



## Knowledge Management กับ SMEs ในการพัฒนานวัตกรรมระดับรากหญ้า

**➔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ในมิติต่างๆ และเสนอตัวอย่างของกลุ่ม  
ผู้ประกอบการ SMEs ด้านเทคโนโลยีที่ประสบ  
ความสำเร็จที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้  
ในองค์กรเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับองค์กร**

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลต่างๆ ในยุคนี้มีเป็นจำนวนมาก จนกระทั่งกลายเป็นเรื่องยากในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม หลายองค์กรคาดหวังว่าการจัดการความรู้สามารถช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันที่ดียิ่งขึ้นหรือมีความก้าวหน้า

ทัดเทียมกับองค์กรอื่นได้ โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการ ตลอดจนแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการให้ความสำคัญกับความรู้มากยิ่งขึ้น

บทความนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในมิติต่างๆ และเสนอตัวอย่างของกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ด้านเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับองค์กรต่างๆ

ที่ต้องการนำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรในการบรรลุความสำเร็จที่ต้องการ

### **มุมมองความรู้และการจัดการ ความรู้**

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ แต่แต่ละบุคคลหรือองค์กรล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละคน แต่ละองค์กร แม้ว่าความหมายของคำว่า “ความรู้” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 จะกำหนดไว้ว่า “**ความรู้หมายถึงสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ**



**สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์  
สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิด  
หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา”**

อย่างไรก็ตาม ความรู้ยังมีความหมาย  
ที่กว้างมากกว่าความหมายที่กำหนด  
ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน  
พ.ศ.2542 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและ  
แนวคิดต่างๆ ดังนั้นนิยามของความรู้  
สำหรับแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกันด้วย

จากมุมมองของความรู้ที่แตกต่างกัน  
ทำให้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างกัน  
ตามมุมมองปัจจัยแวดล้อม และเป้าหมาย  
ของการจัดการความรู้ จากขอบเขตและ  
มุมมองของการจัดการความรู้ที่แตกต่าง  
กันนี้เอง ทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ  
จัดการความรู้ของคนส่วนใหญ่ยังมีความ  
สับสนอยู่บ้าง หลายคนไม่สามารถแยก  
ความแตกต่างระหว่างการจัดการข้อมูล  
การจัดการสารสนเทศและการจัดการ  
ความรู้ออกจากกันได้

มุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับการจัดการ  
ความรู้ตามรูปแบบที่มีการนำไปประยุกต์  
ใช้ในกิจกรรมต่างๆ ที่นำเสนอโดย Derek  
Binney ได้แบ่งลักษณะของการจัดการ  
ความรู้ออกเป็น 6 รูปแบบดังนี้

**1.Transaction Knowledge Management** เน้นเรื่องการเรียนรู้จาก  
ข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์  
ในอดีต แนวคิดนี้นำไปประยุกต์ใช้ใน  
รูปแบบของระบบถามตอบที่เรียกว่า  
FAQs หรือระบบสนับสนุนในส่วนของ  
Helpdesk service ต่างๆ เพื่อช่วยในการ  
ตอบคำถามหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่  
มีการรวบรวมจัดเก็บไว้แล้ว โดยที่ผู้ตอบ  
ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น  
องค์กรหลายองค์กรที่มีระบบดังกล่าว  
ก็แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ใน  
รูปแบบหนึ่งโดยที่องค์กรเองอาจไม่ได้รู้ตัว  
ว่าสิ่งดังกล่าวคือการจัดการความรู้

**2.Analytical Knowledge Management** เป็นการสร้างองค์ความรู้  
ใหม่จากการวิเคราะห์ข้อมูลและความรู้เดิม  
ที่มีอยู่โดยการนำระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศมาช่วยในการดำเนินการเช่น  
การนำระบบเหมืองข้อมูลและระบบ

มุมมอง	ความรู้คืออะไร
สถานะหนึ่งของจิตใจ	ความรู้เป็นสถานะหนึ่งของการรู้และการเข้าใจ
วัตถุ	ความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจัดเก็บและถ่ายทอดได้
กระบวนการ	ความรู้เป็นกระบวนการที่ประยุกต์ใช้ประสบการณ์
การเข้าถึงสารสนเทศ	ความรู้เป็นปัจจัยในการเข้าถึงและใช้สารสนเทศ
ความสามารถ	ความรู้เป็นศักยภาพที่มีผลต่อการกระทำ

ปัญญาประดิษฐ์ มาวิเคราะห์ให้หาความ  
สัมพันธ์ของข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากแล้ว  
นำไปจัดกลุ่มหรือโยงความสัมพันธ์ระหว่าง  
ข้อมูลเพื่อสร้างออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่  
และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการวางแผน  
หรือกำหนดแนวทางการให้บริการ เป็นต้น  
ตัวอย่างเช่นการใช้ระบบ Data Mining  
ในการสังเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
พฤติกรรมของลูกค้าจากรายการการซื้อ  
สินค้าและประวัติสมาชิก เพื่อใช้ในการ  
จัดรายการสินค้า หรือการให้บริการ  
เฉพาะรายที่แตกต่างกัน (customization  
service)

**3.Asset Management** เป็นการ  
จัดการความรู้ที่ให้ความสำคัญกับความรู้  
ในฐานะของสินทรัพย์รูปแบบหนึ่งของ  
องค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็น  
เสมือนกับการจัดการสินทรัพย์เพื่อให้  
เกิดประโยชน์และผลตอบแทนที่คุ้มค่า  
จากความรู้เช่นการบริหารสินทรัพย์จาก  
ความรู้ในรูปแบบของสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์  
และความลับทางการค้า เป็นต้น

**4.Process based Knowledge Management** เป็นการจัดการความรู้  
ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จาก  
กระบวนการต่างๆ แล้วพัฒนา ปรับปรุง  
กระบวนการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดี  
ยิ่งขึ้น เช่น TQM การพัฒนากระบวนการ  
การปรับกระบวนการธุรกิจ เป็นต้น การ  
จัดการความรู้ในรูปแบบก้างปลา (Fish  
Bone Model) ก็เป็นการจัดการความรู้  
ที่อยู่ในรูปแบบนี้

