

**ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development)
สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development)

สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นางสาวมศารศม์ ยิ่งดำรง
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้สละเวลาอันมีค่า ในการให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้วิจัยนำไปพัฒนาปรับปรุงงานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ในการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ให้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อการประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา อาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบความห่วงใย กำลังใจ คำปรึกษาให้แก่ผู้วิจัยอย่างดีเยี่ยมมาโดยตลอด คุณความดีของงานวิจัยนี้ขอมอบแด่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ให้การศึกษแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณหลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ และกัลยาณมิตรร่วมรุ่น MS 20C วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกคน ในมิตรภาพ คำแนะนำ และความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่มีให้กันเสมอมา

มศารัศม์ ยิ่งดำรง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development)

สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

A STUDY OF THE IMPACT OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT FOR ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURING IN ELECTRIC APPLIANCE INDUSTRY

มกราคม ยี่งดำรง 6050351

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ที่ทาทร์พย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ในประเทศไทย เพื่อผลักดันและยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการแบบจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ผู้การเป็นผู้ผลิตที่มีแบรนด์เป็นของตนเอง (Original Branding Manufacturing, OBM) โดยการศึกษาในครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำการศึกษาวิสาห์กิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหา ร่วมกับศึกษาทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) เพื่อนำเสนอแนวความคิดในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในเบื้องต้น 2) ทำการศึกษาระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จริงจากบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้า 3 บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าและเป็นที่ยอมรับ โดยได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลที่ได้ระบุว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลของการศึกษานี้พบว่ามี 12 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 12 ปัจจัยนี้แบ่งเป็น 3 หมวด ได้แก่ การบริหารจัดการภายในบริษัท ประสิทธิภาพในการดำเนินการ และปัจจัยแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์และสรุปผล (Analysis and Conclusion) โดยวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปองค์ความรู้หลักในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และนำเสนอแนวทางเพิ่มเติมในการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ผลการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า รวมทั้งเห็นว่าการร่วมมือกันถ่ายโอนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมีความยั่งยืน ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

คำสำคัญ: การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ธุรกิจรับจ้างผลิต/อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า	5
2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า	10
2.3 แนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม	12
2.4 นิยามและความหมายของธุรกิจรับจ้างผลิต และธุรกิจที่มีการสร้างแบรนด์ของตนเอง	26
2.5 ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	28
3.1 แนวทางการวิจัย	28
3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการสัมภาษณ์	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.5 การสรุปผลการวิจัยและการอภิปราย	31
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	32
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	33
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	40
5.1 สรุปผลการวิจัย	41
5.2 การอภิปรายผล	42
5.3 การนำเสนอทางกลยุทธ์	42
5.4 การต่อยอดการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย	44
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้วิจัย	50



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์	32
5.1	การนำเสนอทางกลยุทธ์	43



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในธุรกิจขนาดต่าง ๆ	7
2.2 ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย	8
2.3 ตำแหน่งผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย	9
2.4 การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย	10
2.5 ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	12
2.6 การแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่	15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้หลายบริษัทเผชิญกับแรงกดดันในการแข่งขันมากขึ้น เช่น คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าที่ไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ อีกทั้งเทคโนโลยีที่เข้ามา มีบทบาทสำคัญในธุรกิจ เป็นต้น การทำให้สินค้าของบริษัทตนเองเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค มีหลากหลายวิธี หนึ่งในนั้นคือการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการเพื่อให้มีเอกลักษณ์ จุดเด่น การใช้ประโยชน์ได้ดี รวมถึงการลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้ราคาขายในท้องตลาดต่ำกว่า คู่แข่งขัน ซึ่งกระบวนการสร้างสรรค์พัฒนาสินค้าให้แตกต่างนั้นคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development, NPD)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการนำสินค้าออกสู่ตลาดให้ตรงกับลักษณะของตลาดและ ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัท สามารถรับมือกับความกดดันในการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาด เพิ่มผลประกอบการและ ความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัท นวัตกรรมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้บริษัท มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างจากคู่แข่งสามารถสร้างมูลค่าให้กับบริษัท ส่งผลให้บริษัท ไปถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางแผนไว้

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development, NPD) มีขั้นตอน ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ชนิดของสินค้าและผลิตภัณฑ์ วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การตัดสินใจของผู้ประกอบการ หลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประกอบด้วย การจัดการด้าน เทคโนโลยี นโยบายธุรกิจ ตลาดและด้านวิศวกรรม โดยสามารถหาข้อมูลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ประสบความสำเร็จจากแหล่งข้อมูลในงานทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ

ประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่มี 3 ลักษณะ คือ นวัตกรรมใหม่ (Innovative Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีแนวคิดริเริ่มเป็นครั้งแรก ยังไม่มีมาก่อนในตลาด, ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุง จากผลิตภัณฑ์เดิม (Modified Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการปรับปรุงในลักษณะใดลักษณะ หนึ่งทำให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอีกครั้ง และผลิตภัณฑ์ตามกระแสหรือผลิตภัณฑ์ เลียนแบบ (Me-too Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจซึ่งเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งกัน ที่มีอยู่แล้วในตลาด ในรายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จาก

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งได้รับผลกระทบจากด้านต้นทุน การตลาด และการแข่งขันจากต่างประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวเพื่ออยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ รวมทั้งยกระดับความสามารถและต่อยอดในการผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ตัวเองได้ (Original Brand Manufacturing, OBM) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถขยายช่องทางตลาด เนื่องจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) มีข้อเสียเปรียบจากการต่อรองของลูกค้ามากขึ้นในปัจจุบัน จากการแข่งขันของผู้ผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ

อย่างไรก็ตามอัตราการผลิตใหม่ยังคงมีสูง สาเหตุหลักของความล้มเหลวคือผลิตภัณฑ์ใหม่อาจไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต้นทุนของผลิตภัณฑ์ใหม่สูง ราคาขายจึงสูงเช่นกัน ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์เหล่านี้ การศึกษาก่อนหน้านี้จำนวนมากเสนอว่าผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จในตลาด หากผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่าที่จะพัฒนาเพื่อใช้เทคโนโลยีใหม่ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ และอยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งในมุมมองการรับรู้ของลูกค้า รวมถึงมุมมองความแปลกใหม่ในด้านเทคโนโลยี

อุปสรรคสำคัญในการดำเนินการตามทฤษฎีและการบริหารจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับแนวคิด การวัดผล และหน่วยการวิเคราะห์ ทำให้ผลการศึกษาอาจไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้การศึกษายังไม่ได้รายงานวิธีการวัดผล การพัฒนารายการการวัดผลเพื่อให้ตรงกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละประเภทสามารถลดอุปสรรคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จได้

ช่องว่างในการศึกษาก่อนหน้าเช่นการขาดการตรวจสอบผลกระทบของปัจจัยที่แตกต่างกัน การขาดการศึกษาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงการขาดการพัฒนารายการการวัดผลให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด บริษัทต้องทราบว่าปัจจัยใดมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งเรื่องความสามารถภายในของบริษัทและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ดังนั้นข้อจำกัดของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และความต้องการที่จะเติมช่องว่างในการศึกษาก่อนหน้านี้นำไปสู่การพัฒนาคำถามสำหรับการศึกษานี้

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางกระบวนการจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาแนวความคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงสำรวจสภาพความเป็นจริงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าประสบความสำเร็จ
2. มีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ค้นหาปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์
3. การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยเลือกบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยในภาคอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2562 ถึง มีนาคม 2562

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าประสบความสำเร็จ
2. เสนอแนะแนวทางพิจารณาปรับปรุงกระบวนการจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
3. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและเป็นแนวท้าวแก่ผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งต่อ ยอดให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้าแบบรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ยกระดับเปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มผู้ผลิตสินค้าในแบรนด์ตนเอง (Original Branding Manufacturing, OBM)

4. ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการเปลี่ยนรูปแบบ เปลี่ยนคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนลักษณะการนำไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งโอกาสที่ได้รับการยอมรับ มีการวางแผนอย่างรอบคอบก่อนการนำออกจำหน่าย

1.5.2 ผู้บริโภค หมายถึง ผู้ที่นำสินค้าและบริการหรือผลิตภัณฑ์ไปเพื่อกิน เพื่อใช้อุปโภคบริโภค โดยไม่ประสงค์จะนำมาแปรรูปหรือจำหน่ายหรือเรียกตามลักษณะห่วงโซ่ผลิตภัณฑ์และบริการว่า ผู้บริโภคลำดับสุดท้าย สำหรับการศึกษาอิสระครั้งนี้ ผู้บริโภคหมายถึง ผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้า

1.5.3 ความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ความเข้าใจเฉพาะบุคคล ที่แสดงออกโดยการพูดหรือการเขียนโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม และข้อมูลข่าวสารที่ตนมีอยู่ในกรณีนี้เป็นความคิดเห็นต่อผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้า

1.5.4 ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเกิดความสบายใจเนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของคนเหล่านี้ ทำให้คนเหล่านี้เกิดความสุข และเป็นผลรวมของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ สำหรับการศึกษานี้ หมายถึงความพึงพอใจในการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้า

1.5.5 การตัดสินใจซื้อ หมายถึงกระบวนการประมวลความรู้สึกรู้สึกนึกคิดจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง

1.5.6 ความเชื่อถือ หมายถึง ความคิด ความเข้าใจและการยอมรับ นับถือ เชื่อมั่นในสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีเหตุผลใดมาสนับสนุนหรือพิสูจน์ ทั้งนี้บางอย่างอาจจะมีหลักฐานอย่างเพียงพอที่จะพิสูจน์

1.5.7 วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะมุ่งไปให้ถึงในอนาคต แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดในอนาคต เป็นทิศทางขององค์กรในระยะยาว และบ่งบอกถึงกลยุทธ์ขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ในประเทศไทย โดยนำเสนอแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
2. แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
3. แนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม
4. นิยามและความหมายของธุรกิจรับจ้างผลิตและธุรกิจที่มีการสร้างแบรนด์ของตนเอง
5. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

จากรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไตรมาสที่ 4/2561 ในการผลิตและการส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 และ 4.8 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน จากปัจจัยบวกทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น มาตรการกระตุ้นความต้องการซื้อสินค้าของภาครัฐในช่วงปลายปี 2561 การจัดเลือกตั้งในปี 2562 ซึ่งคาดว่ารัฐบาลใหม่จะมีมาตรการอัดฉีดทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัว ประกอบกับแนวโน้มความตึงเครียดสงครามทางการค้าระหว่างจีนและสหรัฐอเมริกาที่ที่ผ่อนคลายลง

ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศในปี 2561-2563 จะกลับมามีทิศทางขยายตัว ปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวและกำลังซื้อภาคครัวเรือนปรับตัวดีขึ้นหลังจากภาระหนี้โครงการรถคันแรกทยอยครบกำหนดตลาดอสังหาริมทรัพย์ทยอยฟื้นตัว ทำให้มีความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้บริโภคบางส่วนที่เร่งซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าไปแล้วในช่วงหลายปีก่อนจะกลับมามีความต้องการเปลี่ยนเครื่องใช้ไฟฟ้าใหม่ตาม Replacement cycle ประกอบกับคาดว่าผู้ผลิตและผู้ค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าจะมีกลยุทธ์การตลาดช่วยกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น หลังจากตลาด

ชบเซาต่อเนือองมาหลายปี อยางไรก็ตาม การแขงขันดานการตลาดที่รุนแรงอาจเป็นภาระตุนทุนและ บันทอนอัตรากาไรของผูประกอบการ

มูลค่าสงออกเครื่องใชไฟฟ้าจะเติบโตตอเนืออง เหตุจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวดี ประกอบกับ ไทยเป็นฐานการสงออกเครื่องใชไฟฟ้าประเภททาความ เยนที่สำคัญของโลก และบริษัทข้ามชาติ รายใหญยังมิแผนขยายการลงทุนในไทยตอเนือองเพื่อเป็นฐานการผลิตและสงออก

