

การจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร ภายใต้การขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรม อาหาร: ศึกษาเปรียบเทียบ 4 กรณีศึกษา*

ศรัญญา ปานเจริญ**

Received: 1 October 2023

Revised: 10 December 2023

Accepted: 15 January 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภูมิหลังความร่วมมือของภาคีเครือข่ายก่อนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร รวมไปถึงเปรียบเทียบการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารเชิงพื้นที่

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “นโยบายนวัตกรรมอาหาร: สนามแห่งความร่วมมือ การต่อสู้ทางนโยบาย และการจัดการปกครองเครือข่าย” หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยขอขอบคุณทุนอุดหนุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเฉลิมฉลองวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมายุครบ 72 พรรษา รวมถึงขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์สำหรับบทความฉบับนี้

** นิสิตหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; อีเมล: sry.pchr@gmail.com

ภายใต้การขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีการกำหนดขึ้นจากทรัพยากรที่มี แนวนโยบายของกลุ่มจังหวัด บริบทของพื้นที่และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ แนวนโยบายของมหาวิทยาลัย และการบูรณาการสหสาขาวิชา ส่งผลให้พันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่ายนวัตกรรมอาหารมีความแตกต่างกัน ด้านการเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย ให้ความสำคัญจากความสามารถในการเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การ การประเมินขีดความสามารถพันธมิตร และความใกล้ชิดของผู้รับบริการ แต่มีเพียงบางกรณีศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการเลือกพันธมิตร ด้วยการมีใจและอุดมการณ์ร่วม รวมถึงการใช้ข้อมูลกฎหมายเพื่อคัดกรองพันธมิตร ในการสร้างเครือข่ายมีการเลือกใช้กลยุทธ์จากการระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ และการพิจารณาอำนาจหน้าที่ของพันธมิตร ในขณะที่กลยุทธ์แรงจูงใจทางการเงินหรืองบประมาณ กลยุทธ์การโน้มน้าวชักจูง กลยุทธ์การใช้บทบาททางกฎหมายเพื่อสร้างการยอมรับ มักเป็นกลยุทธ์สำคัญของการสร้างเครือข่ายในกรณีศึกษาที่ไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อนตลอดจนรูปแบบโครงสร้างเครือข่ายนวัตกรรมอาหารจะขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่และภารกิจเดิมระหว่างภาคีเครือข่ายเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: การจัดการปกครองเครือข่าย, นวัตกรรม, อาหาร

Network Governance in Food Innovation Networks under the Driving Force of Food Innopolis Policy: A Comparative Study of the Four Case Studies

Saranya Pancharoen***

Abstract

This paper aims to study the background of cooperation among network partners before participating in driving the Food Innopolis Policy and Compare Network Governance in Food Innovation Network under the Driving of Food Innopolis Policy. Using qualitative methodology, the findings reveal that the origins of the network's mission and objectives are determined based on available resources, policy guidelines of the provincial cluster, the context of the provincial area and the needs of the people, university policy guidelines, and interdisciplinary integration, resulting in differences in the mission and objectives of the food innovation network. Choosing partners and strategies used in building networks, cultural compatibility, operational capacity, and proximity to

*** PhD. student, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University; Email: sry.pchr@gmail.com

the customer. However, there are only a few case studies in which partners are selected based on shared interests and ideologies, including the use of laws to screen partners. At the same time, financial or budgetary incentive strategies, persuasion strategies, and using legal roles to gain recognition are often important networking strategies in cases where partners have never been cooperative. The structure of the food innovation network depends largely on the context of the area and original missions between network partners.

Keywords: Network Governance, Innovation, Food

1. ที่มาและความสำคัญ

ที่ผ่านมา ภาคการเกษตรและอาหารของไทยประสบต่อสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงทางการค้า การผลิตสินค้าเกษตรและอาหารส่วนใหญ่เป็นผลผลิตทางการเกษตรขั้นปฐมภูมิ เนื่องจากขาดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ประกอบกับแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง อาหารที่มีมาตรฐานความปลอดภัย ความต้องการอาหารเฉพาะกลุ่ม อาทิ อาหารสำหรับผู้ป่วย อาหารสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าอาหารแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มเติมไปสู่อาหารที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม

ต่อมานโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2559¹ โดยมีมติเห็นชอบนโยบายคลัสเตอร์ซึ่งเน้นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต ซึ่งมีเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) เป็น Super Cluster ที่สำคัญ โดยมีแนวนโยบายในการส่งเสริมให้พื้นที่เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับดึงดูดการลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนาบริษัทอาหารชั้นนำของโลกทั้งไทยและต่างประเทศ และสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) และกลุ่มวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าในอุตสาหกรรมอาหารระดับโลก² นโยบายดังกล่าวได้

¹ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, หนังสือที่ 0505/17819, เรื่อง การจัดตั้งและดำเนินการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) (วันที่ 18 พฤษภาคม 2559).

² สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (สวทน.), หนังสือที่ วท 6001/809/2561, บันทึกข้อความ เรื่อง ข้อเสนอโครงการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย (วันที่ 6 มิถุนายน 2561).

มีมาตรการต่าง ๆ สนับสนุน อาทิ การจัดสิทธิประโยชน์ทางภาษีและการอำนวยความสะดวกด้านการส่งเสริมการลงทุน การปรับปรุงพัฒนาและโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการวิจัยพัฒนานวัตกรรม เพื่อการผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงการอำนวยความสะดวกในการบริการด้านตรวจวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาภาคอุตสาหกรรมและบริษัทเอกชน การสนับสนุนจัดหาบุคลากรวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่บริษัทเอกชนในการเข้าถึงทรัพยากรวิจัยและพัฒนานวัตกรรมตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่าตั้งแต่วัตถุดิบ การแปรรูป การค้า และการตลาดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน³ โดยกำหนดพื้นที่ “เมืองนวัตกรรมอาหาร” แห่งแรก ณ อุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย (Thailand Science Park: TPS) จังหวัดปทุมธานี ที่มีความพร้อมต่อการให้บริการแบบครบวงจรในด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม (One stop service)

การมีเมืองนวัตกรรมอาหารเพียงแห่งเดียว อาจไม่รองรับต่อความต้องการของผู้ประกอบการที่กระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่างๆ จึงได้มีการขยายการขับเคลื่อนงานของเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ไปสู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งเรียกพื้นที่ดังกล่าวว่าเป็น “เมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย” ในการกำหนดพื้นที่เมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยายนี้ เป็นการพิจารณาจากพื้นที่ที่มีศักยภาพและมีความพร้อม⁴ โดยใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยหรือ

³ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, หนังสือที่ วท (ปคร) 60001/2880, เรื่อง การจัดตั้งและดำเนินการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) (วันที่ 28 เมษายน 2559).

⁴ แนวทางการจัดตั้งและดำเนินการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย มีการกำหนดรูปแบบพื้นที่ที่มีศักยภาพในการเป็นเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย ออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย ประเภทที่ 1 พื้นที่ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเภทที่ 2 พื้นที่ของมหาวิทยาลัยเครือข่ายที่มีความร่วมมือกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และประเภทที่ 3 พื้นที่ของเอกชนที่สนใจและมีศักยภาพในการจัดตั้งเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย

สถาบันวิจัยในพื้นที่เป็นฐานในการพัฒนา เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ ทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งมี บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยายจะอาศัยรูปแบบการ ขับเคลื่อนงานในลักษณะเครือข่ายเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่แนวนโยบายที่มีความสำคัญต่อแง่มุมใน การศึกษาวิจัยเท่านั้น หากแต่งานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการปกครอง เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร ได้ชี้ให้เห็นว่างานศึกษาที่ผ่านมาต่างให้ความสำคัญ ต่อการจัดการปกครองในนโยบายอาหารระหว่างรัฐกับตัวแสดงอื่นๆ เช่น งานศึกษาของ Rebecca Schiff⁵ ที่มีการจัดตั้ง “สถานนโยบายด้านอาหาร” (FPCs) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและให้ความรู้ระหว่างสถาบันของรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาสู่การพัฒนาระบบอาหารที่ยั่งยืนมากขึ้น หรืองานศึกษา ของ Ana Moragues-Faus, Kevin Morgan⁶ ที่มองว่า รัฐควรมีการจัดการ ปกครองด้านอาหารใหม่ ในรูปแบบที่เรียกว่า “พื้นที่ของการปรึกษาหารือ” (spaces of deliberation) มากขึ้น จะเห็นได้ว่างานศึกษาดังกล่าวนั้นมีจุดเน้น ไปที่การให้ข้อเสนอแก่ภาครัฐในการจัดการปกครองเครือข่ายกับตัวแสดง อื่นๆ ที่มีใช้รัฐเป็นสำคัญ แต่ผลสำเร็จของเครือข่ายหนึ่งๆ ที่จะสามารถ ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่เน้นเป้าหมายและคุณค่าสาธารณะที่แท้จริงได้นั้นมิได้ เกิดขึ้นเพียงแต่รูปแบบการจัดการปกครองเครือข่ายระหว่างรัฐกับตัวแสดงอื่นๆ เท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยการออกแบบเครือข่ายในแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ

⁵ Rebecca Schiff, “The Role of Food Policy Councils in Developing Sustainable Food Systems,” *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, Vol. 3, No. 2-3, (2008), 206-228.

⁶ Ana Moragues-Faus and Kevin Morgan, “Reframing the foodscape: the emergent world of urban food policy,” *Environment and Planning*, Vol. 47, Issue 7 (2015), 1558-1573.

