

กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ
Knowledge Management and Innovation Processes Affecting
the Survival of Business Organization

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์*
Sivanun Sivapitak*

*หัวหน้าภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*Head of Department International Business Faculty of Business Administration Dhurakij Pundit University.

*E-mail : nopsivanun@gmail.com

บทคัดย่อ

องค์กรทั้งหลายทั่วโลกทุกวันนี้เผชิญกับความท้าทายที่ร่วมกัน คือ ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดไม่สามารถ ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกและยังไม่สามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมใดๆ องค์กรธุรกิจนั้นย่อมล่มสลาย สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจจะสามารถอยู่รอด ต่อไปได้นั้นสังเกตได้จากการมีความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์กร โดยองค์กร ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะสามารถสร้าง (creation) มีการรักษาให้คงไว้ (maintain) การเพิ่มพูน (enhance) และการแบ่งปัน (share) ความรู้ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานทางธุรกิจ หรือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้ที่ดี นั้นจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรนั้นๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือ สิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร แล้วในที่สุดจะนำไปสู่การช่วยให้องค์กรนั้นสามารถ เติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก นั้นคือความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจนั่นเอง

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม

Abstract

Organizations all over the world are being faced with common challenges. That is, it is incumbent for them to improve their performance to keep abreast of rapid changes. If any organization can't adapt themselves to the changes occurring around the environments outside and they are not able to create any invention, the organization is doomed to failure. What reflects how an organization can survive is its ability to produce quality products, increasing sales, competitive advantage and increasing employment. According to the collected data from related literature, it was found that organization's knowledge management consisted of 3 levels including individual, team or group and organizational levels. The organization having a competitive advantage should be able to create, maintain, enhance and share knowledge among the members of the organization and between organizations in order to support their business operation or to attain the goal determined by the organization.

Keywords : Knowledge Management , Innovativeness

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจยังคงได้รับอิทธิพลจากการปฏิวัติด้านเทคโนโลยี การแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ การตลาดที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อราคา คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (knowledge Management) เข้ามาปรับใช้เป็นจำนวนมาก หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมแล้ว องค์กรก็อาจจะใช้ความรู้ที่มีอยู่ไม่เต็มที่ เนื่องจากความรู้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและยังมีส่วนช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น (Jasimuddin and Sajjad, 2008) นอกจากนั้นการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาบริการใหม่ๆ อีกทั้งยังอำนวยความสะดวกในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรและจากผลของการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรสามารถบริหารข้อมูลสารสนเทศภายในบริษัทธุรกิจที่ซับซ้อนได้ดี (Sharma et al, 2007) ส่วนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมก็มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในขณะที่นวัตกรรมด้านสินค้า (product innovation) และกระบวนการผลิตสินค้า (process innovation) เป็นปัจจัยที่บ่งบอกลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ แต่นักธุรกิจกลับให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพหลายๆ ด้านในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ความสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ ได้ในสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ (Ar Ilker Murat and Birdogan Baki, 2011) แน่นอนที่สุดองค์กรธุรกิจใดไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม

ภายนอกและยังไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใดๆ องค์กรธุรกิจนั้นย่อมล่มสลาย (Kannabiran and Chandrasekar, 2010) ดังที่ Basadur และ Gelade (2006) ได้กล่าวว่องค์กรทั้งหลายทั่วโลกทุกวันนี้เผชิญกับความท้าทายที่ร่วมกัน คือ ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

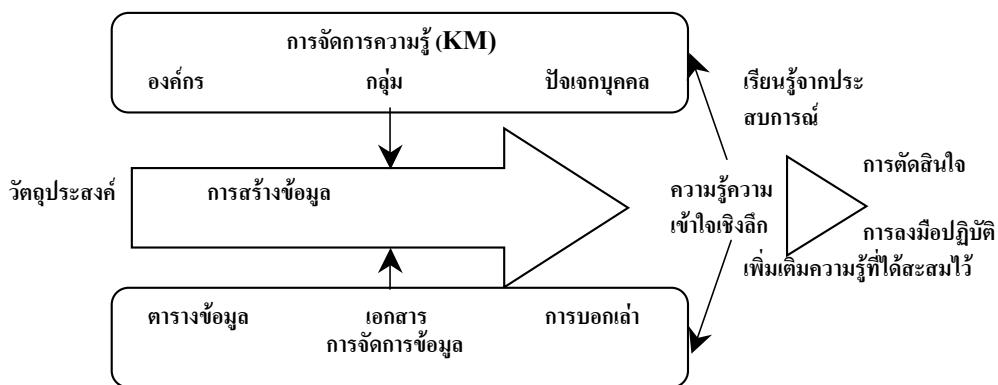
ดังนั้นในเนื้อหาในบทความนี้ เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วนหลัก ในส่วนแรก จะเป็นการอธิบายถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และระดับการจัดการความรู้ในองค์กร ส่วนที่สอง จะเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับนวัตกรรมกับกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ ซึ่งจะนำเสนอความหมาย กระบวนการสร้างสรรค์ และกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจโดยใช้นวัตกรรม ส่วนที่สาม เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ว่าเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไรโดยจะทำการค้นหาและทบทวนในประเด็นหลักเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้านกระบวนการ ส่วนที่สี่ กล่าวถึงความอยู่รอดของธุรกิจอันเกิดจากกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมในสองประเด็นคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ และส่วนสุดท้าย จะเป็นบทสรุปและการนำเสนอรูปแบบหนึ่งในเชิงทฤษฎีของตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจ

