



บุพปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล Antecedent of the Success in New Product Development of Parawood Furniture Industry in Bangkok Metropolitan Area and Vicinity

ปลื้มใจ สินอากร^{1*} บัณฑิต พังนรินทร์² และ อรุณรุ่ง วงศ์กังวาน³
Peumjai Sinarkorn^{1*} Bundit Pungnirund² and Arunroong Wongkangwan³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อศึกษาถึงบุพปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจากสถานประกอบการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 280 แห่ง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์ปัจจุบันของอัตราผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ในระดับ .691 (พิสัยคะแนนระหว่าง 0-1) ตัวแปรบุพปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนขององค์กร การบริหารโครงการ ความเร็วในการเข้าสู่ตลาด คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงานทางการตลาด ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และนวัตกรรมขององค์กรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น พบว่าตัวแปรบุพปัจจัย ได้แก่ การบริหารโครงการ ผลการดำเนินงานทางการตลาด และนวัตกรรม

ขององค์กรส่งผลกระทบต่ออัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายอัตราผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ร้อยละ 52

คำสำคัญ: บุพปัจจัย ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

Abstract

The main purpose of this research was to study antecedent affecting the success in new product development of Parawood furniture industry in Bangkok metropolitan area and vicinity. A questionnaire and interviews were employed to collect research data from entrepreneurs of 280 Parawood furniture industry enterprises in Bangkok metropolitan area and vicinity. Research data were analyzed with descriptive statistics and hierarchical regression analysis. Research findings showed that the present rate of success in new product

¹ นักศึกษา สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

³ รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

* Corresponding Author, Tel. 08-1825-1874, E-mail: peumjais@hotmail.com

development was at .691 (from the score range of 0–1). The antecedent, namely, clarity of operation of the organization, the project management, speed in entering the market, the quality of the product, the outcome of marketing operation, satisfaction of team members, and the organizational innovation were appropriate at the moderate level. Furthermore, the findings from hierarchical regression analysis indicated that the antecedent that significantly affected the success rate in new product development were the followings: the project management, the outcome of marketing operation, and the organizational innovation. Altogether, they could predict 52 percent of the success rate in new product development.

Keywords: Antecedent, New Product Development Success, Parawood Furniture Industry

1. บทนำ

การแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันที่ตลาดมีโครงสร้างที่ซับซ้อน เทคโนโลยีทางการสื่อสารสามารถที่จะเชื่อมทุกส่วนของโลกเข้าไว้ด้วยกันซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรม การบริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้สถานประกอบการในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จสามารถเป็นผู้นำในตลาดได้คือ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development : NPD) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันเวลาตามกระแสนิยม [1] แต่เนื่องจากความซับซ้อนดังกล่าวส่งผลให้สถานประกอบการหลายแห่งในหลายอุตสาหกรรมที่ขาดความสามารถในการบริหารจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้า รสนิยมในการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสสังคม การขาดซึ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดกิจการ หรือไม่สามารถอยู่รอดในธุรกิจนั้นๆ

ได้ [1], [2] สำหรับประเทศไทยพบว่าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราซึ่งกำลังเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสินค้าจากประเทศไทยยังได้รับการยอมรับในด้านความประณีตศิลป์ ซึ่งอุตสาหกรรมดังกล่าว ยังมีแรงงานอยู่มากถึงจำนวนกว่า 300,000 คน และมีไม้ยางพาราจำนวนมากที่เพียงพอจะนำมาใช้เป็นวัตถุดิบทางการผลิตได้อย่างเพียงพอซึ่งทำให้สินค้าจากประเทศไทยถูกมองจากชาวต่างชาติว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีและราคาถูก [3]