การจะทำให้เกิด “เมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย” หรือ “เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร” ในเชิงพื้นที่นั้น จำต้องอาศัยการออกแบบเครือข่ายที่ดีเป็นสำคัญ ซึ่งการเกิดขึ้นของเครือข่ายนวัตกรรมอาหารนั้นต่างมีความแตกต่างกันในแต่ละบริบทพื้นที่ ดังนั้น การพิจารณาถึงผลสำเร็จของเครือข่ายหนึ่งๆ ที่จะสามารถขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ในบทความนี้ จึงมุ่งศึกษาถึงกระบวนการและการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย การเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย และรูปแบบโครงสร้างของเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร ผ่านการศึกษาเปรียบเทียบจาก 4 กรณีศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้เห็นแง่มุมของการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร 2 ประการสำคัญ กล่าวคือ ประการแรก ภูมิหลังความร่วมมือของภาคีเครือข่ายก่อนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ประการที่สอง ทำความเข้าใจเครือข่ายนวัตกรรมอาหารในมิติที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริบทของเครือข่ายที่มีความแตกต่างกัน นำไปสู่การออกแบบเครือข่ายนวัตกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะของเป้าหมายและพันธมิตรในเครือข่าย ทำให้มองเห็นรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ของพันธมิตรภายในเครือข่ายที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมดจึงเป็นที่มาของการศึกษา

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาภูมิหลังความร่วมมือของภาคีเครือข่ายก่อนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis)

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารเชิงพื้นที่ภายใต้การขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis)

3. ระเบียบวิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เลขที่โครงการวิจัย 650002 เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2566 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

3.1 การเลือกพื้นที่ศึกษา ผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาพื้นที่ศึกษาจากการกำหนดรูปแบบพื้นที่ที่มีศักยภาพในการเป็นเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย ประกอบด้วย ประเภทที่ 1 พื้นที่ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาเชิงพาณิชย์ เช่น ห้องปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา พื้นที่ทดลองผลิต เป็นต้น รวมทั้งมีบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร และการให้บริการทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องอยู่ก่อนแล้ว หรือกล่าวได้ว่าประเภทนี้เป็นพื้นที่ที่มีอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประเภทที่ 2 พื้นที่ของมหาวิทยาลัยเครือข่ายที่มีความร่วมมือกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นพื้นที่โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงบุคลากรที่พร้อมดำเนินการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.2 วิธีการศึกษา ดำเนินการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้แทนภาคีเครือข่ายที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหารของแต่ละกรณีศึกษา รวมทั้งสิ้น 13 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้แทนจากทั้ง 4 กรณีศึกษา และนำผลข้อคิดเห็นที่จากการสัมภาษณ์นี้มาประกอบเป็นข้อมูลในเชิงเนื้อหา เพื่อมุ่งตีความและวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารจากทั้ง 4 กรณีศึกษา

4. ภูมิหลังความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ก่อนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis)

เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงภูมิหลังความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นพันธมิตรหลักในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ในกรณีศึกษาทั้ง 4 พื้นที่ ก่อนที่จะได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) นั้น ต่างมีภูมิหลังความร่วมมือออกเป็น 2 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 ภาคีเครือข่ายไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อน และรูปแบบที่ 2 ภาคีเครือข่ายต่างเคยมีความร่วมมือกันมาอยู่ก่อน กล่าวคือ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นกรณีศึกษาที่ภาคีเครือข่ายไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในช่วงแรกเริ่ม ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอนเรื่องประชาธิปไตยและให้การศึกษาร่างความเข้าใจในระบบการปกครองใหม่ ด้วยเหตุนี้ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงเป็นเสมือนสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตในทางสังคมศาสตร์เป็นสำคัญ ต่อมา“การผลักดัน

เมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ” ให้เกิดขึ้น จึงเป็นหนึ่งในแนวนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นนี้อย่างมาก นำไปสู่การ “หลอมรวมพันธมิตรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านนวัตกรรมอาหาร” ให้มีการวิจัยและการพัฒนาร่วมกัน ในขณะนั้นมีการเชิญบุคลากรของคณะต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยทางด้านนวัตกรรมอาหาร และบุคลากรที่ขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) มาหารือร่วมกัน ผลที่ได้รับจากการหารือร่วมกันพบว่า ที่ผ่านมามีการทำงานของคณาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยมีการทำงานวิจัยแบบแยกส่วน (Silo) การจะทำให้งานวิจัยนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและมีผลกระทบในวงกว้าง (Impact) ต่อสังคม จำเป็นที่จะต้องมีความร่วมมือทางการวิจัยร่วมกัน โดยอาศัยองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหลายศาสตร์ ผลของการหารือดังกล่าวนี้ จึงนำไปสู่การหลอมรวมพันธมิตรในลักษณะกลุ่มนักวิจัยที่มีชื่อว่า “Smart Food Innopolis” ขึ้นในที่สุด ที่ผ่านมา การขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ของพันธมิตรในกลุ่มนักวิจัย “Smart Food Innopolis” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา มีการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาด้านนวัตกรรมอาหารร่วมกันจากหลากหลายศาสตร์ ดังเช่น โครงการศึกษาวิจัยเรื่องกล้วยหอมทองอย่างครบวงจรตลอดห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมอาหาร โครงการจัดฝึกอบรมพัฒนาอาชีพนักชิมให้กับแม่บ้าน กลุ่มเกษตรกร และผู้สนใจทั่วไปในเขตจังหวัดปทุมธานี เป็นต้น ซึ่งประเด็นโครงการวิจัยที่เกิดขึ้นผ่านกลุ่มเครือข่ายพันธมิตรนั้นเป็นการทำงานวิจัยร่วมกันเพื่อตอบโจทย์ด้านเกษตรและอาหารในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีเป็นหลัก

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เป็นพื้นที่ที่มีจุดเด่นของการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายซึ่งเป็น “ทุนเดิม” ที่มีความเข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญต่อ “การแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นต้น” จนนำไปสู่การกำหนด “วาระเรื่องเกษตรและอาหารเป็นเรื่องที่สำคัญ

ในระดับกลุ่มจังหวัด” ดังเห็นได้จากในระหว่างปี พ.ศ. 2557-2559 กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2⁷ ได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเกษตรกรรม โดยเป็น “การพัฒนาด้านพืชสวนผลไม้ และสินค้าเกษตรปลอดภัย” นอกจากนี้ ยังได้เล็งเห็นถึงสภาพปัญหาของการรับรองคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าเกษตรอินทรีย์ทั้งจากหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ผู้ผลิตมีการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีจำนวนจำกัด ดังนั้น วาระในการพัฒนาร่วมกันของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 จึงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “การเพิ่มมูลค่าของผลผลิตให้มีมูลค่าสูงขึ้น และกำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของสินค้าแปรรูปให้ได้ตามมาตรฐาน” เพื่อสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ และความสามารถด้านการแข่งขันทางเศรษฐกิจของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยมีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในนามของอุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นแกนหลักสำคัญในการขับเคลื่อน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลับเป็นพื้นที่ที่มีจุดเด่นของการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย โดยที่แนวนโยบายและบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงานนั้นต่างเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการส่งเสริมและบ่มเพาะผู้ประกอบการในพื้นที่ ซึ่งความแตกต่างของแต่ละหน่วยงานนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดแข็งในการขับเคลื่อนพันธกิจภายใต้โครงสร้างการทำงานเดิมเป็นสำคัญ หากย้อนกลับมาพิจารณาถึงภูมิหลังความร่วมมือตามการก่อตั้งของแต่ละสถาบันจะช่วยฉายภาพให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 เนื่องจากรัฐบาลได้เห็นว่าอุตสาหกรรมเกษตรเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วย

⁷ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดยโสธร

พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยพันธกิจที่สำคัญของคณะอุตสาหกรรมเกษตรมีบทบาทในด้าน “การให้บริการทางวิชาการ การวิจัย และการพัฒนา ด้านอุตสาหกรรมเกษตรและการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร” จนสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ต่อมา อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP) ได้รับการจัดตั้งขึ้นจากข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง 7 คณะ⁸ อาจกล่าวได้ว่า คณะอุตสาหกรรมเกษตร เป็น 1 ใน 7 คณะที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขึ้น หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้ง “ศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN)” ขึ้น โดยมีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สนท.) ร่วมกับคณะอุตสาหกรรมเกษตร และอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มท.) เป็นผู้ร่วมจัดตั้ง เพื่อให้ศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN) เป็นศูนย์กลางการพัฒนานวัตกรรมเฉพาะทางด้านอาหารของภาคเหนือ รวมถึงในระดับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะให้บริการในรูปแบบครบวงจรอย่างมืออาชีพกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อสนับสนุนการบูรณาการสหสาขาที่เกี่ยวข้องในนวัตกรรมด้านอาหาร โดยเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้บริหารงานได้อย่างคล่องตัว และให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (one-stop-service) จากภูมิหลังของการก่อตั้งทั้ง 3 สถาบัน ต่างร้อยรัดและเชื่อมโยงการปฏิสัมพันธ์ของตัวแสดงระหว่างสถาบันในรูปแบบต่างๆ กล่าวคือ ประการแรก การโยกย้ายตำแหน่งบุคลากรระหว่างสถาบัน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีพันธกิจสอดคล้องกัน ประการที่สอง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างสถาบัน เช่น

⁸ อันประกอบด้วย คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร วิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจ

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ การส่งต่อผู้ประกอบการ การแบ่งปัน โครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นภาพสะท้อนสำคัญที่ทำให้เห็นถึงการสร้างความร่วมมือของภาคีเครือข่ายที่มาจาก “ความเชื่อและชุดอุดมการณ์ร่วมกัน” ความเชื่อนี้สามารถพิจารณาได้จาก บริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ได้รับการส่งต่อผ่านชุดอุดมการณ์ที่สำคัญตามเจตนารมณ์ของการก่อตั้งมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมแม่โจ้” สู่ “มหาวิทยาลัยแม่โจ้” สะท้อนให้เห็นถึงการส่งต่อตัวตนและจิตวิญญาณด้านเกษตรและอาหาร จนนำไปสู่บทบาทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่มีพันธกิจในการส่งต่อองค์ความรู้ทางด้านสาขาวิชาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาทางการเกษตรที่นับเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร ดังเห็นได้จากวิสัยทัศน์ของการ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” การฉายภาพสะท้อนอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย อันแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนและจิตวิญญาณด้านเกษตรและอาหาร จึงเป็นปัจจัยแวดล้อมประการหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความร่วมมือของภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นการสอดคล้องทางด้านเจตนารมณ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปสู่การเกิดขึ้นของสถาบันต่างๆ อาทิ หน่วยวิจัยและพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรและอาหารเพื่ออนาคต ภายใต้คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ที่มีบทบาทในการให้คำปรึกษา การแปรรูปและเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรให้แก่เกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมทางการเกษตรสำหรับบัณฑิตผู้ประกอบการ มีบทบาทด้านการวิจัยและนวัตกรรมทางการเกษตรสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณาจารย์ และผู้ประกอบการ ศูนย์การศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงศิลปวิทยาการอาหารนานาชาติ (International Gastronomy Tourism Centre: iGTC) ภายใต้คณะพัฒนาการท่องเที่ยว เป็น

