

ปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้
ในการสร้างคุณค่าของ SMEs ไทย
A Factors Enabling to Knowledge Sharing and Transferring
to Value Creation of THAI SMEs

ดร.มีแสน แก่นขวงค์^{1*}
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภัศร์ วงษ์ประเสริฐ²

¹ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร/อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ขอนแก่น

E-mail: meesaen@gmail.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสารสนเทศและการสื่อสาร
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

E-mail: chollabhat@gmail.com

บทคัดย่อ : บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ในการสร้างคุณค่าธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs โดยมีคำถามวิจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยความสำเร็จที่ธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าได้แก่อะไรบ้าง การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้เทคนิคสโนวบอลล์ และกลุ่มตัวอย่างจากธุรกิจที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศคือธุรกิจของคนไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมวิสาหกิจขนาดและการย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศและได้รับรางวัลจากองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 7 ประเภทธุรกิจๆ ละ 2 องค์กร ประกอบด้วยผู้ประกอบการ 14 คนและพนักงานประจำ 19 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมกับผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างไม่เป็นทางการ โดยแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้แนวคิด SECI Model ของ Nonaka & Takeuchi [14] และการถ่ายโอนความรู้ที่ใช้แนวคิดของ Karl-Erik [17] และการสร้างคุณค่าที่เป็นเป้าหมายขององค์กรในมุมมอง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านสมรรถนะ และได้ไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษารวมถึงการเปิดประเด็นการสนทนาที่ไม่ได้เตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้เข้าถึงปรากฏการณ์เป็นไปอย่างเปิดกว้าง หลังจากนั้นได้นำเอาผลที่ได้มาสร้างกลุ่มข้อมูลและจัดหมวดหมู่เพื่อเป็นแบบในการสัมภาษณ์เชิงลึกแก่ผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อไป พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแนวคำถามไปเรื่อยๆ จนหมวดหมู่ที่สร้างนั้นเริ่มเป็นแบบแผน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ในการสร้างคุณค่าธุรกิจของ SMEs มี 2 ประเภท ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 1.1) การมีเป้าหมายทางธุรกิจ 1.2) การทำตัวเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน 1.3) การสร้างแรงจูงใจ 1.4) การยอมรับพนักงานที่มีความรู้มากกว่าตนเอง 1.5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสั่งการและการถ่ายโอนความรู้ในวิธีการทำงานในการผลิต เป็นต้น 2) ปัจจัยภายนอกมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 2.1) ความสัมพันธ์ของกิจการกับผู้ก่อตั้งมีมาก่อน 2.2) การมีผลประโยชน์ร่วมกันกับเจ้าของธุรกิจดั้งเดิม 2.3) การยอมรับเครือข่ายภายนอกที่มีความรู้มากกว่าตนเอง 2.4) องค์กรที่ให้การสนับสนุนกิจการของผู้ก่อตั้งทั้งภาครัฐ เอกชน หรือกลุ่มที่จัดตั้งของธุรกิจด้วยตนเอง 2.5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น

คำสำคัญ : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัจจัยสู่ความสำเร็จ การสร้างคุณค่า

Abstract : This research paper aims to study the factors that facilitate the knowledge sharing and transferring to value creation of Small and Medium Enterprises or SMEs. The research question is what are key success factors for SMEs can create value to their business. This research is qualitative research and using phenomenology research. The selection of the key informant using snowball sampling technique by researcher asked a courtesy to the president of the Northeastern of Small and Medium Enterprises Association to Nominated entrepreneurs with the following features : 1) To be member of the Northeastern of Small and Medium Enterprises Association. 2) To be Thai business owner. 3) Export company only . 4) The business is awarded by private enterprise or government agencies can be considered a successful business, which have selected seven types of businesses and have chosen two organizations per types of businesses. They have comprised of 14 owners and 19 permanent staffs and data collection using in-depth interviews with key informants and the researcher talked unofficially too. The question used in the interview was based on literature review and related research in the knowledge sharing concept of the SECI Model of Nonaka & Takeuchi [14] and the knowledge transferring concept of Karl-Erik [17] and the value creation is the goal of the organization in view of three areas: 1) Customer value 2) Products. 3) Competency. They have been used in in-depth interviews to collect information to cover the issues they want to study, as well as to open up unspoken dialogues to gain access to the phenomenon. Subsequently, the results were generated, and categorized as in-depth interviews with key informants. The question was raised until the category was created.

The data is stored and analyzed in the same process. The researcher analyzed the data and collected the data to be processed together.

The results of this study showed that the factors contributing to knowledge sharing and knowledge transferring into create business value of SMEs are two types: 1) The internal factors are four types : 1.1) The business goals; 1.2) Act as a role model; 1.3) Motivation; and 1.4) Acceptance of knowledgeable employees 1.5) The use of information technology to direct and transfer knowledge in how to work in production. 2) the external factors are five types : 2.1) The relationship of the founder's business; 2.2) The mutual benefit; 2.3) Accepting external networks who have more knowledge than themselves; 2.4) The organization that support the founders of government; and 2.5) The use of information technology and communication.

Keywords: Factor Enabling, Knowledge Sharing, Knowledge Transferring, Small and Medium Enterprises, Value Creation.

บทนำ

การดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า SMEs ที่หล่อเลี้ยงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยที่เป็นแหล่งจ้างแรงงานและจุดกำเนิดของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ โดยใช้เงินทุนไม่สูงนักในการก่อตั้งกิจการ [5] ; [3] เป็นแหล่งเชื่อมโยงหรือส่งต่อผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้ผลิตหรือธุรกิจขนาดใหญ่ [12] จากความสำคัญนี้ภาครัฐได้ช่วยสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ SMEs ตามที่ประกาศในแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ที่สอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ยึดหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้สนับสนุนการปรับตัวไปสู่เศรษฐกิจที่ใช้ฐานความรู้ โดยเน้นการประกอบกิจการผ่านระบบ

การเรียนรู้พร้อมการถ่ายทอดความรู้ให้ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจพร้อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดยผ่านระบบการบ่มเพาะที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ร่วมกันของ SMEs ได้แก่ การให้คำปรึกษาเบื้องต้นหรือเชิงลึกหรือมอบหมายที่ปรึกษามาเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อีกโครงการหนึ่ง ได้แก่ โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation Program: NEC) ถือเป็นโครงการที่ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเริ่มธุรกิจ ที่เป็นการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการที่สนใจที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เริ่มต้นที่มีต้นทุนไม่สูงมากนัก ที่มักจะมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมนำมาผสมในผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจของ

