

คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์ม  
เครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและ  
ชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562



วิมลวรรณ ทิพย์ดารารัตน์

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยจะขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการกล่าวขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำหรับความกรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำวิจัย รวมถึงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยตระหนักและซาบซึ้งในความกรุณา ความทุ่มเท และความเอาใจใส่ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานและกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการทำงานวิจัยชิ้นนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ความรู้ แนวคิด และความช่วยเหลืออันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่งานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และชี้แนะแนวทางให้แก่ศิษย์จนสามารถนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนสำหรับความเข้าใจ กำลังใจ และการสนับสนุนอย่างดีตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการทำงานวิจัยชิ้นนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น MS 20A วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกคนสำหรับมิตรภาพที่ดี ความจริงใจ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และความช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่มีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

วิมลวรรณ ทิพย์ดารารัตน์

คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด

KEY STRATEGIC CHARACTERISTICS AND BUSINESS MODEL FOR ESTABLISHING OPEN INNOVATION NETWORK PLATFORM AND COMMUNITY

วิมลวรรณ ทิพย์ดารารัตน์ 6050135

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A, รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

ปัจจุบันผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย (SMEs) มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนธุรกิจของประเทศ เพื่อเพิ่มความโดดเด่นและเพิ่มขีดได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวทางการจัดทำพัฒนา และปัจจัยที่ส่งผลให้ Open Innovation ในรูปแบบ Open Innovation Network Platform and Community ซึ่งเป็นรูปแบบของการแบ่งปันนวัตกรรมแบบเปิดรูปแบบหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบัน โดยยึดการสร้างการมีส่วนร่วมของทั้ง ของผู้ที่มีความสนใจในนวัตกรรม ได้เข้ามาแบ่งปันข้อมูลภายในรูปแบบ Open Innovation Network Platform and Community เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเหล่านั้นให้เป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม และเป็นผู้ประกอบการที่ช่วยในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของไทยต่อไปในอนาคต ซึ่งแนวทางคัดกรองผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในการมีส่วนร่วม กับ Open Innovation Network Platform and Community ทางผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์เพื่อทำการหาโมเดลที่เหมาะสมในการจัดตั้ง เพื่อเป็นตัวช่วยให้เกิด ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) ของไทยเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคตผ่านทางการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด

คำสำคัญ: นวัตกรรมแบบเปิด / แพลตฟอร์มเครือข่าย / Open Innovation / ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม / IDE

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 สมมติฐานในการวิจัย	3
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2</b>	<b>5</b>
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม	5
2.1.1 จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม	6
2.1.2 จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง	7
2.1.3 การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ	7
2.2 การพัฒนาเศรษฐกิจและนวัตกรรม	8
2.3 ความแตกต่างระหว่าง SMEs และ IDE	9
2.4 จุดกำเนิดนวัตกรรม	10
2.5 นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	11
2.5.1 ประเภทของนวัตกรรมแบบเปิด	13
2.5.2 ความหมายและคำนิยามของนวัตกรรมแบบปิด และนวัตกรรมแบบเปิด	13

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	14
	14
	16
2.6	19
2.6.1	19
2.6.2	22
2.7	28
วิธีดำเนินการวิจัย	29
3.1	29
3.2	30
3.3	30
3.4	31
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
ส่วนที่ 1	33
ส่วนที่ 2	34
การเกิดนวัตกรรม และการดำเนินการในด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน	
4.1	34
4.2	35
4.3	36
4.4	37
นวัตกรรมแบบเปิด	
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	42
5.1	43
5.1.1	43
5.1.2	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.3 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร หรือ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง	45
5.2.1 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้	45
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	47
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	51
ภาคผนวก ก	52
ภาคผนวก ข	54
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	58



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด	14
2.2	แสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิด	27
4.1	แสดงประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ จากหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม	33
4.2	แสดงประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	34





## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมแบบปิด และ เปิด (Close Innovation and Open Innovation)	12
2.2	แสดงประโยชน์จากการทำนวัตกรรมแบบเปิด	15
2.3	แนวความคิดของ Android Ecosystem	17
2.4	สัดส่วนทางการตลาดของระบบปฏิบัติการมือถือทั่วโลก	18
2.5	แสดงกลยุทธ์องค์กรแบ่งตามความหลากหลายขององค์ความรู้	20
3.1	แสดงผังการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ศึกษาค้นคว้า เพื่อสรุปหาคุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด	32

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

Innovation Driven Enterprise หรือ IDE เป็นคำที่ใช้เรียก SMEs หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือเทคโนโลยีในการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการของตน และอย่างที่ทราบกันดีว่า ประเทศไทยได้ออกนโยบาย “Thailand 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยเน้นหวังผลให้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยผู้ประกอบการ SMEs หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ในรูปแบบของ Innovation Driven Enterprise (IDE) ให้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจมากยิ่งขึ้น แต่เมื่อทำการศึกษาและสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันของผู้ประกอบการไทย หรือ SMEs นั้น พบว่าปัจจุบันศักยภาพของผู้ประกอบการนั้นยังไม่พร้อมกับการเป็น Innovation Driven Enterprise (IDE) เท่าที่ควร เนื่องจากพบว่ามีปัจจัยอีกหลายด้านที่ยังไม่สนับสนุนการเปลี่ยนโครงสร้างของ SMEs

ตามสถิติจาก สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ณ วันที่ 11 ก.ค. 2560 จำนวน SMEs ของประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 3,004,679 ราย เมื่อทำการเปรียบเทียบกับปี 2559 เพิ่มขึ้น 238,713 ราย หรือเพิ่มขึ้น 8.63% โดยในปี 2559 มีจำนวน SMEs ในประเทศไทยจำนวน 2,765,966 ราย โดยกลุ่มที่เพิ่มขึ้นสูงสุดคือในส่วนของบริการเป็นจำนวน 135,153 ราย ต่อด้วยภาคการค้าและการผลิตที่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งการเติบโตของ SMEs ในช่วงเวลาที่ผ่านมาทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นอย่างมากในประเทศไทย และ GDP ที่เกิดจากมูลค่าการผลิตของ SMEs คิดเป็นร้อยละ 3.7 จากทั้งหมด

ทางผู้วิจัยพบว่าการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่สามารถสนับสนุน SMEs ให้ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ทางผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า ผู้ประกอบการรายใหญ่หรือหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมควรเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน SMEs มากขึ้นเพื่อให้เศรษฐกิจไทย เติบโตไปพร้อม ๆ กันด้วยการสร้าง ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจไทยต่อไปในอนาคตได้

แนวทางการช่วย SMEs ให้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) นั้น ในเบื้องต้นทางผู้วิจัยเล็งเห็นถึงโมเดลธุรกิจแบบ

Open Innovation เนื่องด้วยในช่วงที่ผ่านมา การทำ Open Innovation นั้นนับว่าเติบโตเพิ่มขึ้นมาก หลายประเทศเริ่มมีการก่อตั้ง Open Innovation Center เพื่อช่วยในการเปิดเผยนวัตกรรมขององค์กร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้กับภายนอกเพื่อใช้ในการต่อยอดธุรกิจ อีกทั้งยังมีการเปิดรับนวัตกรรม จากภายนอกสำหรับความต้องการทางเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ทางหน่วยงานไม่สามารถทำได้ หรือนักวิจัยภายในไม่เพียงพอก็สามารถแสวงหาจากภายนอกเข้ามาทำให้ธุรกิจไหลรินต่อไปได้ อีกทั้งยังมีการปรากฏขึ้นของการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการและนักวิจัยผ่านช่องทาง Open Innovation Network Platform and Community ซึ่งเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ ทั่วโลกเช่นกัน เนื่องด้วยเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการสร้าง Network Platform and Community ผ่านการเชื่อมต่อกันทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรทั้งในและนอกองค์กรและต่อยอดแนวความคิดที่เกิดจากการสรรค์สร้างนวัตกรรม รวมทั้ง เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลในการพัฒนานวัตกรรมที่ทางองค์กรหรือนักวิจัยค้นพบ เพื่อก่อให้เกิด การสร้างนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ต่อไปในอนาคต

การศึกษาในครั้งนี้ จึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ Open Innovation ในรูปแบบของ Open Innovation Network Platform and Community ภายใต้ แนวคิดของการที่องค์กรขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้ามาเชื่อมโยงหรืออาศัย โอกาสจากกระบวนการธุรกิจขององค์กรได้ โดยเปิดเป็น Network Platform และ Community ให้องค์กรขนาดใหญ่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ามามีส่วนร่วม อาจเป็น การดำเนินการโดยภาคเอกชนในการส่งเสริมให้ SMEs สามารถขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรมหรือ กลายเป็น IDE ได้ โดยความสำเร็จของ Open Innovation Network Platform and Community จะวัด จากจำนวนผู้มีส่วนร่วมใน Platform and Community และ ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) ที่เกิดขึ้นจากการแบ่งปันข้อมูล ต่อยอดแนวความคิดที่ได้จาก Platform/Community เพื่อสร้างเป็นนวัตกรรมในองค์กรได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำ Open innovation Network Platform and Community
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ Open Innovation Network Platform and Community ประสบความสำเร็จ

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้าง Open Innovation Network Platform and Community ผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2561 ถึง มีนาคม 2562

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้เพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จและความต้องการของผู้ประกอบการนั้น เพื่อนำผลที่ได้เป็นปัจจัยสนับสนุนการสร้าง Open Innovation Network Platform and Community ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากพบว่าในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีการจัดตั้ง Open Innovation Network Platform and Community

### 1.5 สมมติฐานในการวิจัย

- 1) ปัจจัยจากฝั่งหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ Open Innovation Network Platform and Community ส่งผลต่อความสำเร็จของ Open Innovation Network Platform and Community
- 2) ปัจจัยจากฝั่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นผู้เข้ารับบริการจาก Open Innovation Network Platform and Community ส่งผลต่อความสำเร็จของ Open Innovation Network Platform and Community

### 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

**ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมหรือไอดีอี (Innovation Driven Enterprise: IDE)** หมายถึง ผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนองค์กรโดยอาศัยความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผสมผสานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการขององค์กร

**นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)** คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยรับเอาแนวคิดใหม่ๆ จากบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และ

ความคิดใหม่ๆ จากบุคลากรภายนอกอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการค้นคว้าหาความรู้ทำงานวิจัย จนไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวเองทั้งหมด เพียงแต่ต้องคอยแสวงหาและติดตามความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์จากภายนอกที่แตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาทำการต่อยอดและเปิดรับสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าอันจะทำให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่เป็นความต้องการของตลาดแล้วนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างตรงจุด



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม

ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) คือหน่วยงานที่แสวงหาโอกาสระดับโลกโดยนำเสนอ นวัตกรรมใหม่ให้กับลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ชัดเจนและมีศักยภาพในการเติบโตสูง อ้างอิงจากนิยามของ นวัตกรรมนั่นก็คือ “นวัตกรรม (Innovation)” ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก innovare ซึ่งเป็นรากศัพท์ของภาษาลาติน หมายถึง “การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือ การปรับปรุงจากสิ่งเดิมที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า ต่อองค์กร ต่อสังคม และประเทศชาติ” หรือ หมายถึง “การทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม” ทั้งนี้ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ไม่จำเป็นต้องขจัดสิ่งที่มีอยู่เดิมออกไปทั้งหมด แต่อาจเป็นการต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มีอยู่มาปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์เพื่อให้ได้สินค้าใหม่ การบริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ หรือรูปแบบของธุรกิจใหม่ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นได้ คนทั่วไปมักเข้าใจว่า “นวัตกรรม” คือ สิ่งใหม่ที่คนไม่เคยคาดคิดมาก่อนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความใหม่เป็นแค่หนึ่งในองค์ประกอบ โดยเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมเท่านั้น เพราะ “นวัตกรรม” จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีทั้งเหตุ และทั้งผลลัพธ์ด้วย ซึ่ง “เหตุ” หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) บวกกับความเพียรพยายาม (Effort) (พลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์, 2557)

แนวคิดของการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญเพราะมันเป็นการเน้นย้ำความตระหนักของผู้ประกอบการถึงความจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสำหรับผู้ประกอบการสามารถทำได้โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และทำสิ่งที่โดดเด่น แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น คำว่าผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีไม่ได้จำกัดเพียงแค่นวัตกรรมเท่านั้น นวัตกรรมสามารถมีได้หลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยี กระบวนการรูปแบบธุรกิจ และอื่น ๆ นวัตกรรมที่สนใจที่สุดในยุคปัจจุบัน เช่น Google, iTunes, Netflix และอีกมากมาย นับเป็นนวัตกรรมหลักของรูปแบบธุรกิจของแต่ละองค์กร ไม่จำเป็นต้องเข้าใจความซับซ้อนของเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่ต้องเข้าใจว่า “การใช้ร่วมกัน” ในขณะที่เทคโนโลยี

กลายเป็นสิ่งที่ต้องใช่มากขึ้นเรื่อย ๆ ยังคงมีโอกาสมากมายสำหรับการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมในพื้นที่เช่น การจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น

Drucker (อ้างใน สมนึก เอื้ออภิมงคลพันธ์ และคณะ, 2553) ได้ให้คำจำกัดความของ คำว่านวัตกรรมไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันใน เศรษฐกิจ และความ มั่ง คั่ง โดย ใช้ ทรัพยากร ที่มี อยู่ หรือ จาก การสร้างขึ้นมาใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่

สำหรับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมว่า คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจาก การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” จากการให้ ความหมายของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้น จะพบว่ามิตินัยสำคัญที่มีความหมาย แตกต่างจากคำว่า “Invention” ก็คือ ประเด็นในส่วนของการแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และสังคม เนื่องจากคำว่า Invention ที่แปลว่า สิ่งประดิษฐ์ หรือประดิษฐ์กรรม มีความหมายเพียงการ ทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมา และสามารถจับต้องได้ นวัตกรรมนับเป็นกระบวนการที่เกิด จากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้าง ให้เกิดเป็น ธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดย “นวัตกรรม” ซึ่งการจำแนกนวัตกรรมแบ่งได้หลาย ประเภท ตาม ลักษณะ ขอบเขต และ วัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้

- 1) จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม
- 2) จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง
- 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

### 2.1.1 จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งด้านเทคโนโลยี วิธีการ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลาตามสถานะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นไปอีกโดยเป็นการเน้นไปที่ด้านคุณภาพ (Quality Control) เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าและยกระดับสินค้า ของตัวเองด้วย

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการประยุกต์แนวทางที่มีอยู่หรือคิดวิธีการ กระบวนการแบบใหม่ขึ้นมา เพื่อส่งเสริมให้การทำงานเดิมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยการจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรมนั้น จะยังรวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ ซึ่งก็คือทรัพยากรตั้งต้น (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) อีกด้วย

### 2.1.2 จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

1. นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นการสร้างความแตกต่างจากแนวคิดเก่าที่มีอยู่อย่างสิ้นเชิง นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันจะมีเพียง 10% ของนวัตกรรมทั้งหมด

2. นวัตกรรมในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นการต่อยอดจากแนวคิดเดิม ซึ่งเกิดขึ้นได้บ่อยกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนช่วยเล็กน้อยอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของคนที่ดำเนินการ

โดยการจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของคนที่ดำเนินการและตัวขององค์กรเองว่าจะสามารถนำหรือรับนวัตกรรมที่มีอยู่มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือ ค่อยเป็นค่อยไป

### 2.1.3 การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

1. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นการพัฒนามาจากเทคโนโลยีโดยมีความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม เนื่องจากเทคโนโลยีจะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคมากได้มากขึ้น และยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย โดยการจำแนกจะอยู่ที่ความสำคัญ ความก้าวหน้าทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม หรือ แม้กระทั่งความเป็นอยู่ของประชากร

2. นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการองค์กรในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการใหม่เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพใน



การทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือในการวัดผลประเมินผลเป็นตัวช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และวัดประสิทธิภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยการการจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบทั้งด้านเทคโนโลยีและการบริหารนั้น ต่างก็เป็นนวัตกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรให้สามารถแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ต่อไป

จากความหมายและแนวคิดของนวัตกรรมที่กล่าวมานั้น ทำให้สามารถจำแนกองค์ประกอบที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรมได้ 3 ประการ คือ

ความใหม่ (Newness) หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) สิ่งที่จะเป็นนวัตกรรมได้นั้นต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดซ้ำใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

## 2.2 การพัฒนาเศรษฐกิจและนวัตกรรม

เมื่อภาคธุรกิจเห็นความสำคัญของนวัตกรรมมากขึ้น ธุรกิจทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหานวัตกรรมเพื่อสร้างโอกาสให้ตนเอง และเพื่อเพิ่มการสร้างความสำเร็จในอนาคตให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องด้วยนวัตกรรมใหม่นั้น จะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของตัวธุรกิจในตลาดได้อย่างดี เมื่อวิเคราะห์การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายหลักของแต่ละตลาด เห็นได้ว่าปัจจัยหลักของการแข่งขันจะอยู่ที่คำว่า “นวัตกรรม” ทั้งการใช้นวัตกรรมเสริมมูลค่าให้แก่สินค้าเก่า หรือการสร้างนวัตกรรมขึ้นเพื่อเป็นสินค้าใหม่ จากผลสำรวจแห่งสหภาพรัฐของบริษัท ดีลอยท์ ทัช โซมัสสุ จำกัด (Deloitte Touche Tohmatsu Limited หรือ DTTL) พบว่าร้อยละ 78 ของผู้นำทางธุรกิจในอนาคต เชื่อว่า “นวัตกรรม” เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตทางธุรกิจ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจคงหนีไม่พ้นนวัตกรรมซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรที่เป็นผู้นำในแต่ละธุรกิจเหล่านั้น

มักเกิดจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด หากองค์กรไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจากสิ่งใหม่ ๆ ก็ยากที่จะทำให้องค์กรยังคงครองความเป็นที่หนึ่งได้ แต่ถ้าจะให้พูดกันง่าย ๆ ในตอนนี้ตัวของนวัตกรรมและแนวคิดของนวัตกรรมก็คือ การที่ต้องหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับธุรกิจให้ทันโลกได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลานั่นเอง ซึ่งจุดนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าใจแนวคิดนี้อย่างถ่องแท้ อย่างที่เห็นได้จากประเทศที่พัฒนาแล้ว การคิดค้นนวัตกรรมมักจะไม่ได้รับการยอมรับอย่างง่ายและมักเกิดทัศนคติเชิงลบกับแนวคิดนี้อยู่เสมอ มีเพียงแค่ส่วนน้อยเท่านั้นที่จะยอมรับแนวคิดใหม่นี้และมีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมนั้นๆ ซึ่งในกรณีที่ได้รับความร่วมมือนั้น ส่วนใหญ่ผู้ให้ความร่วมมือหรือยอมรับแนวคิดใหม่ก็จะเป็นผู้ประกอบการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้รับผลประโยชน์จากนวัตกรรมใหม่นี้ทั้งนั้น ทำให้นวัตกรรมยังต้องเผชิญกับปัญหาในการสร้างความเชื่อมั่นและเข้าถึงกลุ่มคนในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง

จึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีส่วนร่วมในการเติบโตทางธุรกิจอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถนำไปสู่การผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งหมายความว่า เมื่อกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจะมีการผลิตสินค้าและบริการมากขึ้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเศรษฐกิจเติบโตขึ้นนั่นเอง ทั้งนี้ นวัตกรรมยังทำให้เกิดประโยชน์มากมายสำหรับผู้บริโภคและธุรกิจ ซึ่งก็สามารถกล่าวได้ว่า เมื่อความต้องการของผลผลิตเพิ่มขึ้น การจ้างงานและค่าแรงของแรงงานก็จะเพิ่มขึ้น พวกเขามีเงินมากขึ้นในกระเป๋าและสามารถซื้อสินค้าและบริการเพิ่มเติมได้ ในเวลาเดียวกันธุรกิจกลายเป็นผลกำไรมากขึ้นซึ่งจะช่วยให้สามารถลงทุนและจ้างพนักงานได้มากขึ้นเช่นกัน

### 2.3 ความแตกต่างระหว่าง SMEs และ IDE

จากข้อสรุปข้างต้นที่กล่าวมาว่า นวัตกรรมนั้นมีส่วนช่วยในการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความแตกต่างของ SMEs และ IDE เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปแบบของโมเดลการจัดทำธุรกิจดังข้อมูลด้านล่าง

#### ความหมายและนิยามของ SMEs

กิจการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น จากนั้นจะเติบโตเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่จะถือหุ้นไม่กี่คนหรือเป็นธุรกิจครอบครัว เพราะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งหลักๆ แล้ว ผู้ก่อตั้งจะได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบของควมมีอิสระและเงินสดจากธุรกิจ และจดจ่ออยู่กับตลาดท้องถิ่น

### ความหมายและนิยามของ IDE

ธุรกิจที่ผู้ประกอบการมุ่งเน้นนวัตกรรม เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงและมีความทะเยอทะยานมากกว่า โดยต้องการตอบสนองต่อตลาดใหญ่กว่าตลาดในท้องถิ่น พวกเขาจะคาดหวังว่าจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปทั่วโลกหรืออย่างน้อยก็ในระดับภูมิภาค

จะเห็นได้ว่าการสร้างผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในโลกรปัจจุบันได้เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจเจ้าใหญ่ส่วนมากใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเท่านั้น ซึ่งก็มีบางธุรกิจที่ย้ายฐานการผลิตจากประเทศไทยไปเป็นประเทศใกล้เคียงแล้ว เนื่องจากฐานการผลิตก็สามารถเคลื่อนย้ายได้ทุกเมื่อ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่ยั่งยืน ประเทศไทยจึงต้องสนับสนุนในการสร้างผู้ประกอบการที่มีหลักในการดำเนินธุรกิจด้วยนวัตกรรมซึ่งก็คือ IDE นั่นเอง

โดยการจะเป็น IDE ได้ นั้น ผู้วิจัยขอเน้นย้ำจุดสำคัญคือ เป็นที่แน่นอนว่า IDE จะเกิดขึ้นนั้นต้องเกิดได้โดยการมีนวัตกรรม และที่สิ่งที่จะต้องคิดควบคู่หรือตั้งเป้าหมายไปพร้อมกันนั้นคือการคิดรูปแบบของธุรกิจ (Business model) ที่สามารถใช้นวัตกรรมนั้นในเชิงพาณิชย์เพื่อเจาะตลาดระดับภูมิภาคและตลาดโลก โดยรูปแบบธุรกิจนั้นจะต้องง่ายต่อการทำซ้ำและขยายตัว เช่น Google, iTunes, Netflix และอีกมากมาย ที่สามารถดำเนินการจัดตั้งธุรกิจได้ง่ายทุกๆ ที่มีแค่แอปพลิเคชันและอินเทอร์เน็ตเพียงเท่านั้น

### 2.4 จุดกำเนิดนวัตกรรม

จุดกำเนิดของนวัตกรรมส่วนใหญ่เริ่มต้นมาจากคำว่า “Idea” หรือ “ความคิด” ในการแก้ปัญหา แนวทางใหม่ ๆ ในแบบที่แตกต่างกันไปนั่นเอง และนวัตกรรมส่วนใหญ่ก็มาจากจุดเริ่มต้นของ “ความคิดสร้างสรรค์” หรือ “Creativity” และเมื่อลงมือทำความคิดสร้างสรรค์นั้นให้มีคุณค่า (Value Creation) และมีประโยชน์ต่อผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคมก็จะเปลี่ยนรูปมาอยู่ในส่วนที่เรียกว่า “นวัตกรรม” หรือ “Innovation” ตามการจัดรูปง่าย ๆ ดังนี้

**Innovation = Creative + New + Value Creation** (ความคิดสร้างสรรค์ + สิ่งใหม่ + มีคุณค่า)

ซึ่งในภาคธุรกิจ นวัตกรรมมีที่มาจาก 2 แหล่งหลัก ๆ ด้วยกัน นั่นก็คือ

1. การคิดค้นภายในองค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development-R&D) ขึ้นภายในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ นำไปสู่ “มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ” ขององค์กร จะเห็นได้ว่า การเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่า

อย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไก ผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตื่นตัวสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ

2. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ที่จะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียว โดยลักษณะคือ เปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก จะทำให้แนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และ หลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะถูกจัดกระจายกันอยู่ในองค์กรต่าง ๆ เช่น การจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) เลือkJ้างหน่วยงานภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรืออาจจะร่วมมือในเชิง พันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกัน คิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดการนำนวัตกรรมจากภายนอก มาใช้มากขึ้น ทั้งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับเทคโนโลยี เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงาน โดยไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะ ภายในองค์กรอีกต่อไป

## 2.5 นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

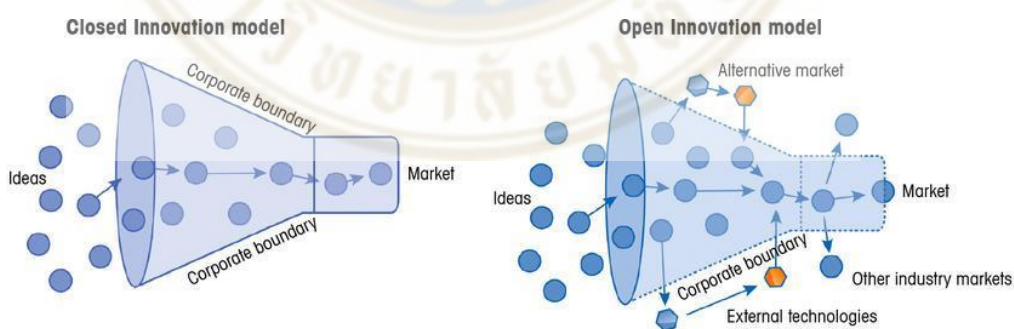
ปัจจุบันรูปแบบของการช่วยเหลือระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และ SMEs มีด้วยกัน อยู่หลากหลาย ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีเงื่อนไขเฉพาะที่เหมาะสมกับธุรกิจระดับที่ต่างกัน ในงานวิจัยนี้ จะกล่าวถึงมุมมองของ Open Innovation โดยเน้นไปที่ Open Innovation Network Platform and Community ซึ่งรูปแบบของการแบ่งปันนวัตกรรมใน Open Innovation Network Platform and Community นั้นเมื่อเปรียบเทียบกับการแบ่งปันนวัตกรรมระหว่างองค์กรและ บุคคลภายนอกที่มีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะคือ one to one หรือ 1 นวัตกรรมต่อ 1 ผู้ประกอบการ, one to many หรือ 1 นวัตกรรมต่อหลายผู้ประกอบการ และ many to many หรือ หลายนวัตกรรมต่อหลาย ผู้ประกอบการ ซึ่งสำหรับ Open Innovation Network Platform and Community นั้น ทางผู้วิจัยคิดว่า เป็นการแบ่งปันนวัตกรรมแบบ 1-Many หรือ Many-Many เนื่องจากการแบ่งปันแบบ One-Many นั้น องค์กรใหญ่เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล โดยผู้รับข้อมูลสามารถมีได้หลากหลาย ส่วนการแบ่งปันข้อมูล แบบ Many-Many นั้น ผู้แบ่งปันข้อมูลสามารถมีได้หลายฝ่าย อีกทั้งผู้รับข้อมูลก็สามารถมีได้หลาย ฝ่ายเช่นกัน

หากจะให้พูดถึงนวัตกรรมแบบเปิด อาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมแบบเปิด กลายเป็น แนวคิดด้านนวัตกรรมที่ได้รับความนิยมในช่วงที่ผ่านมา แนวคิดนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนนวัตกรรมจาก ความคิดแบบปิด ไปสู่ความคิดแบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการไหลเวียนของความคิด ความรู้และ

เทคโนโลยีระหว่างองค์กรและบุคคลได้อย่างรวดเร็ว เกิดเป็นไอเดียใหม่ๆ ขึ้นมา และยังเป็นการเร่งนวัตกรรมภายในและขยายตลาดสำหรับการใช้นวัตกรรมภายนอก รูปแบบนวัตกรรมแบบเปิดคือการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปิดกว้างในแง่ของการแลกเปลี่ยนความคิดและเส้นทางสู่ตลาดทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้นสมมติฐานที่อยู่เบื้องหลังนวัตกรรมเปิดก็คือ การเปิดของกระบวนการได้มาซึ่งนวัตกรรมนั่นเอง

แนวโน้มของการเปิดกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเปิดกว้างมากขึ้นของการแพร่หลายของแรงงาน ทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีตลาดที่ดีขึ้นและเทคโนโลยีใหม่ที่เพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนด้านความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ธุรกิจเองก็มีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนการปฏิบัติภายในเพื่อรองรับความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกและหลีกเลี่ยงรูปแบบดั้งเดิมนั้นก็คือ นวัตกรรมที่ปิด

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องนวัตกรรมแบบเปิดแล้ว ทำให้เห็นว่า นวัตกรรมแบบเปิดไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ เนื่องจากการสำรวจเทคโนโลยีกระบวนการ การหาความรู้จากภายนอก หรือการแสวงหาโอกาสในเชิงพาณิชย์จากกระบวนการภายในและเทคโนโลยีเป็นความใฝ่ฝันของหลายองค์กรในหลายปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าพอใจ จนทำให้ได้รับความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการต่อไปโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายใหม่และทำให้สินค้านั้นอยู่ในตลาดได้ ตัวอย่างเช่น แนวความคิดของผู้ใช้สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั่นเอง



ภาพที่ 2.1 : แนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมแบบปิด และ เปิด (Close Innovation and Open Innovation)

ที่มา : Open Innovation in the Life Sciences

### 2.5.1 ประเภทของนวัตกรรมแบบเปิด

นวัตกรรมแบบเปิดมักแบ่งออกเป็นสองขั้นตอน Inbound เป็นการใช้ประโยชน์จากการค้นพบของผู้อื่น กล่าวคือ บริษัทไม่จำเป็นต้องทำการวิจัยหรือค้นคว้าเอง และ Outbound เป็นการพึ่งพาจากภายนอก ในการเปิดเผยนวัตกรรมออกสู่ภายนอก เพื่อให้องค์กรภายนอกสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ต่อได้ (Chesbrough และ Crowther, 2006) แต่ยังมีอีกทฤษฎี นั่นก็คือ Couple (Gassmann และ Enkel, 2004; Mazzola et al., 2012) โดยเป็นการรวมเอา Inbound + Outbound เข้าไว้ด้วยกันเพื่อนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด เช่นการร่วมกันพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ

### 2.5.2 ความหมายและคำนิยามของนวัตกรรมแบบปิด และ นวัตกรรมแบบเปิด

ในปัจจุบันธุรกิจที่ดำเนินการด้วยการใช้นวัตกรรมมีการเปิดใช้อยู่ 2 แบบด้วยกันคือ 1) Closed Innovation และ 2) Open Innovation ในส่วนนิยามของความหมายของ Closed Innovation คือ การค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ค้นหาคำตอบผ่าน กระบวนการความคิดด้วยบุคลากรภายในของตนเอง ลักษณะเช่นนี้ อาจทำให้ไม่สามารถเข้าถึงความรู้และความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงและชัดเจน ดังตัวอย่างองค์กรผลิตกล้องที่ผลิตกล้องถ่ายรูปและฟิล์มมาอย่างยาวนานแห่งหนึ่ง ที่มีความสามารถมากมายที่จะผลิตกล้องและฟิล์มที่ดีไซน์ อย่างต่อเนื่องออกมาจำหน่าย แต่ในความเป็นจริงแล้วความต้องการของตลาดและลูกค้ากลับสวนทางกันกับสิ่งที่องค์กรแห่งนี้กำลังเพียรพยายามผลิตฟิล์มที่เป็นสุดยอดนวัตกรรมที่ยังไม่เคยมีคนทำมาก่อนเลยก็ตาม แต่สินค้าดังกล่าว ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไปแล้วได้อีก ผลที่ตามมาคือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจนั่นเอง

การสร้างนวัตกรรมในอีกลักษณะหนึ่งคือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยรับเอาแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรภายนอกอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการค้นคว้าหาความรู้ทำงานวิจัย จนไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวเองทั้งหมด เพียงแต่ต้องคอยแสวงหาและติดตามความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์จากภายนอกที่แตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาทำการต่อยอด และเปิดรับสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าอันจะทำให้องค์กรเข้าใจถึงที่เป็นความต้องการของตลาดแล้วนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างตรงจุด

ในอดีตเฉพาะบริษัทใหญ่ๆ เท่านั้นที่มีการทำวิจัยและพัฒนาในห้องทดลอง แต่ปัจจุบันกลายเป็นมหาวิทยาลัยและ Startup ทำวิจัยมากขึ้น โมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ต่างก็ใช้ประโยชน์จาก digitalization บริษัทใหญ่เริ่มพัฒนาช้าลง ในขณะที่ Startup กลับพัฒนาเร็วขึ้น และยังมีผู้เล่นรายใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนขับเคลื่อนประเทศ อย่างมูลนิธิ องค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งให้บริการ

ด้านสังคม จึงทำให้การแลกเปลี่ยนนวัตกรรมยังคงช่วยเกื้อหนุนระหว่างธุรกิจและสังคมโดยรวมให้พัฒนาต่อไปได้

นวัตกรรมแบบเปิดไม่เพียงแต่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจหรือเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของผู้คนได้อีกด้วย แต่การทำนวัตกรรมแบบเปิดไม่ใช่จะประสบความสำเร็จเสมอไป ทุกโครงการมีความเสี่ยงและมีหลายโครงการที่ไม่สำเร็จ เพราะการเปลี่ยนแปลงความคิด (mindset) ขององค์กรเพื่อเปิดรับนวัตกรรมและร่วมมือกับคนอื่นไม่ใช่เรื่องง่าย คนในองค์กรจะต้องเปิดใจรับการเติบโต (growth) ในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยเช่นกัน

### 2.5.3 ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด

จากความหมายและนิยามที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามานั้น สามารถระบุความแตกต่างของนวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิดได้ ตามแผนภาพด้านล่าง

