



## การเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่าย ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

# Enhancing Effectiveness of Cross-Functional Communication in a New Product Development Team

- **ดร. ชลธิศ ดาราวงษ์**
- ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
- 
- **Dr. Chonlatis Darawong**
- Director, Master of Business Administration Program
- Graduate School, Sripatum University, Chonburi Campus
- E-mail: chonlatis@gmail.com

### บทคัดย่อ

ปัจจุบัน บริษัทผู้ผลิตหลายแห่งมีความจำเป็นต้องสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการสร้างจุดแข็งทางการตลาดให้กับสินค้าทั้งที่มีอยู่เดิมหรือที่กำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อต่อสู้กับบริษัทคู่แข่งจากทั้งในและต่างประเทศ แต่เนื่องจากทีมประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกจากหลากหลายฝ่าย ซึ่งมีพื้นฐานทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจในเนื้อหาหรือการสื่อสารอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่ายจึงเป็นความท้าทายสำหรับทีมผู้บริหารของบริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือ เพื่อสร้างความตระหนักในความสำเร็จของการสื่อสารข้ามฝ่ายระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเนื้อหาจะประกอบด้วยคำอธิบายของคุณลักษณะของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความหมายและประโยชน์ของการสื่อสารข้ามฝ่าย คุณสมบัติของการสื่อสารข้ามฝ่าย และปัจจัยที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่าย นอกจากนี้ ผู้เขียนยังเสนอข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจไทยเพื่อให้

สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของทีมนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของสินค้าใหม่ ทั้งด้านยอดขายและตำแหน่งของผลิตภัณฑ์

**คำสำคัญ:** ทีมนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ การสื่อสารข้ามฝ่าย ประสิทธิภาพของทีมนวัตกรรม

## Abstract

Nowadays, many manufacturing firms need to form a new product development (NPD) team in order to enhance marketing strengths of either existing or new products. This will give them a competitive advantage over both domestic and foreign competitors. Since an NPD team consists of members with different educational backgrounds and working experience from various divisions, misunderstanding may occur among them during the communication process. Hence, increasing effectiveness of cross-functional communication is inevitably challenging for the management team. The objective of this article is to raise awareness about cross-functional communication among members of a new product development team. The contents include an explanation of the characteristics of an NPD team, the meaning and benefits of cross-functional communication, the characteristics of cross-functional communication, and factors affecting cross-functional communication efficiency. In addition, the author provides suggestions for Thai businesses to improve the efficiency of an NPD team and to increase the opportunity for new product success in terms of sales volume and product positioning.

**Keywords:** New Product Development Team, Cross-functional Communication, Team Effectiveness

## บทนำ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งนอกเหนือจากการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่เพื่อต่อยอดเป็นตัวสินค้าใหม่ที่สามารถใช้งานได้จริงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับบริษัทผู้ผลิตของไทยในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่อคู่แข่งที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555: 51) ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จก็คือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยที่กระบวนการทำงานของทีมนี้จะต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทำให้สมาชิกแต่ละฝ่ายได้รับทราบมุมมองของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีความแตกต่างกันมาประยุกต์กับงานของตนเอง เช่น นักการตลาดสามารถนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาไปปรับใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสารการตลาดและกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานด้านการสื่อสารระหว่างทีมประเภทนี้มักเกิดปัญหาในการส่งผ่านข้อมูลระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยปัญหาที่พบบ่อยคือการหยุดชะงักและติดขัดระหว่างกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยที่ผู้รับสารอาจเกิดความไม่เข้าใจเนื้อหาที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารด้วย เนื่องจากสมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างกัน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในบริษัทในการ

สร้างช่องทางการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีมทุกคนได้มีโอกาสในการรับส่งข้อมูลได้อย่างอิสระและสะดวกรวดเร็ว

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักในความสำคัญของการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเนื้อหาจะประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในลักษณะของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความหมายและประโยชน์ของการสื่อสารข้ามฝ่าย คุณสมบัติของการสื่อสารข้ามฝ่าย และปัจจัยที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรในทุกอุตสาหกรรมให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง หรือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดนโยบายเพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

## ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ในการทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จได้นั้น บริษัทผู้ผลิตหลายแห่งทุกขนาดและอุตสาหกรรมได้มีการสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน จากการวิจัยในอดีตพบว่า ทีมงานที่เกิดขึ้นในบริษัทส่วนมากจะเป็นทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งอยู่ในอัตราส่วนร้อยละ 70 ถึง 75 ของจำนวนทีมงานทั้งหมด (Cooper and Kleinschmidt, 1994: 385) จากการศึกษาของ McDonough (2000: 225) พบว่า มีบริษัทจำนวนร้อยละ 65 ของบริษัททั้งหมดที่มีการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่าร้อยละ 75 ของทีมงานทั้งหมดในบริษัท (ตารางที่ 1)

