

## ความเปลี่ยนแปลงและการก้าวสู่ “ประเทศไทยแห่งนวัตกรรม” Transformation toward an “Innovative Thailand”

พยัต วุฒิรงค์<sup>1</sup>

Phayat Wutthirong

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม และการเสนอแนะแนวทางในการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยไปสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้บริหารองค์การเอกชนที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญจากภาคการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา การวิจัยและการสอนด้านนวัตกรรม เพื่อศึกษาการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรต่างๆ และประเทศไทยจะพบกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประเทศไทยยังไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า หากประเทศไทยต้องการก้าวสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์โดยการให้

<sup>1</sup> ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการนวัตกรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด ในเครือซิเมนต์ไทย (SCG)

ความสำคัญกับการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยเพื่อสร้างความแตกต่างและอาศัยความถนัดของประเทศไทย การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษา

**คำสำคัญ:** นวัตกรรม, ความสามารถในการแข่งขัน, ประเทศแห่งนวัตกรรม

### **Abstract**

*This article aims to study the changing role environments of Thailand and how they will influence the development of innovation there, and proposes a way to develop Thailand towards being a more innovative country. In order to study Thailand's capability for the creation of innovation, the author has reviewed in-depth interviews of executives from various sectors related to the issue of innovation in Thailand. The results show that the more that changes in the external environments occur, the more innovative development is required. However, even though many Thai organizations and Thailand itself have faced high pressure from these external environments, they still have been unable to overcome problems associated with the creation of innovation; nor have they been able to achieve a competitive advantage. From the study, the author has found that the major factor that would make Thailand an innovative country is to develop the vision of Thai leaders regarding the acknowledgement of change and support. This would lead to changes in Thailand's development strategies by strengthening the positive differences and by emphasizing the advantages of being in the country in order to create high value products and services, by*

*altering the education system to encourage thinking skills, and by integrating the linkage among the public sector, the private sector, and the educational sector.*

**Keywords:** *Innovation, Competitive Advantage, Innovative Country*

## 1. บทนำ

หากมีการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมในอดีตกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของประเทศไทย หรือประเทศต่างๆ ในโลกจะพบว่า สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือพฤติกรรมของคน ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้เหมือน เช่นในอดีต ในยุคโลกาภิวัตน์ แรงกดดันต่าง ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การ หรือประเทศที่เคยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หากไม่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแรงกดดัน ที่เกิดขึ้นจะสูญเสียความได้เปรียบในระยะเวลานานขึ้น ซึ่งเกิดจากการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น (D'Aveni, 1994) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีระดับรายได้ปานกลาง การยกระดับ รายได้ของประชาชนจำเป็นต้องขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมฐานความรู้ มีการสร้างความรู้ใหม่และ ประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในทุกกิจกรรมและทุกภาคส่วนของสังคม (พยัต วุฒิรงค์, 2550) รวมถึง การทำให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา รวมถึงภาคประชาชนตระหนักว่า พื้นฐานสำหรับการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันคือ การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovativeness) ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถของคนในการใช้ความรู้เพื่อสร้างองค์ ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (Drucker, 1993: 173)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นบทบาทของสภาพแวดล้อมและแรงกดดันที่ส่ง ผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และศึกษาความเชื่อมโยงของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น “ประเทศแห่งนวัตกรรม” โดยผู้ศึกษา ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษาเพื่อเสนอแนะการเพิ่มระดับนวัตกรรมในประเทศไทย

## 2. การทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 บทบาทของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบอย่างมากต่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร (Covin and Slevin, 1989) นอกจากนี้ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Cooper, 1979; Boskin, 1984; Chilton, 1984) สภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร (hostile environment) มีลักษณะของอุตสาหกรรมที่ไม่ปลอดภัย มีสภาพการแข่งขันรุนแรง มีบรรยากาศที่ทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลวได้ง่าย และขาดโอกาสในการสร้างประโยชน์ต่อองค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมแบบปกติ (benign environment) มีผลในทางตรงกันข้ามคือ เป็นสภาพแวดล้อมที่สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการดำเนินงานเนื่องจากมีความเรียบง่าย มีความอุดมสมบูรณ์ต่อการลงทุนและการหาโอกาสในการดำเนินงาน (Khandwalla, 1976/1977; Miller and Friesen, 1983) ดังนั้นมิติของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและผลการดำเนินงานขององค์กร

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการศึกษาที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวน (environment turbulence) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในองค์กร (Friedman and Goes, 2000) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาด้านนวัตกรรมส่วนใหญ่สนับสนุนว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Calantone et al., 2003; Chandy et al., 2003) ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยที่เสนอว่า นวัตกรรมสินค้าเป็นกระบวนการที่มีต้นทุนสูงซึ่งอาจจะไม่สามารถคืนทุนได้ (Miller et al., 1988) ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมคงที่ไม่ต้องการเสี่ยงกับต้นทุนเหล่านี้ จึงไม่มีความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Li and Atuahene-Gima (2001) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่มีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่เพิ่มขึ้นในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มี

ความไม่แน่นอน (Hall, 1980) ความสำเร็จของการพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของสภาพแวดล้อมการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่ (Langerak et al., 1997) บรรยากาศที่แปรปรวนสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้ใช้บริการ ความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น การเข้ามาและออกไปของลูกค้าในตลาด และการให้ความสำคัญกับการนำเสนอสินค้าใหม่ขององค์กร องค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Miller et al., 1988) หรืออาจกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Volatile Environment) (Johnson et al., 1997)

## 2.2 แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม แรงกดดันหรือแรงกระตุ้นขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรภาคเอกชนใช้นวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ด้านสินค้า/บริการ หรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (market share) หรือกำไร (profit margin) ในขณะที่นวัตกรรมขององค์กรภาครัฐมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรภาครัฐไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อแสวงหาผลกำไร แต่ดำเนินงานเพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ธรรมชาติของสิ่งกระตุ้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของภาครัฐจึงมีความแตกต่างจากภาคเอกชน แรงกระตุ้นภาคเอกชนประกอบด้วย แรงผลักดันจากการวิจัย (research push) เป็นการพัฒนานวัตกรรมจากพื้นฐานของการวิจัยและ แรงผลักดันจากแรงดึงของตลาด (market pull) เป็นการพัฒนานวัตกรรมจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ตลาดและลูกค้า (Freeman, 1982) ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวเกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐเช่นเดียวกันแต่อาจมีสัดส่วนที่น้อยกว่าภาคเอกชน องค์กรภาครัฐยังมีแรงกระตุ้นหลักที่เพิ่มขึ้นคือ แรงกระตุ้นทางการเมือง (political imperative) ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นเฉพาะในภาครัฐ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในนโยบายภาครัฐหรือเป้าหมายด้านนโยบาย เป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในการออกแบบ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางนโยบาย (Osborne, 1998) นอกจากนี้ ภาครัฐมีแรงกระตุ้นจากการถูกจับตามองผลการดำเนินงาน (conspicuous production impetus) ซึ่งเป็นเรื่องยากที่เจ้าหน้าที่รัฐจะแสดงถึงความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากความไม่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมายของ

## 16 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

การบริการสาธารณะและการจับต้องได้ยากทำให้สะท้อนถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน (Feller, 1981) ดังนั้น แรงกระตุ้นนี้ทำให้ภาครัฐใช้นวัตกรรมเป็นตัวแทนขององค์การหรือตัวแทนผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของภาครัฐเพื่อสื่อออกไปให้แก่ผู้ใช้บริการ แม้ว่าการแสดงผลการทำงานของภาครัฐมีความซับซ้อนและหลากหลาย (Osborne et al, 1995) องค์การภาครัฐหลายแห่งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการให้บริการสาธารณะได้ เช่น การให้บริการ ณ จุดเดียว (one stop service) ในการทำบัตรประชาชน เป็นต้น ทั้งนี้ แรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถสรุปได้ดังตาราง 1

**ตาราง 1:** แรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม

แรงกระตุ้น	ลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น	องค์การที่เกี่ยวข้อง
แรงผลักดันจากการวิจัย	นวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ใหม่	ภาคเอกชนและภาครัฐ
แรงผลักดันจากแรงดึงของตลาด	นวัตกรรมที่เกิดจากความต้องการใหม่	ภาคเอกชนและภาครัฐ
แรงกระตุ้นจากการเมือง	นวัตกรรมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะ	ภาครัฐ
แรงกระตุ้นจากการถูกจับตามองการทำงาน	นวัตกรรมที่เป็นตัวแทนผลการปฏิบัติงานของคนหรือองค์การ	ภาครัฐ

**ที่มา:** ปรับจาก Osborne and Brown, 2005

องค์การภาครัฐที่ได้รับแรงกระตุ้นจากการเมืองและการถูกจับตามองการทำงานต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะและเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ หลักฐานเชิงประจักษ์หลายฉบับแสดงให้เห็นว่า องค์การภาครัฐสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมได้เหมือนกับองค์การประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนเช่น กระทรวง ทบวงหรือกรมต่าง ๆ สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดีกว่าองค์การขนาดเล็กและไม่มีความซับซ้อน (Peled, 2001) สิ่งที่น่าสนใจคือ แม้ว่าจะมีแรงจูงใจเพียงเล็กน้อยในการสร้างนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ แต่มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นในภาครัฐได้ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ประโยชน์จากแรงงาน และการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Borins, 2000; 2001)

### 2.3 แนวคิดด้านนวัตกรรม

จากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่เกิดขึ้นทั่วโลกและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนมากขึ้น ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับความสนใจมากขึ้นเสมือนเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (Cohen and Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1995; Brown and Eisenhardt, 1997; McGrath, 2001; Tsai, 2001) นวัตกรรมทำให้เกิดการแนะนำสินค้าและเทคโนโลยีใหม่ และทำให้องค์การสามารถสร้างความแตกต่าง ปรับตัวและนำเสนอองค์กรในรูปแบบใหม่ (Shoonhoven et al., 1990) สิ่งหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการวิจัยด้านนวัตกรรมคือ การให้ความหมายที่แท้จริงว่า นวัตกรรมคืออะไร Thompson (1965) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการสร้าง ยอมรับและนำความคิด กระบวนการ สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาใช้ ในขณะที่ Zaltman et al. (1973) และ Rogers (1983, 1995) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นความคิด วิธีปฏิบัติหรือวัตถุที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานที่นำมาใช้ หรือเป็นการแนะนำความคิด กระบวนการ สินค้าหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านั้นมีความใหม่ต่อหน่วยงานที่นำมาใช้ โดยถูกออกแบบให้เกิดประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรหรือสังคมโดยทั่วไป (West and Farr, 1990) หากมองในภาพรวมของคำจำกัดความทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า “นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร ในประเทศหรือในโลก และต้องสามารถนำมาใช้ได้จริงเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม” (พยัต วุฒิรงค์, 2553) นวัตกรรมมอง้องค์การในปัจจุบันมีหลายรูปแบบคือ นวัตกรรมโมเดลทางธุรกิจ (business model) นวัตกรรมสินค้า (product) นวัตกรรมบริการ (service) นวัตกรรมกระบวนการ (process) หรือนวัตกรรมช่องทางการจัดจำหน่าย (channel) (Carr, 1999) นวัตกรรมดังกล่าวถูกใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนและซับซ้อนอย่างมาก (Eisenhardt and Brown, 1999; Freeman, 1994; Lawless and Anderson, 1996) เมื่อ้องค์การมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง ้องค์การนั้นจะกลายเป็น ้องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งเป็น้องค์การรูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะ ้องค์การที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพนักงานใน้องค์การมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการ

ที่มีความใหม่ต่อองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (พยับ วุฒิรงค์, 2553) เมื่อทุกองค์กรหรือคนในทุ กองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ ประเทศนั้นจะกลายเป็น *ประเทศแห่งนวัตกรรม (Innovative Country)* ซึ่งเป็นประเทศที่มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ คนในประเทศให้มีการพัฒนาความคิดใหม่เพื่อตอบสนอง ต่อแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกและพัฒนาเครื่องมือ ระบบ กระบวนการ สินค้า หรือบริการในประเทศให้มีความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศในเชิงเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน (พยับ วุฒิรงค์, 2553)

#### 2.4 การก้าวสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” ของประเทศไทย

ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีความเชื่อมโยงอย่างมากระหว่างนวัตกรรมประเภทต่างๆ ที่หลากหลายและผลการดำเนินงาน (Han et al., 1998; Hurley and Hult, 1998; Miller, 1983; Miller and Friesen, 1978; Zaltman et al., 1973) ผลการวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความสำคัญขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและ มีการรบกวนจากสภาพแวดล้อม หรืออาจอธิบายได้ว่า ในสภาพแวดล้อมที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ลูกค้าจะค้นหาสินค้าใหม่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ องค์กรในการสร้างกิจกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อบรรลุผลการทำงานที่สูงขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวน บ่อยครั้งเมื่อองค์กรพบกับความวุ่นวายของสภาพแวดล้อม องค์กร จะมุ่งสู่กลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการเนื่องจาก วิธีการนี้เป็นแนวทางหนึ่ง ในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง Tushman (1997) อธิบายว่า ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมในระดับ องค์กรเพื่อสร้างความสามารถที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

แม้ว่าสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน สูงและสร้างแรงกดดันให้องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพียงพอต่อการเพิ่มความได้ เปรียบในการแข่งขันของประเทศ จากการศึกษาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) และบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อทำการศึกษาขีดความสามารถ

ด้านนวัตกรรมของประเทศไทย (innovation index) โดยสำรวจและวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านดัชนีชี้วัดขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (innovation capability index) ในภาคธุรกิจของประเทศ ผลการประเมินระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2551 พบว่าโดยภาพรวมประเทศไทยมีระดับความสามารถทางด้านนวัตกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีพอใช้ อันเป็นผลจากการที่องค์การธุรกิจต่าง ๆ มีนโยบายในการสร้างนวัตกรรม มีการนำระบบการบริหารจัดการใหม่มาใช้ มีการส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทได้รับการพัฒนาและอบรม ตลอดจนนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้เพื่อการปรับปรุงการทำงานขององค์การ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อการพัฒนานวัตกรรมภายในประเทศ พบว่าองค์การธุรกิจให้ความสำคัญทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ องค์การธุรกิจเห็นว่า ภาครัฐควรให้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือจัดหาหน่วยบ่มเพาะธุรกิจและแหล่งเงินทุนของรัฐ ตามลำดับ สำหรับปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรมของประเทศไทยคือ การขาดความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม นโยบายและวิธีการของภาครัฐบางประการยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการดำเนินงานของระบบราชการเช่น ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การคอร์รัปชัน และนโยบายทางด้านภาษี (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2551)