ความหมายของการจัดการความรู้ในแต่ละระดับขององค์กร

Plessis (2007) มีมุมมองว่า การจัดการความรู้ นั้นเป็นคำศัพท์กว้างๆ ที่ครอบคลุมคำศัพท์ย่อยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การสร้างความรู้ (knowledge creation) การให้คุณค่ากับความรู้ (knowledge valuation and metric) การสร้างแผนที่และดัชนีความรู้ (knowledge mapping and indexing) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transport) การเก็บ การกระจาย และการแบ่งปันความรู้ (storage and distribution and knowledge sharing) นอกจากนี้ Plessis กล่าวว่า การจัดการความรู้ หรือรู้จักในชื่อย่อว่า KM มี 3 ระดับ ได้แก่ระดับบุคคล,

ระดับทีม, และระดับองค์กร ซึ่งจะได้กล่าวละเอียดต่อไป

ในระดับบุคคล การแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างเนื้อหาความรู้และกระบวนการสร้างเนื้อหาสาระคือการศึกษาค้นคว้าแตกต่างระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) โดยที่ความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้มีการอธิบายไว้ในรูปของคำพูดการเขียนในเอกสาร/หนังสือ ตำรา และข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมไว้ ส่วนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่ได้มีการอธิบายไว้แต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการตระหนักรู้ การคิด มุมมอง ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งบุคคลในองค์กรได้สร้างขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง ดังแสดงในภาพที่ 1 ดังนี้



Source: Marina du Plessis (2007)

ภาพที่ 1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในระดับทีม Peinl and Maier (2011) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย การเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลไปเป็น ข้อมูลที่สามารถถอดรหัสได้ ซึ่งมีความเหมาะสม ต่อการเก็บรักษาและถ่ายทอดด้วยเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่ความรู้ไปให้แก่สมาชิกหรือกลุ่ม ที่สามารถเข้าถึงได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการแบ่งปัน ความรู้จะเป็นการเผยแพร่ความรู้ไปสู่คนจำนวนมากขึ้นแต่การมีเพียงข้อมูลก็ยังไม่เพียงพอ ควรจะ ต้องมีการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ให้เห็นเป็น ประโยชน์และเพิ่มข้อมูลให้มีจำนวนมากขึ้น การจัดการความรู้จะต้องเป็นเสมือนการเรียนรู้ ของสมาชิกในทีมงานเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ ต้องปฏิบัติเป็นกิจวัตร (routine-based)

ในระดับองค์กร Tiwana (2000) ให้นิยาม ว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน Ministry of Justice (2006) ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ คือ ความสามารถในการสร้าง (creation) การรักษา ให้คงไว้ (maintain) การเพิ่มพูน (enhance) และ การแบ่งปัน (share) ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ระหว่างองค์กรเพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจ หรือเพื่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

นวัตกรรมกับกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ

Peter Drucker ให้ความหมายคำว่า นวัตกรรม ไว้ว่า “Innovation is the act of introducing something new” ซึ่งหมายถึง การ สร้างสิ่งใหม่ หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดย อาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็นโอกาส และ ต้องมีความชัดเจน มุ่งเน้นถึงการพัฒนา และ