**ตารางที่ 1** อัตราการใช้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ร้อยละของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์	ร้อยละของบริษัท
0	3.2
1-10	5.1
11-49	10.3
50-74	15.3
75-99	32.7
100	33.3

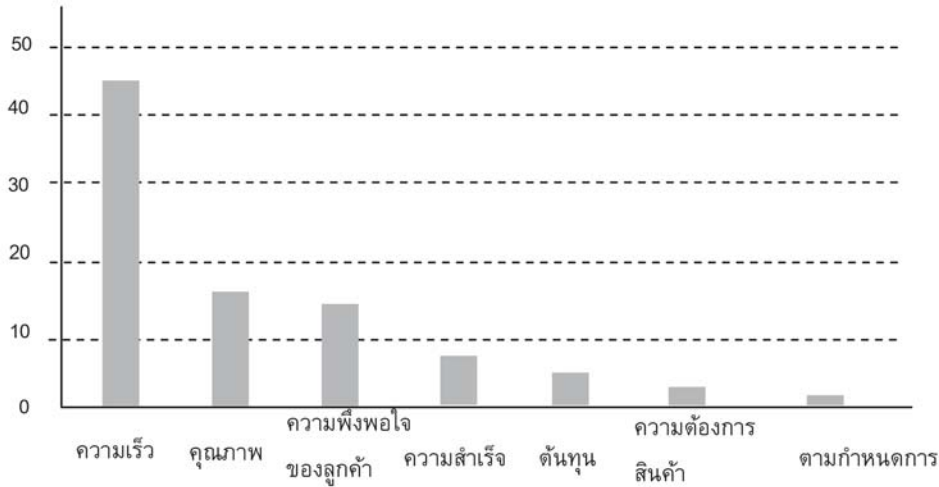
ที่มา: McDonough III (2000)

สำหรับความหมายของคำว่า “ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์” Holland, Gaston และ Gomes (2000: 232) ได้ให้คำจำกัดความของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ว่าเป็น “ทีมข้ามฝ่าย” ซึ่งหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีทักษะแตกต่างกัน และมีการทำงานอย่างอิสระจากกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร Ancona และ Caldwell (1992: 58) ได้ให้ความหมายที่ครอบคลุมรายละเอียดที่มากกว่า คือ เป็นกลุ่มของสมาชิกที่มาจากฝ่ายหรือความชำนาญที่แตกต่างกัน และได้รับมอบหมายให้ทำงานในโปรเจกพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายของทีมเป็นที่ตั้งและทำงานภายใต้การดูแลและการสนับสนุนจากผู้จัดการโครงการและผู้บริหารขององค์กร

การที่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นทีมงานข้ามฝ่ายเนื่องจากความหลากหลายของทักษะและความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการ

แข่งขัน ซึ่งทีมงานอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้เช่นนี้ จากผลงานวิจัยของ McDonough (2000: 223) พบว่า ทีมข้ามฝ่ายส่วนใหญ่สามารถเพิ่มความเร็วในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอัตราร้อยละ 52 รองลงมา คือ การเพิ่มคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ (ภาพที่ 1) ซึ่งประโยชน์ที่ได้นี้ เกิดจากแหล่งความรู้และแนวความคิดที่หลากหลายและแตกต่าง ทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการพัฒนาสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะโปรเจกงานที่มีความเป็นนวัตกรรมสูง เพราะสมาชิกแต่ละคนจะซึมซับความรู้จากอีกฝ่ายหนึ่งมาใช้ในงานของตนเอง ซึ่งเปรียบเทียบการมีสะพานส่งผ่านข้อมูลระหว่างฝ่ายโดยมีสมาชิกของฝ่ายนั้น ๆ เป็นสื่อในการสื่อสาร

ถึงแม้ว่าทีมข้ามฝ่ายจะก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติการของทีม แต่ทีมประเภทนี้สามารถก่อปัญหาได้อย่างมากเช่นกัน การนำบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านแนวคิด การศึกษา บุคลิกภาพ เป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวของโปรเจกในที่สุด ดังนั้นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมข้ามฝ่ายจึงมีความสำคัญอย่างมาก และควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับสูงเพื่อสร้างวิธีการและช่องทางในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555ก: 45)



ภาพที่ 1 เหตุผลของการใช้ทีมข้ามฝ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (กลุ่มตัวอย่าง 136 ทีม)

## ความหมายและประโยชน์ของการสื่อสารข้ามฝ่าย

การสื่อสารข้ามฝ่าย (Cross-functional Communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และแนวคิดระหว่างสมาชิกในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารประเภทนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม Darawong (2013c: 122-123) ได้เสนอว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งความสามารถในการสื่อสารของทีมงานแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้น Kichuk และ Wiesner (1997: 201) พบว่าบุคลิกของคนที่มีความกล้าแสดงความเห็น (Extrovert) มีความเห็นพ้องกับผู้อื่น (Agreeableness) และไม่มีความอ่อนไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) จะเป็นผู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้นำทีมควรพิจารณาเรื่องบุคลิกภาพของสมาชิกก่อนการสร้างทีมงาน

การสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ย่อมมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ถ้าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ขาดการสื่อสารระหว่างสมาชิกระหว่างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทั้งทีมงานย่อมล้มเหลวได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การสื่อสารระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่ผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมาไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า นั่นก็คือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะไม่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดได้เลย ถ้าไม่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำจากฝ่ายการตลาด นอกจากนี้ การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะก่อให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสมาชิกในทีมยังต้องทำงานย้อนกลับไปมาระหว่างกระบวนการอีกด้วย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกจากทั้งฝ่ายผลิต การตลาด และวิจัยและพัฒนา ต่างมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา 1 ชิ้น นอกจากความสำคัญของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาแล้ว

ยังมีฝ่ายที่สำคัญอย่างมากอีก 1 ฝ่ายก็คือ ฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีบทบาทในกระบวนการการตัดสินใจใน 2 ประเด็นหลัก คือ ด้านคุณภาพและราคาของสินค้า โดยจะทำหน้าที่แปลงผลิตภัณฑ์ต้นแบบจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา มาทำการผลิตจริงเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณลักษณะเหมือนต้นแบบทุกประการ ในขณะที่ต้องคำนึงถึง กระบวนการผลิตจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของเครื่องจักรที่มีอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยและของเสียที่เกิดจากการผลิตจริง

งานวิจัยหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารข้ามฝ่ายมีผลต่อความสำเร็จของการสร้างสรรค์ผลงานทางนวัตกรรม (Hirst and Mann, 2004: 147) การสื่อสารที่มีคุณภาพทำให้ทุกองค์กรมีความสามารถในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่าย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาคำตอบในการแก้ปัญหาจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสื่อสารกับบุคคลที่มีความคิดเห็นต่างมุมมองและหลากหลายจะทำให้ผู้สนทนาได้รับความรู้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทัน่วงที ยิ่งความซับซ้อนของสินค้าใหม่มากเท่าใด ความต้องการข้อมูลยิ่งมากขึ้นเท่านั้น บริษัทที่มีนวัตกรรมสูงจึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อการให้อิสระของสมาชิกทีมในการสื่อสาร โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทีมสามารถเข้าถึงข้อมูลของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระและต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งนโยบายดังกล่าวรวมถึงการส่งเสริมให้มีการพูดคุยแบบพบหน้ากัน และการกำหนดพื้นที่ทำงานให้ใกล้เคียงกันเพื่อความสะดวกในการเดินทาง ในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกไม่มีการสื่อสารระหว่างกันเป็นเวลานาน จะทำให้บุคคลนั้นปิดความคิดของตัวเอง

และไม่สามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด นั่นคือ การก้าวถอยหลังและนำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจต่อไป

### คุณสมบัติของการสื่อสารข้ามฝ่าย

ในการศึกษาด้านการสื่อสารข้ามฝ่าย เราควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติของการสื่อสารให้หลาย ๆ ด้าน เพื่อครอบคลุมธรรมชาติของการสื่อสารข้ามฝ่ายได้อย่างครบถ้วน ซึ่งคุณสมบัติของการสื่อสารสามารถแสดงได้ดังนี้

#### 1. ความถี่ (Frequency)

ความถี่ของการสื่อสาร หมายถึง จำนวนของข้อมูลที่เกิดการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สำเร็จและนำเสนอออกสู่ตลาดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด งานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความถี่ของการสื่อสารมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม (Lewis, 2003: 1527) เนื่องจากว่าบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านความรู้และทัศนคติต่อโลก (Thought World) จะสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้นถ้ามีการสื่อสารที่บ่อยครั้ง เช่น นักการตลาดที่มีมุมมองต่อโลกในระยะสั้น เพราะต้องแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการตลาดอยู่ตลอดเวลา ส่วนนักวิทยาศาสตร์จะมีมุมมองต่อโลกในระยะยาว เพื่อหาข้อพิสูจน์ที่เพียงพอต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้มักเกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ แต่ความถี่ของการสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความถี่ที่มากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงลบได้ (Maltz and Kohli, 1996: 54) เหตุผลประการแรกคือ การส่งข้อมูลจำนวนมาก

เกินกว่าความสามารถของผู้รับในการประมวลผล ทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงานเพราะต้องมากลับกรองข้อมูลอีกครั้งเพื่อนำไปใช้เพียงบางส่วน ประการที่สองคือ ผู้รับอาจมองว่าข้อมูลที่ส่งมามากเกินไปเป็นข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและไม่สมบูรณ์ หรือขัดแย้งกับข้อมูลจากคนอื่น ๆ ในทีม ทำให้ผู้รับเกิดทัศนคติเชิงลบต่อผู้ส่งสารได้

