

บทที่ 4

ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ ผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ ผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จจากบริษัท สตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้เพื่อนำเอาผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ อย่างไร และผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ตามกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกลุ่มประชากรของพนักงานบริษัทสตาร์สจำนวน 90 ตัวอย่าง โดยได้มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาเป็นจำนวน 44 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.88 ซึ่งสามารถ จำแนกกลุ่มประชากรตามสายงาน และตำแหน่งงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1
จำนวนประชากรทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำแนกตามสายงาน						ผลรวมร้อยละตามตำแหน่งงาน	รวม	ผลรวมร้อยละทั้งหมดตามสายงาน	การจัดกลุ่มตามระบบการบริหาร (Management system)
	Above Operation	Operation	Project & Development	Process/Test/ QRA/FA/IE	Production / Prod control / Logistics	Purchasing / Marketing / MIS				
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	1						16.67%	6	2.27%	กลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
ผู้อำนวยการอาวุโส (Senior Director)		2					33.33%		4.55%	
ผู้อำนวยการ (Director)		3					50.00%		6.82%	
ผลรวมร้อยละแบ่งตามสายงาน	16.67%	83.33%							13.64%	
ผู้จัดการแผนกอาวุโส (Senior Manager)			3	1		2	33.33%	18	13.64%	กลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution)
ผู้จัดการแผนก (Manager)				1	1	2	22.22%		9.09%	
ผู้จัดการฝ่าย (Section Manager)			4	3		1	44.44%		18.18%	
ผลรวมร้อยละแบ่งตามสายงาน			38.89%	27.78%	5.56%	27.78%			40.91%	
วิศวกรอาวุโส (Senior Engineer)			2	4			30.00%	20	13.64%	กลุ่มภาคปฏิบัติงาน (Operational)
วิศวกร (Engineer)			3	1			20.00%		9.09%	
พนักงานตามสายงาน และหัวหน้าพนักงานผลิต (Staff Officer & Operator Supervisor)			2	2	1	5	50.00%		22.73%	
ผลรวมร้อยละแบ่งตามสายงาน			35.00%	35.00%		25.00%			45.45%	
ผลรวมร้อยละทั้งหมดแบ่งตามสายงาน	2.27%	11.36%	31.82%	27.27%	4.55%	22.73%		44	100.00%	ทุกกลุ่ม

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มต่างๆ มีดังนี้

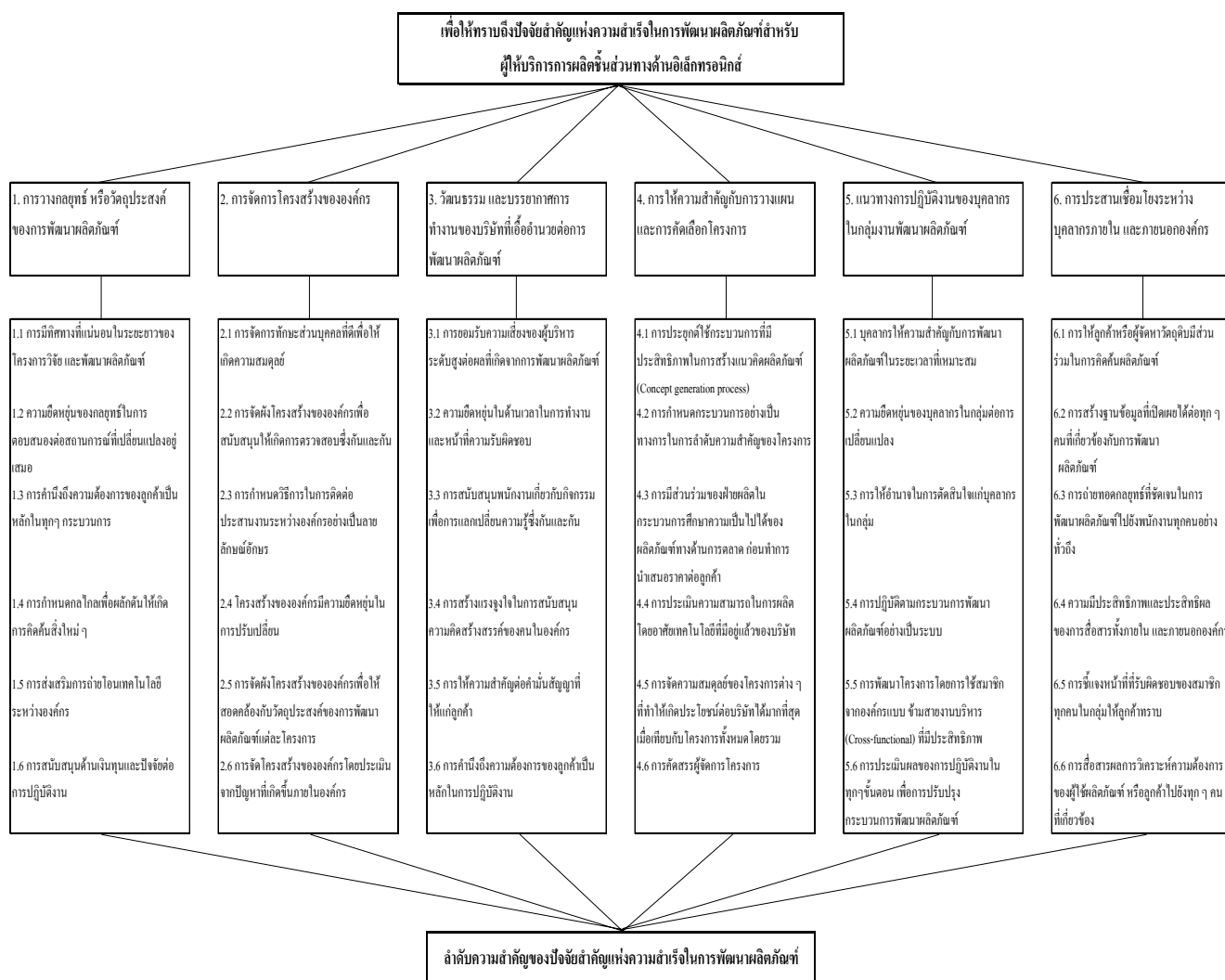
1. กลุ่มภาคปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามโดยมีจำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45.45 โดยแบ่งเป็นประชากรตามสายงานได้ดังนี้คือ Project and Development จำนวน 7 คน หรือร้อยละ 35.00 ซึ่งเป็นสายงานที่มีจำนวนประชากรเท่ากับสายงาน Process / Test / QRA / FA / IE จำนวน 7 คน หรือร้อยละ 35.00 สายงาน Purchasing / Marketing / MIS จำนวน 5 คน หรือร้อยละ 25.00 โดยไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในสายงาน Production / Production Control / Logistics จากจำนวนประชากรทั้งหมดในกลุ่มนี้แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานวิศวกรอาวุโสจำนวน 6 คน หรือร้อยละ 30.00 ตำแหน่งงานวิศวกรจำนวน 4 คน หรือร้อยละ 20.00 ตำแหน่งพนักงานจำนวน 10 คน หรือร้อยละ 50.00 ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด

2. กลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ เป็นกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนรองลงมาโดยมีจำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.91 โดยแบ่งเป็นประชากรตามสายงานได้ดังนี้คือ Project and Development จำนวน 7 คน หรือร้อยละ 38.89 ซึ่งเป็นสายงานที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด สายงาน Process / Test / QRA / FA / IE และสายงาน Purchasing / Marketing / MIS จำนวนสายงานละ 5 คน หรือร้อยละ 27.78 สายงาน Production/Production Control/Logistics จำนวน 1 คน หรือร้อยละ 5.56 จากจำนวนประชากรทั้งหมดในกลุ่มนี้แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายจำนวน 8 คน หรือร้อยละ 44.44 ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด ตำแหน่งงานผู้จัดการแผนกอาวุโส จำนวน 6 คน หรือร้อยละ 33.33 และตำแหน่งงานผู้จัดการแผนกจำนวน 4 คน หรือร้อยละ 22.22