ข้อมูลพื้นฐาน

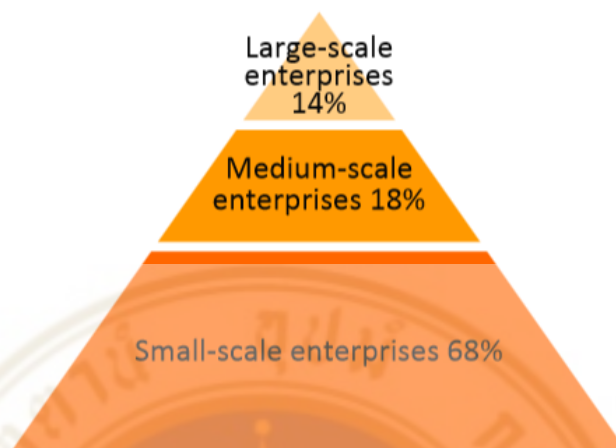
อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใชไฟฟ้าในประเทศไทยมีพัฒนาการมากกวา 50 ปี โดยรัฐบาลมีนโยบายสงเสริมการลงทุนผ่านการใหสิทธิประโยชน์ดานการ ลงทุนตาง ๆ ของ BOI ซึ่งในระยะแรกของการลงทุนชวงปี 2503-2514 ภาครัฐ สงเสริมการลงทุนผลิตเครื่องใชไฟฟ้าเพื่อ ทดแทนการนำเข้า โดยเป็นการนำเข้าชิ้นสวนๆ มาประกอบและสวนใหญ่เป็นการผลิตเครื่องใชไฟฟ้า ที่มีเทคโนโลยีการผลิต ไมซ้บซ้อน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ พัดลม เป็นตั้น ตอมาชวงปี 2515-2535 ทางการไทยมิ นโยบายสนับสนุนการผลิตเครื่องใชไฟฟ้าเพื่อสงออก ประกอบกับในปี 2530 เหตุการณ์ Plaza Accord มีผลใหเงินเยนแข็งค่า บริษัทญี่ปุ่นจึงย้ายฐานการผลิตออกนอกประเทศ ซึ่งไทยเป็นหนึ่งในฐานการผลิตที่ไดอานิสงสจจากการย้ายฐานการผลิตของ บริษัทญี่ปุ่นในชวงเวลานั้น นอกจากนี้ตุนทุนการผลิตของไทยที่อยูในระดับต่ำ ความได้เปรียบจากการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค อาเซียน และศักยภาพการเติบโตของตลาดภูมิภาคอาเซียนหลังมีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) เมื่อปี 2547 ยังทำให้มีบริษัทข้ามชาติ (โดยเฉพาะสัญชาติญี่ปุ่น) เข้ามາตั้งฐาน ผลิตในไทยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับเพื่อใหไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อสงออก มีทั้งบริษัท ผลิต เครื่องใชไฟฟ้า ชิ้นสวนและสวนประกอบเครื่องใชไฟฟ้า (อาทิ คอมเพรสเซอร์ มอเตอร์ ไดโอด หลอดภาพโทรทัศน์ ลำโพง เป็นตั้น) และชิ้นสวนอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็น สวนประกอบ ของเครื่องใชไฟฟ้า (อาทิ แผงวงจรมพิมพ์ (Printed Circuit Board: PCB) แผงวงจรรไฟฟ้า (Integrated Circuits: IC) ตัวเก็บประจุไฟฟ้า (Capacitor) อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์เป็นตั้น) จึงเกิดการพัฒนา ห่วงโซ่อุปทานการผลิตเครื่องใชไฟฟ้าของไทย จนถึงปัจจุบัน

ในปี 2559 อุตสาหกรรมเครื่องใชไฟฟ้าในไทยมีจำนวนผูผลิตประมาณ 400 ราย (ภาพที่ 1) สวนใหญ่ (สัดส่วน 86%) เป็น SME ที่ผลิตชิ้นสวนและสวนประกอบ เครื่องใชไฟฟ้า สงตอให้กับผูผลิตรายใหญ่ 2 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มบริษัทข้ามชาติที่ผลิต เครื่องใชไฟฟ้าแบรนด์ชั้นนำของโลก อาทิ มิตซูบิชิ โซนี่ แอลจี ซัมซุง โดชิบา เป็นตั้น

(2) ผูผลิตสัญชาติไทยทั้งผูรับจ้างผลิตสินค้าแบรนด์อื่น (Original Equipment Manufacturer: OEM) และผูผลิตที่มีการพัฒนาแบรนด์เครื่องใชไฟฟ้าของตนเอง ตัวอย่างเครื่องใชไฟฟ้า

แบรนด์ไทยกลุ่มเครื่องปรับอากาศ เช่น ทาซากิ ชัยโจ-เดนกิ ยูนิ แอร์ เซ็นทรัลแอร์ เป็นต้น กลุ่มพัดลม เช่น ฮาตารี แอคคอร์ค มาสเตอร์ลูท เป็นต้น



Source: E&E Intelligence Unit, as of Jul 2016

รูปภาพที่ 2.1 ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในธุรกิจขนาดต่าง ๆ

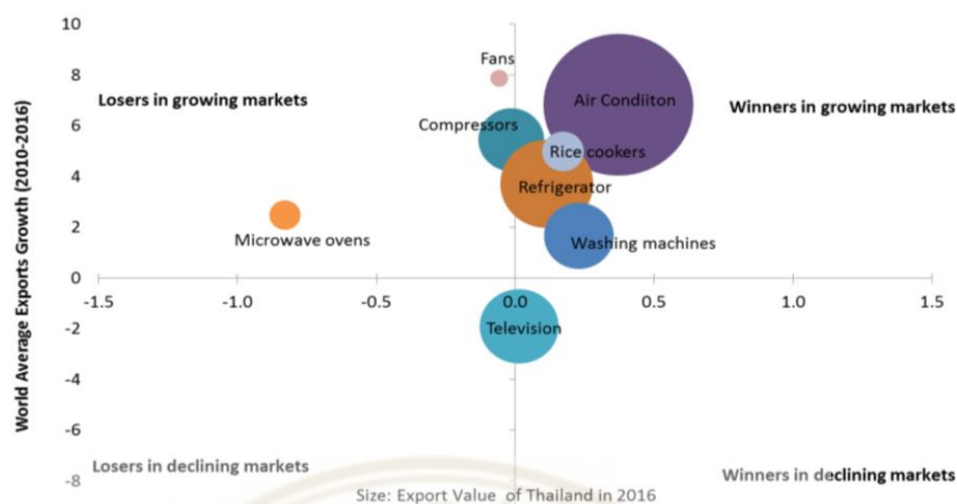
จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมพบว่าการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วน 65-75% ของปริมาณการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมด มีตลาดส่งออกสำคัญ คือ อาเซียน (สัดส่วน 22.4% ของมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าทุกประเภทของไทยในปี 2559) สหรัฐฯ (14.4%) ญี่ปุ่น (13.9%) สหภาพยุโรป (12.5%) โดยเป็นการส่งออกเครื่องปรับอากาศสัดส่วน 22.1% ของมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมด โทรทัศน์และวิทยุ 12.9% ตู้เย็น 8.5% เครื่องซักผ้า 5.2% คอมเพรสเซอร์ 4.4% ทีวีไอ 2.3% และเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น 44.6% (ภาพที่ 3-4)



Source: OIE, compiled by Krungsri Research

รูปภาพที่ 2.2 ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย

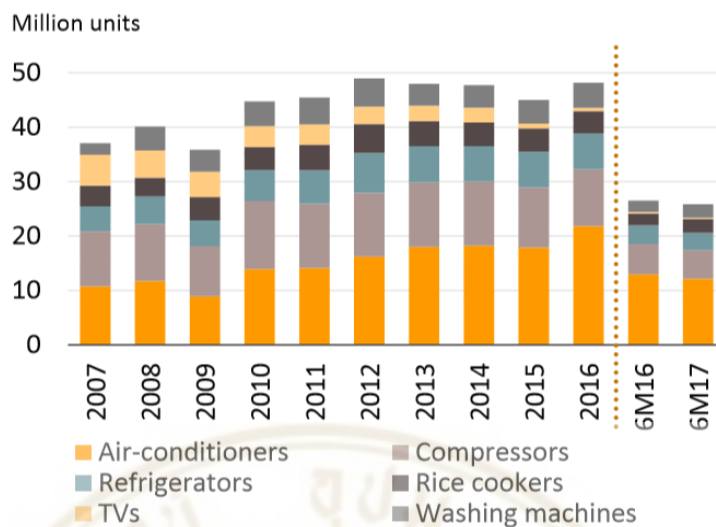
อย่างไรก็ตาม การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมการผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีระดับความก้าวหน้าไม่เท่าเทียมกัน มีผลให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า แต่ละประเภทของไทยมีภาวะการผลิตและสถานะในตลาดโลกแตกต่างกัน โดยกลุ่มอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้าประเภทเครื่องทำความเย็น (Cooling) ประกอบด้วย เครื่องปรับอากาศ คอมเพรสเซอร์ มีการพัฒนาค่อนข้างสมบูรณ์ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สามารถใช้ชิ้นส่วนฯ หรือส่วนประกอบ ที่ผลิตในประเทศในสัดส่วนสูงกว่า 80% ของมูลค่าชิ้นส่วนทั้งหมด อุตสาหกรรมการผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้ากลุ่ม Cooling ของไทยจึงเติบโตต่อเนื่องและไทยมีสถานะเป็นผู้ส่งออกอันดับต้น ๆ ของโลกในเชิงมูลค่า โดยในปี 2559 ไทยเป็นผู้ส่งออกเครื่องปรับอากาศอันดับ 2 ของโลก (มีส่วนแบ่งในตลาดโลกเพิ่มขึ้นต่อเนื่องอยู่ที่ 11.8%) และเป็นผู้ส่งออกรองอันดับ 4 ของโลก (ส่วนแบ่งตลาดโลก 7.1%) นอกจากนี้ ไทยยังเป็นฐานการผลิตและส่งออกกลุ่ม เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน (White goods) ที่สำคัญของโลก อาทิ เครื่องซักผ้า (ในปี 2559 ไทยเป็นผู้ส่งออกอันดับ 4 ของโลก มีส่วนแบ่งตลาดโลก 8.0%) ตู้เย็น (อันดับ 7 มีส่วนแบ่ง ตลาดโลก 4.7%) หม้อหุงข้าว (อันดับ 7 มีส่วนแบ่งตลาดโลก 3.7%) และไมโครเวฟ (อันดับ 3 มีส่วนแบ่งตลาดโลกอยู่ที่ 5.4%) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาดำเนินการแข่งขัน ในตลาดโลกของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในช่วงปี 2553-2559 พบว่าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ไทยมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกับการเติบโตของตลาดโลก (Winners in growing markets) คือ เครื่องปรับอากาศ คอมเพรสเซอร์ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า และหม้อหุงข้าว ส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ไทยมีส่วนแบ่งตลาดลดลงสวนทางกับตลาดโลกที่กำลังเติบโต (Losers in growing markets) คือ ไมโครเวฟและพัดลม



รูปภาพที่ 2.3 ตำแหน่งผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย

สำหรับตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศ (สัดส่วน 25-35% ของปริมาณการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในไทย) ประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ภาคครัวเรือนไทยมีอัตราการถือครองสูงกว่า 30% ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมด ประกอบด้วย เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็กซึ่งเป็นอุปกรณ์ประจำบ้าน อาทิ พัดลม โทรทัศน์ เตารีด และเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ในครัวเรือน อาทิ ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ และเครื่องซักผ้า

จากการสำรวจมูลค่าตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในไทยโดย Euromonitor ระบุว่าส่วนใหญ่จำหน่ายผ่านร้านจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีจำนวน มากกว่า 3,000 รายทั่วประเทศ หรือมีสัดส่วนประมาณ 60-65% ของมูลค่าตลาดในประเทศ รองลงมา คือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (อาทิ ดิสคานต์สโตร์ ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าอุปกรณ์ตกแต่งบ้านสมัยใหม่) 30-35% และจำหน่ายผ่านช่องทางอื่น (อาทิ การขายตรง การขายผ่านอินเทอร์เน็ต) 5% โดย เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าตลาดสูง อาทิ เครื่องปรับอากาศ และเครื่องฟอกอากาศ (สัดส่วน 40% ของมูลค่าตลาดรวม) ตู้แช่และตู้เย็น (สัดส่วน 17%) เครื่องซักผ้า (สัดส่วน 15%) เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็กภายในบ้าน อาทิ เตารีด เครื่องดูดฝุ่น อุปกรณ์ประกอบอาหาร พัดลม (สัดส่วนรวม 18%) และเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ (สัดส่วน 10%)



