

MYANMAR



THAILAND



LAOS



PHILIPPINES

การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ของไทย  
เพื่อตอบรับ AEC  
Building New Product Development Teams for Thai SMEs  
in Coping with AEC

ดร.ชลธิศ ดาราวงษ์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

## บทคัดย่อ

**ข**อตกลงการเปิดเสรีทางการค้าภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทำให้ประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียน ได้รับสิทธิพิเศษในการเคลื่อนย้ายแหล่งการลงทุนและแรงงานระหว่างประเทศอย่างได้เสรีและสะดวกมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การแข่งขันอย่างรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ โดยเฉพาะการแข่งขันระหว่างกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่ขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจในเกือบทุกประเทศ กลุ่มธุรกิจ SMEs จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันกับต่างชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันคือการเป็นผู้นำด้านการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับ SMEs ไทยในเรื่องความสำคัญของการสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะนำเสนอข้อมูลด้านความสำคัญและลักษณะของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ของความเป็นสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ในที่สุด ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าของธุรกิจ SMEs ที่ต้องการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## ABSTRACT

**F**ree trade agreement within ASEAN Economic Community or AEC provides exclusive rights for member countries to freely and conveniently transfer their investment and labor force across nations. This situation brings intense competition into the market, especially, among small and medium-sized enterprises (SMEs). These SMEs mainly drive economy in most countries and need to inevitably adjust themselves in coping with global competition. One of the most important factors in building competitiveness is being a leader that constantly initiates and develops new product projects. This needs a new product development (NPD) team whose members can work together in the most effective way.

This objective of this article is to build understanding to Thai SMEs about the importance of forming a NPD team. The content explains the characteristics of a NPD team, including the duties of team membership that eventually bring the success to new products. This information is beneficial for SME owners who want to start building a NPD team in order to enhance sustainable competitiveness.

**Keywords:** New Product Development Team, Small and Medium Enterprises, ASEAN Economic Community

## บทนำ

ภายหลังปัญหาทางเศรษฐกิจทั้งภายในและต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจไทยในทุกภาคส่วนตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา นั้น รัฐบาลไทยได้ปรับเปลี่ยนนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ มาเป็นการส่งเสริมกลุ่มธุรกิจที่ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจไทยทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม SMEs ของไทยยังไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังให้เป็นผู้นำทางธุรกิจ SMEs ไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบันเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือบริการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่มีอยู่เดิมเท่านั้น ทำให้ต้องอาศัยกลยุทธ์การกำหนดราคาต่ำ เพื่อสามารถขายสินค้าในราคาถูกลงกว่าคู่แข่งและรักษาสวนครองตลาดไว้ ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้สามารถสร้างผลกำไรในระยะสั้นและไม่สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น SMEs ไทยควรหันมาให้ความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าและบริการของตนเองโดยการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับ SMEs ไทยเกี่ยวกับการสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะนำเสนอข้อมูลด้านลักษณะของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายและมีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพของทีมงานโดยรวม ตลอดจนรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ของความเป็นสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจ SMEs ให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และยังเป็นการยกระดับธุรกิจจากการรับจ้างทำหรือผลิตสินค้าให้กับสินค้าอื่นต่าง ๆ (Original Equipment Manufacturing: OEM) เป็นธุรกิจที่สามารถออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง (Original Design Manufacturing: ODM) ไปจนถึงโอกาสในการสร้างตราสินค้าจากผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ๆ เป็นของตนเอง (Original Brand Name Manufacturing: OBM) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

## วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยกับการเข้าสู่ AEC

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งจากสถิติในปี 2554 พบว่า SMEs ไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 2,652,854 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 99.76 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ และเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP) ของทั้งประเทศพบว่า SMEs สามารถสร้างมูลค่า 3,859,587.6 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 36.6 ของ GDP รวม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

อย่างไรก็ตาม SMEs ไทยมีการขยายตัวเพียงร้อยละ 0.6 ซึ่งลดลงจากการขยายตัวร้อยละ 7.9 เมื่อเทียบกับปี 2553 อันเนื่องมาจากอุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศ ทำให้ภาคอุตสาหกรรมได้รับความเสียหายในกระบวนการผลิตและเกิดปัญหาในการกระจายสินค้าไปจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้การส่งออก การบริโภค และการลงทุนหดตัวลงในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี นอกจากนี้ SMEs ไทยในภาคการผลิตยังได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้ารายใหญ่ของอุตสาหกรรมยานยนต์ของโลก ส่งผลให้เกิดปัญหาไม่มีการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งเป็นสินค้าหลักในการส่งออกของ SMEs ไทย ทำให้ SMEs หลายรายต้องปิดกิจการเพราะไม่สามารถแบกรับต้นทุนคงที่ เช่น ค่าเครื่องจักร และแรงงาน

