



หน่วยที่ 2

นโยบาย กลยุทธ์ และเครื่องมือในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

นโยบาย (Policy), กลยุทธ์ (Strategy), และ เครื่องมือ (Tools)

นโยบาย คือ การกำหนดทิศทาง

กลยุทธ์คือ การวางแผนการแข่งขัน

และเครื่องมือใช้ในการลงมือปฏิบัติจริงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็น
รูปธรรม การจัดการนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ
ประกอบด้วยรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้





1. นโยบาย (Innovation Policy)

- กรอบแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น เพื่อแสดงความมุ่งมั่นและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่
- โครงสร้างที่ชัดเจน: กำหนดบทบาท หน้าที่ และผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน (เช่น ตั้งคณะทำงานหรือแผนกนวัตกรรม)
- การจัดสรรทรัพยากร: จัดสรรงบประมาณและเวลา (เช่น กฎ 20% ของ Google ที่ให้พนักงานใช้เวลาคิดค้นสิ่งใหม่)
- การยอมรับความเสี่ยง: สร้างนโยบายที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง เรียนรู้จากความล้มเหลว และการให้รางวัลตอบแทน
- นโยบายเปิด (Open Innovation): เปิดรับไอเดียจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า, สตาร์ทอัพ, หรือสถาบันการศึกษา

2. กลยุทธ์ (Innovation Strategy)

แผนการและทิศทางในการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบโจทย์ธุรกิจ

- **กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy):** มุ่งเน้นการเป็นผู้นำตลาด สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ก่อนใคร (First Mover)
- **กลยุทธ์เชิงรับหรือปรับปรุง (Reactive/Incremental Strategy):** เน้นการปรับปรุงและต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นเพื่อตอบสนองลูกค้าเดิม
- **กลยุทธ์นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation):** การเปลี่ยนวิธีการสร้างรายได้หรือส่งมอบสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่งโดยสิ้นเชิง

A modern office interior with a large window and a conference table. The window is on the left, showing a view of a city. The conference table is on the right, with several black chairs around it. There are small potted plants on the table. The ceiling has exposed pipes and a light fixture.

• การจัดสรรพอร์ตโฟลิโอ (Innovation Ambition Matrix):

- *Core*: ต่อยอดสินค้าเดิมเพื่อลูกค้ากลุ่มเดิม
- *Adjacent*: นำสินค้าเดิมไปขยายตลาดใหม่ หรือนำสินค้าใหม่มาขายลูกค้าเดิม
- *Transformational*: สร้างตลาดใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด

3. เครื่องมือ (Innovation Tools)

- วิธีการและเทคนิคที่ช่วยให้พนักงานสามารถเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นจริงได้อย่างเป็นระบบ
- Design Thinking: กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นทำความเข้าใจปัญหาผู้ใช้อย่างลึกซึ้ง (Empathize) ก่อนระดมสมองและสร้างต้นแบบ
- Business Model Canvas: เครื่องมือแผนภาพ 9 ช่องที่ใช้ออกแบบและวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางธุรกิจก่อนลงทุนจริง
- Agile & Scrum: เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการแบบยืดหยุ่น เน้นการทดลองทำทีละนิด (Sprint) และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

- **Crowdsourcing Platforms:** ซอฟต์แวร์หรือระบบรับฟังความคิดเห็นภายในองค์กร (เช่น การตั้งกล่องรับไอเดียออนไลน์) ที่ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
- **Technology & R&D Tools:** เครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการวิจัยตลาด
- หากคุณกำลังจะนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้จริง คุณสามารถบอกผมได้ว่า:
- **ประเภทธุรกิจ** หรือ **อุตสาหกรรม** ที่คุณกำลังทำอยู่
- **นวัตกรรม**ที่คุณต้องการเน้นคือ **นวัตกรรมผลิตภัณฑ์** **นวัตกรรมบริการ** หรือ **นวัตกรรมกระบวนการทำงาน**

POLICY INNOVATION

นวัตกรรมนโยบายคืออะไร?

