

การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
Knowledge Management to support the operations of Startup business in Thailand

นาวพล แก้วสุวรรณ *

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Nawapon Kewsuwun *

Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ “แนวคิดด้านการจัดการความรู้” เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ผ่านแนวคิดการจัดการความรู้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหา ประมวล เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถใช้ความรู้ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรพัฒนาสมรรถนะการแข่งขัน รวมถึงมีการจัดระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ควบคู่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่เข้ามาบริหารจัดการ และส่งเสริมการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ประสิทธิภาพการแข่งขัน สตาร์ทอัพ

Abstract

This article is intended to present the guideline of “the concept of knowledge management” to support the operations of business organization and performance development of startup business in Thailand through concept of knowledge management for employing to seeking, processing, disseminating, exchanging, and using knowledge that related to operations for achieve the goal. And able to use the knowledge or the resources for organization to improve competitiveness, Including establishing a support system is conducive to creating innovation and learning environment for employ the knowledge to administration and promoting the sustainable business competitive.

Keywords: Knowledge management, efficiency of the competitiveness, startup

บทนำ

สังคมโลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนที่เน้นการใช้สารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยขับเคลื่อนแทนการใช้แรงงานคนซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ประเทศไทยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (Cheejang, S., 2018) ดังเช่นในปัจจุบันมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและสารสนเทศกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในขณะเดียวกันเมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 มนุษย์ทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องมีการแสวงหาความรู้ สารสนเทศ และการใช้สารสนเทศ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคใหม่ (Spink, A., & Cole, C., 2005)

การแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ หรือองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ (Bank of Thailand, 2019) จากรายงาน Global Competitiveness Index 2019/2020 การประเมินศักยภาพในการแข่งขัน 141 ประเทศทั่วโลก โดยประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุดในโลก ส่วนประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันมากเป็นอันดับ 40 ของโลก จากการจัดอันดับด้านการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาใช้ขับเคลื่อนความอยู่ดีกินดีและความสุขของคนในสังคม และประเทศชาติ จากการจัดอันดับดังกล่าวข้างต้นนั้น “การสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา บริหารงาน หรือพัฒนาสมรรถนะการแข่งขัน” จะต้องอาศัยความรู้เป็นเครื่องมือในการผลิตและขับเคลื่อน เพื่อก่อให้เกิดการเติบโตสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ส่งผลให้โลกยุคปัจจุบันความรู้จึงกลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญ โอกาสความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ขององค์กร (Wijarn, B., 2019)

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ประกาศใช้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจไทยให้ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ โดยเฉพาะนโยบายส่งเสริมองค์กรธุรกิจและผู้ประกอบการธุรกิจประเภทต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนโยบายที่สำคัญสร้างมูลค่าและเพิ่มการเติบโตให้แก่กลุ่มธุรกิจอย่างก้าวกระโดด (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2018) โดยเน้นถึงความสำคัญในการส่งเสริมองค์ความรู้และการจัดการความรู้ด้านการเป็นเจ้าของกิจการ (Fiscal Policy Office, 2016) เพื่อใช้เป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูและเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการจ้างงาน (Huggins, R., & Johnston, A., 2009; Kenan Institute Asia, 2015) สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Fiscal Policy Office, 2016)