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด

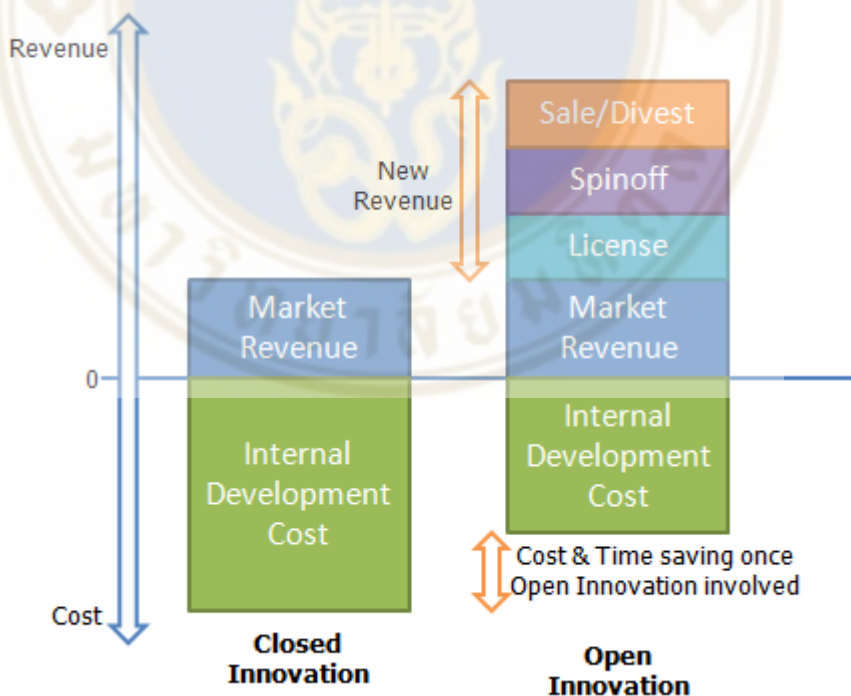
นวัตกรรมแบบปิด	นวัตกรรมแบบเปิด
องค์กรใช้การวิจัยภายในองค์กร โดยดำเนินการคิดค้นด้วยนักวิจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น	องค์กรมีการดำเนินงานร่วมกับนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญ โดยองค์กรเป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานกับนักวิจัยภายในและนักวิจัยจากภายนอก
การวัดผลความสำเร็จคือ การที่องค์กรสามารถนำงานวิจัยที่ศึกษาออกมาผลิตในอุตสาหกรรมได้	การวัดผลความสำเร็จคือ การที่สามารถนำความคิดจากนักวิจัยภายนอกมาต่อยอด หรือ เชื่อมเข้ากับแนวความคิดจากนักวิจัยภายในองค์กร
โดยส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะสร้างความสำเร็จโดยที่สามารถนำงานวิจัยที่ศึกษามาผลิตออกสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่ง	มีการสร้างรูปแบบธุรกิจทางนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งผ่านการร่วมมือจากภายในและภายนอก
ถือสิทธิในการครอบครองสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญานั้น และสามารถทำการซื้อ หรือ ขายสิทธิบัตรนี้ได้	ทำการประเมินมูลค่าทางทรัพย์สินปัญหาของผู้อื่นเพื่อนำมาต่อยอดเป็นนวัตกรรมภายในของตนเองได้

### 2.5.4 ประโยชน์จากการทำนวัตกรรมแบบเปิด

เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบของการทำนวัตกรรมแบบเปิดแล้วนั้น สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์หลักของการดำเนินการในรูปแบบนี้มีด้วยกัน 2 ประการคือ

1. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานวัตกรรมลดลง เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีจากภายนอกมากขึ้นในกระบวนการวิจัยและพัฒนาขององค์กรช่วยลดเวลาและเงิน ซึ่งโดยปกติของกระบวนการในการดำเนินการคิดค้น พัฒนา และ ทดสอบนวัตกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทางองค์กรจะต้องเป็นผู้แบกรับต้นทุนทั้งหมดเพื่อดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดต้นทุนที่สูง เนื่องจากกระบวนการคิดค้นพัฒนา และทดสอบนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ หรือ สำเร็จในส่วนที่ทางองค์กรคาดหวังไว้ แต่การทำนวัตกรรมแบบเปิดนั้นต้นทุนการดำเนินการคิดค้น พัฒนา และทดสอบนวัตกรรมจะลดลง เนื่องจากมีองค์กรอื่นเข้ามาดำเนินการในบางกระบวนการ และยังเพิ่มเวลาให้องค์กรสามารถลงแรงกับสิ่งที่ทำรายได้ให้กับตนเองในปัจจุบันได้อย่างเต็มที่ด้วย

2. รายได้ใหม่หลังจากการเกิดนวัตกรรม เมื่อองค์กรพัฒนานวัตกรรมออกมาในรูปแบบที่ต้องการได้แล้วนั้น นอกจากจะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์กับตนเองแล้ว ยังสามารถใช้นวัตกรรมที่มีอยู่ทั้งหมดให้เกิดคุณค่ามากยิ่งขึ้น แทนที่จะพัฒนานวัตกรรมเก็บไว้ในห้องทดลองโดยไม่สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้เช่น การขายนวัตกรรม การขายสิทธิการใช้ การให้เข่านวัตกรรม หรือแม้แต่การขายบริษัทออกไปเพื่อรองรับการวิจัยนวัตกรรมนั้นๆ เช่นกัน



ภาพที่ 2.2 : แสดงประโยชน์จากการทำนวัตกรรมแบบเปิด

ที่มา : Chesbrough 2007, P.27



### 2.5.5 Open Innovation Network Platform and Community

สำหรับกรณีศึกษาที่ทางผู้วิจัยนำมาประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นั้น จะเป็นการศึกษากรณีศึกษาของต่างประเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ เนื่องจาก Open Innovation Network Platform and Community ยังคงเป็นกลยุทธ์องค์กรที่ยังไม่เป็นที่แพร่สำหรับประเทศไทยจึงทำให้ไม่สามารถหากรณีศึกษาดังกล่าวได้

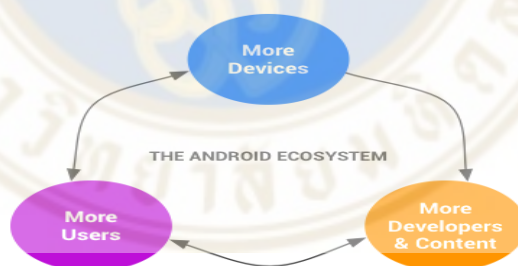
Open Innovation Network Platform and Community คือ การเทคโนโลยีไร้ขอบเขตมาช่วยทำให้การแก้ปัญหาต่างๆ ง่ายขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเครือข่าย หรือ อินเทอร์เน็ต ในการแบ่งปันความคิด และการแบ่งปันความรู้ในระดับโลก โดยมีจุดศูนย์กลาง หรือ แพลตฟอร์ม ที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งจากงานวิจัยการจัดการนวัตกรรมแสดงให้เห็นว่าอินเทอร์เน็ตมีอิทธิพลอย่างมากต่อปัจจัยที่กำหนดความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด เช่น การใช้ประโยชน์จาก crowd sourcing หรือ social media ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือสิ่งที่มีผลกระทบในธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการแบ่งปันองค์ความรู้แบบใหม่ที่โดดเด่นนั้นก็คือ Open Innovation Network Platform and Community นั่นเอง แพลตฟอร์มเหล่านี้สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างแนวคิดใหม่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจของผู้มีส่วนร่วม หรือ สมาชิกในแพลตฟอร์มนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการสร้าง Open Innovation Network Platform and Community นั้นถือเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และค่อนข้างท้าทายมาก เพราะการสื่อสารแบบออนไลน์นั้นจะทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์แบบออฟไลน์ไปโดยสิ้นเชิง ซึ่งจะส่งผลให้การสร้าง Open Innovation Network Platform and Community นั้นประสบความสำเร็จได้น้อยลง

สมาชิกใน Open Innovation Network Platform and Community สามารถเป็นได้ทั้งบุคคลธรรมดา นักวิจัยจากทั่วโลก พนักงานในองค์กร นักศึกษา ผู้ประกอบการและนักลงทุน โดยต้องทำการสมัครเป็นสมาชิกในแพลตฟอร์มดังกล่าว

รูปแบบการให้บริการ คือ เป็นตัวกลางในการการจัดกลุ่มปัญหา และการแก้ปัญหา เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในแพลตฟอร์มได้แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลที่ตนมี ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ หรือสามารถแก้ปัญหาให้กับสมาชิกคนอื่นได้ หรือ พื้นที่ในการเสนอความคิดใหม่ๆ ที่อาจเป็นการต่อยอดของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งเป็นได้ทั้งการให้ความรู้เชิงเทคนิคหรือการแบ่งปันข้อมูล และเป็นพื้นที่เปิดโอกาสให้นักวิจัยอิสระที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้แบ่งปันเพื่อเปิดโอกาสการจ้างงาน หรือการเกิดธุรกิจอีกด้วย โดยเมื่อผู้มีส่วนร่วมในแพลตฟอร์มนั้นให้ความสนใจในรูปแบบการสื่อสาร การอภิปรายเกี่ยวกับความคิดและการพัฒนาความร่วมมือระหว่าง ผู้มีส่วนร่วมในแพลตฟอร์มแล้วนั้น การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือการสร้างธุรกิจใหม่ที่เป็นไปได้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถผลักดันให้ออกมาในรูปแบบเชิงพาณิชย์ในอนาคตได้

กรณีศึกษากรณีแรกคือ Google's Android Market ที่ทางผู้วิจัยมองว่าเป็นรูปแบบการแบ่งปันนวัตกรรมแบบ one-to-many ที่องค์กรใหญ่เป็นคนวางรากฐานของแพลตฟอร์มให้องค์กรอื่น หรือบุคคลที่ต้องการใช้ได้หลายรูปแบบ ซึ่งเน้นไปที่การพัฒนาระบบปฏิบัติการบนมือถือ Google ได้เปิดตัวแพลตฟอร์มแอนดรอยด์ออกสู่สาธารณะและเปิดใช้งานโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Open Handset Alliance โดยเป็นอุปกรณ์เครื่องแรกที่ติดตั้งแพลตฟอร์มแอนดรอยด์ ได้รับการปล่อยตัวในเดือนตุลาคมปี 2008 ในสหรัฐอเมริกาโดยผู้ผลิต HTC และผู้ดำเนินการ T-mobile แพลตฟอร์มแอนดรอยด์มาพร้อมกับชุดพัฒนาซอฟต์แวร์ (SDK) ที่ช่วยให้นักพัฒนาซอฟต์แวร์รายอื่นสามารถพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับแพลตฟอร์มแอนดรอยด์ได้ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ในตระกูล Android เป็นตลาดแอนดรอยด์ที่นักพัฒนาซอฟต์แวร์สามารถนำไปใช้ตั้งต้นเป็นตัวสร้างแอปพลิเคชันสำหรับโทรศัพท์ที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Android ได้

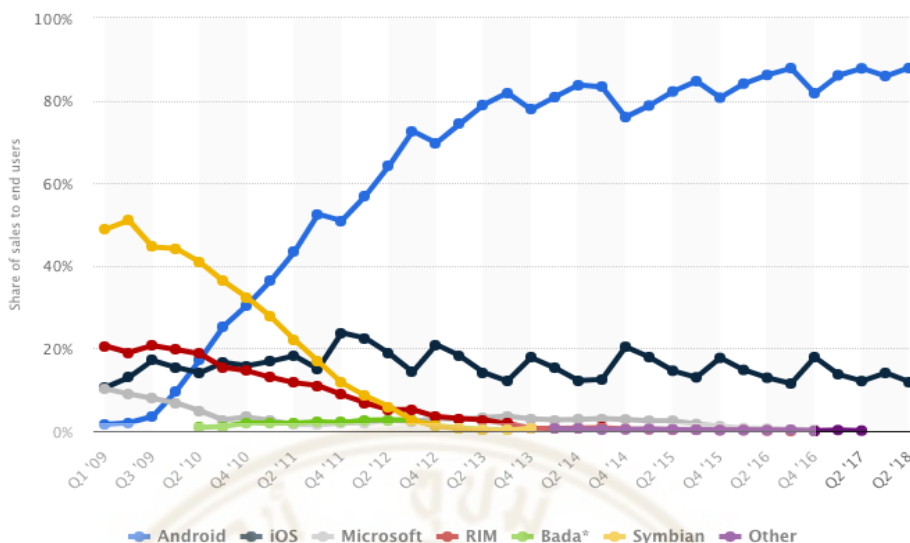
ทั้งนี้ นักพัฒนาสามารถนำแอปพลิเคชันที่ได้ทำการพัฒนาเรียบร้อยแล้วเปิดให้ดาวน์โหลดใน Google's Android Market เพื่อใช้ในรูปแบบเชิงพาณิชย์ได้เช่นกัน ตัวอย่างของการพัฒนาแอปพลิเคชันผ่านแพลตฟอร์มแอนดรอยด์ คือ กรณีของโทรศัพท์มือถือ Samsung ที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Android และได้พัฒนาระบบปฏิบัติการเพิ่มเติมและเปิดตัวเป็นนวัตกรรมใหม่โดยที่ทำให้ Android สามารถใช้ปากกาได้ใน Galaxy Note เป็นต้น และนี่ก็เป็นอีกหนึ่งความสำเร็จของการใช้ Open Innovation Network Platform and Community สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ



ภาพที่ 2.3 : แนวความคิดของ Android Ecosystem

ที่มา : ความสัมพันธ์ของ Android Ecosystem

จากกรณีศึกษาของ Google's Android Market ผู้วิจัยพบว่า Google's Android Market เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างที่มองเห็นภาพของ Open Innovation Network Platform and Community ได้ อย่างเห็นภาพ เนื่องจากระบบปฏิบัติการแอนดรอยด์ในปัจจุบันนั้น ครอบคลุมตลาดของระบบปฏิบัติการมือถือที่มีผู้ใช้งานมากถึง 88% ทั่วโลก ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ทิ้งห่าง iOS ระบบปฏิบัติการของ Apple อย่างขาดลอย



ภาพที่ 2.4 : สัดส่วนทางการตลาดของระบบปฏิบัติการมือถือทั่วโลก

ที่มา : Mobile OS market share 2018

กรณีศึกษาที่สองของ Open Innovation Network Platform and Community ที่โดดเด่นคือ Ford OpenXC ซึ่งเป็นการรวมกันของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์แบบโอเพนซอร์ส ที่ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเพิ่มขีดความสามารถของรถยนต์ได้ด้วยแอปพลิเคชันที่กำหนดเอง โดยวิธีการปรับแต่ง และเสริมโมดูลใหม่ ๆ จาก OpenXC Platform ซึ่ง Ford OpenXC จัดว่าเป็นการแบ่งปันนวัตกรรมในลักษณะ One to Many และนวัตกรรมที่เป็นผลผลิตจาก Ford OpenXC และประสบความสำเร็จก็คือโครงการ Mexico Smart Journey ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อช่วยพัฒนาให้เมืองเม็กซิโกเติบโตขึ้น ฟอร์ดได้ขอความช่วยเหลือจากนักพัฒนาแอป และขอข้อมูลสนับสนุนจากองค์กรขนส่งสาธารณะ บริษัทขนส่งเอกชนและ crowd-sourced projects เพื่อช่วยให้ชาวเม็กซิกันและนักท่องเที่ยวสามารถเดินทางไปยังที่ต่าง ๆ โดยใช้การขนส่งที่หลากหลาย และเพื่อให้ฟอร์ดได้ทางเลือกที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฟอร์ดจึงเปิดโอกาสให้นักพัฒนาได้แลกเปลี่ยนความคิดผ่านแพลตฟอร์มชื่อ DEVPOST มีการประกวดหาผู้ชนะในการคิดค้นแอปพลิเคชัน

กรณีศึกษาที่สามคือ Innocentive โดยทางผู้วิจัยมองว่าเป็นรูปแบบการแบ่งปันแบบ Many to Many ซึ่ง Innocentive คือผู้นำของโลกในการรวบรวมปัญหาด้านนวัตกรรมต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถทั่วโลกเข้ามาแข่งขันกันนำเสนอแนวคิดและวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ทั้งทางธุรกิจ สังคม นโยบาย วิทยาศาสตร์ และเทคนิค โดยมีหน่วยงานรัฐ และองค์กรไม่แสวงผลกำไรชั้นนำหลายแห่งได้ร่วมมือกับ Innocentive เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ที่ทันสมัยและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มนี้ โดยกระบวนการนี้ Innocentive เป็นตัวกลาง

ในการเปิดแพลตฟอร์มให้กับ “ผู้ตั้งปัญหา” หรือ Seeker และ “ผู้แก้ปัญหา” หรือ Solver ในการเสนอความคิด หรือ โฟส ถึงปัญหาขององค์กร โดย “ผู้แสวงหา” อาจจะเป็น “ผู้แก้ปัญหา” ให้กับองค์กรอื่น ในขณะเดียวกัน “ผู้แสวงหา” ก็อาจจะพบกับแนวคิดใหม่เพื่อผลิตสินค้าและบริการอื่นเพิ่มขึ้น และสามารถใช้ความสามารถในองค์กรไปแก้ปัญหาขององค์กร ได้ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอีกด้วย

หลังจากที่ “ผู้แสวงหา” และ “ผู้แก้ปัญหา” ตกลงที่จะเซ็นสัญญาแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวความคิดกันแล้วนั้น แน่แน่นอนว่าต้องมีเรื่องของค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการนำงานวิจัย ข้อมูล หรือแนวความคิดนั้นมาต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่พอใจสำหรับองค์กรนั้น ย่อมน้อยกว่า และระยะเวลาในการวิจัย ศึกษา และพัฒนาที่เช่นกัน โดยหากเป็นนวัตกรรมที่ใหม่ จะทำให้คนที่พัฒนาได้เร็วกว่า มีโอกาสที่ประสบความสำเร็จสูงกว่า เนื่องจากธุรกิจปัจจุบันอยู่บนการแข่งขันของนวัตกรรมที่แปลกใหม่ และเป็นที่น่าสนใจ Innocentive จึงเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับ SMEs หรือ ผู้ประกอบการที่ต้องการนำเสนอ นวัตกรรมใหม่สู่ตลาด หรือต้องการพัฒนานวัตกรรมเดิมที่มีอยู่ให้เหนือองค์กรอื่น