คือ นวัตกรรมในกระบวนการทางนโยบาย (POLICY PROCESS)

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (MINDSETS & ATTITUDE) และ

การใช้หรือสร้างเครื่องมือ (UTILIZATION & BUILDING OF POLICY TOOLS)

ในการได้มาซึ่งนโยบายสาธารณะ (PUBLIC POLICY) ในรูปแบบใหม่ (NEWNESS)

ที่นำไปสู่การปรับใช้ได้จริง (POLICY DEPLOYMENT)



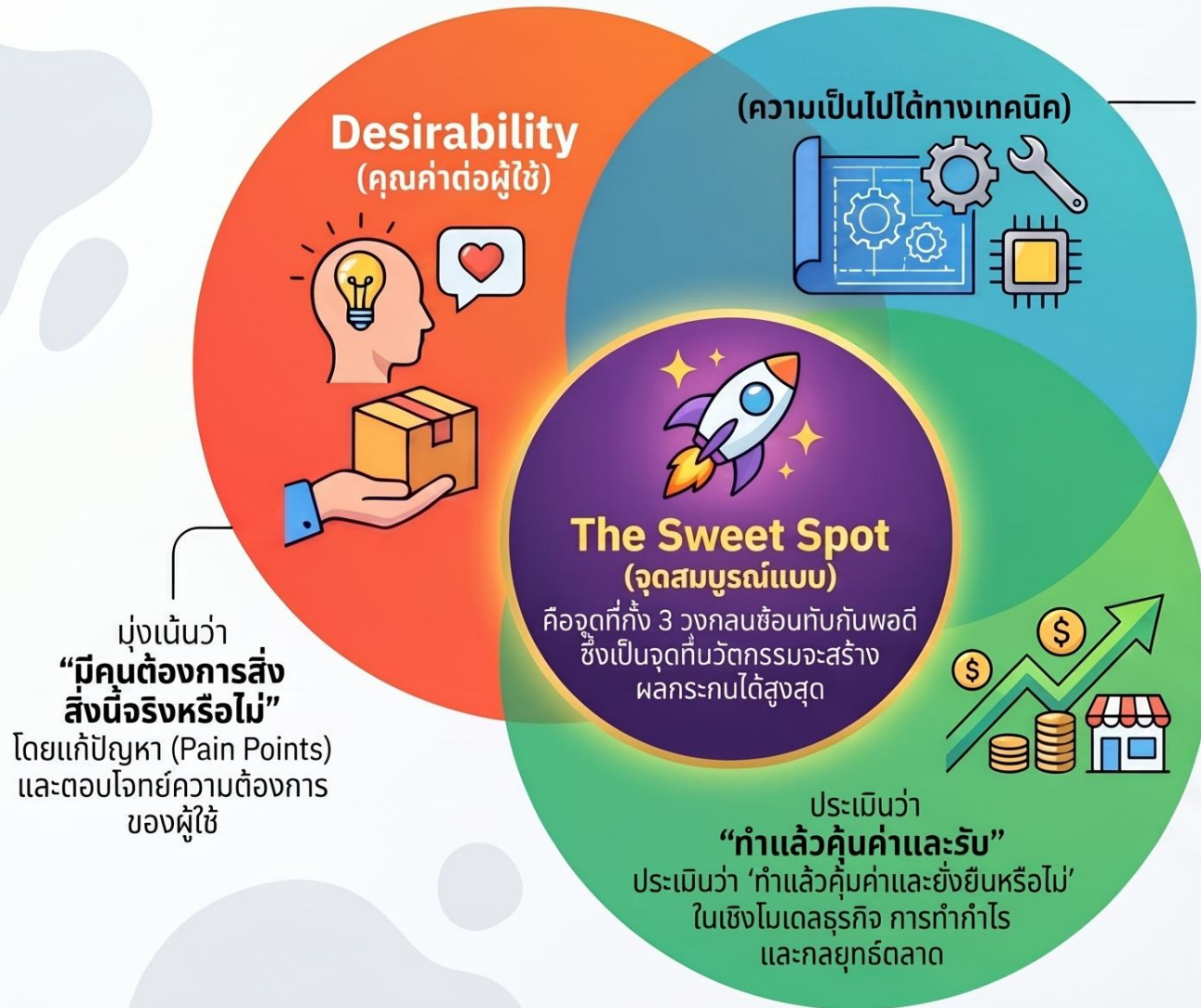
Disirability
มีความน่าสนใจ

Impact
มีผลกระทบหรือ
อิทธิพล
กับใคร

Feasibility
มีความเป็นไปได้

3 Lenses of Innovation: หัวใจหลักของการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

นวัตกรรมที่แท้จริงไม่ใช่แค่ไอเดียที่ดี แต่คือส่วนผสมที่ลงตัวของ 3 มุมมองหลัก หากขาดด้านใดด้านหนึ่งไป ไอเดียนั้นอาจกลายเป็นเพียงความฝันหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ การวิเคราะห์ผ่าน 3 เลนส์นี้จะช่วยลดความเสี่ยง และนำไปสู่ 'The Sweet Spot' หรือจุดที่นวัตกรรมถือกำเนิดขึ้นจริง



จะเกิดอะไรขึ้นหากขาดเลนส์ใดเลนส์หนึ่ง?