เมื่อความถี่ของการสื่อสารมีผลทั้งเชิงบวกและลบ ซึ่ง Patrashkova-Volzdoska และคณะ (2003: 263-264) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการสื่อสารผ่านอีเมลและผลการทำงานของทีมเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นโค้ง (Curvilinear Relationship) นั่นคือ เมื่อความถี่เพิ่มขึ้นจนถึงจุดหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของทีมนั้นจะลดน้อยลง ดังนั้น ผู้ส่งสารควรตระหนักถึงปริมาณข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของตัวผู้รับสารและเนื้องาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งานสูงสุด

## 2. ทิศทาง (Directionality)

โดยทั่วไป การสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบตามลักษณะของทิศทางการไหลเวียนของข้อมูล ได้แก่ 1) การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารได้ส่งข้อมูลข่าวสารหรือสื่อความหมายไปยังผู้รับเพียงฝ่ายเดียว โดยที่ผู้รับไม่สามารถตอบสนองหรือแสดงความคิดเห็นย้อนกลับไปยังผู้ส่งสารให้ทราบได้ การสื่อสารในรูปแบบนี้จึงมักเป็นการสื่อสารโดยอาศัยสื่อมวลชน เช่น การฟังวิทยุ การชมโทรทัศน์ และการอ่านข้อความตามสื่อต่าง ๆ และ 2) การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารได้ส่งข้อมูลหรือสื่อความหมายไปยังผู้รับ และได้รับการตอบสนองได้ทันที โดยที่ผู้ส่งและผู้รับอาจจะอยู่ต่อหน้ากันหรืออาจอยู่คนละสถานที่ก็ได้ ซึ่งทั้งสอง

ฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็น เจรจา และถกเถียงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระ โดยที่แต่ละฝ่ายทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับสาร เช่น การพูดโทรศัพท์ การประชุม เป็นต้น

สำหรับการสื่อสารในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารสองทางเนื่องจากการทำงานในโปรเจกต์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนและความคิดเห็นของหลายฝ่ายเพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างทันที่ การสื่อสารสองทางจะทำให้สมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ สามารถเข้าใจภาษาหรือคำศัพท์ทางเทคนิค (Technical Jargon) ของแต่ละฝ่ายได้มากขึ้น เช่น ฝ่ายการตลาดจะใช้คำศัพท์เกี่ยวกับการสร้างเอกลักษณ์หรือบุคลิกภาพให้กับตราสินค้า หรือการสร้างความปลอดภัยและความจงรักภักดีของลูกค้า เป็นต้น ส่วนฝ่ายวิจัยและพัฒนาอาจใช้คำศัพท์ทางวิทยาศาสตร์ เช่น วัตถุประสงค์ในอาหาร ความชื้นหนืดของสินค้า และอายุบนชั้นวางสินค้า เป็นต้น การสื่อสารสองทางจะให้โอกาสของแต่ละฝ่ายได้ชี้แจงความหมายและความสำคัญของคำศัพท์เหล่านี้ซึ่งสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่งได้อย่างมาก เช่น ฝ่ายการตลาดขยายช่องทางการตลาดให้เหมาะสมกับอายุบนชั้นวางสินค้าของแต่ละผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างถูกต้อง ส่วนฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความจงรักภักดีมาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าใหม่ในอนาคต

การสื่อสารแบบสองทางนี้จะเกิดขึ้นจากโครงสร้างองค์กรที่เป็นทั้งแนวดิ่งระหว่างหัวหน้าทีมและสมาชิก (Fisher, Maltz, and Jaworski, 1997: 62) หรือ แนวราบระหว่างสมาชิกในแต่ละฝ่าย (Griffin and Hauser, 1996: 203) นอกจากนี้

เทคโนโลยีในปัจจุบัน เช่น อีเมล โปรแกรมสนทนา กลุ่ม และการประชุมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้การสื่อสารสองทางระหว่างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องเกิดขึ้นภายในสถานที่ที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในกรณีที่เกิดปัญหาในระดับโลกขึ้น เช่น สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในยุโรปหรือสงครามในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ซึ่งต้องการการสื่อสารข้ามพื้นที่ขอบเขตระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาดอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์

### 3. คุณภาพ (Quality)

คุณภาพของการสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีลักษณะเข้าใจได้ง่าย มีความถูกต้อง ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ มีปริมาณที่เพียงพอสำหรับนำไปใช้ต่อ และมีความน่าเชื่อถือ (Hart and Baker, 1994: 80) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทีม จากงานวิจัยของ Moenaert และคณะ (1994: 41) พบว่า สมาชิกจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของข้อมูลที่ได้มาจากฝ่ายการตลาดเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนการนำมาสร้างสรรคผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง

### 4. วิธีการสื่อสาร (Modality)

สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถสื่อสารผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสื่อที่ใช้ประกอบด้วย

4.1 การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Media) ได้แก่ อีเมล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความสะดวก เนื่องจากผู้ส่งสารสามารถส่งข้อมูล