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าเน้นการเรียนรู้พร้อมแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นความรู้สำเร็จรูปซึ่งสามารถนำไปใช้ หรือปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจหรือองค์กรของตน สามารถสนับสนุนการบริหารงานได้ตามนโยบายของรัฐบาลไทยแลนด์ 4.0 ในเรื่องสตาร์ทอัพและในด้านการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการเป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีสัมพันธ์กับเรื่องการเป็นผู้ประกอบการใหม่ (สตาร์ทอัพ) รวมถึงการใช้ความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างดี หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีการใช้ความรู้ในการสนับสนุนการบริหารงาน และเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันได้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง (Office of the Public Sector Development Commission, 2016) ซึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ นั้น อาจจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นและเกิดแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบทความวิชาการนี้จะมุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารและดำเนินงานขององค์กรสตาร์ทอัพ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการจัดการความรู้ทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ในตัวบุคคล เป็นกลยุทธ์และกระบวนการต่อยอดความรู้ระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร โดยที่บุคคลนั้น ๆ จะต้องคัดเลือก และรวบรวมความรู้และสารสนเทศที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาประยุกต์ใช้ในงาน เมื่อบุคคลสามารถใช้กระบวนการเหล่านี้ได้อย่างต่อเนื่องก็จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ระดับองค์กรได้ (Frاند, J., & Hixon, C., 2019) ดังนั้น การจัดการความรู้ระดับบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ระดับองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport, T.H. (2017) เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ โดยเสนอว่าการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยตรง ฉะนั้นองค์กรจึงควรสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำสารสนเทศ และองค์ความรู้มาใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนเอง โดยต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลให้สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ (Cheong, R.K.F., & Tsui, E., 2015) ที่ระบุว่า การจัดการความรู้ส่วนบุคคลมีความสำคัญต่อทั้งตัวบุคลากรเอง องค์กร และสังคม เนื่องจากการจัดการความรู้ส่วนบุคคลเป็นการแสดงให้เห็นทักษะด้านการจัดการสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดระบบอย่างดีเยี่ยมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงาน ต่อสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพเหล่านี้ก็จะสะท้อนสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานนั้น จะต้องอาศัยการจัดการความรู้ตามภารกิจหลักที่รับผิดชอบ กล่าวคือ องค์กรจะต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันทั้งระบบตลอดจนออกแบบการทำงานเนื่องจากในองค์กรล้วนมีข้อมูลมากมายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งล้วนเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเชิงบูรณาการทุกงานเข้าด้วยกัน ทั้งวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการพัฒนาตามแบบที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์หาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางาน การเลือกวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และนำกระบวนการจัดการความรู้ไปบูรณาการกับกระบวนการหลักในการปฏิบัติงาน (Niamhom, S., 2019) เมื่อได้วิเคราะห์ภาระงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือความต้องการแล้ว กระบวนการหลักในการปฏิบัติงานควรทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนาของแต่ละขั้นตอน และนำข้อมูลการวิเคราะห์มาวางแผนพัฒนา โดยกำหนดลำดับความสำคัญในประเด็นการพัฒนาแล้ว จึงวิเคราะห์หาความรู้จำเป็นในการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานและพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้ ตลอดจนกำหนดขอบเขตความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาตามแผนที่กำหนด การกำหนดขอบเขตความรู้ควรกำหนดตามประเด็นความรู้ที่มีความจำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกันแล้วจึงทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นจะจัดทำแผนการจัดการความรู้ในระยะสั้นหรือระยะยาวควรคำนึงถึงแผนการพัฒนางาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ควรดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนเพียงเพื่อการตรวจประเมินเท่านั้น เพราะนอกจากจะส่งผลให้ปัญหาขององค์กรไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการพัฒนาทั้งระบบ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างการนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (Samerja, N., 2015) ทั้งนี้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมกันได้แก่ เป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนางาน และเป้าหมายการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Wijarn, B., 2019) นอกจากนั้น การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้ว และองค์ความรู้เหล่านี้จะถูกพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่สิ้นสุดเรียกว่า “วงจรแห่งการเรียนรู้” สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เพื่อสนับสนุนการบริหารงาน สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างเครือข่ายการ

เรียนรู้ และสร้างข้อบรรลุผลในกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ในองค์กรหรือการสร้างเหมืองข้อมูล การออกแบบรูปแบบธุรกิจ (Business Model) เป็นต้น การนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการบริหารงานได้อย่างมีประโยชน์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยคลังความรู้ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์กร (Natarajan, G., & Shekhar, S., 2010) กล่าวคือ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สามารถดึงความรู้ที่ฝังลึกของบุคลากรแม้เพียงน้อยนิดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ การใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้จากแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม

การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันธุรกิจสตาร์ทอัพ

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตก้าวหน้า อย่างมั่นคงต้องอาศัยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของระบบเศรษฐกิจปัจจุบันให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการผลักดันให้มีการนำความรู้เข้ามาพัฒนานวัตกรรมใหม่ต่าง ๆ ทางธุรกิจให้มีมูลค่าสูงขึ้น เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้นได้มีการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่า และตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นตามรูปแบบธุรกิจที่เรียกว่า Business Model เพื่อให้ง่ายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด และสะดวกในการบริหารจัดการ แต่การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศนั้นการบริหารจัดการตามกระบวนการของรูปแบบธุรกิจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถยืนได้บนขาของตัวเองได้ แต่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ และการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่าพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) / เครือข่ายทางธุรกิจ (Business Alliance) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า แบ่งปันทรัพยากร หรือแม้แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อให้ธุรกิจนั้นสามารถอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น สตาร์ทอัพที่ชื่อว่า Farmerhope ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพภาคการเกษตร ในรูปแบบธุรกิจสังคม (Social Business) ที่นำกระบวนการจัดการความรู้และข้อมูลมาช่วยแก้ปัญหาในด้านกระบวนการจัดการ เงินทุน รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันให้แก่เกษตรกรไทย เพื่อให้เกษตรกรสามารถนำความรู้ที่ผ่านการแลกเปลี่ยน ลองผิดลองถูกของผู้อื่น (เรียนรู้บนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน) มาใช้บริหารจัดการตนเองได้ดีขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Farmerhope ยังเป็นสตาร์ทอัพที่ช่วยเหลือเกษตรกรโดยการระดมเงินทุนไปช่วยเหลือชาวนา โดยได้ประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการจัดการคลังข้อมูล (Data warehouse) ของชาวนาในเครือข่าย ร่วมกับเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างปลอดภัยและโปร่งใสเพื่อนำเงินไปช่วยเหลือชาวนา ซึ่งผู้บริจาคสามารถติดตามได้ว่าเงินของตนเองไปช่วยเหลือชาวนากลุ่มไหน จังหวัดอะไร และนำไปใช้ทำอะไรบ้าง จนไปสู่ผลลัพธ์ด้านการทำรายได้ในด้านใด นอกจากนี้ผู้บริจาคสามารถเห็นกำไรสะสมของการนำเงินไปช่วยเหลืออีกด้วย จากวิธีการของ Farmerhope นอกจากจะเป็นการยกระดับการดำเนินธุรกิจโดยการใช้สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์นั้น ยังสามารถช่วยเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของการตอบแทน ช่วยเหลือและให้บริการต่อสังคมมากไปกว่านั้นคือการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจของตนเองอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีสตาร์ทอัพ ที่ชื่อว่า YNsec ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพที่มีระบบการเลี้ยงแมลงขนาดใหญ่ด้วยระบบอัตโนมัติตลอด 24 ชม. ด้วยกำลังผลิต 20,000 – 25,000 ตันต่อปี มีกระบวนการนำการจัดการความรู้ด้วยวิธีการศึกษา ทดลองกระบวนการพัฒนาวิธีการเลี้ยงและระบบการให้อาหารแมลงจนได้วิธีการที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง เป็นการลองผิดลองถูกจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของธุรกิจจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ประกอบการรายอื่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแมลง และผลิตแมลงที่มีลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของตนเองทั้งในด้านขนาด และคุณค่าทางโภชนาการ จากการกล่าวถึงตัวอย่างของธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความรู้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่สามารถเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา ยกย่องคุณภาพหรือกระบวนการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี หากผ่านกระบวนการจัดการ และเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับประเภทและรูปแบบธุรกิจของตนเอง จากการกล่าวถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ในธุรกิจในช่วงต้นจะพบว่า ธุรกิจภาคการเกษตร หรืออาหารมีความใกล้ชิดกับคนไทยมาโดยตลอด อีกทั้งยังเป็นอาชีพพื้นฐานของคนไทยมาช้านาน ซึ่งประเทศไทยมีความได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ และทรัพยากรมากที่สุดเมื่อเปรียบกับนานาประเทศทั่วโลก หากธุรกิจสามารถสร้างความร่วมมือทางเครือข่ายและนำความรู้ หรือประสบการณ์มาใช้ร่วมกับรูปแบบธุรกิจ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ก็จะสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน

รูปแบบธุรกิจ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายถึงกระบวนการ หรือช่องทางของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ หลักการ และแผนงานของธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งเป็นการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กรที่จะใช้ดำเนินการทำงานร่วมกับเครือข่ายธุรกิจ หรือผู้ร่วมงานในการผลิต การตลาด การจัดส่ง และนำเสนอคุณค่าของสินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับการลงทุน เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร ความเข้มแข็งในการแข่งขัน และความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาวผ่านการนำการจัดการความรู้ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนของธุรกิจ นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจในช่วงต้นต่าง ๆ Osterwalder, A., (2010) ได้เสนอแนวทางตามรูปแบบธุรกิจของ Canvas ร่วมกับแนวทางการจัดการความรู้เฉพาะด้านเพิ่มเติมเอาไว้ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP) เป็นการนำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยจะต้องอาศัยข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ผลิตหรือนำเสนอออกไป หากธุรกิจสามารถเห็นถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้เร็ว และสามารถตอบสนองได้อย่างทันเวลา ก็จะสามารถทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าได้เหมาะสมที่สุด เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพกาแฟดอยช้าง ที่ถ่ายทอดเรื่องราวและกลวิธีผ่านการช่วยเหลือเกษตรกรชาวดอย และบรรยายถึงขั้นตอนที่จะได้มาซึ่งกาแฟธรรมชาติ ซึ่งการนำเสนอคุณค่าในรูปแบบดังกล่าว ช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าถึงความรู้และเข้าใจในกระบวนการที่จะได้มาซึ่งเมล็ดกาแฟคั่วคุณภาพดี ดังนั้นการนำเสนอคุณค่าที่ดีจึงช่วยยกระดับแบรนด์ของสินค้าและยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์อีกด้วย

2. กลุ่มลูกค้า (Customer Segment: CS) เป็นการตอบคำถามของธุรกิจจะสร้างคุณค่าในสินค้าและบริการเพื่อใคร ดังนั้นธุรกิจจะต้องอาศัยข้อมูลความรู้ และการจัดการความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยการตลาดเพื่อหา กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับสินค้าและบริการที่ผลิตออกมา เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพ Traveligo ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพสาย Travel Tech ที่นำเอา AI Chatbot มาช่วยตอบคำถามจากกลุ่มลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Real Time) โดยเมื่อกลุ่มลูกค้ามีข้อสงสัย หรือมีปัญหาใดสามารถที่จะใช้บริการนี้ได้ตลอดเวลา โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศด้วยวิธีเหมืองข้อมูลเพื่อให้ระบบคอมพิวเตอร์จัดเก็บ และเรียนรู้พฤติกรรมและข้อความของกลุ่มลูกค้า ซึ่งสามารถช่วยลดจำนวนพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานให้แก่ธุรกิจได้

3. ช่องทางเข้าถึง (Channels: CN) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ จะจัดส่งผลิตภัณฑ์ออกไปยังมือลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งในองค์ประกอบข้อนี้การจัดการความรู้จะอยู่ในส่วนของการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมเข้าถึงสินค้าและบริการของลูกค้า และควรคำนึงถึงศักยภาพว่าสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ในทุกระยะของการขายสินค้าด้วยหรือไม่ การดูแลใส่ใจทุกช่วงการส่งมอบคุณค่าย่อมทำให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันในระยะยาว ซึ่งในองค์ประกอบนี้

องค์กรสามารถเรียนรู้และศึกษาได้จากแนวทางปฏิบัติที่ดี บทเรียนที่ดีขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพแอร์พอเทลส์ ซึ่งให้บริการขนส่งและรับฝากสัมภาระ ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถเดินทางตัวเปล่า แบบไม่ต้องเหนื่อยขนกระเป๋าติดตัวไปด้วย ซึ่งมีทั้งบริการรับส่งกระเป๋าจากเคาน์เตอร์ในสนามบินไปที่พัก หรือรับจากที่พักไปส่งสนามบิน โดยผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงช่องทางเพื่อขอรับบริการผ่านเว็บไซต์ ซึ่งจะมีระบบแจ้งเตือนติดตาม (Tracking) เมื่อสัมภาระถึงจุดหมายปลายทางได้ตลอดเวลา

4. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship: CR) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้ายังคงไว้วางใจองค์กร ธุรกิจควรระบุประเภทของความสัมพันธ์ที่ต้องการสร้างกับกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนลงไปว่าเน้นหนักในเรื่องใดบ้าง ควรการจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเน้นหนักได้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น ซึ่งการให้ความสำคัญในองค์ประกอบนี้ องค์กรสามารถใช้วิธีการสร้างและวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้ารายบุคคลด้วย ทั้งนี้การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) เพื่อช่วยให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันช่วยให้เกิดแหล่งรวมความรู้และประโยชน์อื่น ๆ ที่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กร (ผู้ให้บริการ) กับลูกค้า (ผู้รับบริการ) สามารถใช้งานร่วมกันได้ และนอกจากนั้นเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่แตกต่างกันก็สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพฟาร์มโตะ ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพสร้างเครือข่ายเกษตรกรให้สามารถขายสินค้าของตัวเองได้โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง โดยสินค้าจะส่งตรงไปยังผู้บริโภคได้ทันที ฟาร์มโตะเป็นสตาร์ทอัพที่นำเสนอสายสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและเกษตรกรในรูปแบบใหม่ที่ให้ผู้บริโภคและเกษตรกรเข้ามาเจอกัน ผ่านวิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้บริโภคจะจองสินค้าจากฟาร์มเกษตรกรไว้ และสามารถเดินทางมาดูสวนผัก หรือฟาร์มเหล่านั้นได้ตลอดเวลา และเมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยว ทางเกษตรกรก็จะส่งผลผลิตไปให้ผู้บริโภคได้รับประทานทันที สด ใหม่ และได้คุณค่าทางโภชนาการที่ช่วยให้ผู้บริโภคบริโภคประโยชน์เต็มที่

5. ทรัพยากรที่มี (Key Resource: KR) ทรัพยากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและจำเป็นในการทำธุรกิจ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็น กล่าวคือ นอกจากทรัพยากรสินแล้ว ทีมงานก็ถือเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และเป็นประเด็นสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรเมื่อพนักงานลาออก หรือเกษียณออกไป ทั้งนี้ทรัพยากรที่ดีและมีคุณภาพเป็นต้นทางของความสามารถในการสร้างและนำเสนอคุณค่าเข้าถึงตลาด สร้างความคงอยู่และส่งเสริมสมรรถนะการแข่งขันด้วย เช่น ซอฟต์แวร์ HR for Startup ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่สามารถจัดทากรอบงานรูปแบบล่าสุดที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถค้นหาพนักงานที่ดีที่สุด เพื่อสื่อสารกับลูกค้าได้ดีขึ้นโดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าในระบบ นอกจากนี้ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ง่ายและรวดเร็วผ่านซอฟต์แวร์ระบบ

6. งานหลักที่ทำ (Key Activities: KA) สิ่งที่สำคัญคือการสร้างกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างระบบซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน โดยหลักการคือ การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ในการหาโซลูชันสำหรับแก้ไขปัญหาหรือเพื่อหาวิธีการจัดการงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพ Take Me Tour ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพทางด้านการท่องเที่ยว ที่ใช้รูปแบบของการถามตอบออนไลน์เข้ามาช่วยให้บริการลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Real Time) ได้ตลอดเวลา โดยมีแนวคิดจากการลดต้นทุนในการจ้างพนักงานประจำเคาน์เตอร์ และลดปัญหาในด้านค่าใช้จ่ายหรือค่าล่วงเวลาของธุรกิจได้

7. หุ้นส่วนหลัก (Key Partner: KP) หุ้นส่วนหลักหรือเครือข่ายพันธมิตรช่วยได้ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมในส่วนที่ทำได้ หรือลดความเสี่ยงของธุรกิจ ในหลายกรณีหุ้นส่วนหลักมักกลายเป็นผู้ร่วมทุนด้วย เพื่อร่วมแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงความเสียหายและผลประโยชน์ร่วมกัน นำมาซึ่งการถ่ายโอนความรู้ และความรับผิดชอบร่วมกัน และจากหลากหลายเหตุผลการสร้างความร่วมมือได้กลายเป็นรากฐานที่สำคัญของโมเดลทางธุรกิจจำนวนมากที่เลือกสร้างพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ หรืออาจทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีคุณภาพและหลากหลายเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพฟาร์มโตะ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาด้าน

การมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิด "เกษตรแบ่งปัน" คือ ผู้บริโภคสามารถเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของผลผลิตร่วมกับเกษตรกรได้ตั้งแต่ก่อนเพาะปลูกเพื่อจ่ายเงินซื้อผลผลิตล่วงหน้า นอกจากนี้หากเกษตรกรกลุ่มใดที่มีผลผลิตไม่เพียงพอสามารถที่จะใช้เครือข่ายในการนำผลผลิตของเกษตรกรอื่นในรอบการปลูกนั้น ๆ มาใช้ร่วมกันได้ เพื่อแก้ไขปัญหาผลผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค

8. ต้นทุน (Cost Structure: CS) โครงสร้างต้นทุนเป็นบทรูปของค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการสั่งสมประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อขับเคลื่อนให้วงจรธุรกิจยังเดินต่อไปได้ และเพื่อเพิ่มคุณค่าธุรกิจ มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพ Fair Chain Foundation ซึ่งนำเทคโนโลยี “บล็อกเชน” มาสนับสนุนให้เกษตรกรเพาะปลูกโกโก้ให้ได้รับเงินสนับสนุนอย่างเป็นธรรม โดยที่ Fair Chain Foundation จะผลิตช็อกโกแลตแท่งที่มีคิวอาร์โค้ดกำกับอยู่ เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถส่งเงินดิจิทัลสนับสนุนไปยังเกษตรกรโดยไม่ต้องผ่านคนกลาง แต่ใช้วิธีการผ่านบล็อกเชนโดยทำการแสกนคิวอาร์โค้ดจะแสดงต้นทุนการผลิตช็อกโกแลตแท่งนี้ว่ามีต้นทุนเท่าไร ยิ่งกว่านั้นยังมีจีพีเอส แสดงให้เห็นว่าต้นโกโก้ที่นำผลของมันมาใช้ผลิตโกโก้ต้นมันอยู่ตรงไหน

9. รูปแบบรายได้ (Revenue Streams: RS) การพิจารณารายได้ในแต่ละส่วนที่เข้ามาในระบบผ่านรูปแบบธุรกิจจะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการสร้างมูลค่าที่เหมาะสม ซึ่งในการกำหนดรูปแบบรายได้นั้นผู้ประกอบการต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์และความรู้ในวงการธุรกิจ ผ่านการลองผิดลองถูกเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) ในการค้นหาช่องทางให้ได้มาซึ่งรายรับ รวมไปถึงการกำหนดแผนธุรกิจสามารถแยกแยะกิจกรรมที่พิจารณาแล้วไม่น่าจะก่อให้เกิดรายได้ให้เห็นได้เด่นชัดยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้สามารถนำเสนอสิ่งที่มีความคุ้มค่าเพียงพอ เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพ Take Me Tour นอกจากจะมีรูปแบบรายได้จากการให้บริการที่ปรึกษาด้านการท่องเที่ยวแล้ว ยังมีรูปแบบรายได้อื่น ๆ จากการนำเสนอบริการในรูปแบบไกด์พาเที่ยวไทย และการฝึกภาษาได้อีกด้วย ซึ่งทำให้ธุรกิจ Take Me Tour สามารถสร้างรายได้ ได้เพิ่มขึ้นจากหลากหลายช่องทาง

การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้น การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรธุรกิจทุกประเภท ซึ่งหากมีการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ร่วมกับการมีรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจนจะช่วยให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะหากมีการเจาะลึกไปถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจนั้นจะพบว่าแต่ละส่วนประกอบย่อมมีหน้าที่และความสำคัญเชื่อมโยงระหว่างกันทั้งระบบในรูปแบบธุรกิจของสตาร์ทอัพหรือธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้นั้นสิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้ ก็คือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแบ่งปันวัตถุดิบ การสร้างความร่วมมือทางด้านการตลาด และที่สำคัญคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสั่งสมประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อสามารถย่นระยะเวลาการดำเนินงานสร้างความเข้มแข็ง และได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสตาร์ทอัพ และสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการบริหารจัดการขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการได้อย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการจัดการความรู้จะสัมฤทธิ์ผลมากหรือน้อยเพียงใดปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญนั่นก็คือ “สมาชิกทุกคนขององค์กร” ที่จะเป็นคลังความรู้ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงหากองค์กรตระหนักถึงทรัพยากรประเภท ทุนมนุษย์ ที่เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จนกระทั่งองค์กรสมรรถนะสูงตามลำดับซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยังช่วยขยายฐานความรู้ขององค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตได้มากยิ่งขึ้น