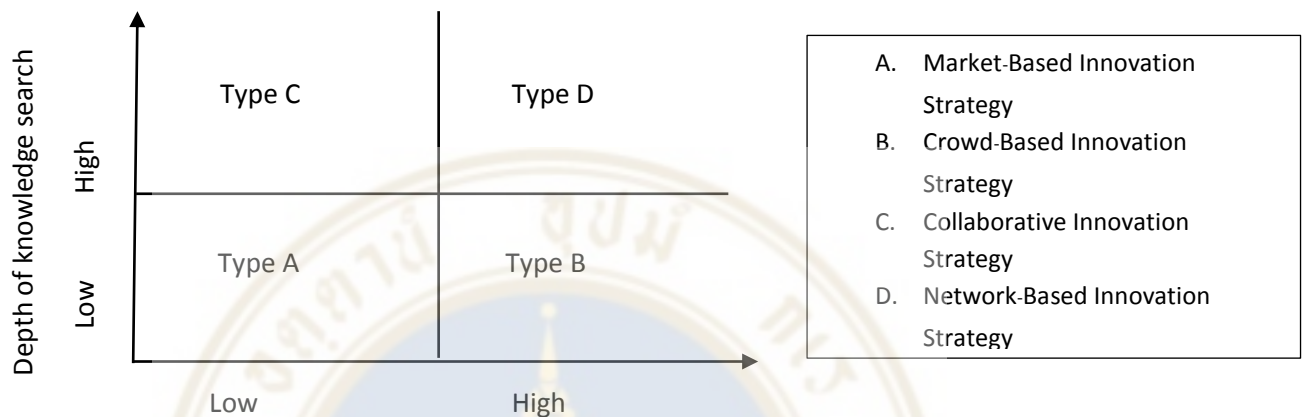
เนื่องจากนวัตกรรมแบบปิด หรือ การดำเนินงานแบบดั้งเดิมถูกจำกัดไว้เฉพาะกับคนที่เรารู้จักหรือรู้จักเท่านั้น แต่เมื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามา ทำให้สามารถเข้าถึงและสามารถติดต่อกับคนที่มีความรู้หรือทรัพยากรที่องค์กรต้องการได้ และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับสื่อสารแบบดั้งเดิม หากไม่มีข้อจำกัดของระยะทางกายภาพและความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลที่ทำให้การค้นหามาได้แล้วนั้น องค์กรก็มีแนวโน้มที่จะหาสิ่งที่ต้องการได้ง่ายมากขึ้น

## 2.6 กลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจสำหรับนวัตกรรมแบบเปิด

### 2.6.1 กลยุทธ์สำหรับนวัตกรรมแบบเปิด

กลยุทธ์สำหรับนวัตกรรมแบบเปิดนั้น มีด้วยกัน 4 กลยุทธ์ โดยแบ่งตามความหลากหลายขององค์ความรู้ทางด้านนวัตกรรมตามแผนภาพด้านล่าง โดยนวัตกรรมแบบเปิดมักจะแยกความแตกต่างของกลยุทธ์โดยคำนึงถึง "ความกว้าง" และ "ความลึก" ของการค้นหาคำความรู้ (Laursen & Salter, 2006; Leiponen & Helfat, 2010; Salge et al., 2012) “ Search openness” หรือ "การค้นหาคำรู้ที่กว้าง" (Amara & Landry, 2005) เป็นการรวบรวมความหลากหลายของแหล่งความรู้ภายนอก โดยทั่วไปหมายถึงจำนวนของบุคคลภายนอกประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดหานวัตกรรมขององค์กร Crowd-sourcing เป็นตัวอย่างของการแสวงหานวัตกรรมแบบเปิดที่อาศัยความหลากหลายของแหล่งข้อมูลภายนอก เพื่อให้ได้แนวความคิดที่นี้ ความหลากหลายของแหล่งข้อมูลภายนอกในแง่ของความเชี่ยวชาญ และ ทักษะที่หลากหลาย

“ ความลึก ” ของการค้นหาคำรู้หมายถึงความสามารถขององค์กรที่เปิดรับข้อมูลจากแหล่งภายนอกและมักวัดเป็นจำนวนขององค์กร หน่วยงาน หรือ บุคลากร ที่รวมเข้ากับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Bahemia & Squire, 2010; Laursen & Salter, 2006; Leiponen & Helfat, 2010; Oerlemans & Knobens, 2010)



ภาพที่ 2.5 : แสดงกลยุทธ์องค์กรแบ่งตามความหลากหลายขององค์ความรู้

ที่มา : Business models for open innovation: matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions (Tina Saebi and Nicolai J. Foss)

### 1. Market-Based Innovation Strategy

ใน “กลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด” ความคิดสร้างสรรค์ของกระบวนการนวัตกรรมนั้นได้มาจากความต้องการของลูกค้าในตลาด กลยุทธ์นี้มีเอกลักษณ์เฉพาะด้วยความหลากหลายในระดับต่ำและการรวมแหล่งข้อมูลภายนอกที่ต่ำ แบบอย่างสำหรับกลยุทธ์การได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้คือการออกใบอนุญาตด้าน IP, R&D outsourcing หรือการเข้าซื้อกิจการของธุรกิจเริ่มต้นเล็ก ๆ (Chesbrough, 2003; Dahlander & Gann, 2010; Ebersberger, Bloch, Herstadt & van de Velde, 2012) องค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อให้ได้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่มีตลาดพร้อม มีแหล่งข้อมูลสนับสนุนหรือความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคคลภายนอกและเพื่อลดเวลาและเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด เนื่องจากแรงกดดันในการแข่งขันต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว องค์กรสามารถเปิดรับแนวคิดที่พร้อมใช้งานในตลาดขององค์กรขนาดเล็กได้เลย ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Market-Based Innovation Strategy ได้แก่ Procter & Gamble ที่เข้าซื้อกิจการของบริษัทขนาดเล็กที่คิดค้นแปรงฟันไฟฟ้า SpinBrush

ซึ่งกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและประสบความสำเร็จของธุรกิจดูแลช่องปากของ P&G หรือการเข้าซื้อ Skype โดย Microsoft เพื่อเร่งสร้างนวัตกรรมการสื่อสาร

## 2. Crowd-Based Innovation Strategy

ใน “กลยุทธ์นวัตกรรมจากภูมิปัญญามหาชน” ความคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลมาจากบุคคลภายนอก ใช้พลังความคิดของกลุ่มคนจากสาธารณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาร่วมเสนอความคิดในการแก้ปัญหาหรือให้ความคิดเห็นในเรื่องที่องค์กรต้องการ ระดมความคิดออกมาเพื่อทำงานนั้น โดยอาศัย “Digitization” (Baldwin & Clark, 2000) และการสื่อสารที่มีต้นทุนต่ำ เมื่ออยู่ในรูปแบบของ ดิจิทัล ทุกองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนวัตกรรมของบุคคลภายนอกหรือเครือข่ายของนวัตกรรม (Lakhani et al., 2012 , หน้า 6) Crowdsourcing เป็นการเปิดให้สร้างสรรค์นวัตกรรมโดยบุคคลภายนอกมากกว่าการดำเนินงานภายในองค์กร โดยสามารถเกิดจากการประกวดทางนวัตกรรมไปจนถึงการมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายสาธารณะ (Howe, 2008) ตัวอย่างของ Crowd-Based Innovation Strategy คือ My Starbucks Idea ของแบรนด์ระดับโลกอย่างสตาร์บัคที่เปิดแพลตฟอร์มให้บรรดาผู้ที่ชื่นชอบกาแฟของสตาร์บัคได้เข้ามาเสนอความคิดเห็นอะไรก็ได้ที่เกี่ยวกับสตาร์บัค ไม่ว่าจะเป็นแนะนำรสชาติใหม่ ๆ การแนะนำด้านบริการปัจจุบันมีแนวความคิดมากมายนับแสนที่เกิดขึ้นบนแพลตฟอร์มนี้

## 3. Collaborative Innovation Strategy

ใน “กลยุทธ์ความร่วมมือด้านนวัตกรรม” องค์กรต้องทำข้อตกลงความร่วมมือกับผู้ที่มีความต้องการจะเข้าร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเป็นการทำข้อตกลงในรูปแบบของบุคคล (Simard & West, 2006; von Hippel, 2005) มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย (Perkmann & Walsh , 2007) หรือ บริษัทอื่น ๆ (EmdenGrand, Calatone, & Droge, 2006; van de Vrande และคณะ, 2006) การรวมการทำงานของบุคคลภายนอกเข้ากับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจ และสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้ร่วมวิจัยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งช่วยเวลาในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในเชิงนวัตกรรมให้แกกันด้วย (Dyer & Nobeoka, 2000; Hansen, 1999; Lane, Salk, & Lyles, 2001) ตัวอย่างเช่น Apple เข้าร่วมเป็นพันธมิตรด้านการวิจัยและพัฒนากับผู้ผลิต LDC เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในเทคโนโลยีการแสดงผลโพลีซิลิคอนอุณหภูมิต่ำ ซึ่งช่วยให้ความละเอียดสูงในจอแสดงผลขนาดเล็ก

## 4. Network-Based Innovation Strategy

มีความคล้ายกับกลยุทธ์ “ความร่วมมือด้านนวัตกรรม” โดยเป็นการให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยภายนอกองค์กรมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ทำร่วมกันมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความรู้ที่ใช้สำหรับสร้างสรรค์นวัตกรรมมีการกระจาย

อย่างกว้างขวางและบางครั้งยังอยู่นอกขอบเขตขององค์กร จึงทำให้เกิด "กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเครือข่าย" โดยการมีส่วนร่วมและรักษาเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กร บุคคลากรภายนอกต่างๆ โดยองค์กรกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศนวัตกรรมขนาดใหญ่ประกอบด้วยบุคคลากรภายในและภายนอก พร้อมทั้งองค์กรอื่น ๆ (Keinz et al., 2012) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Google ที่ได้พัฒนา Android (ซอฟต์แวร์แบบเปิดบนมือถือ) ที่สามารถใช้โดยผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือที่ติดตั้งอุปกรณ์ของพวกระบบปฏิบัติการ Android และนักพัฒนาสามารถสร้างโปรแกรมสำหรับโทรศัพท์ได้

โดยรวมกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 ทางองค์กร จะพึ่งพาแหล่งข้อมูลความรู้ด้านนวัตกรรมที่พร้อมใช้งานจากบุคคลภายนอก ความแตกต่างระหว่างสองกลยุทธ์นี้ คือ ความกว้างของการค้นหาความรู้ ในขณะที่กลยุทธ์ด้านการตลาด องค์กรเลือกซัพพลายเออร์ ที่มีความรู้เชิงนวัตกรรมตรงกับความต้องการขององค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่กลยุทธ์ที่ 2 นั้นขึ้นอยู่กับจะมีความหลากหลายของที่มาของแหล่งความรู้มากกว่า หมายความว่า สำหรับกลยุทธ์ที่ 2 นั้น องค์กรมีการเปิดรับแนวความคิดเชิงนวัตกรรมที่หลากหลายมากกว่า ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ 3 และกลยุทธ์ 4 ที่จะได้รับแหล่งความรู้เชิงนวัตกรรมจากผู้วิจัย หรือ นักพัฒนาที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันกับองค์กร มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร โดยอาศัยตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือ องค์กรที่เกี่ยวข้องผ่านการเชื่อมข้อมูล เข้าสู่กระบวนการการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกัน

### 2.6.2 รูปแบบของธุรกิจสำหรับนวัตกรรมแบบเปิด

ทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิด โดยจากงานวิจัยระบุว่า นวัตกรรมแบบเปิดที่แตกต่างกันต้องมีรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน ขอบเขตของการกำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่จะแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้นวัตกรรมแบบเปิดยังต้องการการพัฒนาความสามารถในการจัดการกระบวนการความรู้ต่าง ๆ เช่นการใช้ประโยชน์จากแนวความคิดของแต่ละองค์กรที่ทำงานร่วมกัน การรักษาความลับระหว่างทำการวิจัยในเชิงนวัตกรรมร่วมกัน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร (Foss et al., 2013; Jansen et al., 2005; Lane, Koka, & Pathak, 2006; Zahra & George, 2002) ความรู้ ความสามารถในการรับแนวความคิดเชิงนวัตกรรมของบุคคลกรในองค์กร และ ภายนอกด้วยเช่นกัน กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิดบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างพื้นฐานของรูปแบบของธุรกิจมากกว่าแบบอื่นส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจสำหรับแต่ละกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน จากงานวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่มีหลากหลายสูงในแหล่งความรู้เชิงนวัตกรรม จำเป็นต้องมีรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลจำนวนมาก ต้องมีกลไกการกำกับดูแลที่สามารถช่วยใน

การจัดระเบียบและจัดการข้อมูลเหล่านั้นได้ ในทางตรงกันข้ามกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการรวมความรู้เชิงนวัตกรรมจากผู้เชี่ยวชาญ หรือแหล่งภายนอกเข้ากับนวัตกรรมขององค์กร จำเป็นต้องมีรูปแบบธุรกิจที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิดร่วมกันได้ตรงกับความต้องการตามข้อตกลง ซึ่งรูปแบบของธุรกิจสำหรับนวัตกรรมแบบเปิด แบ่งเป็น 4 รูปแบบตามด้านล่าง โดยสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจนั้น มีด้วยกัน 3 อย่างคือ รูปแบบการดำเนินงาน โครงสร้าง และ การกำกับดูแล (Content, Structure and Governance)

1. รูปแบบการดำเนินงาน คือ องค์ประกอบของการดำเนินงานขององค์กร
2. โครงสร้าง คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสร้างสรรค์และวิธีการเชื่อมโยง
3. การกำกับดูแล คือ กลไกสำหรับการควบคุมหน่วยงานและการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ตัวอย่าง เช่น นวัตกรรมแบบเปิดอาจส่งผลกระทบต่อมิติ "รูปแบบการดำเนินงาน" ของธุรกิจเนื่องจากนวัตกรรมมีการร่วมองค์กรภายนอก อาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการ นวัตกรรมแบบเปิดอาจส่งผลกระทบต่อมิติ "โครงสร้าง" ของรูปแบบธุรกิจขององค์กร เนื่องจากการรวมแหล่งความรู้ภายนอกเข้ากับกระบวนการนวัตกรรมภายในขององค์กร อาจเปลี่ยนการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานขององค์กรและบทบาทการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ยิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมแบบเปิดบางรูปแบบอาจต้องการการเปลี่ยนแปลงในมิติของ "การกำกับดูแล" ของรูปแบบธุรกิจเนื่องจากการร่วมมือกับองค์กรภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการเชื่อมโยงที่ถูกควบคุมภายในขององค์กรระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิดที่แตกต่างกันในรูปแบบธุรกิจตามสามมิติเหล่านี้

สำหรับกลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด องค์กรต้อง "แก้ปัญหา" กับปัญหาด้านนวัตกรรมของตนจากผู้จัดหาความรู้ที่ได้รับการคัดเลือก เช่น โดยการออกใบอนุญาต IP, R&D หรือการได้มาซึ่งลิขสิทธิ์ ซึ่งมีผลต่อเนื้อหาของรูปแบบธุรกิจ โครงสร้างและการกำกับดูแล คือ กลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด องค์กรสามารถลดต้นทุนการทำธุรกรรมได้ เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานร่วมกันหรือกลยุทธ์นวัตกรรมบนเครือข่าย การได้มาซึ่งความรู้ผ่านความต้องการของตลาดหรือโดยวิธีการเชิงลึกสามารถนำไปสู่การลดความซับซ้อน ความไม่แน่นอนและความไม่สมดุลของข้อมูลรวมถึงการลดต้นทุนการประสานงาน (Milgrom & Roberts), 1992; เปรียบเทียบวิลเลียมสัน, 1975) สิ่งนี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพมากขึ้น คิดค้นได้เร็วขึ้นและลดเวลาในการทำตลาด ซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนา



เทคโนโลยีใหม่ภายในองค์กรหรือร่วมกันการจัดการเทคโนโลยีที่พร้อมใช้งานสามารถลดต้นทุนการพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญดังนั้นจึงมีศักยภาพมากขึ้นสำหรับการสร้างมูลค่า เป็นเหตุผลที่ว่า การใช้กลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาดอาจส่งผลให้รูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของ Efficiency-Centric Open Business Model

สำหรับกลยุทธ์นวัตกรรมจากภูมิปัญญามหาชน องค์กรใช้แหล่งความรู้ที่หลากหลายเพื่อแก้ไขงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ซึ่งมีผลต่อเนื้อหาของรูปแบบธุรกิจโครงสร้างและการกำกับดูแล คือ กลยุทธ์นวัตกรรมจากภูมิปัญญามหาชนทั่วไปนั้นเกี่ยวข้องกับการการประกวดนวัตกรรมให้กับกลุ่มผู้แก้ปัญหาที่มีศักยภาพเพื่อทำงานกับปัญหาเฉพาะและเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะนี้มักประกอบด้วยผู้ใช้หรือผู้เชี่ยวชาญ (เช่นนักวิทยาศาสตร์) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและทักษะที่แตกต่างกันสูง เพื่อให้แน่ใจว่ามีความคิดใหม่ ๆ องค์กรจึงเลือกแนวความคิดที่ตอบโจทย์และดีที่สุดที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์กร และมอบรางวัลให้กับผู้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหานั้น (Terwiesch & Ulrich, 2009) รูปแบบการกำกับดูแลใหม่จะต้องมีการนำมาใช้ในรูปแบบธุรกิจเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กร ในอีกด้านหนึ่ง บริษัท จำเป็นต้องให้รางวัลแก่บุคคลหรือองค์กรที่ไม่ใช่ตัวเงิน สำหรับผู้เข้าร่วมจากภายนอกเพื่อดึงดูดการมีส่วนร่วมที่อาจเกิดขึ้น ในทางกลับกัน บริษัท จำเป็นต้องจัดให้มีแรงจูงใจสำหรับพนักงานของตนเอง บ่อยครั้งที่พนักงานต่อต้านความคิดริเริ่มดังกล่าว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ความท้าทายที่สำคัญในการจัดหาแหล่งข้อมูลคือ ข้อมูลจำนวนมากที่จำเป็นต้องได้รับการประเมินและจัดระเบียบ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถและแนวปฏิบัติใหม่ขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทจำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าการแข่งขันนั้นถูกจัดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีประโยชน์ เช่นเดียวกันก็เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการเริ่ม ซึ่งบางองค์กรก็ขาดความสามารถในส่วนนี้เป็นเหตุผลที่ว่า กลยุทธ์นวัตกรรมจากภูมิปัญญามหาชน องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเติมโดยนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้น ปรับแต่งและร่วมสร้างขึ้นโดยบุคคลภายนอก เป็นเหตุผลที่ว่า การใช้กลยุทธ์นวัตกรรมจากภูมิปัญญามหาชนนั้นขับเคลื่อนด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆที่ปรับให้เหมาะสมและร่วมสร้างขึ้นโดยบุคคลภายนอก หรือผู้ใช้ที่ช่วยกำหนดรูปแบบนวัตกรรม ดังนั้นการให้ความสำคัญกับผู้ใช้งาน และ บุคคลภายนอกจึงกลายเป็นส่วนสำคัญของรูปแบบธุรกิจที่นำไปสู่การออกแบบ “User-Centric Open Business Model”

