

# การประยุกต์ใช้ Design thinking เพื่อขับเคลื่อน Local Economy

สุธิรา แสงวรรณ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

## ถอดบทเรียนจากประเทศสิงคโปร์

### Smart Government

ประเทศสิงคโปร์ มีวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศอัจฉริยะ หรือ Smart Nation โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นเมืองนำอยู่ระดับโลก ประชาชนมีคุณภาพชีวิตสูง ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบนิเวศทั้งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยเอื้อต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายความเจริญให้ทั่วถึงประชาชน โดยองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้ประเทศสิงคโปร์ไปสู่ Smart Nation ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ประกอบด้วย

**Smart Citizens** เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเปลี่ยนจากการอยู่แบบ Individuals เป็น Society เพื่ออยู่ร่วมกันเป็นสังคม และมุ่งสู่การเป็นสังคมแห่งการดูแลเอาใจใส่ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางร่วมกันพัฒนาสังคม ประชาชนมีความรู้สึกหวงแหน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของประเทศ

**Smart Businesses** เป็นการประกอบธุรกิจที่ไม่เพียงใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นการประกอบธุรกิจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม การพลิกโฉมธุรกิจ และการสร้างโอกาสในการลงทุนยิ่งขึ้น

**Smart Government** เป็น การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่ร่วมมือกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และประชาชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมศูนย์ข้อมูล (Big data) ที่ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้ นอกจากนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Smart Government คือ การเข้าใจลักษณะและพฤติกรรมของประชาชน และการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกหน่วยเข้ามามีส่วนร่วม (People centric) เพื่อให้เกิดความรับรู้ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบในการบริหารประเทศร่วมกัน

## Singapore's Investment

### Model

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจจากการลงทุน โดยมีโมเดลการพัฒนาด้านการลงทุน คือ การเน้นการลงทุนภายในประเทศให้มากกว่าการลงทุนภายนอกประเทศเพื่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับประชาชน โดยเฉพาะการเน้นการลงทุนจากเทคโนโลยีขั้นสูง (W)

$$W + X > Y + Z$$

W = การลงทุนเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศ  
X = การลงทุนจากการค้าเงินธุรกิจจากภายในประเทศ  
Y = การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน  
Z = การไหลออกของเงินทุน

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำโมเดลการพัฒนาด้านการลงทุนของประเทศสิงคโปร์มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาและติดกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) นั้นจากโมเดลดังกล่าว ประเทศไทยจำเป็นต้องเพิ่มการลงทุนที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจจากภายในประเทศ (X) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบเศรษฐกิจจากภายในประเทศเสียก่อน หรือที่เรียกว่า Local Economy

ดังนั้น จากบทเรียน ความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรม ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์กับบริบทของประเทศไทยได้ว่าการที่ประเทศไทยจะสามารถก้าวข้าม

ประเทศรายได้ปานกลางได้จำเป็นที่จะต้องเน้นการส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจจากภายในประเทศ (Local Economy) เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงให้แก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People centric) ทั้งนี้ จึงต้องมีแผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานภาครัฐที่จะเป็น SMART Government จะต้องมีความสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจจากภายในประเทศได้

แนวคิดการประยุกต์ใช้ Design thinking เพื่อขับเคลื่อน Local Economy ของประเทศไทย

### เหตุผลความจำเป็น

ปัจจุบันรัฐบาลมีแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ โดยเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจให้มีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศอย่างยั่งยืน (Local Economy) โดยมุ่งเน้นการส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพและการสร้างโอกาสในอาชีพ และการพัฒนาในเชิงพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนทิศทางการพัฒนาภาค เพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกมิติ

ทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ให้สอดคล้องกับ ภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่ รวมทั้ง การดำเนิน โครงการไทยนิยม ยั่งยืน ของส่วนราชการ โดยเน้นกิจกรรมดำเนินการในพื้นที่ ทั้งในระดับตำบลและหมู่บ้าน โดยบูรณาการ การทำงานร่วมกัน ตามแนวทางการทำงาน แบบประชารัฐ และขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