ตนเองหรือเรียกว่าธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) ที่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการแนวเศรษฐกิจใหม่ของประเทศ [4]

ดังนั้นเมื่อกิจการหรือบริษัทใดมีความรู้ในการดำเนินการธุรกิจที่เหมาะสมและมีการนำเอาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจมาใช้อย่างเป็นระบบแล้วก็จะส่งผลให้การลงทุนธุรกิจมีความเสี่ยงน้อยลง เพราะความรู้ที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนั้นเปรียบเสมือนองค์กรที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านประสบการณ์ที่มีผลสำเร็จมาก่อนแล้ว [2] อีกทั้งยังป้องกันการสูญเสียความรู้ขององค์กรที่ยังรักษาความความชำนาญและเชี่ยวชาญ การที่จะบรรลุเรื่องดังกล่าวนี้ มีกระบวนการที่สำคัญก็คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้เป็นการขับเคลื่อนที่มีพลัง [10] แต่การที่จะให้เกิดผลดีและรวดเร็วย่อมต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนบางอย่างที่จะช่วยให้องค์กรเหล่านั้นสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ [9] ดังนั้นการส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ก็จะส่งเสริมให้ SMEs เกิดการเรียนรู้ที่มีความเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ตนเองและเมื่อ SMEs เติบโตและขยายตัวขึ้นก็สามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้แข็งแกร่ง สามารถที่จะแข่งขันกับนานาประเทศได้

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่มใน SMEs ไทย เพื่อพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่มใน SMEs ไทย บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของศึกษาปัจจัยเอื้อใน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่มใน SMEs ไทย โดยมีการตั้งคำถามไว้ว่า ปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ที่ธุรกิจ SMEs สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มมีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่มใน SMEs ไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยาด้วยการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการใช้เทคนิคสโนว์บอลล์ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากนายกสมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเสนอชื่อผู้ประกอบการ SMEs ที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นสมาชิกของสมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เป็นธุรกิจที่ประกอบการโดยคนไทย 3) เป็นกิจการที่ส่งสินค้าออกต่างประเทศ 4) เป็นธุรกิจที่ได้รับรางวัลหน่วยงานต่างๆ ที่รับประกันความสำเร็จทางธุรกิจ โดยเลือกเฉพาะธุรกิจที่เน้นการผลิตจำนวน 7 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทหัตถกรรม 2) ประเภทผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 3) ประเภทผลิตภัณฑ์เครื่องจักรและอุปกรณ์การเกษตร 4) ประเภทผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม 5) ประเภทเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ 6) ประเภทยาและสมุนไพรไทย 7) ประเภทผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องมือช่าง ผู้วิจัยได้ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากประเภทธุรกิจดังกล่าว

โดยเลือกมาธุรกิจละ 2 องค์กร เป็นจำนวน ผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 14 คน และ พนักงานประจำ จำนวน 19 คน ดำเนินการเก็บ รวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้ วิธีการสร้างคำถามด้วยการสังเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎี จากการทบทวนวรรณกรรมและ ปรากฏการณ์เกี่ยวกับเรื่องปัจจัยความสำเร็จ ที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ โอนความรู้ในการสร้างคุณค่าเพิ่ม แล้วนำมา พัฒนาแนวคำถามด้วยการนำไปทดลองใช้กับ ผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) และนำผลจากการทดลองมา ปรับปรุงแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักไปเรื่อยๆ ด้วยวิธีการใช้เทคนิค สโนว์บอลล์ ดำเนินการจัดหมวดหมู่ของแนว คำถามนั้นเริ่มคงที่เป็นแบบแผนจนถึงจุดอิ่มตัว จากการปรับปรุงแล้วจึงนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ จริง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้สำหรับการ สร้างคุณค่าเพิ่มใน SMEs ไทย ผู้วิจัยขอสรุป ผลการวิจัยด้วยการอธิบายผ่านกระบวนการก่อรูป ธุรกิจในการประกอบการในการสร้างคุณค่าเพิ่ม ที่มีรายละเอียดเกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อในการแลก เปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้สำหรับ การสร้างคุณค่าเพิ่ม พบว่ามี 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การก่อรูปธุรกิจที่เกิดจากการสืบทอด ธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 รูปแบบที่เกิดจากการสืบทอดธุรกิจ ทางสายเลือดของบิดา มารดาตนเอง ผู้สืบทอด ธุรกิจมักมีความคุ้นเคยกับธุรกิจนี้มาตั้งแต่เล็ก

และถูกบ่มเพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำ ธุรกิจ เมื่อถึงวัยที่จะรับผิดชอบได้แล้ว บิดา มารดาต้องการให้ดำเนินธุรกิจด้วยตนเองจึง ขยายกิจการครอบครัวให้แก่ผู้สืบทอดธุรกิจซึ่ง พบว่ามีปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วม กันและถ่ายโอนความรู้สำหรับการสร้างคุณค่า เพิ่ม ได้แก่

1.1.1 การทำตัวเป็นแบบอย่าง ผู้สืบทอด ธุรกิจมีการซึมซับความเป็นผู้นำและเอาแบบ อย่างที่ดีจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อรักษาฐานธุรกิจของ ตระกูลเอาไว้ด้วยการซึมซับการประพฤติปฏิบัติ ที่ดีและเป็นแบบอย่างให้แก่ลูกน้องในการเรียน รู้และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานอยู่ เสมอ โดยทายาททางธุรกิจได้เห็นแบบอย่าง การดำเนินธุรกิจจากรุ่นก่อนในการประพฤติและ ปฏิบัติตนเองต่อผู้อื่นเป็นอย่างไรที่ส่งผลให้ผล พลังงาน ลูกจ้างมีความรักและศรัทธาในฐานะ เจ้าของกิจการ ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมาก เมื่อ ลูกทีมเชื่อมั่นและศรัทธาแล้วผู้สืบทอดธุรกิจ ก็จะสามารถชี้นำในการประพฤติตัวทั้งเรื่องส่วน ตัวและเรื่องงานในแบบอย่างที่ดีที่ส่งผลให้บรรลุ เป้าหมายทางธุรกิจของตนเองในที่สุด