ต่อมาสำหรับกลยุทธ์ความร่วมมือด้านนวัตกรรม โดยทั่วไปจัดตั้งขึ้นเพื่อเหตุผลในการสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ มักจะมุ่งเน้นที่การสร้างตลาดใหม่ การปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมร่วมแบบเปิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลายก็คือการใช้วิธีการของผู้ใช้ที่มุ่งหวังเพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการร่วมกัน สิ่งนี้มีผลต่อมิติเนื้อหาของรูปแบบธุรกิจของบริษัท

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิธีที่ลูกค้าพึงพอใจด้วยการนำเสนอคุณค่าใหม่ (Hienerth et al., 2011) หรือแม้กระทั่งการกำหนดเป้าหมายกลุ่มลูกค้าใหม่ นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์ความร่วมมือด้านนวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อมิติโครงสร้างของรูปแบบธุรกิจขององค์กร เนื่องจากต้องมีการสร้างการเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการกับองค์กรภายนอกเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน วิธีการทำการวิจัยและพัฒนาที่เคยดำเนินการภายในองค์กรกลายเป็นกิจกรรมที่ใช้ร่วมกันระหว่างองค์กร ดังนั้นองค์กรภายนอกจึงกลายเป็นส่วนสำคัญในกิจกรรมนวัตกรรมและโครงสร้างรูปแบบธุรกิจและจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม โดยรวมแล้วการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือด้านนวัตกรรม จำเป็นต้องมีศูนย์กลางการพัฒนาและการส่งมอบนวัตกรรมที่สามารถส่งผลกระทบ หรือการสร้างตลาดเป้าหมายใหม่ได้ การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีร่วมกันในระยะยาวนั้นเป็นกุญแจสำคัญของ “Collaborative Open Business Model”

สุดท้ายแล้ว สำหรับกลยุทธ์นวัตกรรมแบบเครือข่าย ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิด ซึ่งเชื่อมโยงบริษัทสำคัญกับบุคคลชุมชนและองค์กรอื่น ๆ เพื่อจุดประสงค์ในการร่วมกันพัฒนานวัตกรรม เป็นการผสมผสานความท้าทายของกลยุทธ์ที่กล่าวถึงทั้งหมดก่อนหน้านี้ ซึ่งรวบรวมทั้ง ความต้องการในการค้นหาและระบุแหล่งความรู้ภายนอก การใช้และการรวมแนวคิดและเทคโนโลยีภายนอกในกระบวนการจัดหานวัตกรรมขององค์กร การจัดการและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ดังนั้นโครงสร้างรูปแบบธุรกิจจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ การจัดการความหลากหลายขององค์ความรู้จากภายนอกจำนวนมาก ทำให้การควบคุมดูแลต้องมีความแม่นยำในการผสมผสานความรู้ที่ได้มาจากภายนอก (Hansen & Nohria, 2004) และเพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำด้านการจัดการสำหรับกระบวนการนวัตกรรมแบบเปิด (Chesbrough & Crowther, 2006) โดยรวมแล้วการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเครือข่าย รูปแบบธุรกิจจะทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิดสำหรับทุกคนที่มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นที่มาของ Open Platform Business Model

ในส่วนของความท้าทายสำหรับองค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มนั้นคือ ในนวัตกรรมแบบเปิดซึ่งขับเคลื่อนโดยแพลตฟอร์ม นวัตกรรมและบุคลากร หรือ ทรัพยากรขององค์กร ต้องมีการพัฒนาร่วมกันเพื่อให้การค้นหาความรู้และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่เป็นไปได้อย่างสมบูรณ์และเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กรที่สุด อย่างไรก็ตาม จากงานข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจสำหรับการสร้างนวัตกรรมออนไลน์เพื่อให้ประสบความสำเร็จและมีผู้ใช้งาน โดยแบ่งได้ต่อไปนี้

1. แพลตฟอร์มสำหรับนวัตกรรมออนไลน์ควรเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับสมาชิก บุคคลทั่วไปที่ต้องการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล และนำเสนอความคิดใหม่ ๆ

2. ควรจัดให้มีการระบุนวัตกรรมประสงค์ และรูปแบบของการต้องการช่วยเหลือด้วย Open Innovation ที่ชัดเจน

3. การจัดกลุ่มของ ปัญหา การแก้ปัญหา โอกาสของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างบริการใหม่ หรือการปรับปรุงจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ โดยแบ่งเป็นหัวข้อที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถใช้งานได้ง่ายขึ้น

4. สร้างความรู้สึกรักของแพลตฟอร์มให้เปรียบเสมือนการพูดคุยถึงสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ โดยใช้แนวคิดของการตั้งเป็นเว็บบอร์ดสำหรับแบ่งปันความรู้

5. ทำให้ผู้ใช้งาน หรือสมาชิกมองเห็นถึงโอกาสความเป็นไปได้ในการร่วมมือกันของบุคลากรในแพลตฟอร์มนั้น และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ในแพลตฟอร์ม

หากจำแนกนวัตกรรมตามเป้าหมายแล้วนั้น นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจาก Open Innovation Network Platform and Community ก็เป็นนวัตกรรมที่เกิดได้ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ส่วนระดับการเปลี่ยนแปลง Open Innovation Network Platform and Community นั้น ส่วนมากมักจะทำให้เกิดนวัตกรรมในลักษณะ เจริญพลัน (Radical Innovation) เสียมากกว่า

ตาราง 2.2 แสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิด

Business	Market-Based Innovation Strategy	Crowd-Based Innovation Strategy	Collaborative Innovation Strategy	Network-Based Innovation Strategy
Model Dimensions	Efficiency- Centric Open Business Model	User-Centric Open Business Model	Collaborative open business model	Open platform business model
<b>Content</b>	เน้นประสิทธิภาพและมีการลดต้นทุนของการสร้างสรรค์นวัตกรรม และใช้การประสานงานเข้ามาช่วยในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ	ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้จริง	สร้างนวัตกรรมและแนวความคิดแบบใหม่โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มใหม่	รูปแบบธุรกิจทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิดสำหรับผู้มีส่วนได้เสียหลายคน
<b>Structure</b>	-การกำหนดบทบาทของระบบการวิจัยและพัฒนาภายในใหม่ - โครงสร้างเน้นประสิทธิภาพของงานวิจัยเพื่อให้ออกสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ได้	ใช้การจ้างงานจากภายนอกหรือ outsourcing ในการ สร้าง สรรค์ นวัตกรรม	ผู้ใช้ / ซัพพลายเออร์ / ลูกค้า / คู่แข่ง มีส่วนร่วมและมีสำคัญในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม	-การปรับโครงสร้างระบบการทำงาน ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งปันองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม -ต้องการเครือข่ายในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของธุรกิจนี้
<b>Governance</b>	-ให้เงินเป็นค่าตอบแทนสำหรับผู้ร่วมวิจัยจากภายนอก -ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการในตลาดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	-ให้เงินเป็นค่าตอบแทนสำหรับผู้ร่วมวิจัยจากภายนอก -มีผลตอบแทนสำหรับพนักงานในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์	-มีผลตอบแทนตามข้อตกลงในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลากร หรือ องค์กรภายนอกที่มีส่วนร่วม -มีผลตอบแทนสำหรับพนักงานในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์กับบุคคลากรภายนอก	-มีผลตอบแทนสำหรับ พนักงานของตัวเองที่มีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยจากภายนอก (บุคคล องค์กร เครือข่าย) -มีกระจายความเสี่ยงของผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

## 2.7 Open Innovation Network Platform and Community ในประเทศไทย

จากการศึกษา Open Innovation ในรูปแบบ Open Innovation Network Platform and Community เพื่อยกระดับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprise (SMEs) ของไทยสู่การเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) โดยอาศัยแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคเอกชนหรือผู้ประกอบการรายใหญ่ ในด้านของความรู้ทางนวัตกรรมหรือเป็นศูนย์กลางของการเผยแพร่ นวัตกรรมผ่านในรูปแบบของ Open Innovation Network Platform and Community นั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดในการลงทุน แต่ก็ยังมีความท้าทายในหลายด้าน รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนของการแบ่งปันความรู้ และนวัตกรรมของทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเอง รวมทั้งความน่าเชื่อถือของบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในตัว Open Innovation Network Platform and Community ที่สร้างขึ้นอีกด้วย ปัจจุบันทางผู้วิจัยพบว่า รูปแบบของการแบ่งปันองค์ความรู้ในเชิงนวัตกรรมสำหรับประเทศไทยนั้น ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ทั้งยัง ไม่มีความชัดเจนในการจัดตั้ง หรือ จำแนกระดับการแบ่งปันเกิดขึ้น โดยปัจจัยหลักที่ทำให้การเกิด Open Innovation Network Platform and Community ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่อาจจัดตั้งขึ้นได้นั้น สอดคล้องกับปัจจัยสำหรับการสร้างขึ้น ด้วยพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรของไทย มองในส่วนของการแบ่งปันเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและค่อนข้างต้องใช้เวลา เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละองค์กร ความสามารถของบุคคลกรมีไม่เท่ากันอีกด้วย ฉะนั้น การที่จะดึงดูดเด่นของตนเอง หรือ พัฒนาศักยภาพด้วยการใช้แนวความคิดใหม่ๆ หรือการเปิดรับ นวัตกรรมใหม่ ๆ จากภายนอก จึงเป็นเรื่องไกลตัวสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่

อย่างที่กล่าวไปในข้างต้นแล้วว่า Open Innovation ในประเทศไทย ยังคงอยู่ในรูปแบบที่ไม่ถูกต้อง ตามคำจำกัดความของ Open Innovation ในแบบสากล ทางผู้วิจัยจึงต้องการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของ Open Innovation เพื่อทำการวิเคราะห์ว่า Open Innovation ของประเทศไทย อยู่ระดับไหน เพื่อที่จะได้หาทางยกระดับศักยภาพของการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ การจัดตั้ง Open Innovation Network Platform and Community ที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาต่อ ในบริบทของ หน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม และ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprise (SMEs) ไทย เพื่อหาแนวทางในการทำ Open innovation ในประเทศไทย การคัดกรองบุคลากร หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเข้าโครงการ และการพัฒนาให้มีความพร้อมและความสามารถให้สามารถเข้าร่วมโครงการได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปิด Open Innovation Network Platform and Community ของไทยในอนาคต

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจะเน้นศึกษาแนวทางการจัดทำ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้ Open Innovation ในรูปแบบ Open Innovation Network Platform and Community ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งสอบถามความต้องการของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และปัจจัยเพื่อใช้ในการคัดกรองผู้ประกอบการเพื่อเข้าร่วมโครงการเพื่อให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมของประเทศไทยเพิ่มขึ้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูลเนื่องจากการศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษาในประเทศและแนวคิดนวัตกรรมแบบเปิดในประเทศไทยยังไม่แพร่หลาย อีกทั้งกลุ่มคน หรือ องค์กรที่มีความถนัดเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังมีจำกัด ทางผู้วิจัยจึงได้เลือกตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์จำนวน 3-5 องค์กร โดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรขนาดใหญ่ และ เจ้าของกิจการสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มของหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม โดยทางผู้วิจัยจะติดต่อไปยังองค์กรขนาดใหญ่ที่เคยจัดงานหรือเข้าร่วมในโครงการ Startup Thailand, Hackathon, Accelerator Program รวมทั้ง Incubation Camp ต่างๆ ของประเทศไทย โดยเป็นการเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Triangular Interview เพื่อเป็นการตรวจสอบความแม่นยำของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่ามีความน่าเชื่อถือถูกต้อง และมีแนวทางการคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกันภายในองค์กรที่ทำการติดต่อสัมภาษณ์ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับย่อย โดยติดต่อไปยังหน่วยงาน หรือ แผนกที่เกี่ยวข้องกับงานนวัตกรรมโดยตรงผ่านทางอีเมลล์หรือโทรศัพท์เพื่อขอสัมภาษณ์ และทำการส่งรูปแบบคำถามเบื้องต้นให้ทางผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทำการเตรียมตัวก่อนวันสัมภาษณ์จริง

กลุ่มที่ 2 คือผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม โดยทางผู้วิจัยจะเลือกจาก ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีประสบการณ์ในการประกวดแข่งขันทางนวัตกรรมกับองค์กรขนาดใหญ่ในงาน Startup Thailand, Hackathon, Accelerator Program รวมทั้ง Incubation Camp ต่างๆ ของประเทศไทย โดยจะทำการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งองค์กร เนื่องจากการศึกษาต้องการเน้น

ในกลุ่มของ entrepreneurial based โดยการสัมภาษณ์ในผู้บริหารขององค์กรจะสามารถสะท้อนภาพรวมของตัวองค์กรได้ทั้งหมด

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูล ด้วยกัน 2 ระดับคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์การเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ และ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด Open Innovation Network Platform and Community มีแหล่งข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มที่ 1 หน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม โดยมีการคัดเลือกอย่างที่ระบุไว้ข้างต้น

แหล่งข้อมูลกลุ่มหน่วยงานหรือองค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม และ ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจำนวน 3-5 ราย โดยเป็นหน่วยงานที่มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการสร้าง Open Innovation Platform and Community เช่น หน่วยงานที่มีการทำโครงการ Incubation, Hackathon หรือ Accelerator ในปัจจุบัน และผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่เคยผ่านโครงการข้างต้น หรือ สนใจมีส่วนร่วมในโครงการ ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 15-30 นาที และบันทึกเสียง และมีมาตรการในการรักษาข้อมูลในการสัมภาษณ์โดย ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่ถูกเปิดเผยและการเก็บข้อมูลมีการเข้ารหัสทำให้ไม่สามารถสืบกลับได้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นหาข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของ Open Innovation ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย รวมถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ Open Innovation Platform and Community ในต่างประเทศ

### 3.3 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะถูกแบ่งเป็น 2 ชุด สำหรับหน่วยงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยและความต้องการที่แตกต่างกันของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประกอบการวิจัย ดังนี้

**3.3.1 ชุดคำถามสำหรับหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมและชุดคำถามสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม**

3.3.1.1 ความเข้าใจและแนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด

3.3.1.2 ความพร้อมและบรรยากาศการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร

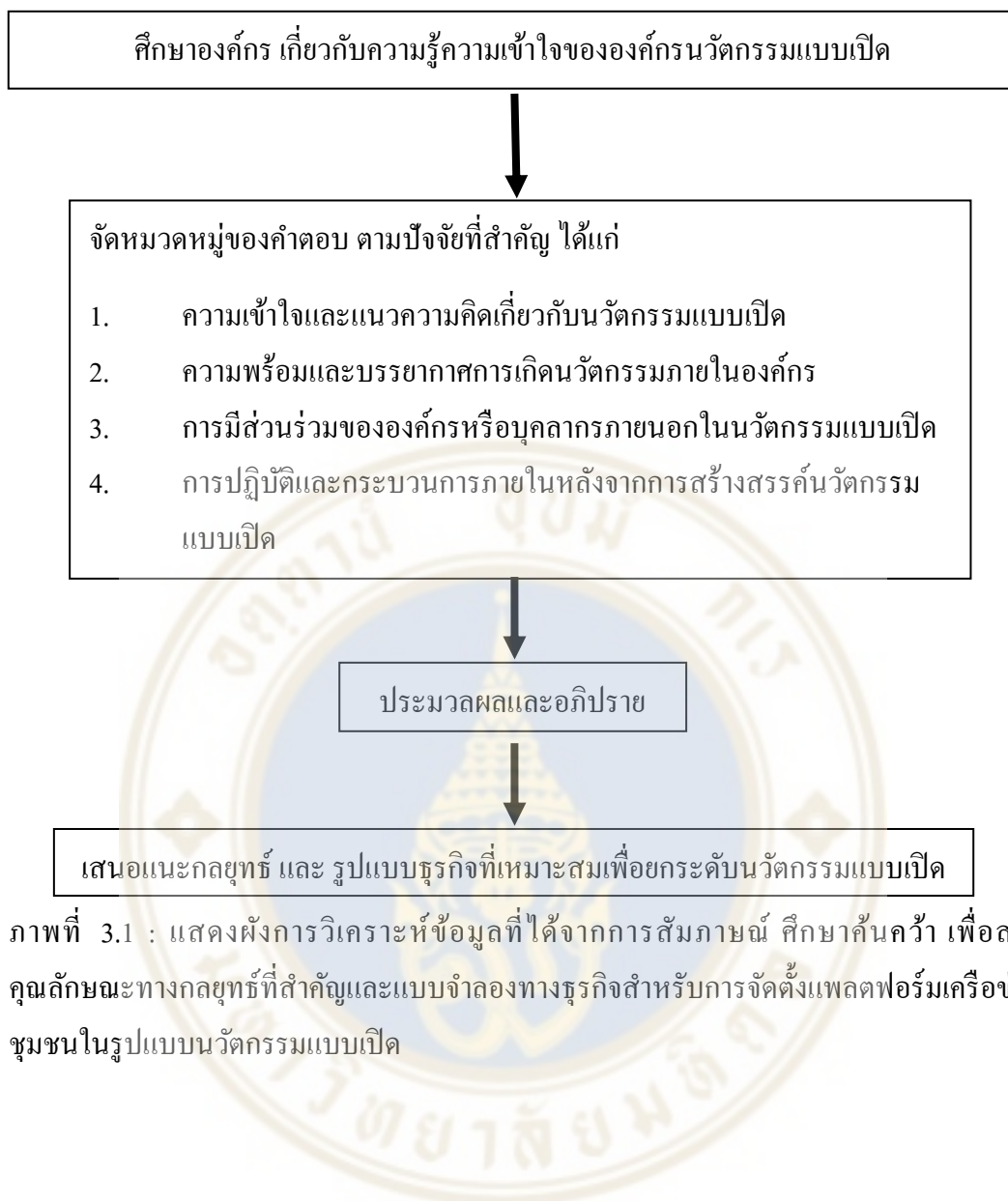
3.3.1.3 การมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคลากรภายนอกในนวัตกรรมแบบเปิด