Source : OIE

รูปภาพที่ 2.4 การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย

2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

2.2.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในภาพรวม

คาดว่าอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าจะกระเตื้องขึ้นนับจากช่วงครึ่งหลังของปี 2560 ต่อเนื่องถึงปี 2561-2563 โดยตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยจะมีปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวและกำลังซื้อภาคครัวเรือนที่ปรับดีขึ้นภายหลังจากภาระหนี้โครงการรถคันแรกทยอยครบกำหนด ตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ทยอยฟื้นตัวทำให้มีความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น และผู้บริโภคบางส่วนจะมีความต้องการเปลี่ยนเครื่องใช้ไฟฟ้าใหม่ตาม Replacement cycle ประกอบกับคาดว่าผู้ผลิตและผู้ค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าจะมีกลยุทธ์การตลาดช่วยกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นหลังจากตลาดซบเซาต่อเนื่องมาหลายปี ส่วนการส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าคาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องตามทิศทางเศรษฐกิจประเทศคู่ค้า โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียนซึ่งมีความต้องการบริโภคเพิ่มขึ้นจากกลุ่มคนชั้นกลาง ขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านของไทย อาทิ เมียนมา ลาว กัมพูชา ยังไม่มีฐานการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ภายในประเทศทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาการนำเข้า

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งปี 2560 มีภาวะการผลิตทรงตัว คาดว่าตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยทั้งปี 2560 จะหดตัว 14-18% YoY ในเชิงปริมาณ แม้ภาวะเศรษฐกิจจะปรับดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง และมีการจัดโปรโมชันในช่วงท้ายปีของผู้ผลิตและผู้ค้าที่จะช่วยกระตุ้นตลาด ซึ่งคาดว่า

จะหนุนการขยายตัวของยอดขายเครื่องใช้ไฟฟ้าได้บางส่วนในกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนขนาดเล็กที่มี Replacement cycle สั้น ทำให้อายุการใช้งาน เครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศโดยรวมจะทยอยลดลงทุกปี ขณะที่การส่งออกซึ่งมีสัดส่วน 65-75% ของการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารวมจะขยายตัว 5-8% ในเชิงมูลค่า เนื่องจากคาดว่า การส่งออกในช่วงครึ่งปีหลังจะเริ่มขยายตัวชะลอลงจากการเทียบฐานสูงในช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีการขยายการส่งออก เครื่องปรับอากาศไปสหรัฐฯ และยุโรป

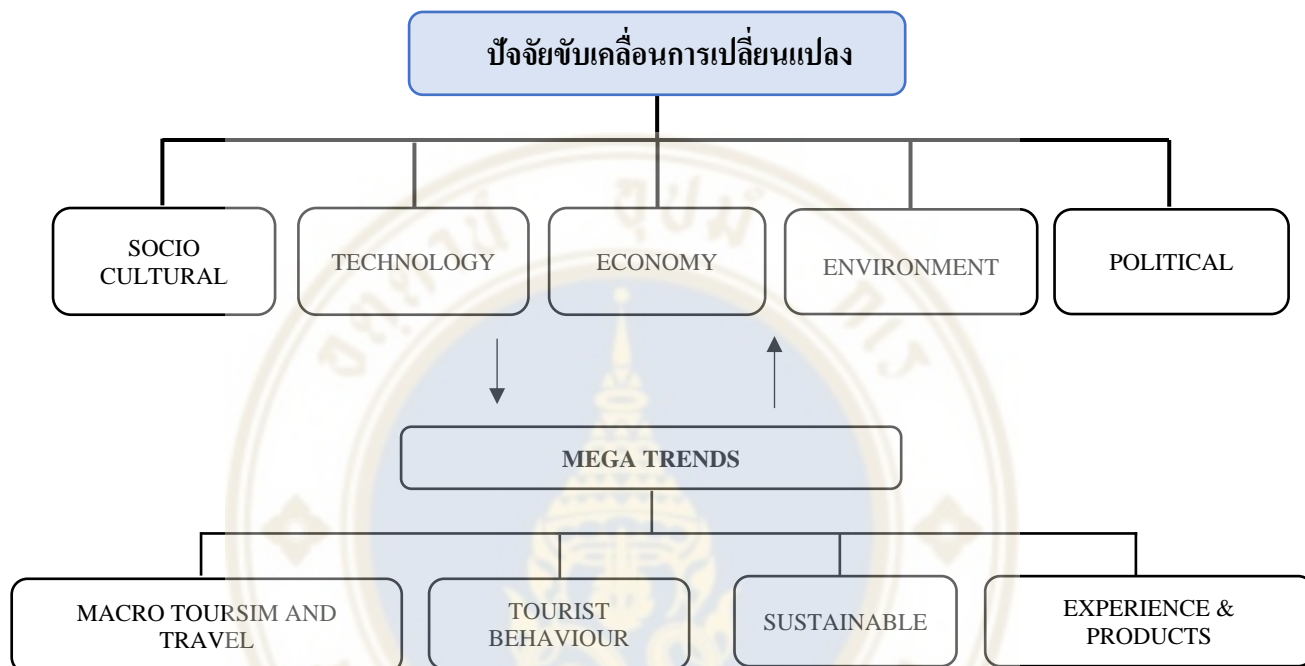
ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศจะเติบโตต่อเนื่องในปี 2561-2563 โดยตลาดในประเทศจะกลับมาขยายตัวทั้งในเชิงมูลค่าและปริมาณ โดยจะขยายตัว 3-5% ต่อปีในเชิงปริมาณ อานิสงส์จากตลาดที่อยู่อาศัยที่คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้น ผู้บริโภคบางส่วนที่เร่งซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าในช่วงหลายปีก่อนจะกลับมามีความต้องการเปลี่ยนเครื่องใช้ไฟฟ้าใหม่ตาม Replacement cycle ประกอบกับคาดว่าผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าจะมีการจัดโปรโมชั่นกระตุ้นยอดขายอย่างต่อเนื่อง ส่วนมูลค่าตลาดจะเติบโต 8-10% ต่อปี อานิสงส์จากการเปิดตัวสินค้านวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีปัจจัยหนุนจากความต้องการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเครื่องปรับอากาศเป็นระบบอินเวอร์เตอร์ที่ช่วยประหยัดไฟฟ้า ซึ่งจะหนุนความต้องการเปลี่ยนเครื่องปรับอากาศ แนวโน้มตลาดเช่นนี้จะส่งผลให้รายรับของผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าเติบโตต่อเนื่อง แต่การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและกลยุทธ์ด้านราคาที่รุนแรงจะยังคงกดดันอัตรากำไรของผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าให้อยู่ในระดับไม่สูงนัก

คาดว่ามูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในปี 2561-2563 จะเติบโตเฉลี่ย 3-5% ต่อปี อานิสงส์จากเศรษฐกิจโลกมีทิศทางฟื้นตัวดี โดยเฉพาะสหรัฐฯ และยุโรป (สัดส่วนส่งออกรวมกันประมาณ 30% ของการมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมดของไทย) และความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าในภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะประเทศกลุ่มอาเซียนที่ยังมีอัตราการถือครองเครื่องใช้ไฟฟ้าในระดับต่ำ ประกอบกับไทยยังคงได้อานิสงส์จากการเป็นหนึ่งในฐานการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อส่งออกที่สำคัญ และมีศักยภาพในการแข่งขันเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าทำความเย็น (อาทิ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น ตู้แช่ คอมเพรสเซอร์ เป็นต้น) ซึ่งบริษัทข้ามชาติรายใหญ่ยังมีแผนขยายการลงทุนในไทยต่อเนื่อง โดยเฉพาะเครื่องปรับอากาศ คอมเพรสเซอร์และส่วนประกอบเพื่อเป็นฐานการผลิตหลักของภูมิภาคจึงยังหนุนการเติบโตของการส่งออก

ในระยะปานกลาง - ยาว อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยยังมีโอกาสเติบโตอีกมาก เนื่องจากการพัฒนาพื้นที่โครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่ภาครัฐให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต หรืออุตสาหกรรม 4.0 จะช่วยดึงดูดเม็ดเงินลงทุนพัฒนาการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเข้ามาลงทุนในไทยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้ากลุ่มที่ไทยมีศักยภาพในการแข่งขันสูง อาทิ กลุ่มเครื่องทำความเย็น และกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน (White goods) ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้น

2.2.2 กรอบแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

การนำเสนอเนื้อหาเชิงคุณภาพทางผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม โดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยที่สืบค้นมา ตามกรอบภาพด้านล่างนี้



รูปภาพที่ 2.5 ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2.3 แนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม

นักวิชาการหลายคนได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในแข่งขัน เนื่องจากการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดในตลาดอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดยังคงมีอัตราต่ำเป็นผลมาจากการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ยังคงมีความเสี่ยงสูงต่อธุรกิจ

นิยามของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอดีตที่ผ่านมามีหลากหลาย นักวิชาการบางท่าน เช่น Anderson, Tushman, Gatignon และ Xuereb นิยามผลิตภัณฑ์ใหม่จากมุมมองของเทคโนโลยี เช่น ความล้ำมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ขณะที่นักวิชาการอื่น เช่น Christensen,

Cooper, Sethi, Smith และ Park นิยามผลิตภัณฑ์ใหม่จากมุมมองของลูกค้า เช่น การเพิ่มตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ใน Perceptual map ของตลาดนั้น ๆ

คำศัพท์ขุดนิยามที่ใช้ในการจำแนกระดับของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่คือ Incremental innovation, Breakthrough innovation และ Radical innovation นวัตกรรมทั้ง 3 ประเภทมีความแตกต่างกันในประเด็นของความยากความง่ายในการคิดค้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และกระบวนการแนวคิดในการทำงาน

Incremental innovation หรือ นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมเพียงเล็กน้อยที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยน Option เพื่อให้เกิดความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

Breakthrough innovation หรือ นวัตกรรมแบบเพิ่มเริ่มก้าวกระโดด เป็นนวัตกรรมมาจากการร่วมกันคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลทำให้เกิดการค้นพบที่สำคัญและร่วมกันพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรวมตัวของนักคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะเตรียมก้าวกระโดด ถ้านวัตกรรมได้รับการยอมรับและมีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดจากการคิดค้นเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นนวัตกรรมก้าวกระโดดต่อไป

Radical innovation หรือ นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด เป็นนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงค่อนข้างสูงเนื่องจากต้องเปลี่ยนรูปแบบโดยสิ้นเชิงและมีการแข่งขันสูงซึ่งเป็นโอกาสของการทำลายสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น

การใช้กระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เพียง แต่ช่วยลดความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ล้มเหลว แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้บริษัทประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทควรเข้าใจถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมแวดล้อมภายนอกแต่แต่ละประเภทมีผลกระทบที่แตกต่างกันสำหรับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมแต่ละประเภท

2.3.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovate ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์

จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 มีแนวคิด เช่น ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, 1934 เน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก

นวัตกรรมยังหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดได้ผล Pla-Barber และ Alegre (2007: 276) นิยามนวัตกรรมไว้ว่าความคิดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่

กิดานันท์ มลิทอง (2543: 245) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม เป็นแนวความคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงาน

นวัตกรรมสามารถอธิบายได้จากมุมมองของเทคโนโลยี Kristina และ Dean (2005) ให้นิยามนวัตกรรม คือ ลักษณะทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกันของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีใหม่ที่ ไม่เหมือนกับเทคโนโลยีที่มีมาก่อนหน้าและเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบัน Anderson และ Tushman (1990) ให้นิยามนวัตกรรมว่าจุดเปลี่ยนทางเทคโนโลยีซึ่งใช้รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างทั้งค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพและคุณภาพจากผลิตภัณฑ์ที่เคยมีมาก่อน

โดยสรุปคือนวัตกรรมมีองค์ประกอบใหญ่ ๆ 3 ตัว คือ แนวคิดใหม่ทางธุรกิจ (Business ideas) ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology application) และสามารถ เพื่อตอบโต้ความต้องการของตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Market demand)

2.3.2 ประเภทของนวัตกรรม

1. นวัตกรรมใหม่ (Innovative Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีแนวคิดริเริ่มเป็นครั้งแรก ยังไม่มีมาก่อนในตลาด
2. ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์เดิม (Modified Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการปรับปรุงในลักษณะใดลักษณะหนึ่งทำให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอีกครั้ง
3. ผลิตภัณฑ์ตามกระแสหรือผลิตภัณฑ์เลียนแบบ (Me-too Product) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจซึ่งเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันที่มีอยู่แล้วในตลาด