ได้ตลอดเวลาและจำนวนมากได้ในทุกสถานที่ในโลกที่มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ข้อมูลที่ส่งถึงกันยังสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานหรือไว้ใช้เรียกดูข้อมูลได้ทันทีหรือเพื่อใช้ในการทำงานในอนาคต อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของการใช้อีเมลคือการส่งข้อมูลจำนวนมากเกินไป ทำให้ผู้รับสารไม่สามารถทำความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งในครั้งเดียวหรืออ่านไม่ครบถ้วนทั้งหมด ซึ่งผู้สื่อสารอาจต้องแก้ไขโดยการโต้ตอบกันหลายครั้ง ทำให้ต้องใช้เวลาในการรอคอยคำตอบจากอีกฝ่าย

4.2 การสื่อสารทางโทรศัพท์หรือการประชุมโดยเสียง (Audio Conference) ซึ่งเป็นเครื่องมืออีกประเภทหนึ่งที่มีความสะดวกในการใช้ติดต่อสื่อสารในระยะที่ห่างไกลกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด โดยเฉพาะการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ข้อดีกว่าการใช้อีเมล คือ ผู้สื่อสารสามารถโต้ตอบได้ทันที

4.3 การประชุมแบบพบหน้ากัน (Face-to-face Meeting) ได้แก่ การประชุมในห้องประชุมหรือ การประชุมทางไกล ซึ่งผู้สื่อสารสามารถมองเห็นและได้ยินเสียงซึ่งกันและกันได้ ทำให้ผู้พูดได้มีโอกาสเห็นปฏิกิริยาการโต้ตอบที่แสดงออกทางสีหน้าท่าทาง หรือภาษากายของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาใช้ ประมวลผลรวมกับภาษาคำพูดเพื่อตีความหมายได้อย่างถูกต้อง ข้อดีของการสื่อสารแบบนี้คือ ผู้สื่อสารสามารถแสดงวัตถุหรือภาพ เช่น ตัวอย่างสินค้าใหม่ เพื่อใช้ประกอบการสนทนา ทำให้ผู้รับสารเข้าใจเนื้อหาได้ดีขึ้น และสามารถแสดงความคิดเห็นตอบกลับไปยังผู้ส่งสารได้ทันที ทำให้เกิดแนวคิดวิธีการแก้ปัญหาหรือการส่งผ่านงานได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารด้วยวิธีนี้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ ประกอบการพิจารณาจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน



พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ อีเมลก่อนการประชุมแบบพบหน้ากัน เพื่อส่งข้อมูล เบื้องต้นที่แสดงรายละเอียดของโปรเจค และให้ สมาชิกได้มีเวลาในการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนการประชุม และยังสามารถเก็บไปข้อมูลหลักฐานเพื่อใช้ในการอ้างอิงต่อไปในกรณีที่เกิดความไม่ เข้าใจในประเด็นที่ผ่านมา

### 5. ความเป็นทางการ (Formality)

ความเป็นทางการของการสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลในเวลาที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า และมีวิธีการสื่อสารที่เป็นระบบและมีรูปแบบตายตัว ซึ่งระดับของความเป็นทางการสามารถแบ่งการ สื่อสารออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การสื่อสารที่มีความ เป็นทางการสูง (Formal Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลด้วยวิธีการมีขั้นตอน

ที่แน่นอน ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกัน อย่างทั่วถึงกันทั้งทีมงาน เช่น การประชุมประจำ สัปดาห์ การจัดทำรายงาน การทำบันทึกข้อความ และ 2) การสื่อสารที่มีระดับความเป็นทางการต่ำ หรือ เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยไม่ผ่านช่องทาง สื่อ และวิธีการที่ ถูกกำหนดโดยหน่วยงานในองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นใน ระยะเวลานอกเหนือภาระงาน เช่น การพูดคุยในช่วง เวลาพักกลางวัน การสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ เมื่อเกิดปัญหาอย่างกะทันหัน การประชุมแบบกลุ่ม ย่อยนอกเวลางาน และการส่งข้อความส่วนตัวไปยัง โทรศัพท์เคลื่อนที่หรืออีเมล เป็นต้น ซึ่งกลุ่มนักวิจัย Kraut และคณะ (1990: 5-7) ได้เปรียบเทียบลักษณะ ของการสื่อสารทั้ง 2 ประเภทในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ลักษณะของการสื่อแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การสื่อสารแบบเป็นทางการ	การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดการที่แน่นอน</li> <li>- ผู้ที่เกี่ยวข้องถูกแต่งตั้งอย่างชัดเจน</li> <li>- ผู้ที่เกี่ยวข้องมีบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> <li>- หัวข้อการประชุมถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีกำหนดการที่แน่นอน</li> <li>- ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นบุคคลใด ๆ ในองค์กร</li> <li>- ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีบทบาทหน้าที่</li> <li>- ไม่มีหัวข้อการประชุมล่วงหน้า</li> </ul>

ที่มา: Kraut, et al. (1990: 5)

จากการศึกษาของ Pinto และ Pinto (1990: 208) พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นการ ได้แก่ การ โทรศัพท์พูดคุย หรือ การพูดคุยแบบพบหน้าปะใน เวลาหลังเลิกงาน หรือระหว่างพักกลางวัน จะมีผล ทำให้สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความเต็มใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่าย