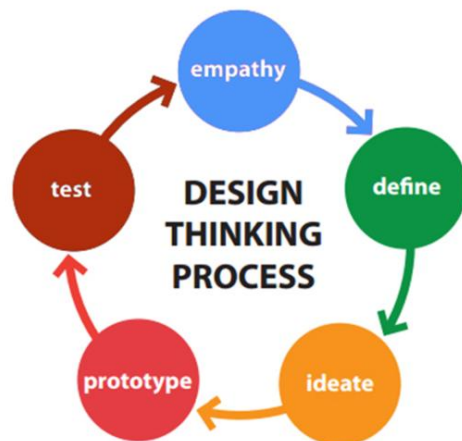
ถึงแม้ว่าการดำเนินงานตามแนวทางข้างต้นได้เน้นและให้ความสำคัญกับการยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People centric) มากขึ้น โดยมีการเก็บข้อมูลและสำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและการรับฟังความคิดเห็นอยู่บ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม ก็ยังคงมีช่องว่างของการ พัฒนาที่ยังไม่ตรงจุด และยังไม่ตอบโจทย์ ความต้องการและความจำเป็นของประชาชน ในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง จึงทำให้ทรัพยากร และงบประมาณ (Input) ที่ส่วนราชการ ได้รับจัดสรรให้ดำเนินโครงการต่าง ๆ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนเท่าที่ควร (Output)

ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้ Design thinking จึงเป็นกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ อย่างหนึ่งที่จะทำให้แผนงานโครงการ ต่าง ๆ ของส่วนราชการสามารถตอบโจทย์

เพื่อขับเคลื่อน Local Economy ให้มีความเป็นไปในเชิงปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

### การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการทางความคิดที่เกิดจากความ เข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง **อาศัยคน เป็นศูนย์กลาง** และนำความคิดสร้างสรรค์ จากผู้มีส่วนได้เสียหลาย ๆ กลุ่ม มาต่อยอด และพัฒนาเป็นนวัตกรรมกลยุทธ์/แนวทางการ แก้ไขปัญหาที่จะนำไปใช้ได้จริง ตรงกับ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และเห็นผล อย่างเป็นรูปธรรม โดย Design Thinking ประกอบด้วย กระบวนการหลัก 5 กระบวนการ ได้แก่



1. Empathize : การเข้าใจปัญหา เข้าถึงผู้คนและพื้นที่ เป็นการศึกษและทำความเข้าใจสภาพสังคมและภูมิศาสตร์ของแต่ละพื้นที่ รวมทั้งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระดับ

2. Define: การระบุความต้องการ และความเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ โดยจะต้องมองความสัมพันธ์แบบองค์รวมเพื่อนำไปสู่สาเหตุของปัญหาและการระบุความต้องการที่แท้จริงว่า กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับมีความต้องการอะไร เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

3. IDEATE: การหาแนวทางแก้ปัญหา โดยการระดมความคิดเห็นและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งแนวคิดที่ได้ในขั้นตอนนี้ จะมาจากมุมมองที่หลากหลาย ทั้งแนวคิดที่เลิศล้ำ และแนวคิดที่เรียบง่าย มาประยุกต์/ปรับผสมกันให้เป็นแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริงและเกิดประโยชน์กับคนในพื้นที่

4. Prototype: การพัฒนาต้นแบบ โดยการนำข้อมูล/แนวทางที่ได้ระดมความคิดเห็นข้างต้นมาออกแบบ และคิดค้นให้เป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้จริง

5. TEST : การทดสอบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในพื้นที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ รวมทั้งการนำความรู้ใหม่

หรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## แนวทางการประยุกต์ใช้ Design Thinking

การประยุกต์ใช้ Design Thinking จึงเป็นกระบวนการคิดเพื่อขับเคลื่อน Local Economy ให้มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ดังนั้น ภาครัฐในฐานะที่เป็น Facilitator สามารถทำได้โดยการเชิญกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา/การพัฒนาในพื้นที่ และนำไปสู่การจัดทำแผนงานโครงการของส่วนราชการ เพื่อดำเนินโครงการให้ตอบโจทย์ความต้องการของคนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ในรายงานนี้ จึงขอยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวทาง Design Thinking เพื่อพัฒนาการผลิตภาคเกษตรกรรม ดังนี้