**5.Developmental Knowledge Management** เป็นการจัดการความรู้  
ที่เน้นในการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบการ  
เรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย  
การจัดการความรู้ในรูปแบบนี้เน้นการ

สร้างกระบวนการเรียนรู้เช่น การสร้าง  
ชุมชนเรียนรู้ (CoPs) การสร้างสื่อส่งเสริม  
การเรียนรู้ เป็นต้น

**6.Innovation and Knowledge Creation** เป็นการจัดการความรู้ที่เน้น  
ในการสร้างความรู้และการผลักดันให้เกิด  
ผลลัพธ์ในรูปแบบของนวัตกรรม ดังนั้น  
การจัดการความรู้ในรูปแบบนี้ เน้นการ  
สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้  
และความคิดสร้างสรรค์สำหรับสร้างและ  
พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์  
บริการหรือกระบวนการใหม่ๆ

จากความหลากหลายของกิจกรรม  
และรูปแบบของการจัดการความรู้นี้เอง  
ทำให้เกิดการโต้เถียงกันอย่างมากว่า  
กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการอยู่นั้น ใช  
เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้หรือไม่  
ประเด็นการโต้เถียงกันนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย  
หากยึดหลักการที่ว่า “การจัดการความรู้  
เป็นกระบวนการหรือแนวทางที่ช่วยให้  
บุคลากรหรือองค์กรสามารถใช้ประโยชน์  
จากความรู้ในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” เพียงเท่านั้นก็สามารถ  
พิจารณาได้แล้วว่าการดำเนินการหรือ  
กิจกรรมต่างๆ นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการ  
จัดการความรู้หรือไม่ นอกจากนี้องค์กรๆ  
หนึ่งสามารถนำแนวคิดที่หลากหลาย  
เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาใช้ร่วมกัน  
ภายในองค์กรได้อีกด้วย สิ่งที่สำคัญ  
ในการจัดการความรู้ขององค์กรคือการ  
จัดการความรู้ที่เป็นระบบหรือ Knowledge  
Management System ที่แฝงอยู่ใน  
กระบวนการทางธุรกิจ ทุกองค์กรที่มีการ  
แลกเปลี่ยนความรู้จากการประชุมหรือ  
มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่  
บุคลากรใหม่ สามารถอ้างได้ว่ามีกิจกรรม  
การจัดการความรู้และยังไม่สามารถ



กล่าวได้ว่ามีระบบจัดการความรู้ จนกระทั่ง การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ เป็นระบบ และมีรูปแบบที่เหมาะสมที่สามารถช่วยให้ องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กระบวนการจัดการความรู้

กฎทางด้านการจัดการความรู้ได้มีการ กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่าง กันเป็นจำนวนมาก ครั้งหนึ่งผู้เขียนเอง ทดลองรวบรวมรายชื่อกระบวนการ จัดการความรู้ที่แตกต่างกันที่เป็นภาษาอังกฤษได้ถึง 168 กระบวนการ อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่มีชื่อ แตกต่างกันหลายกระบวนการมีการ ดำเนินการและวัตถุประสงค์ที่ใกล้เคียง กัน ดังนั้นผู้เขียนจึงจัดกลุ่มกระบวนการ จัดการความรู้เป็นกระบวนการดังต่อไปนี้ กระบวนการกำหนดความรู้และแหล่งของ ความรู้ กระบวนการแสวงหาความรู้จาก ภายนอก กระบวนการพัฒนาหรือสร้าง องค์ความรู้ใหม่ กระบวนการผสมผสานหรือ บูรณาการความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การแบ่งปัน ความรู้และการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบ ต่างๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้กลับไป ใช้ใหม่ในอนาคต

**1. Knowledge Identification** เป็นการ กำหนดความรู้และแหล่งความรู้รวมทั้งรูปแบบของความรู้ด้วย

**2. Knowledge Acquisition** เป็นการ แสวงหาและกำหนดความรู้จากแหล่ง ภายนอก ว่าสามารถนำความรู้มาจาก แหล่งไหน มีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาจัดการความรู้ อย่างไร เช่นการซื้อองค์ความรู้จาก ภายนอก การจ้างที่ปรึกษา เป็นต้น

**3. Knowledge Development/Creation/Integration** เป็นการ พัฒนา ความรู้ นำเอาความรู้ที่ได้มาบริหารจัดการ บริหารให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไป ใช้งานได้ตามความต้องการ การพัฒนา ความรู้มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะ ความ ชำนาญใหม่ สินค้าหรือบริการใหม่ๆ แนวความคิดที่ดีกว่า และกระบวนการ

ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงใหม่

**4. Knowledge Transfer/Sharing/ Distribution** การถ่ายทอด การแบ่งปันและ การกระจายความรู้ ที่นับว่าเป็นส่วนสำคัญ ที่จะให้บุคคลหรือองค์กรอื่นได้มีการนำ ความรู้ที่แบ่งปันไปใช้งานได้และสามารถ ทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มเติมขึ้นมาได้ ใน กระบวนการนี้ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กรด้วย อีกทั้ง ยังครอบคลุมการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ ระหว่างความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้แฝง (Tacit Knowledge) อีกด้วย

**5. Knowledge Apply/Utilization/ Reuse** การใช้ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีความรู้ไม่ว่าจะมาก หรือน้อยเพียงใดหากไม่สามารถใช้ได้ ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ทั้งสิ้น

**6. Knowledge Storage/Maintenance/ Update** เป็นการ จัดเก็บ ดูแลและปรับปรุง ให้ความรู้มีความทันสมัย ทั้งนี้รวมถึง การตรวจสอบความถูกต้องทั้งก่อนและ ในขณะที่มีการจัดเก็บอีกด้วย การจัดเก็บ ความรู้นั้นทำให้สามารถนำความรู้ มาแบ่งปันได้สะดวกยิ่งขึ้น รวมถึงความ สามารถนำความรู้กลับมาใช้สร้างประโยชน์ ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