ชนิดการแบ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ 6 ประเภท (Booz, Allen & Hamilton, 1982)

1. New-to-the-world Product ผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างตลาดใหม่อย่างแท้จริง
2. New product lines ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เข้ามาสร้างตลาดใหม่ครั้งแรก
3. Additions to existing product lines ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลผลิตออกมาเสริมสายผลิตภัณฑ์เดิม
4. Improvement and revisions of existing Products ผลิตภัณฑ์ใหม่จากการปรับปรุงเพิ่มคุณค่าจากผลิตภัณฑ์เดิม
5. Repositioning ผลิตภัณฑ์เดิม ตลาดใหม่ กลุ่มเป้าหมายใหม่
6. Cost Reduction ผลิตภัณฑ์เดิมแต่ลดต้นทุนการผลิต

	Market focused	Technology focused
Core-capabilities focused	Type I - incremental improvement	Type III - radical improvement
	- Cost reductions	- New generation
	- Revision to solve problems	- Enhanced platform
	- Addition of features and functionality	- New platform
	- Quality/performance improvement	- Fusion of technologies
Opportunity focused	Type II - incremental change	Type IV - radical change
	- Repositioning of exiting product	- New-to-the-world
	- Derivative for exiting market	- Improved technology platform
	- Derivative for new market	- Radical technologies
	- New product line	- Disruptive technologies

รูปภาพที่ 2.6 การแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่

2.3.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม

เป้าหมายหนึ่งของการลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) ก็คือการผลิตสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลจากการวิจัยที่ได้จะเป็นในรูปแบบของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงเป็นการทำให้สิ่งที่คาดหวังจากการวิจัยและพัฒนานำมาสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่าง ด้วยการนำเทคโนโลยีและโอกาสในการทำการตลาดมาผสมผสานเพื่อนำไปจำหน่ายหรือนำไปจดสิทธิบัตรเพื่อสร้างรายได้ เพื่อให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้ โดยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน

1) การสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Idea generation) ในขั้นนี้เป็นการสร้างและการพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ในช่วงเริ่มแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา หลังจากที่กิจการได้มีความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product

Idea) แล้ว ต่อมาจะต้องมีการกลั่นกรองความคิดเพื่อให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาทดสอบในตลาดได้ กิจกรรมจะต้องแสดงรายละเอียดให้อยู่ในรูปของแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product concept) ที่อธิบายรายละเอียดในรูปแบบที่มีความหมายและภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (Product image) โดยนำเสนออย่างเป็นรูปธรรมในรูปธรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ตลาดต้องการ

โดยแหล่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น แบ่งออกเป็น 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1.1) แหล่งภายในองค์กร ได้แก่ พนักงานขาย (Salespersons) ถือเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค และทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D Specialists) เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับการ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ และผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นบุคคลที่ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบริษัท จึงเป็นเหมือนผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1.2) แหล่งภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า (Customers) ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่บริษัทจะเสนอขายนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก สมาชิกในช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Members) เป็นอีกแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ทราบถึงความต้องการของลูกค้า เช่น พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น คู่แข่งขัน (Competitors) การเคลื่อนไหวทางการแข่งขัน รวมถึงกลยุทธ์ ของคู่แข่งก็เป็นอีกแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ช่วยบริษัทในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่

2) การประเมินและคัดเลือกแนวความคิด (Idea screening) หลังจากได้แนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว ก็จะต้องมีการนำแนวความคิดเหล่านั้นมาทำการประเมินถึงความเป็นไปได้ และคัดเลือกแนวความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุดมาทำการพัฒนาและทดสอบแนวความคิดต่อไป

3) การพัฒนาและทดสอบแนวความคิด (Concept development and testing) เมื่อได้แนวความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุดจากขั้นตอนที่สองแล้ว ขั้นต่อไปเป็นการนำแนวความคิดที่ผ่านการคัดเลือกแล้วนั้นมาพัฒนาให้มีความชัดเจนมากขึ้น และนำไปทดสอบกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อวัดความรู้สึกและการยอมรับในผลิตภัณฑ์ตัวใหม่

4) การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy development) ในขั้นนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการตลาด การทำ STP Marketing (การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์) และการออกแบบกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4 P's) การพัฒนากลยุทธ์ตลาด เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด ซึ่งจะต้องมีการกลั่นกรอง 3 ขั้นตอนดังนี้

4.1) อธิบายโครงสร้างและพฤติกรรมของตลาดเป้าหมาย แผนการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และการขายส่วนครองตลาดและกำไรในช่วง 2-3 ปีแรก

4.2) แผนเกี่ยวกับราคาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การจัดจำหน่าย และงบประมาณการตลาดในปีแรก

4.3) แผนการขายและเป้าหมายกำไรระยะยาว และกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดที่ใช้

5) การวิเคราะห์สภาพทางธุรกิจ (Business analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ในการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย เช่น การคาดคะเนถึงความต้องการซื้อ ต้นทุนและผลกำไรที่จะได้รับ เป็นต้น ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการวิเคราะห์ทางธุรกิจ มีดังนี้

5.1) ความสัมพันธ์กับสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ควรมีความสัมพันธ์กับสายผลิตภัณฑ์เดิมที่กิจการมีอยู่ มิฉะนั้นอาจทำให้ต้นทุนของกิจการสูงขึ้น เพราะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิต ช่องทางการจำหน่าย และส่วนประสมการตลาดอื่น ๆ

5.2) ต้นทุนในการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ จะพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัยตลาด การส่งเสริมการตลาด ลิขสิทธิ์ รวมทั้งเครื่องจักรในการผลิตที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าตลาดอาจต้องใช้เวลาหลายปีจึงจะได้กำไร

5.3) การแข่งขันและการยอมรับของตลาด เมื่อลูกค้ายอมรับสินค้าแล้ว กิจการต้องพยายามรักษาลูกค้าของตนให้ได้ มิฉะนั้นลูกค้าอาจจะเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าของคู่แข่งก็ได้

5.4) การพยากรณ์ยอดขาย การคาดคะเนต้นทุนและกำไร เพื่อที่จะทราบถึงยอดขายว่าสูงพอจะก่อให้เกิดกำไรเป็นที่น่าสนใจหรือไม่ การซื้อของลูกค้าอาจเป็นการซื้อซ้ำ ซื้อครั้งแรก หรือซื้อไปให้กับผู้อื่น กิจการต้องทราบถึงลูกค้าของตนว่าเป็นใคร มีพฤติกรรมในการซื้อเป็นเช่นไร

5.5) บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรอย่างเพียงพอในการทำงาน

6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) นำแนวความคิด ไปออกแบบเชิงวิศวกรรม สร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Prototype) ที่จะทำให้ลูกค้ามองเห็นถึงคุณสมบัติของตัวผลิตภัณฑ์ หลังจากนั้นควรทำการทดสอบในระดับห้องปฏิบัติการและภาคสนามเพื่อให้มั่นใจในตัวผลิตภัณฑ์ว่าตลาดยอมรับได้

7) การทดสอบตลาด (Market testing) เพื่อผู้บริโภคทำการทดลองใช้หรือบริโภคผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเป็นคูการตอบรับของลูกค้าเป้าหมาย ทำให้ทราบถึงจุดดีจุดด้อยของผลิตภัณฑ์ และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

8) การดำเนินธุรกิจ (Commercialization) เมื่อผลิตภัณฑ์ได้ผ่านการทดสอบตลาดแล้ว ในขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกวางจำหน่ายจริงตามแผนการตลาดที่ได้วางแผนเอาไว้ ขั้นนี้จึงเป็นขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ (Introduction Stage) ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life Cycle: PLC) พัฒนาการของนวัตกรรม

2.3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการนวัตกรรม

ความสำเร็จขององค์กรคือการพัฒนาสินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย รายได้และกำไร ผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้น การบริการที่ดี การตอบสนองต่อสังคม การให้โอกาสต่อพนักงาน การสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์สินค้าใหม่ให้กับกิจการ ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัจจัยภายในองค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านกลยุทธ์ บริษัทควรมีกลยุทธ์ในการสร้างจุดแข็งเพื่อดึงดูดความสนใจผู้บริโภค โดยปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถแบ่งได้หลายมุมมอง ได้แก่ การมุ่งเน้นตลาด ความฉับไวกำลังใน การทำงาน และลักษณะของผลิตภัณฑ์

1.1 การมุ่งเน้นตลาด บริษัทควรมีการมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางด้าน ตลาดหรือความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก (Customized approach) โดยควรสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีอยู่และลูกค้าในอนาคตในระยะยาว ต้องมีการกำหนดความต้องการ ของตลาดในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการแบ่งตลาด ออกเป็นกลุ่มย่อยได้อย่างชัดเจน แล้วทำการคัดเลือก ตลาดเป้าหมายเพื่อให้นักการตลาดสามารถสร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดแต่ละกลุ่ม ได้อย่างถูกต้อง การแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มย่อย (Segmentation) จะอาศัยลักษณะในด้าน 1) ประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ การศึกษา รายได้ อาชีพ 2) พฤติกรรมการบริโภค ได้แก่ ชีวิตเร่งรีบ เน้นความ สะดวกสบาย และ 3) ความสนใจส่วนตัว ได้แก่ กีฬา ชรรมะ และงานอดิเรก กลุ่มตลาดย่อยเหล่านี้ทำให้ บริษัทสามารถเข้าใจถึงความต้องการตลาดกลุ่มต่าง ๆ ได้ง่ายและแม่นยำขึ้น การเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ยังช่วยให้สามารถสร้างการเติบโตให้กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่ง่ายขึ้น

1.2 ความร่วมมือกันทำงาน หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีการรวมจุดแข็ง ทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงานร่วมกันโดยไม่ต้องหาโอกาสใหม่ ๆ จากแหล่งภายนอกองค์กร แต่เป็นการใช้ทรัพยากรจากภายในองค์กรทั้งหมด เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้และทักษะความร่วมมือที่สำคัญต่อความสำเร็จ

ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งได้เป็น 1) ความร่วมมือทางการตลาด (Marketing Synergy) และ 2) ความร่วมมือทางด้านเทคโนโลยี (Technological Synergy) การรวมพลังด้านการตลาดเป็นการรวมศักยภาพทางการตลาดทั้งหมด คือ ศักยภาพทางการวิจัยการตลาด การกระจายสินค้าหรือขนส่ง ทักษะด้านการขาย การโฆษณา และการส่งเสริมการขายเพื่อให้ประสบความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ภายหลังออกสู่ตลาดเป็นระยะเวลาหนึ่ง ส่วนการรวมพลังด้านเทคโนโลยีเป็นการรวมทักษะการทำงานด้านเทคนิค ซึ่งควรประกอบด้วยทรัพยากรและผู้ที่มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านวิศวกรรม

1.3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริษัทควรมีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์โดยต้อง เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม (Innovation) โดยต้องมีความเป็นเอกลักษณ์ (Unique) ที่ชัดเจนและส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่มีวงจรชีวิตสั้น อย่างไรก็ตามการที่ผลิตภัณฑ์ใหม่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในตลาดก็ไม่ได้หมายความว่าเป็นที่ต้องการของตลาด ดังนั้น บริษัทผู้ผลิตไทยจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้าน การตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการและดึงดูดผู้บริโภคให้เกิดความต้องการที่จะทดลอง สินค้าใหม่นี้

2. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสร้างความสำเร็จให้กับผลิตภัณฑ์ภายหลังจากการแนะนำสินค้าออกสู่ตลาด โดยกระบวนการสามารถแบ่งออกเป็นช่วงดังนี้

2.1 ระยะเวลาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วและตรงเวลาที่ได้กำหนดไว้จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้มาก เนื่องจากบริษัทสามารถลดต้นทุนในช่วงการทำวิจัยและพัฒนาและสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนคู่แข่ง (First mover) ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการค้า

2.2 กิจกรรมก่อนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กิจกรรมที่ควรที่จะเกิดขึ้นก่อนการเริ่มกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การคิดค้นแนวความคิดและกลั่นกรองการประเมินความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค การพัฒนาแนวคิดไปสู่การผลิตจริงและการวิเคราะห์ทางด้านธุรกิจและการคาดการณ์ผลกำไร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถ้าจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้นั้นจะต้องสามารถกำหนดและบอกทิศทางของผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนการตัดสินใจเริ่มกระบวนการพัฒนา โดยที่จะต้องมีการจำกัดความที่ชัดเจนในด้าน

