

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย การวิจัยนี้ได้แบ่งปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยหลักและปัจจัยรองดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ผลการศึกษาสามารถนำมาหาน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยใช้หลักการของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อสร้างแผนภูมิลำดับชั้น จากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละปัจจัยเป็นคู่ๆ ทีละคู่ โดยเริ่มจากการเปรียบเทียบทั้งในส่วนของปัจจัยหลักและปัจจัยรอง ข้อมูลที่นำมาเปรียบเทียบวิเคราะห์กันนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกรและหัวหน้างานของบริษัทตัวอย่างคือบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จ จำนวนรวมทั้งสิ้น 44 ตัวอย่าง

5.1.1 สรุปผลการศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยของบริษัทตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง 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 วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ร้อยละ 12.55 และปัจจัยหลักที่ 5 แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน
พัฒนาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 11.98 ตามลำดับ

โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่ 2 การจัดการโครงสร้าง
ขององค์กร ส่วนปัจจัยหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการและปัจจัย
หลักที่ 1 การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อย
ละ 18.88 และ 18.60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจากประสบการณ์และความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้นเห็นว่าการจัดโครงสร้างขององค์กร การให้ความสำคัญกับการ
วางแผนและคัดเลือกโครงการและการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็น
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่มีความสำคัญมาก

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยรองต่างๆ ในแต่ละ
กลุ่มของปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้รับจ้างช่วงอุตสาหกรรม
การผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยนั้นบริษัทตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยรองใน
กลุ่มต่างๆ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยหลักด้านการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ
 - ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
อยู่เสมอ
 - การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน
 - การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
 - การส่งเสริมการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์กร
2. ปัจจัยหลักด้านการจัดการโครงสร้างขององค์กร
 - การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ
พัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ
 - โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน
 - การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์

- การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
- การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

3. ปัจจัยหลักด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

- การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า
- การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
- การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร
- การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

4. ปัจจัยหลักด้านการให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการ

- การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์
- การคัดสรรผู้จัดการโครงการ
- การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม
- การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ
- การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า
- การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท

5. ปัจจัยหลักด้านแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนา ผลิตภัณฑ์

- การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนเพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม
- การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ
- ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบข้ามสายงานบริหาร (cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ
- บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม

6. ปัจจัยหลักด้านการประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอก องค์กร

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าไปยังทุกๆ คนที่เกี่ยวข้อง
- การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์
- การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง
- การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ
- การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ทั้งนี้สามารถสรุปน้ำหนักความสำคัญปัจจัยหลักและปัจจัยรองของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้รับจ้างช่วงอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยได้ดังตารางที่ 5.1 และตารางที่ 5.2 และตามโครงสร้างลำดับชั้นได้ดังภาพที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

น้ำหนักความสำคัญปัจจัยหลักของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
ของบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 ซึ่งเป็นผู้รับจ้างช่วงอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ปัจจัยหลัก)	ร้อยละเฉลี่ยของทุกกลุ่ม ผู้ตอบแบบสอบถาม
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%