ขาด Feasibility
(ทำจริงไม่ได้)



ผลลัพธ์: ‘ขายฝัน’

ขาด Viability
(ทำได้จริงแต่ไม่คุ้มทุน)



ผลลัพธ์: ‘ทำการกุศล’

ขาด Desirability
(ไม่มีคนซื้อ)



ผลลัพธ์: ‘ขายไม่ออก’

6 มิติ นโยบายนวัตกรรมที่ทำได้จริง

1. นวัตกรรมกระบวนการการมีส่วนร่วม (Participatory Process Innovation)

เช่น ‘Elect projects’ แพลตฟอร์มที่ช่วยให้ประชาชนสามารถติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วม และทำให้การเมืองเป็นเรื่องของทุกคน หรือเมืองอาบูดาบีที่ใช้ Social listening ในการรับฟังประชาชนของกรมการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม

2. นวัตกรรมข้อมูล (Data-Driven Innovation)

เช่น ประเทศสิงคโปร์เปิดพื้นที่ให้มีการทำ Sandbox รถยนต์ไร้คนขับ เก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การออกกฎระเบียบหรือกฎหมายเพิ่มเติมสำหรับรถยนต์ที่ไม่มีคนขับ โดยประเทศสิงคโปร์ ได้มีการทดลองในสนามทดลองแบบปิดก่อนนำไปทดลองบนถนนสาธารณะในบางพื้นที่ โดยจำกัดความเร็วในการขับเคลื่อน และกำหนดให้ต้องมีผู้ขับขี่สำรองอยู่ในตัวรถตลอดเพื่อเข้าควบคุมรถได้ในกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งกำหนดให้ผู้ควบคุมรถในระหว่างการทดลองต้องผ่านการฝึกอบรมก่อนอย่างน้อย 50 ชั่วโมง และรถ AV ต้องผ่านการทดลองในพื้นที่ปิด 5,000 ก.ม. ก่อนนำไปทดลองบนถนนสาธารณะ โดยต้องติดตั้งอุปกรณ์ที่สามารถตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ของรถ AV ในระหว่างการทดลอง หรือ Sandbox ที่กำลังพัฒนาในจังหวัดภูเก็ต ที่มีการนำไปสู่การทำนโยบายพัฒนาเมืองในอนาคตเป็นต้น

3. นวัตกรรมทางการเมือง (Political Innovation)

เช่น การเลือกตั้งออนไลน์ (I-Voting) หรือ ระบบลงคะแนนเลือกตั้งดิจิทัลในการเลือกตั้งระดับชาติ ซึ่งประเทศเอสโตเนีย ไม่ได้มองเพียงเรื่อง Hardware, Software หรือ Security แต่การพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงและยอมรับกระบวนการนั้น ๆ ด้วย

4. นวัตกรรมการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Innovation)

เช่น Chiangmai City Lab ให้ระบบบริหารส่วนท้องถิ่นมีช่องทางในการทำงาน Monitor และประเมินความพึงพอใจของประชาชนหรือโครงการ Live Healthy SG ที่คอย Monitor และประเมินสุขภาพของประชาชน

5. นวัตกรรมด้านงบประมาณและการลงทุน (Budgeting & Investment Innovation)

เช่น ระบบที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดซื้อจัดจ้างกับการบริหารจัดการการคลังของภาครัฐ หรือ SMART Visa วิชาประเภทพิเศษที่ต้องการดึงดูดบุคลากร ทักษะสูงและนักลงทุน ที่ประสงค์จะเข้ามาทำงานหรือลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

โดย สนช. หรือสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นหนึ่งในหน่วยงานหลักในการดำเนินโครงการ SMART VISA เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของสตาร์ทอัพในภูมิภาคอาเซียน (Startup Hub of Southeast Asia) โดยทำหน้าที่ในการตรวจสอบและรับรองคุณสมบัติของผู้ยื่นขอสมัครวิชาสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร นักลงทุน และสตาร์ทอัพที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 ประเภท รวมทั้ง พิจารณาให้การรับรองคุณสมบัติของสตาร์ทอัพ ในกรณีที่ได้รับการร่วมลงทุนจากหน่วยงานภาครัฐ