- 1) ตลาดเป้าหมาย
- 2) ความจำเป็นความต้องการและความชอบของลูกค้า
- 3) แนวความคิด ผลิตภัณฑ์ และ
- 4) รายละเอียดของผลิตภัณฑ์

2.3 กิจกรรมระหว่างการพัฒนา กิจกรรมในช่วงการพัฒนาประกอบด้วย การทดลองผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง การผลิตสินค้าจำนวนหนึ่ง เพื่อทดลองตลาด การวิเคราะห์รายได้ที่เกิดจากการทดลองตลาด และการจัดจำหน่ายสู่ตลาดแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งการที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในระหว่างกระบวนการพัฒนานี้ โดยที่

- มีการวางแผนงาน โครงการก่อนการดำเนินการพัฒนาที่ดีเริ่มตั้งแต่การถกเถียงแนวความคิดขั้นต้น การประเมินด้านตลาดและด้านเทคนิคการศึกษาและวิเคราะห์ตลาด
- มีศักยภาพในกิจกรรมการตลาด ได้แก่ การทดสอบสินค้าตัวอย่างกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทดลองขาย การดำเนินการกระจายสินค้า การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย
- มีศักยภาพในกิจกรรมด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาทางเทคนิคและการทดสอบทางด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการนำเทคโนโลยีนาโนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.4 กิจกรรมทางการตลาด การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งจะมีข้อแตกต่างไปจากการตลาดสำหรับสินค้าที่มีอยู่แล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำให้ความรู้ และกระตุ้นการทดลองสินค้า กิจกรรมทางการตลาดจึงมีส่วนช่วยอย่างยิ่งให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จในทุกด้าน โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ประกอบด้วยหลายกลยุทธ์ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายตราสินค้าซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภค โดยที่บริษัทผู้ผลิตสินค้า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ใช้ตราสินค้าตามสายผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามตราสินค้าของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมก็มีความสำคัญเช่นกัน การสร้างภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้า ในด้านความคงทนและน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ โดยส่วนใหญ่แล้ว บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมจะใช้ชื่อ บริษัทเป็นชื่อตราสินค้า

2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคาเป็นการตั้งราคาให้สอดคล้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งราคาจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Positioning) หรืออาจแสดงถึงคุณภาพความใหม่ และคุณประโยชน์ของตัวผลิตภัณฑ์นี้ นักการตลาดสามารถกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาได้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การตั้งราคาสูง (Skimming) หรือ 2) กลยุทธ์ราคาคต่ำ (Penetration) โดยที่กลยุทธ์แรกเป็นการตั้งราคาสินค้าให้สูงกว่าราคาปกติ ส่วนใหญ่แล้วจะใช้ในกรณีระยะเริ่มแรกของการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะเด่นมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน หรือมีระดับความใหม่สูง ทำให้บริษัทได้รับผลตอบแทนเพื่อชดเชยกับต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเมื่อสินค้าได้กระจายเข้าสู่ตลาดในระดับหนึ่งแล้ว บริษัทจะกำหนดราคาคต่ำเพื่อเป็นการป้องกันคู่แข่งที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ส่วนกลยุทธ์ที่สองเป็นการตั้งราคาสินค้าให้ต่ำกว่าราคาปกติโดยจะใช้ในกรณีที่บริษัทต้องการดึงดูดความสนใจและเชิญชวนผู้บริโภคให้เกิดการซื้อสินค้าใหม่มาทดลองใช้

กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับสินค้าใหม่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรง นอกจากนี้ในการเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคา ทั้ง 2 แบบ นักการตลาดยังต้องคำนึงถึงขนาดการเข้าสู่ตลาด (Scale of Entry) คือ ถ้ามีปริมาณสินค้าประเภทเดียวกันเข้ามานำเสนอในตลาดช่วงแรกมีจำนวนน้อยบริษัทควรตั้งราคาสูง แต่ถ้ามีปริมาณมากก็ควรตั้งราคาต่ำ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคที่มีแนวโน้มจะหลาย ๆ กลุ่มตลาดอาเซียนก็ควรใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อสามารถเจาะตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรก

2.4.3 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย โดยจะเน้นในเรื่องการทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคอย่างทั่วถึง และทันต่อเวลาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ซื้อ โดยผู้ค้าปลีกจะเป็นตัวแทนจำหน่ายในร้อยละ 60 ถึง 75 ของปริมาณการซื้อสินค้าประเภทนี้ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายมีการแข่งขันกันสูง ผู้ผลิตจึงต้องอาศัยความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มผู้ค้าปลีกเพื่อสร้างศักยภาพของบริษัทให้เข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับสินค้าอุตสาหกรรม บริษัทจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของพนักงานขายท้องถิ่นในประเทศนั้น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านตัวสินค้า และควรเพิ่มการฝึกอบรมให้กับตัวแทนจำหน่าย และให้ผู้ใช้คนสุดท้าย (End users) ได้ทดลองสินค้า

2.4.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เช่น การให้ส่วนลดราคาในสินค้า อุตสาหกรรมอาจทำให้ลูกค้ามีทัศนคติในเชิงลบ เนื่องจากลูกค้าจะมุ่งเน้นในคุณภาพและสมรรถภาพในตัวสินค้ามากกว่าด้านราคา ในทางตรงข้ามผู้ผลิตสินค้าผู้บริโภคจะมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นอย่างมาก ได้แก่ การโฆษณา เพื่อสื่อสารข้อมูลสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ไปยังช่องทางต่าง ๆ ให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ดังนั้นการเลือกที่จะลงทุนเรื่องส่งเสริมการตลาดจึงมีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความสำเร็จสำหรับผู้บริโภคก็จะมุ่งเน้นช่องทางในการสื่อสารตลาดขนาดใหญ่ (Mass Market) ด้วยการโฆษณา ในขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมควรเน้นการสื่อสารผ่านตัวแทนขาย (Sales Force) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

2.5 กิจกรรมนำสินค้าออกสู่ตลาด กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปยังตลาดเป้าหมายเพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาด โดยกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งกับร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และผู้บริโภค โดยจัดสัมมนาและพาเยี่ยมชมโรงงานเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย

3. ลักษณะของบริษัท บริษัทที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้อง มีลักษณะเด่นทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ความสามารถทางเทคโนโลยี ตัวบ่งชี้ถึงความสามารถของบริษัทในการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีจะต้องมีบทบาทเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนบริษัทให้ไปในทิศทางที่ก้าวล้ำเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการค้า

เพื่อความอยู่รอดของบริษัท เหตุผลหลักที่บริษัทจำเป็นต้องก้าวทันเทคโนโลยี คือ ความไม่แน่นอนทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่องของเทคโนโลยีและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่ลดลง ประกอบกับการเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้ เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความไม่แน่นอนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

3.2 แหล่งทางการแข่งขันภายในบริษัทที่ทำให้บริษัทสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อออกสู่ตลาดได้ ประกอบด้วย

3.2.1 แหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบทาง หน้าที่เป็นแหล่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ ความแข็งแกร่งด้านศักยภาพทางการตลาด เมื่อทักษะและข้อมูลทางการตลาดที่มีอยู่สอดคล้องกับสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานก็จะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้ในการพัฒนาและคัดกรองแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวยังช่วยกำหนด ทิศทางในการจำหน่ายสินค้าอย่างเต็มรูปแบบ และยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์

3.2.2 แหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบในการทำงาน โครงการ กลุ่มพนักงานที่มีพันธสัญญาภายในองค์กร (Internal Commitment) ถือว่าเป็นแหล่งที่สร้างข้อได้เปรียบให้กับบริษัทอย่างมาก โดยประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานที่พยายามที่จะผลักดันให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มุ่งไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จเมื่อขายสินค้าออกสู่ตลาด กลุ่มบุคคลเหล่านี้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้า โครงการ และสมาชิกทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้กระตุ้นทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในโครงการ อีกทั้งยังคอยกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในบริษัท แม้จะเผชิญความยากลำบากก็ตาม

4. พนักงาน พนักงานภายในบริษัทมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นไปตามแผนงานและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พนักงานควรมีทักษะดังต่อไปนี้

4.1 ทักษะหลายหน้าที่ สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานตลอดทั้งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งต้องทำหน้าที่ในหลาย ๆ ลักษณะ ดังนั้นการที่สมาชิกทีมมีทักษะหลายด้านจึงเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากขึ้นเพราะสมาชิกคนหนึ่ง ๆ จะเข้าใจการทำงานและเนื้อหาของสมาชิกอีกคนหนึ่ง ความสามารถนี้จะคล้าย ๆ กับบุคคลที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Entrepreneurs) ที่ต้องรอบรู้และเข้าใจหน้าที่ต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจเชิงกลยุทธ์มากกว่านี้ ความชำนาญหลายหน้าที่ยังช่วยในเรื่องการตัดสินใจของสมาชิกในทีม เนื่องจากในปัจจุบันหลายองค์กรมีการพัฒนาโครงสร้างให้ราบรื่น มีความยืดหยุ่นขึ้น ทำให้เนื้อหางานจะไม่ยึดติดกับหน้าที่ใด

หน้าที่หนึ่งเท่านั้น ลักษณะของการมีความชำนาญหลายหน้าที่ในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถดูจากตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ พนักงานควรมีความรู้เกี่ยวกับเนื้องานตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการประเมินโอกาสการวิเคราะห์ตลาดและการพัฒนากลยุทธ์ พนักงานควรมีความเข้าใจในกระบวนการ ทั้งการสร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างเป็นระบบ และแปลความหมายจากแนวความคิดไปสู่กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้ความคิดเห็นจากลูกค้าประกอบการตัดสินใจ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ให้เป็นนวัตกรรมในมุมมองของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและการวางแผนทางธุรกิจเชิงรุก พนักงานควรมีการพัฒนาและขีดความสามารถเป็นผู้นำ (Leadership) และการเพิ่มทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การจัดการทีมงานแบบผสมผสานหน้าที่ (Multi-functional team) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Change and Conflict) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

4.2 ความร่วมมือระหว่างกัน ความร่วมมือระหว่างพนักงานฝ่ายเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การประสานงานระหว่างฝ่าย (Cross-functional Integration) หมายถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานที่ทำงานต่างฝ่ายกันในโครงการเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการสื่อสารระหว่างฝ่ายจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ลักษณะงานซึ่งกันและกันและยังช่วยให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น การปรับตัวและความเข้าใจในความแตกต่างนี้จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4.3 ผู้นำผลิตภัณฑ์ ผู้นำผลิตภัณฑ์นับเป็นพนักงานที่อุทิศตนเองอย่างมากในการผลักดันให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และร่วมหาทางแก้ปัญหาเมื่อโครงการมีอุปสรรคและจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบราบ (Flat Organizational Structure) มีความคล่องตัว (Flexibility) แต่หากองค์กรมีโครงสร้างที่สูงคือมีระดับชั้นของการบริหารหลายชั้นตอนก็อาจทำให้การทำงานของผู้นำผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะถ้าพนักงานผู้นั้นไม่มีอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ที่สูงพอ เนื่องจากพนักงานไม่สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติได้โดยลำพัง ยังต้องรอการพิจารณาจากผู้มีอำนาจซึ่งอาจไม่ทันต่อเหตุการณ์และทำให้กระบวนการพัฒนาล่าช้าลงได้

5. ผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้บริหารแสดงตัวตนและให้การสนับสนุน (Support) อย่างเปิดเผยต่อทีมงานพัฒนา ผลิตภัณฑ์ก็จะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมาก

(Major innovation) การสนับสนุนจากผู้บริหารจะสามารถเอาชนะข้อจำกัดและอุปสรรคในการทำงานที่พบอยู่เสมอในองค์กร ตัวอย่างเช่น ทีมงานที่ผูกมัดกับสถานที่ที่มักไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน จึงเป็นหน้าที่ (Authority) ของผู้บริหารที่จะจัดการและดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) โดยการยอมรับความจริงในกรณีที่เกิดความล้มเหลวและไม่ควรนำความล้มเหลวนี้เป็นข้ออ้างในการยกเลิกโครงการทั้งหมด แต่ควรนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขปรับปรุงในโครงการต่อไป อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการที่ล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จเพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้นและเป็นการลดการสูญเสียระยะยาวและเพื่อมุ่งสร้างโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ต่อไป