ตารางที่ 5.2

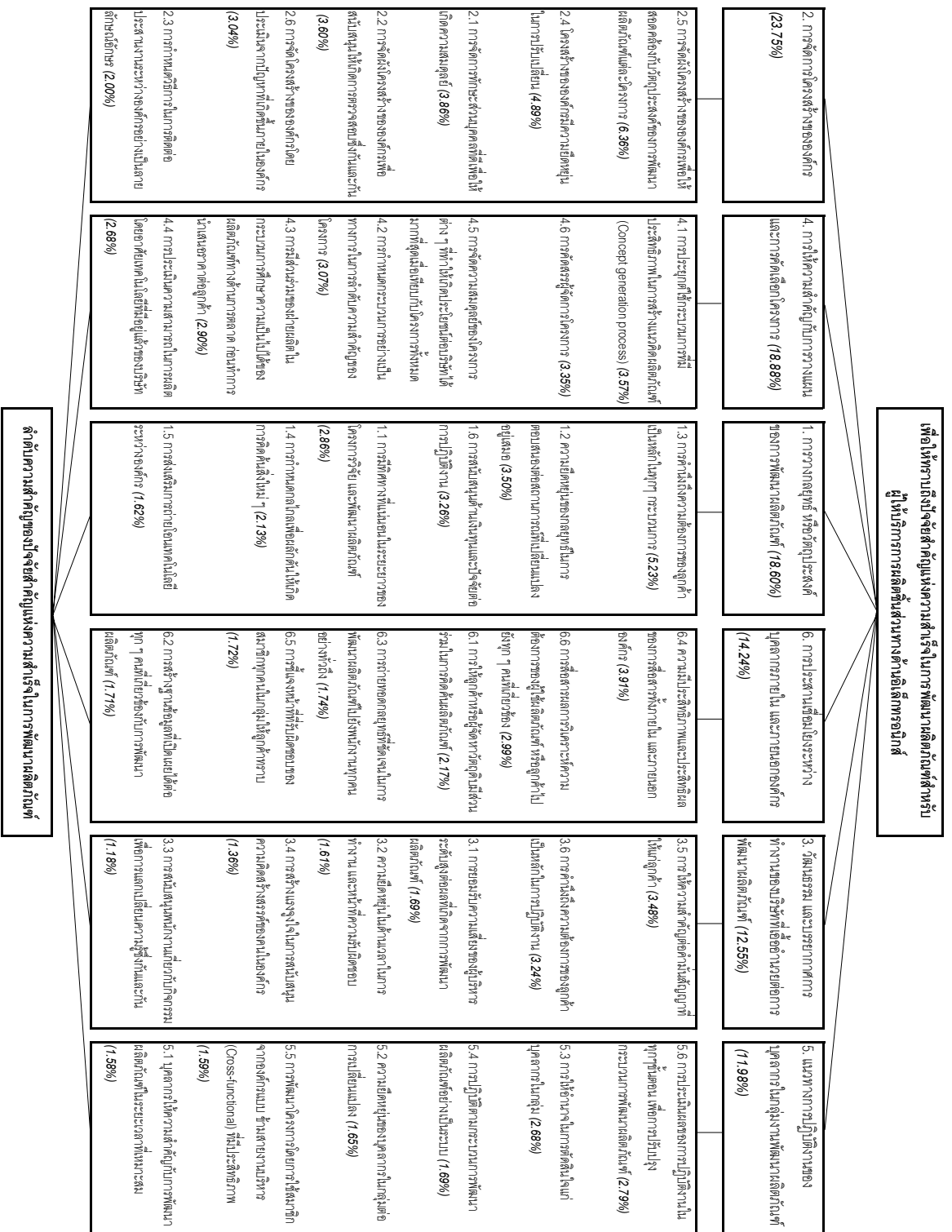
ค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

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 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละ โครงการ	6.36%
		2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กร โดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	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 การให้ความสำคัญต่อความมั่นคงสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า	3.48%
		3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.24%

ตารางที่ 5.2

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 ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	3.31%
		4.6 การกีดสรรผู้จัดการโครงการ	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 การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ 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%



ภาพที่ 5.1

สรุปน้ำหนักความสำคัญปัจจัยหลักและปัจจัยรองของความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

5.1.2 แบบจำลองทางความคิด

ทั้งนี้สามารถสรุปให้อยู่ในรูปของตัวแบบจำลองทางความคิด (Conceptual Model) ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2

แบบจำลองทางแนวคิด (Conceptual Model) คำนวณความสำคัญ

ของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

ศูนย์กลางของภาพคือ เป้าหมายหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตัวแบบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยเหล่านี้แสดงในวงกลมถัดไป ได้แก่ การจัดการโครงสร้างขององค์กรเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจึงให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการ การวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามลำดับ อย่างไรก็ตามการจัดการโครงสร้างขององค์กร การให้ความสำคัญกับการวางแผนและคัดเลือกโครงการและการวางกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยที่วงกลมวงนอกสุดเป็นการอธิบายปัจจัยรองที่เป็นส่วนประกอบของปัจจัยหลักอีกทีหนึ่ง ในที่นี้ภาพที่ 5.2 นั้นมีลูกศรแสดงถึงความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้รับจ้างช่วงอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และขนาดของพื้นที่มากขึ้นน้อยแตกต่างกันไปนั้นก็แสดงถึงระดับมากน้อยของร้อยละความสำคัญเช่นกัน

5.1.3 แผนแม่บท

แผนแม่บทดังตารางที่ 5.3 นี้สร้างขึ้นมาจากการพิจารณากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในบริษัทร่วมกับการนำเอาผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยโดยเป็นการนำเอาปัจจัยรองที่ผ่านการคัดเลือกโดยวิธีพาเรโตทั้งหมด 16 ปัจจัย ซึ่งเป็นการเน้นเฉพาะปัจจัยที่มีส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จร้อยละมากกว่า 60 มาทำการสังเคราะห์ และได้ผ่านการทบทวนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญในระดับนานาชาติ ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และแผนแม่บทนี้ยังได้รับการยอมรับให้สามารถนำเสนอในแง่การนำไปใช้งานภายในบริษัทได้ จากแผนแม่บทสามารถอธิบายความสอดคล้องกับผลงานการวิจัยได้ว่า