1.1.2 ความเชื่อและยอมรับนับถือผู้ที่มีภูมิ ความรู้มากกว่าตนเอง ผู้สืบทอดธุรกิจธุรกิจส่วน ใหญ่มักจะเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ยอมรับ นับถือผู้ที่มีภูมิความรู้มากกว่าตนเอง รับฟัง และนำมาใช้ปรับปรุงในกระบวนการธุรกิจของ ตนเอง โดยผู้สืบทอดธุรกิจได้สืบเสาะแสวงหา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรากฏในสื่อต่างๆ หรือผู้ที่มี คนกล่าวถึงว่ารู้และเข้าใจเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เมื่อ ทราบว่ามีงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตนเองสนใจ รวมถึงมีผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แล้ว ก็จะเข้า ถึงและพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำมาปรับ

แต่ความรู้ให้เข้ากับประเภทของธุรกิจตนเองเพื่อใช้ปรับปรุงในกระบวนการธุรกิจ นำมาทดลองใช้และประเมินผลที่เกิดจากการใช้ความรู้เหล่านั้น และปรับแต่งความรู้ย่อยๆ จนเป็นแบบแผนหรือแนวปฏิบัติขององค์กรตนเอง

1.1.3 ความสัมพันธ์ ผู้สืบทอดธุรกิจมีความคุ้นเคยกับลูกค้าที่รู้จักกันมาก่อนที่จะรับช่วงกิจการจากครอบครัว ได้รับฟังข้อคิดเห็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของลูกค้าหรือเพิ่มมูลค่าแก่สินค้า โดยทายาททางธุรกิจได้มีส่วนร่วมในกระบวนการธุรกิจที่มีปฏิสัมพันธ์กับทางลูกค้าที่คุ้นเคยกันมาเป็นอย่างดี ลูกค้ามักจะให้ข้อคิดเห็นในการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจร่วมได้รับฟังข้อมูลและนำเอาข้อมูลที่เป็นส่วนเติมเต็มเพื่อลบข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ของตนเองในการปรับปรุงที่ได้รับฟังจากเสียงลูกค้าที่ใช้งานอยู่เป็นประจำทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ามีความใกล้ชิดมากขึ้น สามารถสอบถามหรือรับรู้ผลการประเมินการใช้งานที่แท้จริงเพื่อนำผลนั้นไปพัฒนาหรือยกระดับผลิตภัณฑ์ต่อไป

1.1.4 องค์กรที่ให้การสนับสนุนกิจการทั้งภาครัฐ เอกชนหรือกลุ่มที่จัดตั้งของธุรกิจด้วยกันเอง ผู้สืบทอดธุรกิจได้เข้าร่วมการสัมมนาและอบรมการดำเนินการธุรกิจของภาครัฐ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ผู้ประกอบการในชมรมสมาคมต่างๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อใช้คำแนะนำหรือเทคนิคที่ได้รับมาปรับปรุงกระบวนการธุรกิจของตนเอง โดยทายาททางธุรกิจได้มีการติดตามข่าวสารทางธุรกิจอยู่เสมอทุกๆ ช่องทาง อาทิ ทราบจากการประชุมในเครือข่าย จากข่าวสารจดหมายเชิญ โดยเฉพาะทาง Social Network

เช่น Facebook, Line หรือ Website ต่างๆ เป็นต้น เพื่อจะทราบข่าวทางธุรกิจแบบสมัยใหม่ว่ามีเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่มาสับสนุนการทำธุรกิจที่ทันสมัยคงความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการให้ความสะดวกในการเข้าถึงการจัดซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า e-Commerce หรือ การจัดการทางการเงิน อาทิ Fintech หรือ การประยุกต์ในการใช้ Block Chain เป็นต้น ส่วนนี้เป็นส่วนที่ใช้งบประมาณในการอบรมเชิงปฏิบัติการค่อนข้างสูง จึงมีหน่วยงานภาครัฐที่ได้จัดตั้งงบประมาณมาสนับสนุนในการอบรมเรื่องดังกล่าว ฯ เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือ กระทรวงพาณิชย์ หรือ มหาวิทยาลัยของรัฐบาล มาดำเนินการฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจอยู่เสมอๆ

1.2 รูปแบบที่เกิดจากการสืบทอดจากญาติพี่น้อง โดยแรกเริ่มผู้สืบทอดธุรกิจได้ไปช่วยเหลือการดำเนินธุรกิจญาติพี่น้องจนได้รับความไว้วางใจ จนเมื่อประสบกับโอกาสก็สามารถออกมาเปิดธุรกิจได้ด้วยตนเอง ซึ่งพบว่ามีปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่ม ได้แก่

1.2.1 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากผู้สืบทอดธุรกิจได้ออกมาจัดตั้งธุรกิจและได้การสนับสนุนจากเครือญาติในทางกลับกันธุรกิจของเครือญาติก็ต้องการขยายกิจการและเพิ่มช่องทางธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงในการผลิตของตนเอง จึงมีความจำเป็นที่กิจการที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ในการผลิตให้แก่ผู้สืบทอดธุรกิจที่เป็นญาติพี่น้องที่สามารถพูดคุยกันได้ในสายสัมพันธ์เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตามที่ตนเองต้องการบนผลประโยชน์ระหว่างกันทั้งสองฝ่าย โดยแรกเริ่มทายาท

ทางธุรกิจได้อาสาช่วยงานหรือถูกชักจูงมา เนื่องจากเป็นเครือข่ายจึงมีความไว้วางใจให้ดูแลกิจการในกระบวนการทางธุรกรรมและทรัพย์สินได้ในระดับหนึ่ง จึงได้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในขั้นตอนปฏิบัติหรือกระบวนการทางธุรกิจจนผู้สืบทอดเกิดความเข้าใจและชำนาญเป็นที่น่าพอใจ จนกระทั่งเจ้าของธุรกิจเองก็ไว้วางใจจนต้องสนับสนุนและผลักดันให้ผู้สืบทอดก่อตั้งธุรกิจเป็นของตนเอง มอบหมายให้ผลิตสินค้าหรือจำหน่ายแทน โดยระยะแรกๆ เจ้าของดั้งเดิมก็มาช่วยอำนวยความสะดวกในการรับซื้อสินค้าที่ผลิตได้ อีกแง่มุมหนึ่งก็เป็นวิธีลดความเสี่ยงในการผลิตสินค้าของเจ้าของธุรกิจได้อีกวิธีหนึ่ง