นอกจากนี้ สนช. ยังร่วมมือกับภาคเอกชน ในการขยายโอกาสการได้รับสิทธิและประโยชน์สมาร์ทวิซ่าสำหรับสตาร์ทอัพต่างชาติ โดยได้แต่งตั้งให้ ทรุ อินคิวบ์ เป็นบริษัทเอกชนรายแรกที่ได้รับการรับรองจาก สนช. สามารถให้การรับรองคุณสมบัติของสตาร์ทอัพต่างชาติที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ (Incubation) หรือโครงการเร่งการเติบโต (Accelerator) ของทรุ อินคิวบ์ ซึ่งจะต้องเป็นสตาร์ทอัพต่างชาติที่ยื่นขอสมาร์ทวิซ่า ประเภท SMART “S” และต้องผ่านการรับรองและมีคุณสมบัติครบถ้วน จะได้รับสิทธิและประโยชน์สมาร์ทวิซ่า เช่น ระยะเวลาวีซ่าครั้งแรก 1 ปี และขยายสูงสุดไม่เกิน 2 ปี/ครั้ง ขยายเวลารายงานตัวเป็นทุก 1 ปี (จากปกติ 90 วัน) ทำงานในกิจการที่ได้รับการรับรองโดยไม่ต้องขอใบอนุญาต ได้รับยกเว้นการขอ Re-entry Permit ในการเข้าออกประเทศไทย รวมถึงสิทธิประโยชน์สำหรับครอบครัวในการพำนักในประเทศไทย เป็นต้น

วิชาแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. SMART “T” (Talents) ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. SMART “I” (Investors) ลงทุนในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการทำธุรกิจและอยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย
3. SMART “E” (Executives) ผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการทำธุรกิจและอยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมาย
4. SMART “S” (Startups)

6. นวัตกรรมบริการสาธารณะ (Public Service Innovation)

เช่น บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ หรือ Oyster Card ที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เป็นบัตรที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางด้วย Public Transport เชื่อมต่อการเดินทางในระบบขนส่งมวลชนทุกสายทุกประเภทเข้าด้วยกัน

3 เสาหลักขับเคลื่อนนวัตกรรม: จากนโยบายสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการทำงานสอดคล้องกันของ 3 ส่วนคือ การกำหนดทิศทางโดย 'นโยบาย' การวางแผน
แข่งขันด้วย 'กลยุทธ์' และการลงมือทำผ่าน 'เครื่องมือ' ที่เป็นระบบ เพื่อเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นมูลค่าจริง

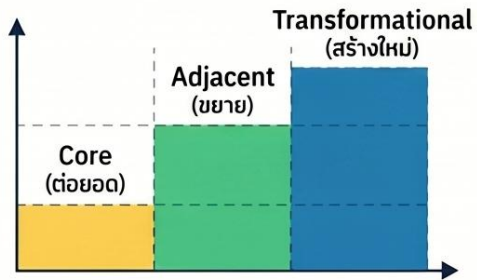
3 เสาหลักของการจัดการนวัตกรรม (The 3 Pillars)

นโยบาย (Policy) & กลยุทธ์ (Strategy)

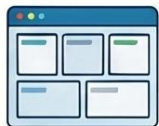
นโยบายกำหนดทิศทางและ
ทรัพยากร ช่วยกลยุทธ์เน้นการสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด



Innovation Ambition Matrix



การจัดพอร์ตโฟลิโอแบ่งเป็น 3 ระดับ: Core (ต่อยอด),
Adjacent (ขยาย), และ Transformational (สร้างใหม่)



เครื่องมือ (Tools) สู่การปฏิบัติ

ใช้ Design Thinking, Agile และ Business Model
Canvas เพื่อเปลี่ยนไอเดียเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นระบบ



นวัตกรรมในทางปฏิบัติและกรณีศึกษา (Innovation in Action)



นวัตกรรมข้อมูลและกระบวนการ

เช่น Sandbox รถยนต์ไร้คนขับในสิงคโปร์ และแพลตฟอร์ม
Elect Projects เพื่อการมีส่วนร่วมทางกายภาพ

นวัตกรรมงบประมาณและการลงทุน



SMART 'T' & 'E'
ผู้เมืองงานบ้าน
วิสาหกิจ (Talent)
และผู้บริหารระดับสูง
(Executives)



SMART 'I'
นักลงทุน (Investors)
ในธุรกิจเทคโนโลยี
เป้าหมาย



SMART 'S'
ผู้ริเริ่มโครงการ
วิสาหกิจเริ่มต้น
(Startups)



นวัตกรรมบริการสาธารณะ

เช่น บัตร Oyster Card เชื้อต่อการเดินทาง และ
Chiangmai City Lab ที่ติดตามความพึงพอใจประชาชน



Thank You

ศรिता บุญประคอง



+0896040689



bunprakhongsarida@gmail.com