## เป้าหมายการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้ในการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่รอดได้จากการแข่งขัน อย่างเสรี องค์กรจำนวนมากประสบ ปัญหาในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาจุดแข็งหรือความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้อยู่อย่างถาวร ศักยภาพ และความสามารถขององค์กรมักขึ้นอยู่กับ ความสามารถของบุคคล เมื่อบุคคลที่มี บทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรได้จาก องค์กรไปไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร มักจะหายไปด้วย บางองค์กรอาจถึงกับ วิกฤตืออาจถึงขั้นที่ต้องเลิกกิจการไปเลย

ก็มี ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ปัญหา ที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากองค์กรไม่สามารถ รักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งอาจมาจาก องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ใน บุคคล (Personal knowledge) ให้กลาย มาเป็นความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) ได้

ดังนั้นเป้าหมายหลักในการดำเนินการ จัดการความรู้ขององค์กรจึงเป็นการ ดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ ประโยชน์จากความรู้ในการสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันของ องค์กร ตลอดจนการเก็บรักษาความรู้ ให้เป็นความรู้ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถ ใช้ความรู้ดังกล่าวสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ประโยชน์ ของการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ของแต่ละองค์กรว่าต้องการเน้นที่เป้าหมาย ใดและ อย่างไรก็ตามประโยชน์ทั่วไป ของการจัดการความรู้สามารถแบ่ง ออกเป็นประโยชน์ต่อบุคคล กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และภาพรวมขององค์กร

การจัดการความรู้ช่วยให้การเรียนรู้ ของบุคลากรดีขึ้น ระยะเวลาในการเรียนรู้ สั้นลง บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในงานทำให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับ ต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดี เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานแล้ว การดำเนินการ ย่อมสามารถดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และปัญหาต่างๆ ย่อม ลดน้อยลง รวมทั้งสามารถสร้างความสุข และความพึงพอใจแก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงานอีกด้วย ความรู้ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจและวางแผนได้อย่างมี เหตุผลและหลักการ ลดความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดน้อยลง

ความรู้เป็นจุดเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ จึงกล่าวได้ว่าผลิตภัณฑ์สร้างจากฐาน ความรู้และระดับของความรู้ยังเป็นส่วน เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์อีกด้วย หาก ความรู้ที่ใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์นั้น



ยากต่อการลอกเลียนย่อมส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ

การจัดการความรู้ช่วยในขั้นตอนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ช่วยลดความผิดพลาดและความเสียหายจากปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาผิดพลาดซ้ำเติม เพื่อลดต้นทุนและเวลาในการดำเนินการ นอกจากนี้การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บและใช้ประโยชน์จากความรู้ในการรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่ต้องการนำการจัดการความรู้มาช่วยให้กับบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ และสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ให้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการนำกลับมาใช้ใหม่ และต่อยอดความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

### การกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความมั่นใจในตัวเองสูง ในส่วนของบุคลากรนั้นผู้มองการณ์กว้างมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการความรู้ขององค์กร หากผู้นำไม่ให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว

เป็นเรื่องยากที่จะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ

การจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ ในระยะแรกๆ นั้น เป็นแบบไม่มีแนวทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากนัก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรอาจยังไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์จากการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงยังไม่มีกำหนดแนวทางหรือรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจนในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ ส่วนใหญ่มักกำหนดการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่คล้ายๆ กับหน่วยงานที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่รู้จักเช่น การจัดการฝึกอบรม การสร้างระบบฐานข้อมูล การสร้าง weblog สำหรับแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เป็นต้น ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามหลังจากดำเนินการได้ระยะหนึ่ง องค์กรหลายแห่งเริ่มเข้าใจและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น หลายแห่งมีการศึกษาและออกแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรโดยเฉพาะรวมทั้งมีการสร้างกิจกรรมและสิ่งจูงใจที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อีกด้วย

แม้ว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้จะไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ไม่มีกำหนดตายตัวว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ควรเป็นแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าวิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งแล้วประสบความสำเร็จจะนำมาใช้กับอีกองค์กรหนึ่งแล้วจะประสบความสำเร็จเหมือนกันได้เสมอไป อย่างไรก็ตามเมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้แล้วกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่น่าสนใจและมีการอ้างอิงกันมากคือกลยุทธ์การจัดการความรู้ของ Hansen และคณะและกลยุทธ์การจัดการความรู้ของห้องปฏิบัติการ IKON แห่งมหาวิทยาลัย Warwick

### กลยุทธ์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Hansen

แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความรู้ของ Hansen, Nohria และ Tierney เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีองค์กรต่างๆ จำนวนมากได้ไปใช้ในการอ้างอิงและดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้ โดย Hansen และคณะนำเสนอกลยุทธ์การจัดการความรู้ 2 รูปแบบคือ codification strategy และ personalization strategy

• **codification strategy** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบกระจ่างชัด (explicit knowledge) ดังนั้นกลยุทธ์นี้จึงพยายามแปลงความรู้ทุกอย่างให้อยู่ในรูปแบบของความรู้แบบกระจ่างชัดให้มากที่สุด การดำเนินการจึงเป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญๆ บันทึกลงในสื่อต่างๆ หรือระบบฐานข้อมูล ซึ่งง่ายต่อการเข้าไปใช้งานของทุกๆ คนในองค์กร ในกลยุทธ์นี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินการอย่างมาก

• **Personalization strategy** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แฝง (tacit knowledge) ที่อยู่ในบุคคล ดังนั้นการดำเนินการในกลยุทธ์นี้จึงเน้นในการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ในกลยุทธ์นี้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการสื่อสาร แต่ไม่มีการรวบรวมและบันทึกข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูล

### กลยุทธ์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Swan และ Scarbrough

Jacky Swan และ Harry Scarbrough เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการความรู้แห่งห้องปฏิบัติการ Innovation, Knowledge and Organizational Networks Research Unit หรือ IKON แห่งมหาวิทยาลัย Warwick ประเทศอังกฤษ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับองค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมออกเป็น 3 ส่วน