หน่วยให้ความรู้ทางด้านนวัตกรรมบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน ศิลปวิทยาการอาหารแบบองค์รวม (Holistic Gastronomy) และอุทยาน วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีบทบาทในการ ผลักดันงานวิจัยนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ รวมไปถึงการหล่อหลอมความ เป็นตัวตนและจิตวิญญาณของผู้ขับเคลื่อนงาน ดังเห็นได้จาก รูปแบบความ ร่วมมือนี้ต่างเป็นการยึดโยงผ่าน “ความปรารถนาอย่างแรงกล้าร่วมกัน” ส่งผลให้การขับเคลื่อนงานมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการผ่านการอาศัยความ สัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เหนียวแน่น อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบความร่วมมือของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ดังกล่าวนั้นเป็นการขับเคลื่อนงานที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนา นวัตกรรมอาหารผ่านความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการซึ่งร้อยรัดและเชื่อมโยงผ่าน “ความเชื่อและชุดอุดมการณ์ร่วมกัน”

5. การจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารเชิงพื้นที่ภายใต้ การขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis)

ภายหลังจากที่เครือข่ายนวัตกรรมอาหารจากทั้ง 4 กรณีศึกษาได้เข้า ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารผ่านการ ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ “เมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis)” เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในช่วงเริ่มต้นของการก่อตัวของเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร ในเชิงพื้นที่จะได้รับการหนุนเสริมการพัฒนาศักยภาพและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ในการออกแบบการบริหารจัดการเครือข่ายจากบุคลากรของ นโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอ ให้เห็นถึงการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารเชิงพื้นที่ ภายใต้กรอบ การศึกษาเปรียบเทียบและการอภิปรายผล 3 ประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย (1) การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย (2) การเลือกพันธมิตร

และกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย และ (3) รูปแบบโครงสร้างของเครือข่าย
นวัตกรรมอาหาร ดังนี้

5.1 การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร
ทางส่วนกลางมีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่
ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย โดยส่วนกลางได้ส่งโจทย์
ที่สำคัญให้ผู้ขับเคลื่อนในเชิงพื้นที่ได้ค้นหาจุดเน้นการพัฒนา (Focus Area)
ซึ่งเป็นความถนัดและความเชี่ยวชาญของเครือข่ายฯ หากพื้นที่ได้รับทราบว่
จุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ของการดำเนินงานเป็นเช่นใด จะถือเป็น
แนวทางสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย
นวัตกรรมอาหารส่วนขยายในที่สุด จากทั้ง 4 กรณีศึกษา พบว่า มีจุดต่างและ
จุดร่วมถึงที่มาของพันธกิจและวัตถุประสงค์เครือข่าย ออกเป็น 4 ลักษณะ
กล่าวคือ

ลักษณะที่ 1 การพิจารณาจากทรัพยากรที่มี ดังเห็นได้จาก
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้พิจารณาจากทุนเดิมในด้านความเชี่ยวชาญการ
ทดสอบทางประสาทสัมผัส ซึ่งมีศักยภาพและความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร
บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตรวจประเมินคุณภาพทาง
ประสาทสัมผัสสินค้าทางอาหารและเครื่องดื่มให้ผู้ประกอบการ รวมถึงความ
พร้อมในโครงสร้างพื้นฐานที่มีห้องปฏิบัติการทดสอบทางประสาทสัมผัส เพื่อ
การรองรับการให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบและประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์
อาหารด้วยวิธีประสาทสัมผัส จนนำไปสู่การกำหนดจุดเน้นการพัฒนา (Focus
Area) ในด้าน “การทดสอบทางประสาทสัมผัส (Sensory Evaluation)”

ลักษณะที่ 2 การพิจารณาจากนโยบายของกลุ่มจังหวัด
บริบทของพื้นที่ และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ปราบกฏการณ์
ดังกล่าวเห็นได้จาก มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่พิจารณาจากบริบทของพื้นที่

และความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นตัวตั้ง ซึ่งมองว่า “อาหารพื้นถิ่น” (Local Food) เป็นอาหารที่ได้รับความนิยมอย่างมากในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่กระบวนการผลิตยังคงมีข้อจำกัดในมาตรฐานทางสากลและด้านความปลอดภัยของอาหาร นอกจากนี้ วาระเรื่องเกษตรและอาหารเป็นประเด็นสำคัญที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และจังหวัดอุบลราชธานีให้ความสำคัญจนนำไปสู่การเป็น 1 ในวิสัยทัศน์ของการขับเคลื่อนกลุ่มจังหวัดและจังหวัด และเป็น 1 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการพัฒนาจังหวัดตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา โดยมีการกำหนดวาระใน “การเพิ่มมูลค่าของผลผลิตให้มีมูลค่าสูงขึ้น และกำหนดคุณภาพสินค้าแปรรูปให้ได้ตามมาตรฐาน ส่งผลให้อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ในฐานะผู้ที่มีบทบาทหลักของการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร ได้มีการผสมผสานระหว่างการศึกษาจากแนวนโยบายของกลุ่มจังหวัด บริบทของพื้นที่และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ จนนำไปสู่จุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ที่ต้องการยกระดับอาหารแปรรูปท้องถิ่นด้วย “การเพิ่มมูลค่าของอาหารพื้นถิ่นให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น”

ลักษณะที่ 3 การพิจารณาจากแนวนโยบายของมหาวิทยาลัย และทรัพยากรที่มี ดังเห็นได้จากกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีการพิจารณาร่วมกันบนฐานความสอดคล้องของนโยบายและภารกิจระดับองค์กรและระดับมหาวิทยาลัย เช่น ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562-2565) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก 3 ด้าน⁹ ซึ่ง 1 ใน 3 ด้านนั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านอาหารและสุขภาพ และการ

⁹ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เชิงรุก: นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 เชิงรุก: นวัตกรรมด้านอาหารและสุขภาพ และการดูแลผู้สูงอายุ และยุทธศาสตร์ที่ 3 เชิงรุก: ล้ำนาสร้างสรรค์

ดูแลผู้สูงอายุ นอกจากนี้ ได้มีการพิจารณาจากศักยภาพและความพร้อมในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการให้บริการของผู้ประกอบการ เช่น อาคารนวัตกรรมสารสกัดมูลค่าสูง (iExtract) และ Food Makerspace/Future Food Lab (FFL) โรงงานต้นแบบนวัตกรรมอาหารแบบครบวงจร (Innovation Food Fabrication Pilot Plant) รองรับการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ เป็นต้น รวมไปถึงการตอบโจทย์รูปแบบการให้บริการ (Service Platform) ของนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ที่ทางพื้นที่สามารถร่วมขับเคลื่อนได้ จึงทำให้จุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ของเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจุดเน้นไปที่ “ด้านส่วนผสมจากธรรมชาติที่มีคุณค่าสูง” (High-value ingredients)

ลักษณะที่ 4 การพิจารณาจากแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยและการบูรณาการสหสาขาวิชาตามแนวความคิดของผู้ขับเคลื่อนงาน

กรณีนี้เห็นได้จาก มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการเป็น “ศูนย์กลางทางด้านเกษตรอินทรีย์สำหรับเมืองนวัตกรรมอาหาร” (Organic Hub for Food Innopolis) ผ่านแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่าน 100 ปี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2477-2577) และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2569) อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแม่โจ้ไม่ได้เพียงแต่หล่อหลอมจุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ของเครือข่ายนวัตกรรมอาหารผ่านตัวตน จิตวิญญาณ และทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเพียงเท่านั้น หากแต่ภาพสะท้อนดังกล่าวยังส่งต่อไปยังแนวความคิดของผู้ขับเคลื่อนงานอย่างศูนย์การศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงศิลปวิทยาการอาหารนานาชาติ (International Gastronomy Tourism Centre: iGTC) ซึ่งเป็นหนึ่งในภาคีหลักของการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร เล็งเห็นว่า ทุกมหาวิทยาลัยต่างมีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร (Food Science

and Technology) เป็นสำคัญ แต่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลับมองว่า “การบูรณาการสหสาขาวิชา” ด้วยการเชื่อมโยงศาสตร์ทางด้านการพัฒนาอาหารระหว่างวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันที่เรียกว่า “ศิลปวิทยาการอาหารแบบองค์รวม (Holistic Gastronomy)” ซึ่งเป็นมุมมองที่มีได้มองอาหารเป็นเพียงมิติของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) เท่านั้น หากแต่เชื่อมโยงมิติทางด้านอาหารเข้ากับศาสตร์อื่นร่วมด้วย เช่น วัฒนธรรมและประเพณี ภูมิปัญญาของชุมชนดั้งเดิม ประเด็นเหล่านี้คือตัวอย่างหนึ่งในมุมมองทางสังคมศาสตร์ (Social Science) ที่เข้ามาเชื่อมโยงกับทางด้านวิทยาศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็จะนำมุมมองทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) มาอธิบายในการพัฒนาวิจัยและนวัตกรรม อาทิ เป็นอาหารที่ทานแล้วสามารถแก้อาการท้องอืดและท้องเสียได้ เป็นต้น จนนำไปสู่การกำหนดจุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ในด้าน “อาหารอินทรีย์ (Organic Food) และศิลปวิทยาการอาหาร (Gastronomy)” สามารถสรุปที่มาของพันธกิจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบที่มาของพันธกิจและวัตถุประสงค์จาก 4 กรณีศึกษา