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลสำรวจของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development: IMD) ที่จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศ ทั้งนี้ความสามารถในการแข่งขันแสดงถึงความสามารถ 2 ประการคือ

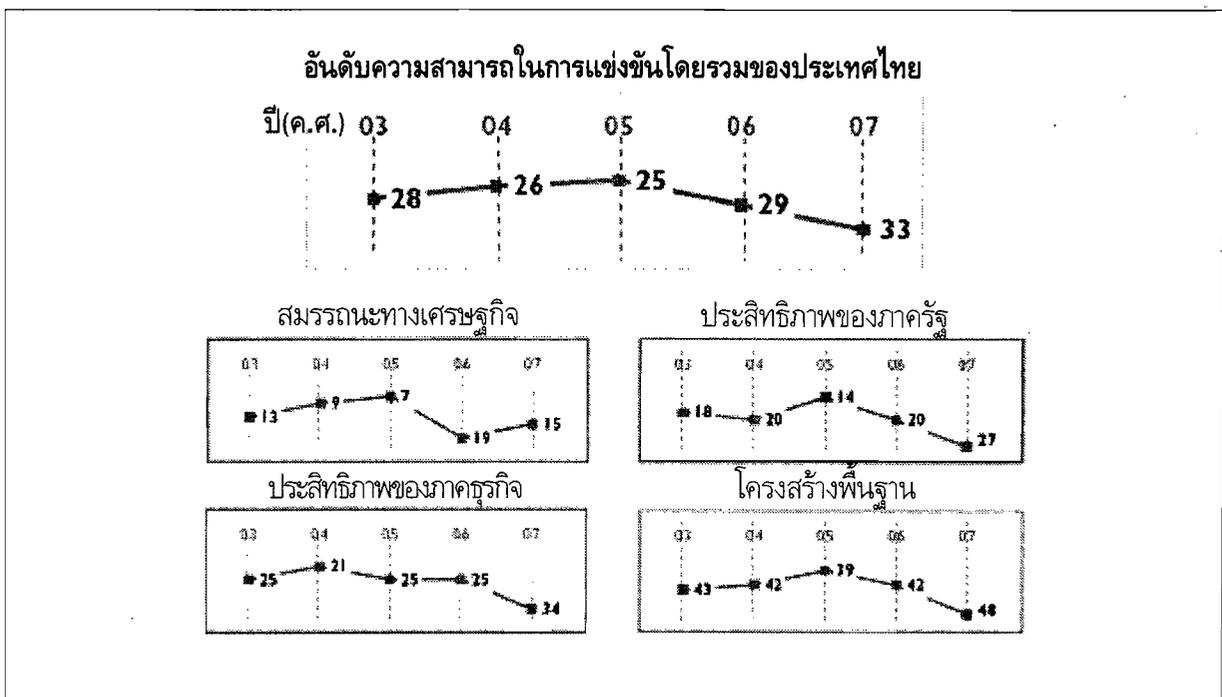
(1) การบริหารจัดการความสามารถและทักษะความชำนาญต่าง ๆ ภายในบริษัทหรือชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์จากทุนทรัพยากรและทุนความรู้อย่างเต็มที่ โดยใช้เกณฑ์ในการอธิบายว่า ประเทศและบริษัทได้ดำเนินงานอย่างไรในการสร้างและใช้ประโยชน์จากความมั่งคั่ง

(2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับตัวให้ดีขึ้นและเร็วขึ้นกว่าสภาพการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกฎของความสามารถในการแข่งขันคือ “การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

ปัจจัยหลักในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันแบ่งเป็น 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ (economic performance) เป็นการประเมินเศรษฐกิจมหภาคจากเศรษฐกิจในประเทศ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐ (government efficiency) พิจารณาถึงนโยบาย

ของภาครัฐที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของธุรกิจ (business efficiency) พิจารณาถึงธุรกิจที่สามารถมีนวัตกรรม ความสามารถในการทำกำไรและลักษณะของความรับผิดชอบต่อได้อย่างเหมาะสม และปัจจัยด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน (infrastructure) พิจารณาจากสิ่งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานทั่วไป เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ ทรัพยากรบุคคลที่จะ ทำให้บรรลุถึงความต้องการของธุรกิจ โดยความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยแสดงดังภาพ 1

ภาพ 1: ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย



ที่มา: IMD (2008)

ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยปรากฏว่า ในปี 2550 ประเทศไทยมีอันดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมลดลงจากอันดับที่ 29 ในปี 2549 มาอยู่ในอันดับที่ 33 แม้ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นอันดับที่ 27 ในปี 2551 ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยหลักที่นำมาใช้ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน จะพบว่า มีเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางเศรษฐกิจเท่านั้นที่มีการปรับอันดับดีขึ้น ในขณะที่ปัจจัยหลักอีก 3 ปัจจัยที่เหลือมีอันดับลดลงอย่างมากในปี 2550 แม้ว่า อันดับของปัจจัยต่าง ๆ จะดีขึ้นในปี 2551 เช่น ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของธุรกิจมีอันดับเพิ่มขึ้นจาก 34 เป็น 25 ในปี 2551

แต่ประเทศไทยจะต้องปรับปรุงในประเด็นผลิตภาพทักษะของคนในประเทศ หรือปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานปรับเพิ่มขึ้นจากอันดับ 48 เป็น 39 จากทั้งหมด 55 ประเทศ แต่ประเทศไทยจะต้องปรับปรุงในประเด็นงบประมาณและบุคลากรในด้านวิจัยและพัฒนา สิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา ดัชนีการพัฒนาคน อัตราการเข้าเรียน ทักษะ ระบบการศึกษา และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างภาคเอกชนกับมหาวิทยาลัย ดังนั้น ประเทศไทยควรพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและแรงกดดันต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ทำการสำรวจความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และศึกษาความเชื่อมโยงของภาครัฐภาคเอกชนและภาคการศึกษาในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น “ประเทศแห่งนวัตกรรม”

### 3. วิธีการศึกษา

การทำความเข้าใจบทบาทของสภาพแวดล้อมต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในการมุ่งสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” ของประเทศไทยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งเป็นวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว ทำให้มีโอกาสสำหรับการตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้คำตอบชัดเจนมากขึ้น การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้คำตอบที่มีประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ Patton (1987) อธิบายว่า จุดแข็งของการใช้การสัมภาษณ์ประเภทนี้คือ การเพิ่มความสามารถในการเปรียบเทียบคำตอบของผู้ตอบคำถาม เนื่องจากผู้ตอบคำถามจะตอบคำถามเดียวกันและมีความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผลการศึกษานำมาเปรียบเทียบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและนำแนวทางในการสัมภาษณ์ที่เป็นขั้นตอนมาใช้เพื่อทำให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งกระบวนการสัมภาษณ์ทำให้คำถามมีความละเอียดและตรงประเด็นมากขึ้น

สำหรับการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงมีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวในภาคส่วนต่าง ๆ โดยแบ่งผู้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่มคือ ภาคเอกชน ภาครัฐ และภาคการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

**(1) ภาครัฐ** ขณะนี้ประเทศไทยมีองค์การที่รับผิดชอบการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมในประเทศไทยเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันโดยตรงคือ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การให้คำปรึกษาองค์การต่างๆ โดยสัมภาษณ์จากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จากการทำหนังสือขอสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้รับการตอบรับโดยมอบหมายให้ ดร.วันทนีย์ จงคำ ตำแหน่ง Director, Innovation Department เป็นผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์จากการบริหารโครงการด้านนวัตกรรม