ปัจจุบันมีสถานประกอบการจำนวนมากมีความตื่นตัวที่จะทำการพัฒนาสินค้าอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ดังกล่าวก็เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาด [4] สำหรับอุตสาหกรรมจากไม้ยางพาราซึ่งรวมถึงเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการประเมินค่าจากโครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย (Industrial Technology Assistance Program: iTAP) และเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี (Technology Management Centre: TMC) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมศักยภาพของธุรกิจขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาเป็นสินค้าส่งออกที่มีคุณภาพได้ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ ศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี (TMC) มีนโยบายที่จะให้คำปรึกษาทั้งในเชิงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การตลาดให้กับสินค้าดังกล่าวนับได้ว่าเป็นมาตรการจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนผลักดันให้สถานประกอบการเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราอย่างต่อเนื่อง [5] การที่สถานประกอบการในประเทศไทยมีความได้เปรียบทั้งทางด้านการมีวัตถุดิบที่มีราคาถูก มีแรงงานที่มีฝีมือจึงทำให้สินค้าจากประเทศไทยได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามการที่จะเป็นผู้นำในตลาดระดับโลกได้นั้นปัจจัยดังกล่าวยังไม่นับว่าเป็นจุดแข็งของประเทศไทยมากนัก เพราะในประเทศ



มาเลเซีย อินโดนีเซีย ก็มีศักยภาพดังกล่าวที่ไม่แตกต่างไปจากประเทศไทยมากนัก การที่จะผลักดันให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราได้นั้นยังจะต้องอาศัยศักยภาพในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสของสังคมในปัจจุบัน และสถานประกอบการจะต้องมีศักยภาพในการวิจัยทางการตลาดเพื่อแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริโภครวมทั้งการปรับตัวจากวัฒนธรรมองค์กรเดิมๆ จากการผลิตเพื่อขายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรที่จะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ [6]

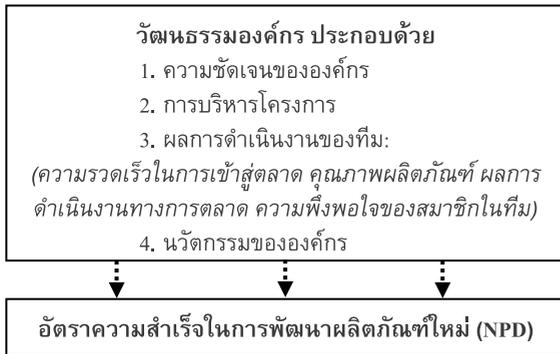
การทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่ออัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับข้อมูลทางตลาดที่เพียงพอ [7], [8] ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรกลายเป็นผู้นำในสังคมธุรกิจได้โดยวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในปัจจุบัน การบริหารจัดการจะต้องเน้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (High Performance) ให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการตลาด มีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรเชิงวิสัยทัศน์และนโยบาย ตลอดจนมุ่งเน้นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ [9]-[12] โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร และการมุ่งเน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้น และด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการวิจัย คือศึกษาสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความชัดเจนขององค์กร การบริหารโครงการ ผลการดำเนินงานของทีมงาน นวัตกรรมขององค์กร และอัตราผลสำเร็จด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล นอกจากนี้ยังศึกษาถึงบุพปัจจัยที่มีผลต่ออัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรองค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดแบบจำลองวัฒนธรรมองค์กรของนาทาคาและสิรากูมาร์ [13] เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในวัฒนธรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แนวคิดของเซนกุปาและบาสมาน [10] ซึ่งทำการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาโครงสร้างตัวแปรทางวัฒนธรรมทั้งสี่ตัวแปรและอัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตัวแปรทางวัฒนธรรม 4 ประการประกอบด้วย 1) ความชัดเจนขององค์กร 2) การบริหารโครงการ 3) ผลการดำเนินงานของทีมงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดคุณภาพผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงานทางการตลาด ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และ 4) นวัตกรรมขององค์กร จึงถูกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแปรอิสระ และอัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นตัวแปรตาม โดยตัวแปรทางวัฒนธรรม 4 ประการนี้มีสำคัญต่ออัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ [14] ดังนั้นจากความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ไว้ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยเริ่มจากศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย แล้วจึงเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating-scale Questionnaire) โดยตัวแปรความชัดเจนขององค์กร ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และนวัตกรรมขององค์กร อยู่ในระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด จนถึง 1 หมายถึง น้อยที่สุด และตัวแปรการบริหารโครงการ ความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ และผลการดำเนินงานทางการตลาด อยู่ในระดับ 5 หมายถึง ดีมาก จนถึง 1 หมายถึง ไม่ดีอย่างมาก ส่วนอัตราความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีค่าอยู่ในระหว่าง 0-1 โดยมาตราวัดดังกล่าวได้มาจากสัดส่วนระหว่างจำนวนผลิตภัณฑ์ที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา กับจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นทั้งหมดในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งได้ทำการตรวจสอบคุณภาพด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เพื่อทำการทดสอบหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแต่ละตัวแปร ด้วยเทคนิคการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-total Correlation) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .474-.841 และหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม

ด้วยวิธีการหาความเที่ยงแบบภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามแต่ละตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .783-927 แล้วจึงดำเนินการเก็บข้อมูลจริงจากผู้ประกอบการในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมทั้งสิ้นจำนวน 280 คน ในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยวิธีการจับฉลากรายชื่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรม SPSS/PC+ แล้วทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Confirm Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72 จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณโดยทำการทดสอบถึงนัยสำคัญของความสำเร็จในด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) แบบสมการเชิงเส้น (Linear) นอกจากนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (Key Information) ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการของสถานประกอบการ เจ้าของกิจการ และหัวหน้าทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ สถานประกอบการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ตามแนวทางของโอลสตี [15] ซึ่งทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้ด้วยการเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และพรรณนาข้อมูลที่ค้นพบในลักษณะของการบรรยายให้เห็นสภาพที่จริง

3. ผลการวิจัย

1. พบว่าคะแนนของอัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีค่าเท่ากับ 0.691 (จากคะแนนเต็ม 1) สำหรับคะแนนของตัวแปรนัยสำคัญ พบว่าความชัดเจนขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.40 (มาตราวัด 1-5) รองลงมาได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการตลาด



มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และนวัตกรรมขององค์กร ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การบริหารโครงการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และความเร็วในการเข้าสู่ตลาด ตามลำดับ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.38, 3.37, 3.26, 3.06 และ 3.00 ตามลำดับ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า สถานประกอบการในอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมองเห็นถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจจากปัจจัยเอื้อ 2 ประการคือปริมาณวัตถุดิบ ได้แก่ ไม้ยางพารา และความชำนาญของแรงงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของนวัตกรรมขององค์กร การบริหารโครงการ ผลการดำเนินงานทางการตลาด เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสนับสนุนให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เป็นอย่างดี

2. จากแบบจำลองถดถอยแบบเชิงชั้น บุพปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ในแบบจำลองที่ 4 พบว่า ตัวแปร การบริหารโครงการ ผลการดำเนินงานทางการตลาด และนวัตกรรมขององค์กร ส่งผลต่ออัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปร ความชัดเจนขององค์กร ความเร็วเข้าสู่ตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ และความพึงพอใจของสมาชิกในทีมไม่ส่งผลต่ออัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยตัวแปรทั้งหมดรวมกันสามารถทำนายอัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้ร้อยละ 52

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้นของบุพปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ตัวแปร	แบบจำลองที่ 1	แบบจำลองที่ 2	แบบจำลองที่ 3	แบบจำลองที่ 4
ความชัดเจนขององค์กร (Clar)	.537 (10.601)**	.231 (3.514)**	-.055 (-.735)	-.118 (-1.619)
การบริหารโครงการ (ProM)		.437 (6.629)**	.144 (1.882)	.157 (2.151)*
ความเร็วเข้าสู่ตลาด (Speed)			.002 (.026)	.006 (.095)
คุณภาพผลิตภัณฑ์ (ProQu)			.095 (1.385)	.089 (1.363)
ผลการดำเนินงานทางการตลาด (MarPer)			.455 (5.012)**	.329 (3.635)**
ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (TSat)			.123 (1.708)	.024 (.328)
นวัตกรรมขององค์กร (Inno)				.330 (5.007)**
R ²	.288	.385	.477	.521
SEE.	.13778	.12827	.11912	.11419
F	112.381	86.846	41.550	42.334
Sig. F	.000	.000	.000	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ ค่าที่ไม่ได้อยู่ในวงเล็บคือ ค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว (Standardized Coefficients) ในวงเล็บ () คือค่าสถิติทดสอบ t



นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพอร์นิจอร์จากไมยางพาราของสถานประกอบการมักจะดำเนินการในลักษณะของโครงการขึ้นมาเป็นการเฉพาะ โดยจะรวบรวมผู้ที่มีความเชี่ยวชาญไว้ด้วยกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ในทีมงานโครงการมักจะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าช่างฝีมือที่มีความชำนาญ นักวิจัยทางการตลาด เพื่อให้มีส่วนร่วมในการระดมความคิด ดังนั้นการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ การมีข้อมูลทางการตลาดที่เพียงพอ ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารทางด้านงบประมาณที่เพียงพอในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อส่งเสริมการผลิต เพราะปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญและล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญจะส่งผลต่อผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

4. อภิปรายผลและสรุป

จากผลการวิจัยที่พบว่าอัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อยู่ในระดับ .691 (พิสัยคะแนนระหว่าง 0-1) นับได้ว่าเป็นอัตราผลสำเร็จที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เป็นเพราะว่าประเทศไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านทรัพยากรทั้งทางธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นแรกพบว่าประเทศไทยมีทรัพยากรไมยางพาราเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ราคาไมยางพาราที่จะนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตมีราคาถูกเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน และความได้เปรียบอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญของประเทศไทยก็คือ ฐานทางด้านอาชีพของคนไทยที่มีความถนัดในงานด้านประณีตศิลป์ที่ทำจากไมมาอย่างยาวนาน [16], [17] ตัวอย่างของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพอร์นิจอร์ที่สำคัญคือ บริษัท เอพีซีเอ็ม จำกัด เป็นบริษัทผลิตเพอร์นิจอร์ที่มีอายุมากกว่า 30 ปี ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพอร์นิจอร์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอโดยเฉพาะงานออกแบบ ที่จะต้องมีการทำวิจัยเพื่อศึกษาถึงรสนิยมของผู้บริโภคตลอดเวลา ทั้งนี้เหตุผลที่ให้ความสำคัญกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ก็เพราะว่า ประเทศไทยมีความได้เปรียบที่สำคัญในอุตสาหกรรมเพอร์นิจอร์ ทั้งนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ดังกล่าวจะดำเนินการทุกๆ ปี เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาดเพอร์นิจอร์ [4] ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพอร์นิจอร์จากไมยางพาราพบว่า การส่งเสริมจากหน่วยงานของภาครัฐในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ และศักยภาพในการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้สถานประกอบการเร่งดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มมากขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา สถานประกอบการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์รายงานว่า ผลจากการส่งเสริมจากหน่วยงานของภาครัฐและโอกาสของตลาดทั้งในและต่างประเทศได้ผลักดันให้สถานประกอบการเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดแล้วมากกว่า 13 ชนิดด้วยกัน ทั้งนี้จากข้อมูลดังกล่าวจึงเพียงพอที่จะสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่า อัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ในระดับ .691 (พิสัยคะแนนระหว่าง 0-1) ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ผลจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิเคราะห์หัตถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) ตามแบบจำลองที่ 4 พบว่าอิทธิพลของการบริหารโครงการที่มีต่ออัตราผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ($\beta = .157$) ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพของสถานประกอบการและคณะทำงานมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพราะว่าปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพอร์นิจอร์มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งตลาดในและต่างประเทศ การบริหารโครงการแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับงานฝีมือและกระบวนการผลิตเพียงอย่างเดียวโดยไม่ให้ความสำคัญกับการตลาดไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ทั้งนี้พบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรที่จะสามารถนำมากระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในเชิงวัฒนธรรมองค์กรก็คือ การนำรูปแบบการบริหารจัดการ