ประเด็น	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย แม่โจ้
ที่มาของ พันธกิจและ วัตถุประสงค์ ของ เครือข่าย	การพิจารณา จากทรัพยากร ที่มี	การพิจารณา จากแนว นโยบายของ กลุ่มจังหวัด บริบทของพื้นที่ และความ ต้องการของ ประชาชนใน พื้นที่	การพิจารณา จากแนว นโยบายของ มหาวิทยาลัย และทรัพยากร ที่มี	การพิจารณา จากแนวนโยบาย ของมหาวิทยาลัย และการบูรณาการ สหสาขาวิชาตาม แนวความคิดของ ผู้ขับเคลื่อนงาน
จุดเน้น การพัฒนา (Focus Area)	การทดสอบทาง ประสาทสัมผัส (Sensory Evaluation)	การเพิ่มมูลค่า ของอาหาร พื้นถิ่น (High Value Added Local Food)	ส่วนผสมจาก ธรรมชาติที่มี คุณค่าสูง (High-value ingredients)	อาหารอินทรีย์ (Organic Food) และศิลปวิทยา การอาหาร (Gastronomy)

5.2 การเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

(1) การเลือกพันธมิตรในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

ในการเลือกพันธมิตรจากทั้ง 4 กรณีศึกษา ได้ชี้ให้เห็นว่า ทุกเครือข่ายนวัตกรรมอาหารต่างให้ความสำคัญในการพิจารณาพันธมิตรจากความสามารถในการเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์กร และการประนีประนอมซึ่งความสามารถพันธมิตร เป็นลำดับสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่า ในการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหารได้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานบนฐาน “ค่านิยมร่วมกัน (common value)” โดยมีเจตนารมณ์ให้เกษตรกร วิชาชีพอิสระ วิชาชีพอิสระกลางและขนาดย่อม (SMEs) วิชาชีพอิสระเริ่มต้น (Startup) และประชาชนในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังเห็นได้จากกรณีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้หลอมรวมพันธมิตรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านนวัตกรรมอาหารจนเกิดเป็นเครือข่ายนักวิจัยมีชื่อว่า “Smart Food Innopolis” หรืออย่างกรณีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีจุดแข็งในด้านการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรจากทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตร ตลอดจนสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการหลอมรวมพันธมิตรของเครือข่ายเพื่อให้เมืองนวัตกรรมอาหารเป็นที่พึงพิงของผู้ประกอบการในพื้นที่ภาคเหนือทั้งในมิติทางเศรษฐกิจและมิติทางสังคม รวมไปถึงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มุ่งหวังให้เมืองนวัตกรรมอาหาร เป็นเสมือนมหาวิทยาลัยแห่งชีวิตในการช่วยเหลือคนในชุมชน เกษตรกร และวิชาชีพอิสระกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้ “กินดี อยู่ดี มีสุข”

ในขณะที่การประเมินขีดความสามารถพันธมิตว่ามีศักยภาพหรือไม่ นั้น เป็นการพิจารณาจากความคุ้มค่าเชิงต้นทุน ในทุกกรณีศึกษาต่างมีจุดร่วม ในการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมไปถึง ประสานความร่วมมือกับบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะภายใน มหาวิทยาลัยก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อรองรับต่อการให้บริการในด้านการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรมอาหารแก่ผู้ประกอบการอย่างครบวงจร แต่ในกรณี เครือข่ายทั้ง 3 พื้นที่อย่างมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลับพบว่า มีการปฏิสัมพันธ์และดึงดูดทรัพยากรที่มาจาก ภายนอกเครือข่ายร่วมด้วย ดังเห็นได้จาก มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นกรณี หนึ่งที่น่าสนใจในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรจากหลากหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ ผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของอุทยานวิทยาศาสตร์ และสนับสนุนงบประมาณที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาผู้ประกอบการด้าน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เช่น จังหวัดและกลุ่มจังหวัดภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เป็นต้น ภาคเอกชน ที่เป็นผู้สนับสนุน งบประมาณโดยตรง และการเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้ามาใช้บริการ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย เป็นต้น สถาบันทางการเงิน ที่เป็นแหล่งทุนให้กับผู้ประกอบการได้กู้ยืมในการดำเนินธุรกิจ เช่น ธนาคาร ออมสิน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Development Bank) และภาคประชาสังคม ที่การเชื่อมโยงกับกลุ่ม เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้เข้ามาใช้บริการ รวมไปถึงการสนับสนุนด้าน งบประมาณต่างๆ เช่น สภาเกษตรกรแห่งชาติ

อย่างไรก็ตาม ด้วยศูนย์กลางของเครือข่ายอาจอยู่ห่างจากผู้รับบริการ ดังนั้น การพิจารณาพันธมิตที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการในพื้นที่ โดยไม่จำเป็นต้อง เข้าไปสร้างสำนักงานประจำในแต่ละพื้นที่ทุกแห่ง หากแต่ใช้กลยุทธ์การอาศัย

หน่วยงานของภาคีในพื้นที่นั้นๆ รับผิดชอบภารกิจของเครือข่ายทั้งหมดแทน¹⁰ เนื่องจากพันธมิตรนั้นจะเป็นผู้คุ้นเคยกับสภาพพื้นที่ และรับรู้รับทราบปัญหาและบริบทแวดล้อมพื้นที่นั้นเป็นอย่างดี กรณีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการเลือกพันธมิตรที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการในพื้นที่ ดังเช่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีพันธมิตรภาคประชาสังคมอย่างสภาเกษตรกรแห่งชาติ โดยจะมีบทบาทเชื่อมโยงกับกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้เข้ามาใช้บริการในกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP) เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยเครือข่ายของอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือเป็นการสนับสนุนให้เกิดการส่งต่อผู้ประกอบการ รวมไปถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่อย่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่ สมาคมเครื่องจักรกลไทย เป็นต้น ส่วนกรณีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่คณะพัฒนาการท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนเป็นอย่างดี เช่น พื้นที่ชุมชนในอำเภอสะเมิง ซึ่งชุมชนดังกล่าวนี้เป็นต้นแบบในการทำการเกษตรแบบอินทรีย์ (Organic Farming) เป็นต้น

นอกจากนี้ ข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษานี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า หากพันธมิตรมี “ใจและอุดมการณ์” ที่มีทิศทางเดียวกัน ย่อมสร้างกรอบความร่วมมือกัน รวมไปถึงสร้างแรงผลักดันให้เครือข่ายสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีดังกล่าวเห็นได้จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มีการกำหนดคุณสมบัติของพันธมิตรต้อง “มีใจและอุดมการณ์” ซึ่งการมีใจ คือ การมีใจในการให้บริการพัฒนานวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ ส่งมอบงานได้ทันเวลาที่ และ

¹⁰ Sue Goss, *Making Local Governance Work: Network, Relationship and the Management of Change*, (New York: Palgrave, 2011), 141.

สามารถทำงานร่วมกับภาคเอกชนและชุมชนได้ ส่วนอุดมการณ์ คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ที่ต้องการยกระดับผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีศักยภาพและมีความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารมากยิ่งขึ้น

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง พบว่า มีการใช้ข้อกฎหมายเพื่อคัดกรองพันธมิตร ดังกรณี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการผลักดันให้เมืองนวัตกรรมอาหารได้รับการจัดตั้งในรูปแบบบริษัทขึ้น จึงทำให้พันธมิตรที่จะเข้าร่วมมาเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารนั้น จะถูกกำหนดคุณสมบัติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ที่ว่า “ข้อ 7 มหาวิทยาลัยอาจเข้าร่วมกับบุคคลอื่นที่มีลักษณะดังต่อไปนี้จัดตั้งบริษัทจำกัด (1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ทรงสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นสินค้าหรือบริการของบริษัทจำกัดที่จะจัดตั้งขึ้น” จากระเบียบข้อบังคับฯ ข้างต้น หมายความว่า พันธมิตรที่จะเข้าร่วมขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหารจะต้องเป็นบุคลากรที่มีทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ด้วยเหตุผลที่ว่า ในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งบริษัทนั้นต้องมีการจัดเตรียมและวางแผนงานในการดำเนินงานหลายประการ ส่งผลให้ในช่วงระยะเริ่มต้นอาจมิได้มีผลกำไรหรือเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้นมากนัก ดังนั้น การก่อตั้งบริษัทในช่วงแรกจึงจำเป็นต้องเลือกผู้ถือหุ้นที่มีความเข้าใจและไว้วางใจแก่ผู้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทเป็นอย่างมาก ในระยะถัดไปหากการขับเคลื่อนบริษัทเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์แล้วและมีผลกำไรเป็นที่น่าพึงพอใจก็สามารถเปิดให้มีการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นเพิ่มเติม

(2) กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมอาหารจากทั้ง 4 กรณีศึกษา ได้ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ (mobilize) และการพิจารณาอำนาจหน้าที่ของพันธมิตร (authorities) เป็น

กลยุทธ์สำคัญที่ทุกกรณีศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจูงใจให้พันธมิตรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ดังเห็นได้จาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ระดมทรัพยากรโดยอาศัยทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นของพันธมิตรเข้ามาร่วมตอบโจทย์ต่อการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น คณะอุตสาหกรรมเกษตร ที่มีจุดเด่นความเชี่ยวชาญของบุคลากรในทุกสาขาวิชาทางด้านการพัฒนานวัตกรรมอาหาร อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP) ที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ เครือข่ายพันธมิตรและกลไกสนับสนุนผู้ประกอบการจำนวนมาก และศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN) ที่มีความเชี่ยวชาญของบุคลากรเฉพาะทางและการมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในทุกภาคส่วน รวมถึงมีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการพัฒนานวัตกรรมอาหารโดยเฉพาะ หรืออีกตัวอย่างหนึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่เชื่อมโยงรูปแบบการให้บริการด้านนวัตกรรมอาหารตลอดห่วงโซ่คุณค่า ด้วยการระดมทรัพยากรตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ตามทรัพยากรที่พันธมิตรได้ถือครอง เช่น กระบวนการต้นน้ำ มีหน่วยงานสนับสนุนการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ อย่างสำนักฟาร์มมหาวิทยาลัย กระบวนการกลางน้ำ มีเครือข่ายนักวิจัยที่มีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างกัน อย่างศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมทางการเกษตรสำหรับบัณฑิตผู้ประกอบการ จนไปถึงกระบวนการปลายน้ำ เป็นหน่วยให้ความรู้ทางด้านนวัตกรรมบริการ อย่างศูนย์การศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงศิลปวิทยาการอาหารนานาชาติ (International Gastronomy Tourism Centre: iGTC) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แรงจูงใจทางการเงินหรืองบประมาณ กลยุทธ์การโน้มน้าวชักจูง (persuade) และการใช้บทบาททางกฎหมายเพื่อสร้างการยอมรับ ในกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มิได้ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเข้ามาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อ