ที่สำคัญคือต้องมีการลงมือกระทำนวัตกรรมจึงจะ เกิดขึ้น

ทำไมต้องมีนวัตกรรม Michael Porter กล่าวว่า “Innovation is one step remove from today’s prosperity. Innovation drives the rate of long run productivity growth and hence future competitiveness.” นวัตกรรมเป็นการก้าวไปจากความมั่งคั่งในปัจจุบัน ก้าวหนึ่ง และนวัตกรรมจะเป็นสิ่งผลักดันให้มีการ เติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว และสร้างความ สามารถในการแข่งขันในอนาคต ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สาเหตุของการเกิดนวัตกรรมนอกจากการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมหภาคและระดับ จุลภาคแล้ว การแข่งขันในเชิงธุรกิจก็เป็นปัจจัยใน การสร้างหรือเกิดนวัตกรรมเพราะการสร้าง นวัตกรรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็นโอกาสของ องค์กรธุรกิจที่จะสร้างความได้เปรียบเมื่อเปรียบ เทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ เดียวกัน โดยทั่วไปแล้ว นวัตกรรมสามารถแบ่ง ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. Product Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ (Tangible product and Intangible product) 2. Process Innovation เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มอง ในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต โดยจะมุ่งเน้นไปใน เรื่องของความรู้ทางด้านเทคโนโลยี มาพัฒนา กระบวนการผลิต 3. Organization Innovation เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถใน การจัดการและบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารการจัดการมา ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่

Ar Ilker Murat and Birdogan (2011) ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมซึ่งวิเคราะห์จากองค์ประกอบขององค์กรว่า โดยทั่วไปแล้ว นวัตกรรม หมายถึง การแนะนำสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ นวัตกรรมเป็นการรวบรวมการผสมผสานหรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์/สินค้า กระบวนการหรือบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่ายิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมยังประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การนำเอาความคิดใหม่ๆ ลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่เสนอให้แก่ลูกค้า หรือการกำหนดกระบวนการที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร ส่วน Plessis (2007) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นการสร้างความรู้และความคิดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจภายในองค์กร โครงสร้างธุรกิจและเพื่อสร้างสินค้ารวมทั้งการบริการที่สร้างขึ้นตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้จากการค้นหาความหมายของ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในพจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge Dictionary) ได้อธิบายว่า เป็นการใช้นำความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายใน www.dictionary.com ที่ให้ความหมายว่า การสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการค้นหา ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้ความคิดริเริ่มใหม่ในปัจจุบัน หรือเมื่อกล่าวถึงบริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรม จะนึกถึง Apple, Dell Computer, 3M หรือ IBM แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ ที่ใช้เทคโนโลยีสูงใน

การผลิตเท่านั้น Schumpeter (1996) ให้คำจำกัดความนวัตกรรมว่าหมายถึงองค์ประกอบใหม่ซึ่งประกอบด้วยห้าประการ ได้แก่ 1. ผลิตภัณฑ์ใหม่ 2. กระบวนการผลิตใหม่ 3. การเปิดตลาดใหม่ 4)การเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่ และ 4. การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบและปัจจัยนำเข้าใหม่ ในขณะที่ ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด (2547) แบ่งนวัตกรรมออกเป็นสองประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) 2. นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เน้นเปลี่ยนแนวทางด้านวิธีการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ Morris และKuratko (2002) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบนวัตกรรมออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 1. การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม(Productive innovation) 2. นวัตกรรมในการบริการ (Service innovation) และ 3. นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process innovation)

นอกจากนั้น Basadur และ Gelade (2006) ได้แบ่งกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิดซึ่งประกอบด้วยการสร้างจินตนาการให้เห็นความเป็นไปได้ การตั้งคำถาม การตระหนักรู้ปัญหาใหม่ๆ และสร้างโอกาสใหม่ การมองสถานการณ์จากมุมมองต่างๆ และการรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้ประสบการณ์ตรง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความคิดรวบยอดคือการรวบรวมความคิดใหม่ๆ การค้นพบความรู้ ความเข้าใจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อให้คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความคิดเหมาะสมคือการทดสอบความคิดต่างๆ มากกว่าการทดลองเพื่อสร้างแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำไปใช้ปฏิบัติ (Implementing) ซึ่งเป็นการลอง

กระทำในสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้การยอมรับและนำไปใช้ปฏิบัติ องค์กรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความแข็งแกร่งในขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน ส่วน Sayles (2007) มีความความเห็นที่สนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 1. การใช้ประโยชน์ให้มากขึ้นจากการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา และหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร 2. เทคนิควิธีต่างๆ มีไว้เพื่อลดความขัดแย้งและส่งเสริมความร่วมมือ และ 3. แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเสมือนกระบวนการต่อเนื่องซึ่งเผยแพร่อยู่ในโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Sayles (2007) มองว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจจะกลายเป็นความผิดพลาดและไม่เกิดประโยชน์อันใด หากผู้มีส่วนร่วมไม่ละทิ้งอคติเก่าๆ ดังนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวกับการพิจารณาตลาดใหม่และความคิดใหม่โดยการใช้คณะทำงาน รวมทั้งวิธีการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นั้นหมายความว่ากระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้นวัตกรรม (The Innovation Decision Process) ควรจะถูกกำหนดเป็นระบบ ในขณะที่ Ollila และ Lyytinen (2003) กล่าวว่าระบบการนำนวัตกรรมไปใช้ควรมี 5 ขั้นตอนดังนี้คือ 1. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการตระหนักรู้ว่ามีนวัตกรรม (awareness knowledge) เป็นการรับรู้ว่ามีนวัตกรรมและรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ ขั้นตอนเกี่ยวกับวิธีการใช้นวัตกรรม (how to knowledge) รู้ว่าจะใช้นวัตกรรมอย่างไรให้เหมาะสม ถูกต้อง รู้วิธีการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด และขั้นตอนเกี่ยวกับหลักการ (principle knowledge) รู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติ

2. สร้างทัศนคติที่มีต่อนวัตกรรม ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับระดับของบุคคลที่จะเริ่มสร้างความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม 3. ตัดสินใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม มีการประเมินหรือทำการทดลองก่อนการตัดสินใจ 4. การนำเอาความคิดใหม่ๆ นั้นมาใช้ปฏิบัติ ซึ่งการนำนวัตกรรมไปใช้จะใช้เวลานานมาก จึงมักมีการเตรียมจัดหาข้อมูลสำหรับขั้นตอนนี้ และ 5. ยืนยันการตัดสินใจ บุคคลจะต้องได้รับแรงเสริม แรงกระตุ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ แม้กระนั้นก็มีปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้นวัตกรรม ได้แก่ 1. การปฏิบัติที่มีมาแต่ดั้งเดิม 2. ความต้องการจำเป็น/ปัญหาที่รู้สึกได้ 3. ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ และ 4. บรรทัดฐานของระบบสังคม ดังที่ Ollila และ Lyytinen (2003) ยืนยันว่าด้วยวิธีการของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบดังกล่าวจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ข้อดีของการพัฒนาองค์กร คือ สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ หากองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้

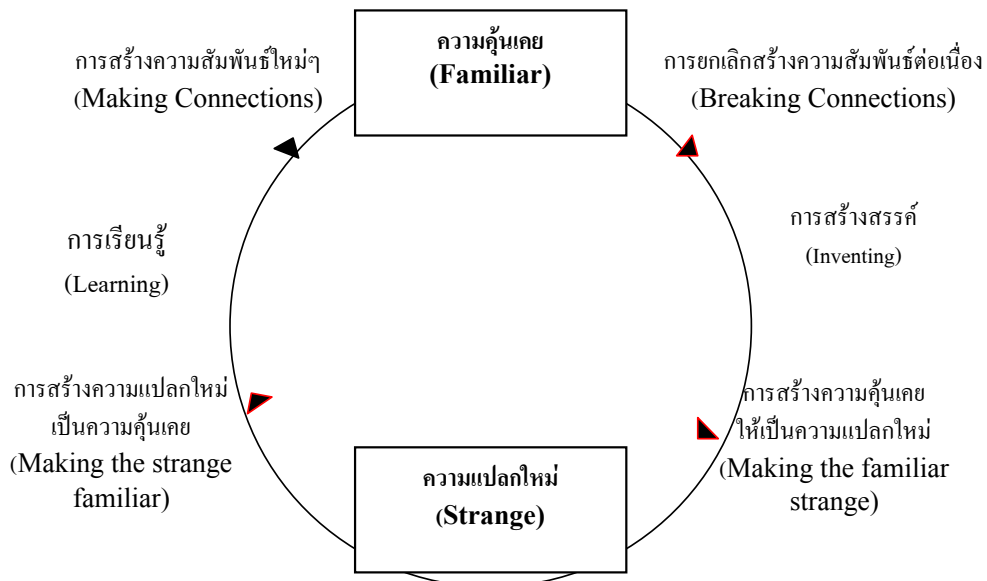
บทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Andreeva and Kianto (2011) กล่าวว่าบทบาทสำคัญของการส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน และถอดรหัสความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ ความรู้ที่ได้มีการอธิบายไว้แล้ว ก็เป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ วิจัย&พัฒนาขององค์กรธุรกิจ รวมทั้งการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถของลูกค้