การที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การเปิดเสรีทางการค้าภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทำให้เกิดโอกาสในการขยายธุรกิจและสร้างความร่วมมือกับประเทศสมาชิกในภูมิภาคแห่งนี้ซึ่งมีจำนวนประชากรรวมมากกว่า 600 ล้านคน หรือร้อยละ 10 ของประชากรโลก เพื่อร่วมกันสร้างศักยภาพในการแข่งขันของอาเซียน และสร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าโลก อย่างไรก็ตาม ทุกธุรกิจย่อมต้องเผชิญกับการแข่งขันกับธุรกิจภายในกลุ่มประเทศเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการเข้ามาของแรงงานจากกลุ่มประเทศเหล่านี้ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555ก, น.33-34) นอกจากการเคลื่อนไหวของแรงงานอย่างอิสระแล้ว กลุ่มธุรกิจในประเทศสมาชิกในอาเซียนยังได้รับสิทธิทางภาษีที่เอื้ออำนวยต่อการเข้ามาลงทุนและขยายตลาดในประเทศไทยได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ SMEs ไทยจึงควรมีการปรับตัว เรียนรู้ และเข้าใจลักษณะของข้อได้เปรียบและเสียเปรียบจาก AEC อย่างถ่องแท้เพื่อเปิดโอกาสทางธุรกิจและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

เพื่อตอบรับการฟื้นตัวจากระบบเศรษฐกิจของไทยและการเข้าร่วมการค้าเสรีในตลาด AEC สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลผู้ประกอบการ SMEs ของประเทศมีแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 สำหรับปี 2555 – 2559 ในด้านต่าง ๆ ซึ่งหนึ่งในแผนนี้คือ การสนับสนุนการบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ชิ้นส่วนยานยนต์ อาหาร และสิ่งทอ รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด ตลอดจนการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจในการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม มีผู้ประกอบการ SMEs ในภาคการผลิตเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา โดยคิดเป็นร้อยละ 24.7 ของจำนวน SMEs ทั้งหมด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555) ดังนั้น SMEs ไทยจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันภายในภูมิภาคแห่งนี้ รวมทั้งการแข่งขันในระดับโลกซึ่งจะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

## การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับ SMEs

ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงที่เกิดจากการบุกรุกอาณาเขตทางการค้าระหว่างประเทศที่อยู่ในกลุ่มอาเซียนด้วยกันหรือกลุ่มประเทศในทวีปอื่น ๆ เช่น อเมริกา และยุโรป ดังนั้น SMEs ไทยที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันและรักษาส่วนแบ่งตลาด ซึ่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการสร้างความหลากหลายและพัฒนาคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมของธุรกิจ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555ข, น.49-50)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development: NPД) ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางจากงานวิจัยในอดีตอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้มีการให้คำนิยามไว้ว่า “เป็นกระบวนการทางการผลิตที่เปลี่ยนแนวคิดผลิตภัณฑ์ให้กลายเป็นตัวผลิตภัณฑ์จริงโดยผ่านกระบวนการทางการตลาดเพื่อค้นหาความต้องการของผู้บริโภคผ่านกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ไปจนถึง กระบวนการผลิต การขาย และการขนส่งสินค้า ไปยังตลาดเป้าหมาย” (Cooper 2001) ถึงแม้ว่า บริษัทส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นพัฒนาเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวนร้อยละ 50 – 95 ที่ล้มเหลวเมื่อออกสู่ตลาดไปแล้ว (Berggren & Nacher 2001, p. 92) ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือกันระหว่างพนักงานในองค์กร กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับการแข่งขันในตลาด และความร่วมมือกับคู่ค้าทางธุรกิจ เป็นต้น (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555ค, น.41-48)

สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่มธุรกิจ SMEs นั้นมีความแตกต่างอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ในด้านนโยบาย การบริหาร และโครงสร้างองค์กร ซึ่งข้อดีของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs คือความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วเพราะมีผู้บริหารจำนวนน้อย การร่วมมือกันระหว่างฝ่าย และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมของตลาดและเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว (Tidd et al. 2005) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs ย่อมมีข้อเสียคือ ความไม่มีอิสระในการทำงานของทีมเนื่องจากการควบคุมของผู้บริหาร การขาดทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร หรือเงินลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น (Ghobadian & Gallea 1997) สิ่งเหล่านี้ทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ SMEs ต้องมีการปรับตัวโดยการลดขั้นตอนลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างผลการวิจัยของ Mu, Peng, & Tan (2007) แสดงให้เห็นว่า SMEs ในประเทศจีนส่วนใหญ่มีการจะลดหรือรวบรวมขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือรวบรวมขั้นตอนเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ความสำเร็จต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จำเป็น ได้แก่ ขั้นที่ 1 คือ การสร้างแนวคิดและการพัฒนาแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ขั้นที่ 2 คือ การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ และขั้นที่ 3 คือ การนำเสนอออกสู่ตลาด

ถึงแม้ว่า SMEs และองค์กรขนาดใหญ่จะมีวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างกันตามระดับของทรัพยากรที่มีอยู่ แต่งานวิจัยของ Nicholas & Ledwith (2011) พบว่าองค์กรทั้งสองกลุ่มในประเทศอังกฤษและไอร์แลนด์มี

การปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด (Best Practice) ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้ามฝ่าย การกำหนดวิธีการทำงานอย่างเป็นทางการ และจัดประชุมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทความนี้จะมุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ SMEs ไทยนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

## ขนาดของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น การทำงานเป็นทีมย่อมก่อให้เกิดผลดีกว่าการทำงานคนเดียวหรือต่างคนต่างทำเพราะสมาชิกของทีมสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และเกิดการโต้แย้งในเนื้อหาเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Schmidt & Montoya-Weiss, 2001) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อาจประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 2-100 กว่าคน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและจำนวนทรัพยากรภายในบริษัท ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) มีทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจำนวน 19 คน แต่ทีมพัฒนาอื่น ๆ มีจำนวนสมาชิกโดยเฉลี่ยประมาณ 200 คน ส่วนบริษัท ยาฮู (Yahoo) มีสมาชิกในทีมพัฒนาซอฟต์แวร์เพียง 13 คนและยังแตกทีมย่อยไปอีกทีละ 1-3 คน เป็นต้น จำนวนสมาชิกในทีมที่มากกว่ามีข้อได้เปรียบต่อความสามารถในการคิดค้นแนวคิดต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ที่มากกว่าทีมที่มีจำนวนสมาชิกน้อย อย่างไรก็ตาม การที่มีจำนวนสมาชิกมากอาจก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อบริษัทได้ เช่น การเพิ่มต้นทุนในการจัดการมากขึ้น การสื่อสารที่ล่าช้าและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญที่สุด คือ การที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งนำไปสู่ปรากฏการณ์ของการอ่อนแอทางสังคม (Social Loang) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมเห็นว่าตนเองไม่ได้รับการยกย่องหรือเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทให้กับบริษัทหรือทีมงาน (Williams, Karau, & Bourgeois, 1993, p. 131)

สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าทีมที่มีจำนวนสมาชิกที่มากไม่จำเป็นต้องดีกว่าหรือมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าทีมที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs ที่มีจำนวนสมาชิกน้อย ย่อมดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว หรือผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของธุรกิจดำเนินการหรือตัดสินใจเพียงผู้เดียว ซึ่งจากงานวิจัยของ Laforet (2008) จากกลุ่มธุรกิจ SMEs จำนวน 60 แห่งในอเมริกา พบว่าแม้ว่าการตัดสินใจด้าน NPD ของ SMEs ส่วนใหญ่จะเกิดจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงหรือเจ้าของธุรกิจ แต่การมีทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะช่วงการประเมินแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งการที่มีจำนวนสมาชิกไม่กี่คนในทีมของ SMEs ย่อมส่งผลดีต่อการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการบริหารงานเมื่อเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่

## องค์ประกอบของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ไม่ว่าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กหรือใหญ่ สมาชิกของทีมควรประกอบด้วยพนักงานที่มาจากฝ่ายหรือแผนกที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อใช้ศักยภาพในการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งทีมลักษณะนี้เรียกว่า “ทีมข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team)” ซึ่งหมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่สมาชิกแต่ละคนมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้ (Cooper & Kleinschmidt, 1994; Grifn 1997; McDonough & Barczak, 1991) ทีมข้ามฝ่ายจะถูกตั้งขึ้นเพื่อสร้างสรรคงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการรวบรวมทักษะด้านต่าง ๆ นี้จะทำให้การแก้ปัญหาหรือการประสานงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วกว่าการคิดด้วยพนักงานเพียงคนเดียว