คือ community, network และ cognitive strategy โดยแต่ละกลยุทธ์เป็นดังนี้

1. Community Strategy ให้ความสำคัญกับความรู้ภายในองค์กร จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความรู้ภายในและการพัฒนาบุคลากร

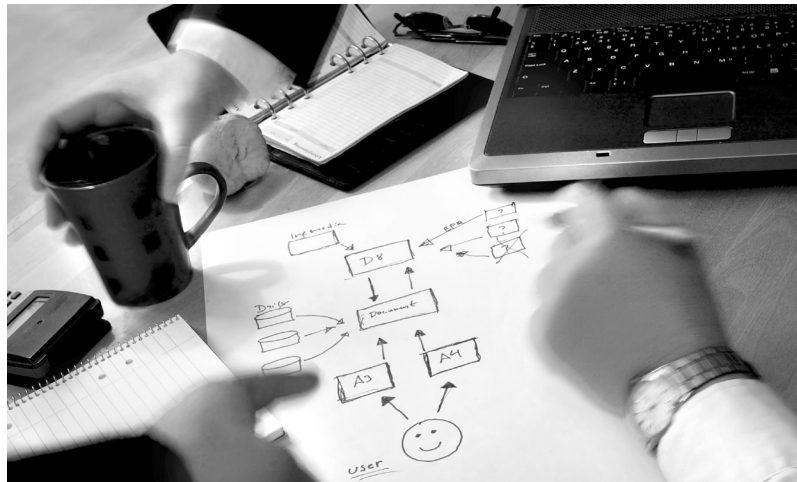
2. Network Strategy ให้ความสำคัญกับความรู้ภายนอกองค์กร ดังนั้นในกลยุทธ์นี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

3. Cognitive Strategy เป็นกลยุทธ์ในการใช้เครื่องมือต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

จากตัวอย่างของกลยุทธ์ที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีกลยุทธ์การจัดการความรู้หลายรูปแบบ แต่ละแนวคิดของกลยุทธ์ก็มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับองค์กรนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจและพิจารณาถึงความเป็นไปได้และเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร

อย่างไรก็ตามแนวคิดจากคำถามต่อไปนี้สามารถช่วยในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์หรืออาจก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบูรณาการกลยุทธ์ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน คำถามที่จะช่วยในการเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์ความรู้คือ

1. องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ระดับใด ต้องการเน้นในส่วนใด
2. องค์กรให้ความสำคัญกับความรู้ประเภทใด tacit หรือ explicit มากกว่ากัน
3. องค์กรให้ความสำคัญกับความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร
4. องค์กรให้ระดับความสำคัญของกระบวนการ/กิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไร
5. องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างไร
6. องค์กรมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากน้อยเพียงใด การตัดสินใจเลือกและการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร



ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จจากการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ เพื่อปรับระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ให้เหมาะสม กลยุทธ์การจัดการความรู้ช่วยให้สามารถกำหนดรูปแบบและกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในส่วนของการกำหนดนโยบาย การสร้างแนวปฏิบัติ และการกำหนดกระบวนการที่จะใช้เป็นรายละเอียดในการดำเนินการ

อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถนำกลยุทธ์การจัดการความรู้หลายกลยุทธ์มาผสมผสานกันสำหรับการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภารกิจต่างๆ ได้ องค์กรก็สามารถนำแนวคิดของ Hansen และคณะมาปรับใช้โดยการนำกลยุทธ์ personalization มาใช้ในการมอบหมายให้บุคลากรอาวุโสเป็นที่เลี้ยงแก่นบุคลากรใหม่เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หรือการนำกลยุทธ์ codification มาส่งเสริมในการสร้างคลังความรู้หรือสื่อสำหรับการเรียนรู้ และจัดเก็บความรู้ขององค์กร หรือนำแนวคิดกลยุทธ์การจัดการความรู้ของ Jacky Swan และคณะมาปรับใช้เช่น นำกลยุทธ์ Community Strategy มาใช้ในการส่งเสริมการสร้างหรือใช้ความรู้ในองค์กรเป็นหลัก นำกลยุทธ์ Network Strategy มาใช้ในส่วนของการเชิญที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร รวมทั้งนำกลยุทธ์ Cognitive Strategy ในการ

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องเข้าใจองค์กรและกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสามารถพัฒนาหรือผสมผสานกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน

### การจัดการความรู้กับนวัตกรรม

นวัตกรรม ความหมายที่หลากหลายในยุคแรก “นวัตกรรม” หมายถึงอะไรก็ตามที่เป็นสิ่งใหม่ๆ ความหมายของนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปนั้นกำหนดโดยโรเจอร์ ที่ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า “นวัตกรรม” มีนิยามที่น่าสนใจคือเป็นการประยุกต์ใช้สิ่งประดิษฐ์หรือการนำสิ่งประดิษฐ์มาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Innovation = Invention + Commercialization) หรือต้องมีการนำสิ่งประดิษฐ์ที่คิดว่าใหม่ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงทั้งทางธุรกิจ หรือ ทางสังคม นวัตกรรมปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่า ช่วยสร้างโอกาส ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

นวัตกรรมเป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน ความรู้เหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น อาจเป็นความรู้ทางเทคนิคที่มีอยู่แล้วที่เรียนรู้จากประสบการณ์ความรู้จากการค้นคว้า วิจัยต่างๆ ความรู้ด้านการวิจัยตลาด เป็นต้น