ที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการแบบทีมงาน (Team Work) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะดำเนินงานในลักษณะของงานโครงการ (Project Management) ซึ่งเป็นได้รับการยอมรับว่าพลวัตในการทำงาน (New Dynamic) รูปแบบใหม่ที่จะส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์ในองค์กร [18], [19] ข้อค้นพบดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแบบจำลองการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของคูเปอร์ [20] ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัย 6 ประการที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยที่สำคัญ 1 ใน 6 ก็คือ ศักยภาพด้านกระบวนการในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งเชื่อว่าการดำเนินงานที่ประกอบไปด้วยผู้นำที่มีศักยภาพ มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร [21], [22] การวางแผนในการบริหารจัดการโครงการที่ดียังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารความซับซ้อนของตลาดที่มีการแข่งขันสูงกับการผลานกำลังความคิดของสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายให้อยู่ภายใต้นโยบายขององค์กร ซึ่งปัญหาที่มักจะพบในขณะทำงานที่มีการบริหารจัดการโครงการไม่มีประสิทธิภาพก็คือ สมาชิกในทีมไม่สามารถที่จะผลานความคิดสร้างสรรค์ให้อยู่ภายใต้กรอบการบริหารงานขององค์กรได้ [23], [24]

นอกจากนี้จากแบบจำลองที่ 4 พบว่าผลการดำเนินงานทางการตลาดมีอิทธิพลของต่ออัตราผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ($\beta = .329$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพที่พบว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบันที่ตลาดมีการแข่งขันกันสูง รสนิยมและพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้สถานประกอบการที่ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานทางการตลาดสามารถที่จะพัฒนา สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้ สำหรับในประเทศไทยพบว่าอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนได้ส่งผลให้สถานประกอบการหลายแห่งได้

ดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจบริการที่ประเทศไทยมีความถนัด ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการกับผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นสินค้าและบริการของภาคธุรกิจในประเทศไทยล้วนหันมาให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการตลาดมากยิ่งขึ้น [25] และในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้อย่างพารา ก็เช่นเดียวกัน เมื่อทำการพิจารณาถึงตลาดเฟอร์นิเจอร์ในทวีปเอเชีย โดยเฉพาะในประเทศจีน ก็พบว่า ทิศทางการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงมาก และนับตั้งแต่ที่ประเทศจีนได้มีนโยบายการเปิดประเทศเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศต้องนำแนวคิดทางการตลาดเข้ามาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะในกระบวนการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พฤติกรรมการบริโภคของชาวจีนที่มีการเลียนแบบวัฒนธรรมตะวันตกเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้นักออกแบบสามารถที่จะผสมผสานระหว่างความสวยงามแบบตะวันตกควบคู่กับความสวยงามของประเทศจีน [26] และเมื่อทำการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการวิจัยครั้งนี้ กับทฤษฎีวิวัฒนาการปรับเปลี่ยน (Adaptive Culture Theory) ซึ่งเสนอโดยคอทเลอร์ และเฮสเกต [27] ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการเพื่อนำมาใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางธุรกิจ ก็พบว่า มีความสอดคล้องกันอย่างยิ่ง เพราะว่าสถานประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จากไม้อย่างพารา ที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดย่อม ซึ่งโดยนัยยะของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าองค์กรดังกล่าวจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เหมาะสำหรับการนำรูปแบบการทำงานแบบทีมงานเข้ามาใช้ด้วยการผสมผสานบุคลากรที่มีความสามารถทั้งทางการตลาด ช่างฝีมือ และการบริหารจัดการโครงการเข้าด้วยกัน และค่านิยมในการทำงานขององค์กรดังกล่าวจะมุ่งเน้นการแก้ไขผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้ทุกแผนกได้มีส่วนร่วมใน

การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ [12], [28]