เช่น การจัดการความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ด้วยการสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบ Co-working space การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีอิสระ โดยไม่จำกัดพื้นที่เฉพาะในหน่วยงาน มีกิจกรรมในการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความชำนาญงานกับบุคลากรใหม่ การสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคลากร ลดการหวงแหนความรู้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวสามารถช่วยสร้างโอกาสที่ดีและสร้างพื้นที่ที่สามารถลดความเป็นทางการในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติใหม่ ความคิดหรือไอเดียใหม่ การเกิดนวัตกรรมใหม่ รวมถึงช่วยสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคธุรกิจที่เครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนของการจัดการความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล องค์กรจะต้องแปลงความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของเอกสารไปสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา สะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้ยังสามารถช่วยในการสงวนรักษาความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้เขียนพิจารณาแล้วพบว่า ปัจจุบันธุรกิจสตาร์ทอัพได้มีกำลังการขยายตัวมากขึ้น และมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจากการเป็นผู้ประกอบการรายเดียว ไปสู่การพึ่งพาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจในการแบ่งปันทรัพยากร การทำการตลาดจัดการความรู้ในการบริหารธุรกิจรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แก้ปัญหาทางด้านการแข่งขันกับนานาประเทศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้ (Vongprasert, C., 2005) อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทางภาครัฐจะมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ ให้เกิดการเติบโต เพื่อกระตุ้นและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ แต่ก็ยังพบว่า ไม่ได้มีการมุ่งเน้นถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ จึงเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ มาตรฐานผลผลิต และการจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน ดังนั้น หากจะแก้ไขปัญหาในส่วนดังกล่าวจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่เน้นการเรียนรู้บนความรู้ของผู้อื่นพร้อมแนวปฏิบัติที่ดีหรือปรับใช้ให้เหมาะสม (Kaenchuwongk, M., 2015) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เรื่องสตาร์ทอัพของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการส่งเสริม แก้ปัญหาและช่วยขับเคลื่อน ยกระดับมาตรฐาน คุณภาพของสินค้าและบริการ และเพื่อความอยู่รอดของภาคธุรกิจไทย

Reference

- Bank of Thailand. (2019). *Business competition*. Retrieved 2019, December 09, from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_23Aug2019.aspx
- Cheejang, S. (2018). Higher education and knowledge-based society. *Dusit Thanee Journal*, 2(2), 19-41. (In Thai)
- Cheong, R.K.F., & Tsui, E. (2015). From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 175-193.
- Davenport, T.H. (2017). *Information Technologies for Knowledge Management*. In Ichijo, K., & Nonaka, I. (Eds.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, (pp.97-117), New York, NY: Oxford University Press.
- Fiscal Policy Office. (2016). *Report of the policy to drive small and medium business enterprises*, Bangkok: Fiscal Policy Office. (In Thai)
- Frاند, J., & Hixon, C. (2019). Personal Knowledge Management: Who? What? Why? When? Where? How?. International Public Company Limited. *Journal of Business Administration*, 35(113), 41-66.
- Huggins, R & Johnston, A. (2009). Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. *Growth and Change*, 40(2), 227-259.
- Kaenchuwongk, M. (2015). *A Model of Knowledge Sharing and Transferring to Value Creation of Thai SMEs*. (Doctoral dissertation) Khon Kaen University. (In Thai)
- Kenan Institute Asia. (2015). *Online meeting report of the competitive of business and human*, Bangkok: Kenan Institute Asia. (In Thai)
- Natarajan, G., & Shekhar, S. (2010). *Knowledge management: Enabling business growth*. Malaysia: Mc Graw-Hill.
- Niamhom, S. (2019). *Agency Knowledge Management Guidelines*. Retrieved 2019, November 30, from https://do.eg.mahidol.ac.th/km61/images/pic/kmdept/km_act/km_act.pdf
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2018). *Situation of Small and Medium Enterprises 2018 report*, Bangkok: Office of Policy and Planning. (In Thai)
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2016). *Knowledge Management: KM The interview of directors*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission. (In Thai)
- Samerja, N. (2015). *Knowledge management into excellence*, Retrieved 2019, November, from <http://bankha.ratchaburi.doe.go.th/images/KM/kmbest.pdf>
- Spink, A and Cole, C. (2005). Human information behavior: Integrating diverse approaches and information use. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(1), 25-35.

- Vongprasert, C. (2005). *Knowledge Management for Business Firms*, Bangkok, Xpernet publication. (In Thai)
- Wijarn, B. (2019). *Knowledge management strategic*, Retrieved 2019, November 30, from <http://www2.cgd.go.th/library/knowledge/KMStrategy.pdf>

ผู้เขียน

อาจารย์ ดร.นาวพล แก้วสุวรรณ

สาขาการจัดการสารสนเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

181 ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

E-mail: nawapon.k@psu.ac.th