รูปแบบของนวัตกรรม ก็สามารถแบ่งออกเป็นได้หลากหลายรูปแบบ เช่นการแบ่งนวัตกรรมตามรูปแบบเช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการและบริการ (Process/Service Innovation) หรืออาจแบ่งตามระดับการเปลี่ยนแปลงก็ได้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ที่แตกต่างไปจากกรรมวิธีและแนวคิดเดิมอย่างสิ้นเชิง นวัตกรรมในลักษณะนี้มีเพียงร้อยละ 10 ของนวัตกรรมทั้งหมด เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และนวัตกรรมที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลง (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงทีละน้อย มีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย เช่นการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องปรับอากาศให้มีคุณสมบัติใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น การสร้างนวัตกรรมเริ่มจากการเรียนรู้เพื่อสร้างแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การค้นคว้าทดลอง หรือการประดิษฐ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ นวัตกรรมเกิดจากการบูรณาการความรู้จากหลายแหล่งหรือหลากหลายสาขาเข้าด้วยกัน ทั้งความรู้ด้านเทคนิค ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ความรู้ด้านการจัดการและความรู้ด้านการการตลาด ดังนั้นการ

บูรณาการความรู้เป็นแนวทางสำคัญในการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องใหม่ เพียงแต่ที่ผ่านมานั้นการจัดการความรู้ไม่ได้มีการเรียกชื่ออย่างเป็นทางการและการจัดการความรู้ส่วนใหญ่มาจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ กระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมมีกระบวนการที่หลากหลายดังรูปที่ 1 ตั้งแต่การกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ (knowledge identification) เพื่อประเมินศักยภาพและความเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรม การใช้ความรู้ที่มีอยู่ (knowledge utilization) การดึงความรู้จากภายนอก (knowledge Acquisition) และการพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge Development) ตลอดจนการบูรณาการความรู้ (knowledge Integration) เพื่อให้ได้ความรู้ที่เพียงพอแก่การสร้างนวัตกรรม การถ่ายทอดความรู้ (knowledge Transfer) และจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในอนาคต เป็นต้น

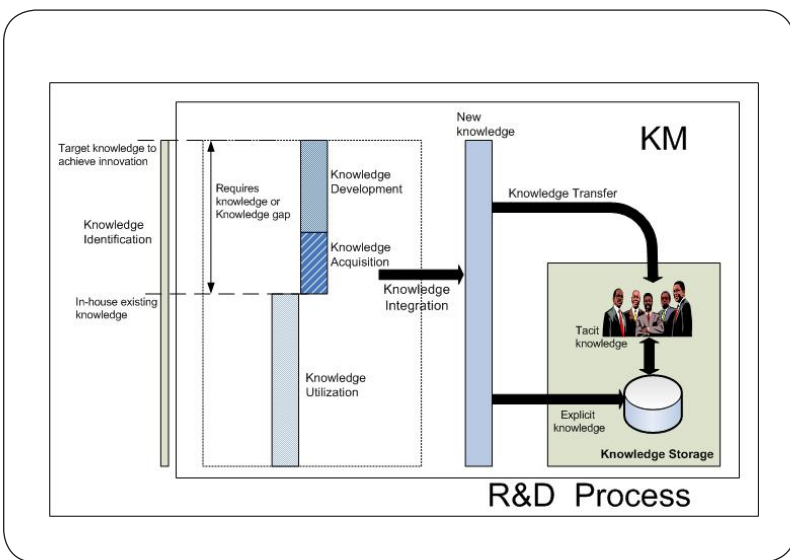
การการสร้างนวัตกรรมมีความไม่แน่นอนเป็นเรื่องที่ยากที่จะพยากรณ์ออกมาได้ว่าผลลัพธ์สุดท้ายจะออกมาเป็นเช่นไร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสนับสนุนการจัดการ

นวัตกรรมและลดความไม่แน่นอนให้น้อยลง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยการประยุกต์ให้กระบวนการจัดการความรู้แฝงอยู่ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมตั้งแต่การสร้างความคิดใหม่ๆ การวิจัยพัฒนาและการสร้างต้นแบบ ตลอดจนการนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด

### การจัดการความรู้กับ SMEs ต้นเทคโนโลยี

กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของไต้หวัน หลายแห่งได้มีการสร้างนวัตกรรมแต่นวัตกรรมที่สร้างนั้นส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีระดับรากหญ้า (Glass-root Technological Innovation) ซึ่งหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ไม่ได้ใช้ความรู้ระดับสูงมากในการพัฒนาแต่นวัตกรรมเทคโนโลยีระบบรากหญ้าเหล่านี้ สามารถตอบสนองต่อการใช้งานและความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี ดังนั้นนวัตกรรมในระดับรากหญ้านั้นมักประสบกับปัญหาในเรื่องของการถูกลอกเลียนแบบโดยผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อมรายอื่น ในขณะที่ผู้ประกอบการรายใหญ่มักไม่สนใจในส่วนของนวัตกรรมระดับรากหญ้าเนื่องจากไม่สามารถสร้างรายได้ตามที่ต้องการได้

ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SMEs) มีอยู่เป็นจำนวนมากและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยมีจำนวนประมาณ 2.9 ล้านรายและก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมากกว่าร้อยละ 78 ของการจ้างงานทั้งหมด ผู้ประกอบการ SMEs ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีส่วนหนึ่งได้พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมระดับรากหญ้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในประเทศและชุมชนเป็นหลักโดยการประยุกต์ภูมิปัญญา



รูปที่ 1 การจัดการความรู้ในกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม

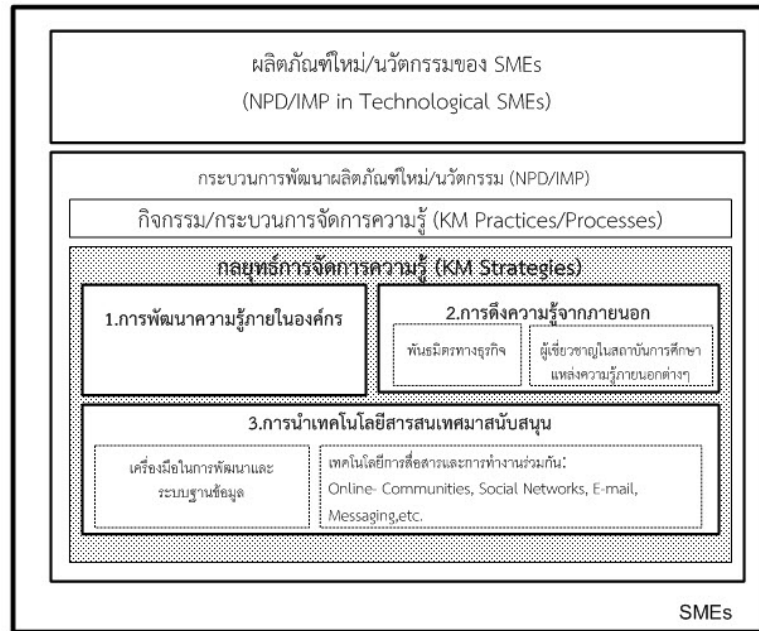


ท้องถิ่นและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าด้วยกัน ในรูปแบบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development: NPД)