นอกจากนี้จากแบบจำลองที่ 4 พบว่าอิทธิพลของนวัตกรรมขององค์กรที่มีต่ออัตราผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ($\beta=0.330$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพที่พบว่า การนำนวัตกรรมทางการผลิตทั้งในด้านการผลิต การบริหารจัดการ และการตลาด เข้ามาใช้ในองค์กรจะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลทำให้อัตราผลสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอรินเจอร์จากไม้ยางพาราของสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางเพิ่มมากขึ้นได้ เป็นเพราะว่า รากฐานของรูปแบบของการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเกี่ยวกับไม้ของประเทศไทยเป็นในลักษณะของธุรกิจครอบครัว เครื่องมือสำหรับการผลิตสินค้าเป็นเทคโนโลยีขั้นต่ำ ใช้คนเป็นเครื่องมือหลักในการผลิต ซึ่งส่งผลเสียที่สำคัญคือ การผลิตสินค้าแต่ละชิ้นต้องใช้เวลาาน สินค้าขาดความคงทน และภาระหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น โดยที่พนักงานที่อยู่นอกฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เมื่อพิจารณาข้อค้นพบจากการวิจัยกับแบบจำลองวัฒนธรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (The Culture-NPD Model) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรม (Innovation) ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรเข้ามาใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การนำนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้จะส่งผลให้องค์กรเรียนรู้ทิศทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่จะผลักดันให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องของการพัฒนา จนกระทั่งนำไปสู่การเป็นผู้นำของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ [10], [13], [29]

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของสถานประกอบการควรวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรโดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน

ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางของการพัฒนาองค์กร และนำรูปแบบการดำเนินงานแบบโครงการเข้ามาใช้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้คิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับองค์กร ตลอดจนมีระบบจูงใจที่เหมาะสม มีการจัดสวัสดิการตามสมควรให้กับพนักงานทุกคน ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมารีโบทของลูกค้า ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานทุกคน

2. ผู้บริหารของสถานประกอบการควรจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมงานที่เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเฉพาะ โดยให้ความสำคัญกับการเลือกหัวหน้าโครงการที่มีความมุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ และมีประสบการณ์ทางด้านการทำงานเป็นที่มีการบริหารจัดการและการตลาด ตลอดจนเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรรวมทั้งควรมีการนำเอาวัฒนธรรมในการออกแบบที่ทันสมัยมาใช้โดยการใช้อคอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการออกแบบการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. สถานประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการตลาดทั้งในขั้นตอนก่อนเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้วยการสำรวจถึงความต้องการที่แท้จริง รสนิยมของผู้บริโภคที่มีต่อเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา เพื่อที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสินค้าใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่แท้จริง และให้ความสำคัญกับขั้นตอนทางการตลาดหลังจากที่ดำเนินการผลิตสินค้าใหม่เสร็จสิ้นแล้ว ด้วยการนำเทคนิคทางการตลาดที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างกลยุทธ์การขายสำหรับลูกค้า

4. สถานประกอบการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ควรมีการส่งบุคลากรไปพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ความรู้และความสามารถทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรนำ



ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ กลับเข้ามาใช้ในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- [1] M. E. Schofield, & M. Gregory, "The impact of uncertainty on product introduction in dispersed environments," *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 218(B7), pp. 749-763, 2004.
- [2] P. Oakley, "High-tech NPD success through faster overseas launch," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6, no.4, pp. 260-274, 1997.
- [3] สันธวรรณ สุภัทราประทีป, "สวทช. พัฒนา'เดาอบไม่' เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สนาม โครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย (iTAP)." 2553. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://ethaitrade.com/2010/export-watch/>
- [4] ลัญจรัชดา คทวณิช, "PHILOS เฟอร์นิเจอร์ไทย ขายไอเดียธรรมชาติร่วมสมัย," *โครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย (iTAP)* กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2553.
- [5] สมชาย จัตรรัตนา, iTAP ผลักดันอุตสาหกรรมไม้ยางพาราไทยสู่ตลาดโลก, กรุงเทพฯ: พีซี แอนด์ แอสโซซิเอทส์ คอนซัลติ้ง, 2553.
- [6] K. Sirawit, M. Somsak, P. Preecha, B. Yupapin, & K. Piyatamrong, "Business Intelligence in Thailand's Higher Educational Resources Management," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.2, no.1, pp. 84-87, 2010.
- [7] C. W. Chow, K. M. Haddad, & A. Wu, "Corporate culture and its relation to performance: a comparative study of Taiwanese and U.S. manufacturing firms," *Managerial Finance*, vol. 29, no.12, pp. 63-76, 2003.
- [8] G. Dowling, *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*, New York: Oxford University Press Inc., 2002.
- [9] A. Y. Nahm, M. A. Vonderembse, & X. A. Koufteros, "The impact of organizational clouture on time-based manufacturing and performance," *Decision Science*, vol. 35, no.4, pp. 579-606, 2004.
- [10] S. Sengupta & F. A. Bushman, "Organizational culture and new product performance: An exploratory investigation in high-technology firms," *American Marketing Association Conference Proceedings*, pp. 9, 391-398, 1998.
- [11] M. Stoica, J. Liao, & H. Welsch, "Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, no.3, pp. 251-266, 2004.
- [12] J. Waclawski, "Large-scale organizational change and performance: An empirical examination," *Human Resource Development Quarterly*, vol.13, no.3, pp. 289-305, 2002.
- [13] C. Nakata & K. Sivakumar, "National culture and new product development: An integrative review," *Journal of Marketin.*, vol. 60, no.1, 1996.
- [14] N. O'Regan & A. Ghobadian, "Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions." *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.54, no.2, pp. 61-69, 2005.
- [15] O.R. Holsti, *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- [16] สำนักงานโยธา, *การออกแบบบาทวิถี และเฟอร์นิเจอร์เพื่อส่งเสริมคุณภาพอาคาร และสิ่งแวดล้อม สำหรับคนพิการ และประชาชนทั่วไป*, กรุงเทพฯ: สถาบันตุยกรรม กองออกแบบ สำนักงานโยธา, 2540.



- [17] กาญจนา เอนอ่อน, *คู่มือการจัดและตกแต่ง: ห้องนอน*, กรุงเทพฯ: บ้านและสวน, 2544.
- [18] M. Moreno, "Introducing a platform strategy in product development," *International Journal of Production Economics*, vol. 60-61, no.20, pp. 145-153, 1999.
- [19] S. Ottosson, "Dynamic product development - DPD," *Technovation*, vol.24, no.3, pp. 207-217, 2004.
- [20] R. G. Cooper, "Why new industrial product fall," *Industrial Marketing Management*, vol.4 (January), pp. 315-326, 1975.
- [21] R. G. Cooper, "The dimensions of industrial new product success and failure," *Journal of Marketing*, vol. 43, no.3, pp. 93-103, 1979.
- [22] B. J. Zirger & M. A. Maidique, "A model of new product development: An empirical test," *Management Science*, vol. 36, no.7, pp. 867-883, 1990.
- [23] W. J. Kathryn & E. B. David, "The impact and management of cognitive gap in high performance product development organizations," *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 239, no.4, pp. 313-336, 2006.
- [24] R. J Nitin & N. D. Ford, "Product development resource allocation with foresight. European," *Journal of Operational Research*, vol. 160, no.1, pp. 72-87, 2005.
- [25] C. J. Craig & O'C. Aron, "Examining the Internal-External Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand," *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol.10, no.2, pp. 55-71, 2002.
- [26] D. Robb & B. Xie, "A Survey of Manufacturing Strategy and Technology in the Chinese Furniture Industry," *European Management Journal*, vol. 21, no.4, pp. 484-496, 2003.
- [27] J. P. Kotter & J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*, New York: Macmillan, 1992.
- [28] W. W. Burke & G. H. Litwin, "A causal model for organizational performance and change," *Journal of Management*, vol. 18, no. 3, pp. 532-545, 1992.
- [29] K. Throne & M. Smith, "According control and performance measurement in team working environment," *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, no.7, pp. 348-357, 2000.