การดึงพันธมิตรเข้ามาร่วมสร้างเครือข่าย เนื่องจากแนวนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) มิได้มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่พื้นที่ที่เข้าร่วมขับเคลื่อน หากแต่เป็นการให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น มาตรการส่งเสริมการลงทุนด้านนวัตกรรมอาหารของ BOI และมาตรการอื่นๆ ที่รัฐบาลกำหนด เป็นต้น ประกอบกับหากพิจารณาถึงภูมิหลังของความร่วมมือจากทั้ง 3 กรณีศึกษา กลับพบว่า ภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นพันธมิตรหลักต่างเป็นภาคีที่เคยมีความร่วมมือกันมาอยู่ก่อนเป็น “ทุนเดิม” ส่งผลให้ในการสร้างเครือข่าย จึงมีจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวชักจูงพันธมิตรให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมไปถึงการใช้บทบาททางกฎหมายเพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นระหว่างพันธมิตรด้วยเช่นกัน

ในขณะที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กลับมีความแตกต่างออกไปจากเครือข่ายนวัตกรรมอาหารในพื้นที่อื่นๆ ที่ว่า เมื่อพิจารณาจากภูมิหลังความร่วมมือของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ภาคีเครือข่ายต่างไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อน หากจะสร้างการยอมรับและความไว้วางใจให้พันธมิตรได้เข้ามามีส่วนร่วม จำต้องใช้บทบาททางกฎหมายเพื่อสร้างการยอมรับ ด้วยการผลักดันเมืองนวัตกรรมอาหาร ไปสู่การจัดตั้งในรูปแบบบริษัทขึ้น เรียกว่า “บริษัท เอฟไอทียู จำกัด” โดยเป็นการจัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด พ.ศ. 2562 เหตุผลประการสำคัญในการจัดตั้งเมืองนวัตกรรมอาหารในรูปแบบบริษัทนั้น เป็นผลมาจากความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และความต้องการการผลักดันงานวิจัยทางด้านอาหารของบุคลากรในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ การดำเนินการในรูปแบบบริษัทสามารถเสริมสร้างความยั่งยืนในการขับเคลื่อนงานให้มีความต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ขับเคลื่อนงาน ได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน นอกจากนี้ ยังใช้กลยุทธ์การโน้มน้าว

ชักจูงและกลยุทธ์ในการจูงใจทางการเงินในการสร้างเครือข่ายด้วยเช่นกัน ผ่านการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง เพื่อระดมทุนจากบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ฯ ข้อ 7 (1) ซึ่งบุคลากรร่วมระดมทุนจะได้รับผลตอบแทนจูงใจด้วยเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ของบริษัทที่กำหนดไว้

ความน่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ กลยุทธ์ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรือกิจกรรมที่พันธมิตรเครือข่ายดำเนินการ นับเป็นข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษา^{นี้} ผ่านปรากฏการณ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่ว่าการจะสร้างความสัมพันธ์ของภาคีเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นนั้น มิใช่เพียงแต่เราจะเป็นฝ่ายเลือกพันธมิตรให้เข้ามามีส่วนร่วมกับเราเท่านั้น หากแต่ต้องมีกลวิธีที่จะทำให้อีกฝ่ายได้เลือกเราเข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานด้วย นั่นคือ การให้องค์กรของตนเอง (อุทยานวิทยาศาสตร์) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรือกิจกรรมที่พันธมิตรเครือข่ายได้จัดขึ้น ซึ่งโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าว^{นั้น}อาจมีจำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์กร เช่น การจัดแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ที่เป็นการกุศล งานกุฐิน งานผ้าป่า เป็นต้น ด้วยประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้าง
เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

ประเด็น	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย แม่โจ้
การเลือกพันธมิตร				
ความสามารถเข้ากันได้ของ วัฒนธรรมองค์การ	X	X	X	X
การประเมินขีดความสามารถ พันธมิตร	X	X	X	X
ความใกล้ชิดของผู้รับบริการ		X	X	X
การมีใจและอุดมการณ์ร่วม				X X
การใช้ข้อกฎหมายเพื่อ คัดกรองพันธมิตร	X X			
กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย				
การระดมทรัพยากรจาก ภาคส่วนต่างๆ	X	X	X	X
การพิจารณาอำนาจหน้าที่ ของพันธมิตร	X	X	X	X
กลยุทธ์แรงจูงใจทางการเงิน หรืองบประมาณ	X			

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้าง
เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร (ต่อ)

ประเด็น	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	เครือข่าย นวัตกรรม อาหาร มหาวิทยาลัย แม่โจ้
กลยุทธ์การโน้มน้าวชักจูง	X			
การใช้บทบาททางกฎหมาย เพื่อสร้างการยอมรับ	X X			
การเข้าไปมีส่วนร่วมในทุก โครงการหรือกิจกรรมที่ พันธมิตรเครือข่ายดำเนินการ		X X		

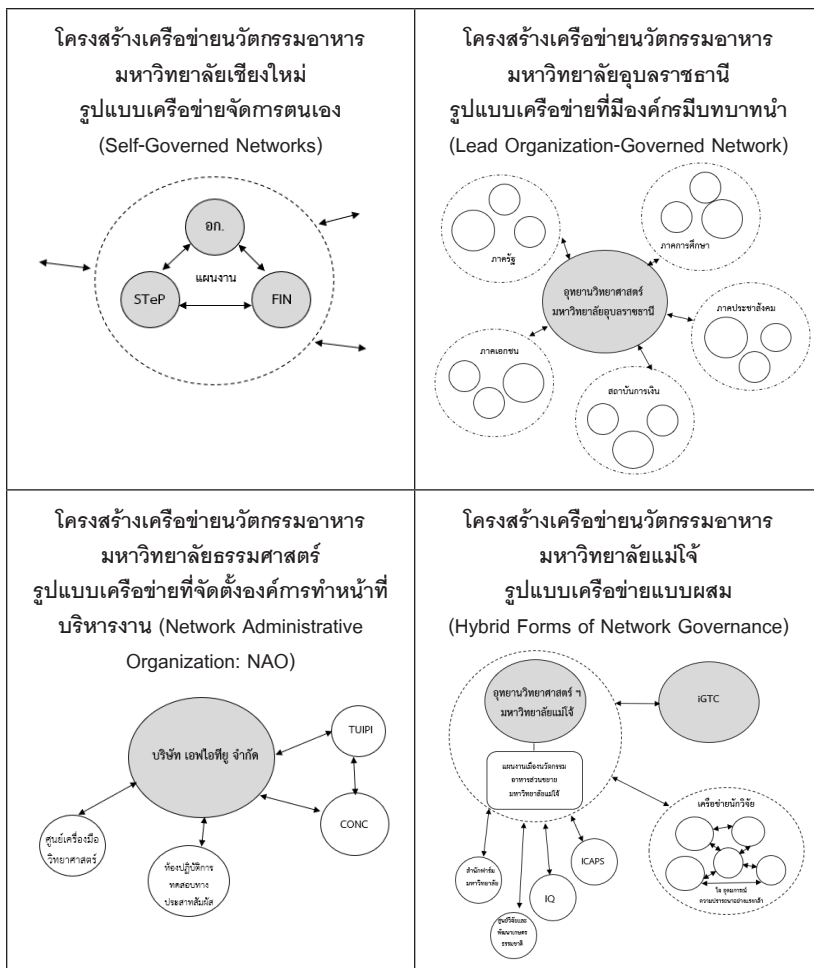
หมายเหตุ X แสดงถึงการเลือกพันธมิตรและกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย
X X แสดงถึงข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากกรณีศึกษาในการเลือกพันธมิตรและ
กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่าย

5.3 รูปแบบโครงสร้างของเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

การขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหารภายใต้นโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ต่างมีรูปแบบโครงสร้างเครือข่ายที่มีความแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงรูปแบบโครงสร้างเครือข่าย 4 กรณีศึกษา ผ่านรูปแบบโครงสร้างความร่วมมือเครือข่ายของ Provan และ Kenis¹¹ ประกอบด้วย 1) เครือข่ายแบบจัดการตนเอง (Self-Governed Networks) 2) เครือข่ายที่มีองค์กรมีบทบาทนำ (Lead Organization-Governed Network) 3) เครือข่ายที่จัดตั้งองค์การทำหน้าที่บริหารงาน (Network Administrative Organization: NAO) ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากกรณีศึกษานั้นเป็นไป ดังภาพที่ 1

(1) **เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่** เป็นกรณีศึกษาหนึ่งที่มีการจัดการปกครองโดยมีรูปแบบเครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed Networks) ซึ่งมี 3 ภาควิชาพันธมิตรหลักที่ร่วมขับเคลื่อนเครือข่ายฯ ได้แก่ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (อก.) อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP) และศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN) ที่มีการรวมกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ซึ่งกลไกในการขับเคลื่อนงานมิได้มีการจัดตั้งโครงสร้างการทำงานใหม่ หากแต่อาศัยโครงสร้างการบริหารงานและการกำกับดูแลขององค์กรเดิมไม่ได้แยกออกจากกัน โดยพันธมิตรของภาควิชาเครือข่ายทั้ง 3 พันธมิตร ต่างมีบทบาทในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน นอกจากนี้ ลักษณะการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนงานฯ นั้นจะอาศัยโครงสร้างความร่วมมือในรูปแบบการ

¹¹ Keith G. Provan and Patrick Kenis, "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 2, (April 2008), 229-252.