2.3.5 เครื่องมือการวัดผล

สำหรับเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานนี้ มีประโยชน์และความสำคัญต่อองค์กร มาตรฐานสากลด้านระบบการจัดการนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งระบบที่จะเข้ามาช่วยให้การผลักดันนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นแนวทาง (Guideline) การปฏิบัติที่ดี เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอย่างมีแบบแผน เครื่องมือประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ คือ

- 1) Strategy กำหนดหนทางและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน
- 2) Culture วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยให้คนเกิดความคิดใหม่ได้ในทุกวัน
- 3) Process กระบวนการที่สามารถวัดผลทำซ้ำและก่อให้เกิดผลสำเร็จ
- 4) Tools & Techniques เครื่องมือและวิธีการที่ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม และ
- 5) Metrics ตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้นและสามารถสอบย้อนกลับได้

การมีเครื่องมือวัดผลที่ดีสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรสามารถสร้างผลงานนวัตกรรมที่เป็นได้หลายมิติ อาทิ

1) ประโยชน์ทางการตลาด โดยได้ให้แนวทางที่องค์กรสามารถแก้ปัญหาและเติมเต็มความต้องการลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนอง เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและขยายมุมมองในการเปิดตลาดใหม่ ๆ จนนำไปสู่การลดทอนกำแพงขวางกั้นทางการค้าและเป็นคำตอบของทางออกที่ประเทศเกิดใหม่และประเทศพัฒนาแล้วต้องการ

2) ประโยชน์ในทางวัฒนธรรม สามารถพัฒนาให้คนในองค์กรเปิดใจกว้างที่จะยอมรับโมเดลหรือวิธีการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมการเจริญเติบโตของวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวโน้มโลก อำนวยความสะดวกให้เกิดการดำเนินการกับพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก

ปรับปรุงความร่วมมือและการสื่อสารไปในระดับสากล และยังผนวกรวมเอาความรับผิดชอบ ต่อสังคมเข้าไปในกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

3) ประโยชน์ต่อองค์กร สามารถประหยัดต้นทุนและลดความเสี่ยง เมื่อเกิดนวัตกรรม และความร่วมมือทำให้เราสามารถก้าวข้ามกำแพงและสิ่งกีดขวาง ด้วยการพัฒนาเครื่องมือใหม่ ที่มีมาตรฐาน สามารถเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตัดสินใจทดสอบและทดลอง มีความสามารถ จะจัดการกับความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล กล้าเผชิญความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของโลก อีกทั้ง ยังปรับปรุงประสิทธิภาพและสมรรถนะขององค์กรในการผลิตนวัตกรรม ปรับปรุงผลลัพธ์ ของกระบวนการนวัตกรรมและอนุญาตให้มีการตรวจติดตามผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดขึ้น จากทุก ๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการแลกเปลี่ยนและการยอมรับทั่วไปในด้านการจัดการ นวัตกรรม การประเมินความก้าวหน้าขององค์กรและบ่งชี้และแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่ดีในด้านการจัดการนวัตกรรม

2.3.6 อุปสรรคที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรม

ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพราะสินค้าใหม่ 100 ชนิด จะมีที่อยู่รอดในช่วง 2-3 ปีแรกมีประมาณ 10% เท่านั้น และยังมีสินค้าดังกล่าวอาจจะประสบ ความล้มเหลวหลังจากนั้นอีก ประมาณ 3-4% ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อมีสินค้าใหม่แล้ว ผู้บริหาร ถ้าต้องการให้สินค้าได้อยู่ในตลาดควรที่จะทราบสาเหตุที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ล้มเหลวเพื่อใช้เป็น แนวทางในการแก้ไข ดังต่อไปนี้

1. ความล้มเหลวทางการตลาด เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีไม่มาก การวางตำแหน่งสินค้า ไม่ดี การสร้างความแตกต่างสินค้าไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า และการมีแรงตอบโต้ จากคู่แข่งจำนวนมาก เป็นต้น
2. ความล้มเหลวทางการเงิน เช่น มีผลตอบแทนในการลงทุนมีอัตราต่ำและการวางแผน ทางการเงินผิดพลาด
3. ความล้มเหลวทางเทคนิค เช่น ออกแบบสินค้าไม่ดี บรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูดใจ และ สินค้าไม่มีคุณภาพ เป็นต้น
4. ความล้มเหลวทางเวลา เช่น เข้าตลาดเร็วเกินไปหรือช้าเกินไป
5. ความล้มเหลวภายในองค์กร เช่น ขาดการสนับสนุนจากคนในองค์กร การมี วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม
6. ความล้มเหลวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น กฎเกณฑ์จากรัฐ เศรษฐกิจ ที่มีความผันผวน เป็นต้น

2.4 นิยามและความหมายของธุรกิจรับจ้างผลิตและธุรกิจที่มีการสร้างแบรนด์ของตนเอง

2.4.1 นิยามและความหมายของธุรกิจรับจ้างผลิต

Original Equipment Manufacturer คือ ผู้รับจ้างผลิตสินค้าให้กับบริษัทที่จะไปขายในแบรนด์ของตัวเอง โดยโรงงานประเภทนี้จะรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด แล้วติดชื่อแบรนด์ หรือจะไม่ติดตราก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าโดยการใช้กระบวนการผลิตของโรงงานตั้งแต่ฝ่ายผลิตไปจนถึงเครื่องจักรต่าง ๆ สำหรับการผลิต ซึ่งทำให้ลูกค้าที่มาจ้าง โรงงานผลิตนั้นประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก โดยไม่ต้องถึงขั้นจัดตั้งโรงงานหรือซื้อเครื่องจักรผลิตสินค้าเอง ทำให้ผู้จ้างผลิตมีความเสี่ยงน้อย ใช้เงินทุนในการผลิตไม่มาก ซึ่งผลตอบแทนที่ได้ถือว่าคุ้มค่า โรงงานประเภทนี้นั้นมักจะเป็นโรงงานเปิดใหม่ ๆ หรือโรงงานที่ไม่เน้นการสร้างแบรนด์ของตนเองแต่เน้นการผลิตให้กับแบรนด์ให้กับอื่น ๆ ที่ต้องการผลิตในจำนวนน้อย หรือไม่มีโรงงานเป็นของตนเองนั่นเอง

ข้อดีของ Original Equipment Manufacturing (OEM) คือ ช่วยลดต้นทุนการผลิตต่ำ สามารถย้ายฐานการผลิตไปประเทศที่ต้นทุนต่ำกว่าได้ตลอด เจ้าของแบรนด์ไม่ต้องมีโรงงานเป็นของตัวเอง ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ และมีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาทางการผลิตคอยดูแล

ข้อเสียของ Original Equipment Manufacturing (OEM) คือ มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าผลิตเอง หากใช้สูตรกลางสินค้าและคุณภาพอาจจะไม่แตกต่างจากแบรนด์อื่น ๆ มากนัก

2.4.2 นิยามและความหมายของธุรกิจผลิตที่มีการสร้างแบรนด์ของตัวเอง (Original Brand Manufacturer, OBM)

OBM หรือ Original Brand Manufacturer คือ การผลิตภายใต้รูปแบบและตราสินค้าของตนเอง เหมาะกับแบรนด์ที่มีความมั่นคงและเป็นโรงงานที่พัฒนาได้เต็มที่ เพื่อผลิตสินค้าและจำหน่ายในปริมาณที่มาก โดยมุ่งเน้นผลิตแต่สินค้าที่อยู่ภายใต้แบรนด์ของตัวเองแต่เพียงเท่านั้น ดังนั้นหากแบรนด์มีความแข็งแกร่งมากพอและต้องการกำลังผลิตจำนวนมาก การเลือกสร้างโรงงานเองก็จะสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้

ข้อดีของ Original Brand Manufacturer (OBM) คือ มีโรงงานเป็นของตนเอง สามารถผลิตได้ในจำนวนมาก ๆ ช่วยลดต้นทุนในการผลิตไปได้มาก สามารถปรับกลยุทธ์ในการผลิตเมื่อไหร่ก็ได้

ข้อเสียของ Original Brand Manufacturer (OBM) คือ ต้องผลิต ออกแบบ และทำทุกอย่างเอง โดยไม่มีผู้ให้คำปรึกษาในการผลิต ย้ายฐานการผลิตยาก และต้องใช้ต้นทุนสูงในการสร้างโรงงาน

2.5 ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1. ไม่สามารถหาสินค้ามาทดแทนสินค้าพื้นฐานได้
2. มีค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงอาจจะไม่เหมาะกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก
3. การที่บริษัทต้องการจำหน่ายในตลาดสินค้าแก่กลุ่มคนเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) จึงทำให้มียอดจำหน่ายไม่มาก
4. มีความเสี่ยงในการถูกลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์
5. นโยบายของรัฐบาล เช่น นโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 แนวทางการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และข้อมูลงานวิจัยอื่น ๆ ในการสนับสนุนการวิจัย เก็บข้อมูลเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development, NPD) พร้อมทั้งวิเคราะห์สถานการณ์อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า แนวโน้มในอนาคต และนำเสนอปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เสนอแนะแนวทางกระบวนการจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยได้มีแนวทางการศึกษาค้นคว้าและขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

- การกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- การตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์และกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- เก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากทั้งในและต่างประเทศ
- การเก็บรวบรวม จำแนก และจัดระเบียบข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ

3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการสัมภาษณ์

สำหรับกลุ่มประชากรที่อยู่ในกรอบของการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากในหัวข้องานวิจัยนี้ เป็นหัวข้อที่ค่อนข้างเฉพาะ หากใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง ผู้ให้ข้อมูลบางรายอาจไม่สามารถให้คำตอบ หรือให้ข้อมูลเชิงลึกอันจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการเลือก

กลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มที่ผู้วิจัยเลือกประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ในประเทศ ได้แก่ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตแบรนด์เป็นของตนเอง กลุ่มบริษัทผู้ผลิตแบบรับจ้างผลิต รวมถึง นักวิชาการด้านการบริหารจัดการ พร้อมคณะทำงานด้านการพัฒนารัฐวิสาหกิจขนาดที่มีความรู้ และข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ

3.2.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้เลือกเพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้เลือกผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดธุรกิจ เพื่อขับเคลื่อนและเตรียมความพร้อมให้มีศักยภาพการรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์และกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการสัมภาษณ์ในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ใช้คำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ได้ข้อมูลหลากหลายแง่มุม ทั้งด้านประสบการณ์และความรู้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการลำดับขั้นตอนก่อนที่จะมีการสรุปกรอบคำถามและแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. พุดคุยและเกริ่นเบื้องต้นเกี่ยวกับหัวข้อที่จะเข้าสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อทำการประเมินระดับความยากและความลึกของคำถาม รวมถึงแนวทางการให้ข้อมูลแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์
2. การส่งร่างคำถามไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนเข้าไปสัมภาษณ์จริง อีเมลเพื่อประเมินความเข้าใจของคำถาม และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีเวลาในการเตรียมพร้อมก่อนการเข้ารับการสัมภาษณ์

หลังจากดำเนินการ Test Pilot ทั้ง 2 ข้อแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สรุปการดำเนินการตั้งคำถาม และแนวทางการสัมภาษณ์ โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด โดยมีกรอบประเด็นคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ทักษะคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น บริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทไม่เคยผลิตมาก่อนหรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์เดิมในบริษัท ออกสู่ตลาดในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาหรือไม่ สินค้าที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงใหม่ที่ท่านคิดว่าดีที่สุด ในบริษัทคืออะไร ลูกค้ำมองว่าผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงของบริษัทมีความแตกต่างจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาดเพียงใด ผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่านจะประสบความสำเร็จเมื่อใด

- โอกาสและข้อจำกัดของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย
- ปัจจัยแวดล้อมและแนวโน้มเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า
- ทักษะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ของบริษัทที่มีลักษณะอย่างไร การสนับสนุนของผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร การกระจายอำนาจในการวางแผนโครงสร้างองค์กรควรเป็นอย่างไรจึงจะส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การประสานงานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทเป็นอย่างไร ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างไร ระยะเวลาเท่าใดจึงเหมาะสมต่อโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเป็นอย่างไร ความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเป็นอย่างไร การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าในตลาดเป็นอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารบริษัทที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing, OEM) ผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตแบรนด์เป็นของตนเอง (Original Branding Manufacturing, OBM) ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในเรื่องของทัศนคติต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรคผลิตภัณฑ์ใหม่ ในช่วงเดือนมีนาคม 2562