3. กลุ่มกำหนดกลยุทธ์ เป็นกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุดโดยมีจำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.64 โดยแบ่งเป็นประชากรตามสายงานได้ดังนี้คือสายงาน Operation จำนวน 5 คน หรือร้อยละ 83.33 ซึ่งเป็นสายงานที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด และสายงาน Above Operation จำนวน 1 คน หรือร้อยละ 16.67 จากจำนวนประชากรทั้งหมดในกลุ่มนี้แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน หรือร้อยละ 50.00 ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด ตำแหน่งงานผู้อำนวยการอาวุโส จำนวน 2 คน หรือร้อยละ 33.33 และตำแหน่งงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 1 คน หรือร้อยละ 16.67

4.2 ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กล่าวถึงบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในช่วงปี ค.ศ. 1995 - 2005 ไว้โดยละเอียด โดยสามารถประเมิน แจกแจง และจัดกลุ่มปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิระดับชั้น ดังภาพที่ 4.1 ซึ่งประกอบด้วย ระดับชั้นที่ 1 (หรือวัตถุประสงค์) ระดับชั้นที่ 2 (ปัจจัยหลัก 6 ปัจจัย) ระดับชั้นที่ 3 (ปัจจัยรอง 36 ปัจจัย) และระดับชั้นที่ 4 (ผลลัพธ์)



ภาพที่ 4.1

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการผลิตภัณฑ์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคกระบวนการตัดสินใจ AHP (Analytic Hierarchy Process) โดยใช้โปรแกรม Expert Choice 2000 ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดของการวิเคราะห์ไว้ในตารางที่ 4.2 – 4.9 โดยได้สรุปลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยรองในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ดังตารางที่ 4.9 และแผนภูมิแท่งที่ 4.9 โดยมีข้อกำหนดของค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) ดังต่อไปนี้

- ค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้องไม่ควรเกินร้อยละ 10 สำหรับการเปรียบเทียบ 5 ปัจจัยขึ้นไป

4.3 วิเคราะห์ผลการจัดลำดับความสำคัญตามกลุ่มประชากร

4.3.1 วิเคราะห์ผลการจัดลำดับความสำคัญของประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลักและการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรองโดยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามของประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ มาประมวลผลหาค่าเฉลี่ยความสำคัญซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์

ค่าเฉลี่ยความไม่สอดคล้องร้อยละ 7.83

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	14.43%	1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.06%
		1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.21%
		1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	3.86%
		1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	1.57%
		1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	1.10%
		1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	2.64%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	26.96%	2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	4.82%
		2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.83%
		2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	1.73%
		2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	5.96%
		2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละ โครงการ	7.98%
		2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	2.64%
3. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	13.13%	3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.62%
		3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.06%
		3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1.27%
		3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.24%
		3.5 การให้ความสำคัญต่อความมั่นคงสัญญาที่ให้แกลูกค้า	3.62%
		3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.33%

ตารางที่ 4.2

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.09%	4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	3.84%
		4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	2.97%
		4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	2.25%
		4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	2.40%
		4.5 การจัดความสมดุลของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	2.84%
		4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการ	3.79%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	12.68%	5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	1.53%
		5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	1.59%
		5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	3.43%
		5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	1.46%
		5.5 การพัฒนาโครงการ โดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.91%
		5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.77%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.72%	6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	2.68%
		6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.44%
		6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	1.57%
		6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.36%
		6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.72%
		6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	2.95%

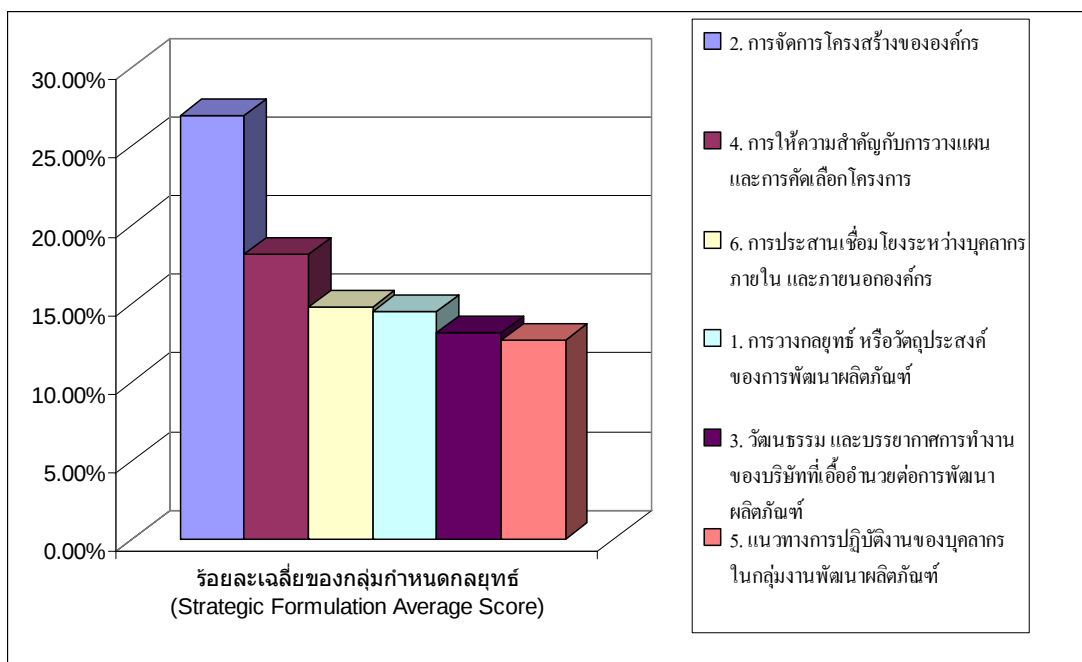
4.3.1.1 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลัก

ผลการวิจัยดังตารางที่ 4.3 และภาพที่ 4.2 พบว่าประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ให้น้ำหนักความสำคัญกับการจัดการโครงสร้างขององค์กรมากที่สุดร้อยละ 26.96 ส่วนปัจจัยที่มีน้ำหนักความสำคัญรองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.09 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.72 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 14.43 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 13.13 และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3

การจัดลำดับของปัจจัยหลักของกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยหลัก)	ร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation Average Score)
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	26.96%
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.09%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.72%
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	14.43%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	13.13%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	12.68%



ภาพที่ 4.2

แผนภูมิแท่งการเปรียบเทียบสัดส่วนคะแนนของปัจจัยหลักของกลุ่มกำหนดกลยุทธ์

4.3.1.2 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรอง

จากภาพที่ 4.3 แสดงแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนปัจจัยสำคัญปริมาณน้อยๆ แต่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างสูงตามหลักการของพาเรโต (Vital few, 80 : 20) แผนภาพนี้ช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพของปัจจัยรองต่างๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากการนำค่าเฉลี่ยร้อยละมาสร้างเป็นแผนภูมิที่มีการจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ทำให้มองเห็นว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด และควรจะต้องคัดเลือกปัจจัยใดมาวิเคราะห์เป็นลำดับแรกๆ