เนื่องจากการสื่อสารข้ามฝ่ายมีบทบาทสำคัญ ต่อการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ จึงมีงานวิจัยจำนวนมากที่มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของการสื่อสารข้ามฝ่าย ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็น ต่าง ๆ ดังนี้

1. ขนาดของทีม (Team Size) หมายถึง จำนวนสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งขนาดของทีมนั้นมีผลอย่างมากต่อประสิทธิผลในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังสมาชิกของทีมงานทุกคน ในขณะที่เดียวกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะมีความยุ่งยากมากขึ้นถ้าขนาดของทีมใหญ่ขึ้น (Hoegl, 2005: 210-211) อย่างไรก็ตาม การที่จำนวนช่องทางการสื่อสารมีมากขึ้นตามขนาดของทีมจะทำให้เกิดกระจายข้อมูลและนำไปใช้ในส่วนงานต่าง ๆ ซึ่ง Leenders, Engelen และ Kratzer (2003: 74) พบว่าทีมขนาดใหญ่สามารถสร้างแนวความคิดที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าทีมที่มีขนาดเล็ก เนื่องจากจำนวนข้อมูลที่น่าไปใช้คิดสร้างสรรค์ผลงานแปรผันตามจำนวนสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. เป้าหมายของหัวหน้าทีม (Superordinate Goals) Pinto, Pinto และ Prescott (1993: 1284) ได้ทำการวิจัยเป้าหมายของหัวหน้าทีมในอุตสาหกรรมด้านสุขภาพ และพบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนของผู้นำจะมีผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ นั่นก็คือ การที่สมาชิกของทีมมาจากฝ่ายที่แตกต่างกัน พวกเขาจะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีควรมีเป้าหมายของทีมชัดเจนและชี้แจงให้สมาชิกทุกคนรับทราบและเห็นชอบร่วมกัน (นภวรรณ คณานุรักษ์, 2552: 142) ก็จะทำให้แต่ละคนปรับทัศนคติให้เป้าหมายของตนเองตรงกับเป้าหมายของทีมงาน ผลที่ได้ก็คือ ความร่วมมือในการสื่อสารข้ามฝ่ายซึ่งก็นำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน

3. การสื่อสารเฉพาะแกนนำ (Communication Centralization) หมายถึง ระดับที่การแลกเปลี่ยน

ข้อมูลระหว่างสมาชิกเฉพาะที่เป็นแกนนำทีมเพียงไม่กี่คนเท่านั้น (Leenders, Engelen, and Kratzer, 2003: 81) ซึ่งแกนนำเหล่านี้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมาก การสื่อสารแบบนี้จะช่วยลดระยะเวลาในการส่งผ่านข้อมูลและเพื่อเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ๆ เช่น การกำหนดนโยบายทางการตลาด เป็นต้น การสื่อสารแบบนี้จะไม่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยรวม ซึ่งอาจส่งผลเชิงลบต่อกระบวนการสื่อสารโดยที่ข้อมูลที่ส่งไปยังแกนนำอาจมีมากเกินไปหรือถูกจำกัด แกนนำบางคนอาจไม่มีความชำนาญในการใช้ข้อมูล โดยเฉพาะโปรเจกต์ที่มีความซับซ้อนและยังไม่เคยมีในอุตสาหกรรมมาก่อน ทำให้แกนนำเหล่านี้ไม่สามารถประมวลผลหรือเชื่อมโยงข้อมูลจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลเสียต่อการสร้างสรรค์ชิ้นงานที่ต่อยอดจากเดิม

4. การมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก (Early Involvement) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ช่วงหลัก ๆ คือ 1) ช่วงเริ่มต้น ซึ่งเป็นช่วงการค้นหาแนวคิดที่สามารถสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้จริง และ 2) ช่วงปฏิบัติการ เป็นช่วงของการเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นตัวผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้จริงและสามารถนำเสนอสู่ตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าสมาชิกทุกคนสามารถเข้าสู่กระบวนการตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นแล้ว การสื่อสารข้ามฝ่ายจะมีประสิทธิผลมากขึ้น Fredericks (2005: 1361) ได้ทำการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์สมาชิกทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จำนวน 20 ทีม และพบว่าการที่สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ช่วงแรกของโปรเจกต์สามารถแก้ปัญหาคความไม่เข้าใจเนื้อหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้รับสารเข้าใจแผนงานและแนวทางการทำงานของโปรเจกต์