### 3.3.1.4 การปฏิบัติและกระบวนการภายในหลังจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด

## 3.4 กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ทางผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์ มารวบรวมแบ่งออกตามชุดคำถามและประเด็นหัวข้อต่างๆ ที่ต้องการค้นหา เพื่อให้สามารถตอบกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ที่ต้องการศึกษาแนวทางการจัดทำ Open Innovation Network Platform and Community และปัจจัยที่ทำให้การจัดตั้งประสบความสำเร็จ เพื่อให้ตรงกับกับความต้องการของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่จะที่ได้ศึกษามา พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาจากต่างประเทศในการจัดตั้งรูปแบบธุรกิจสำหรับ Open Innovation Network Platform and Community โดยกรอบโครงสร้างที่ใช้วัดระดับนวัตกรรมขององค์กรในตารางแสดงองค์ประกอบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันตามระดับที่ใช้ในการวัดความแตกต่างของนวัตกรรมแบบเปิด เพื่อหาทางยกระดับศักยภาพองค์กรที่ดำเนินการในส่วนนวัตกรรมแบบเปิดของประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมต่อไปในอนาคต





ภาพที่ 3.1 : แสดงผังการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ศึกษาค้นคว้า เพื่อสรุปหาคุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การนำเสนอข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรม การเกิดนวัตกรรม และการดำเนินการในด้านนวัตกรรมในปัจจุบันตารางแสดงองค์ประกอบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันตามระดับที่ใช้ในการวัดความแตกต่างของนวัตกรรมแบบเปิด

#### ส่วนที่ 1 การนำเสนอข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ จากหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

แผนก/หน่วยงาน	ระดับหรือตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
1. ศูนย์นวัตกรรมองค์กร	Asst. Manager	ผลิตและส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง
2. พัฒนานวัตกรรม	GM	โครงข่ายสัญญาณโทรศัพท์
3. พัฒนานวัตกรรม	Asst. Manager	โครงข่ายสัญญาณโทรศัพท์
4. กลยุทธ์องค์กร	GM	ผู้ให้คำปรึกษาด้านสิทธิบัตร
5. ฝ่ายปฏิบัติการ	Marketing Director	ธุรกิจผลิตอุปกรณ์เครือข่ายและอุปกรณ์โทรคมนาคม
6. ฝ่ายปฏิบัติการ	Marketing	ธุรกิจผลิตอุปกรณ์เครือข่ายและอุปกรณ์โทรคมนาคม
7. ฝ่ายปฏิบัติการ	COO	เทคโนโลยีเฉพาะทาง

ตารางที่ 4.2 แสดงประชากรของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

แผนก/หน่วยงาน	ระดับหรือตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
8. กลยุทธ์องค์กร	Co-founder	แพลตฟอร์มด้านบริการ
9. กลยุทธ์องค์กร	CEO & Founder	สื่อการศึกษาออนไลน์

## ส่วนที่ 2 การนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรม การเกิดนวัตกรรม และการดำเนินการในด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลในประเด็นหลักต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 4.1 ความเข้าใจและแนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด

ผู้สัมภาษณ์ที่ 1 : “มีความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด เพราะปัจจุบันทำงานอยู่ในศูนย์นวัตกรรม ซึ่งเป็นพนักงานรุ่นแรกที่เข้ามาทำงานในจุดนี้ แต่ศูนย์นวัตกรรมที่ทำอยู่ ยังไม่ใช่ Open Innovation แบบ 100% เป็นแค่ศูนย์วิจัยและพัฒนาเพื่อองค์กรเพียงอย่างเดียว”

ผู้สัมภาษณ์ที่ 2 : “ที่บริษัทมีการดำเนินการในส่วนนวัตกรรมอยู่แล้ว ทำมาเป็นเวลากว่า 10 ปี โดยเปิดให้พนักงานเสนอความคิดในแนวนวัตกรรม”

ผู้สัมภาษณ์ที่ 3 : “โครงการที่เราทำเกี่ยวกับนวัตกรรม มีอยู่เรื่อย ๆ มีการประกวดนวัตกรรมภายในเพื่อเป็นแรงดึงดูดให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม และยังมีโครงการ Incubator สำหรับ Startups เข้ามาแข่งขันในเชิงนวัตกรรมด้วย”

ผู้สัมภาษณ์ที่ 4 : “เคยมีประสบการณ์การทำงานในอุทยานวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยก่อนที่จะเข้ามาทำงานด้านที่ปรึกษาธุรกิจและคัดเลือกสิทธิบัตร จากประสบการณ์ส่วนตัวเรื่องนวัตกรรมภายในมหาวิทยาลัย ไม่สามารถออกสู่ตลาดในเชิงพาณิชย์ได้ เนื่องจากนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ไม่มียุทธศาสตร์ที่ดำเนินการธุรกิจเชิงพาณิชย์ ทำให้นวัตกรรมหลายตัวที่ไม่มีผู้ลงทุนติดต่อซื้อไป ไม่สามารถใช้งานได้”

ผู้สัมภาษณ์ที่ 5 : “ปัจจุบันทำงานอยู่ในส่วนของฝ่ายการตลาด แต่มีประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด หรือ Open Innovation จากบริษัทที่เคยร่วมงานด้วย ซึ่งเป็นบริษัทของต่างชาติ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิดอย่างแท้จริง และมีความคิดเห็นว่าเป็นในประเทศไทย นวัตกรรมแบบเปิด ที่ดำเนินการอยู่นั้น ไม่ใช่ นวัตกรรมแบบเปิดตามนิยามที่แท้จริง”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 6 :** “ปัจจุบันทางองค์กรมีการเปิด Open Lab เพื่อให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้งานนวัตกรรมขององค์กร โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือ แต่เนื่องด้วยปัจจุบันทำงานอยู่ในส่วนงานการตลาด ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 7 :** “การทำนวัตกรรม ต้องมีความร่วมมือกันทั้งด้านภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรทุกภาคส่วนที่ต้องเข้าร่วม เพราะปัจจุบันพบว่า หน่วยงานหรือองค์กรภายในประเทศยังมีกำแพงสำหรับการแบ่งปันความรู้นวัตกรรมอยู่”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 8 :** “ด้วยตัวธุรกิจที่ดำเนินการอยู่นั้นจำเป็นต้องใช้แนวความคิดทางนวัตกรรมมาปรับปรุงตัวแอปพลิเคชันอยู่ตลอดเวลา จึงมีความรู้ความเข้าใจในส่วนของการดำเนินงานเกี่ยวกับนวัตกรรมอยู่แล้ว และปัจจุบันแอปพลิเคชันของธุรกิจ ก็มีพื้นฐานของระบบแบบ Open Source”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 9 :** “ประสบการณ์ส่วนตัวเคยทำงานให้กับบริษัทที่มีกลยุทธ์การใช้นวัตกรรมแบบเปิดเป็นธุรกิจหลัก แต่นวัตกรรมแบบเปิดอย่างแท้จริงตามที่เคยเจอมานั้น ยังไม่พบในประเทศไทย”

## 4.2 บรรยากาศของการเกิดนวัตกรรม

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 1 :** “Open Innovation ในไทย มีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่ค่อนข้างยาก เพราะมีข้อจำกัดของกระบวนการการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร และ ความคิด (mindset) เยอะ แต่ขององค์กรที่ทำอยู่นั้น เป็นการแยกตัวออกมาจากองค์กรใหญ่เพื่อดูแลในส่วนของนวัตกรรมเท่านั้น ซึ่งก็เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่องค์กรใหญ่วางไว้”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 2 :** “มีการสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม ก็เริ่มจากพนักงานในองค์กรก่อน ให้เสนอ วิธีการทำงานใหม่ หรือ แนวความคิดใหม่ เพื่อใช้ในการดำเนินการ”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 3 :** “มีการสนับสนุน โดยเริ่มภายใน เป็นผู้คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมก่อน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดด้านนวัตกรรม และไม่ปิดกั้น ใครก็สามารถเสนอความคิดเห็นได้ แล้วก็มีการจัด Camp ให้ Startups เข้ามามีส่วนร่วมในการ Pitching แนวความคิดซึ่งก็จัดมาหลายปี แล้วก็มีคนเข้าร่วมค่อนข้างเยอะ”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 4 :** “ในแง่ของสถานศึกษา ก็มีการจัดหน่วยงานวิจัยที่บุคลากรคิดค้นกับผู้ประกอบการ มีพื้นที่ให้ทำการทดลอง ทำโรงงานต้นแบบ และ พื้นที่ในส่วนของการจัดแสดงนวัตกรรม ให้นักศึกษาใช้เพื่อสร้างผลงานต้นแบบ แต่เนื่องจากมีพื้นที่จำกัด การทดสอบจึงอยู่ในระดับ Lab Scale เท่านั้น”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 5 :** “ปัจจุบัน Open Innovation Lab เปิดให้บุคคลภายนอกเข้าใช้งาน แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานอุตสาหกรรมที่องค์กรทำตลาดอยู่ในประเทศนั้น อย่างเช่น ของไทยก็จะเป็นในส่วนของไฟฟ้า โดยจะมีผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทแม่ในต่างประเทศมาเป็นผู้ให้ความรู้ ควบคุมดูแลในทุกขั้นตอน”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 6 :** “มีหน่วยงานที่แยกออกมาโดยเฉพาะสำหรับดูแลในส่วนของนวัตกรรม สำหรับ Open Innovation Lab นั้น เป็นพื้นที่สำหรับให้องค์กรที่ทำการร่วมกันได้เข้ามาใช้งานและทดสอบนวัตกรรมของตนเอง ส่วน Cloud Sourcing เป็นการเปิดให้ใช้งานพื้นที่จัดเก็บข้อมูลบนระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ของทางองค์กร โดยเป็นการเปิดพื้นที่ให้ลูกค้าระบบที่ได้ทำกันพัฒนาไว้มาเก็บเพื่อทำทดลองใช้งานบนระบบที่ถูกจำลองไว้เสมือนจริง เพื่อให้สามารถหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาต่อไป”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 7 :** “องค์กรดำเนินธุรกิจเฉพาะทางเน้นไปที่ด้านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นแมชชีนวิชั่น, ออโตเมชัน, ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Internet of Things ดังนั้นทางองค์กรจึงมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่เป็นประจำ”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 8 :** “นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยเงินทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยปกติแล้ว บริษัท Start-up จะได้ทุนจากการไปประกวดในเวทีต่างๆ เมื่อดำเนินการบริหารจัดการไประยะหนึ่ง เงินที่ได้มาก็จะไม่เพียงพอที่จะดำเนินธุรกิจหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป ทำให้ไม่สามารถออกตลาดได้”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 9 :** “ปัจจุบันเป็นทางองค์กรดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ และหางานให้กับผู้ที่ผ่านการเรียนและทดสอบกับองค์กร แต่สำหรับนวัตกรรมแบบเปิดนั้น จะเป็นการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่ตนเองทำอยู่มากกว่า ตัวสื่อการเรียนการสอนก็ใช้ source code ในการสร้าง website จากการเปิดให้ใช้นวัตกรรมแบบเปิดขององค์กรใหญ่มาพัฒนาด้วย”

#### 4.3 ความสามารถของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 1 :** “ทางองค์กรได้มีการเปิดให้นักวิจัยที่อยู่ในเครือข่ายขององค์กรและจากภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะใช้เครือข่ายขององค์กรเอง แต่คนภายนอกก็สามารถเสนอผ่านเว็บไซต์ได้ ตามเรื่องที่เปิดประกาศ ส่วน SMEs จะมีส่วนร่วมของการทดสอบเพราะบางนวัตกรรมต้องการผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นเป็นผู้ตรวจสอบดูแลและประเมินผล”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 2 :** “เริ่มจากการได้รับความร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัย ผ่าน Incubator เป็นโครงการที่ให้นักศึกษาเข้าร่วม สอนให้รู้จักธุรกิจ สร้างธุรกิจของตนเอง และต่อไปจะมี Digital Park ให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการได้ใช้พื้นที่ในการทดลอง ทดสอบ และ ขอคำปรึกษา”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 3 :** “ไอเดียที่ได้มาจาก Incubator ถ้าไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ก็จะมีการแบ่งให้กับบริษัทภายในเครือที่ต้องการนวัตกรรมเหล่านั้นต่อไป มองว่าศักยภาพในปัจจุบันยังไม่เพียงพอในการพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบเชิงพาณิชย์ได้ ส่วนใหญ่ที่ทางร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจะเป็นการวิจัยเพื่อสังคมมากกว่า”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 5 :** “ผู้เข้ารับบริการเป็นใน Open Innovation Lab ของทางองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบขององค์กร หรือได้รับการรับรองจากหน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานขนาดใหญ่ก่อนเท่านั้น จะได้ไม่เป็นการเสียต้นทุนและเวลาในการพัฒนา”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 7 :** “เริ่มจากกลุ่มเครือข่ายลูกค้าขององค์กรขาดความเข้าใจนวัตกรรมที่ตนเองใช้ จึงได้เริ่มการจัดตั้ง Training Center เพื่อทำการเชิญกลุ่มเครือข่ายของตนเองที่อยู่ในอุตสาหกรรม (ส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ) มาศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ซึ่งพบว่ากลุ่มเครือข่ายลูกค้าขององค์กรนี้มีการเรียนรู้รวดเร็วและมีความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ใช้ งานมากขึ้น ต่อมาจึงมีการเปิด Open Training นอกกลุ่มเครือข่ายขององค์กร มีการทำ Road Show เพื่อเปิดการสอนตามมหาวิทยาลัยเพื่อเผยแพร่แนวความคิดทางนวัตกรรมขององค์กรด้วย เพื่อเป็นการปูพื้นความรู้ให้กับบุคลากร นิสิต นักศึกษาในมหาวิทยาลัย และผู้ประกอบการใกล้เคียงที่มาฟังบรรยายนั้น”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 8 :** “การแบ่งปันความรู้ใช้เชิงนวัตกรรมว่า อาจเกิดจากการได้แนวความคิดจากภายนอก เนื่องจากในกลุ่มของผู้ประกอบการและนิสิต หรือ นักศึกษาเก่าของมหาวิทยาลัย จะมีการจัดการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใช้เชิงนวัตกรรม และแบ่งปันข้อมูลโอกาสของการทำงานในที่ต่าง ๆ ผ่าน Community”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 9 :** “เนื่องจากเป็นแพลตฟอร์มการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเลยไม่มี”

#### 4.4 การปฏิบัติและกระบวนการภายในหลังจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 1 :** “นวัตกรรมที่ทำอยู่ส่วนใหญ่จะเป็นทั้งรูปแบบ Product และ Process ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างนวัตกรรมแบบ Technology push โดยไม่ได้เน้นหาตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ แต่จะเป็นการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อหาตลาดใหม่ ถ้าพร้อมใช้งานแล้ว ก็จะดำเนินการในเรื่องของสิทธิบัตรต่อไป แต่ไม่ได้ทำการแบ่งปันนวัตกรรมที่ได้ทำการวิจัยออกสู่ภายนอกโดยตรง”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 2:** “ปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินการร่วมมือสร้างสรรค์นวัตกรรมกับทางองค์กร จะสามารถเข้าใช้งานในส่วนของอุปกรณ์ เครื่องมือที่ช่วยในการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร ได้ภายใต้เงื่อนไขของโครงการที่ทำการตกลงไว้”

**ผู้สัมภาษณ์ที่ 7 :** “องค์กรมีการนำนวัตกรรมขององค์กร และ ผลิตภัณฑ์ ออกไปเผยแพร่ เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้ทำการทดลอง หลังจากนั้นจึงทำการติดต่อเพื่อทำศูนย์วิจัยตามมหาวิทยาลัย และนำโจทย์ทางอุตสาหกรรมที่ได้รับมาไปให้ทางมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป ซึ่งนวัตกรรมที่ทางองค์กรเข้าร่วมกับมหาวิทยาลัยจะมีโอกาสออกสู่ตลาดในรูปแบบเชิงพาณิชย์มากกว่านวัตกรรมที่ทางมหาลัยเป็นผู้วิจัยอย่างเดียว”

จากการทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมแบบเปิดและมีความคิดเห็นว่า นวัตกรรมแบบเปิดที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยนั้น ยังไม่ใช่นวัตกรรมแบบเปิดอย่างแท้จริง เนื่องด้วยคิดในแง่ของข้อจำกัดในแนวคิด (Mild Set) และ รูปแบบการแบ่งปันนวัตกรรมที่ยังไม่แน่ชัด ส่วนบรรยากาศของนวัตกรรมสำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานในส่วนนวัตกรรม เนื่องจากมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยพนักงานภายในองค์กรอยู่เป็นประจำ มีการจัดการประกวดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการแตกหน่วยงานออกมาเพื่อดูแลในส่วนงานนวัตกรรม จะมีความพร้อมของการเกิดนวัตกรรม และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมมากกว่า ซึ่งทั้ง 7 องค์กรนั้น มีองค์กรทั้งหมด 3 องค์กร ที่ดำเนินการสร้างก่อตั้งในประเทศไทย ส่วนอีก 2 องค์กรจะเป็นบริษัทข้ามชาติที่มาเปิดในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่า แนวทางการเกิดนวัตกรรมแบบเปิดในประเทศไทย ยังคงมีความเป็นไปได้หากองค์กรมีการปรับกลยุทธ์ หรือจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยเฉพาะ ซึ่งหลายองค์กร ยังมีการใช้เครือข่ายของลูกค้า องค์กร และบุคลากรในการช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมอีกด้วย แต่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม หรือ Startups ทั้ง 2 องค์กรยังไม่มีการดำเนินการในนวัตกรรมแบบเปิดภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการของไทย ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการใช้นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อสร้างความได้เปรียบในธุรกิจเท่าที่ควร ต่อมาในความสามารถของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทั้งการมีส่วนร่วมของภายนอกในรูปแบบเป็นครั้งคราวและแบบหน่วยงานที่ทำวิจัยร่วมกันในระยะยาว โดยส่วนใหญ่องค์กรจะคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ หรือมีส่วนในงานวิจัยผ่านเงื่อนไขที่ทางองค์กรกำหนด เพื่อให้ตรงกับความต้องการด้านนวัตกรรมที่องค์กรตั้งไว้ พร้อมกับมีการฝึกอบรมให้กับผู้ที่มีโอกาสเข้าร่วมในงานวิจัยเพื่อเป็นการปูพื้นฐานก่อนตกลงในความร่วมมือเช่นกัน หรือเมื่อได้มาแล้วไม่ตรงความต้องการ ก็จะช่วยมองหาหน่วยงานอื่นที่ตรงกับนวัตกรรมนั้นต่อไปด้วย สำหรับการปฏิบัติและกระบวนการภายในหลังจากการสร้างสรรค์