1.2.2 องค์การที่ให้การสนับสนุนกิจการทั้งภาครัฐ ผู้สืบทอดธุรกิจเองได้รับความรู้รวมถึงได้เสาะแสวงหาความรู้ทางธุรกิจเพิ่มเติมจากการจัดสัมมนาและอบรมการดำเนินการธุรกิจของภาครัฐ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้ดีขึ้น นอกเหนือจากการได้รับการถ่ายทอดความรู้มาจากเครือข่ายของตนเอง โดยเจ้าของธุรกิจได้พาทายาททางธุรกิจไปร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ ไปสมาคมกับเครือข่ายต่างๆ ของเจ้าของธุรกิจ ได้แนะนำให้รู้จักกันจึงเกิดการชักชวนแนะนำการเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการประกอบการด้วยองค์ความรู้ได้แนะนำหน่วยงานต่างๆ ที่จะมาช่วยในการประกอบการจากสมาชิกในเครือข่ายมาเข้ารับการฝึกอบรม การพาไปศึกษาดูงานธุรกิจที่เป็นต้นแบบ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันก็มีหลากหลายหน่วยงานในภาคราชการในแต่ละเรื่องที่มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องในการประกอบการธุรกิจอยู่เสมอๆ ผู้ประกอบการที่อยู่ในเครือข่ายธุรกิจขององค์กร สมาคมหรือชมรมต่างๆ ก็จะทราบข่าวจากช่องทางเหล่านี้

1.2.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์ การตลาดและการส่งผลิตสินค้าให้แก่ธุรกิจตนเอง ลดเวลาการอธิบายด้วยการส่งด้วยรูปภาพหรือข้อความผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น LINE หรือ Message ของ Facebook ด้วยการส่งข้อความหรือรูปภาพที่เป็นต้นแบบสินค้าหรือกระบวนการใหม่ๆ มอบหมายหรือส่งการไปยังลูกน้องหรือทีมงานของตนเอง บางครั้งก็มีการส่งหรือ Shared Link ผ่านทาง Youtube เพื่อให้ทีมงานได้เรียนรู้ผ่านช่องทางนี้เพื่อปรับปรุงความรู้ที่จะใช้ในกระบวนการธุรกิจของกิจการตนเอง หรือมีการใช้ Software ระบบบัญชีการเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่ได้รับมาจากการเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.3 รูปแบบที่เกิดจากการสืบทอดให้พนักงานจากเจ้าของกิจการเดิมที่ได้เห็นถึงความตั้งใจ ความขยันขันแข็งของพนักงานตนเองที่คัดเลือกมา สามารถไว้วางใจได้ในระดับหนึ่งด้วยตัวของพนักงานเองก็มีความเข้าใจในการทำธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ เจ้าของธุรกิจจึงมอบโอกาสแก่พนักงานนั้น ด้วยการชักชวนให้เป็นเจ้าของธุรกิจของผลิตภัณฑ์ตนเองเพื่อตอบแทนความซื่อสัตย์ที่ทำงานร่วมกันมายาวนาน โดยที่เจ้าของเดิมก็ยังคอยเป็นที่ปรึกษาถ่ายทอดความรู้และชี้แนะในการดำเนินธุรกิจรวมถึงบางครั้งก็รับซื้อผลิตภัณฑ์ของพนักงานที่ผันตนเองเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตมาให้อีกด้วย พบว่ามีปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่ม ได้แก่

1.3.1 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากผู้สืบทอดธุรกิจได้ออกมาจัดตั้งธุรกิจและได้การสนับสนุนจากเจ้านายคนเดิมที่มีความไว้วางใจและต้องการขยายฐานการผลิตของตนเอง โดยเจ้าของมอบหมายให้ผู้สืบทอดธุรกิจที่ผันตนเองมาจากลูกทีมเก่ารับคำสั่งผลิตสินค้าไปผลิตสินค้าดังกล่าวแทนเจ้าของธุรกิจ พร้อมทั้งผู้สืบทอดยังรับการสนับสนุนวัตถุดิบและเครื่องจักรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจากเจ้าของธุรกิจอีกด้วย เมื่อผลิตสินค้าเสร็จแล้วเจ้าของธุรกิจเดิมก็จะรับซื้อกลับคืนมาเข้าคลังสินค้าของตนเอง ในอีกมุมหนึ่งก็คือการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจตนเองที่มอบหมายผู้ที่ไว้วางใจได้ก็คือทีมงานหรือลูกน้องของตนเองดีที่สุด เจ้าของธุรกิจจึงจำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้ในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตามคุณสมบัติที่ตนเองต้องการบนผลประโยชน์ระหว่างกันทั้งสองฝ่าย เพราะการสืบทอดลักษณะเช่นนี้เป็นประโยชน์ระหว่างกิจการด้วยกันในการลดความเสี่ยงเรื่องเกี่ยวกับการยืมสินค้าหรือการรับจ้างผลิตระหว่างกันเอง รวมถึงการไกล่เกลี่ยเรื่องค่าตอบแทนหรือการหักล้างของเสียหรือเสื่อมสภาพจากสินค้าซึ่งง่ายและสะดวกต่อเจ้าของกิจการในการประสานงานและผลประโยชน์ระหว่างกันเป็นอย่างมาก

1.3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เจ้าของเดิมยังได้ถ่ายทอดเทคนิคและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจให้ผู้ประกอบการรายใหม่ โดยใช้วิธีถ่ายทอดความรู้ในกระบวนการผลิตและจำหน่ายผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น LINE Facebook หรือ e-Mail ในการส่งคู่มือพร้อมกับคำอธิบายหรือใช้วิธีการประชุมทางไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น Google Hangout ซึ่งผลวิจัยส่วนใหญ่นั้น