จากการศึกษาของ Cooper & Kleinschmidt (1994) พบว่าร้อยละ 70 – 75 ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลายบริษัทมีลักษณะเป็นทีมข้ามฝ่าย ซึ่งมีสมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ มากกว่า 1 ฝ่ายขึ้นไป ได้แก่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น โดยตั้งแต่ช่วงปี 2543 เป็นต้นมา ประเทศยักษ์ใหญ่หลายประเทศที่ส่งเสริมการสร้างทีมข้ามฝ่ายเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ได้แก่ ประเทศอเมริกาที่มีบริษัทที่สร้างทีมข้ามฝ่ายถึงร้อยละ 77 ของบริษัททั้งหมด เช่น บริษัท ไครสเลอร์ (Chrysler) ซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลก ได้สร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Platform) จากสมาชิกที่มาจากฝ่ายออกแบบ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผน ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด นอกจากนี้ ประเทศในยุโรปมีบริษัทที่มีทีมข้ามฝ่ายถึงร้อยละ 67 ส่วนประเทศญี่ปุ่นมีในอัตราร้อยละ 54



การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs อาจมีข้อจำกัดในด้านจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่ อย่างน้อยที่สุดที่พัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นควรประกอบด้วยสมาชิกที่จากฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งบุคคลจากทั้ง 2 ฝ่ายนี้จะมีทักษะที่สนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการสร้างแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลงานที่สร้างสรรค์และวิธีการตัดสินใจที่หลากหลายมากขึ้น งานวิจัยจำนวนมากได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Marketing-R&D Integration) เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายนี้มีบทบาทและส่วนร่วมอย่างมากในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้ตรงกับความต้องการของตลาดในระยะเวลาตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ (Griffin & Hauser, 1996) ซึ่งสมาชิกจากทั้ง 2 ฝ่ายมีความรับผิดชอบและหน้าที่แตกต่างกัน โดยที่ฝ่ายการตลาดเป็นผู้ที่ใช้ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการทดสอบความต้องการของตลาดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนสมาชิกจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะใช้ความรู้ทางด้านเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ในการแปลงแนวคิดผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นสินค้าต้นแบบ (Prototype) แล้วผ่านไปยังฝ่ายผลิตเพื่อทำการผลิตอย่างเต็มรูปแบบและกระจายสินค้าไปยังมือผู้บริโภค (Gupta, Raj & Wilemon 1985; Song & Parry, 1992) นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายอย่างต่อเนื่องยังทำให้บริษัทสามารถรับมือกับกลยุทธ์ทางการแข่งขันของคู่แข่งได้อย่างทันที่ จากงานวิจัยของ Pullen, et al. (2009) ยังพบว่า SMEs ทั้งในทวีปยุโรปและออสเตรเลียที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการดัดแปลงจากสินค้าที่มีอยู่เดิมจะมีระดับการประสานงานกันระหว่างสมาชิกจากฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D อย่างมากเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตัวผลิตภัณฑ์ใหม่

อย่างไรก็ตาม การใช้ทีมข้ามฝ่ายใน SMEs มีข้อควรระวังคือ การเกิดความล้มเหลวในกระบวนการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของทีมที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน งานวิจัยของ McPherson, Smith-Lovin, & Cook (2001) แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีความแตกต่างกันมักจะไม่ค่อยเปิดใจรับฟังหรือยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญ เนื่องจากขาดความเข้าใจในเนื้อหาและความต้องการของแต่ละฝ่าย ทีมที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างกันมาก จะสร้างความสามัคคีภายในทีมได้ยาก บางครั้งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในทีมงาน แต่ข้อเสียดังกล่าวสามารถลดลงได้ด้วยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและยาวนานในระดับหนึ่ง เพราะสมาชิกแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของผู้อื่นผ่านการสื่อสาร และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเพื่อนร่วมทีมได้ดียิ่งขึ้น

## ประเภทของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบตามลักษณะการทำงานของสมาชิกแต่ละคน โดยที่ Clark & Wheelwright (1992) ได้แบ่งทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 ประเภท โดยแบ่งตามระดับของความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) ได้แก่ ทีมประจำฝ่าย ทีมมีส่วนร่วมน้อย ทีมมีส่วนร่วมมาก และทีมเอกเทศ (ซึ่งโครงสร้างของแต่ละประเภทสามารถแสดงดังภาพที่ 1)

### 1. ทีมประจำฝ่าย (Functional Teams)

สมาชิกของทีมนี้จะเป็นพนักงานที่ทำงานประจำในฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิต ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะนั่งทำงานในฝ่ายของตนเองและยังรายงานผลการทำงานต่อผู้จัดการฝ่ายของตน ซึ่งสมาชิกเหล่านี้จะมานั่งคุยงานเกี่ยวกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เป็นครั้งคราวเท่านั้นและส่วนใหญ่จะใช้เวลาในการทำงานพัฒนาเพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เกินร้อยละ 10 ของเวลาทำงานทั้งหมด ทีมประเภทนี้จึงเกิดขึ้นแบบชั่วคราวและไม่จำเป็นต้องมีผู้จัดการโครงการหรือผู้ประสานงานระหว่างฝ่าย (Liaison Personnel) ในการสร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากโครงสร้างของทีมไม่ได้เปลี่ยนไปจากโครงสร้างการทำงานเดิม ทำให้โอกาสในการประสานงานระหว่างฝ่ายเกิดขึ้นได้น้อย นอกจากนี้ สมาชิกแต่ละคนยังคงถูกประเมินผลงานจากผู้จัดการฝ่ายคนเดิม พวกเขาจึงให้การทุ่มเทกับงาน (Commitment) ในโครงการค่อนข้างน้อย ดังนั้น ทีมประเภทนี้จึงเหมาะสำหรับ SMEs ที่มีโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่มาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและมีผลต่อฝ่ายหนึ่ง ๆ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานของสมาชิกในทีมจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการอาวุโสของฝ่ายนั้น ๆ

## การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ของไทย เพื่อตอบรับ AEC

ข้อได้เปรียบของทีมประจำฝ่าย คือ การได้ใช้ศักยภาพและประสบการณ์และความรู้เดิมที่มีอยู่ ทีมนี้จึงเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาด้านเทคนิคและการสร้างศักยภาพ แต่ข้อเสียเปรียบคือ ยุ่งยากในการควบคุมการถ่ายทอดงานจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง หรือที่เรียกว่า “การส่งต่องานข้ามฝ่าย (Throwing it Over the Wall)”

### 2. ทีมมีส่วนร่วมน้อย (Lightweight Teams)

เช่นเดียวกับทีมประจำฝ่าย สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมน้อยจะนั่งทำงานอยู่ในฝ่ายของตนเอง โดยต้องรายงานและถูกประเมินผลการทำงานจากผู้จัดการฝ่ายของตนเองเท่านั้น สมาชิกจะทำงานให้กับทีมแบบช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น โดยจะใช้เวลาในการมีส่วนร่วมไม่เกินร้อยละ 25 ของเวลาทำงานทั้งหมด อย่างไรก็ตาม หน่วยงานหรือองค์กรจะแต่งตั้งผู้จัดการโครงการหรือผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมขึ้นมาเพื่อช่วยในการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งผู้จัดการโครงการนี้อาจเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ไปจนถึงระดับกลางซึ่งไม่มีอำนาจควบคุมงานของสมาชิกในทีมได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น ทีมประเภทนี้จึงมีการประสานงานระหว่างฝ่ายในระดับต่ำ จึงเหมาะสำหรับการทำงานโครงการที่เกิดจากฝ่ายหนึ่ง ๆ ที่ไม่ต้องอาศัยการทำงานและการสื่อสารข้ามฝ่ายมากนัก

ทีมประเภทนี้มีส่วนร่วมน้อยนี้มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบเหมือนกับทีมประจำฝ่าย แต่จะมีการพัฒนาด้านกระบวนการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือมากกว่า อย่างไรก็ตาม สมาชิกของทีมอาจไม่ให้ความสำคัญต่อผู้จัดการโครงการเนื่องจากเป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจในการประเมินผล ทีมประเภทนี้จึงเหมาะสำหรับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบดัดแปลงจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม

### 3. ทีมมีส่วนร่วมมาก (Heavyweight Teams)

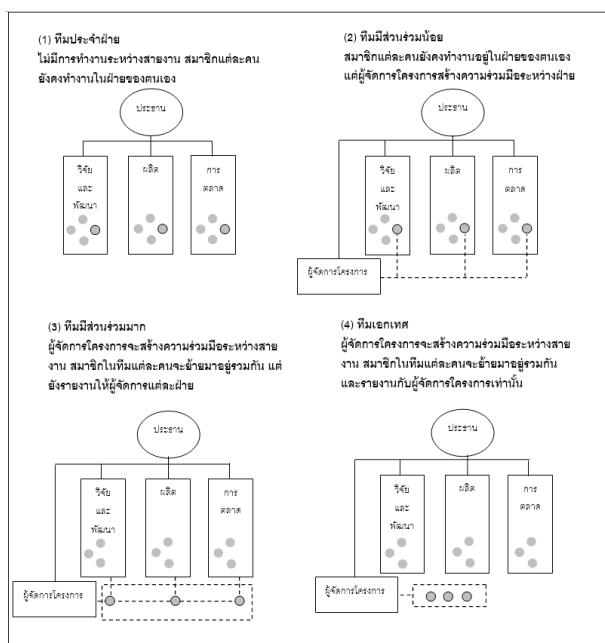
สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมมากจะถูกย้ายที่ทำงานจากฝ่ายของตนเองเพื่อมานั่งทำงานร่วมกับสมาชิกจากฝ่าย อื่น ๆ โดยอยู่ภายใต้การดูแล ควบคุม และบริหารงานจากผู้บริหารระดับอาวุโสซึ่งมีประสบการณ์และอำนาจอย่างเต็มที่ในการประเมินผลงานและให้รางวัลกับสมาชิกในทีมที่ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงสร้างแบบนี้จะทำให้เกิดการสื่อสารและการประสานงานระหว่างตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม สมาชิกของทีมแต่ละคนยังสังกัดอยู่ฝ่ายเดิมและมาทำงานร่วมกันในโครงการหนึ่ง ๆ เท่านั้น ดังนั้น สายงานของพนักงาน (Career Path) ยังคงขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายมากกว่าผู้จัดการโครงการ

ทีมประเภทนี้จึงเหมาะสำหรับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Platform Project) ที่จะถูกนำไปประยุกต์หรือดัดแปลงใช้กับงานโครงการย่อยตัวอื่น ๆ ขององค์กร

### 4. ทีมเอกเทศ (Autonomous Teams)

ในทีมเอกเทศ สมาชิกจะถูกย้ายออกมาจากฝ่ายของตนเองเพื่อมาทำงานให้กับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างถาวร ภายใต้การดูแลและควบคุมของผู้จัดการโครงการ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลต่าง ๆ แก่สมาชิกในทีมและยังสามารถใช้ทรัพยากรจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกของทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทีมประเภทนี้จึงไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่บริษัทเป็นผู้กำหนด นอกจากนี้ พวกเขายังสามารถกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน หรือแม้แต่ระบบการให้รางวัลขึ้นมาเป็นของตนเอง ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมงานนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานจนแล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด

ทีมเอกเทศนี้อาจเรียกว่า “ทีมเสือ (Tiger Teams)” เพราะเป็นทีมที่ดุเดือดและมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพอย่างสูงในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยาว (Radical Innovation) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติเดิม ๆ ที่มีอยู่ หรือไม่เคยมีในอดีตมาก่อน อย่างไรก็ตาม ทีมประเภทนี้อาจทำให้การใช้สอยทรัพยากรขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากสมาชิกในทีมมักใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทางทรัพยากร



ภาพที่ 1: โครงสร้างของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4 ประเภท

ตารางที่ 1 ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ประเภท ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พร้อมทั้งแสดงความน่าจะเป็นในการเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายกับหัวหน้าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือผู้จัดการโครงการที่ดึงตัวพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันทำให้ฝ่ายนั้น ๆ ต้องเสียทรัพยากรบุคคลออกไป เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ตารางที่ 1: คุณลักษณะของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท

คุณลักษณะ	ทีมประจำฝ่าย	ทีมมีส่วนร่วมน้อย	ทีมมีส่วนร่วมมาก	ทีมเอกเทศ
ผู้จัดการโครงการ	ไม่มี	ผู้จัดการรุ่นใหม่	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการอาวุโส
อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ	ไม่มี	ต่ำ	สูง	สูงมาก ๆ
ระยะเวลาในกิจกรรมในทีม	ไม่เกินร้อยละ 10	ไม่เกินร้อยละ 25	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
สถานที่ทำงานของสมาชิก	ฝ่ายของตนเอง	ฝ่ายของตนเอง	ย้ายมาทำงานกับ ผู้จัดการโครงการ	ย้ายมาทำงานกับ ผู้จัดการโครงการ
ระดับความทุ่มเทในการทำงาน	ชั่วคราว	ชั่วคราว	ระยะยาวแต่ไม่ถาวร	ถาวร
ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่ายและ ผู้จัดการโครงการ	ผู้จัดการโครงการ
โอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างทีม พัฒนาผลิตภัณฑ์กับฝ่ายต่าง ๆ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ระดับการประสานงานระหว่างฝ่าย	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง
ระดับความสอดคล้องกับวิธีการทำงาน ที่มีอยู่เดิม	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง – ต่ำ
ประเภทของโครงการที่เหมาะสม	ผลิตภัณฑ์ใหม่ แบบเพิ่มเติม	ผลิตภัณฑ์ใหม่แบบ เพิ่มเติม	ผลิตภัณฑ์ใหม่แบบ ยิ่งยวด/นวัตกรรม	ผลิตภัณฑ์ใหม่แบบ ยิ่งยวด/นวัตกรรม



ในการสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs นั้น ผู้บริหารสามารถจัดโครงสร้างของทีมเป็นประเภทต่าง ๆ ชำรงต้นนี้โดยพิจารณาจากจำนวนทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และลักษณะของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น องค์กรที่มีสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อย และต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ดัดแปลงจากของเดิมก็อาจจัดเป็นทีมประจำฝ่ายขึ้นเพื่อไม่ให้กระทบงานประจำ แต่ถ้าทีมมีสมาชิกจำนวนมากและต้องรับผิดชอบโครงการผลิตภัณฑ์ที่ใหม่อย่างยั่งยืนตลอดองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาจัดตั้งทีมเอกเทศ เพื่อความคล่องตัวในการทำงานและเพิ่มความสำเร็จให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น

## หน้าที่ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

เนื่องจากการดำเนินงานส่วนใหญ่ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจ SMEs มักถูกควบคุม ดูแล และกำกับโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างใกล้ชิดเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดและเงินลงทุนที่จำกัด โดยที่ผู้บริหารยังเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน ทำให้สมาชิกในทีมขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพราะต้องมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง

ถึงแม้ว่าสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs จะไม่สามารถทำงานได้อย่างอิสระ แต่ก็พวกเขาเหล่านั้นย่อมมีหน้าที่สำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานภายในองค์กรระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ งานวิจัยของ Ancona & Caldwell (1990) ได้ทำการศึกษาลักษณะการทำงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสบการณ์จำนวน 45 ทีมที่ทำงานในบริษัทผู้ผลิตสินค้าด้านเทคโนโลยี ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือการถ่ายภาพ และพบว่าหน้าที่ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีหน้าที่หลัก ๆ ดังนี้

1. ทูตเจรจา (Ambassador): สมาชิกของทีมจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจรจา ตอรอง หรือปกป้องตนเองและทีมงาน เพื่อให้คนในองค์กรตระหนักถึงความมีตัวตนและความสำคัญของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์
2. ผู้ประสานงาน (Task Coordinator): สมาชิกของทีมทำมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของทีมไปยังฝ่ายเดิมของตนเอง ได้แก่ การติดตามงาน การให้ข้อเสนอแนะ และการให้ข้อมูลเพิ่มเติม เป็นต้น
3. ผู้สอดแนม (Scout): สมาชิกจะคอยสอดส่องสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งที่กำลังพัฒนาสินค้าที่ใกล้เคียงกับบริษัท หรือการค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์จากสถาบันการศึกษาเพื่อนำมาใช้พัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

หน้าที่ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 รูปแบบนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ SMEs ไทยได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำหน้าที่เป็นทูตเจรจาเพื่อให้ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจเห็นความสำคัญของการมีอยู่ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระในการทำงานของทีมและการรวมอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร ซึ่งการเป็นทูตและผู้สอดแนมจะมีประโยชน์อย่างมากในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การคิดค้นแนวคิดผลิตภัณฑ์ หรือการค้นหาโอกาสทางการตลาด เป็นต้น ส่วนงานที่เป็นผู้ประสานงานนั้น จะเป็นประโยชน์สำหรับทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากทุกคนในองค์กรล้วนมีความเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของการสร้างสินค้าออกสู่ตลาดทั้งสิ้น