อันดับที่ 1 ปัจจัยรองที่ 2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ ถูกพิจารณาไว้ในส่วนการประสานเชื่อมโยงและการสื่อสารของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งแสดงว่าแผนกใด หรือกลุ่มใด จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เมื่อใดและสำคัญมากน้อยเพียงใด

อันดับที่ 2 ปัจจัยรองที่ 1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ ถูกพิจารณาไว้ในส่วนหัวข้อการประเมินความต้องการของลูกค้า โดยได้ถูกกำหนดไว้ในช่วงต้นๆ ของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายในแต่ละกระบวนการของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 3 ปัจจัยรองที่ 2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน ถูกพิจารณาให้อยู่ร่วมกับการกำหนดกลุ่มต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดสรรแผนกในแต่ละองค์กรจะต้องเป็นไปตามลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น แผนก HRD ให้อยู่ร่วมกับ แผนก Financial & Accounting หรือแผนก IQA ให้อยู่ร่วมกับ แผนก Material Control ก็ได้ หรือระหว่างการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอาจจะทำการรวมแผนกหนึ่งไว้กับแผนกหนึ่งก็สามารถทำได้

อันดับที่ 4 ปัจจัยรองที่ 6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถูกพิจารณาโดยการแทนที่ด้วยสัญลักษณ์  ,  เป็นการกำหนดเพื่อเน้นถึงความหมายในการสื่อสาร ดังตัวอย่างดังนี้

- การสื่อสารแบบสองทางการ เป็นการป้อนข้อมูลเพื่อหวังการป้อนกลับ เช่น เพื่อขออนุมัติ ขอคำแนะนำ
- การสื่อสารแบบทางเดียว เป็นการป้อนข้อมูลโดยไม่หวังผลป้อนกลับ เช่น เพื่อให้รับทราบ เพื่อให้นำไปปฏิบัติ เป็นต้น

ในตารางแผนแม่บทนั้นไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าการสื่อสารในแต่ละกระบวนการผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องป้อนกลับข้อมูลอย่างไร อะไร และเมื่อไร การป้อนกลับข้อมูลนั้นจะเป็นไปตามเนื้อหาสาระและความสำคัญของข้อมูลที่ทำให้การสื่อสารระหว่างกันนั่นเอง ดังสามารถแสดงเป็นรูปของระดับความเกี่ยวข้องในกระบวนการในแผนแม่บท  และ 

อันดับที่ 5 ปัจจัยรองที่ 2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุล ถูกพิจารณาร่วมกับปัจจัยรองที่ 2.5 เพราะในช่วงเริ่มการจัดผังองค์กรให้รองรับกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุชื่อของบุคลากรภายในอย่างชัดเจนว่าผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบในแผนกใด ซึ่งผู้ที่จะกำหนดส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ซึ่ง

กลุ่มนี้จะมีความเข้าใจอันดี เกี่ยวกับทักษะและประสบการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในกลุ่มภาคปฏิบัติงานนั่นเอง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์

อันดับที่ 6 ปัจจัยรองที่ 2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน จากร้อยละ 90 ของแผนกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ปรากฏในแผนแม่บทนั้นเป็นการจัดแบ่งที่ได้ข้อมูลมาจากบริษัทตัวอย่าง จะสังเกตได้ว่าการสื่อสารข้อมูลในแต่ละแผนก โดยการสื่อสารก็มักจะต้องการการป้อนกลับเสมอ ทั้งนี้จะมีการตรวจสอบ หรือโต้แย้งเพื่อให้เกิดการทบทวนในแต่ละรายละเอียด ที่แต่ละแผนกดูแลรับผิดชอบ รวมทั้งอาจจะมีการนำเสนอวิธีการใหม่ๆ จากการสังสมประสบการณ์มายังผู้จัดการโครงการ

อันดับที่ 7 ปัจจัยรองที่ 4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ ปัจจัยนี้ได้ถูกนำเสนอมาในแผนแม่บท ในส่วนการแบ่งระยะต่างในช่องการสร้างแนวคิดด้านการผลิตและกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการดังนี้ การสร้างแบบจำลองของกระบวนการผลิต การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การวางแผนงาน