โดยแผนภูมิแท่งที่ได้จะแสดงความสัมพันธ์ของการจัดลำดับของปัจจัยรอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ส่วนแผนภูมิเส้นแสดงความสัมพันธ์ร้อยละสะสมของปัจจัยรองทั้งหมด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ผู้ที่ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยอ้างถึงการคัดเลือกปัจจัยสำคัญด้วยวิธีแผนภูมิแท่งการจัดลำดับ ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยรองทั้งหมดนั้น จะได้ปัจจัยรองทั้งหมด 15 ปัจจัย โดยคิดเป็นร้อยละ 41.66 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมด

ซึ่งมีส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 60.79 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ถูกอธิบายดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ปัจจัยรองที่ 2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 7.98 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 2 ปัจจัยรองที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนร้อยละ 5.96 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 3 ปัจจัยรองที่ 2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลร้อยละ 4.82 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 4 ปัจจัยรองที่ 6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรร้อยละ 4.36 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 5 ปัจจัยรองที่ 1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าร้อยละ 3.86 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 6 ปัจจัยรองที่ 4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process) ร้อยละ 3.84 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 7 ปัจจัยรองที่ 2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกันร้อยละ 3.83 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 8 ปัจจัยรองที่ 4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการร้อยละ 3.79 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 9 ปัจจัยรองที่ 3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แกลูกค้าร้อยละ 3.62 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 10 ปัจจัยรองที่ 5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่มร้อยละ 3.43 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 5 คือ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 11 ปัจจัยรองที่ 3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงานร้อยละ 3.33 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 12 ปัจจัยรองที่ 1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอร้อยละ 3.21 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 13 ปัจจัยรองที่ 4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการร้อยละ 2.97 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 14 ปัจจัยรองที่ 6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องร้อยละ 2.95 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 15 ปัจจัยรองที่ 4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทร้อยละ 2.84 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

จากการวิเคราะห์พบว่าจากปัจจัยรอง 15 ลำดับแรกตามที่ได้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญนั้นเมื่อนำผลรวมของแต่ละปัจจัยรองมารวมกันจะพบว่า

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร จัดเป็นลำดับที่ 1 รวมได้เป็นร้อยละ 22.59

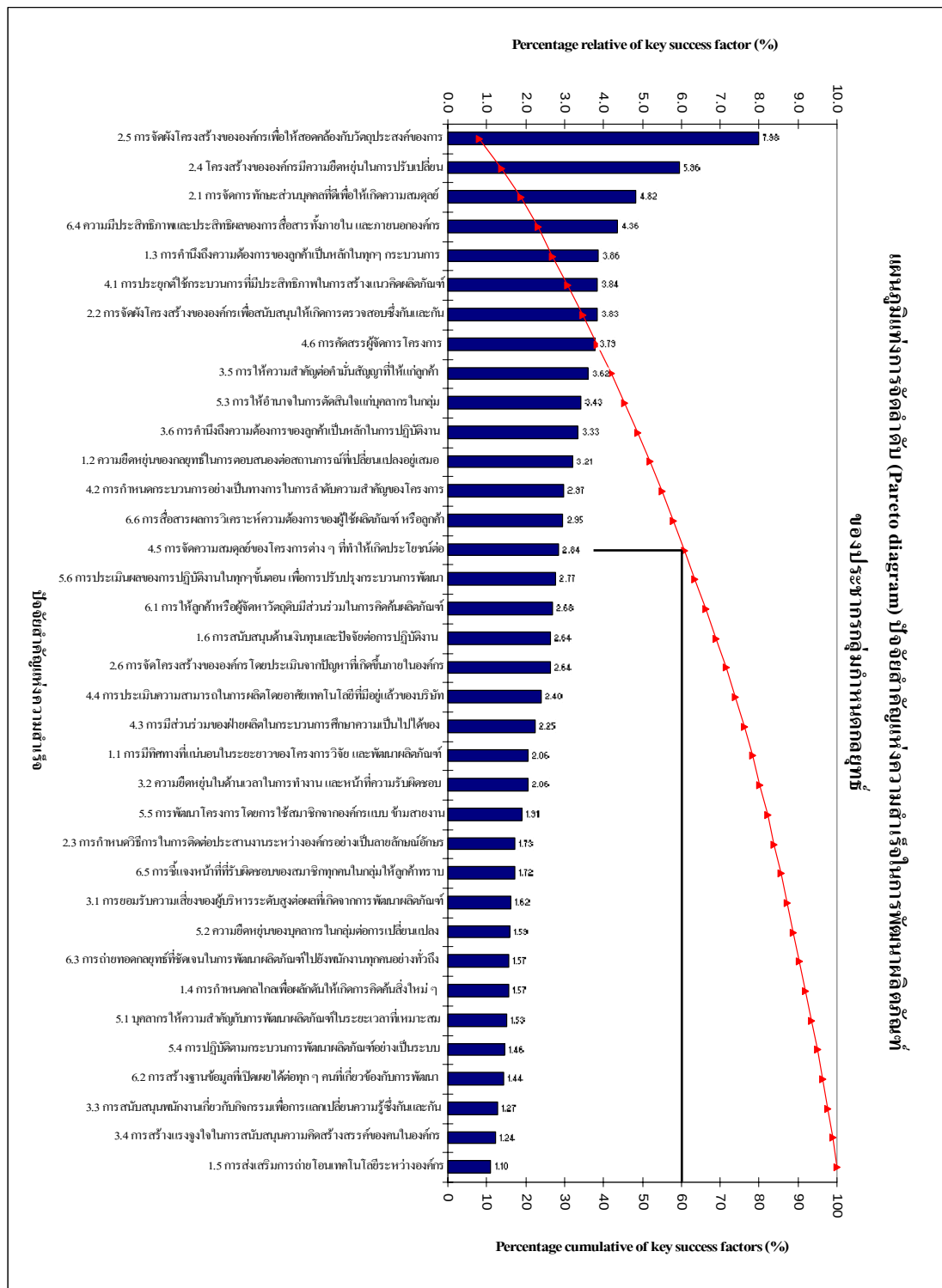
ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ จัดเป็นลำดับที่ 2 รวมได้เป็นร้อยละ 13.44

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 ร้อยละ 7.31 ปัจจัยหลักที่ 1 ร้อยละ 7.07 และปัจจัยหลักที่ 3 ร้อยละ 6.95 โดยค่าร้อยละที่ได้นั้นใกล้เคียงกันมาก ไม่มีความแตกต่างเป็นนัยสำคัญ

ขณะที่ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 6 รวมได้เป็นร้อยละ 3.43 ซึ่งน้อยที่สุด

ผลการศึกษาพบว่าประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร มากที่สุด ร้อยละ 26.96 ส่วนปัจจัยที่มีน้ำหนักความสำคัญรองลงมาคือ การให้

ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.09 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.72 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 14.43 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 13.13 และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.68 โดยประชากรในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีหน้าที่หลักในการจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อการเจริญเติบโตตลอดจนความมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการของบริษัทในด้านความคล่องตัว การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว มีการตรวจสอบได้อย่างง่ายดาย ไม่ซับซ้อน และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด



ภาพที่ 4.3

แสดงแผนภูมิแท่งการจัดลำดับ (Pareto Diagram) ปัจจัยรองทั้งหมดที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์

4.3.2 วิเคราะห์ผลการจัดลำดับความสำคัญของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution)

จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลักและการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรองโดยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ มาประมวลผลหาค่าเฉลี่ยความสำคัญซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ