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ข้อมูลจากทั้งหนังสือ บทความ เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บข้อมูลให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันมากขึ้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (Analysis and Conclusion) นั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัย ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้อมูลการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภค มาศึกษาและวิเคราะห์ตามกระบวนการของงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Major themes) จากนั้นนำประเด็นสำคัญมาประมวลผลโดยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปองค์ความรู้หลักในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยแยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-themes) และหัวข้อย่อย (Categories) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากภาพรวมไปจนถึงวิเคราะห์ถึงประเด็นย่อย และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และมีการทดสอบการยอมรับตัวแบบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

3.5 การสรุปผลการวิจัยและการอภิปราย

การสรุปผลการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำผลของการวิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนนี้ นำมาสรุปผล ผลการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าให้สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีในการศึกษาครั้งนี้

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ที่ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยถามตอบจากประสบการณ์และมุมมองของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะได้นำมาแสดงตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับมุมมองต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลกระทบต่อธุรกิจ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยสอบถามความเห็นจากผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 9 คน ซึ่ง สามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

ตารางที่ 4.1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	บริษัท
คนที่ 1	ผู้จัดการฝ่ายขาย	บริษัท แอล.จี.เอ. (ไทย) จำกัด
คนที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	บริษัท เค เค ที อินดรัสเตรียล จำกัด
คนที่ 3	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้บริหารบริษัท ภัทรภร อิเลคทริก (ประเทศไทย) จำกัด
คนที่ 4	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	บริษัท ดีจิง คังใจ จำกัด
คนที่ 5	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ศักดิ์ชัย อุตสาหกรรม จำกัด

ตารางที่ 4.1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	บริษัท
คนที่ 6	ประธานกรรมการ	บริษัท ศักดิ์ชัย เซ็นเตอร์ จำกัด
คนที่ 7	ผู้จัดการทั่วไป	บริษัท ม้าคอด (ประเทศไทย) จำกัด
คนที่ 8	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	บริษัท ฮานาบิชิ อิเล็กทริก คอร์ปอเรชั่น จำกัด
คนที่ 9	ผู้จัดการทั่วไป	บริษัท เอ็ม.อาร์.อาร์. แก๊สแอนซ์ เซอร์วิซ จำกัด

4.2 คำถามเกี่ยวกับมุมมองทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

4.2.1 โอกาสและข้อจำกัดของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูงในประเทศไทย มีมูลค่ากว่า 1.9 ล้านล้านบาท และยังเป็นอุตสาหกรรมต้นกำเนิดของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย อันจะนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีและการผลิตไปสู่ยุค 4.0 ตามนโยบายการขับเคลื่อนของภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จึงเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้จึงยังคงมีโอกาสในการเติบโตอยู่ค่อนข้างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ยังมีโอกาสในอุตสาหกรรมนี้อยู่มาก เนื่องจากมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาลจากการมีบทบาทสำคัญในการรองรับแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานจำนวนมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“ในประเทศไทยมีศักยภาพในด้านปัจจัยการผลิตไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรความรู้ โดยมีการพัฒนาลักษณะการผลิตสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ยังมีความได้เปรียบเชิงการค้าในแถบเอเชีย และมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกในด้านการขนส่ง อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังขาดศักยภาพในการแข่งขันด้านนวัตกรรม ความหลากหลายเชิงสร้างสรรค์ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ทางภาครัฐบาลจึงควรให้การสนับสนุนในด้านนี้ให้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“พิจารณาโครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า พบว่าประเทศไทยถือเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของบริษัทข้ามชาติ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ซึ่งส่งผลให้การส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้ายังสามารถเจริญเติบโตได้ และยังมีอัตราการกำลังการผลิต ซึ่งยังสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้อยู่”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“ในปี 2561 ที่ผ่านมานั้น สถานการณ์เศรษฐกิจในภาพรวมฟื้นตัวดีขึ้น ซึ่งก็เป็นเช่นนั้นจริงในช่วงต้นปี แต่ในช่วงครึ่งหลังของปี สงครามการค้าระหว่างจีน - สหรัฐฯ ได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในหลายประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจจีน ซึ่งมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในหลายประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก จนกลายเป็นปัจจัยที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ซึ่งในปีที่ผ่านมาผลิตภัณฑ์ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการประหยัดพลังงานและเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีความอ่อนกประสงค์ยังสามารถทำยอดขายได้ดีอยู่”

4.2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัท

ทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีผลกระทบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ในบริษัท บริษัทสามารถรับความเสี่ยงได้มากขึ้นเพียงใด การคาดการณ์พยากรณ์การขาย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์เดิมในบริษัท ซึ่งมีความจำเป็นต่อบริษัทอยู่ไม่น้อย ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ในเรื่องนี้เช่นกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การปรับเปลี่ยน Option เพื่อให้เกิดความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก็เพียงพอแล้ว หากจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะต้องใช้งบในการลงทุนพอสมควร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...การมีไอเดียในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งที่ดี ควรสนับสนุนส่งเสริมในบุคลากรในบริษัทที่มีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนี้ แต่เรื่องทุน ความเสี่ยงที่บริษัทต้องรับจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และยังต้องการระดมทุนกับหุ้นส่วน ซึ่งหากเงินระดมทุนไม่ครบตามต้องการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คงต้องเลื่อนไปก่อน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การเริ่มต้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัท การวิเคราะห์ทางธุรกิจตั้งแต่การตรวจสอบยอดขาย ต้นทุน และกำไร จัดทำแผนการสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นับเป็นเรื่องจำเป็นเรื่องแรกที่จำเป็นต้องทำ หากวิเคราะห์แล้วเห็นโอกาสทางธุรกิจตรงนี้ บริษัทก็พร้อมจะเริ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัท”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญอยู่แล้ว ต้องการประเมินถึงความเป็นไปในการสร้างผลกำไรให้บริษัทในอนาคต และต้องมีคัดเลือกแนวความคิดที่ดีที่สุดเหมาะสมกับบริษัทมากที่สุด มาสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ในองค์กรต่าง ๆ เรื่องที่มักถูกยกขึ้นมาพูดบ่อย ๆ คือเรื่องของการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมุ่งหาสินค้า บริการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นส่วนที่เราให้ความสำคัญมากที่สุด ปีนี้ก็จะตั้งงบประมาณค่าวิจัยและพัฒนาที่เปอร์เซ็นต์ของรายได้เป็นเรื่องที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง เพราะค่าเปอร์เซ็นต์ตัวนี้จะเป็นตัวชี้วัดอะไรบางอย่างได้ เรามักมีความเชื่อกันว่าประเทศที่ใช้เงินเป็นเปอร์เซ็นต์สูง ๆ เทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) กับการทำวิจัยและพัฒนา มักจะมีนวัตกรรมเยอะกว่าประเทศที่ตัวเลขเปอร์เซ็นต์ต่ำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เราต้องรู้ว่าธุรกิจที่เราทำอยู่ตอนนี้อยู่ในสถานะไหนแล้ว ธุรกิจกำลังโต ธุรกิจกำลังอึมครึม หรือธุรกิจอยู่ช่วงขาลง และจะมีอะไรที่เราอยากทำหรือโอเคเดียวในการขยายธุรกิจ แดกไลน์สินค้าออกไปมากกว่านี้อีกไหม ถ้าใช่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็นับเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ”

4.2.3 ผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงใหม่ที่ท่านคิดว่าดีที่สุดในบริษัทคืออะไร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบว่าในมุมมองของผู้บริหารต่อผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจมีอยู่ที่ดีอยู่แล้ว หรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงใหม่หรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่าไม่มีความจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากไม่ได้มีการรับประกันว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะประสบความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“ต่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทดีอยู่แล้ว แต่องค์กรของเราเอาข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์บ่อย ๆ แล้วก็ไม่ใช่แค่วิเคราะห์เฉย ๆ วิเคราะห์แล้วก็ต้องหาทางพัฒนาให้ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“ผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องแบ่งเวลาในการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเอง ต้องกลับมาทบทวนว่าตอนนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มันมีอะไรบ้าง แล้วมันเกี่ยวข้องกับธุรกิจของเราอย่างไร อย่าคิดว่าถ้ามีมาใหม่เมื่อไหร่ก็จะมีคนเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเสิร์ฟให้คุณเองถึงออฟฟิศ ผู้บริหารหลายคนอาจจะคิดแบบนั้น ต้องบอกว่ามันอาจจะจริงอยู่บ้าง แต่ก็ไม่เสมอไป บางทีก็มีของใหม่ ๆ ดี ๆ ที่เราเองไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามันมี ของใหม่ที่ดีกว่าเยอะ เพียงแค่เราไม่รู้จักมันเท่านั้นเอง ดังนั้นควรศึกษาหาความรู้เพื่อมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“แต่ก่อนเรื่องของเทคโนโลยีที่จะมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เราอาจจะมีการเรียนรู้ หรือมารีวิวกันว่ามีเทคโนโลยีอะไรใหม่ ๆ บ้าง ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเราในทุก ๆ ไตรมาส สิ่งที่ดีอยู่อยู่แล้วอาจมีสิ่งที่ดีกว่าที่มีอยู่ก็เป็นได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“ยังไม่มีความจำเป็นจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากไม่ได้มีการรับประกันว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องใช้เงินลงทุนอีกจำนวนมาก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง จะต้องมีการจัดการในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างทีมวิจัยและพัฒนา อาจจะต้องดึงเอานักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาช่วยด้วย บริษัทยังไม่พร้อมในเรื่องเหล่านั้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยหาจุดสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยสร้างผลตอบแทนให้สูงในขณะที่ลดความเสี่ยงลงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและทุนจำนวนไม่น้อย อีกทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ยังเป็นเรื่องของอนาคต”

4.2.4 ลูกค้านมองว่าผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงของบริษัท มีความแตกต่างจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาดเพียงใด

ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงของบริษัท มีความแตกต่างจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาดเพียงใด ซึ่งผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายังไม่มี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัทเท่าที่ควร เนื่องจากต้องบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่จะมีการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการในการผลิต และการดำเนินงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีพัฒนาไปเร็วมากสามารถนำเอามาปรับใช้ ในการทำงานของบริษัทได้ ทางบริษัทมีการปรับตัวบ้างแล้ว เช่น มีการใช้ระบบ EPR เพื่อช่วยให้ การทำงานในบริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“ในปัจจุบันยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัทเท่าที่ควร เนื่องจาก ต้องบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในสภาวะตลาด ปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นหากธุรกิจไม่ปรับตัวก็จะไม่สามารถแข่งขันได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“บริษัทมีการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา เช่น มีการพัฒนาโดยนำ เทคโนโลยีมาปรับกระบวนการในการผลิตและการดำเนินงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการทำงาน เป็นต้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ในอดีตมีความยุ่งยากในเรื่องของเอกสาร แต่ปัจจุบันเริ่มใช้เทคโนโลยี มีการนำระบบเข้ามาปรับใช้กับบริษัทมากขึ้น ซึ่งได้ผลค่อนข้างน่าพอใจ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าวว่า

“การถูกบีบให้ปรับตัวในเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ทุกวันนี้เราอยู่ในยุคดิจิทัล หมดแล้ว คู่แข่งเป็นใคร ได้หมด ทั้งบริษัทใหญ่ข้ามโลก หรือบริษัทเล็ก ๆ คู่แข่งนั้นอยู่รอบตัวหมด การอยู่รอดในตลาดปัจจุบัน บริษัทที่มีความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวกว่าถึงจะอยู่รอด ในยุคที่ยุคเปลี่ยนพฤติกรรมคนเร็วมาก และเร็วกว่าเดิม คนที่ปรับตัวเองไม่ทันก็จะตายลงเร็วเรื่อย ๆ จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้จากข้อมูลและเครื่องมือ เราอยู่ในโลกที่เทคโนโลยีเก่งกว่ามนุษย์แล้ว เราต้องรู้จักนำข้อมูลและ machine มาสร้างประโยชน์ให้เป็น”