นวัตกรรม โดยส่วนใหญ่จะมีข้อจำกัดในการแบ่งปันสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัย มี 1 องค์การกลางทำสัญญาในการร่วมงานระหว่างกัน โดยใช้ความรู้เชิงนวัตกรรมจากภายนอก โดยไม่มีการระบุผลเฉพาะเจาะจงของนวัตกรรมที่ต้องการ และองค์กรที่มีการเปิดให้ใช้พื้นที่ในการวิจัยมีข้อจำกัดของการใช้เครื่องมือในการช่วยงานวิจัยไว้เฉพาะองค์กร หน่วยงาน หรือ บุคคลที่ผ่านเงื่อนไขเข้าร่วมวิจัยแล้วเท่านั้น โดยต้องตรงกับความต้องการด้านนวัตกรรมที่ทางองค์กรกำหนด สำหรับองค์กรที่ 1 ภายหลังจากการสร้างสรรค้ยังมีข้อกำหนดเงื่อนไขทางกฎหมายและสิทธิบัตรที่เข้มงวดการที่นวัตกรรมจะเข้าสู่ตลาดในรูปแบบเชิงพาณิชย์ด้วยเช่นกัน

จากผลสรุปด้านบน สะท้อนให้เห็นว่า หากต้องการยกระดับ Open Innovation ในประเทศไทยนั้น การปรับความคิดและทัศนคติของผู้บริหารองค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดตั้ง เนื่องจากหากองค์กรมีหน่วยงานที่สนับสนุนและดูแลในส่วนของการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการสื่อสารถึงกลยุทธ์และเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ก็จะมีโอกาสที่จะเกิดนวัตกรรมแบบเปิด หรือ การเปิดรับนวัตกรรมจากภายนอกมากขึ้น โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทั้ง 4 หัวข้อของการจัดกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ ดังต่อไปนี้

### 1. ความเข้าใจและแนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด

1. มีความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมแบบเปิด
2. นวัตกรรมแบบเปิดที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยนั้น ไม่ใช่ นวัตกรรมแบบเปิดที่แท้จริง
3. ข้อจำกัดในแนวคิด (Mind Set) และ รูปแบบการแบ่งปันนวัตกรรมที่ยังไม่แน่ชัด

### 2. บรรยากาศของการเกิดนวัตกรรม

1. กลยุทธ์สนับสนุนการสร้างสรรค้ นวัตกรรมจากฝ่ายบริหาร โดยมีการแตกหน่วยงานออกมาเพื่อดูแลเกี่ยวกับนวัตกรรม

2. สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กร
3. มีการจัดการประกวดการสร้างสรรค้ นวัตกรรมในองค์กร

### 3. ความสามารถของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด

1. การหาพันธมิตรเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. ความหลากหลายของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
3. การร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทั้งในและนอกองค์กร



4. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
5. การฝึกอบรมให้กับองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

#### 4. การปฏิบัติและกระบวนการภายในหลังจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด

1. การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ระบุผลลัพท์
2. งบประมาณเงินทุนสำหรับการวิจัย
3. การทำข้อตกลงสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ร่วมทำการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม
4. ข้อจำกัดของการแบ่งปันสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ ในการสร้างสรรค์

นวัตกรรม

5. มีการตรวจสอบผลลัพท์ของนวัตกรรมว่าเป็นไปตามข้อตกลง
6. เงื่อนไขทางกฎหมาย และสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมที่ดำเนินการสร้างสรรค์

ซึ่งจากข้อสรุปด้านบน ก็พบว่า มีองค์กรที่ดำเนินการในส่วนนวัตกรรมอยู่บ้างแล้ว โดยมีทั้งการทำนวัตกรรมแบบเปิดภายในองค์กร และการแบ่งปันองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมให้กับภายนอกผ่านกลุ่มเครือข่ายที่ทางองค์กรคัดเลือก ทางผู้วิจัยจึงสังเกตเห็นว่า หากมีการจัดตั้ง Open Innovation Network Platform and Community ขึ้น ก็มีโอกาสดำเนินการร่วมมีองค์กรขนาดใหญ่และเครือข่ายเดิมที่องค์กรนั้นร่วมงานอยู่ เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอยู่แล้ว บวกกับชื่อเสียงขององค์กร ทำให้หากมีการจัดตั้งและมีองค์กรเหล่านี้เข้าร่วมจะสร้างความน่าเชื่อถืออีกด้วย เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่และได้รับความน่าเชื่อถือจากทั้งตัวเครือข่ายและผู้ใช้งานในตัวผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ โดยทั่วไปทางองค์กรมีการสร้างสรรค์และแสวงหานวัตกรรมจากภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทั้งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ โดยมีทั้งการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ในการสร้าง Open Innovation Network Platform and Community เมื่อมีผู้ใช้งานในแพลตฟอร์มแล้วนั้น ควรมีหน่วยงานสำหรับให้คำปรึกษาในการสร้างธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการปรับเปลี่ยนตัวเองเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม เพื่อเปิดช่องทางในการเติบโตของธุรกิจผ่านการใช้งานนวัตกรรมแบบเปิดให้มากขึ้น ทั้งนี้ ควรมีหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสิทธิบัตรเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากภายหลังจากที่บริษัทและนักวิจัยตกลงทำสัญญาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันแล้ว นวัตกรรมนั้น ต้องมีเจ้าของ จึงทำให้ต้องมีการจัดให้บริการ การปรึกษาในส่วนนี้ไว้รองรับด้วยเช่นกัน

รูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิดเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินการในปัจจุบัน พบว่า การดำเนินงานในรูปแบบของนวัตกรรมแบบเปิดในประเทศที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์มานั้น โดยส่วนใหญ่รูปแบบการดำเนินการในทางกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเทียบเท่ากับกลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด (Market-Based Innovation Strategy) (อ้างอิงจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์ในภาคผนวกที่ ก และเปรียบเทียบกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจในภาคผนวก ข) โดยเน้นไปที่การสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรซึ่งตรงกับรูปแบบธุรกิจ การเน้นประสิทธิภาพเป็นสำคัญ (Efficiency-Centric Open Business Model) และการดำเนินการในการจัดหา สร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับ ประโยชน์จากการทำนวัตกรรมแบบเปิดที่ทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและระบุไว้ในการทบทวนวรรณกรรม ว่าเมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะดำเนินการทางธุรกิจในรูปแบบของการทำนวัตกรรมแบบเปิดแล้วนั้น สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์หลักของการดำเนินการในรูปแบบนี้มีด้วยกัน 2 ประการคือ ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากสามารถนำนวัตกรรมที่มีอยู่หรือพร้อมใช้งานมาทำการปรับปรุง พัฒนาเพิ่มเติมได้โดยไม่ต้องใช้เวลาและต้นทุนในการสร้างสรรค์ใหม่ตั้งแต่ต้นและรายได้ใหม่หลังจากการเกิดนวัตกรรมสิ่งนี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพมากขึ้น คิดค้นได้เร็วขึ้น และลดเวลาในการทำตลาด ซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ภายในองค์กร การจัดการหาเทคโนโลยีที่พร้อมใช้งานสามารถลดต้นทุนการพัฒนาและลดความเสี่ยงของข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการจัดทำ Open Innovation Network Platform and Community และหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบการจัดตั้งประสบความสำเร็จ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม โดยงานวิจัยอ้างอิงจาก Open Innovation Strategy and Business Model หรือ กลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจของนวัตกรรมแบบเปิด ซึ่งทฤษฎีนี้ถูกใช้เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจในปัจจุบันที่ผู้ให้สัมภาษณ์ชี้แจงมาแล้วจับองค์ประกอบในผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ และพิจารณาถึงความใกล้เคียงและความเป็นไปได้ในการจัดตั้ง พัฒนากลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้ทราบว่า กลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจสำหรับนวัตกรรมแบบเปิด ไม่ได้มีอยู่เพียงรูปแบบเดียว และสามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ของแต่ละกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจที่เหมาะสม และเพื่อเป็นทางเลือกในการส่งเสริมและผลักดันเพื่อยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมในประเทศไทยในอนาคตต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ซึ่งมีชุดคำถามที่ได้รับการตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในการส่งเสริมผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจ และผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตรง จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูล โดยสามารถสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะของงานวิจัย ดังนี้

**สรุปผลการวิจัย** การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด แบ่งการนำเสนอเพื่อสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษการวิจัย

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรหรือผู้ประกอบการสำหรับการจัดตั้ง Open Innovation Network Platform and Community

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

## 5.1 อภิปรายผลการศึกษการวิจัย

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามีทั้งหมด 9 ท่าน กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มของหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจำนวน 7 ท่าน ในกลุ่มที่ 2 คือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งใช้นวัตกรรมเป็นพื้นฐานของธุรกิจ จำนวน 2 ท่าน

### 5.1.2 การศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาภาพรวมของการดำเนินงานในส่วนของ Open Innovation หรือนวัตกรรมแบบเปิดจากองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยนั้น เพื่อให้ทราบถึงวิธีการจัดทำ และวิธีการดำเนินงานในปัจจุบันมาเป็นเครื่องมือในการอธิบาย พบว่า หลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์จากบทสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานเกี่ยวกับหน่วยงานนวัตกรรมขององค์กรทั้งหมด 7 ท่านจาก 5 องค์กร พบว่า ทุกท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรมแบบเปิด และเข้าใจถึงองค์ประกอบของการเกิดนวัตกรรมแบบเปิดว่าต้องเริ่มจาก แนวความคิด (Mind Set) ของตัวผู้บริหารองค์กรก่อน เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และจัดตั้งหน่วยงานที่ใช้ดูแลในส่วนนวัตกรรม ในการดำเนินการสร้างสรรค์นั้นก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิดได้เช่นกัน ในส่วนของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อยทั้ง 2 องค์กรนั้นต่างมีความเข้าใจในส่วนของนวัตกรรมแบบเปิด แต่ด้วยบริบททางธุรกิจที่ไม่เน้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงไม่มีการดำเนินงานในส่วนนี้ ในแง่ของความร่วมมือของบุคคลภายนอกและตัวองค์กรเอง การที่องค์กรจะรับนวัตกรรมหรือดำเนินการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับภายนอกนั้น องค์กรจะมีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยด้วยตนเอง เลือกโครงการที่ได้มาตรฐานหรือผ่านการรับรองจากองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อให้แน่ใจว่า การร่วมงานในครั้งนี้จะสามารถช่วยพัฒนาองค์กร หรือ ประสบความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรมร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการ เนื่องจากส่วนใหญ่องค์กรต้องการนวัตกรรมเพื่อยกศักยภาพของตนเอง เพื่อให้แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม และเข้าตลาดได้ในระยะเวลาสั้นๆ จึงแสวงหาผู้ร่วมวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความพร้อมมากกว่าการมีแค่แนวความคิดในระดับเริ่มต้น ซึ่งตรงกับกลยุทธ์และ

รูปแบบธุรกิจที่ได้ทำการศึกษาจากวรรณกรรม สำหรับกระบวนการหลังจากการได้มาซึ่งนวัตกรรมนั้น มีฝ่ายกฎหมายขององค์กรเข้ามาควบคุมดูแลในส่วนของสิทธิบัตรของงานวิจัย และมีขอบเขตของการแบ่งปันนวัตกรรมตามนโยบายของแต่ละองค์กร โดยส่วนใหญ่ไม่ใช่การแบ่งปันออกสู่สาธารณชนแบบ 100%

### 5.1.3 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รวมถึงกรณีศึกษาภายในต่างประเทศ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้รวบรวมมา แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันองค์กรที่ดำเนินการเกี่ยวกับ Open Innovation ในไทย มุ่งเน้นไปที่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกจากภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม มีการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมทำได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นไปที่การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเน้นประสิทธิภาพลดต้นทุนและลดเวลาของการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของตลาดตรงกับวรรณกรรมที่ว่า กลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด องค์กรต้อง "แก้ปัญห" กับปัญหาด้านนวัตกรรมของตนจากบุคคลภายนอกที่ตนได้คัดเลือกมา ซึ่งมีผลต่อรูปแบบธุรกิจโครงสร้างและการกำกับดูแล คือ กลยุทธ์นวัตกรรมตามความต้องการตลาด องค์กรสามารถลดต้นทุนการทำธุรกรรมได้ เมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจแบบอื่น การได้มาซึ่งความรู้ผ่านความต้องการของตลาดหรือโดยวิธีการเชิงลึกสามารถนำไปสู่การลดความซับซ้อน ความไม่แน่นอนและความไม่สมดุลของข้อมูลรวมถึงการลดต้นทุนการประสานงานและการที่องค์กรมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพให้กับตนเอง โดยไม่ต้องการแบ่งปันการวิจัย หรือ นวัตกรรมที่ได้ทำการคิดค้นสู่สาธารณชนโดยตรงนั้น ตรงกับรูปแบบธุรกิจของ การเน้นประสิทธิภาพเป็นสำคัญ (Efficiency-Centric Open Business Model) โดยยังไม่พบองค์กรใดที่มีการดำเนินการของ Open Innovation Network Platform and Community หรือ กลยุทธ์ และรูปแบบของธุรกิจที่ใกล้เคียงและตรงตามวรรณกรรมที่ได้ทำการศึกษามา แต่อย่างไรก็ตาม ทางผู้วิจัยมองว่ายังคงมองเห็นโอกาสที่จะเกิด Open innovation Network Platform and Community ที่สมบูรณ์ขึ้นได้ในประเทศไทย เนื่องจากมองเห็นถึงโอกาสผ่านการดำเนินการของ Open Innovation โดยปัจจุบันการดำเนินงานของ Open Innovation ในรูปแบบของ Market-Based Strategy และ Efficiency-Centric Open Business Model ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ก็สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหานวัตกรรมและเล็งเห็นถึงความสำเร็จการพัฒนางานองค์กรผ่านช่องทางของการทำ Open Innovation ซึ่งถือเป็นแนวโน้มที่ดีและเปรียบเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้นวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นผ่านความร่วมมือขององค์กร สะท้อนให้เห็นว่าการเกิดความร่วมมือกัน

ระหว่างองค์กรและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีโอกาสเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถยกระดับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไปเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (IDE) ได้ในอนาคต

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร หรือ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัยจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลออกมาทั้งหมดแล้ว จึงมีข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้และในครั้งต่อไปดังนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้

โดยหากผู้ประกอบการหรือองค์กรในประเทศไทย ต้องการที่จะยกระดับการดำเนินนวัตกรรมแบบเปิดในปัจจุบัน เพื่อไปสู่การดำเนินการในรูปแบบ Open Innovation Network Platform and Community นั้น ปัจจัยสำหรับกลยุทธ์และรูปแบบขององค์กรที่สำคัญจากการศึกษาวรรณกรรมมานั้น มีดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการดำเนินงาน โดยรูปแบบธุรกิจประเภท Open Platform Business Model นั้นจากการศึกษาวรรณกรรม พบว่า ควรจัดทำในรูปแบบธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์ม นวัตกรรมแบบเปิดสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการใช้งานในแพลตฟอร์มนี้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร นักวิจัย นักศึกษา หรือบุคคลที่มีความสนใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำแนวความคิดที่ได้จากแพลตฟอร์มนี้ไปใช้งานต่อได้ โดยต้องมีการพัฒนาร่วมกันเพื่อให้การค้นหาคำตอบและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เป็นไปได้อย่างสมบูรณ์

2. โครงสร้าง โดยโครงสร้างการทำงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งปันองค์ความรู้ของนวัตกรรมควรมีการกำลังให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นแพลตฟอร์มที่เปิดให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลได้และจำเป็นต้องมีเครือข่ายของนักวิจัย นักศึกษา หรือบุคคลที่มีความสนใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมให้รูปแบบของธุรกิจแบบ Open Innovation Network Platform and Community หรือ Open Platform Business Model นี้ประสบความสำเร็จ

3. การกำกับดูแล ควรมีการกำหนดในเรื่องของค่าตอบแทน สำหรับแนวความคิดทางนวัตกรรมที่มีผู้สนใจนำไปใช้งานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ผู้ใช้งานเห็นถึงความเป็นไปได้ของการดำเนินการในการร่วมมือสร้างสรรค์นวัตกรรม และ นำกรณีศึกษาของต่างประเทศเข้ามาเปรียบเทียบ เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ด้วย