และลูกจ้าง/พนักงานที่ร่วมกันแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและให้ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการความรู้ยังสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้านคุณค่ากับการแสวงหาความรู้และการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับกระบวนการและแผนการทำงานซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ

ส่วน Basadur และ Gelade (2006) มีมุมมองว่าความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้

รับการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวหรือการทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นสองส่วนสำคัญของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นพลังที่แตกต่างกันแต่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน การสร้างสรรค์ (inventing) เป็นกระบวนการของการยกเลิกความสัมพันธ์ต่อเนื่องที่มีมาแต่เดิม ส่วนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องใหม่ๆ และอาจรับเอาจินตวิสัย และความเชื่อที่มีมาแต่เดิมด้วย ดังแสดงไว้ใน ภาพที่ 2



Soure: Min Basadur and Garry A. Gelade (2006)

ภาพที่ 2 กระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่

ดังที่ Schumpeter (1996) อธิบายว่า การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จะทำให้เกิดการทำลายความคิดเก่าในองค์กร ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า กระบวนการทำลายความคิดสร้างสรรค์เดิม ส่วนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ถูกมองว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการนวัตกรรมในองค์กรธุรกิจ

ความอยู่รอดของธุรกิจ : ผลจากการจัดการความรู้และกระบวนการสร้างนวัตกรรม

1. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Santos, Doz และ Williamson (2004) กล่าวว่ากระบวนการของนวัตกรรมให้ประโยชน์แก่ธุรกิจหลายๆ ประการ คือ ประการแรกการสร้างข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Advantages) องค์กรพัฒนาความรู้ในการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น บริษัท Motorola แม้จะเป็นผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือก่อนบริษัท Nokia แต่ก็มีประสิทธิภาพดีกว่า บริษัท Nokia ที่ได้พัฒนาวิทยาการการผลิตโทรศัพท์มือถือที่เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีรสนิยมที่หลากหลายในการใช้โทรศัพท์มือถือ กรณีที่ยกมาอธิบายนี้แสดงให้เห็นว่า บริษัท Nokia มีกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการใช้วิทยาการที่ถูกต้องเหมาะสม จึงมีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เหนือคู่แข่งทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทยังคงประสบความสำเร็จจากการจำกัดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในบ้านเกิดเมืองนอนของตนเท่านั้น หรือให้ความสำคัญแต่เพียงความรู้เพียงแขนงเดียว ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Intel Corp ที่มีความโดดเด่นในตลาดทั่วโลกที่จำหน่ายอุปกรณ์นำไฟฟ้า แบบมาตรฐาน บริษัท Intel มีแหล่งความรู้ด้านการผลิตในเมืองแคลิฟอร์เนียซึ่งเป็น

บ้านเกิดของบริษัท ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมภายในท้องถิ่นและส่งสินค้าของตนไปยังทั่วโลก โดยผ่านกระบวนการลูกโซ่อุปทานที่มีอยู่ทั่วโลก

การประสานงานของกระบวนการสร้างนวัตกรรมจะเป็นเรื่องง่ายเมื่อความรู้ทั้งหลายได้รับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มคนที่พูดภาษาเดียวกัน และมีความเข้าใจในบริบทของท้องถิ่น ต่อมาบริษัท Intel เริ่มใช้ความรู้จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น จากประเทศญี่ปุ่น และอิสราเอล เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัท Intel กำลังสร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางมากขึ้น ปัจจุบันนี้กองทุนของการลงทุนของบริษัทมีประเทศต่างๆ เข้าร่วมลงทุนเป็นจำนวนมากกว่า 20 ประเทศ วิธีการคิดของบริษัท Intel กำลังเข้าใกล้ของการเป็นผู้สร้างนวัตกรรมระดับโลก (global innovators) ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างมาก

ประการที่สองการจัดการกับความหลากหลาย (Harnessing the Potential of Diversity) การผสมผสานของความรู้ด้านเทคโนโลยีที่มีอยู่กับความความสามารถเฉพาะด้านด้วยวิธีการใหม่ ๆ บวกกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถของการแข่งขันในตลาด แทนที่จะพึ่งพาแหล่งความรู้ในท้องถิ่นแต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นตัวกำหนดของสินค้าที่ “ไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือน” ซึ่งตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มลูกค้าหลายๆกลุ่มได้

ประการที่สาม การแสวงหาความรู้ที่มาจากแหล่งต่างๆ ด้านภูมิศาสตร์ (Geographic lodes of Knowledge) ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิศาสตร์กับความหลากหลายของความรู้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการที่จะทำให้กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีอยู่ทั่วโลกอยู่ที่การเข้าถึงความหลากหลายของความรู้ การแพร่หลายของ