ตั้งแต่แรกอยู่แล้ว

การสนับสนุนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ช่วงแรกสามารถกระทำได้โดยการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ 2 ครั้ง คือ 1) การประชุมก่อนโปรเจกต์เริ่มต้น และ 2) การประชุมในช่วงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประชุมทั้ง 2 ครั้งควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและผู้นำทีมควรมอบหมายงานให้ทุกคนรับผิดชอบในส่วนของตนเองและของทีม งานอย่างเท่าเทียมกัน และควรมีการติดตามความก้าวหน้าของโปรเจกต์ตลอดกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมสูงต้องอาศัยผู้นำที่เด็ดเดี่ยวและเป็นทีเคาของทุกฝ่ายเพื่อผลักดันให้เกิดการเข้าร่วมตั้งแต่แรก ตัวอย่างเช่น สมาชิกจากฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้ออาจเห็นว่าตนเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรเจกต์ในช่วงต้น จึงไม่เข้าร่วมประชุมก่อนโปรเจกต์เริ่มต้นแต่จะมีส่วนร่วมภายหลัง สิ่งเหล่านี้แสดงถึงการขาดความร่วมมือระหว่างทีมงานได้ชัดเจน

#### 5. ระยะห่างทางกายภาพ (Physical Proximity)

มีการศึกษาอย่างกว้างขวางที่แสดงถึงอิทธิพลของระยะห่างทางกายภาพที่มีต่อระดับการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Ganesan, Matter, and Rindfleisch, 2005: 47) การที่สมาชิกได้ทำงานในสถานที่ที่ใกล้เคียงกันก็สามารถเดินทางไปมาพูดคุยด้วยตนเองหรือนัดประชุมแบบพบปะกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ลักษณะของที่ตั้งแบบนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศที่สร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละคนเพื่อหาจุดที่เหมือนกันหรือต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจและค้นหาความชอบร่วมกันในการทำกิจกรรมทางสังคม เช่น การเล่นเกมหลังเลิกงาน การรับประทานอาหารเย็น

ร่วมกัน และการเข้าร่วมกิจกรรมประจำปีของบริษัท เป็นต้น เมื่อทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน พวกเขาจะเปิดรับข้อมูลต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการซักถามและตอบข้อสงสัยได้อย่างเป็นกันเองมากขึ้น อย่างไรก็ตามและตอบข้อสงสัยได้อย่างเป็นกันเองมากขึ้น อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ตาม Leenders, Engelen, and Kratzer (2003: 82-83) เสนอว่า สมาชิกในทีมที่มีพื้นฐานด้านการศึกษาหรือประสบการณ์ทำงานที่เหมือนกันหรือเคยร่วมกันทำงานมาก่อน ควรถูกแยกให้ทำงานในสถานที่ทำงานที่ห่างกันพอสมควร ด้วยเหตุผลที่ว่าสมาชิกเหล่านั้นมักจะจับคู่คุยกันมากกว่าจะไปสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ฝ่ายอื่น ๆ

การนำสมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ มาทำงานในสถานที่เดียวกันไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ (Multinational Companies: MNCs) ที่มีการจัดตั้งบริษัทสาขาอยู่ในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก Leenders, Engelen, and Kratzer (2003: 90) ได้เสนอแนะว่าการมอบหมายงานให้มีการสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยเพื่อแก้ปัญหาเรื่องระยะทางที่ห่างไกลนั้นได้

#### สรุปและข้อเสนอแนะ

การสื่อสารข้ามฝ่ายระหว่างสมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้นำทีมหรือผู้จัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรให้ความสำคัญของการสื่อสารประเภทนี้ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ความถี่ ทิศทาง คุณภาพของข้อมูล วิธีการส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งสาร และความเป็นทางการของการสื่อสาร ระดับของคุณสมบัติเหล่านี้มีความสอดคล้องกับลักษณะภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทจัดพื้นที่ทำงานของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงกัน หรือมี

บรรยากาศที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ดังนั้นบริษัทควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบพบหน้ากัน การสื่อสารสองทาง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการให้มากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพตามที่ผู้รับสารต้องการ นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลควรสอดคล้องกับกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ช่วงประเมินความเป็นไปได้ทางการตลาดและการผลิตจริงนั้น การสื่อสารควรมีความถี่ในระดับสูงกว่าขั้นตอนอื่น ๆ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะทำต่อหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลจากทุก ๆ ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขนส่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยจะได้เข้าร่วมการเปิดการค้าเสรีในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC อีกไม่กี่ปีข้างหน้านี้ ผู้บริหารควรคำนึงการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่เป็นพนักงานคนไทยกับผู้ร่วมงานชาวต่างชาติที่เข้ามาร่วมกันทำงานในอนาคตนอกเหนือจากการสื่อสารข้ามฝ่ายเฉพาะภายในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่ง Darawong and Igel (2012: 358) พบว่า การทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคนไทยนั้นมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างไปจากชาติอื่น ๆ เช่น ชาวญี่ปุ่นหรือสิงคโปร์ส่วนใหญ่มักควบคุมขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามกำหนดการอย่างเคร่งครัดและจะมีส่วนร่วมกับกระบวนการตัดสินใจในทุก ๆ ขั้นตอน ส่วนชาวอเมริกันหรือชาติตะวันตกมักให้อิสระในการทำงานแต่จะประเมินผลจากผลลัพธ์สุดท้ายเมื่อระยะเวลาของโปรเจกต์สิ้นสุด