เจ้าของธุรกิจเดิมจะใช้ส่งการระหว่างเจ้าของธุรกิจดั้งเดิมกับผู้สืบทอดธุรกิจที่ผันตนเองมาจากลูกน้องเก่า โดยวิธีการรับคำสั่งผลิตจากเจ้านายคนเดิมให้ดำเนินการตามแผนการผลิตสินค้าเพื่อป้องกันผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเข้าสู่คลังสินค้าของตนเองตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการส่งข้อมูลพร้อมรูปถ่ายรวมถึงทั้งคำอธิบายในการผลิตหรือความรู้ที่ใช้ประกอบในการผลิต อาทิเช่น จำนวนและคุณสมบัติของสินค้าและคุณสมบัติของวัตถุดิบที่ใช้ผลิต เทคนิคการผลิต การตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูปก่อนส่งมอบ การรายงานผลต่างๆ ผ่านทางเครื่องมือในการสื่อสารทาง LINE ทั้งรูปภาพ ข้อความ เสียงหรือ Clip Video ในการสาธิตในกระบวนการผลิตหรือการจัดการต่างๆ ผ่านทางช่องทางนี้โดยส่วนใหญ่

2. การก่อรูปธุรกิจที่เกิดจากความต้องการปรับเปลี่ยนธุรกิจของผู้ประกอบการเองมักจะเกิดจากผู้ประกอบการเองนั้นมีความต้องการทำธุรกิจแนวใหม่ เนื่องจากเกิดสภาวะเศรษฐกิจผันผวนจนตกต่ำส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดิมที่ตนเองกำลังดำเนินอยู่หรือลองทำธุรกิจแบบเดิมแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่ตอบสนองตลาดขาดความนิยมจากผู้บริโภค ผู้ประกอบจึงลองพยายามปรับเปลี่ยนการประกอบธุรกิจอื่นบ้างซึ่งพบว่ามีการปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่ม ได้แก่

2.1 การมีเป้าหมายทางธุรกิจ โดยผู้ประกอบการนั้นมีเป้าหมายทางธุรกิจที่จะสืบค้นหาข้อมูลประเภทธุรกิจที่ได้รับความนิยมที่มีคู่แข่งขึ้นน้อยรายและเป็นธุรกิจที่ตนเองสามารถดำเนินการและเข้าถึงได้โดยง่าย โดยผู้ประกอบการได้ออกเสาะแสวงหาความรู้ในการประกอบ

ธุรกิจใหม่ๆ และต้องอยู่ในกระแสนิยมจากที่ได้รับความสนใจจากผู้บริโภคหรือเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเจริญเติบโต มีความแข็งแกร่งสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้ ผู้ประกอบการจึงได้สมัครเข้าฝึกอบรมการบริหารและจัดการทางธุรกิจกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ตนเองสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่สามารถส่งออกต่างประเทศได้ เพราะเชื่อว่าถ้าสามารถส่งออกสินค้าที่ตนเองสนใจได้ก็สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้ ไม่ต้องกังวลกับวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศเหมือนทุกครั้งที่ผ่านมา ผู้ประกอบการจึงมีความมุ่งมั่นและมีเป้าหมายในการที่จะดำเนินการธุรกิจในลักษณะดังกล่าวอย่างชัดเจน

2.2 การสร้างแรงจูงใจ ผู้ประกอบการมักจะกระตุ้นพนักงานของตนเองด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นประจำอยู่เสมอๆ โดยเฉพาะพนักงานที่มันคอยปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหรือลดระยะเวลาในการผลิต ด้วยการนำเทคนิคต่างๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงาน รวมถึงมีการรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ สรุปออกมาในรูปแบบคู่มือปฏิบัติที่พร้อมจะถ่ายทอดความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือเครือข่ายที่รับจ้างผลิตให้ตนเอง โดยเจ้าของธุรกิจต้องดำเนินการประกาศกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานให้แก่พนักงานของตนเองที่อยู่ในโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน และต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นในการให้รางวัลหรือบทลงโทษ มีการจูงใจให้พนักงานทำความดี รักษาศีล ทำบุญตักบาตร ลดละเว้นอบายมุขต่างๆ โดยที่เจ้าของธุรกิจจะต้องทำตัวเป็นตัวอย่างในความเชื่อที่ว่าถ้าพนักงานเป็นคนดีอยู่ศีลธรรมแล้วนั้นจะส่งผลต่อการประกอบการ

และการดำเนินธุรกิจที่ดี ลดข้อผิดพลาดหรือมีของเสียในการผลิตที่เกิดจากพนักงานน้อยลง ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรให้องค์กร เจ้าของก็ประกาศพร้อมจะตอบแทนผลประโยชน์ที่ได้จากส่วนนี้ทั้งในรูปแบบการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การแจกโบนัสและสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

2.3 องค์กรที่ให้การสนับสนุนกิจการทั้งภาครัฐ เอกชนหรือกลุ่มที่จัดตั้งของธุรกิจด้วยกันเอง ผู้ประกอบการมักจะได้รับข่าวสารจากแหล่งต่างๆ มีการรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับธุรกิจตนเอง ในปัจจุบันที่มักจะอยู่บนสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจของประเทศหรือกระแสนิยมของผู้บริโภคที่มีต่อการดำเนินการธุรกิจของตนเอง เจ้าของธุรกิจจะต้องนำผลวิเคราะห์ที่ได้มาพัฒนาธุรกิจหรือปรับเปลี่ยนแนวธุรกิจใหม่จากธุรกิจเดิมด้วยการสืบเสาะหาแหล่งการเรียนรู้ใหม่ๆ ในกระบวนการทำธุรกิจแบบดิจิทัลหรือ Online เมื่อพบแหล่งการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจก็จะเข้าไปสมัครเรียนเพิ่มเติมความรู้ในหลักสูตรแนวธุรกิจใหม่ที่จัดโดยทางสถาบันการศึกษาหรือเข้าร่วมประชุมประจำเดือนเพื่อรับข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจแนวใหม่ๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในหอการค้า สมาคมอุตสาหกรรมจังหวัดของตนเอง หรือรับฟังคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำธุรกิจ บางครั้งก็ขอเข้าไปดูกิจการระหว่างเพื่อนผู้ประกอบการและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมถึงเทคนิคต่างๆ แล้วนำความรู้เหล่านั้นไปปรับแตงนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเอง

2.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้ประกอบการมีการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ เช่น Facebook LINE เป็นต้น เพื่อลดเวลาในการสื่อสารหรือใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นในการปรึกษาทางธุรกิจกับสมาคมหรือชมรมต่างๆ เพื่อขอคำแนะนำขอตัวอย่างแนวปฏิบัติหรือคู่มือ เป็นต้น ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็นิยมใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ดังกล่าวเช่นกัน โดยผู้ประกอบการมักจะแนะนำตัว แลกนามบัตร ขอเบอร์โทรและขออนุญาตแลกเปลี่ยน LINE ID เพื่อขอคำชี้แนะรวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจใหม่ต่างๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจตนเอง ผู้ประกอบการมักจะเข้าไปสำรวจสืบเสาะหาข้อมูลและความรู้ตาม Fan Page หรือ Website ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวธุรกิจใหม่ที่ตนเองสนใจที่จะศึกษาเพื่อประกอบการติดต่อสื่อสารผ่านทางช่องทางนี้เพื่อนำข้อมูลและความรู้มาทบทวน วิเคราะห์ปรับแต่งให้เป็นแนวทางการทำธุรกิจของตนเองที่ไม่ซ้ำกับรายใด โดยเฉพาะสินค้าหรือบริการต้องมีการออกแบบให้โดดเด่นสามารถแข่งขันได้ อีกทั้งยังใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น LINE หรือ Facebook ในการสื่อสารผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

อภิปรายผล

ผู้ประกอบการ SMEs ไทยที่มีลักษณะในการสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจของตนเอง โดยส่วนใหญ่จะมีการสืบทอดธุรกิจมาจากธุรกิจครอบครัวจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ที่มีการทำงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ธุรกิจของผู้บริหารรุ่นใหม่จะมีการเปลี่ยนผ่านรูปแบบกิจการไปสู่องค์กร

สมัยใหม่ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจ SMEs โดยทั่วไปก็คือมีการสืบเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการใช้วัตถุดิบที่มีความแตกต่างในประเภทธุรกิจเดียวกัน มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบและมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เหล่านี้ก็ยังไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนธุรกิจยังคงต้องมีปัจจัยเอื้อที่สำคัญมาคอยผลักดันเร่งให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดความรู้ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สร้างคุณค่าเพิ่มครั้งนี้ได้พบผลวิจัยที่สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องปฏิบัติตนเองก็คือ 1) ต้องมีเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal) มีความเป็นผู้นำทางธุรกิจพร้อมกับรักษาธุรกิจของตนเองให้อยู่รอดแม้ว่าสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดเป้าหมายของธุรกิจตนเองพร้อมกับแสวงหาสารสนเทศและความรู้ว่าจะเดินไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร เมื่อค้นพบแล้วก็ต้องมุ่งมั่นไปตามเส้นทางนั้นจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับ [15] ได้เสนอว่า การใช้พลังอำนาจในตนเองที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใดๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ กล่าวตัดสินใจ มีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่นเชื่อมั่นในตนเองกับงานที่ปฏิบัติอยู่ที่ทำนายในการใช้ความรู้ สติปัญญาความสามารถของตนเองในการทำงานและมีความภูมิใจเมื่อบรรลุผลสำเร็จ 2) การทำตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) แก่พนักงานของตนเอง ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องประพฤติให้พนักงานเห็นทั้งการดำรงชีวิตและความ

มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นแบบอย่างในการดำรงชีพและการทำงานแก่พนักงานหรือลูกน้อง ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจ SMEs โดยส่วนใหญ่มักจะมี การสั่งการจากด้านบนลงมาสู่ด้านล่าง อีกทั้งผู้ประกอบการต้องเผชิญปัญหาและการปรับตัว ในการดำรงชีพของตนเอง ดูเหมือนว่าถ้าหากมีทีมงานที่ดีในการประกอบการธุรกิจและเจ้าของธุรกิจสามารถทำให้พวกเขาเหล่านั้นมีความสุข ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขทั้งหลายก็จะส่งผลดี ต่อการประกอบธุรกิจของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ คณะอนุกรรมการส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน ภาคการเกษตรและชนบท [1] ที่มีรายละเอียดว่าผู้นำย่อมต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและองค์กร เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติตาม เป็นแบบอย่าง ในการดำรงชีวิตให้แก่ตนเอง 3) สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่พนักงานให้รักและจงรักภักดีทวนแหวนองค์กรพร้อมจะทำทุกอย่างเพื่อให้ องค์กรมีความก้าวหน้า โดยเฉพาะการทำงานของ ตนเองที่ได้รับมอบหมายมาก็จะตรวจสอบ ว่าดีพอหรือยัง ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน กับเพื่อนร่วมงานหรือร่วมแลกเปลี่ยนกับบุคคล ภายนอกในงานประชุมสัมมนาหรืองานประกวด ผลงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เจ้าของธุรกิจ ต้องคอยมั่นเฝ้าสังเกตการณ์ การพัฒนาความรู้หรือความสามารถในการใช้ความรู้ใหม่ๆ มา ปรับปรุงคุณภาพในการทำงานหรือการนำเสนอ แนวคิดใหม่ๆ ให้แก่กิจการ เมื่อผู้ประกอบการ ค้นพบว่าพนักงานคนไหนที่ปฏิบัติตัวเองเป็นแบบ อย่างก็ต้องตอบแทนรางวัลที่เหมาะสม ซึ่งในเรื่องนี้สนับสนุนแนวคิดเดียวกับ [13] ได้อธิบายว่า แรงขับเคลื่อนจากภายนอกทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิด

จากความต้องการของมนุษย์ เป็นพลังผลักดัน ให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและ เป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรง จูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่ เป้าหมาย 4) การมอบอำนาจ (Empowerment) บางครั้งคำสั่งผลิตมีเวลาค่อนข้างจำกัด และเร่งด่วนจากลูกค้า ผู้บริหารมักจะมอบ หมายให้หัวหน้างานหรือตัวแทนที่มีความรู้ และประสบการณ์สูงไปถ่ายทอดความรู้ให้แก่ พนักงานหรือเครือข่ายในการผลิตสินค้าหรือ วัตถุดิบให้กับตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงาน หรือผู้รับจ้างผลิตส่วนใหญ่เชื่อในอำนาจของคน ที่มีความรู้มากกว่าและดีกว่าตนเองถึงจะยอม ปรับปรุงและปฏิบัติตาม 5) ให้การยอมรับนับถือ ผู้ที่มีอำนาจและมีความรู้มากกว่า (Knowledge Power) ผู้ประกอบการมักจะนับถือและเชื่อ ผู้ที่มีภูมิความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจ ของตนเอง ส่วนใหญ่เจ้าของธุรกิจก็จะมีทุน ความรู้เดิมอยู่แล้ว แต่ก็มีบางส่วนได้เห็นและรับ ฟังจากเพื่อนๆ ทางธุรกิจหรือวิทยากรรับเชิญใน งานสัมมนาต่างๆ หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่เข้ามาให้คำแนะนำ จึงจะยอมปรับปรุงและ ปฏิบัติตาม สอดคล้องกับแนวทาง [19] ที่รายงาน ว่า เมื่อบุคคลเมื่อได้รับความไว้วางใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ตรงไปตรงมาและมีความน่าเชื่อ ถือ จะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยง และเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความ คิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใด 6) สร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Customer Relation) ผู้ประกอบการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ ลูกค้าจนมีความสนิทสนมเป็นพิเศษและมีความ คั่นเคยกัน จึงได้ข้อเสนอแนะแนวความคิดเห็น ในการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการพร้อมกับ