ความรู้ที่กำลังเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งของผลที่ได้จากสถานะโลกาภิวัตน์ของลูกโซ่อุปทาน เช่นทุกวันนี้ประมาณร้อยละ 60 ของคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กผลิตในไต้หวัน ในทำนองเดียวกันบริษัทนานาชาติในประเทศต่างๆ ก็ถ่ายโอนความรู้วิทยาการใหม่ๆ ไปยังทำเลใหม่ๆ ผ่านบริษัทลูกหรือสาขาย่อยแหล่งใหม่ของศักยภาพการผลิตจึงบังเกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของโลก

ประการที่สี่ การลดค่าใช้จ่าย (Reducing Costs) บริษัท/องค์กรธุรกิจทั้งหลายซึ่งสร้างกระบวนการลูกโซ่อุปทานโดยการอาศัยวัตถุดิบเครื่องมือเครื่องใช้หรือบริการจากทั่วโลกสามารถลดค่าใช้จ่ายให้กับการปฏิบัติงานของตนได้ บางครั้งแหล่งความรู้จากต่างประเทศอาจมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับที่บริษัท/องค์กรมีอยู่ในท้องถิ่นของตน และค่าใช้จ่ายของการใช้ความรู้ในต่างถิ่นเหล่านั้นอาจมีราคาถูกกว่าก็ได้ ดังนั้นการแสวงหาแหล่งวิทยาการในดินแดนที่วิทยาการยังมีราคาถูกก็สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ดังเช่นการนำเข้าโปรแกรมซอฟต์แวร์จากประเทศอินเดีย การใช้เทคโนโลยีด้านอวกาศของรัสเซีย และการออกแบบ chip set ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของจีน เป็นต้น

ประการสุดท้ายการได้มาซึ่งผลประโยชน์ (Tapping into the Benefits) ในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์จากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในนานาประเทศ องค์กรธุรกิจจะต้องดำเนินการสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1. สำรวจหาความรู้จากทั่วโลก 2. ประเมินเพื่อตกลงใจที่จะยึดรูปแบบใดเป็นแม่แบบ และ 3. การระดมใช้กลยุทธ์ การใช้มาตรการกลไกที่ช่วยให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาแหล่งอื่นๆ ที่มีราคาถูกกว่า

Simone (2002) ศึกษาเรื่อง “Change in the Innovation Process: New Knowledge Production and competitive Cities The case of Stuttgart” พบว่า การพัฒนาทั้งหลายในเมืองสตัททการ์ท ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมซึ่งได้จากการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีได้มาจากการใช้เทคโนโลยีเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การมุ่งที่นวัตกรรมและการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงแต่เพียงอย่างเดียว จะกีดกันการบูรณาการวิทยาการต่างๆ หรือ synergy นอกจากนั้นผลการศึกษา พบว่าความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการทำงานขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นจากการศึกษาการพัฒนาของเมืองสตัททการ์ท ทำให้เราเห็นได้ว่าเป็นความจำเป็นสำหรับเมืองใหญ่ที่จะสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้จะต้องเลือกวิธีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับโครงสร้างของระบบและฐานความรู้เฉพาะด้านที่องค์กรมีอยู่

Seungkwon Fang, Kilpyo Hong, Gee Woo Bock and Ilhwan Kim (2002) กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง “Knowledge Management and Process Innovation: the Knowledge Transformation Path in Samsung SDI” พบว่าการจัดการความรู้โดยใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการ (PI – based KM) ทำให้ Samsung SDI ได้รับข้อได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้ (competitive advantages) ซึ่งบริษัทอื่นๆ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ the PI-based KM อาจกลายเป็นศักยภาพที่เฉพาะเจาะจงของบริษัท

(the firm-specific competencies) เนื่องจากความรู้กระบวนการโดยตัวของมันเองมีลักษณะของความรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบริษัท

และมุมมองของ Florida และIrene (2004) มีความเห็นว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถทำได้โดยการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการดึงดูดให้นักคิดสร้างสรรค์ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร เข้ามาสู่ระบบนวัตกรรมของประเทศ ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรต้องเน้นการส่งเสริมบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ นั้นเอง