สำหรับรูปแบบการดำเนินการ โครงสร้าง และการกำกับดูแล ทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโครงสร้างของกรณีศึกษาต่างประเทศที่ดำเนินการธุรกิจในรูปแบบของ Open Innovation Network Platform and Community เพื่อเป็นกรอบแนวความคิดและตัวอย่างสำหรับการจัดการดำเนินการรูปแบบธุรกิจกรณีศึกษา Innocentive ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในเรื่องของจัดตั้ง Open Platform Business Model ของทวีปยุโรป โดยเริ่มจากการก่อตั้งที่เพื่อต้องการแก้ปัญหาให้กับองค์กรใหญ่ของตัวเองและแยกตัวออกมาเพื่อดำเนินการในรูปแบบของ Open Platform Business Model ในปัจจุบันมีการร่วมมือกับองค์กร Royal Society of Chemistry, Strategos, Booz Allen Hamilton และ Springer Nature เพื่อผลักดันขอบเขตของนวัตกรรมแบบเปิด และการระดมทุน และการแข่งขันชิงรางวัล โดยปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกที่ช่วยในการแก้ปัญหา 390,000 คนจาก 190 ประเทศ โดยสำนักงานใหญ่ของ Innocentive นั้น ตั้งอยู่ที่ Waltham, MA, USA และในส่วนของค่าตอบแทนสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ ผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิดนั้น จากการศึกษากรณีศึกษาของ Innocentive เบื้องต้น ซึ่งระบุว่า Innocentive ไม่ได้เก็บค่าธรรมเนียมสำหรับ Solvers หรือ ผู้แก้ปัญหา แต่จะมีการเก็บค่าธรรมเนียมสำหรับ Seeker หรือ ผู้ตั้งปัญหาเท่านั้น ผู้วิจัยพบว่าค่าธรรมเนียมจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำหรับ 1 หัวข้อ ดังนี้

1. ค่าธรรมเนียมจาก Seeker หรือ ผู้ตั้งปัญหาทำการลงทะเบียนเพื่อขอตั้งกระทู้สำหรับปัญหาต่างๆ เป็นจำนวน \$35,000
2. ค่าธรรมเนียมในกรณีที่มี Solver หรือ ผู้แก้ปัญหา ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหา และได้รับเลือกจากผู้ตั้งปัญหา โดยสำหรับ Innocentive นั้น มีค่าตอบแทนระหว่าง \$5,000 - \$1,000,000
3. ค่าธรรมเนียมสำหรับปัญหาแต่ละหัวข้อ ซึ่งปัจจุบัน Innocentive มีการแบ่งระดับความยากของปัญหาเป็นทั้งหมด 4 ระดับด้วยกัน ซึ่งแต่ละระดับก็จะมีค่าธรรมเนียมสำหรับการโพสต์ที่แตกต่างกันไป โดยสำหรับ Innocentive นั้น มีค่าตอบแทนระหว่าง \$15,000

นอกจากนี้ ทาง Innocentive ยังมีการเก็บบริการเพจเจอร์เริ่มต้นสำหรับผู้เข้ามาใช้งานในแพลตฟอร์ม แต่ไม่มีความพร้อมในการประเมินระดับความยากง่ายของปัญหาที่ต้องการโพสต์ โดยเป็นการเก็บค่าธรรมเนียม สำหรับการบริการในการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือขั้นต้น สำหรับองค์กร หน่วยงาน ที่ต้องการจะตั้งโจทย์หัวข้อวิจัยให้กับผู้มีส่วนร่วมในแพลตฟอร์มนั้น โดยบริการก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ

อีกทั้ง ปัจจัยสนับสนุนและความท้าทายสำหรับองค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มนั้นก็คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานในแพลตฟอร์มและการกำหนดระดับของการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งปัจจุบันยังไม่พบความชัดเจนของการแบ่งปันข้อมูลเนื่องจาก Open Innovation

ที่ดำเนินการอยู่ในไทยนั้น ยังไม่สามารถแบ่งปันนวัตกรรมกันได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เนื่องจาก Mind Set ขององค์กรส่วนใหญ่ยังมองว่า การแบ่งปันนวัตกรรมที่ทำการวิจัยได้ออกสู่สาธารณชนนั้นจะสร้างความเสียเปรียบให้กับองค์กรของตนเอง

ในส่วนของการสนับสนุนและพัฒนาผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมให้มีทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้ ผู้ประกอบการเหล่านี้เติบโตขึ้น รวมทั้งสามารถมีบทบาทในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะแบ่งปันองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมที่ได้ทำการคิดค้นวิจัยเพื่อเป็นตัวช่วยในการยกระดับของการเกิดนวัตกรรมแบบเปิดในประเทศไทยอย่างยั่งยืน ทางผู้วิจัยมีข้อเสนอว่า ควรมีการสนับสนุนของการเกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งข้อเสนอแนะสำหรับการสนับสนุนของรัฐบาลที่ทางผู้วิจัยต้องการนำเสนอประกอบด้วย การลดขั้นตอนของการจัดตั้งองค์กรที่มีการรองรับของนวัตกรรมในตลาด เพื่อลดระยะเวลาการเข้าสู่ตลาดของนวัตกรรม การเชื่อมโยงของฐานข้อมูลสำหรับหน่วยงาน และ องค์กรต่างๆ สำหรับการแบ่งปันองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม การสนับสนุนเงินทุนสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในช่วงต้น การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร หน่วยงานวิจัย สถาบันการศึกษา บุคคลกรที่มีความสนใจในการวิจัย รวมไปถึงการให้ความรู้ เช่น นำกรณีศึกษาจากต่างประเทศ ให้ผู้ประกอบการในไทยได้มีความเข้าใจเรื่องของกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจของการดำเนินการนวัตกรรมแบบเปิด รวมถึงการออกนโยบายที่จะใช้ขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบเปิดให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมในประเทศไทยได้ง่ายขึ้น

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะทางกลยุทธ์ที่สำคัญและแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับการจัดตั้งแพลตฟอร์มเครือข่ายและชุมชนในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด” ทางผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้แนะนำไปสำหรับการยกระดับนวัตกรรมแบบเปิดในประเทศไทยนั้นยังคงต้องมีการสนับสนุนเพิ่มเติมของข้อมูลทั้ง แนวความคิด / ทฤษฎีและกรณีศึกษา ดังต่อไปนี้

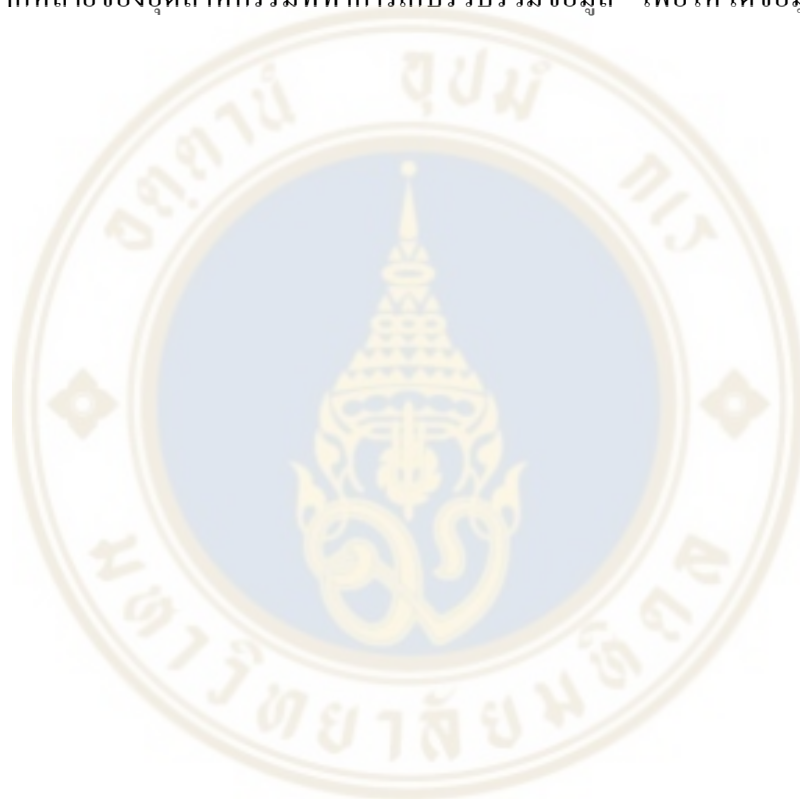
1. สำหรับกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจสำหรับนวัตกรรมแบบเปิดนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นระดับของวุฒิภาวะ ประสบการณ์ขององค์กร และการยอมรับในกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรภายในองค์กรซึ่งมีอัตราการยอมรับที่แตกต่างกันขององค์กรที่ดำเนินการมานาน องค์กรที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ องค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในแต่ละ



รูปแบบและพลวัตของรูปแบบธุรกิจแบบเปิด ต้องมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเชิงลึกสำหรับองค์กรที่มีความสนใจในข้อเสนอแนะของงานวิจัยเพื่อเป็นกรณีศึกษา และปรับปรุงต่อไป

2. การศึกษาข้อมูลเชิงลึกสำหรับการกำกับดูแลที่แตกต่างกันของแต่ละรูปแบบธุรกิจ และการตอบสนองขององค์กรสำหรับการปรับกลยุทธ์โดยการนำกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมแบบเปิดมาใช้ การสื่อสารขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการรับมือ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

3. จำนวนของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ช่วงเวลาของการเก็บข้อมูลที่น้อยเกินไป รวมถึงความหลากหลายของอุตสาหกรรมที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลในหลายมุมมองมากขึ้น



## บรรณานุกรม

- ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.pdf. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Article/JBA128Somnuk.pdf>
- ธุรกิจที่จะรอดในปีหน้าต้องเป็น ไอเดีย (ide) ไม่ใช่ Startup. Korat Colla. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <http://www.koratcolla.com/ธุรกิจที่จะรอดในปีหน้า/>
- ธุรกิจ Startup - ไม่ใช่แค่กระแสแต่เป็นทางเลือกใหม่. Passion Gen. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2561 จาก <https://www.passiongen.com/2017/05/startup-ways-and-case-studies/>
- นวัตกรรม: ก้าวใหม่ SMEs ผู้ธุรกิจยั่งยืน. 16. ‘นวัตกรรมแบบเปิด’ ช่องทางหนุน SMEs และ Startup เปลี่ยนผ่านสู่ โมเดล 4.0. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <https://mgroonline.com/smes/detail/9600000107128>
- ประเภทของนวัตกรรมจำแนกตามลักษณะ. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <https://sites.google.com/site/pc54505chidchanok/extra-credit>
- พลิกผู้ประกอบการ SME ไทยคิดใหญ่อย่างไร ‘ให้ได้มากกว่า’ ในยุคโลกธุรกิจหมุนเร็วขึ้น – CEO blog. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2561 จาก <https://www.ceoblog.co/get-more-with-tmb/>
- รีวิว AOSP (Android Open Source Project) คือ อะไร? ทำไม Google ถึงพัฒนาให้ใช้งานกันฟรีๆ. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <https://review.thaiware.com/1119.html>
- หลุมพรางในการสร้างนวัตกรรม. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2561 จาก <http://www.7innovationawards.com/knowledge/detail-611>
- Boldrini J-C, Caverot G, Ezequel M. The journey in Open Innovation to develop a SME: A longitudinal case study in a French robotics company. 27.
- Chesbrough HW. Why Companies Should Have Open Business Models. MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-have-open-business-models/> (accessed 10 February 2019).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Carolina Small Business» “Innovation Driven Enterprises” vs “Small and Medium Enterprises”,  
<https://carolinasmallbusiness.org/2013/05/innovation-driven-enterprises-vs-small-and-medium-enterprises/> (accessed 8 September 2018).
- Delgado I. Difference between SME & IDE Entrepreneurship. Irina Delgado,  
<https://www.irinadelgado.com/2013/08/31/difference-between-sme-ide-entrepreneurship/> (2013, accessed 8 September 2018).
- Enkel E, Bell J, Hogenkamp H. OPEN INNOVATION MATURITY FRAMEWORK. *Int J Innov Manag* 2011; 15: 1161–1189.
- InnovationDrivenEconomicDevelopmentModel final.pdf  
<http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/InnovationDrivenEconomicDevelopmentModel-final.pdf> (accessed 8 September 2018).
- InnovationDrivenEconomicDevelopmentModel-final.pdf,  
<http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/InnovationDrivenEconomicDevelopmentModel-final.pdf> (accessed 8 September 2018).
- Industrial Innovation, <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-02.html>  
 (accessed 8 September 2018).
- Mobile OS market share 2018. Statista, <https://www.statista.com/statistics/266136/global-market-share-held-by-smartphone-operating-systems/> (accessed 8 September 2018).
- Open Innovation in the Life Sciences - - A paradigm shift in the life sciences: nutraceuticals and cosmeceuticals lead the way, <http://q-more.chemeuropa.com/q-more-articles/202/open-innovation-in-the-life-sciences.html> (accessed 12 December 2018).
- What is the Android Open Source project? | Android Central,  
<https://www.androidcentral.com/aosp> (accessed 8 September 2018).



## ภาคผนวก ก

สรุปข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรม การเกิดนวัตกรรม และการดำเนินการใน  
ด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน

คิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรม การเกิดนวัตกรรม และการดำเนินการในด้านนวัตกรรม	ผู้สัมภาษณ์								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความเข้าใจและแนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบเปิด	/	/	/	/	/	/	/	/	/
บรรยากาศของการเกิดนวัตกรรม									
1. กลยุทธ์สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากฝ่ายบริหาร โดยมีการแตกหน่วยงานออกมาเพื่อดูแลเกี่ยวกับนวัตกรรม	/	/	/	x	/	/	/	x	x
2. สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน	x	/	/	x	x	x	x	x	x
3. มีการจัดการประกวดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร	x	/	/	x	x	x	x	x	x
ความสามารถของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด									
1. การหาพันธมิตรเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร	/	/	/	x	x	x	x	x	x
2. ความหลากหลายของผู้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	/	/	/	x	x	x	/	x	x
3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่ตรงกับความต้องการขององค์กร	/	/	/	x	/	/	/	x	x
4. การฝึกอบรมให้กับองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	x	x	x	x	/	/	/	x	x

การปฏิบัติและกระบวนการภายในหลังจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด									
1. การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ระบุผลลัพธ์	x	/	/	x	x	x	/	x	x
2. งบประมาณเงินทุนสำหรับการวิจัย	/	/	/	x	/	/	/	x	x
3. การทำข้อตกลงสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ร่วมทำการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม	/	/	/	x	/	/	/	x	x
4. มีการตรวจสอบผลลัพธ์ของนวัตกรรมว่าเป็นไปตามข้อตกลง	/	/	/	x	/	/	/	x	x
5. เงื่อนไขทางกฎหมาย และสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมที่ดำเนินการสร้างสรรค์	/	/	/	x	/	/	/	x	x



ภาคผนวก ข

ตารางแสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิดเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินการในปัจจุบัน

Business Model Dimensions	Market-Based Innovation Strategy	ผู้สัมภาษณ์						
	Efficiency-Centric Open Business Model	1	2 และ 3	4	5 และ 6	7	8	9
<b>Content</b>	เน้นประสิทธิภาพและมีการลดต้นทุนของการสร้างสรรค์นวัตกรรม และใช้การประสานงานเข้ามาช่วยในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ	/	/	X	/	/	X	X
<b>Structure</b>	-การกำหนดบทบาทของระบบการวิจัยและพัฒนาภายในรูปแบบใหม่ - โครงสร้างเน้นประสิทธิภาพของงานวิจัยเพื่อให้สามารถออกสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ได้	/	/	X	/	/	X	X
<b>Governance</b>	-มีการให้คำตอบแทนกับผู้ร่วมโครงการ -ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการในตลาดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	/	/	X	/	/	X	X

ตารางแสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิดเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินการในปัจจุบัน

Business Model Dimensions	Crowd-Based Innovation Strategy	ผู้สัมภาษณ์						
	User-Centric Open Business Model	1	2 และ 3	4	5 และ 6	7	8	9
<b>Content</b>	ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้จริง	X	X	X	X	X	X	X
<b>Structure</b>	ใช้การจ้างงานจากภายนอกหรือ outsourcing ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	/	/	X	X	X	X	X
<b>Governance</b>	-มีการให้ค่าตอบแทนกับผู้ร่วมโครงการ -มีผลตอบแทนสำหรับพนักงานในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์	/	/	X	/	/	X	X



ตารางแสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิดเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินการในปัจจุบัน

Business Model Dimensions	Collaborative open business model	ผู้สัมภาษณ์						
	Collaborative open business model	1	2 และ 3	4	5 และ 6	7	8	9
<b>Content</b>	สร้างนวัตกรรมและแนวความคิดแบบใหม่โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มใหม่	/	/	X	X	X	X	X
<b>Structure</b>	ผู้ใช้ / ซัพพลายเออร์ / ลูกค้า / คู่แข่ง มีส่วนร่วมและมีความสำคัญในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม	X	X	X	X	/	X	X
<b>Governance</b>	-มีผลตอบแทนตามข้อตกลงในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลากร หรือองค์กรภายนอกที่มีส่วนร่วม -มีผลตอบแทนสำหรับพนักงานในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์กับบุคคลากรภายนอก	/	/	X	/	/	X	X

ตารางแสดงรูปแบบของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของนวัตกรรมแบบเปิดเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินการในปัจจุบัน

Business Model Dimensions	Network-Based Innovation Strategy	ผู้สัมภาษณ์						
	Open platform business model	1	2 และ 3	4	5 และ 6	7	8	9
<b>Content</b>	รูปแบบธุรกิจทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิดสำหรับผู้มีส่วนได้เสียหลายคน	X	X	X	X	X	X	X
<b>Structure</b>	-การปรับโครงสร้างระบบการทำงาน ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งปันองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม -ต้องการเครือข่ายในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของธุรกิจนี้	X	X	X	X	X	X	X
<b>Governance</b>	-มีผลตอบแทนสำหรับ พนักงานของตัวเองที่มีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยจากภายนอก (บุคคลองค์กร เครือข่าย) -มีกระจายความเสี่ยงของผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย	X	X	X	X	X	X	X