ค่าเฉลี่ยความไม่สอดคล้องร้อยละ 8.39

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
1. การวางแผนกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	25.94%	1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	4.34%
		1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.16%
		1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	7.81%
		1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	2.95%
		1.5 การส่งเสริมการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	2.58%
		1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	4.10%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	20.21%	2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	2.47%
		2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.69%
		2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.63%
		2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	3.59%
		2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละ โครงการ	4.07%
		2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กร โดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	3.76%
3. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของ บริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	10.66%	3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.59%
		3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.73%
		3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.72%
		3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.29%
		3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า	3.26%
		3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.06%

ตารางที่ 4.4

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (ต่อ)

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	20.53%	4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	3.06%
		4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	3.37%
		4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	4.01%
		4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	3.10%
		4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	4.11%
		4.6 การคัดสรรผู้จัดการ โครงการ	2.89%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	9.52%	5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	1.54%
		5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	1.59%
		5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	1.28%
		5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	1.73%
		5.5 การพัฒนาโครงการ โดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	0.87%
		5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.51%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	13.14%	6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	1.37%
		6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.04%
		6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	1.72%
		6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.30%
		6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.70%
		6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	3.02%

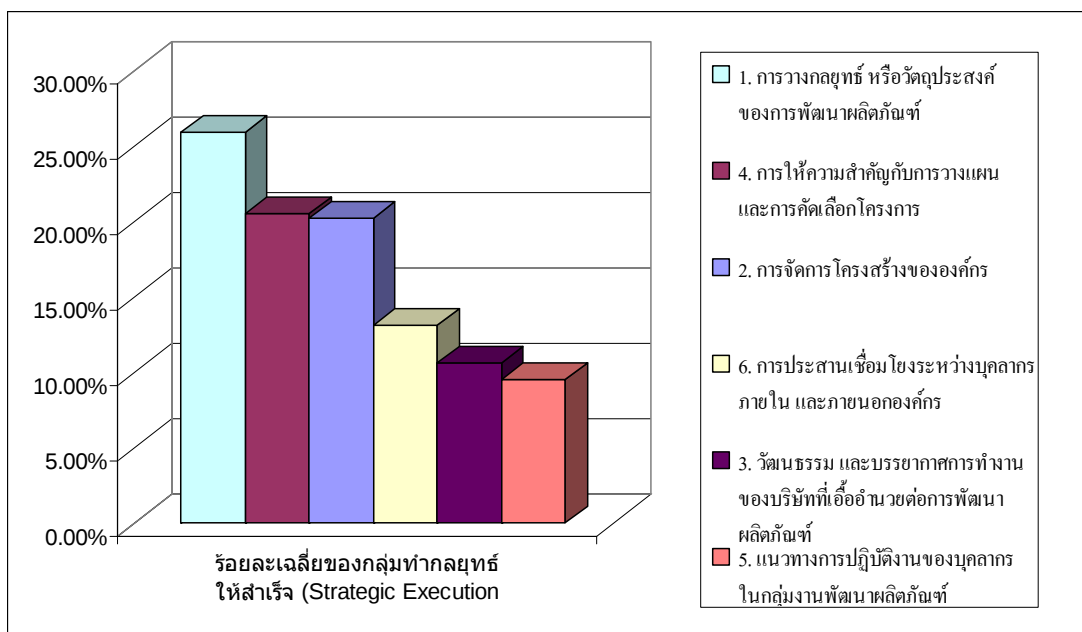
4.3.2.1 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลัก

ผลการวิจัยดังตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.4 พบว่าประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ให้น้ำหนักความสำคัญกับการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 25.94 มากที่สุด ความสำคัญรองลงมาคือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 20.53 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 20.21 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 13.14 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 10.66 และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5

จัดลำดับของปัจจัยหลักของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution)

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยหลัก)	ร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution Average Score)
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	25.94%
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	20.53%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	20.21%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	13.14%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	10.66%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	9.52%



ภาพที่ 4.4

แผนภูมิแท่งการเปรียบเทียบสัดส่วนคะแนนของปัจจัยหลักของกลุ่มท่ากลยุทธ์ให้สำเร็จ

4.3.2.2 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรอง

จากภาพที่ 4.5 แสดงแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนปัจจัยสำคัญปริมาณน้อยๆ แต่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างสูงตามหลักการของพาเรโต (Vital few, 80 : 20) แผนภาพนี้ช่วยทำให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพของปัจจัยรองต่างๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากการนำค่าเฉลี่ยร้อยละมาสร้างเป็นแผนภูมิที่มีการจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ทำให้มองเห็นว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด และควรจะต้องคัดเลือกปัจจัยใดมาวิเคราะห์เป็นลำดับแรกๆ ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยรองทั้งหมดนั้น จะได้ปัจจัยรองทั้งหมด 15 ปัจจัย โดยคิดเป็นร้อยละ 41.66 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมด ซึ่งมีส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 59.73 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ถูกอธิบายดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ปัจจัยรองที่ 1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าร้อยละ 7.81 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 2 ปัจจัยรองที่ 1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 4.34 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 3 ปัจจัยรองที่ 1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอร้อยละ 4.16 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 4 ปัจจัยรองที่ 4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทร้อยละ 4.11 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 5 ปัจจัยรองที่ 1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยในการปฏิบัติงานร้อยละ 4.10 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 6 ปัจจัยรองที่ 2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 4.07 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 7 ปัจจัยรองที่ 4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้าร้อยละ 4.01 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 8 ปัจจัยรองที่ 2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรร้อยละ 3.76 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 9 ปัจจัยรองที่ 2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกันร้อยละ 3.69 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 10 ปัจจัยรองที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนร้อยละ 3.59 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 11 ปัจจัยรองที่ 4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการร้อยละ 3.37 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 12 ปัจจัยรองที่ 6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรร้อยละ 3.30 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 13 ปัจจัยรองที่ 3.5 การให้ความสำคัญต่อค่านิยมสัญญาที่ให้แก่ลูกค้าร้อยละ 3.26 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 14 ปัจจัยรองที่ 4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัทร้อยละ 3.10 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 15 ปัจจัยรองที่ 3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงานร้อยละ 3.06 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์พบว่าจากปัจจัยรอง 15 ลำดับแรกตามที่ได้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญนั้นเมื่อนำผลรวมของแต่ละปัจจัยรองมารวมกันจะพบว่า