อันดับที่ 8 ปัจจัยรองที่ 1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความยืดหยุ่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจจะแยกแยะตามสถานการณ์ในโลกธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลาในการออกสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์ จำนวนบุคลากรที่ใช้ในทีม สายงานการบังคับบัญชาที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งในแผนแม่บทได้ระบุสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไว้อย่างครบถ้วน ทั้งในช่องระยะเวลา ผลลัพธ์ในแต่ละกระบวนการ การทำงานแบบควบคู่และการวางแผนการผลิต

อันดับที่ 9 ปัจจัยรองที่ 3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า ได้มีการสอดแทรกเข้าไปในทุกๆ ส่วนในแผนแม่บท เช่น การสื่อสารแบบต้องการป้อนกลับจากลูกค้า ดังนั้นลูกค้าสามารถแจ้งความต้องการกลับมาที่ผู้บริหารโครงการเพื่อการพิจารณา จากนั้นจะมีการทำข้อตกลงกับลูกค้าเกิดขึ้น ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องบริหารงานเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าเกิดขึ้นจริงในเวลาที่กำหนดและต้องตรงตามความต้องการอย่างถูกต้อง

อันดับที่ 10 ปัจจัยรองที่ 4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นผู้ที่จะต้องนำเอาแผนแม่บทไปประยุกต์ใช้ การคัดสรรผู้จัดการโครงการต้องพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติหลายประการ เช่น มีประสบการณ์ในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เทคนิคการสื่อสารในเชิงวิศวกรรม หรือผู้ที่สนับสนุนทางด้านการบริการและธุรการ ประสบการณ์ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในด้านกระบวนการผลิต การทดสอบและการรับประกันคุณภาพ

อันดับที่ 11 ปัจจัยรองที่ 4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม ถูกพิจารณาในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะอยู่ในกลุ่มการกำหนดกลยุทธ์โดยส่วนใหญ่จะต้องร่วมกันพิจารณาว่าโครงการใดให้ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาดังนี้ การส่งเสริมเทคโนโลยีทางด้านการผลิต รายได้และกำไร ความต่อเนื่องของโครงการถัดไปของลูกค้า ความมั่นคงและชื่อเสียงของลูกค้า ความสามารถของกระบวนการผลิตที่มีอยู่เดิม ประสิทธิภาพของบุคลากรภายใน เป็นต้น

อันดับที่ 12 ปัจจัยรองที่ 1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน ถูกพิจารณาในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในแผนแม่บท

อันดับที่ 13 ปัจจัยรองที่ 3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยรองที่ 3.5 และในแผนแม่บทได้มีการสื่อสารกับกลุ่มภายนอกองค์กรโดยเฉพาะลูกค้า ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆ กระบวนการ

อันดับที่ 14 ปัจจัยรองที่ 4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ ในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยรองที่ 4.5 ซึ่งบริษัทจะต้องจัดทำขั้นตอนและวิธีการพิจารณา รวมทั้งปัจจัยในการพิจารณาความสำคัญของโครงการ

อันดับที่ 15 ปัจจัยรองที่ 2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ถูกพิจารณาในการจัดโครงสร้างขององค์กรโดยกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ และได้ถูกพิจารณาร่วมกับปัจจัยรองที่ 2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก่อนการจัดโครงสร้างขององค์กรผู้รับผิดชอบ อาทิเช่น กรรมการบริหารของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงปัญหาที่เคยมีประสบการณ์มาแล้วและประเมินผลลัพธ์ต่อการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรควบคู่กัน

อันดับที่ 16 ปัจจัยรองที่ 6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าไปยังทุกๆ คนที่เกี่ยวข้อง เป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการที่จะนำความต้องการต่างๆ ของลูกค้า มาสื่อสารต่อผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยอยู่ในแผนแม่บทในส่วนของรูปแบบการสื่อสารดังที่ได้กล่าวไว้ในปัจจัยรองที่ 6.4

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษาในครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทเดียวเท่านั้น ดังนั้นมุมมองที่เกิดขึ้นนี้อาจมีความแตกต่างจากบริษัทอื่นทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรมกัน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. จากการวิจัยเรื่องการประเมินปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ให้บริการการผลิตชิ้นส่วนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกรและหัวหน้างานของบริษัทตัวอย่างคือ บริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้รับจ้างช่วงผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จนั้นทางผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจในอุตสาหกรรมอื่นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้อาจนำเอาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จมาสังเคราะห์ขึ้นใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม

2. ในการนำผลงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ ควรคำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมด้วย เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ไม่เท่าเทียมกันทั้งหมด ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่แตกต่างกัน