ผู้ประกอบการ SMEs มีข้อจำกัด อยู่หลายประการเช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เงินทุน เครื่องจักร กระบวนการ และที่สำคัญคือองค์ความรู้ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ และความสามารถในการ รักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็น มาตรฐาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เสียเปรียบ ผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรม นั้นๆ ดังนั้นการพัฒนากระบวนการใน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการรักษา มาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดย นำแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ ใช้จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสม อย่างยิ่งในการลดความเสียเปรียบในการ แข่งขัน อีกทั้งการจัดการความรู้ไม่ได้เพิ่ม ต้นทุนให้กับผู้ประกอบการด้วย

การศึกษานี้ได้ศึกษาจากการสำรวจ ผู้ประกอบการ SMEs ด้านเทคโนโลยี และเลือกผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 4 รายที่มีผลประกอบการ ที่ดีและมีผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของ ตลาดเพื่อนำเสนอเป็นตัวอย่างที่ดี (Good Practices) สำหรับผู้ประกอบการ SMEs และองค์กรอื่นๆ

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร SMEs ที่ประสบความสำเร็จรู้จักและเข้าใจ ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) แต่ ผู้ประกอบการเหล่านั้นไม่ได้เรียกการ ดำเนินการต่างๆภายในหน่วยงานว่าเป็น การจัดการความรู้ เนื่องจากอยากให้การ ดำเนินการด้านการจัดการความรู้แผ่ ไปถึงกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร รูปแบบการจัดการความรู้ของ SMEs กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกิจกรรม และกระบวนการจัดการความรู้ที่รองรับ กระบวนการสร้างนวัตกรรมระดับรากหญ้า ที่เป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินการ แม้ว่าผู้บริหาร SMEs ทั้ง 4 แห่งจะไม่ได้กำหนดรูปแบบของการจัดการความ รู้ของหน่วยงานที่ชัดเจน แต่ข้อมูลเกี่ยว



รูปที่ 2 รูปแบบจากแนวคิดการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ตัวอย่าง 4 แห่ง

กับการดำเนินการต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการ SMEs ทั้ง 4 แห่งสามารถ นำมาเปรียบเทียบกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Jacky Swan และ Harry Scarbrough แห่ง IKON ที่มีกรอบการ กลยุทธ์การจัดการความรู้ 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ community, network และ cognitive เข้าด้วยกันดังรูปที่ 2

**•การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร (In-house Development Strategy)** สามารถเปรียบได้กับแนวคิด Community Strategy ที่เน้นการสร้างและใช้ประโยชน์ จากความรู้ โดยเน้นกระบวนการสร้าง และบูรณาการความรู้ภายในองค์กร ผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งหมดให้ความสำคัญในการสร้างและ ใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรขององค์กร แม้ว่าจะเป็นองค์กรระดับ SMEs แต่ก็เน้น และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ได้บุคลากรที่มี คุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นทั้งในส่วนของ การคิดและพัฒนานวัตกรรมโดยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคลากร รวมทั้งให้สนับสนุนให้มี

ส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

**•การดึงความรู้จากภายนอก (Network Strategy)** เป็นการให้ความสำคัญกับ ความรู้ที่อยู่ภายนอกเน้นกระบวนการดึง ความรู้จากภายนอกองค์กร กลุ่มตัวอย่าง SMEs ที่ประสบความสำเร็จได้มีการ ดึงความรู้จากภายนอกเช่นความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษามาช่วย ให้คำแนะนำ และการหาความรู้ด้าน การตลาดจากพันธมิตรทางธุรกิจและ สังคมออนไลน์ (online-community) รวมถึงความรู้จากเว็บไซต์ต่างๆ ของ อุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ ทำ

**•การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา สนับสนุน (Cognitive Strategy)** เป็นการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารต่างๆ มาช่วยสนับสนุนการ บริหารจัดการความรู้โดยเน้นในรูปแบบ ของความรู้ที่กระจ่างชัดเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นในประเด็นของการจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเข้าถึงความรู้ ที่ต้องการเพื่อให้สามารถนำความรู้ ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ กลุ่มตัวอย่าง SMEs ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่



กระบวนการสร้างนวัตกรรม	กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM Practices)
การสร้างความคิดในการสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความคิดริเริ่มจากผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ</li> <li>• บูรณาการแนวคิดร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>• สร้างความคิดจากข้อเสนอหรือความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าโดยตรงหรือจากเครือข่ายสังคม</li> </ul>
กระบวนการเลือกเพื่อพัฒนานวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ตัดสินใจโดยการวิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของธุรกิจจากประสบการณ์ของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ</li> <li>• ตัดสินใจโดยการวิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของธุรกิจร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ</li> </ul>
การออกแบบและพัฒนานวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ออกแบบและพัฒนาจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากผลิตภัณฑ์เดิม</li> <li>• พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นผ่านระบบพี่สอนน้องและการฝึกอบรมในการทำงาน</li> <li>• บูรณาการความรู้จากบุคลากรขององค์กร</li> <li>• ขอคำปรึกษาและความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสถาบันการศึกษาในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้</li> <li>• จัดเก็บข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท</li> </ul>
การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับกระบวนการเพื่อการผลิตในจำนวนมากโดยการสนับสนุนจากพันธมิตรทางธุรกิจหรือสถาบันการศึกษา</li> <li>• นำสินค้าออกสู่ตลาดโดยตรงหรือผ่านพันธมิตรทางธุรกิจ</li> </ul>

