรือความรู้ในหัวข้อทั้ง 2 ด้านข้างต้นจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งงานวิจัย Galunic และ Rodan (1998, p. 1198) ได้เสนอแนะว่าการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับวิธีการที่องค์กรมีการเก็บข้อมูลในรูปความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge) มากกว่าในรูปของความรู้เชิงทักษะ (Tacit Knowledge) ซึ่งไม่ได้แสดงออกมาเป็นตัวอักษรและจะได้มาก็ต่อเมื่อบุคคลได้ใช้ระยะเวลา



ในการฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะส่วนบุคคลนั้น ดังนั้น การที่มีแหล่งความรู้เชิงประจักษ์จะทำให้สมาชิกในทีม ไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการทำความเข้าใจ ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าข้อมูลที่เป็นความรู้เชิงทักษะ

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างระดับปริมาณข้อมูลที่ได้รับกับความสามารถของสมาชิกในทีม ดังที่ในงานวิจัยของ Sinkula (1994, p. 39) ได้เสนอว่าพัฒนาความสามารถในการค้นหาข้อมูล ควรต้องมีความสมดุลกับขนาดระดับความสามารถ และประสบการณ์การนำข้อมูล ไปใช้ขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งๆ เพราะถ้าข้อมูล มีจำนวนมากเกินความจำเป็นของหน่วยงานก็จะ นำไปสู่การสูญเสียต้นทุน ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความกระตือรือร้นในการนำ ข้อมูลที่ได้ใหม่มาคัดกรอง ประมวลผล และวิเคราะห์ เพื่อนำไปช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

1.2 การทบทวนข่าวกรอง

เมื่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รับข่าวกรองมาจาก แหล่งที่น่าเชื่อถือทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาแล้ว หัวหน้าทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคน ได้รับการฝึกฝนในการทบทวน วิเคราะห์ และตีความ ข่าวสารที่ได้มา อย่างไรก็ตาม หัวหน้าทีมควรตระหนัก ถึงความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนที่อาจมีผลต่อ ความเร็วในการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยของ Zander และ Kogut (1995, p. 83) พบว่าบุคคลจะพัฒนา ชีตความสามารถของตนเองในการทำความเข้าใจและ วิเคราะห์เนื้อหาอย่างรวดเร็วได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์และความรู้เดิมของบุคคลนั้น นอกจากนี้ หัวหน้าทีมควรเริ่มต้นการพัฒนาขีดความสามารถนี้ ด้วยการที่ให้สมาชิกทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูล ที่ไม่มีความซับซ้อนเพื่อให้สมาชิกเกิดความคุ้นเคย และเพิ่มระดับความซับซ้อนของข้อมูลมากขึ้น ตามลำดับ การสนับสนุนกิจกรรมดังกล่าวนี้ ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกได้ใช้เวลา เรียนรู้ด้วยตนเองจะเกิดความชำนาญ ซึ่งความสามารถนี้ จะทำให้พวกเขาสามารถเข้าใจถึงนวัตกรรมจากคู่แข่ง ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการของ ตนเองต่อไป

1.3 การตอบสนองข่าวกรอง

เมื่อสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถ เข้าใจและวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่กลั่นกรอง

มาได้แล้ว หัวหน้าทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกกำหนด แผนงานปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้ข่าว กรองเป็นเครื่องมือสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ดังที่ Teece (2007, p. 512) ได้เสนอว่าบริษัทควรลงทุน ในกิจกรรม โครงการ หรือเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่ม ศักยภาพของพนักงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการ ผลิตภัณฑ์ใหม่ควรตัดสินใจอย่างเป็นกลางในการ ยอมรับแผนงานต่างๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นจากสมาชิก ในทีมโดยใช้เหตุผลของการตอบสนองความต้องการ ของตลาดและความคุ้มค่าต่อการลงทุนเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการที่ได้รับการ เลือกนั้นควรนำไปสู่การพัฒนาทั้งทางสิ่งที่จับต้องได้ ได้แก่ ตัวสินค้าหรือบริการใหม่ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบริษัท นอกจากนี้ การตอบสนองข่าวกรองโดยผ่านกิจกรรม ต้องเกิดจากความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร อย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข่าวสารและ หาคำตอบร่วมกัน เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน ตอบและสนองความต้องการของตลาดในอนาคต

2. ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Capability)

เมื่อสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรวจจับ ความเคลื่อนไหวของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจโดย การสร้างระบบข่าวกรอง ทบทวนข่าวกรอง แล้วนำ ข่าวกรองนั้นมาสร้างโครงการหรือกิจกรรมเพื่อ ดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และประชุมร่วมกับ ตัวแทนจากฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเรียนรู้การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือ งานประจำวันเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุง กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการเรียนรู้จะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อให้บุคคลหนึ่งๆ เกิดความคุ้นเคยในเทคโนโลยีจนสามารถเข้าใจ กระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยกระบวนการ เรียนรู้นี้จะเป็นการสร้างทักษะในการตรวจจับข้อมูล ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ความสามารถทั้งสองประเภทยี้ จะมีความสัมพันธ์สองทาง อย่างไรก็ตาม กระบวนการ ทั้งสองนี้มีความเป็นเอกเทศต่อกัน นั่นคือ การตรวจจับจะมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลหรือความรู้ จากภายในและภายนอกองค์กร ส่วนการเรียนรู้



จะมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ (Hurley and Hult, 1998, p. 47)

ความสามารถในการเรียนรู้เป็นความสามารถที่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากระบบการตรวจจับความรู้ โดยการเพิ่มความสามารถนี้ ผู้นำทีมอาจสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เรียกว่ากระบวนการดูดซึมความรู้ (Absorptive Capacity) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การได้รับข้อมูล หมายถึง ความสามารถของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์รวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรที่จำเป็นต่อการทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การเรียนรู้ข้อมูล หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมิน ตีความและทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข้อมูลที่ได้มาจากระบบการได้มาซึ่งข้อมูลจากแหล่งภายนอก 3) การสังเคราะห์ข้อมูล หมายถึง ความสามารถของทีมในการปรับปรุงโดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้มาและข้อมูลที่มีอยู่เดิมโดยอาจเพิ่มเติมส่วนที่สอดคล้องหรือตัดทิ้งส่วนที่ไม่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 4) การนำข้อมูลไปใช้จริง หมายถึงความสามารถในการนำความรู้ใหม่ที่ได้ไปปฏิบัติหรือประยุกต์กับการทำงานโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือยกระดับกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น (Cohen and Levinthal, 1990, pp. 131-140; Zahra and George, 2002, pp. 190-195) ทั้งนี้ ผู้นำทีมควรมอบหมายให้สมาชิกทีมดำเนินกิจกรรมในแต่ละด้านดังนี้ (Flatten, et al., 2011, pp. 101-112)

การได้รับข้อมูล ได้แก่ การสืบค้นข้อมูลด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าของบริษัท รวมทั้งข้อมูลของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจ

การเรียนรู้ข้อมูล ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ได้มากับสมาชิกคนอื่นในทีม การประชุมร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อซักถามและค้นหาวិธีแก้ไขปัญหาและการหมุนเวียนข้อมูลระหว่างสมาชิกอย่างทั่วถึง

การสังเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การนำข้อมูลที่ได้มาไปจัดรูปแบบใหม่เพื่อนำไปใช้ได้อย่างง่ายขึ้น และการนำข้อมูลใหม่ไปผสมผสานกับข้อมูลที่มีอยู่เดิม

การนำข้อมูลไปใช้ ได้แก่ การนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์มาแล้ว

การเพิ่มความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ข้างต้นจะส่งผลให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความสามารถในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะทีมที่ยังขาดประสบการณ์และมีความหลากหลายในความชำนาญเฉพาะทางของสมาชิกในทีม (Zollo and Winter, 2002, p. 348)

3. ความสามารถในการบูรณาการ (Integrating Capability)