**(2) ภาคเอกชน** ทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้อ่านหนังสือพิมพ์ วอลล์ สตรีท เจอร์นัล เอเชีย เพื่อจัดอันดับบริษัทที่น่าชื่นชมมากที่สุดในเอเชียจำนวน 200 บริษัทในปี 2550 โดยคัดเลือกองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในอันดับสูงสุด 5 อันดับแรก เพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ

การสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเท่านั้น จากการติดต่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกโดยวิธีการทำหนังสือขอสัมภาษณ์ส่งให้แก่กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร บริษัทแอดวานซ์ อินโฟเซอริวส์ จำกัด (มหาชน) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทโทเทิล แอคเซ็ส คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 29 มกราคม 2552 ผลการขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังไม่สามารถให้สัมภาษณ์เชิงลึกได้ สำหรับบริษัทอื่น ๆ ให้การตอบรับโดยขอให้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งหมด 4 องค์การ ได้แก่ องค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 2 คือ บมจ. ซีพี ออลล์ (CP ALL) ให้สัมภาษณ์โดยคุณวิเชียร จึงวิโรจน์ ตำแหน่ง Vice President: Business Policy Division อันดับ 3 คือ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟเซอริวส์

(AIS) ให้สัมภาษณ์โดยคุณสุภาวดี ฉายวิมล ตำแหน่ง Human Development System Design Manager: Human Resource Development อันดับ 4 คือ บมจ.โทเทิล แอคเซ็ส คอมมูนิเคชั่นส์ (DTAC) ให้สัมภาษณ์โดยคุณวรวัฒน์ วงศ์สง่า ตำแหน่ง Senior Vice President: Commercial Corporate Business Division อันดับ 5 คือ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย (KBank) ให้สัมภาษณ์โดยคุณพิภวัตร ภัทรนาวิก ตำแหน่ง First Vice President: Corporate Strategy Management Division

**(3) ภาคการศึกษา** คัดเลือกมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม แบ่งเป็น มหาวิทยาลัยปิด 1 แห่งและมหาวิทยาลัยเปิด 1 แห่ง เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากประสบการณ์การให้คำปรึกษาองค์กรต่าง ๆ และจากผลการวิจัยที่ผ่านมาด้านนวัตกรรม จากการทำหนังสือขอสัมภาษณ์ส่งให้แก่ 1.รศ.ดร.ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค รองคณบดีฝ่ายวางแผน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) และ 2. รศ.ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (STOU) ผู้เชี่ยวชาญในภาคมหาวิทยาลัยทั้งสองท่านให้การตอบรับและมีผลงานทางวิชาการในด้านตำราและบทความด้านนวัตกรรม ผลงานวิจัยด้านนวัตกรรม การสอนและให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมในองค์กรต่างๆ จึงถือเป็นผู้ที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกในเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการขอสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชน สรุปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 7 คน แบ่งเป็นผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน 4 คน ผู้บริหารจากองค์กรภาครัฐ 1 คนและผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรมหาวิทยาลัย 2 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายบทบาทของสภาพแวดล้อมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและบทบาทของภาคส่วนต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” ของประเทศไทย สำหรับกรอบเวลาการดำเนินการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ.2552 โดยทำการสัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งนี้องค์กรและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้บันทึกเสียง และเปิดเผยชื่อและตำแหน่งได้ ทำให้สามารถอ้างอิงถึงคำสัมภาษณ์ได้อย่างครบถ้วน

#### 4. ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐและภาคการศึกษา และผู้บริหารระดับสูง องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมทำให้ได้รับรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

##### 4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไร สามารถเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ตามตาราง 2

**ตาราง 2:** ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ปัจจัย	ภาคเอกชน				ภาครัฐ	ภาคการศึกษา	
	CP ALL	DTAC	AIS	KBank	NIA	CU	STOU
การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
▪ ด้านลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
▪ ด้านคู่แข่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
▪ ด้านเศรษฐกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
▪ ด้านเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

➤ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า องค์กรทั้งหมดมีความเห็นตรงกันคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีหรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

##### 4.2 แนวทางของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษาในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

สำหรับการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างแนวทางของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีรายละเอียดตามตาราง 3-5

ตาราง 3: แนวทางของภาครัฐในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

หัวข้อ	ภาคเอกชน			ภาครัฐ	ภาคการศึกษา	
	CP ALL	AIS	KBank	NIA	CU	STOU
การกำหนดเรื่องนวัตกรรมในยุทธศาสตร์ประเทศไทย / การกำหนดตำแหน่งของประเทศ	✓		✓		✓	✓
ความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากภาครัฐ	✓		✓	✓		
การสนับสนุนด้านสาธารณูปโภคต่างๆ และงบประมาณ	✓		✓	✓		
การสนับสนุนเรื่องนวัตกรรมจากผู้นำประเทศ/นโยบายต่อนิ่งและต่อเนื่อง	✓				✓	
การสร้างบทบาทของภาครัฐในการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน				✓		
การปรับกระบวนการทัศน์และค่านิยมของประเทศไทย						✓
การปรับระบบการศึกษาให้มีความสมดุลระหว่างสมองซีกซ้ายและขวา		✓				

➤ หมายถึง ความคิดเห็นที่เสนอ

สำหรับแนวทางของภาครัฐในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทย องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษาให้ความคิดเห็นว่าประเทศไทยต้องกำหนดเรื่องนวัตกรรมในยุทธศาสตร์ประเทศไทย รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งของประเทศไทยให้ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น ตัวอย่างประเทศในภูมิภาคเอเชียที่มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมด้านนวัตกรรมเช่น ประเทศเกาหลีและประเทศญี่ปุ่นที่มีการส่งเสริมเรื่องนวัตกรรมอย่างจริงจัง ซึ่งประเทศไทยอาจเริ่มต้นจากการให้การสนับสนุนการคิดสิ่งใหม่ๆ แล้วจึงต่อยอดไปสู่นวัตกรรม นอกจากนี้ ระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ และการสนับสนุนทางภาษีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมุ่งมั่นด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

## 26 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

**ตาราง 4:** แนวทางของภาคการศึกษาในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

หัวข้อ	ภาคเอกชน			ภาครัฐ
	CP ALL	AIS	KBank	NIA
การผลิตบุคลากรระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม /หลักสูตรด้านนวัตกรรม	✓			
การส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมและสร้างให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริง/การต่อยอดผลงานวิจัยเป็นนวัตกรรม			✓	✓
การปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เป็นแบบ Learn How to Learn		✓		

➤ หมายถึง ความคิดเห็นที่เสนอ

สำหรับความคิดเห็นต่อภาคการศึกษา องค์กรภาคเอกชนนำเสนอแนวทางใกล้เคียงกันคือ ต้องการให้เน้นในด้านการศึกษา โดยการผลิตบุคลากรระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือมีหลักสูตรเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น และส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง และปรับระบบการเรียนการสอนเป็นลักษณะ Learn How to Learn ซึ่งอาจารย์ทำหน้าที่เป็นคนแนะนำในการเรียนรู้มากกว่าเป็นผู้บรรยาย