## สรุปและอภิปราย

เมื่อประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การเตรียมความพร้อมเพื่อตอบรับการแข่งขันกับการเข้ามาของบริษัทต่างชาติจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ SMEs ไทยจึงต้องปรับตัวเองและเพิ่มนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อการสร้างความสำเร็จให้กับโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ถึงแม้ว่าการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs จะมีข้อจำกัดมากกว่าการจัดตั้งทีมในองค์กรขนาดใหญ่ในด้านทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ผู้บริหาร SMEs ควรให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับธุรกิจของตนเองจากการรับจ้างผลิตสินค้าหรือบริการไปเป็นธุรกิจที่สามารถเป็นผู้ออกแบบและสร้างตราสินค้าให้กับตนเองได้ในที่สุด

เนื่องจากจำนวนสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน SMEs มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น โครงสร้างของทีมควรมีลักษณะเป็นทีมข้ามฝ่ายซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อโครงการหนึ่ง ๆ เท่านั้น โดยเฉพาะฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายนี้จะสร้างความหลากหลายของแนวคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่แตกต่างกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ภายหลังจากออกสู่ตลาด อย่างไรก็ตาม การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและรักษาสสมดุลระหว่างการให้ความเป็นอิสระต่อทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และลักษณะของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่

นอกเหนือจากการพิจารณาโครงสร้างของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้บริหาร SMEs ควรให้การสนับสนุนในเรื่องการสื่อสารระหว่างสมาชิก อาจกระทำโดยการสร้างบรรยากาศและโอกาสให้สมาชิกในทีมในการมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งในรูปแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมนอกเวลา งาน กีฬา และบันเทิง เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพราะกระบวนการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม จากงานวิจัยของ Darawong (2013) ได้เสนอไว้ว่า ความถี่ของการสื่อสาร คุณภาพของเนื้อหา และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ จะช่วยให้สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์แลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

ชลธิศ ดาราวงษ์. (2555ก). การบริหารพนักงานข้ามชาติในยุคการค้าเสรีอาเซียน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 138(2), 28-39.

ชลธิศ ดาราวงษ์. (2555ข). ผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจ. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 9(2), 44-52.

ชลธิศ ดาราวงษ์. (2555ค). ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับ AEC. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 8(1), 39-50.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจรายย่อยและขนาดย่อม ปี 2554 และ ปี 2555. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=1865>

### English

Ancova, D.G., & Caldwell, D.F. (1990). Improving the performance of new product teams', *Research Technology Management*, 33(1), 25-29.

Berggren, E., & Nacher, T. (2001). Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new-solutions delivery tools. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 92-101.

Clark, K.B., & Wheelwright, S.C. (1992). Organizing and leading "heavyweight" development teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28.

Cooper, R.G. (2001). *Winning at New Products: Accelerating the process from idea to launch*, 3 ed. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.

Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381-96.

Darawong, C. (2013). The mediating effect of cross-functional communication on the relationship between task interdependence and new product development speed: a proposed model. *Stamford Journal*, 5(1), 119-26.

Ghobadian, A., & Gallear, D. (1997). TQM and organisation size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.

Grifn, A. (1997). The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 24-35.

Grifn, A., & Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.

Gupta, A.K., Raj, S.P., & Wilemon, D. (1985). The R&D-Marketing Interface in High-Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 2(1), 12-24.

- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764.
- McDonough, E.F., & Barczak, G. (1991). Speeding up new product development: The effects of leadership style and source of technology. *Journal of Product Innovation Management*, 8(3), 203 - 211.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J.M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, pp. 415-444.
- Mu, J., Peng, G., & Tan, Y. (2007). New product development in Chinese SMEs: Key success factors from a managerial perspective. *International Journal of Emerging Market*, 2(2), 123-143.
- Nicholas, J., & Ledwith, A. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: Theory vs practice. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 227-251.

**Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)**

- Darawong, C (2012a). Expatriate management for the era of ASEAN free trade. *Journal of Business Administration*, 138(2), 28-39.
- Darawong, C (2012b). New product and business strategy. *Sripatum Chonburi Journal*, 9(2), 44-52.
- Darawong, C (2012c). New product and business strategy. *BEC Journal*, 8(1), 39-50.
- Ofce of small and medium enterprises. (2012). Report on the status of small and medium enterprises in 2011 and 2012. Retrieved from <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=1865>