มีการพัฒนา Facebook pagepage เพื่อเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ใหม่และรับรู้ถึงความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งยังเป็นช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการใช้ระบบฐานข้อมูลมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและความรู้สำหรับนำกลับมาใช้ใหม่หรือต่อยอดความรู้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่อีกด้วย กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้ง 3 กลยุทธ์ช่วยในการบูรณาการความรู้จากส่วนของการพัฒนาความรู้ภายในองค์กรและความรู้ที่ได้จากภายนอกเช่นที่ปรึกษาหรือพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งสนับสนุนกระบวนการจัดการนวัตกรรมตั้งแต่การสร้างความคิดในการสร้างนวัตกรรมจนกระทั่งการนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด

การสร้างความคิดในการสร้างนวัตกรรมของ SMEs มักเป็นการสร้างสิ่งใหม่หรือสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น หรือเหมาะสมกับการใช้ในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาค โดยมีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ในราคาที่เหมาะสม (ราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงของผู้ประกอบการรายใหญ่) ความคิดส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ดังนั้นผู้บริหาร SMEs ต้องเป็นนักคิดที่มีความสร้างสรรค์และเป็นผู้รู้ด้วย ดังที่ผู้บริหาร

SMEs แห่งหนึ่งกล่าวว่า “ผมต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เรียนรู้ว่าเทคโนโลยีจะเปลี่ยนไปอย่างไร ผู้นำในธุรกิจของผมกำลังทำอะไร ตลาดผมต้องการอะไร แล้วผมควรทำอย่างไร เพียงแค่นี้ผมต้องเรียนรู้และติดตามจากการอ่านตามเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทุกวันแล้ว” ในขณะที่ผู้บริหารอีกแห่งหนึ่งกล่าวว่า “เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วก็หมายความว่าโอกาสของเราก็มารวดเร็วด้วย ดังนั้นจะต้องเรียนรู้ให้เร็ว แม้จะรู้สึกเหนื่อย แต่ก็ทำไม่ได้”

อย่างไรก็ตามผู้บริหารของ SMEs ตัวอย่างทั้ง 4 แห่งยอมรับว่าความคิดที่ทำให้นวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จนั้น มักเป็นความคิดที่มีการบูรณาการจากหลายๆ ส่วนเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ในส่วนนี้ต้องยอมรับว่าพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความใกล้ชิดกับผู้ใช้มากกว่าจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดี ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้กับพันธมิตรทางธุรกิจเกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์จึงเป็นกิจกรรมหลักที่ต้องทำทุกครั้งก่อนที่จะมีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องมั่นใจว่าพันธมิตรของเราไว้ใจได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง

facebook fanpage หรือ web-board ของผู้ประกอบการเองก็กลายเป็นแหล่งความรู้ที่แสดงถึงความต้องการผลิตภัณฑ์จากลูกค้าโดยตรง ทั้งนี้ผู้ประกอบการเองต้องอาศัยประสบการณ์ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อไปว่าควรดำเนินการอย่างไร

**กระบวนการเลือกเพื่อพัฒนานวัตกรรม**

จากความคิดที่หลากหลายและข้อจำกัดในหลายๆ ประการของ SMEs เองดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการเลือกความคิดเพื่อพัฒนานวัตกรรมในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการมักเป็นผู้ประเมินและตัดสินใจจากความรู้และประสบการณ์ของตนเอง

ปัจจุบันผู้บริหารจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ใกล้ชิดให้มีส่วนช่วยในการตัดสินใจด้วย ในกระบวนการนี้อาจมีการปรับเปลี่ยนความคิดบางส่วนและอาจมีการเสนอความช่วยเหลือเพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยทั้งด้านการเงินและเทคโนโลยีเพื่อให้การดำเนินการพัฒนานวัตกรรมสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แม้ว่าความคิดในการสร้างนวัตกรรมของ SMEs ส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารบางส่วนมาจากพันธมิตรทางธุรกิจ แต่กลุ่มตัวอย่าง SMEs ทั้งหมดให้โอกาสบุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ประกอบการ SMEs รายหนึ่งอนุญาตให้บุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องขององค์กรสามารถเข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้ เพื่อรับรู้ถึงความคิดเห็นจากมุมมองที่แตกต่างๆ

#### การออกแบบและพัฒนานวัตกรรม

ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มักเน้นการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองเป็นหลัก เนื่องจากกลัวว่าความลับทางธุรกิจจะรั่วไหลและก่อให้เกิดความเสียหาย ผู้ประกอบการ SMEs ตัวอย่างทั้ง 4 รายก็เช่นเดียวกัน แต่มีแนวทางที่แตกต่างกันเช่น SMEs รายหนึ่งเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และดำเนินการในเชิงลึกเพื่อมีความรู้ ความเข้าใจเฉพาะด้านเช่น มีการแบ่งเป็นส่วนออกแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์และส่วนของการทดสอบผลิตภัณฑ์เป็นต้น SMEs อีกรายหนึ่งใช้บุคลากรทั้งหมดช่วยกันทำงานในขั้นตอนเริ่มต้นออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ในโครงการใหม่และเมื่อโครงการเริ่มเป็นรูปเป็นร่างค่อยคัดเลือกบุคลากรเฉพาะดูแลรับผิดชอบ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีจำกัดและต้องการให้บุคลากรเข้าใจงานทั้งหมดที่องค์กรมี รวมทั้งช่วยลดเวลาดำเนินการในช่วงเริ่มต้นซึ่งนับว่าเป็นช่วงที่ยากที่สุดด้วย ในขณะที่ SMEs ที่เหลืออีก 2 รายมีระบบการหมุนเวียนบุคลากรให้ทำงานในหลายๆ ส่วนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในหลายๆ ด้านเพื่อที่สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้มากยิ่งขึ้น การกำหนดรูปแบบการเรียนรู้และการทำงานในลักษณะที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับเหตุผลของผู้บริหาร ลักษณะของงานและปริมาณงานด้วย อย่างไรก็ตาม SMEs ทุกรายมีการสอนงานกันระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้องและส่งเสริมการเรียนรู้จากการทำงาน มีระบบการบันทึกข้อมูลและปัญหาต่างๆ ทุกขั้นตอนในกระบวนการ

#### พัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาปรับปรุง

ผู้ประกอบการ SMEs ตัวอย่างทั้ง 4 แห่งมีความเชื่อมั่นในบุคลากรของตนเองเพราะมีการคัดสรรเป็นอย่างดี ผู้บริหาร SMEs แห่งหนึ่งให้เหตุผลว่า “ปัญหาของ SMEs ส่วนใหญ่คือปัญหาเรื่องของเงินทุนและความรู้ความสามารถในการดำเนินการ ดังนั้นองค์กรของเราไม่อยากให้เกิดปัญหาดังกล่าว เราจึงเลือกคนเก่งที่เข้ากับเราได้มาอยู่กับเรา ให้เขามีขนาดเท่ากับเรา เราให้โอกาสเขาร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกับเรา หากเขามีความต้องการและมีศักยภาพที่เพียงพอ”

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการรายหนึ่งมีการประสานงานเพื่อขอคำแนะนำหรือช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยในกรณีที่ต้องการความรู้ในเชิงลึกในการพัฒนานวัตกรรมที่ไม่สามารถดำเนินการได้เอง ดังที่ผู้บริหาร SMEs แห่งหนึ่งกล่าวไว้ว่า “ในบางครั้งเราต้องการแก้ปัญหาบางอย่างเมื่อเราไม่สามารถทำเองได้ไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม อาจารย์ในมหาวิทยาลัยสามารถช่วยได้ โดยเฉพาะอาจารย์ของเราสามารถเป็นที่พึ่งได้เป็นอย่างดี ปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยหลายแห่งยินดีให้ความช่วยเหลือกับ SMEs อย่างมาก ไม่จำเป็นต้องเป็นศิษย์เก่า ดังนั้นอยากให้ SMEs ที่มีปัญหาทางเทคนิค คิดถึงมหาวิทยาลัยมากขึ้น”

การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาดนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญและยากสำหรับ SMEs จำนวนมาก เพราะหากไม่สามารถนำ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดให้เป็นที่ยอมรับได้ ผลิตภัณฑ์เหล่านั้นย่อมไม่มีความหมายและหมดคุณค่า

จากตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ทั้ง 4 รายพบว่าทั้งหมดล้วนแล้วแต่เคยประสบปัญหาในกระบวนการนี้ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน SMEs ทั้ง 4 รายมีพันธมิตรทางธุรกิจช่วยในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมออกสู่ตลาด ดังที่ผู้บริหาร SMEs แห่งหนึ่งกล่าวว่า “ก่อนหน้านี้เราทำเองทั้งหมด ปรากฏว่าลำบากเกือบไปไม่รอด เรากัดน้ำแต่ไม่กัดขाय เราทำได้แต่ขायไม่ออกเพราะไม่รู้ว่าจะทำอะไร ไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และไม่รู้ว่าจะขายที่ไหนอย่างไร แต่เมื่อมีพันธมิตรมาช่วยในส่วนนี้ เค้ารู้จักตลาด เข้าใจลูกค้า มีช่องทางการขายที่ดี ทุกวันนี้เราไม่ต้องกลัวว่าจะขายไม่ได้อีกแล้ว”

เมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการจัดการนวัตกรรมย่อมทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในประเด็นของค่าใช้จ่ายและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมที่ได้ ดังเห็นได้จากกรณีศึกษาของผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จทั้ง 4 รายที่มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แฝงอยู่ในกระบวนการต่างๆ ขององค์กรจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แม้ไม่ได้มีการประกาศให้บุคลากรขององค์กรทราบว่าจะดำเนินการอยู่คือการจัดการความรู้ก็ตาม ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อยู่ที่การดำเนินการอย่างเป็นระบบและจริงจังไม่ใช่เพียงแค่การประชาสัมพันธ์





## สรุป

ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความได้เปรียบของการจัดการความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางอื่นๆ คือทุกองค์กรส่วนใหญ่มีแหล่งความรู้หรือองค์ความรู้อยู่แล้วไม่จำเป็นต้องซื้อหาเพิ่มเติม ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้มีต้นทุนต่ำกว่า

การจัดการความรู้ที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรที่สามารถจัดการความรู้ได้ดีสามารถสร้างความรู้ใหม่ที่นำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านั้นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากองค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสมมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บถ่ายทอดความรู้ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ประกอบการ SMEs แล้วการจัดการความรู้จะช่วยให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังใกล้เข้ามาทุกขณะได้เป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

- Binney D.(2001) The knowledge management spectrum-Understanding the KM landscape, *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 33-42
- Hansen, M.T., N. Nohria and T. Tierney. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999:106-116.
- Numprasertchai, S., P. Kanjanasanpetch and H. Numprasertchai (2009), Knowledge Creation and Innovation Capability in the Public University, *International Journal of Innovation and Learning (IJIL)* Vol. 6, No.5, pp.568-580.
- Numprasertchai, S. and Y. Poovarawan (2008), Improving University Performance through ICT based Knowledge Management System, *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)* Vol. 5, No.2, pp.167-178.
- Numprasertchai S. and B. Igel (2005): Managing Knowledge through Collaboration: Multiple case studies of Managing Research in University Laboratories in Thailand, *Technovation*, Vol. 25, No.10, pp.1173-1182.
- Numprasertchai, S. and B. Igel (2004): Managing Knowledge in New Product and Service Development: A new management approach for innovative research projects, *International Journal of Technology Management*, Vol. 28, No 7/8, pp. 667-684.
- Swan, J. and H. Scarbrough. (2001) Knowledge, purpose and process: linking knowledge management and innovation, In the proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, US