**ตาราง 5:** แนวทางของภาคเอกชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

หัวข้อ	ภาครัฐ	ภาคการศึกษา	
	NIA	CU	STOU
การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	✓		
ความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรที่มีความพร้อม	✓		
การเชื่อมโยงระหว่างภาคเอกชนกับมหาวิทยาลัย		✓	
การสร้างควมมีส่วนร่วมของคนในองค์กร			✓

➤ หมายถึง ความคิดเห็นที่เสนอ

ในประเด็นด้านแนวทางของภาคเอกชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ภาคเอกชนต้องมองหาโอกาสของธุรกิจที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพิ่มความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรที่มีความพร้อมและมีศักยภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ประเด็นสำคัญคือ ควรสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาคเอกชนกับภาคการศึกษา

ดังนั้น องค์กรภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชนควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและปรับกระบวนการทัศน์เพื่อส่งเสริมการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทย

### 4.3 บทบาทของการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

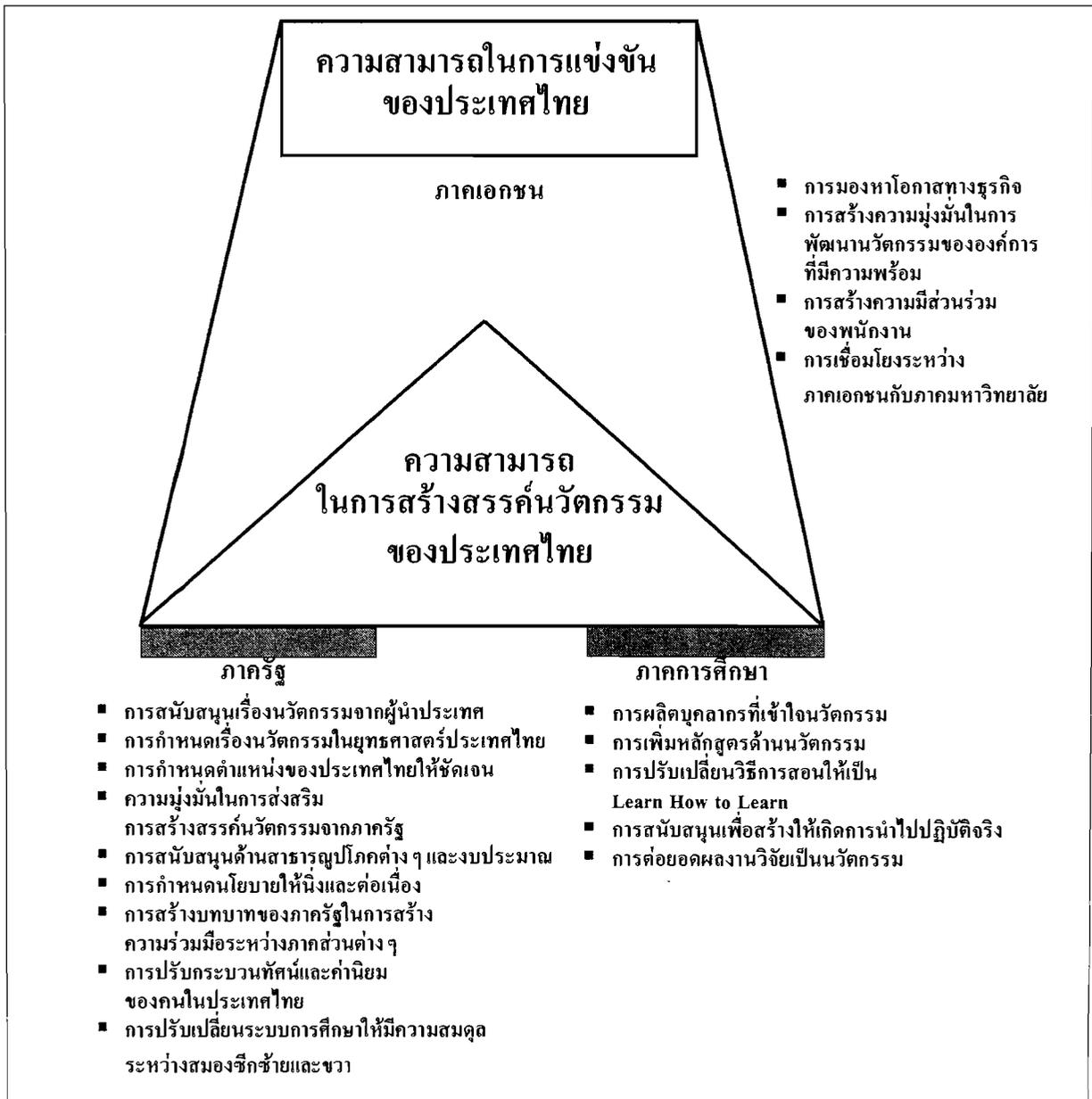
การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทางตรงต่อองค์กรได้แก่ พฤติกรรมของลูกค้า/ผู้ใช้บริการหรือการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อองค์กรได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือเทคโนโลยี เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือมีความรุนแรงมากขึ้นมีผลทำให้้องค์กรต้องสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นเนื่องจาก เมื่อเกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงมากขึ้น หากองค์กรไม่มีการปรับตัวโดยการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ องค์กรต้องมีการแข่งขันด้านราคาเพิ่มขึ้น ทำให้กำไรขององค์กรลดลง และนำไปสู่การขาดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ เมื่อพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าจะมีความหลากหลายมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในขณะที่ภาครัฐต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน สภาพเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้้องค์กรต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนหรือพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจึงส่งผลให้้องค์กรสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง องค์กรจะมีความต้องการในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมลดลง

#### 4.4 ความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ

##### ภาคการศึกษาและภาคเอกชนเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

นอกเหนือจากบทบาทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนา นวัตกรรมการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐภาคการศึกษาและภาคเอกชนเพื่อสร้างความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมโดยสรุปดังภาพ 2

**ภาพ 2:** ความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชนเพื่อสร้างความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย



จากภาพ 2 ข้อเสนอแนะในการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชน เพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ องค์กรภาครัฐและภาคการศึกษาต้องเป็นรากฐานที่มั่นคงเพื่อสนับสนุนให้องค์กรภาคเอกชน สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ■ ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ปัจจัยที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนสำหรับภาครัฐคือ ผู้นำต้องให้การสนับสนุนเรื่องนวัตกรรม การกำหนดเรื่องนวัตกรรมในยุคทศวรรษประเทศไทย รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งของประเทศไทยที่ชัดเจน ต้องมีการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมยุคทศวรรษอย่างจริงจัง ถ้านำนวัตกรรมไปรวมกับอุตสาหกรรมยุคทศวรรษของประเทศเช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ การบริการ ประเทศไทยต้องมีสินค้า (บริการ) ที่โดดเด่นโดยการบูรณาการไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ภาครัฐต้องทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี โดยใส่แนวคิดนวัตกรรมและกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ ประเทศไทยต้องมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศไทยอาจเริ่มต้นจากการให้การสนับสนุน การคิดสิ่งใหม่ ๆ โดยการต่อยอดจากอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความสามารถสูงเช่น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร การบริการหรือสุขภาพ หลังจากนั้นสร้างให้เกิดนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ภาครัฐจำเป็นต้องสร้างสาธารณูปโภคเพื่ออำนวยความสะดวกกับภาคเอกชนที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการตั้งงบประมาณที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศไทย การสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทย ผู้นำต้องสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้น ถ้าผู้นำไม่สนับสนุนเรื่องนวัตกรรม โอกาสการเกิดนวัตกรรมในประเทศไทยเป็นไปได้ยาก หลังจากนั้นนโยบายภาครัฐต้องนิ่ง และทำอย่างต่อเนื่อง ในประเทศอื่น ๆ เช่น ญี่ปุ่น หรือมาเลเซียมีการสร้างระบบเทคโนโลยี และรัฐบาลให้ความสำคัญกับงานวิจัยเป็นอย่างมาก ภาครัฐมีการทำงานร่วมกับภาคเอกชนมากขึ้น ทำให้นวัตกรรมมีความแข็งแรง แต่หากประเทศไทยสร้างบทบาทของภาครัฐให้เกิดกระบวนการที่นักวิชาการกับนักอุตสาหกรรมทำงานร่วมกันจะทำให้ประเทศไทยมีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น ซึ่งต้องมีการปรับกระบวนการ และค่านิยมของประเทศ โดยประเทศไทยต้องมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้และมีกระบวนการด้านนวัตกรรม ภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากคนจะมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้ ต้องมีความสมดุลของสมองซีกซ้ายและซีกขวา แต่ระบบการศึกษาของประเทศไทยจำเป็นต้องใช้หนังสือเหมือนกันทั่วประเทศ เด็กนักเรียนจะเรียนหนังสือเหมือนกัน ทำให้เด็กนักเรียนไม่ได้ถูกฝึกให้คิดแตกต่าง คิดนอกกรอบหรือคิดสิ่งใหม่ ดังนั้น การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการทัศน์และค่านิยมของคนในประเทศ

#### ■ ข้อเสนอแนะต่อภาคการศึกษาในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

สำหรับความคิดเห็นต่อภาคการศึกษา มหาวิทยาลัยควรมีการผลิตหลักสูตรเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดผลงานวิจัยเป็นนวัตกรรม ภาคการศึกษาต้องอยู่ระหว่างกลางของภาครัฐและภาคเอกชน การผลิตบุคลากรระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับในต่างประเทศ สาเหตุหนึ่งเกิดจากหลักสูตรในการพัฒนานวัตกรรมในประเทศไทยยังมีจำนวนไม่มาก มหาวิทยาลัยจึงควรสร้างหลักสูตรด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นทางเลือกให้กับคนที่สนใจ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมให้กับภาคเอกชนและสร้างให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริง โดยการกระตุ้นให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยคัดเลือกผลงานวิชาการและโครงการวิจัยที่คาดว่าจะสามารถนำไปต่อยอดได้และนำเสนอให้องค์การเอกชนที่ดำเนินธุรกิจดังกล่าว เพื่อสนับสนุนให้งานวิจัยเปลี่ยนเป็นสิ่งที่จับต้องได้และสร้างให้ประเทศไทยมีนวัตกรรมที่สามารถแข่งขันได้ในขณะที่ปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economy) ครู/อาจารย์ควรปรับระบบการสอนให้นักศึกษาคิดมากขึ้นและนำไปสู่การเรียนรู้ในรูปแบบ “การสอนให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง” นอกจากนี้อาจารย์ต้องทำวิจัยและต่อยอดเพิ่มขึ้น การทำวิจัยของอาจารย์ในระยะเวลา 3-4 เดือน อาจได้ 1 ความรู้ใหม่ หากนำไปต่อยอดจะได้ความรู้ใหม่หรือสิ่งใหม่เพื่อสอนนักศึกษาได้เป็นจำนวนมาก

#### ■ ข้อเสนอแนะต่อภาคเอกชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ในประเด็นด้านข้อเสนอแนะต่อภาคเอกชน องค์กรภาคเอกชนควรมองหาโอกาสทางธุรกิจที่คาดว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าภาคเอกชนมีความเข้าใจในเรื่องของนวัตกรรมเร็วเท่าไร การนำมาปฏิบัติจริงจะรวดเร็วมากขึ้น หากทำให้

ภาคเอกชนแข็งแกร่งขึ้น ประเทศไทยจะมีศักยภาพในการทำนวัตกรรมมากขึ้น สำหรับภาคเอกชนที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำนวัตกรรมอาจไม่จำเป็นต้องใช้เงินของภาครัฐ องค์การเหล่านั้นจำเป็นต้องทำนวัตกรรมก่อนเพื่อนำร่องไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ควรมีการเชื่อมโยงระหว่างภาคเอกชนกับภาควิชาการมากขึ้น เนื่องจากจะได้นำความรู้หรือนวัตกรรมจากภาคเอกชนหรือภาครัฐไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคมอย่างจริงจังมากขึ้น เช่น การเกิดสวนวิทยาศาสตร์ (science park) ของบริษัทรถยนต์ในต่างประเทศที่มีการเชื่อมโยงกับกับคณะต่าง ๆ ร่วมกันทำวิจัยและพัฒนาออกมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น และสิ่งที่สำคัญคือ ภาคเอกชนต้องเร่งสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์การเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อองค์การเอกชนเติบโตขึ้น ประเทศไทยก็จะเติบโตขึ้นเช่นเดียวกัน

ดังนั้น องค์การภาครัฐ ภาควิชาการศึกษาศึกษาและภาคเอกชนควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและปรับกระบวนการทัศน์เพื่อส่งเสริมการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทย

#### 4.5 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์การและผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามปัจจัยอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ สรุปได้ว่าการสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเท่าไรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การและการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสรุปได้ดังนี้

(1) การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทั้งของผู้นำ ผู้บริหารหรือพนักงาน

(2) ความรู้สึกว่าเป็นเรื่องยากเกินความสามารถสำหรับพนักงานที่ไม่มีตำแหน่งบริหารในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

(3) พนักงานทุกคนในองค์การคิดว่าไม่ใช่หน้าที่ ซึ่งอาจเกิดจากการสื่อสารภายในองค์การไม่ชัดเจน หรืออาจเกิดจากพนักงานทุกคนคิดว่า ยังเป็นเรื่องไกลตัว และมีงานประจำที่ต้องทำและมีผลต่อการประเมินผลงานมากกว่า

- (4) ความล้มเหลวจากการคิดสิ่งใหม่ ทำให้เกิดความกลัวและท้อถอย
  - (5) การถูกลงโทษในกรณีที่คิดนวัตกรรมแต่ไม่สามารถทำให้เกิดผลหรือสร้างรายได้
- ส่วนเพิ่ม
- (6) ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษา
  - (7) ขาดการสนับสนุนจากองค์การภาครัฐ
    - ขาดการสนับสนุนในการสร้างสรรค์จากภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม
    - ไม่มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจังจากภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
    - แหล่งความรู้ของภาครัฐที่สามารถอ้างอิงได้มีน้อยมาก
    - ขาดระบบงานหรือสาธารณูปโภคที่ช่วยสนับสนุน