เมื่อสมาชิกได้เรียนรู้กระบวนการทำงานของตนเองแล้ว เขาควรมีความสามารถในการประมวลความรู้ของตนเองเข้ากับสมาชิกคนอื่นๆ ที่ร่วมกันทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้ด้วย 3 วิธีการคือ 1) การอุทิศตน (Contribution) ด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานโดยใช้ความรู้ของตนเองในการพัฒนางานและช่วยแก้ปัญหาเพื่อให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Okhuysen และ Eisenhardt (2002, p. 382) ได้เสนอว่าการเพิ่มระดับการอุทิศตนของสมาชิกในทีมควรเริ่มจากการให้ผู้นำทีมให้ความใส่ใจในการทำงานของสมาชิกด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การซักถามสมาชิกในทีม และการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมบูรณาการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดตัวแทน (Representation) ซึ่งเป็นการสังเกตและพิจารณาว่าสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีลักษณะการทำงานอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ แล้วกำหนดขอบเขตของงานให้ตรงกับคุณสมบัติของบุคคลนั้น ดังที่ Crowston และ Kammerer (1998, pp. 227-245) พบว่าการกำหนดตัวแทนจะทำให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจบทบาทของแต่ละคนได้อย่างชัดเจนและสามารถการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าสมาชิกในทีมไม่เข้าใจหน้าที่ของแต่ละคนก็อาจก่อให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและไม่รู้ว่าผลงานของตนเองจะกระทบใครบ้าง 3) การสร้างความเกี่ยวข้อง (Interrelation) เป็นการรวบรวมงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดของแต่ละคนมาจัดเป็นระบบที่ต่อเนื่องกันเพื่อให้



โครงการประสบความสำเร็จ งานวิจัยของ Helfat และ Peteraf (2003, pp. 997-1010) เสนอว่าการรวบรวมงานของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันจะทำให้ทีมสามารถมองเห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ 6 รูปแบบ (6 Rs) คือ การเริ่มโครงการใหม่ (Renewal) การทำซ้ำที่ใหม่ (Redeployment) การรวมวิธีปฏิบัติงานเดิมและใหม่ (Recombination) และทำซ้ำที่เดิม (Replication) การลดการทำงาน (Retrenchment) การยกเลิกโครงการ (Retirement) ซึ่งแบบ 3 แรกเท่านั้นที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพราะได้พัฒนาการทำงานกับสิ่งแวดล้อมใหม่

4. ความสามารถในการประสานงาน (Coordinating Capability)

เมื่อสมาชิกสามารถบูรณาการความรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันแล้ว เขาควรพัฒนาความสามารถด้านการเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้เกิดการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน การกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเป็นผู้ประสานงานนี้จะช่วยให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยต้องใช้ประโยชน์จากพลังร่วม (Synergy) ที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างความเชี่ยวชาญต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสายบริหารธุรกิจและสายวิทยาศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ รวมทั้งทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากงานวิจัยของ Eisenhardt และ Galunic (2000, p. 97) ได้ยกตัวอย่างบริษัท จีอีแคปิตอล (GE Capital) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการทางการเงินที่ได้รวมทรัพยากรระหว่างหน่วยธุรกิจเข้าด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ตู้เย็นและเครื่องล้างจาน จนเกิดเป็นพลังร่วมของหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการขยายการให้บริการทางการเงินกับธุรกิจผลิตสินค้าอุตสาหกรรมอื่นๆ ของบริษัท ได้แก่ โรงงานไฟฟ้าและเครื่องจักรไอพ่น ซึ่งการเกิดพลังร่วมนี้ทำให้บริษัทมีการเติบโตอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน นอกจากนี้ Pimsawadi (2008, p. 36) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการที่ความสามารถเชิงพลวัตจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องอาศัยการประสานงานและการเชื่อมโยงศักยภาพเฉพาะของ

องค์กร (Distinctive Competency) เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรในการโต้ตอบคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้น องค์กรควรค้นหาและมอบหมายพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกันจนเกิดเป็นพลังร่วม ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรพัฒนาทักษะในแต่ละด้านเป็นลำดับขั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาจากการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่เดิมไปสู่การปฏิบัติงานที่ปรับปรุงแบบเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ ซึ่งการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่นี้จะมีผลต่อโครงการผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะกล่าวอยู่ในหัวข้อถัดไป

