

การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันใน SMEs ไทย

Knowledge Management for Enhancing Competitive

พัชรพร รัตนวโรภาส¹, ดร.ณิ สุวรรณคัจฉะ², พรพรรณ พรหมโพธิ์³ และ ธนศักดิ์ วหาวิศาล⁴
Patcharaporn Rattanavaropas¹, Darunee Suwannakatch², Phonphan Phrompho³
and Thanasak Wahawisan⁴

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Sripatum University, Thailand

Corresponding Author E-mail: ajanpat@gmail.com¹

Received: December 13, 2025

Revised: December 30, 2025

Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและบทบาทของการจัดการความรู้ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม สร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

บทความนี้ วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ ความรู้เชิงชัดแจ้ง ความรู้โดยนัย กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยความสำเร็จในการนำไปประยุกต์ใช้ใน SMEs ไทย ผลการศึกษาพบว่า SMEs ที่มีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดการสูญเสียความรู้ พัฒนาทักษะบุคลากร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนากิจการจัดการความรู้ใน SMEs ไทยจึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, ศักยภาพการแข่งขัน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,

Abstract

This academic article aims to examine the concept and role of knowledge management in enhancing the competitive capability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand, particularly in the context of rapid economic, technological, and competitive changes. Knowledge management is recognized as a crucial tool that enables organizations to systematically create, collect, share, and apply knowledge, leading to improvements in operational efficiency, innovation, and organizational adaptability.

This study employs a literature review approach, drawing upon academic articles, research studies, and relevant reports to analyze key components of knowledge management, including explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge management processes, and critical success

factors for implementation in Thai SMEs. The findings indicate that SMEs with effective knowledge management systems can improve work efficiency, reduce knowledge loss, enhance employee skills, and achieve sustainable competitive advantages.

Therefore, promoting and developing knowledge management practices in Thai SMEs is an essential strategy for strengthening competitive capability and supporting the long-term economic growth of the country.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Capability, Small and Medium-Sized Enterprises

บทนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ได้กลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนองค์กรให้สามารถสร้างนวัตกรรม ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนสูง สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมักประสบกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งทุน เวลา และบุคลากร การจัดการความรู้เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการใช้ศักยภาพภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และการตอบสนองต่อตลาด (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995)

ในบริบทของ SMEs ไทย ปัจจัยเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม เช่น ลักษณะความเป็นครอบครัวของกิจการ การสื่อสารแบบอิงความสัมพันธ์ และการพึ่งพาประสบการณ์ปากต่อปาก มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการสืบทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ความรู้แบบนัย (tacit knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะการผลิตหรือความชำนาญด้านการจัดการลูกค้า มักสูญหายเมื่อบุคลากรสำคัญลาออกหรือเกษียณ หากไม่มีระบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ความสามารถในการแข่งขันของ SMEs จะถูกบั่นทอน (Nonaka & Takeuchi, 1995; Zack, 1999)

งานวิจัยด้านการจัดการความรู้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการหลัก เช่น การสร้างความรู้ การจับเก็บความรู้ การแจกจ่าย และการใช้งานความรู้ ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งจากเทคโนโลยี ข้อกำหนดกระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงองค์กรรวม (Alavi & Leidner, 2001) อย่างไรก็ตาม SMEs มักมีความสามารถในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำกัด จึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทาง KM ที่ยืดหยุ่นและคุ้มค่าต่อบริบท เช่น การใช้เครือข่ายชุมชน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ภายในชุมชนธุรกิจ หรือการจัดทำคู่มือปฏิบัติ (best practices) ที่เน้นการถ่ายโอนความรู้แบบเป็นขั้นตอน (Davenport & Prusak, 1998)

บทความนี้มุ่งศึกษากรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ใน SMEs ไทย โดยวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและอุปสรรคที่สำคัญ ตลอดจนเสนอชุดมาตรการเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ในระดับทั้งองค์กรและระบบนิเวศทางธุรกิจ การศึกษานี้คาดหวังว่าจะช่วยเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยที่เชื่อมโยงทฤษฎีการจัดการความรู้กับบริบทเฉพาะของ SMEs ไทย และให้แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ นักพัฒนานโยบาย และผู้ให้บริการสนับสนุนในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาศักยภาพที่มุ่งเป้าไปยังการรักษาและขยายทุนความรู้ภายในชุมชนธุรกิจท้องถิ่น (Alavi & Leidner, 2001; Zack, 1999)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหมาย แนวคิด และกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)