ได้สะท้อนถึงความไม่สะดวกการใช้ผลิตภัณฑ์หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้ผู้ประกอบการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหรือบางครั้งลูกค้าได้เข้ามาร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามแนวทางที่ [7] ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างอิทธิพลเชิงบวกบนประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันความสัมพันธ์เชิงการตลาด 7) การสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ในเครือข่ายธุรกิจ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมองว่าเมื่อดำเนินการแล้วจะต้องเป็นประโยชน์ระหว่างกิจการด้วยกันเอง โดยผู้ประกอบการได้ออกสืบเสาะแสวงหาผู้ประกอบการรายอื่นๆ ที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่างๆ ที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอๆ พร้อมทั้งยื่นข้อเสนอที่เป็นผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเพื่อจูงใจในการร่วมมือเป็นเครือข่ายในการผลิตร่วมกัน

2) องค์กรที่ให้การสนับสนุนกิจการผู้ประกอบการได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้จากภายนอกที่มีทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนหรือกลุ่มที่จัดตั้งของธุรกิจด้วยกันเอง ตัวผู้ประกอบการธุรกิจก็ต้องเร่งเรียนรู้ด้วยการสืบเสาะแสวงหาความรู้สมัครเข้ารับการอบรมในโครงการต่างๆ กับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเอง ซึ่งมีอยู่ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ภาครัฐ ได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย สอดคล้องกับรายงานแนวทางการพัฒนา SMEs ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [5] สรุปไว้ว่า การเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและ

การฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน พร้อมทั้งยังมีข้อเสนอจากสมาคมการค้าเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีรายใหม่ [4] ได้เสนอไว้ว่า ภาครัฐต้องมีการจัดตั้ง National Incubator หรือ Accelerator Program เพื่อเป็นมาตรฐานของการสอนและมาตรฐานในการคัดเลือกสตาร์ทอัพในช่วง Pre-seed เพื่อเข้ารับสิทธิประโยชน์และเงินทุนให้เปล่า (Grants) อีกด้วย 2) ภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [11] ได้กล่าวถึง การร่วมมือกันเอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการที่มุ่งมั่นสร้างความเจริญเติบโตด้วยการร่วมมือกัน พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดด้วยการร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) ผู้ประกอบการด้วยกันเอง มักจะมีการพบปะกันอยู่แล้วตามวาระต่างๆ ที่อยู่ในเครือข่ายธุรกิจหรือเป็นเพื่อนประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมใกล้เคียงกัน ที่สามารถเปิดเผยกระบวนการ เทคนิคในการดำเนินการธุรกิจของตนให้ชมเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งสอดคล้อง [16] ได้สรุปว่า การเชื่อมโยงและการขยายขอบเขตของบุคคล ความมุ่งมั่นต่อโครงการที่สำเร็จ การปรับปรุงการประสานงาน การสื่อสารการทำงานร่วมกันระหว่างคนและทีมหรือกลุ่มนั้นย่อมสนับสนุนองค์กรให้แข็งแกร่ง ในการอาสาแนะนำไปยังผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษหรือเอกสารที่อธิบายถึงความรู้ คลังความรู้ แผนที่เส้นทางของความรู้ รูปแบบความร่วมมือและเชื่อมโยงระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ขององค์กร

และก็เป็นไปตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของคณะกรรมการส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคการเกษตรและชนบท [1] ในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่เน้นการมีส่วนร่วมแล้วเก็บมาประมวลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเมื่อส่วนรวมได้รับประโยชน์ ตัวของเราจะได้รับประโยชน์ด้วย

3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้โปรแกรมใหม่ๆ ที่มาช่วยในการดำเนินธุรกิจและโครงสร้างเครือข่ายต่างๆ ที่ขยายและเพิ่มความเร็ว ตามที่ [8] ได้กล่าวถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงซึ่งเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยในการสืบค้นข้อมูลและความรู้เพื่อนำไปใช้ในการสั่งการและถ่ายโอนความรู้ในวิธีการผลิต การสอนงานจากการส่งภาพถ่ายและข้อความเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานแบบสั้นๆ หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการติดตามและการยืนยันการตอบกลับจากในกลุ่มพนักงานสามารถโต้ตอบข้อมูลที่ใช้นับสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในองค์กร ส่วนภายนอกองค์กรใช้ติดต่อเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และธุรกิจของตนเอง ช่วยให้การติดต่อทางธุรกิจมีความรวดเร็วระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น 1) การใช้แสวงหาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจของตนเอง เพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเองให้อยู่ในกระแสสมัย 2) การใช้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1) ลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจอยู่ตลอดทุกๆ ระยะเมื่อธุรกิจมีข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรใหม่ๆ 2.2) เครือข่ายธุรกิจ ผู้ประกอบใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งผลิตสินค้าที่มีจำนวนที่เกินกำลังการผลิตในระยะเวลาค่อนข้างจำกัด ส่งคำสั่งซื้อของตนเองไปยังกลุ่มเครือข่ายทางธุรกิจแล้วส่งรูปถ่ายของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพร้อมคำอธิบายขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบและการขึ้นตอนการผลิตสินค้าให้กับเครือข่ายของตนเอง 2.3) พนักงาน ผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อมอบหมาย สั่งการและติดตามผลการปฏิบัติงานจากผู้ที่สามารถตัดสินใจจากด้านบนไปสู่พนักงานระดับล่าง เมื่อพนักงานได้ดำเนินการอยู่ระหว่างการผลิตหรือผลิตสินค้าเสร็จก็จะส่งภาพถ่าย อีเมลมารายงานความก้าวหน้าของงานหรือการส่งข้อความเข้ามาปรึกษาและขอคำชี้แนะต่างๆ สอดคล้องกับ [1] ได้สรุปไว้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงนั้น เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรส่วนใหญ่จึงมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งหวังจะให้บุคลากรใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการ ควรปฏิบัติตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานในองค์กรให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธาและเชื่อมั่นในการประกอบการ ต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้ประกอบการจะต้องเร่งสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตของ

ตนเองหรือชักจูงเครือข่ายให้ร่วมกันประกอบการในลักษณะการมีผลประโยชน์ร่วมกันกับคู่ค้า พร้อมเปิดใจในการยอมรับนับถือผู้ที่มีอำนาจและมีความรู้มากกว่า รับฟังความคิดและข้อเสนอแนะ รับองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงในการดำเนินการธุรกิจของตนเอง ต้องนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสั่งการและการถ่ายทอดความรู้ในวิธีการทำงานในการกระบวนการทางธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับเวลา ในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ รวมถึงใช้เทคโนโลยีในการยืนยันข้อมูลหรือคำสั่งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากในการวางนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าในธุรกิจแต่ละประเภทธุรกิจ พร้อมทั้งคัดสรรวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามความเหมาะสมตามลักษณะของกลุ่มธุรกิจแล้วดำเนินการประชาสัมพันธ์พร้อมถ่ายทอดความรู้ ต้องจัดเตรียมพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการและผู้สนใจพร้อมที่จะจัดตั้งธุรกิจได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่เป็นที่สนใจก็คือผู้ประกอบการเทคโนโลยีรายใหม่ที่มีแนวทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ (Startup) เพราะทางหน่วยงานภาครัฐมีทั้งงบประมาณและทรัพยากรที่มีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับทางผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก

3. สถาบันการศึกษา ควรปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัยกับเหตุการณ์

ปัจจุบันและสอดคล้องกับการดำเนินการทางธุรกิจแก่ SMEs ไทย ต้องสร้างแหล่งความรู้ใหม่ๆ และกระบวนการการถ่ายทอดหรือกระจายความรู้เกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จทางด้านการผลิตด้านการตลาด ด้านการบริหารและจัดการธุรกิจสามารถผลิตบุคลากรที่ผ่านการศึกษามาจากการเรียนหรือผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมให้สามารถออกมาดำเนินการธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของตลาดและอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เช่น การบริหารและจัดการธุรกิจบนสื่อออนไลน์ (e-Commerce หรือ Mobile Commerce) เทคโนโลยีเกี่ยวกับการการเงิน (Fintech) เป็นต้น

4. สมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ควรรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกหรือผู้ประกอบการ SMEs ทั่วไป ต้องสนับสนุนให้สมาชิกมีหัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ๆ ทันท่วงทีการแข่งขันระดับโลกด้วยการบรรจุเป็นวาระที่สำคัญขององค์กรในการเผยแพร่ให้ความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั้งในสถานที่ที่พบปะหรือที่ประชุมระหว่างสมาชิกกันจริงๆ มีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกันในกระทู้ที่อยู่พื้นที่ของเว็บไซต์ขององค์กรที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกด้วยกันเอง จัดทำหมวดหมู่ข้อมูลและความรู้มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงจนกระทั่งเริ่มเป็นแบบแผนแล้วนำไปเผยแพร่แก่สมาชิกและผู้สนใจโดยทั่วไป

บรรณานุกรม

- (1) คณะอนุกรรมการส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคการเกษตรและชนบท, 2558. คู่มือการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคการเกษตรและชนบท และด้านความมั่นคง. พิมพ์ครั้งที่ 1.
- (2) ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- (3) สถาบันคีนันแห่งเอเซีย, 2549. คู่มือการพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ. กรุงเทพฯ : สถาบันฯ.
- (4) สมาคมการค้าเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการเทคโนโลยีรายใหม่ (Thailand Startup Association), 2016. รายงานการศึกษาปัจจัยและข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา Startup Ecosystem ในประเทศไทย (THE WHITEPAPER for STARTUP THAILAND 2016)
- (5) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555-2559. ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2553, จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/203.pdf>
- (6) Ahmed, P.K., Lim, K.K. & Loh, A.Y.E., 2002. Learning through knowledge management. Oxford: Butterworth Heinemann.
- (7) Connell, Raewyn W., 2007. Southern Theory: The Global Dynamics of Knowledge in Social Science. Sydney: Allen & Unwin.
- (8) Davenport, T. and Prusak, L., 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Bost
- (9) Davenport, T.H. and Probst, G.J.B., 2002. Knowledge Management Case Book. Weinheim, Wiley.
- (10) Dewey, John, 1938. Experience & Education. New York: Kappa Delta Pi.
- (11) Donald N. Philip., 2010. Social Network Analysis to Examine Interaction Patterns in Knowledge Building Communities.
- (12) Huggins, R. and Johnston A., 2009. Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. *Growth and Change*, 40(2): 2227-259.
- (13) James, T., 2012. A Blueprint for Learning and Knowledge Creation. S. Michailova and K. Husted. *Knowledge Sharing Hostility in Russian Firms*. *California Management Review*, 45(3): 59-77.
- (14) Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. The knowledge creating company. New York: *Oxford University Press*.
- (15) Moorthy et al., 2012. A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4): 2222-699.
- (16) Okyere-Kwakye and Nor., 2011. Title Individual Factors and Knowledge Sharing. *Publication title American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1): 66-72.
- (17) Sveiby K.E., 1997. The New Organisational Wealth - Managing and measuring Knowledge Based Assets. Berrett-Koehler, *San Fransisco*.
- (18) Rohana Ngah, Abdul Razak Ibrahim., 2009. International Journal of Management Innovation Systems, 1(1).
- (19) Yuen, A.J.K. and Ma, W.W.K., 2004. Knowledge sharing and teacher acceptance of web based learning system. In R. Atkinson, C. McBeath, D. Jonas-Dwyer & R. Phillips (Eds). *Beyond the comfort zone: Proceedings of the 21st ASCILITE Conference*. (pp. 975-983). Perth, 5-8 December. <http://www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/yuen.html>