## บรรณานุกรม

- Ancona, Deborah G., and Caldwell, David. 1992. **Speeding Product Development: Making Teamwork Work**. Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Cooper, Robert G., and Kleinschmidt, Elko J. 1994. "Determinants of Timeliness in Product Development." **Journal of Product Innovation Management** 11, 5: 381-396.
- Darawong, Chonlatis. 2013a. "Key Success Factors of New Product Development to Cope with AEC." **BEC Journal** 8, 1: 39-50. (in Thai).
- ชลธิศ ดาราวงษ์. 2555ก. "ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบรับ AEC." **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร** 8, 1: 39-50.
- Darawong, Chonlatis. 2013b. "New Products and Business Strategy." **Sripatum Chonburi Journal** 9, 2: 44-52. (in Thai).
- ชลธิศ ดาราวงษ์. 2555ข. "ผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจ." **วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี** 9, 2: 44-52.
- Darawong, Chonlatis. 2013c. "The Mediating Effect of Cross-Functional Communication on the Relationship between Task Interdependence and New Product Development Speed: A Proposed Model." **Stamford Journal** 5, 1: 119-126.

- Darawong, Chonlatis, and Igel, Barbara. 2012. "Acculturation of Local New Product Development Team Members in MNC Subsidiaries in Thailand." **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics** 24, 3: 351-371.
- Fisher, Robert J., Maltz, Elliot, and Jaworski, Bernard J. 1997. "Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification." **Journal of Marketing** 61, 3: 54-70.
- Fredericks, Elisa. 2005. "Cross-Functional Involvement in New Product Development: A Resource Dependency and Human Capital Perspective." **Qualitative Market Research: An International Journal** 8, 3: 1352-2752.
- Ganesan, Shankar, Matter, Alan J., and Rindfleisch, Aric. 2005. "Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development." **American Marketing Association** 69, 4: 44-60.
- Griffin, Abbie, and Hauser, John R. 1996. "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature." **Journal of Product Innovation Management** 13, 3: 191-215.
- Hart, Susan J., and Baker, Michael J. 1994. "The Multiple Convergent Processing Model of New Product Development." **International Marketing Review** 11, 1: 77-92.
- Hirst, G., and Mann, L. 2004. "A Model of R&D Leadership and Team Communication: The Relationship with Project Performance." **R&D Management** 34, 2: 147-160.
- Hoegl, Martin. 2005. "Smaller Teams - Better Teamwork: How to Keep Project Teams Small." **Business Horizons** 48, 3: 209-214.
- Holland, S., Gaston, K., and Gomes, J. 2000. "Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development." **International Journal of Management Review** 2, 3: 231-259.
- Kananurak, Napawan. 2009. "Leadership for Efficiency Organization." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 29, 4: 136-146. (in Thai).
- นภวรรณ คณานุรักษ์. 2552. "ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 29, 4: 136-146.
- Kichuk, Susan L., and Wiesner, Willi H. 1997. "The Big Five Personality Dimensions and Team Performance: Implications for Selecting Successful Product Design Teams." **Journal of Engineering and Technology Management** 14, 3: 195-221.
- Kraut, Robert E., et al. 1990. "Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology." In I. S. Oskamp and S. Spacapan, (eds.), **Human Reactions to Technology: The**

- Claremont Symposium on Applied Social Psychology.** pp. 1-55. Beverly Hills, CA: Sage.
- Leenders, Roger Th. A.J., Engelen, Jo M.L. van, and Kratzer, Jan. 2003. "Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective." **Journal of Engineering and Technology Management** 20, 1-2: 69-92.
- Lewis, K. 2003. "Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems." **Management Science** 50, 11: 1519-1533.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., and Weingart, L.R. 2001. "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective." **Academy of Management Journal** 44, 4: 779-793.
- Maltz, Elliot, and Kohli, Ajay K. 1996. "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries." **Journal of Marketing Research** 33, 1: 47-61.
- McDonough, Edward F., III. 2000. "Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams." **Journal of Product Innovation Management** 17, 3: 221-235.
- Moenaert, Rudy K., et al. 1994. "R&D-Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success." **Journal of Product Innovation Management** 11, 1: 31-45.
- Patrashkova-Volzdoska, et al. 2003. "Examining a Curvilinear Relationship between Communication Frequency and Team Performance in Cross-Functional Project Teams." **IEEE Transactions on Engineering Management** 50, 3: 262-269.
- Pinto, Mary Beth, and Pinto, Jeffrey K. 1990. "Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development." **Journal of Product Innovation Management** 7, 3: 200-212.
- Pinto, Mary Beth, Pinto, Jeffrey K., and Prescott, John E. 1993. "Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation." **Management Science** 39, 10: 1281-1297.



**Dr. Chonlatis Darawong** received his Ph.D. Degree in Management from the Asian Institute of Technology. He is currently the MBA director of the Graduate School at Sripatum University, Chonburi Campus. He teaches business research and marketing management courses. His research interests focus on the cross-cultural management in New Product Development (NPD), interpersonal relationships, and project performance.