## 5. บทสรุป

ในทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญอย่างก้าวกระโดดก่อนจะเข้าสู่ศตวรรษใหม่ การก้าวกระโดดดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสังคมอย่างมาก ซึ่งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความเร็วมากขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางสังคม ประเทศใดที่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง และหากมีการปรับตัวทางสังคมไปพร้อมๆ กัน ก็ถือว่าเป็นการเร่งให้สังคมนั้นมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในส่วนของประเทศไทยก็ต้องการการปรับเปลี่ยนเช่นกัน แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ในฐานะที่มีบทบาทในการติดตามความเปลี่ยนแปลงมากกว่าบทบาทของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Wutthirong, 2009) ซึ่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับความเร็วของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่มาพร้อมกับความท้าทายสำหรับประเทศในอนาคต ทั้งนี้ภาครัฐถือเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการยกระดับทางสังคม ซึ่งการสร้างนวัตกรรมในองค์การภาครัฐจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ประกอบกับภาคการศึกษาที่ต้องสนับสนุนการสร้างความรู้ของคนในประเทศเพื่อสร้างสิ่งใหม่ รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการนำผลการวิจัยที่ค้นพบเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและสังคม การสร้างความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยไม่สามารถเกิดได้โดยอาศัยภาคเอกชน

เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐและภาคการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน สามารถสรุปแนวทางการมุ่งสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” ของประเทศไทยได้ดังนี้

### 1. การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทุกองค์การหรือทุกประเทศรับรู้ แต่ความเข้าใจของผู้นำที่จะเลือกสนับสนุนหรือขัดขวางเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้นำในระดับองค์กร ต้องมีการยกระดับการมีส่วนร่วมในทุกระดับเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในอดีต ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง (CHANGE) ในระดับประเทศก็เช่นเดียวกัน การสนับสนุนเรื่องนวัตกรรมจากผู้นำประเทศเป็นสิ่งสำคัญ หากประเทศไทยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำประเทศหรือผู้นำที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทิศทางของประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ นโยบายขององค์กรหรือนโยบายของประเทศต้องนิ่งและมีความต่อเนื่อง เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรหรือประเทศหยุด องค์กรอื่นหรือประเทศอื่นจะมีการลอกเลียนและพัฒนาในสิ่งใหม่ที่ดีขึ้น จากผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าคนในองค์กรจะต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากเพียงไรก็ตาม หากผู้นำไม่สนับสนุน สิ่งใหม่ที่น่าเสนอจะค่อย ๆ ลดลงและหายไปในที่สุด เช่นเดียวกัน ในระดับประเทศ หากผู้นำไม่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง งบประมาณหรือสาธารณูปโภคต่าง ๆ จะไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้ภาคเอกชนที่ต้องการสร้างนวัตกรรมล้มเลิกความตั้งใจและกลับไปสู่การมุ่งเน้นการรับจ้างผลิตต่อไป

### 2. การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของประเทศไทย

การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดจากความมุ่งมั่นและความร่วมมือของคนในองค์กรและคนในประเทศ หากคนในประเทศมีความคิดว่า สามารถดำเนินธุรกิจหรือมีตำแหน่งของสินค้าหรือบริการในรูปแบบเดิม ๆ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันของประเทศจะค่อย ๆ ลดลง ในระดับองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์องค์กรโดยการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยลูกค้าของภาคเอกชนคือ คนที่ต้องการใช้สินค้าหรือรับบริการ ในขณะที่ลูกค้าของภาครัฐคือ ประชาชนที่ต้องใช้บริการในสาธารณูปโภคต่าง ๆ จากภาครัฐ ดังนั้น องค์กรภาครัฐและเอกชน ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์โดยการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชาชนผู้ให้บริการ หากองค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การบริการต่าง ๆ เหมือนเดิมจะทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการลดลงเรื่อย ๆ องค์กรที่มีความพร้อม จำเป็นต้องสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรม หรือองค์กรที่ยังไม่มีความพร้อมอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรและสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ประเทศไทย ต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์โดยการค้นหาตำแหน่งที่สามารถสร้างความแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ ทดแทนการรับจ้างผลิตสินค้าที่มีชื่อเสียง โดยต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนในประเทศมีความถนัดคือ การให้บริการด้วยใจ ซึ่งหลายประเทศให้การยอมรับว่า คนไทยไม่ได้ให้บริการเพียงแค่ การยิ้มเท่านั้น แต่เป็นการให้บริการด้วยใจ ดังนั้น หากประเทศไทยใช้จุดแข็งดังกล่าวในการสร้าง สรรค์นวัตกรรมในกลุ่มที่เน้นการบริการเช่น การแพทย์ สุขภาพ สปา หรือต่อยอดด้านเกษตรกรรม ให้มีมูลค่าเพิ่ม มีอาหารที่ดี จนกลายเป็น Medical Hub และ Hospitality Hub โดยให้ต่างประเทศ มองว่า การบริการต่างๆ ของประเทศไทยดีที่สุด ซึ่งการบริการดังกล่าวไม่สามารถแข่งขันด้วยราคา เนื่องจากเปรียบเทียบเป็นเงินบาทเหมือนสินค้าไม่ได้ ประเทศจีนที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าอย่างไร ก็นำมาเปรียบเทียบไม่ได้

ถ้าประเทศไทยต้องการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมควรสร้างความแตกต่างด้านการบริการ (service differentiation) หรือ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการบริการ (service innovation) คือ ปรับกระบวนการเหล่านี้เข้าไปในยุทธศาสตร์ และนำจุดเด่นที่ประเทศไทยมีทักษะในการบริการที่ดี เกษตรกรรมที่โดดเด่น อาหารที่มีความหลากหลายเป็นตัวสนับสนุน ทำให้ชาวต่างประเทศ เข้ามาในประเทศไทยอย่างสบายใจ คนไทยเป็นเจ้าของที่ดีและให้ชาวต่างประเทศนำรายได้ที่หา จากประเทศอื่นมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งคนไทยสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ดี แต่เป็นจุดเล็ก ๆ ยังไม่มี หน่วยงานใดทำให้เป็นภาพของประเทศไทยให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ภาครัฐต้องทำแผน ยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี โดยใส่แนวคิดนวัตกรรมและกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เมื่อการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์เกิดขึ้น ความได้เปรียบใน การแข่งขันของประเทศไทยจะสูงขึ้น

### 3. การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้

ในระดับองค์การ การสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นต้องมาจากคนในองค์การที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์การ หากคนไม่มีการเรียนรู้ ไม่มีค่านิยม สัญญาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (long life learning) นวัตกรรมอาจเกิดขึ้นเพียงหนึ่งหรือสองปีแล้วหายไป แต่หากคนในองค์การมีค่านิยมสัญญาในการเรียนรู้จากความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่ผ่านมาจะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ดังนั้น องค์การต้องสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความกล้าคิด กล้าเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ที่ถูกต้อง รวมทั้งต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันทำให้คนมีความคิดใหม่ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์การ จะทำให้ความคิดใหม่ที่แตกต่างเนื่องจากคนในหน่วยงานต่าง ๆ มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมควรเริ่มจากระบบการศึกษาของประเทศไทยที่ฝึกให้คนคิดแตกต่าง กล้าทำในสิ่งที่ไม่อยู่ในกรอบการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันยังมุ่งเน้นให้นักเรียนท่องหนังสือ อาจารย์หรือครูมีหน้าที่สอนนักเรียน มีหน้าที่ท่องจำและไม่สามารถเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้ง คำตอบในคำถามต่าง ๆ มีเพียงคำตอบเดียว ดังนั้น ประเทศไทยควรปรับระบบการศึกษาให้มีความสมดุลระหว่าง สมองซึกซายและชาวฝีกให้นักเรียน นักศึกษามีการคิดมากกว่าการทำตามสิ่งที่มีอยู่ในหนังสือเท่านั้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรผลิตบุคลากรระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเพิ่มหลักสูตรด้านนวัตกรรมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เป็นแบบ **Learn How to Learn** การปรับระบบการศึกษาดังกล่าวจะทำให้คนถูกฝึกตั้งแต่วัยเด็กและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นวงจรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การเพื่อทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (พยัต วุฒิรงค์, 2551)