ภาพที่ 1 รูปแบบโครงสร้างของเครือข่ายนวัตกรรมอาหารจากทั้ง 4 กรณีศึกษา

หมายเหตุ ◀▶ แสดงปฏิสัมพันธ์ของพันธมิตรเครือข่ายเมืองนวัตกรรมอาหาร
 ○ แสดงภาคีที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร

ประสานงานผ่านตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนงานเครือข่ายนี้ เป็นการยึดโยงพันธมิตรของเครือข่ายผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหารในเชิงพื้นที่ที่ได้มีการกำหนดไว้ร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม เหตุผลประการสำคัญของการไม่จัดตั้งโครงสร้างการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนแผนงานเมืองนวัตกรรมอาหารโดยเฉพาะนั้น เป็นผลมาจากประการแรก ทั้ง 3 ภาควิชา ต่างเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด จึงเล็งเห็นว่าการจัดตั้งโครงสร้างการบริหารงานใหม่นั้นอาจมีความซ้ำซ้อนต่อโครงสร้างการทำงานที่มีอยู่เดิม และการจัดตั้งโครงสร้างการทำงานใหม่นั้นอาจทำให้การทำงานไม่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ประการที่สอง ทั้ง 3 ภาควิชา ต่างมีพันธกิจและแนวนโยบายในการขับเคลื่อนเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอาหารอยู่ก่อนแล้ว ดังเช่น อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (STeP) มีจุดเน้นในการให้บริการพัฒนาธุรกิจ เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างครบวงจร เพียงแต่ไม่ได้มีจุดเน้นไปที่เฉพาะทางด้านอาหาร เช่นเดียวกับคณะอุตสาหกรรมเกษตร ที่มีการบริการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมเกษตรไปสู่การแปรรูปอาหาร ส่วนศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อตอบโจทย์ต่อความต้องการของผู้ประกอบการทางด้านอาหารในพื้นที่ ซึ่งพันธกิจของศูนย์นวัตกรรมฯ เป็นพันธกิจที่ตอบโจทย์ด้านอาหารโดยเฉพาะ จึงมีจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ หากแต่ร้อยละการดำเนินงานผ่านแผนขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ได้ดำเนินการไว้ และประการที่สาม การขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ก็ได้มีการจัดสรรงบประมาณให้มีการดำเนินการ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะทำงานหรือจัดตั้งโครงสร้างรูปแบบการทำงานเพื่อกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบหลัก หากแต่

การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนงานตามแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่แต่ละหน่วยงานต่างมีศักยภาพหรือมีจุดแข็งในเรื่องนั้นๆ เสียมากกว่า

(2) **เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี** เป็นกรณีศึกษาที่มีการจัดการปกครองโดยมีรูปแบบเครือข่ายที่มีองค์กรมีบทบาทนำ (Lead Organization-Governed Network) ซึ่งมีอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นผู้ที่มีบทบาทนำในการขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ตลอดจนเป็นตัวกลางสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน คำถามสำคัญจึงอยู่ที่ว่า เหตุใดอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จึงมีบทบาทนำในการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารในเชิงพื้นที่ ประเด็นดังกล่าวสามารถพิจารณาได้จาก ประการแรก อุทยานวิทยาศาสตร์มีสถานะการจัดตั้งตามกฎหมาย โดยอุทยานวิทยาศาสตร์ฯ เกิดขึ้นจากคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 ในการจัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์ในภูมิภาคเพื่อกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค โดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปเหนี่ยวนำให้เกิดการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของชุมชนและพื้นที่

ประการที่สอง พันธกิจของอุทยานวิทยาศาสตร์มีความสอดคล้องต่อแนวนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) เดิมพันธกิจของอุทยานวิทยาศาสตร์มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนบ่มเพาะผู้ประกอบการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี การเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคชุมชนท้องถิ่น โดยนำองค์ความรู้ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยมาช่วยในการพัฒนา

ขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจและอุตสาหกรรมด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พร้อมด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ สำหรับประเด็นในมิติอาหารเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นภารกิจหลักที่มีอยู่แต่เดิม ซึ่งเป็นการรับโจทย์สำคัญจากกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และระดับจังหวัดในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร

ประการที่สาม อุทยานวิทยาศาสตร์เป็นเสมือน “แหล่งรวบรวมข้อมูลของผู้ประกอบการในพื้นที่” ที่มีความต้องการในการยกระดับและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงผู้ขับเคลื่อนงานอุทยานวิทยาศาสตร์มีวัฒนธรรมในการทำงานใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ ดังเช่นผู้ประกอบการระดับคุณภาพด้านเทคโนโลยีขั้นสูง (High-Tech Entrepreneur) ผู้ประกอบการระดับคุณภาพด้านเทคโนโลยีชั้นกลาง (Medium-Tech Entrepreneur) และผู้ประกอบการในท้องถิ่น (Local Enterprise) จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาจึงเกิดเป็นการเหนี่ยวนำหน่วยงานต่างๆ และผู้ประกอบการเข้ามาสู่การพัฒนาให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สี่ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีความร่วมมืออย่างแนบแน่นกับพันธมิตรจากภาคส่วนต่างๆ ในระดับพื้นที่ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันทางการเงิน ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ดังนั้น อุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นเสมือน “นายหน้า” (broker) ที่มีความสามารถในการระดมทรัพยากรได้จากทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเครือข่ายการทำงานร่วมกัน

ด้วยประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมานี้ อาจกล่าวได้ว่า สถานะการจัดตั้งตามกฎหมายและพันธกิจของอุทยานวิทยาศาสตร์ ต่างเอื้อให้อุทยานวิทยาศาสตร์ มีบทบาทนำภายในเครือข่าย ซึ่งในทางปฏิบัติอุทยานวิทยาศาสตร์ทำหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ ที่เป็นพันธมิตรของเครือข่ายไปยังผู้ประกอบการในพื้นที่ โดยพันธมิตรในแต่ละภาคส่วนนั้นจะมี

การร่วมดำเนินการกิจเฉพาะบางวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่แต่ละองค์กรได้มีเป้าหมายสอดคล้องกัน ซึ่งอุทยานวิทยาศาสตร์จะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเครือข่ายเมืองนวัตกรรมอาหารและอำนวยความสะดวกให้การขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหารบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่ได้กำหนดไว้

(3) **เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** มีการจัดการปกครองโดยมีรูปแบบเครือข่ายที่มีการจัดตั้งองค์การทำหน้าที่บริหารงาน (Network Administrative Organization: NAO) ขึ้นมาเฉพาะ เรียกว่า “บริษัท เอฟไอทียู จำกัด” เป็นหน่วยงานจัดตั้งขึ้นในรูปแบบ “การจัดตั้งบริษัท” ทำหน้าที่ในการบริหารงานของเครือข่ายโดยการระดมทรัพยากรต่างๆ ทั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมอาหารและโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับต่อการให้บริการในด้านการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมอาหารแก่ผู้ประกอบการ เช่น ห้องปฏิบัติการทดสอบทางประสาทสัมผัส ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์ ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาบริหารธุรกิจ (CONC) ศูนย์ทรัพย์สินทางปัญญาและบ่มเพาะวิสาหกิจ (TUPIPI) เป็นต้น ตลอดจนขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ขึ้นเป็นการเฉพาะในลักษณะรูปแบบการให้บริการพัฒนานวัตกรรมอาหารให้เป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ซึ่งรูปแบบการดำเนินงานนี้จะมี “คณะกรรมการบริษัท” เป็นผู้ที่มบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน ส่วนการขับเคลื่อนงานจะมี “กรรมการในการบริหารงาน” ซึ่งมี “กรรมการผู้จัดการ” เป็นผู้ที่มีการวางแผนดำเนินงานทั้งหมดของบริษัท

เหตุผลประการสำคัญในการจัดตั้งเมืองนวัตกรรมอาหารในรูปแบบบริษัทนั้น เป็นผลมาจากที่ผ่านมา ข้อจำกัดของการบริหารจัดการเครือข่ายมักเกิดจากความไม่ต่อเนื่องทางการบริหารงาน ยกตัวอย่างเช่น ในการบริหารโครงการทั่วไปจะมีการกำหนดวาระให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดเพียง 2 วาระ ซึ่งการบริหารจัดการในด้านการพัฒนานวัตกรรมอาหารนั้นจะต้องอาศัยความต่อเนื่องและความยั่งยืน ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเครือข่ายนวัตกรรมอาหารนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องกับเครือข่ายผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ เนื่องจากการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมนั้นอาจต้องใช้ระยะเวลา และต้องอาศัยความต่อเนื่องในการไหลเวียนขององค์ความรู้ ดังนั้น การนำรูปแบบบริษัทจำกัดมาใช้นับเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการเครือข่ายนวัตกรรมอาหารมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

(4) **เครือข่ายนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้** เป็นอีกกรณีศึกษาหนึ่งที่มีการจัดการปกครองในรูปแบบเครือข่ายแบบผสม (Hybrid Forms of Network Governance) โดยมีอุทยานวิทยาศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นผู้ที่มีบทบาทนำในการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร หรือเรียกว่า “รูปแบบเครือข่ายที่มีองค์กรมีบทบาทนำ (Lead organization governance)” เนื่องจากอุทยานวิทยาศาสตร์ฯ มีพันธกิจหลักต่อการตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย นั่นคือ การมุ่งสู่การเป็น “แม่โจ้: มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต (Maejo: University of Life)” ตลอดจนเป็นสถาบันที่มีพันธกิจหลักในการใช้ประโยชน์หรือสร้างรายได้จากองค์ความรู้ นวัตกรรม และทรัพย์สินโดยตรง

ต่อมา มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในของอุทยานวิทยาศาสตร์ฯ และได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อ

วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2565¹² ส่งผลให้มีการแบ่งส่วนงานภายในเกิดขึ้น คือ “แผนกบริหารจัดการงานพิเศษ” ซึ่ง 1 ในแผนงานพิเศษนี้มีแผนงานเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อยู่ภายในการแบ่งส่วนงานด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงาน (Network Administrative Organization: NAO) เฉพาะสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) โดยมีบทบาทในการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือและประสานความร่วมมือจากหน่วยงานพันธมิตรทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ความน่าสนใจอีกประการหนึ่ง ภายใต้โครงสร้างอุทยานวิทยาศาสตร์ ในรูปแบบใหม่นี้ ได้มีการกำหนดตำแหน่งผู้จัดการแผนงานเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการเฉพาะด้วยเหตุผลประการสำคัญหลายประการ คือ (1) การเป็นผู้ที่มีบทบาทกลางในการประสานความร่วมมือจากพันธมิตรทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (2) มีบทบาทในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ประกอบการได้เข้ามาใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่ทางอุทยานวิทยาศาสตร์ให้เพิ่มมากขึ้น

แม้ว่าบทบาทต่อการขับเคลื่อนเครือข่ายนวัตกรรมอาหาร จะมีอุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นผู้ที่มีบทบาทนำในการขับเคลื่อนและมีแผนงานเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ส่วนงานภายใน) เป็นหน่วยในการบริหารงานก็จริง แต่ในกรณีนี้ที่ประเด็นนั้นๆ มีผลกระทบต่อพันธมิตรภายในเครือข่ายร่วมกัน เช่น การจัดทำแผนการดำเนินงานขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร จะมีการประสานงานผ่านโครงสร้างการตัดสินใจแบบคู่ (dual decision structure) ร่วมกับศูนย์การศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงศิลปวิทยาการอาหารนานาชาติ (International Gastronomy Tourism Centre: iGTC) ภายใต้

¹² มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ประกาศสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในของอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (วันที่ 9 ธันวาคม 2565).

การดำเนินงานของคณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็นเสมือนหน่วยงานทำหน้าที่สนับสนุน (support entity) ในบางครั้งศูนย์การศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงศิลปวิทยาการอาหารนานาชาติ (International Gastronomy Tourism Centre: iGTC) กลับเป็นองค์กรที่มีบทบาทนำ (Lead organization governance) เมื่อเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านศิลปวิทยาการอาหาร (Gastronomy)

ในขณะเดียวกัน ยังพบรูปแบบเครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed) ในกรณีที่มีการเชื่อมต่อรูปแบบการให้บริการกับเครือข่ายนักวิจัยที่มีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะจะอาศัยรูปแบบการขับเคลื่อนงานที่ไม่เป็นทางการผ่านการประสานงานตัวบุคคลซึ่งเป็นภาคีหลักของเครือข่ายโดยตรง ความน่าสนใจของรูปแบบโครงสร้างความร่วมมือในรูปแบบนี้ กลับถูกยึดโยงผ่าน “ใจ อุดมการณ์ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าร่วมกัน” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้พันธมิตของเครือข่ายได้มีการตัดสินใจอย่างอิสระและการดำเนินกิจกรรมร่วมกันตามแต่ละภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

6. ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา

ภายหลังที่เมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย จากทั้ง 4 กรณีศึกษาได้เข้าร่วมขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่งผลให้เกิดกระบวนการและการจัดการปกครองเครือข่ายนวัตกรรมอาหารของแต่ละพื้นที่ที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป นำไปสู่การออกแบบเครือข่ายนวัตกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะของเป้าหมายและพันธมิตของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการจัดการปกครองเครือข่ายที่ว่านี้ เป็นการแสดงให้เห็นว่า นโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) และบทบาทของผู้ขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหารในส่วนกลางที่เข้ามาสนับสนุนการขับเคลื่อน

ในเชิงพื้นที่ ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดการปกครอง
เครือข่ายของแต่ละกรณีศึกษามากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านโครงสร้างและ
บทบาทหน้าที่ของตัวแสดงภายในเครือข่าย แผนงานในการดำเนินการ
ทรัพยากรของเครือข่าย ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของตัวแสดงภายในเครือข่าย
ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษานี้เกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ **ลักษณะที่ 1**
เกิดโครงสร้างการขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรมอาหารโดยเฉพาะ อย่างกรณี
ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานบริษัท
เอฟไอทียู จำกัด ขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับการขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรม
อาหาร โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับพันธกิจในการขับเคลื่อน
งาน อีกกรณีศึกษาหนึ่งอย่างมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการกำหนดการแบ่งส่วนงาน
ภายในหน่วยงานของอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้มีแผนกบริหารจัดการงานพิเศษ ซึ่ง 1 ในแผนงานพิเศษ
นี้มีแผนงานเมืองนวัตกรรมอาหารส่วนขยาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็น
หน่วยที่ทำหน้าที่บริหารงานเฉพาะสำหรับการขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร
(Food Innopolis) รวมไปถึงการกำหนดตำแหน่งผู้จัดการแผนงานเมือง
นวัตกรรมอาหารส่วนขยาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการเฉพาะ ที่มีบทบาทกลาง
ในการประสานความร่วมมือจากพันธมิตรทั้งจากภายในและภายนอก
มหาวิทยาลัย

ลักษณะที่ 2 ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการขับเคลื่อนงานเมือง
นวัตกรรมอาหารขึ้นมาเป็นการเฉพาะ กรณีดังกล่าวพบได้ในมหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี ที่มีอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นผู้ที่
มีบทบาทนำในการขับเคลื่อนงานฯ จึงอาศัยโครงสร้างการบริหารจัดการอุทยาน
วิทยาศาสตร์เดิมในการขับเคลื่อนงาน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มี
ภาคีเครือข่ายทั้ง 3 พันธมิตร ได้แก่ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัย

เชียงใหม่ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (STeP) และศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ (FIN) มิได้มีการจัดตั้งโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่อาศัยการประสานงานในการขับเคลื่อนงาน

แผนงานในการดำเนินการ ทั้ง 3 กรณีศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ต่างมีแผนการขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรมอาหารขึ้นโดยเฉพาะ ทั้งนี้เป็นผลมาจากบทบาทของผู้ขับเคลื่อนนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ที่ให้การหนุนเสริมในการพัฒนาองค์ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) และให้ข้อแนะนำแก่พันธมิตรเกี่ยวกับแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเมืองนวัตกรรมอาหารในเชิงพื้นที่ ตลอดจนกระตุ้นให้เครือข่ายนวัตกรรมอาหารในเชิงพื้นที่ได้ค้นหาจุดเน้นการพัฒนา (Focus Area) ซึ่งเป็นความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละเครือข่ายที่มีความแตกต่างกัน แต่กรณีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นกรณีศึกษาเดียวที่มีได้มีแผนการขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรมอาหารแยกออกมาต่างหากโดยเฉพาะ หากแต่อาศัยแผนการขับเคลื่อนงานของอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นตัวขับเคลื่อน ด้วยเหตุผลที่ว่าแผนการขับเคลื่อนงานที่มีอยู่เดิมเป็นภารกิจที่สอดคล้องกับนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารอยู่แล้ว

ทรัพยากรของเครือข่าย จากกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี มีจุดร่วมกันในประเด็นที่ว่า การเข้ามาของนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) เปรียบเสมือนกลไกที่หนุนเสริมในมิติทางด้านอาหารให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ด้วยการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรต่างๆ กล่าวคือ แม้ว่านโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) จะมีได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนงานเมืองนวัตกรรมอาหารในเชิงพื้นที่เอกชน หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ แต่ข้อพิจารณาพึงสังเกตที่ได้จากการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรจากนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารนั้นเป็นทรัพยากรที่มีใช้

ตัวเงิน หากแต่เป็นทรัพยากรในเชิง “คุณค่า” (Value) ที่ส่งมอบให้กับพื้นที่ที่สามารถพัฒนาเมืองนวัตกรรมอาหารได้อย่างยั่งยืน ดังเห็นได้จาก ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายซึ่งเป็นกลไกในเชิงพื้นที่ มีการให้สิทธิประโยชน์ทางในการส่งเสริมการลงทุนด้านนวัตกรรมอาหารแก่พื้นที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมอาหาร การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ขับเคลื่อนงานในพื้นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่าย ส่งผลให้เกิดการไหลเวียนขององค์ความรู้ทางด้านการพัฒนานวัตกรรมอาหาร ตลอดจนการเชื่อมโยงต่อฐานข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางด้านอาหารจากทุกพื้นที่ที่เข้ามาเป็นเครือข่าย พันธมิตร และบทบาทของผู้ขับเคลื่อนเมืองนวัตกรรมอาหาร ที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมต่อ (connect the dot) ระหว่างพื้นที่กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ของส่วนกลางให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ง่ายมากขึ้น หรือการได้รับงบประมาณการสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเครือข่ายในเชิงพื้นที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงเป็นทรัพยากรจากนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหารที่เป็นส่วนสนับสนุนต่อการจัดการปกครองเครือข่ายในเชิงพื้นที่

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า การเข้ามาของนโยบายนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) เป็นเสมือนปัจจัยเร่งและกระตุ้นให้เมืองนวัตกรรมอาหารทั้ง 3 พื้นที่ จำต้องมีโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางด้านอาหารที่รองรับต่อความต้องการของผู้ประกอบการโดยเฉพาะ อันเป็นผลมาจากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร แต่จุดต่างจะเป็นในด้านวิธีการระดมทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานฯ ดังเช่น กรณีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการระดมทรัพยากรด้านงบประมาณนั้น จาก 3 แหล่ง

งบประมาณหลัก ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน (งบคลัง) งบประมาณด้านรายได้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และงบประมาณที่ได้รับจากการสนับสนุนการวิจัยโครงการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา “โรงงานอุตสาหกรรมอาหารต้นแบบตามหลักสุขภาพ”

ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการระดมทรัพยากรทางด้านงบประมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีแหล่งที่มาจากรองการวิจัยแบบบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าหมาย (Spearhead) ด้านเศรษฐกิจภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม โดยการดำเนินการของงบประมาณดังกล่าวนั้นเป็นไปตามยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในมิติอาหาร เกษตร เทคโนโลยีชีวภาพและเทคโนโลยีการแพทย์ ซึ่งเป็นประเด็นเรื่องของการพัฒนาอาหารและเครื่องดื่มฟังก์ชัน (Functional Ingredient)¹³ โดยงบประมาณดังกล่าวนี้ได้ดำเนินการสำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านนวัตกรรมอาหาร เรียกว่า “Food Makerspace/ศูนย์วิจัยอาหารแห่งอนาคต (Future Food Lab: FFL)” ซึ่งมีบุคลากรจากเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนกลางคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางงบประมาณ

สุดท้าย ข้อค้นพบที่น่าสนใจจากการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การเข้ามาของนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่งผลให้ภาคีเครือข่ายที่

¹³ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.), คู่มือการจัดทำโปรแกรม Spearhead ด้านเศรษฐกิจ ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2562, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562), 5.

ไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อน นำไปสู่การสร้างความร่วมมือระหว่างกันในที่ที่สุด ดังเห็นได้จากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่เดิมมีทำงานวิจัยแบบแยกส่วน (Silo) และผลผลิตที่เกิดจากงานวิจัยดังกล่าวนี้มิได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เท่าที่ควร จุดเปลี่ยนสำคัญดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากนโยบายเมืองนวัตกรรมอาหาร มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รับรู้และให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมอาหารมากขึ้น จนนำไปสู่การกำหนดให้เป็นแนวนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องผลักดันเมืองนวัตกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เกิดขึ้น และนำไปสู่จุดตั้งต้นของการสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายนักวิจัยภายในมหาวิทยาลัย ชื่อว่า “Smart Food Innopolis” ซึ่งเป็นกลุ่มเครือข่ายทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านนวัตกรรมอาหารและมีการขับเคลื่อนโครงการวิจัยต่างๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

7. ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี

1. ภูมิหลังความร่วมมือของภาคีเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายและการเลือกพันธมิตร

เมื่อพิจารณาจากภูมิหลังความร่วมมือภาคีเครือข่ายที่ไม่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อนนั้น พบว่า ระดับความไว้วางใจของพันธมิตรอยู่ในระดับต่ำในการจะสร้างการยอมรับและความไว้นื้อเชื่อใจให้พันธมิตรได้เข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนเครือข่ายได้นั้น จำต้องอาศัยกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายผ่านการใช้บทบาททางกฎหมายเพื่อสร้างการยอมรับ ในขณะที่กรณีภาคีเครือข่ายต่างเคยมีความร่วมมือกันมาอยู่ก่อน มักจะใช้กลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ (mobilize) และการพิจารณาอำนาจหน้าที่ของพันธมิตร (authorities) เป็นกลยุทธ์สำคัญใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายอย่างไรก็ตาม ในบางกรณีพบว่า การเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรือ

กิจกรรมที่พันธมิตรเครือข่ายดำเนินการ จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ของภาคีเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นนั้น ความข้อนี้อธิบายได้ว่าการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกโครงการหรือกิจกรรมอาจจำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน เนื่องจาก “การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” ในทุกสถานการณ์จะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจร่วมกันและส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์กับพันธมิตรอย่างแน่นแฟ้นในที่สุด ส่วนการเลือกพันธมิตร เครือข่ายที่เคยมีความร่วมมือกันมาก่อนมักพิจารณาจากความสามารถเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การ การประเมินขีดความสามารถพันธมิตร และความใกล้ชิดของผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม ความน่าสนใจของการเลือกพันธมิตรในบางกรณีกลับพบว่า พิจารณาจากการมีใจและอุดมการณ์ร่วม เนื่องจากหากพันธมิตรมี “ใจและอุดมการณ์” ที่มีทิศทางเดียวกัน ย่อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเดียวกันของเครือข่าย

2. การกำกับดูแลเครือข่ายนวัตกรรมการอาหารมีความสัมพันธ์กับรูปแบบโครงสร้างเครือข่าย

โครงสร้างการจัดการปกครองในรูปแบบเครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed Networks) จะมีสถานะของความร่วมมือเป็นไปตามกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ซึ่งสถานะความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวจะมีการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมและบทบาทของภาคีเครือข่ายไว้ใน “แผนการดำเนินงานเครือข่าย” เป็นสำคัญ ความน่าสนใจของรูปแบบโครงสร้างความร่วมมือในบางกรณีพบว่า ถูกยึดโยงผ่าน “ใจ อุดมการณ์ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าร่วมกัน” ซึ่งการขับเคลื่อนงานมักอาศัยความร่วมมือในรูปแบบการประสานงานผ่านตัวแทนของแต่ละภาคีเครือข่ายที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการกำกับดูแลเครือข่ายพบว่า มีลักษณะอำนาจการตัดสินใจแบบกระจาย โดยอำนาจการตัดสินใจของเครือข่ายนั้นจะขึ้นอยู่กับการกำกับดูแลภายในสถาบันของแต่ละภาคีเครือข่าย ในขณะที่อำนาจการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะตัดสินใจร่วมกันโดยเป็น

ประเด็นที่พันธมิตรเครือข่ายนั้นได้รับผลกระทบร่วม ในทางทฤษฎี Provan และ Kenis¹⁴ มองว่า เครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed Networks) ต้องการความไว้วางใจอย่างมาก จึงทำให้การขับเคลื่อนงานเกิดประสิทธิภาพ หัวใจสำคัญ นั่นคือ การมอบหมายกระจายภารกิจ (Task Decomposability) ของเครือข่ายไปยังภาคีเครือข่ายที่ต้องมีการประสานงานและติดตามเป้าหมาย โดยรวมของเครือข่าย ซึ่งข้อค้นพบจากปรากฏการณ์ในการศึกษานี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า “แผนการดำเนินงานของเครือข่าย กับ ใจ อุดมการณ์ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าร่วมกัน” เป็นหัวใจที่สำคัญที่ยึดโยงความร่วมมือของภาคีเครือข่ายในรูปแบบเครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed Networks)

ในขณะที่รูปแบบเครือข่ายที่มีองค์กรมีบทบาทนำ (Lead Organization-Governed Network) และรูปแบบเครือข่ายที่มีการจัดตั้งองค์การทำหน้าที่บริหารงาน (Network Administrative Organization: NAO) ต่างมีสถานะของความร่วมมือเป็นไปตามกฎหมาย เช่น สถานะในการจัดตั้งสถาบันตามกรอบกฎหมายที่ให้อำนาจพันธกิจในการขับเคลื่อนงาน เป็นต้น ซึ่งสถานะความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวภาคีที่มีบทบาทหลักจะได้รับมอบหมายให้มีการบริหารงานเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ส่งผลให้การกำกับดูแลเครือข่าย มีลักษณะอำนาจการตัดสินใจแบบรวมศูนย์โดยอำนาจการตัดสินใจของเครือข่ายขึ้นอยู่กับกำกับการกำกับดูแลภายในสถาบันของภาคีเครือข่ายที่มีบทบาทหลัก ในขณะที่อำนาจการตัดสินใจทางการบริหารเครือข่าย เป็นอำนาจการตัดสินใจโดยพันธมิตรเดียว ซึ่ง Provan และ Kenis¹⁵ ได้กล่าวเสริมว่า โครงสร้างเครือข่ายทั้ง 2 รูปแบบนี้จะมีระดับของ

¹⁴ Keith G. Provan and Patrick Kenis “Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 2 (April 2008), 229-252.

¹⁵ Ibid., 229-252.

ความไว้วางใจของพันธมิตรเครือข่ายที่ต่ำกว่ารูปแบบเครือข่ายจัดการตนเอง (Self-Governed Networks) เนื่องจากการบริหารงานเครือข่ายผ่านตัวแทน (Broker) อย่างไรก็ตาม รูปแบบเครือข่ายที่มีการจัดตั้งองค์การทำหน้าที่บริหารงาน (Network Administrative Organization: NAO) กลับเป็นรูปแบบเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากที่สุดในกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ ขณะเดียวกัน ยังมีความสามารถสูงต่อการตอบสนองความต้องการหรือแรงกดดันจากภายนอก เช่น การระดมทุน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ สุดท้ายในระยะยาวรูปแบบของเครือข่ายทั้ง 2 รูปแบบนี้จะช่วยให้เครือข่ายมีความยั่งยืนมากกว่า เนื่องจากการขับเคลื่อนงานภายใต้หน่วยงานเดียวแต่ดำเนินการในนามของภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมทั้งหมดจะส่งผลให้การมอบหมายกระจายภารกิจอยู่ในลักษณะของ “การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” ของภาคีเครือข่าย

บรรณานุกรม

หนังสือ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.), *คู่มือการจัดทำโปรแกรม Spearhead ด้านเศรษฐกิจ ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2562*, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562), 5.

Goss, Sue, *Making Local Governance Work: Network, Relationship and the Management of Change*, (New York: Palgrave, 2011), 141.

บทความ

Moragues-Faus, Ana, and Morgan, Kevin, "Reframing the foodscape: the emergent world of urban food policy," *Environment and Planning*, Vol. 47, Issue 7 (2015), 1558-1573.

Provan, Keith G., and Kenis, Patrick, "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 2 (April 2008), 229-252.

Schiff, Rebecca, "The Role of Food Policy Councils in Developing Sustainable Food Systems," *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, Vol. 3, No. 2-3 (2008), 206-228.

เอกสารอื่น

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, หนังสือที่ วท (ปคร) 60001/2880, เรื่อง การจัดตั้งและดำเนินการเมือง นวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) (วันที่ 28 เมษายน 2559).

มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ประกาศสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน ภายในของอุทยานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (วันที่ 9 ธันวาคม 2565).

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (สวทน.), หนังสือที่ วท 6001/809/2561, บันทึกข้อความ เรื่อง ข้อเสนอโครงการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) ส่วนขยาย (วันที่ 6 มิถุนายน 2561).

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, หนังสือที่ 0505/17819, เรื่อง การจัดตั้งและดำเนินการเมืองนวัตกรรมอาหาร (Food Innopolis) (วันที่ 18 พฤษภาคม 2559).