ผลลัพธ์จากความสามารถเชิงพลวัต

การเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตให้แก่สมาชิกทุกคนในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ศักยภาพของทีม หมายถึง ระดับความสามารถโดยรวมของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนมีความสามารถเชิงพลวัตที่สูงขึ้น พวกเขาเหล่านี้จะทำให้ศักยภาพของทีมโดยรวมเพิ่มขึ้นใน 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Capability) เป็นความสามารถของทีมในการทำความเข้าใจเทคโนโลยี การออกแบบรูปลักษณะของสินค้า การพัฒนาและทดสอบสินค้าต้นแบบ และการประเมินคุณสมบัติทางด้านเทคนิคเพื่อใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างถูกต้องและเสียต้นทุนและระยะเวลาน้อยที่สุด ทีมที่มีสมาชิกที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยีและยากต่อการลอกเลียนแบบสำหรับคู่แข่ง

1.2 ความสามารถด้านลูกค้า (Customer Capability) เป็นความสามารถของทีมงานในการนำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้าโดยผ่านกลยุทธ์ การโฆษณา การกระจายสินค้า การตั้งราคาจุดใจ การขาย และการจัดการคำสั่งซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ



และประสิทธิภาพ ทีมที่มีสมาชิกที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะสามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายและกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้ตรงเวลา

1.3 ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Capability) เป็นความสามารถของทีมงานในการบริหารกระบวนการในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมด้านการตรวจตราและรายงานผลความก้าวหน้า การออกแบบคำตอบแทนพิเศษ และการบริการความขัดแย้ง ทีมที่มีสมาชิกที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะสามารถกระตุ้นและจูงใจพนักงานระดับล่างให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2. ความสำเร็จของโครงการ หมายถึง รายได้ผลกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยผลิตภัณฑ์จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริโภครับรู้ว่าคุณลักษณะที่มียอรรถประโยชน์ที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมของบริษัท และดีกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Atuahene-Gima and Li, 2004, p. 392) ซึ่งความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างมากต่อการวัดผลการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ และต้องอาศัยความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่และกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตให้กับสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะทำให้ทีมสามารถพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่มีอรรถประโยชน์ที่สร้างสรรค์และแตกต่างไปจากคู่แข่งอย่างชัดเจน

3. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการใหม่ ได้แก่ 1) ระยะเวลาตั้งแต่กำเนิดแนวความคิดไปจนถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (Lead Time) ซึ่งการเพิ่มความสามารถเชิงพลวัตให้กับสมาชิกในทีมจะทำให้ทีมปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ทันที่ที่เกิดปัญหาขึ้น เช่น ทีมจะค้นหาผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่หรือใช้วัตถุดิบทดแทนเมื่อวัตถุดิบขาดตลาด และ 2) ผลผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งหมายถึงปริมาณของผลิตภัณฑ์ใหม่เทียบกับปริมาณของวัตถุดิบที่ใช้ไป ซึ่งเมื่อความสามารถเชิงพลวัตจะทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าเพื่อลดปริมาณวัตถุดิบและของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Verona, 1999, p. 136)

ถึงแม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่การที่จะสร้างความสำเร็จให้กับโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ได้นั้นต้องอาศัยความสามารถเชิงพลวัตทุกองค์ประกอบรวมกันทั้งหมด ไม่ใช่แค่องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งงานวิจัยของ Park และ Kim (2013, pp. 215-217) พบว่าความสามารถเชิงพลวัตจะมีผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ได้แก่ ระดับความเป็นนวัตกรรม ยอดขายสินค้าและบริการใหม่ ความเร็วต่อการออกสู่ตลาด การบรรลุตามแผนงบประมาณ และการบรรลุตามระยะเวลาที่กำหนด) ก็ต่อเมื่อความสามารถเชิงพลวัตในแต่ละด้านนั้นอยู่ในระดับสูง

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้ได้นำเสนอเนื้อหาจากบททวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายใน ได้แก่ ทรัพยากรบุคลากร วัตถุดิบ การเงิน หรือโครงสร้างองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย สังคม และเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีความซับซ้อนและต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรจากหลากหลายแหล่ง เช่น กลุ่มสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักรกล หรือกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน และระบบสารสนเทศ

ความสามารถเชิงพลวัตของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการตรวจจับ 2) ความสามารถในการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการบูรณาการ และ 4) ความสามารถในการเชื่อมโยงงาน ซึ่งผู้บริหารควรมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถทั้ง 4 ประการนี้เพื่อได้ประโยชน์สูงสุดโดยผลที่ได้จากการเพิ่มระดับความสามารถเชิงพลวัตให้สมาชิกแต่ละคนนั้น จะทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์



มีผลงานโดยรวมดีขึ้นในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ศักยภาพของทีมในทักษะทางเทคนิคเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ทักษะทางการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการโต้ตอบความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และทักษะการบริหารงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามแผนการที่กำหนดไว้ 2) ความสำเร็จของโครงการโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด และ 3) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วและมีผลผลิตภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะที่ได้จากบทความนี้ คือผู้บริหารโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกคนโดยเฉพาะตัวแทนจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิศวกรรม/วิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการมอบหมายให้สมาชิกเหล่านี้เข้าอบรม การประชุมวิชาการ หรืองาน

สัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานราชการหรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน และวัดผลการปรับใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งงานเขียนของ Darawong (2015, p. 12) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารองค์กรควรมีการลงทุนและให้ระยะเวลาสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่จากภายนอกเพื่อสามารถสังเคราะห์เป็นความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้งานจริง นอกจากนี้ ผู้จัดการโครงการควรมีการส่งเสริมให้มีความสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มาจากฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำประสบการณ์ในการแก้ปัญหาต่างๆ มาพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์เชิงรุกในการตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Ancona, D. G. and Caldwell, D. (1992). **Speeding product development: Making teamwork work**. MA: Sloan School of Management.
- Atuahene-Gima, K. and Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. **Academy of Management Journal**, 47(4), 583-597.
- Cobb, C. L., Agogino, A. M., Beckman, S. L. and Speer, L. (2008). Enabling and characterizing twenty-first century skills in new product development teams. **International Journal of Engineering Education**, 24(2), 420-433.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Crowston, K. and Kammerer, E. E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development. **IBM System Journal**, 37(2), 227-245.
- Darawong, C. (2015). Enhancing absorptive capacity of new product development teams for Thai SMEs. **Journal of Business, Economics and Communications**, 10(1), 4-41.
- Darawong, C, Ruangrob, A. and Apirattanakamolchai, A. (2014). Cross-functional communication and new product development outcomes. **Sripatum Chonburi Journal**, 11(2), 1-8.
- Eisenhardt, K. M. and Galunic, D. C. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. **Harvard Business Review**, 78(1), 91-101.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. and Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, 29(2), 98-116.



- Galunic, D. C. and Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, 19(12), 1193-1201.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24(10), 997-1010.
- Hurley, R. F. and Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(3), 42-54.
- Nicholas, J., Ledwith, A. and Perks, H. (2011). New product development best practice in sme and large organisations: Theory vs practice. **European Journal of Innovation Management Science**, 14(2), 227-251.
- Office of the national economic and social development board. (2014). Outlook of the improvement of research and development in Thailand. **Journal of economics and society**, 51(1), 27-32.
- Okhuysen, G. A. and Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organization Science**, 13(4), 370 - 386.
- Park, K. and Kim, B. K. (2013). Dynamic capabilities and new product development performance: Korean SMEs. **Asian Journal of Technology Innovation**, 21(2), 202-219.
- Pavlou, P. A. and Sawy, O. A. E. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, 42(1), 239-273.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (2003). **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. CA: Stanford University Press.
- Pimsawadi, L. (2008). Dynamic capabilities and distinctive competencies: A basic concept of strategic plan leading the organization to sustainable competition in the era of knowledge society. **Executive Journal**, 28(3), 34-38.
- Rothaermel, F. T. and Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, network-level effects. **Organization Science**, 18(6), 898-921.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, 58(1), 35-45.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Unger, D. and Eppinger, S. (2010). Improving product development process design: A method for managing information flows, risks, and iterations. **Journal of Engineering Design**, 22(10), 1-11.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. **Academy of Management Review**, 24(1), 132-142.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, 27(2), 185-203.
- Zander, U. and Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, 6(1), 76-92.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organizational Science**, 13(2), 339-351.