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 1 รวมได้เป็นร้อยละ 20.41

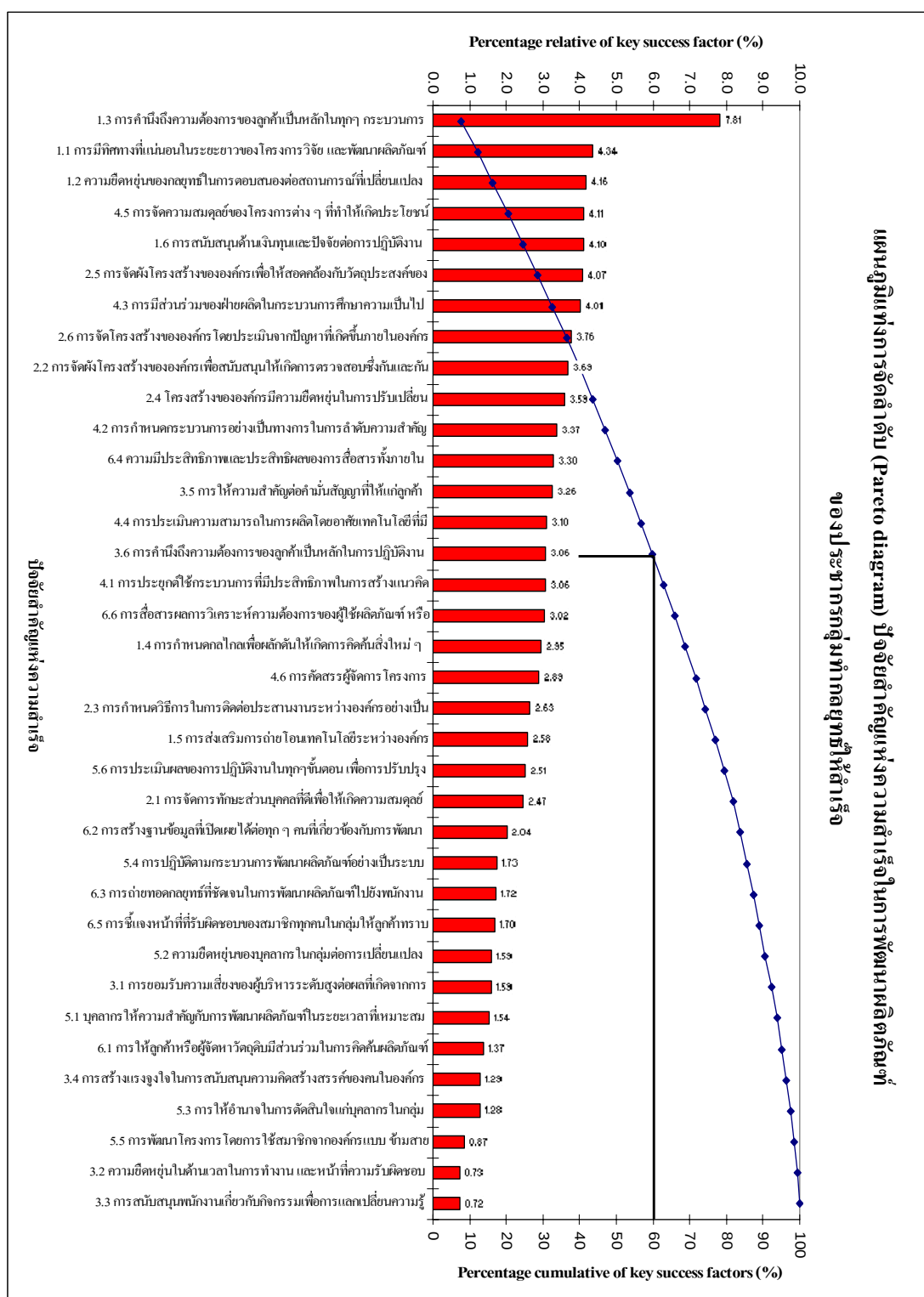
ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร จัดเป็นลำดับที่ 2 รวมได้เป็นร้อยละ 15.11 และผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ จัดเป็นลำดับที่ 3 รวมได้เป็นร้อยละ 14.59 ซึ่งได้ร้อยละรวมปานกลางที่ใกล้เคียงกันไม่มีความแตกต่างเป็นนัยสำคัญ

ขณะที่ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 ร้อยละ 6.32 และปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 ร้อยละ 3.29 ได้ร้อยละรวมในระดับที่น้อยที่ใกล้เคียงกัน

โดยที่ปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นไม่ได้รับความสำคัญอยู่ในกลุ่มร้อยละ 59.73 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution) ที่จะให้ลำดับความสำคัญต่อปัจจัยหลักที่ 5 เป็นลำดับสุดท้ายและน้อยที่สุด

ผลการศึกษาพบว่าประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นั้นได้ให้

ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากที่สุดคือร้อยละ 25.94 นั่นก็เพราะว่าหน้าที่หลักที่สำคัญของประชากรกลุ่มนี้ในองค์กรคือ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัท โดยประชากรกลุ่มนี้มีหน้าที่หลักที่จะต้องทำให้กลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้นั้นประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการวางกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ทิศทางที่แน่นอนของกลยุทธ์ และความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ประชากรกลุ่มนี้ทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ยังได้คำนึงถึงการให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการร้อยละ 20.53 และการจัดโครงสร้างขององค์กร ร้อยละ 20.21 เป็นลำดับถัดมา เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องมีการวางแผนและคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม และมีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้รองรับกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้และโครงการที่บริษัทได้คัดเลือก เพื่อให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้



ภาพที่ 4.5

แผนภูมิแท่งการจัดลำดับ (Pareto Diagram) ปัจจัยรองทั้งหมดที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ

4.3.3 วิเคราะห์ผลการจัดลำดับความสำคัญของประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (Operational)

จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลักและการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรองโดยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามของประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน มาประมวลผลหาค่าเฉลี่ยความสำคัญซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของของประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน

ค่าเฉลี่ยความไม่สอดคล้องร้อยละ 8.65

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
1. การวางกลยุทธ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	21.61%	1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.20%
		1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.33%
		1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	5.65%
		1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	3.09%
		1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	1.91%
		1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	4.42%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	15.13%	2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	2.28%
		2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	1.94%
		2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	1.68%
		2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	2.38%
		2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	3.53%
		2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กร โดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	3.32%
3. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	14.79%	3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.40%
		3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.53%
		3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1.98%
		3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	2.30%
		3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แกลูกค้า	3.37%
		3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.22%

ตารางที่ 4.6

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของของประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.70%	4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	3.46%
		4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	2.77%
		4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	3.54%
		4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	3.13%
		4.5 การจัดความสมดุลของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	3.73%
		4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการ	2.07%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	15.14%	5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	2.00%
		5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	2.23%
		5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	2.36%
		5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	2.94%
		5.5 การพัฒนาโครงการ โดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.83%
		5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.78%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.64%	6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	1.52%
		6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.31%
		6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	2.79%
		6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.05%
		6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.82%
		6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	3.15%

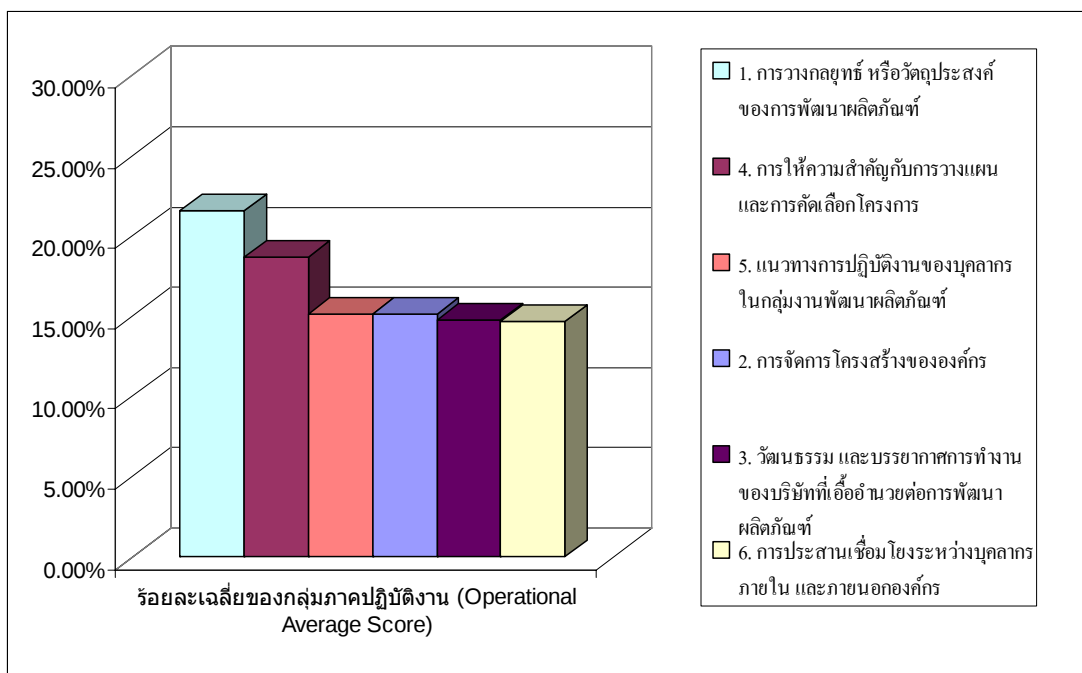
4.3.3.1 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลัก

ผลการวิจัยดังตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.6 พบว่าประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน ให้น้ำหนักความสำคัญกับการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 21.61 มากที่สุด ความสำคัญรองลงมาคือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.70 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 15.14 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 15.13 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 14.79 และการประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7

การจัดลำดับของปัจจัยหลักของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (Operational)

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยหลัก)	ร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (Operational Average Score)
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	21.61%
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.70%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	15.14%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	15.13%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	14.79%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.64%



ภาพที่ 4.6

แผนภูมิแท่งการเปรียบเทียบสัดส่วนคะแนนของปัจจัยหลักของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน

4.3.3.2 การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรอง

จากภาพที่ 4.7 แสดงแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนปัจจัยสำคัญปริมาณน้อยๆ แต่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างสูงตามหลักการของพาเรโต (Vital few , 80 : 20) แผนภาพนี้ช่วยทำให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพของปัจจัยรองต่างๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากการนำค่าเฉลี่ยร้อยละมาสร้างเป็นแผนภูมิที่มีการจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ทำให้มองเห็นว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด และควรจะต้องคัดเลือกปัจจัยใดมาวิเคราะห์เป็นลำดับแรกๆ ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยรองทั้งหมดนั้น จะได้ปัจจัยรองทั้งหมด 17 ปัจจัย โดยคิดเป็นร้อยละ 47.22 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมด ซึ่งมีส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 59.91 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ถูกอธิบายดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ปัจจัยรองที่ 1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าร้อยละ 5.65 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 2 ปัจจัยรองที่ 1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยในการปฏิบัติงานร้อยละ 4.42 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 3 ปัจจัยรองที่ 5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 3.78 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 5 คือ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 4 ปัจจัยรองที่ 4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทร้อยละ 3.73 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 5 ปัจจัยรองที่ 4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้าร้อยละ 3.54 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 6 ปัจจัยรองที่ 2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 3.53 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 7 ปัจจัยรองที่ 4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process) ร้อยละ 3.46 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 8 ปัจจัยรองที่ 3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แกลูกค้าร้อยละ 3.37 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 9 ปัจจัยรองที่ 1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอร้อยละ 3.33 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 10 ปัจจัยรองที่ 2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรร้อยละ 3.32 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 11 ปัจจัยรองที่ 3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงานร้อยละ 3.22 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 12 ปัจจัยรองที่ 1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 3.20 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 13 ปัจจัยรองที่ 6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องร้อยละ 3.15 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 14 ปัจจัยรองที่ 4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัทร้อยละ 3.13 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 15 ปัจจัยรองที่ 1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ร้อยละ 3.09 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 16 ปัจจัยรองที่ 6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรร้อยละ 3.05 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 17 ปัจจัยรองที่ 5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบร้อยละ 2.94 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 5 คือ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์พบว่าจากปัจจัยรอง 17 ลำดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญนั้นเมื่อนำผลรวมของแต่ละปัจจัยรองมารวมกันจะพบว่า

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 1 รวมได้เป็นร้อยละ 19.70

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ จัดเป็นลำดับที่ 2 รวมได้เป็นร้อยละ 13.86

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร จัดเป็นลำดับที่ 3 รวมได้เป็นร้อยละ 6.85

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 5 คือ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 4 รวมได้เป็นร้อยละ 6.73

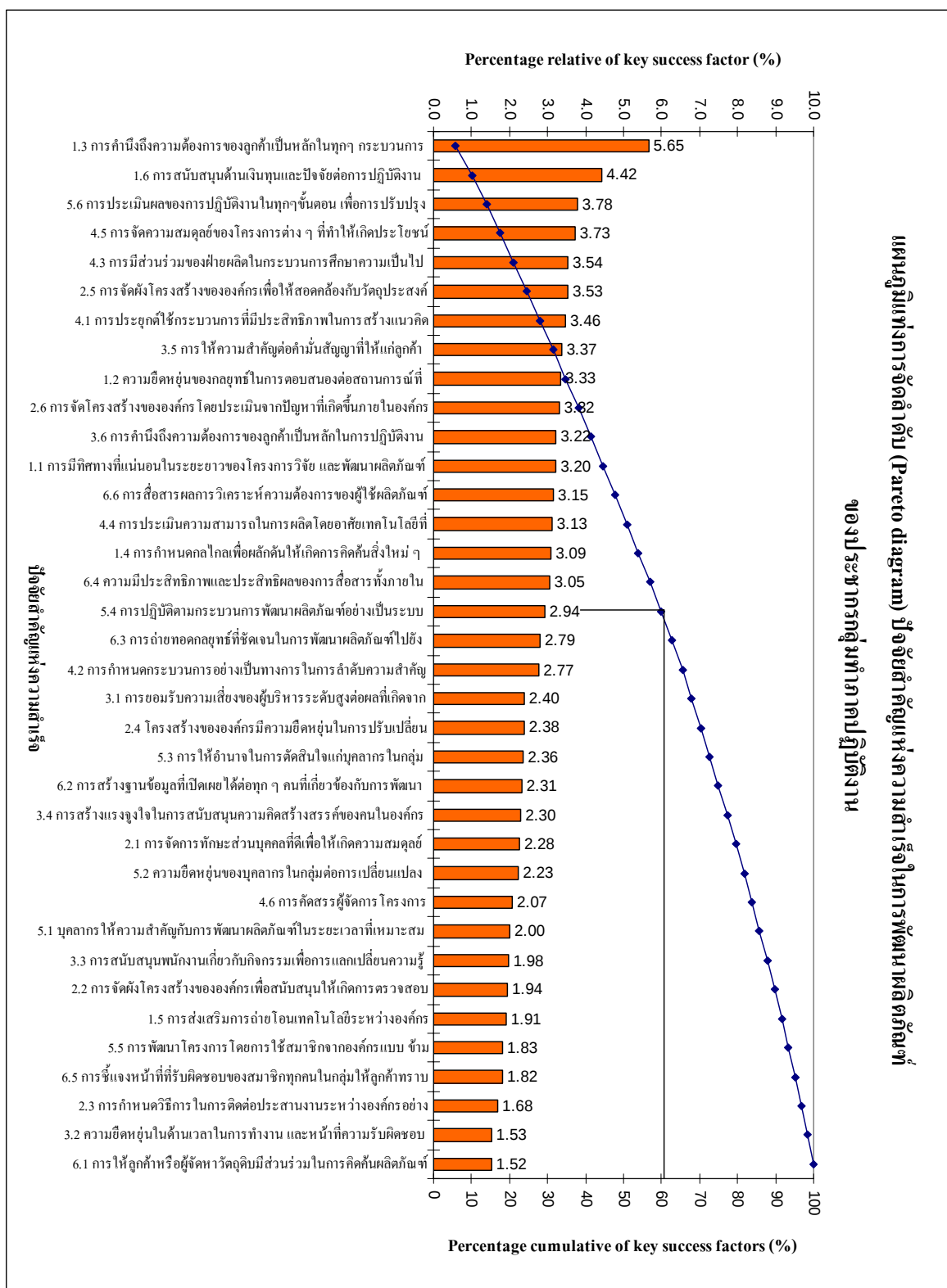
ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 5 รวมได้เป็นร้อยละ 6.58