2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

Alipour and Karimi (2011) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรอาจมองได้หลายแง่มุม ไม่ได้หมายความว่าประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากโดยมีคุณภาพสูงและราคาต่ำ เพราะว่าเป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของตนเพื่อเพิ่มคุณภาพ ความสามารถในการผลิต รวมทั้งก่อให้เกิดความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการแนะนำสินค้า บริการและวิธีการทำงานใหม่ๆ ส่วนความยืดหยุ่น (flexibility) ช่วยให้องค์กรสามารถสนองตอบต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดหวังได้อย่างรวดเร็ว และอย่างมีประสิทธิภาพ Basadur and Gelade (2006) แนะนำว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีคุณภาพสูงเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดระดับสูง (superior thinking) ได้แก่ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ขององค์กร ต้นทุนทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และการ

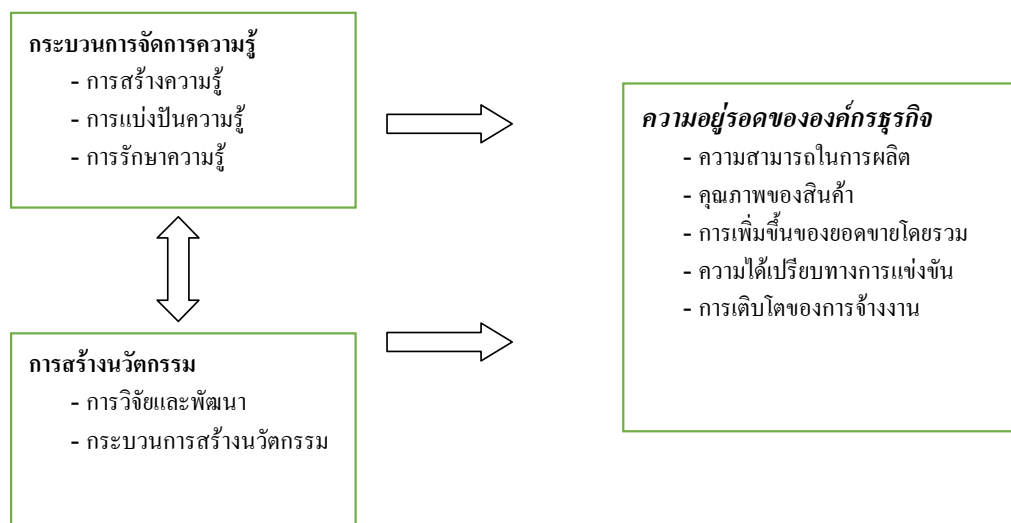
สร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร นอกจากนั้น Sayles (2007) มองว่าเพื่อไม่ให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมทำให้เกิดความขัดแย้งด้านพันธกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย องค์กรจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดเฉพาะของนวัตกรรมอย่างเหมาะสมกับบริบทและบรรทัดฐานของสังคมเพื่อให้การสร้างสรรค่นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้หรือมีประโยชน์มาก ภาวะผู้นำและกลไกขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อเอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Allameh and Abbas (2010) กล่าวว่า การจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวได้ดีขึ้นเขากล่าวว่าความเป็นไปได้ขององค์กรที่รับเอานวัตกรรมมาใช้จะมีโอกาสเพิ่มขยายขนาดขององค์กรและ/หรือขยายระดับของความซับซ้อนและ/หรือระดับของความชำนาญเฉพาะทางและ/หรือสมาชิกที่มีส่วนร่วมในเครือข่ายที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการและขยายเครือข่ายออกไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามก็อาจเป็นไปได้ที่องค์กรซึ่งรับนวัตกรรมมาใช้ อาจจะต้องลดระดับของการทำงานอย่างเป็นทางการ และ/หรือระดับของการบริหารที่รวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) องค์กรซึ่งรับเอานวัตกรรมมาใช้จะมีโอกาสเพิ่มจำนวนข้อมูลที่นำมาใช้งาน คุณภาพของข้อมูลและคุณค่าของข้อมูลที่ตนมีอยู่ ยิ่งองค์กรมีศักยภาพในการรับข้อมูลมากเท่าใด องค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะยอมรับนวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้นและการที่องค์กรได้ให้ความใส่ใจมากขึ้นต่อการสร้างบรรยากาศและการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กรการที่

องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้าแปลกใหม่และมีคุณภาพสูงในสายตาของผู้ที่นำเอานวัตกรรมมาใช้(adopter) การนำเอาประสบการณ์เดิมที่เคยมีมาใช้ให้เป็นประโยชน์หรือการหลอมรวมวิทยาการต่างๆ (synergy) ได้ง่ายกว่าคู่แข่งของตน ประเด็นเหล่านี้ย่อมจะส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจนั้นๆ