**ขั้นตอนที่หนึ่ง Empathize** : การเข้าใจปัญหา เข้าถึงผู้คนและพื้นที่ โดยควรศึกษาถึงสถานการณ์ของภาคเกษตรในปัจจุบัน รากฐานของการพัฒนาเกษตรกรรมของประเทศไทยคืออะไร บุคลากรในภาคเกษตรประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดบ้าง ทำไมเกษตรกรส่วนใหญ่จึงมีรายได้ในระดับต่ำ มีปัญหาหนี้สิน และขาดที่ดินทำกิน ทำไมผลผลิตทางการเกษตรจึงมีความเสี่ยง

ทางด้านราคา และผลผลิตล้นตลาด รวมทั้งอะไรเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการยกระดับขีดความสามารถของภาคเกษตร โดยในขั้นตอนนี้ สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ จะประกอบด้วย สถานการณ์ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม ที่ส่งผลให้เกิดการ หลอมรวมเป็นสภาพปัญหาในปัจจุบัน

**ขั้นตอนที่สอง Define:** การระบุ ความต้องการและความเข้าใจปัญหา อย่างถ่องแท้ โดยควรมองลึกถึงสาเหตุ ของปัญหา อาทิ ผลผลิตที่ล้นตลาดมีสาเหตุ มาจากการขาดการบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม หรือการที่เกษตรกรไม่สามารถนำผลผลิต ไปขายให้แก่โรงงานแปรรูปสินค้าเกษตรได้ จึงทำให้มีผลผลิตตกค้างเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากมองถึงปัญหาที่แท้จริงจะพบว่า เกษตรกรยังคงพึ่งพาโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อแปรรูปผลผลิต แต่แท้จริงแล้ว เกษตรกร สามารถแปรรูปผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยตนเองในเบื้องต้นได้ โดยในขั้นตอนนี้ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจ และรวบรวมข้อมูล ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับไว้อย่าง ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่สาม IDEATE :** การหาแนวทาง แก้ปัญหา โดยการระดมความคิดเห็นและ ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์จากกลุ่มเป้าหมาย

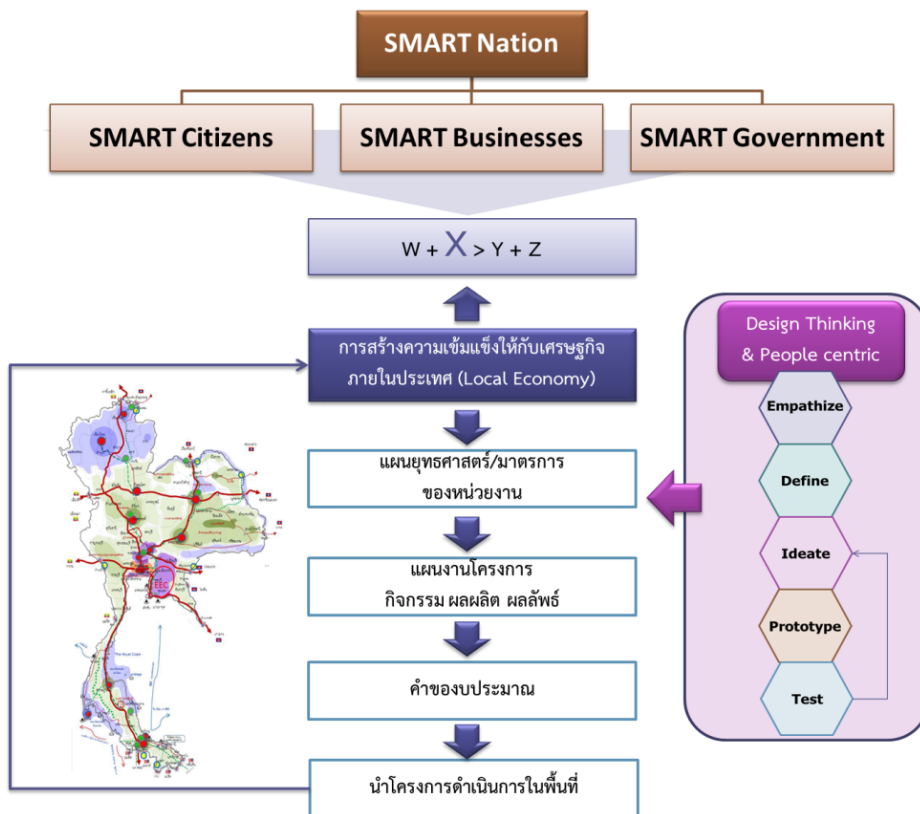
ทุกระดับ ซึ่งกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้อย่าง มีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีคนเป็นศูนย์กลาง และเข้าใจสภาพปัญหาและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างถ่องแท้แล้ว จากตัวอย่างข้างต้น แนวทางการปัญหาเรื่องผลผลิตล้นตลาด อาจทำได้โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้ เกษตรกร เพื่อให้หันมาสามารถแปรรูป ผลผลิตทางการเกษตรให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้เอง จึงทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็นต้อง รอการส่งผลผลิตเข้าสู่โรงงาน อุตสาหกรรม โดยการอบรม/บ่มเพาะ การเปลี่ยนผ่านจากการทำการเกษตร มาเป็นการทำธุรกิจการเกษตร หรือการสร้าง โรงงานต้นแบบแปรรูปการเกษตรในพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหา/การ พัฒนาในขั้นตอนนี้ ส่วนราชการสามารถ นำไปใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์/มาตรการ เชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดทำเป็นแผนงานโครงการ ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่สี่ Prototype:** การพัฒนา ต้นแบบ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหา ที่ตกผลึกแล้วมาหาวิธีดำเนินการให้ได้ผลจริง ซึ่งในแต่ละแนวทางอาจมีวิธีการที่ หลากหลาย อาทิ การบ่มเพาะเกษตรกรให้ เปลี่ยนผ่านจากการทำการเกษตรเป็นการทำ ธุรกิจการเกษตร ควรมีวิธีการ/กิจกรรม อะไรบ้าง เช่น การอบรมการแปรรูปเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต การสร้าง