2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ไทย ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

3. เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของ SMEs ไทย โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งเน้นการสร้างรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ (Alavi & Leidner, 2001) Davenport และ Prusak (1998) อธิบายว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงการจัดการข้อมูลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่เป็นการผสมผสานระหว่างคน กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อให้ความรู้ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Nonaka และ Takeuchi (1995) เสนอแนวคิดการสร้างความรู้ขององค์กรผ่านแบบจำลอง SECI ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสังคมวิวัฒน์ (Socialization) การอธิบายเป็นรูปธรรม (Externalization) การผสมผสาน (Combination) และการทำให้เป็นส่วนหนึ่งของตนเอง (Internalization) แนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการอธิบายการเปลี่ยนผ่านระหว่างความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้โดยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจ

การจัดการความรู้กับความสามารถในการแข่งขัน

ความรู้ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ตามแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View: RBV) ซึ่งระบุว่า องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ หากมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายได้ยาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะความรู้เชิงประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

Zack (1999) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีกว่า สามารถพัฒนานวัตกรรม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็วกว่า งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้า (Gold, Malhotra, & Segars, 2001)

การจัดการความรู้ในบริบทของ SMEs

แม้การจัดการความรู้จะได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรขนาดใหญ่ แต่ SMEs กลับเผชิญข้อจำกัดหลายประการ เช่น งบประมาณจำกัด โครงสร้างองค์กรไม่เป็นทางการ และการพึ่งพาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นหลัก (Wong & Aspinwall, 2004) อย่างไรก็ตาม SMEs มีข้อได้เปรียบด้านความยืดหยุ่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการ

งานศึกษาหลายชิ้นระบุว่า รูปแบบการจัดการความรู้ใน SMEs ควรเน้นความเรียบง่าย ความคุ้มค่า และการบูรณาการเข้ากับการทำงานประจำ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (learning by doing) การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Wong & Aspinwall, 2004; Durst & Edvardsson, 2012)



การจัดการความรู้ใน SMEs ไทย

ในบริบทของ SMEs ไทย การจัดการความรู้ยังคงเผชิญความท้าทายจากวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นกันเอง การถ่ายทอดความรู้แบบไม่เป็นทางการ และการขาดระบบสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม งานวิจัยในประเทศพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ แต่ยังคงขาดความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ และขาดเครื่องมือหรือแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปใช้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565)

ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของ SMEs ไทย จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนให้ SMEs สามารถใช้ความรู้เป็นฐานในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและความครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และศักยภาพการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย การวิจัยเชิงปริมาณมุ่งศึกษาระดับการจัดการความรู้และความสัมพันธ์กับศักยภาพการแข่งขัน ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งอธิบายบริบท ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้จริง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร และพนักงานระดับหัวหน้างานของ SMEs ไทย ในภาคการผลิต การค้า และบริการ กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนประมาณ 300 ราย ซึ่งถือว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10-15 ราย โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการความรู้และการดำเนินธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการจัดการความรู้ในองค์กร ครอบคลุมด้านการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากความรู้

ระดับศักยภาพการแข่งขันของ SMEs เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้า

เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน SMEs ไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวหรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลทุกคน และรักษาความลับของข้อมูลตามหลักจริยธรรมการวิจัย



การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับศักยภาพการแข่งขัน ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและจัดหมวดหมู่ข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวคิดและกรอบทฤษฎีการจัดการความรู้ในบริบทของ SMEs

ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ SMEs ไทยประกอบด้วยกระบวนการหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ โดยกรอบแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงและสามารถอธิบายบริบทของ SMEs ได้อย่างเหมาะสม คือ แบบจำลองการสร้างความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi (SECI Model) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านระหว่างความรู้โดยนัยและความรู้โดยชัดแจ้ง นอกจากนี้ แนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View) ชี้ให้เห็นว่า ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs

2. ผลการศึกษาบทบาทของการจัดการความรู้ต่อศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด การพัฒนานวัตกรรม และประสิทธิภาพการดำเนินงาน องค์กรที่มีระดับการจัดการความรู้สูงมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่มีระดับการจัดการความรู้ต่ำอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในระยะยาว

3. ผลการศึกษารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ SMEs ไทย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ SMEs ไทยควรเป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่น และสามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานประจำได้ โดยกระบวนการที่ได้รับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้มีความชำนาญไปยังพนักงานใหม่ ทั้งนี้ SMEs ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารออนไลน์ หรือสื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร มาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้ มีแนวโน้มที่จะใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของ SMEs ไทย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยสนับสนุนสำคัญในการจัดการความรู้ของ SMEs ไทย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ในขณะที่อุปสรรคหลัก ได้แก่ การขาดความรู้ความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ และการขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ

5. ผลการเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

จากผลการวิจัย สามารถสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของ SMEs ไทย ได้แก่ (1) การส่งเสริมบทบาทผู้นำเชิงความรู้ของผู้บริหาร (2) การพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ (3) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและคุ้มค่าเป็นเครื่องมือสนับสนุน และ (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวมีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทยอย่างยั่งยืน



อภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันใน SMEs ไทย สามารถอภิปรายได้ตามประเด็นสำคัญดังนี้

ประการแรก ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi และ Leidner (2001) ที่มองการจัดการความรู้เป็นระบบที่บูรณาการคน กระบวนการ และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ การนำแบบจำลอง SECI ของ Nonaka และ Takeuchi มาอธิบายบริบทของ SMEs ไทย ช่วยสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านความรู้โดยนัยสู่ความรู้โดยชัดแจ้งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะองค์กรที่มีโครงสร้างไม่เป็นทางการและเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์

ประการที่สอง ผลการวิจัยที่พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ไทย สนับสนุนแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View) ของ Barney (1991) ซึ่งระบุว่าทรัพยากรที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบ เช่น ความรู้และความเชี่ยวชาญภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน SMEs ที่มีการจัดการความรู้ในระดับสูงจึงสามารถพัฒนานวัตกรรม ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zack (1999) และ Gold et al. (2001)

ประการที่สาม รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ SMEs ไทยตามผลการวิจัย คือ รูปแบบที่เรียบง่าย ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการทำงานประจำ มากกว่าการลงทุนในระบบเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Wong และ Aspinwall (2004) และ Durst และ Edvardsson (2012) ที่ชี้ว่า SMEs ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานที่คุ้มค่า ซึ่งสะท้อนลักษณะเฉพาะของ SMEs ไทยที่มีทรัพยากรจำกัด แต่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

ประการที่สี่ ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคที่พบจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำเชิงความรู้ (Knowledge Leadership) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในขณะที่อุปสรรคด้านความเข้าใจเชิงระบบ ข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ เป็นประเด็นที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยใน SMEs หลายประเทศ รวมถึงบริบทของไทย ซึ่งชี้ให้เห็นความจำเป็นในการออกแบบแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรขนาดเล็ก

โดยสรุป ผลการอภิปรายชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ไทย การนำแนวคิดและรูปแบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของ SMEs ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 ผู้ประกอบการและผู้บริหาร SMEs ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในฐานะกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงความรู้ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการสูญหายของความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล





1.2 องค์กร SMEs ควรพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทและข้อจำกัดของตนเอง โดยเน้นกระบวนการที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานประจำ เช่น การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

1.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเลือกใช้เครื่องมือที่มีต้นทุนต่ำและคุ้มค่า เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารออนไลน์ แพลตฟอร์มสื่อสารภายในองค์กร หรือสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้โดยไม่ก่อให้เกิดภาระด้านงบประมาณแก่ SMEs

1.4 การพัฒนาบุคลากร ควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ และจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.5 หน่วยงานภาครัฐและองค์กรสนับสนุน SMEs ควรออกแบบนโยบายและโครงการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของ SMEs ไทย เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ประกอบการ และการให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้เชิงระบบ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

2.1 การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยัง SMEs ในอุตสาหกรรมหรือพื้นที่ภูมิภาคที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพหรือกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อทำความเข้าใจกลไกและกระบวนการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จใน SMEs ไทยอย่างละเอียด

2.3 การวิจัยในอนาคตอาจพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุหรือทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของตัวแปรแทรกซ้อน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และศักยภาพการแข่งขัน

2.4 ควรมีการศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์หรือระบบวิเคราะห์ข้อมูล ต่อการยกระดับการจัดการความรู้และความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทยในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44–61.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45–58.