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร จัดเป็นลำดับที่ 6 รวมได้เป็นร้อยละ 6.2

ผลการศึกษาพบว่าประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน ได้ให้ความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดกับการวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 21.61 มากที่สุด ความสำคัญของลงมาคือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.70

ในขณะที่ การจัดการโครงสร้างขององค์กร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร จะได้ผลรวมร้อยละที่ใกล้เคียงกัน

เนื่องจากว่า ประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงานนั้นคำนึงถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง อีกทั้งยังสนับสนุนงานในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยตรง ซึ่งการวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการคัดเลือกโครงการและการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้มีความสำคัญอย่างมากต่อประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.7

แผนภูมิแท่งการจัดลำดับ (Pareto Diagram) ปัจจัยรองทั้งหมดที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน

4.4 วิเคราะห์ผลการจัดลำดับความสำคัญโดยรวม

จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยหลักและการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญจากปัจจัยรองโดยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาประมวลผลจากนั้นจึงทำการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มเมื่อนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยความสำคัญซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	18.60%	1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.86%
		1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.50%
		1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	5.23%
		1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	2.13%
		1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	1.62%
		1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	3.26%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	23.75%	2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	3.86%
		2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.60%
		2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.00%
		2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	4.89%
		2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	6.36%
		2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	3.04%
3. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	12.55%	3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.69%
		3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.61%
		3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1.18%
		3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.36%
		3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แกลูกค้า	3.48%
		3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.24%

ตารางที่ 4.8

ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำคัญแห่งความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ			
ปัจจัยหลัก	ระดับความสำคัญ	ปัจจัยรอง	ระดับความสำคัญ
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.88%	4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	3.57%
		4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	3.07%
		4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	2.90%
		4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	2.68%
		4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	3.31%
		4.6 การคัดสรรผู้จัดการ โครงการ	3.35%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	11.98%	5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	1.58%
		5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	1.65%
		5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	2.68%
		5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	1.69%
		5.5 การพัฒนาโครงการ โดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.59%
		5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.79%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.24%	6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	2.17%
		6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.71%
		6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	1.74%
		6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.91%
		6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.72%
		6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	2.99%

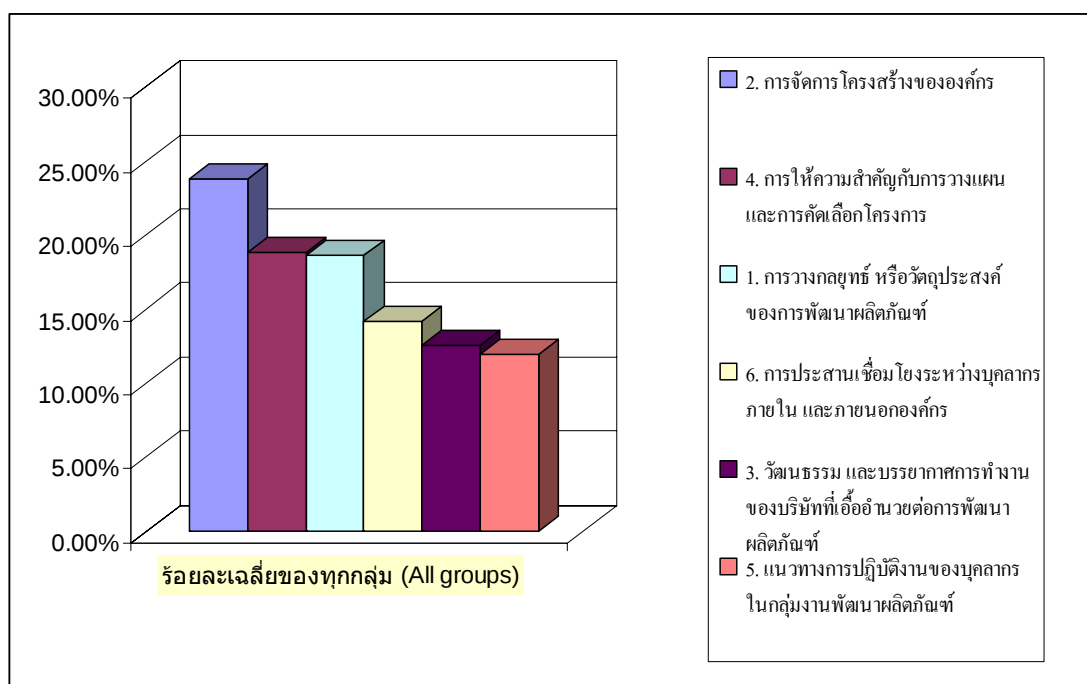
4.4.1 วิเคราะห์ลำดับความสำคัญโดยรวมของปัจจัยหลัก

จากผลการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 4.9 และภาพที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกรและพนักงานตามสายงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญและมีผลผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 21.97 มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.88 ปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 18.60 ปัจจัยหลักที่ 6 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.24 ปัจจัยหลักที่ 3 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.55 และปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 11.98 ตามลำดับ ในที่นี้จะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 21.97 มากที่สุด และปัจจัยหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการกับปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 18.88 และ 18.60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจากประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้น เห็นว่าการจัดโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่มีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัด

อย่างไรก็ดีหากพิจารณาผลการวิจัยในระดับภาพรวมแล้ว จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนปัจจัยหลักแรก 3 ปัจจัยในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้นเห็นว่าปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละเฉลี่ยคะแนนของปัจจัยหลัก
ของบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยหลัก)	ร้อยละเฉลี่ยของทุกกลุ่ม (All groups)
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	23.75%
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.88%
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	18.60%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.24%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	12.55%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	11.98%



ภาพที่ 4.8

แผนภูมิแท่งการเปรียบเทียบสัดส่วนคะแนนของปัจจัยหลักของ
บริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

4.4.2 วิเคราะห์ลำดับความสำคัญโดยรวมของปัจจัยรอง

จากภาพที่ 4.9 แสดงแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนปัจจัยสำคัญปริมาณน้อยๆ แต่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างสูงตามหลักการของพาเรโต (Vital few , 80 : 20) แผนภาพนี้ช่วยทำให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพของปัจจัยรองต่างๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากการนำค่าเฉลี่ยร้อยละมาสร้างเป็นแผนภูมิที่มีการจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ทำให้มองเห็นว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด และควรจะต้องคัดเลือกปัจจัยใดมาวิเคราะห์เป็นลำดับแรกๆ ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยรองนั้น จะได้ปัจจัยรองทั้งหมด 16 ปัจจัย โดยคิดเป็นร้อยละ 44.44 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมด ซึ่งมีส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 60.66 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ถูกอธิบายดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 ปัจจัยรองที่ 2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 6.36 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 2 ปัจจัยรองที่ 1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าร้อยละ 5.23 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 3 ปัจจัยรองที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนร้อยละ 4.89 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 4 ปัจจัยรองที่ 6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรร้อยละ 3.91 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

อันดับที่ 5 ปัจจัยรองที่ 2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลร้อยละ 3.86 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 6 ปัจจัยรองที่ 2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกันร้อยละ 3.60 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 7 ปัจจัยรองที่ 4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process) ร้อยละ 3.57 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 8 ปัจจัยรองที่ 1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอร้อยละ 3.50 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 9 ปัจจัยรองที่ 3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แก่ลูกค้าร้อยละ 3.48 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของ บริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 10 ปัจจัยรองที่ 4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการร้อยละ 3.35 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 11 ปัจจัยรองที่ 4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทร้อยละ 3.31 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 12 ปัจจัยรองที่ 1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยในการปฏิบัติงานร้อยละ 3.26 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 คือ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 13 ปัจจัยรองที่ 3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงานร้อยละ 3.24 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของ บริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 14 ปัจจัยรองที่ 4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการร้อยละ 3.07 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ

อันดับที่ 15 ปัจจัยรองที่ 2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรร้อยละ 3.04 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร

อันดับที่ 16 ปัจจัยรองที่ 6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องร้อยละ 2.99 ซึ่งเป็นปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร

จากการวิเคราะห์พบว่าจากปัจจัยรอง 16 ลำดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญนั้นเมื่อนำผลรวมของแต่ละปัจจัยรองมารวมกันจะพบว่า

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 2 คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร จัดเป็นลำดับที่ 1 รวมได้เป็นร้อยละ 21.75

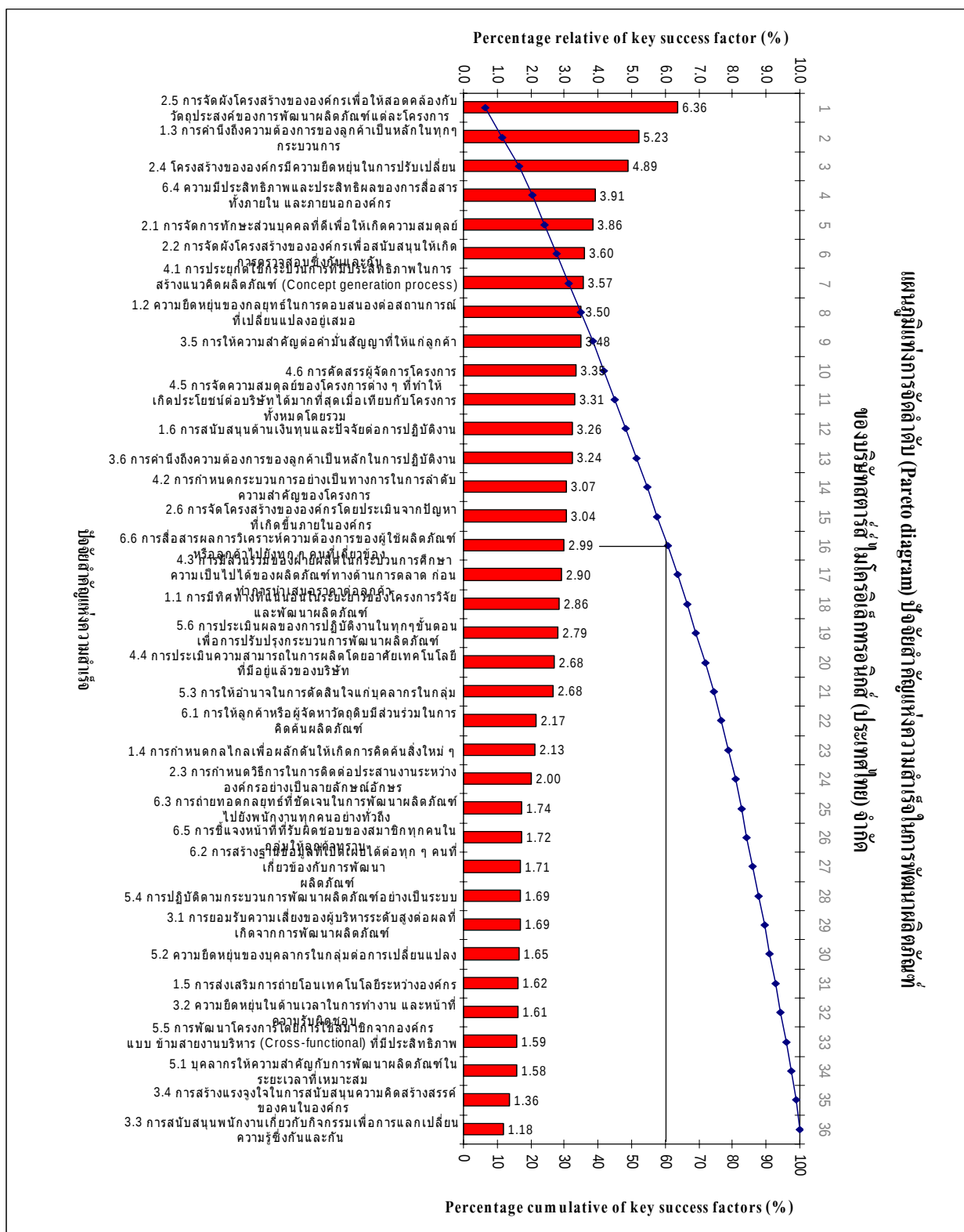
ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผน และการคัดเลือกโครงการ จัดเป็นลำดับที่ 2 รวมได้เป็นร้อยละ 13.29

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 3 รวมได้เป็นร้อยละ 11.99

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 6 คือ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร จัดเป็นลำดับที่ 4 รวมได้เป็นร้อยละ 6.90

ผลรวมของปัจจัยรองของปัจจัยหลักที่ 3 คือ วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดเป็นลำดับที่ 5 รวมได้เป็นร้อยละ 6.72

โดยที่ปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นไม่ได้รับความสำคัญอยู่ในกลุ่มร้อยละ 60.66 จากร้อยละสะสมทั้งหมดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการวิเคราะห์ประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (Strategic Execution) และประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (Operational) ที่จะให้ลำดับความสำคัญต่อปัจจัยหลักที่ 5 เป็นลำดับสุดท้าย และรองสุดท้าย



ภาพที่ 4.9

แผนภูมิแท่งการจัดลำดับ (Pareto Diagram) ปัจจัยรองทั้งหมดที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสตาร์ส์

ผลการวิจัยโดยรวมในระดับองค์กรหลังจากทำการประเมินตามน้ำหนักความสำคัญของแต่ละกลุ่มพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกรและพนักงานตามสายงาน และเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญและมีส่วนผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จ ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 การจัดการโครงสร้างขององค์กรมากที่สุด คือ ร้อยละ 23.75 รองลงมาคือ ปัจจัยหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.88 ปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 18.60 ปัจจัยหลักที่ 6 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.24 ปัจจัยหลักที่ 3 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.50 และปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 11.98 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 การจัดการโครงสร้างขององค์กร มากอย่างเห็นได้ชัด ส่วนปัจจัยหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการและปัจจัยหลักที่ 1 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 18.88 และ 18.60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจากประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้นเห็นว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด และการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการและการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่รองลงมา

ผลการวิจัยในระดับประชากรผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ประชากรกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ ให้น้ำหนักความสำคัญกับการจัดการโครงสร้างขององค์กรมากที่สุดร้อยละ 26.96 ส่วนปัจจัยที่มีน้ำหนักความสำคัญรองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.09 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.72 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 14.43 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 13.13 และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.68

ประชากรกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ให้น้ำหนักความสำคัญกับการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 25.94 มากที่สุด ความสำคัญรองลงมาคือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 20.53 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 20.21 การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ

13.14 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 10.66 และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 9.52

ประชากรกลุ่มภาคปฏิบัติงาน ให้น้ำหนักความสำคัญกับการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 21.61 มากที่สุด ความสำคัญรองลงมาก็คือการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการร้อยละ 18.70 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 15.14 การจัดการโครงสร้างขององค์กรร้อยละ 15.13 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 14.79 และการประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรร้อยละ 14.64 ตามลำดับ