4.2.5 วิสัยทัศน์ของบริษัทมีลักษณะอย่างไร ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ อย่างไร

ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการวางกลยุทธ์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กร ตลอดจนมีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการรับมือการแข่งขันในตลาดที่มีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารบริษัทเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาบริษัทไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ในบริษัท ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายการเงินและบัญชี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การมีวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทล้วนต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะทำให้ทำองค์กรให้มี Growth Mindset ซึ่งการสร้าง Growth Culture นั้นต้องใช้ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคลนะครับ ซึ่งต้องมีการผสมผสานกันของสององค์ประกอบนี้ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัย รู้ว่าความผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้และเรียนรู้จากมัน โฟกัสไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีระบบ Feedback ที่ดี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ย่อมมีความเสี่ยงที่ผู้บริหารและบริษัทต้องยอมรับ หากเกิดความผิดพลาดขึ้นมา วิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหารจะสามารถนำพาให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ ผู้บริหารต้องยอมรับความผิดพลาดและแสดงออกให้เห็นได้ว่า เรามีความรับผิดชอบมากพอที่จะยอมรับความผิดพลาดของเรา และทำให้ทุกคนเชื่อว่าเมื่อมีความผิดพลาดจะไม่ถูกลงโทษแบบรุนแรง แต่ให้มองความผิดพลาดว่าเป็นเพียงหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้เท่านั้น แต่การผิดพลาดต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ หากเกิดผิดพลาดซ้ำในเรื่องเดิม ก็ควรมีการลงโทษเช่นกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารช่วยให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น การโฟกัสไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็มีหลายวิธีไม่ว่าจะทำให้เป็นตัวอย่าง นโยบายเรื่องของการฝึกฝน การให้ความรู้ทีมงาน และองค์กรที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและโปร่งใส ต้องไม่มีการโยนความผิดให้กัน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต้องมีโอกาสผิดพลาดเป็นธรรมดา แต่ถ้าผิดแล้วโยนความผิดให้กัน ในอนาคตก็ไม่มีใครอยากจะเรียนรู้อะไร คนในองค์กรก็จะทำงานเท่าที่จำเป็นเท่านั้น”

4.2.6 การประสานงานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทเป็นอย่างไร

การประสานงานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทนับเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ละเอียดไม่ได้ การสื่อสารกันระหว่างแต่ละแผนก ซึ่งมีหน้าที่ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป จะต้องทำให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจในประเด็นที่ต้องการจะสื่อสารตรงกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การสื่อสารและทำความเข้าใจให้ตรงกัน ระหว่างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้บริหาร ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการหรือระหว่างการค้าเงินโครงการ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่อาจจะส่งผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ในโครงการเกิดปัญหา มีความล่าช้ากว่าแผนงานหรือในกระบวนการดำเนินงาน สาเหตุหนึ่งที่สำคัญคือเรื่องการสื่อสารและประสานงานส่งต่องานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้บริหารขาดการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ต่างฝ่ายมีความเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวัง บทบาท หน้าที่ ที่จะดำเนินการร่วมกัน เป็นสาเหตุที่ทำให้การวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คลาดเคลื่อน หรือแตกต่างกันบ่อยครั้งที่พบว่ารายละเอียดในข้อเสนอโครงการมักขาดรายละเอียดที่จำเป็นเกี่ยวกับผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงลงไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...ในช่วงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อาจยังไม่สามารถตีโจทย์ของผู้บริหารได้ว่าความต้องการของผู้ของตลาดเกี่ยวกับผลลัพธ์อย่างไร โดยเฉพาะหากบริษัทยังไม่เคยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาก่อน ยังไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมีความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาหากไม่มีการวางแผนที่ดีต่างฝ่ายอาจไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการในใจที่แท้จริงในผลลัพธ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เมื่อเกิดกรณีดังกล่าวทำให้การจัดทำข้อเสนอโครงการมักจะเป็นการเสนอแบบกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงมากพอ ดังนั้นหากขาดการสื่อสารที่ดี ทั้งระหว่างแผนกและระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ มักจะกลายเป็นผลเสียในภายหลัง”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อทราบถึงอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลที่คาดว่าจะได้รับเพื่อเสนอแนะแนวทางกระบวนการจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบเครื่องใช้ไฟฟ้า และสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับแผนประกอบการตัดสินใจ จัดทำกลยุทธ์ของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในองค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเครื่องใช้ไฟฟ้าสามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งผลักดันผู้ผลิตแบบรับจ้างผลิตพัฒนากิจการไปสู่ผู้ผลิตแบรนด์สินค้าของตนเอง เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตแบบรับจ้างผลิต (OEM) และการประกอบสินค้า ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มต่ำและขาดความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ ทำให้การประกอบธุรกิจ在这一刻ไม่ยั่งยืน เนื่องจากมีแรงกดดันด้านราคา จากการที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นแต่จำเป็นต้องควบคุมราคาขายให้ต่ำ การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งในปัจจุบันผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากโรงงานที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ในแบรนด์ของตัวเองในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ผลลัพธ์ของการศึกษานี้ยืนยันทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ในบทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

บทนี้จะมีการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย มีการอธิบายเสนอแนะสำหรับนักวิชาการและผู้ประกอบการซึ่งมีส่วนร่วมทางทฤษฎีและการบริหารจัดการในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นสินค้านวัตกรรม รวมถึงข้อจำกัดในการศึกษาและเสนอแนะถึงงานวิจัยในอนาคต

งานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ซึ่งผู้เข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศ ได้แก่ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตแบรนด์เป็นของตนเอง กลุ่มบริษัทผู้ผลิตแบบรับจ้างผลิต รวมถึงนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ พร้อมคณะทำงานด้านการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 9 กลุ่ม และผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตรง โดยสามารถสรุปผลและให้นำเสนอในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. การนำเสนอทางกลยุทธ์
4. การต่อ ยอดการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลบทสัมภาษณ์ พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 3 หมวด ได้แก่

5.1.1 การบริหารจัดการภายในบริษัท

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในด้านการบริหารจัดการภายในบริษัท จากการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย

- วิสัยทัศน์และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับบน
- การบริหารแบบการรวมศูนย์อำนาจ
- การจัดระเบียบงาน

5.1.2 ประสิทธิภาพในการดำเนินการ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย

- ความชำนาญด้านเทคโนโลยี
- ความเร็วในกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยี
- การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่

5.1.3 ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในด้านปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย

- ความต้องการของลูกค้าที่ไม่แน่นอน
- ความรุนแรงในการแข่งขันในตลาด
- การสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 ผลการศึกษาว่าการระดมทุนแบบ Crowdfunding จะกระทบกับสถาบันการเงินอย่างไร

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลของการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 3 หมวด ได้แก่ การบริหารจัดการภายในบริษัท ประสิทธิภาพในการดำเนินการ และปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัทส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การวางกลยุทธ์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กร ตลอดจนมีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการรับมือการแข่งขันในตลาดที่มีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารบริษัทเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาบริษัทไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ในบริษัท ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ ฝ้ายขาย ฝ้ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ้ายขนส่ง และฝ้ายการเงินและบัญชี

ผลการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า รวมทั้งเห็นว่าการร่วมมือกันถ่ายโอนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมีความยั่งยืน ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

5.3 การนำเสนอทางกลยุทธ์

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น เพื่อกำหนดแนวทาง ข้อเสนอแนะทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์ขีดความสามารถในการแข่งขัน สรุปได้ว่าคุณภาพและความเป็นเอกลักษณ์สามารถสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) สร้างความแตกต่าง (Niche Differentiation) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 5.1 : การนำเสนอทางกลยุทธ์

เกณฑ์	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
สร้างสรรค์คุณค่า	- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภคได้	- พัฒนาระบบให้ห่วงโซ่คุณค่ามีประสิทธิภาพ	- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
สร้างความแตกต่าง	- ค้นหาและพัฒนาจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง - ปรับปรุงมาตรฐานการผลิต - คัดเลือกและกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีเอกลักษณ์	- ปรับรูปแบบการสื่อสารทางการตลาดให้น่าสนใจและเข้าถึงง่าย	- การจัดทำศูนย์วิจัยและรวบรวมความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.4 การต่อยอดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการของผู้บริโภคนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการริเริ่มกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น หากพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง แต่ไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในตลาด จากผลงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้เห็นประเด็นที่น่าสนใจและน่าศึกษาต่อ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ได้แก่

- สร้างตัวอย่างสำหรับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับการทำงานจริง
- ปรับปรุงรายละเอียดเพื่อสามารถปรับใช้ได้กับบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งบริษัทขนาดเล็กไปจนถึงบริษัทขนาดใหญ่
- สร้างมาตรฐานเพื่อวัดระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างชัดเจนและเป็นไปได้จริง

- การร่วมมือกันถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันและมีความยั่งยืน

5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในเรื่องของข้อจำกัดผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลว่าขนาดของบริษัทมีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เหมาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่มีทุน ทรัพยากร รวมทั้งสามารถดึงผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาช่วยในโครงการนี้ได้ ในขณะที่บริษัทเล็กอาจจะมีทุน และทรัพยากรค่อนข้างจำกัด





ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

การนำแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New Product Development) มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ SMEs ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า สำหรับผู้บริหารบริษัท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

1. ชื่อผู้กรอกแบบสอบถาม
2. บริษัท
3. ตำแหน่ง
4. จำนวนพนักงานประจำของบริษัทท่าน โดยประมาณ.....คน
5. บริษัทก่อตั้งในปี พ.ศ.

ส่วนที่ 2 ทรรศนคติของท่านต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1. บริษัทของท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทไม่เคยผลิตมาก่อนหรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์เดิมในบริษัท ออกสู่ตลาดในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาหรือไม่
2. สินค้าที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงใหม่ที่ท่านคิดว่าดีที่สุดที่สุดในบริษัทคืออะไร
3. ท่านคิดว่าลูกค้าของท่านมองว่าผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงของบริษัทมีความแตกต่างจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาดเพียงใด
4. ผลิตภัณฑ์ใหม่ของท่านจะประสบความสำเร็จเมื่อใด

ส่วนที่ 3 ทรรศนคติของท่านในด้านต่างๆ

1. ทัศนคติของบริษัทท่านมีลักษณะอย่างไร
2. การสนับสนุนของผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร
3. การกระจายอำนาจในการวางแผน โครงสร้างองค์กรควรเป็นอย่างไรจึงจะส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
4. การประสานงานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทเป็นอย่างไร
5. ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างไร
6. ระยะเวลาเท่าใดจึงเหมาะสมต่อโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

7. ความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเป็นอย่างไร
8. การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าในตลาดเป็นอย่างไร
9. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร



บรรณานุกรม

- Annacchino, M.A., 2003. New Product Development Records Format. *New Product Development*, pp.502–516.
- Ashman, H., Applying Processes that Accelerate New Product Development. *Accelerating New Food Product Design and Development*, pp.123–131.
- Barclay, I., Dann, Z. & Holroyd, P., 2000. New product development trends. *New Product Development*, pp.18–28.
- Farrell, M. A. & Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?. *Journal of Market Focused Management*, 5.
- Genç, E., Sustainable new product development. *Handbook of Research on New Product Development*, pp.227–249
- Haruthaithanasan, V. et al., 2008. Effective education for product development — building New Product Development courses. *Case Studies in Food Product Development*.
- LOCH, C., 2008. Managing new product development: An evolutionary framework1. *Handbook of New Product Development Management*, pp.1–26.
- Moorman, A & Miner, S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34 (February), pp. 91-106.
- OFEK, E., 2008. Competitive positioning through new product development. *Handbook of New Product Development Management*, pp.49–85.
- O’Connor, P., Implementing Product Development. *The PDMA Handbook of New Product Development*, pp.59–72.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Rainey, D.L., Introduction to product innovation and new-product development.

Product Innovation, pp.5–52.

SOSA, M., 2008. Organization design for new product development. Handbook of

New Product Development Management, pp.165–197.

TATIKONDA, M., 2008. Product development performance measurement. Handbook

of New Product Development Management, pp.199–215.

Thamhain, H.J., Managing Product Development Project Teams. The PDMA

Handbook of New Product Development, pp.127–143.