### 4. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษา

ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะลดลง หากคนในองค์การไม่มีความร่วมมือกัน เช่นเดียวกันหากขาดความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษา นวัตกรรมจะเกิดขึ้นน้อยกว่าที่ควรจะเป็น นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ซึ่งคนในองค์การจำเป็นต้องต่อยอดความรู้เดิมหรือค้นหาว่า มีสิทธิบัตรที่ซ้ำกับสิ่งที่ยังองค์การคิดหรือไม่ สำหรับในระดับประเทศ

องค์การภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษาจะมีจุดแข็งที่แตกต่าง ภาครัฐมีงบประมาณและสาธารณูปโภค ภาคเอกชนมีความสามารถในการนำไปปฏิบัติจริง ภาคการศึกษามีความรู้ที่สร้างขึ้นจากนักศึกษาและอาจารย์ ดังนั้น ถ้าประเทศไทยจะสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าหรือบริการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ภาคเอกชนและภาคการศึกษามีส่วนร่วมและสร้างให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงหรือต่อยอดผลงานวิจัยของภาคการศึกษา ให้เกิดเป็นนวัตกรรมในภาคเอกชน ภาครัฐควรพิจารณาการจัดการสาธารณูปโภคที่ภาคเอกชนสามารถใช้ร่วมกันเช่น ศูนย์ทดสอบผลิตภัณฑ์ หรือมีหน่วยงานที่ให้ความรู้และสนับสนุนการจัดการผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน ภาคเอกชนแต่ละรายมีการลงทุนด้วยตัวเอง และบางองค์การมีงบประมาณจำกัดทำให้ไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์ได้อย่างครบวงจร หากภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ลงทุน (system operator) และให้ภาคเอกชนใช้สามารถประโยชน์โดยคิดค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกว่า และสามารถพัฒนาหน่วยงานดังกล่าวให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ภายในอุตสาหกรรมได้ โดยอาจเริ่มต้นจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างความแตกต่างของประเทศไทยได้ก่อนเช่น ภาคการบริการ สุขภาพหรืออาหาร เป็นต้น และวัดผลความสำเร็จจากความร่วมมือที่เกิดขึ้น

จากผลการศึกษาที่เกิดขึ้นสามารถสรุปว่า การปรับเปลี่ยนไปสู่ประเทศแห่งนวัตกรรม จำเป็นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนของคนในทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- พยับ วุฒิรงค์. (2553). นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย: ก้าวต่อไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์. *Chulalongkorn Review*, 22(86), 43-67.
- พยับ วุฒิรงค์. (2551). การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาในองค์การภาครัฐ. *Chulalongkorn Review*, 20(78), 25-45.
- พยับ วุฒิรงค์. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Values Framework (CVF). *Chulalongkorn Review*, 19(75), 5-23.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). รายงานประจำปี 2551. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498 – 508.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310– 319.
- Boskin, M.J. (1984). The fiscal environment for entrepreneurship. pp.59-68. in *The Environment for Entrepreneurship*, ed. Kent, C.A. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Calantone, Roger J., Garcia, Rosanna & Droge, Cornelia. (2003). The effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Carr, Nicholas G. (1999). Forethought: Visualizing Innovation. *Harvard Business Review*, 77(5),16.

เอกสารอ้างอิง

- Chandy, Rajesh K., Prabhu, Jaideep C. & Antia, Kersi D. (2003). What Will the Future Bring? Dominance, Technology Expectations, and Radical Innovation. *Journal of Marketing*, 67(3), 1-18.
- Chilton, K. W. (1984). Regulation and the entrepreneurial environment. pp.91-116 in *The environment for entrepreneurship*, ed. Kent, C. A. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cohen, Wesley M. & Daniel A. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(March), 128-52.
- Cooper, A.C. (1979). Strategic management: New ventures and small business. pp.316-327 in Schendel, D. E. and C. W. Hofer (Ed.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown and Company.
- Covin, J.G. & D.P. Slevin. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. New York: Butterworth Heineman.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Brown, Shona L. (1999). Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72-82.
- Feller, I. (1981). Public sector innovations as 'conspicuous consumption'. *Policy Analysis*, 7(1), 1-20.
- Freeman, C. (1982). *Economics of Industrial Innovation*. Frances Pinter, London.

## เอกสารอ้างอิง

- Freeman, C. (1994). Innovation and Growth. In Mark Dodgson and Roy Rothwell (Ed.), *Handbook of Industrial Innovation, Part I* (pp.78-93). Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Friedman, Leonard H. & Goes, James B. (2000). The Timing of Medical Technology Acquisition: Strategic Decision Making in Turbulent Environments. *Journal of Healthcare Management, 45*(5), 317-30.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review, 58*(5), 75-85.
- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing, 62*(4), 30-45.
- Hurley, R.F. & Hult, G.T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing, 62*(3), 42-54.
- IMD. (2008). IMD World Competitiveness Yearbook 2007. Retrieved March 10, 2009, from <http://www.tma.or.th/Portals/47/ThailandCompetitiveness2007.pdf>
- Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Ethington, C.T. & Miller, V.D. (1997). Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research, 24*(2), 320-48.
- Khandwalla, P. N. 1976/77. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences, 7*(4), 21-51.
- Langerak, F., Peelen, E., & Commandeur, H. (1997). Organizing for effective new product development. *Industrial Marketing Management, 26*(3), 281-289.

เอกสารอ้างอิง

- Lawless, Michael W. & Anderson, Philip C. (1996). Generational Technological Change: Effect of Innovation and Local Rivalry on Performance. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1185-217.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Li, Haiyang and Atuahene-Gima, Kwaku. (2001). Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-34.
- McGrath, R.G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-993.
- Miller, D. & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-35.
- Miller, Danny, Droge, Cornelia and Toulouse, Jean-Marie. (1988). Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure. *Academy of Management Journal*, 31(3), 554-69.
- Osborne, S. (1998). *Voluntary Organisations and Innovation in Public Services*. Routledge, London.
- Osborne, S., T. Bovaird, S. Martin, M. Tricker & P. Waterston. (1995). Performance management and accountability in complex public programmes, *Financial Accountability and Management*, 11(1), 19-38.

## เอกสารอ้างอิง

- Patton, M.Q. (1987). *Depth interviewing. In How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Peled, A. (2001). Network, coalition and Institution: the politics of technological innovation in the public sector. *Information Technology and People*, 14(2), 181-205.
- Rogers E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rogers E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Shoonhoven, C., Eisenhardt, K. & Lyman, K. (1990). Speeding products to market; waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177-207.
- Thompson, Victor A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5(June), 1-20.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tushman, M.L. (1997). Winning through Innovation. *Strategy and Leadership*, 25(4), 14-9.
- West, M. & Farr, J. (1990). Innovation at work. in M.A. West and J.L. Farr (Ed.), *Innovation and Creativity at work* (p. 9). Chichester: Wiley.
- Wutthirong, Phayat. (2009). The Challenges of Change and Innovation Management in Thai Public Sector. *Journal of Public and Private Management*, 15(3), 55-89.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.