เกษตรกรต้นแบบ (Role Model) เป็นต้น  
 ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่า  
 ผลสำเร็จที่จะได้จากการดำเนินตามแนวทาง  
 นั้นนั้น ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อเกษตรกรได้  
 มากน้อยเพียงใด และสามารถแก้ไขปัญหา  
 ตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งส่วนราชการจะ  
 สามารถนำไปจัดทำเป็นแผนงานโครงการ  
**วิธีการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ ต่อไป**

ขั้นตอนที่ห้า TEST : การทดสอบ  
 โดยการนำแผนงานโครงการในขั้นตอนที่สี่  
 ไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่ ในขั้นตอนนี้เมื่อ  
 ได้ผลการดำเนินแล้ว จะต้องพิจารณาว่าผลที่  
 ได้รับตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น รายได้

ของเกษตรกรเพิ่มขึ้นเท่าไร ราคาผลผลิต  
 ทางการเกษตรมีเสถียรภาพเพิ่มขึ้นไหม  
 ลดปัญหาผลผลิตล้นตลาดได้มากน้อย  
 เพียงใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนถึงควมมี  
 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดสรร  
 ทรัพยากรและงบประมาณของภาครัฐเพื่อ  
 ดำเนินโครงการ และนำไปสู่การพิจารณาว่า  
 ควรมีการดำเนินโครงการต่อไป หรือควร  
 ปรับกิจกรรมของโครงการให้มีความ  
 เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายนี้จะ  
 นำไปสู่การวางแผนเชิงนโยบายของ  
 หน่วยงานภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ  
 จากภายในประเทศได้เป็นอย่างดี



โดยสรุป จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงบทเรียนจากประเทศสิงคโปร์ และนำมาสู่แนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง (Local Economy) ดังนั้น การประยุกต์ใช้ Design Thinking จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อหน่วยงานสามารถเข้าใจสภาพปัญหาของพื้นที่ **เข้าถึง**สภาพภูมิสังคม และถอดเป็นแผนยุทธศาสตร์/มาตรการของหน่วยงาน เพื่อส่วนราชการจะได้จัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ เสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณต่อไป เพื่อให้มีการดำเนินการในพื้นที่อย่างตรงจุดและตอบโจทย์ความต้องการของคน ซึ่งเป็นศูนย์กลางของพื้นที่อย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่มีความเหมาะสมยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้จะสอดคล้องกับเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา : วิธีการแห่งศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจในระดับพื้นที่มีความเข้มแข็ง เป็นรากฐานของประเทศต่อไป