Klomp และ Leeuwen (2001) ศึกษาเรื่องการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับผลการปฏิบัติงานของบริษัทธุรกิจแนวทางใหม่' (Linking Innovation and Firm Performance: A New

Approach) และพบว่าผลกระทบของการวิจัยและพัฒนา ซึ่งบริษัทได้กระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การนำเอากระบวนการนวัตกรรมไปใช้ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการผลิต ยอดขายโดยรวม และการเติบโตของการจ้างงานของบริษัท ผลการวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจที่มีอายุของการดำเนินงานน้อยหรือเพิ่งเริ่มกิจการได้ทุ่มเททรัพยากรให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากกว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่และดำเนินกิจการเป็นเวลายาวนานกว่า รูปแบบหนึ่งทางทฤษฎีความอยู่รอดขององค์กรทางธุรกิจ สรุปตามภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 การสร้างความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

สรุป

องค์กรทั้งหลายทั่วโลกทุกวันนี้เผชิญกับความท้าทายที่ร่วมกัน คือความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญสองประการคือ การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จและอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่มนุษย์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หากองค์กรใดสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่ได้จากบุคลากรในทุกระดับขององค์กร และจากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการมาแล้วนั้นก็จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรนั้นๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร ที่สำคัญปัจจัยทั้งสองประการนี้ช่วยให้องค์กรนั้นสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก นั่นคือความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิน. (2547). *การพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทย*.
เอกสารสัมมนาวิชาการ , หน้า3
- Florida , R. , Irene, T. (2004). *Europe in creative age* New York, Wiley.
- Morris, M. H. and D. F. Kuratko (2002). *Corporate Entrepreneurship*.
OH: South-Western College Publishers
- Schumpeter, J. (1996). *The theory of economic development* Cambridge,
MA: Harvard University Press.
- Ar, Ilker Murat; Birdogan Baki. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172-206.
- Kannabiran, Ganesan and Chandrasekar Pandyan. (2010). Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. *Journal of Knowledge Management* 14(3), 335-347.
- Peinl, Rene and Maier, Ronald. (2011). SimKnowledge--Analyzing impact of knowledge management measures on team organizations with multi agent-based simulation. *Information Systems Frontiers*, 13(5), 621-636.
- Andreeva, Tatiana; Kianto, Aino. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Alipour, Farhad; Karimi, Roohangiz. (2011). Mediation Role Of Innovation And Knowledge Transfer In The Relationship Between Learning Organization And Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*2, (19): n/a
- Allameh, Sayyed Mohsen; Abbas, Saba Khadem. (2010). The Relationship Between Knowledge Management Practices And Innovation Level In Organizations: Case Study Of Sub-Companies Of Selected Corporations In The City Of Esfahan. *Journal of Business Case Studies*, 6(1), 89-97.
- Jasimuddin, Sajjad M. (2008). A holistic view of knowledge management Strategy, *Journal of Knowledge Management*,12(2), pp. 57-66.
- Jose Santos, Yves Doz and Peter Williamson (2004). Is your Innovation Process Global?. *MIT Sloan Management Review*, 10(3), 53.
- L.R. Sayles (2007). The Innovation Process: An Organizational Analysis, *Journal of Management Studies*, 11(3), 190-193.

- Luuk Klomp and George Van Leeuwen (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach, *Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364.
- Marina du Plessis (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), pp. 20-29.
- Min Basadur and Garry A. Gelade (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process, *The Authors Journal compilation*, 15(1), p.59 - 75.
- Sharma, Ravi S, Siddiqui, Aijaz, Atul, Singh, Rajdeep (2007). Leveraging Knowledge Management for Growth: A Case Study of Tata Consultancy. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9(4), pp.29-65.
- Seungkwon Fang, Kilpyo Hong, Gee Woo Bock and Ilhwan Kim (2002). Knowledge Management and Process Innovation: the Knowledge Transformation Path in Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management*. 6(5), 479-485.
- Simone Strambach (2002). Change in the Innovation Process: New Knowledge Production and competitive Cities-The case of Stuttgart. *European Planning Studies*. 10(2), 215-231.
- Tiwana, A. (2000). The Knowledge Management Toolkit. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- E Mustonen-Ollila, K Lyytinen (2003). *Diffusion of Innovation Theory*. Information Systems Journal Retrieved May 20 , 2013, From http://www.ciadvertising.org./studies/student/98_fall/theory/honor/paper1.html
- Ministry of Justice (2006). *Knowledge Management Defined*. from: <http://www.justice.gov.nz/jsis/information-knowlege-management-guide/chapter-2.html>