

การจัดการความรู้กับความสามารถทางการตลาดของธุรกิจ

knowledge management and business marketing capabilities

¹ Xu Li^[2] นิตยา วงศ์ยศ, ^[3]สถาพร แสงสุโพธิ์

^[1] **Nuttanit Ruccattiwong**^[2] **Nittaya Wongyos**, ^[3] **Sathaporn Sangsupho**

^[1] PH.D Candidate. Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University, Thailand.

^[2] Asst. Prof.Ph.D., Faculty of Management sciences, Ph.D. program, Lampang Rajabhat University. , Thailand

^[3] Asst. Prof.Ph.D., Faculty of Management Sciences, Maejo University, Thailand
E-mail : ^[1] chermmman55@hotmail.com , ^[2] nittaya.w@g.lpru.ac.th,

^[3] drsathaporn@gmail.com

Received January 28, 2024; Revised: March 13, 2025; Accepted: March 19, 2025

บทนำ

ความรู้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ (Spender, 1996) หากวิสาหกิจเสื้อผ้าขนาดเล็กและขนาดกลางต้องการชัยชนะในการแข่งขันในตลาดที่แข่งขันสูง พวกเขาจำเป็นต้องเปลี่ยนจากกลยุทธ์ตามแฟชั่นก่อนหน้านั้นไปเป็นกลยุทธ์นวัตกรรม ทำให้ความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจการธุรกิจเสื้อผ้า เพราะมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Teece, 2001) ซึ่งโมเดลนี้จะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อวิธีการผลิตไลฟ์สไตล์ และวิธีการคิด รวมถึงการศึกษา การจัดการธุรกิจ และการวางแผนของผู้นำ โดยในบริษัทขนาดเล็กหลายแห่ง ตำแหน่งผู้จัดการ (เจ้าของ) ถือเป็นศูนย์กลาง (Bridge et al., 2003) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงกลายเป็นวิธีการที่สำคัญในการปกป้ององค์กร การจัดการความรู้ที่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจอยู่รอดของบริษัท ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงต้องหาวิธีการสิ่งนี้อย่างเหมาะสม ซึ่งถือเป็นความท้าทายโดยเฉพาะสำหรับบริษัทขนาดเล็ก เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มักขาดทรัพยากรที่เพียงพอและจำเป็นต่อการใช้ประโยชน์จากคลังความรู้

ความสามารถทางการตลาดสามารถดูดซับและบูรณาการทรัพยากรภายในและภายนอกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความสามารถทางการตลาดซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่แน่นอน ผ่านการกำหนดกระบวนการและกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว บริษัทสามารถบูรณาการและใช้ความรู้ที่รวบรวมทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้บรรลุจุดยืนในด้านการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ได้รับชัยชนะในด้านคุณค่าของแบรนด์และความสามารถในการ



แข่งขันด้านการบริการ (Morgan.N.A.,Feng H.and Whitley K.A., 2018) เห็นได้ว่าความสามารถทางการตลาด คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาด การมีความสามารถทางการตลาดที่แข็งแกร่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดสรร ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ท่วงที่และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Yuan X.N., Shin S., He X., 2016) ในยุคของเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและการซื้อสินค้าของผู้บริโภคและการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ การตลาดแบบผสมผสานได้กลายเป็นช่องทางสำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ในการเพิ่มอิทธิพลของแบรนด์และการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ นอกเหนือจากวิธีการโฆษณาแบบดั้งเดิมแล้ว บริษัทเสียดำรงใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเจาะลึกถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค พฤติกรรมการบริโภค รวมถึงข้อมูลอื่นๆ และมีการบูรณาการทรัพยากรออนไลน์และออฟไลน์เข้ากับกลยุทธ์การตลาดแบบหลากหลายช่องทางอย่างต่อเนื่อง เช่น TIKTOK ร้านค้าออนไลน์ วิดีโอถ่ายทอดสดการขายของ ฯลฯ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้

แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ได้มีนักวิชาการหรือนักวิจัยหลายท่าน กล่าวว่าองค์การใดมีความรู้ถูกพิจารณาว่าเป็นแหล่งความรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว พัฒนาการของความรู้เกิดมาจากข้อมูล โดยข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ เหตุการณ์ ข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ยังไม่ได้ถูกจัดประเภทหรือยังไม่มี ความหมาย ในการนำไปใช้งาน แต่เมื่อข้อมูลที่ได้ผ่านการจัดเก็บ แยกประเภท วิเคราะห์ หรือประมวลผลเพื่อให้มีคุณค่าแก่ผู้ที่นำไปใช้ ข้อมูลนั้นจะกลายเป็นสารสนเทศ (information) และสารสนเทศที่มีการนำ ประสพการณ์ วิจารณ์ญาณ ทักษะ ความคิดหรือค่านิยม มาใช้วิเคราะห์เพื่อทำงานหรือแก้ปัญหาทำให้เกิด ความรู้ (พรณี สอนเพลง, 2552) และเมื่อเข้าใจหลักการพื้นฐานก่อให้เกิด ปัญหาซึ่งเป็นการรวบรวม ความรู้และเกิดความเข้าใจโดยการ ประยุกต์ใช้กับปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ (Baskarada & Koronios, 2013) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากความรู้ ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) มีความหมายดังนี้ (Nonaka, 1995)

1. ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่แฝงอยู่ในบุคคล โดยมีรากฐานจากการ กระทำ ความเชื่อ ทักษะ ประสพการณ์ การศึกษาเรียนรู้ การฝึกอบรม ผ่านการฝึกฝน หรือพรสวรรค์ต่างๆ ที่เป็นของส่วนบุคคลนั้น ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะอธิบายเป็นคำพูด หรือถ่ายทอดให้อยู่ในรูปแบบลายลักษณ์อักษร



2. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการรวมและบันทึกในรูปแบบเป็น เอกสาร หรือมีลักษณะเป็นวัตถุ (objective) เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร บทความ วารสาร งานวิจัย รายงานต่าง ๆ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงได้ง่ายเกิดความสะดวกสบาย และง่ายต่อการถ่ายทอดอาจไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมก็สามารถเรียนรู้ความรู้นั้นๆได้ (Distanont et al., 2014)

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถถูกสร้างแลกเปลี่ยนระหว่างกันในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ในรูปแบบที่เรียกว่า SECI Model การเปลี่ยนประเภทของความรู้และสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (externalization), การผสมผสาน (combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (internalization)

1.1.2 ลักษณะของความรู้

หลังจากทำความเข้าใจความหมายของความรู้ จำเป็นต้องเข้าใจว่าความรู้มีลักษณะอย่างไร ความพิเศษ หมายถึง ความสามารถของเจ้าของทรัพยากรในการได้รับผลตอบแทนเท่ากับมูลค่าที่สร้างโดยทรัพยากร (Teece, 1987) ความรู้เป็นทรัพยากรที่ประสบปัญหาที่ซับซ้อนของการผูกขาดความรู้โดยนัยไม่สามารถครอบครองได้โดยตรง เนื่องจากไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยตรง และสามารถรับได้จากการประยุกต์ในกิจกรรมการผลิตเท่านั้น มีสองปัญหาเกี่ยวกับการครอบครองความรู้ที่ชัดแจ้ง: ประการแรก ในฐานะสินค้าสาธารณะหรือไม่ใช่สินค้าหลัก ใครก็ตามที่ได้รับมันสามารถขายต่อได้โดยไม่สูญเสียมันไป; การกระทำของความรู้ทางการตลาดเพียงอย่างเดียวทำให้ผู้ซื้อที่มีศักยภาพสามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น ยกเว้นสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย เช่น สิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ ความรู้อื่นๆ ไม่มีความพิเศษ ซึ่งหมายความว่าสามารถได้รับผ่านทางตลาด การขาดสิทธิในทรัพย์สินที่ชัดเจนส่งผลให้ความเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาไม่ชัดเจน

ความฝังตัว เป็นทรัพย์สินของความรู้ สิ่งสำคัญคือองค์ประกอบความรู้และเครือข่ายย่อยที่เกี่ยวข้องจำนวนเท่าใดที่ต้องถูกถ่ายโอนหรือแปลง ซึมซับ และนำไปใช้โดยผู้รับ จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย Argote & Ingram (2000) ความรู้ถูกฝังและสามารถฝังอยู่ในบุคลากรทางเทคนิค อุปกรณ์ และกิจวัตรขององค์กร (routines) และในบรรดาชุดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ การวิจัยเกี่ยวกับความฝังตัวของความรู้ในระดับบุคคลแสดงให้เห็นว่าความรู้ทั้งที่ชัดแจ้งและฝังลึกสามารถถ่ายทอดผ่านบุคคลได้ (Berry & Broadbent, 1984; Starbuck, 1992) จากการวิจัยพบว่าการถ่ายโอนคนไม่ได้มาพร้อมกับการถ่ายโอนความรู้ ผู้รับมักจะไม่ว่าใครมีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือและกิจวัตรที่แตกต่างกัน (Moreland et al., 1996) ความรู้สามารถฝังอยู่ในเครื่องมือได้เช่นกัน การวิจัยดังกล่าวค่อนข้างกว้างขวาง และสามารถถ่ายโอนภายในองค์กรได้ (Zander, 1991) นอกจากนี้ยังสามารถเป็นการถ่ายทอดความรู้



ระหว่างองค์กรอีกด้วย (Mowery et al., 1996; Bresman et al., 1999) ความรู้ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีพบว่าสามารถถ่ายโอนระหว่างหน่วยได้ง่ายกว่าความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์ประกอบองค์กรอื่นๆ ความรู้ยังสามารถฝังอยู่ในกิจวัตรขององค์กรและแนวทางปฏิบัติในการจัดการองค์กร (Levitt & March, 1988) และเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ และเครือข่ายย่อยของพวกมัน การวิจัยโดย Stasser และคณะ (1995) พบว่าประสิทธิภาพของทีมจะดีขึ้นเมื่อทุกคนในทีมได้รับแจ้งถึงความเชี่ยวชาญของกันและกัน

ความคลุมเครือและการแสดงออก การที่ความรู้สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันได้หรือไม่ นั้นมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการแสดงออก ซึ่งเน้นที่การพูดความรู้หรือระดับของคำอธิบายความรู้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความรู้ที่เข้าถึงได้นั้นง่ายต่อการถ่ายทอดมากกว่าความรู้ที่ยากต่อการแสดงออก และความรู้ยังมีความคลุมเครือเชิงสาเหตุ และยิ่งมีความคลุมเครือเชิงสาเหตุมากเท่าใด การระบุองค์ประกอบความรู้ที่เกี่ยวข้องและเครือข่ายย่อยที่สนับสนุนกิจกรรมเชิงหน้าที่ก็จะยิ่งยากมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นความคลุมเครือเชิงสาเหตุจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ (Grant, 1996) Simonin (1999) พบว่าระดับของความรู้ฝังลึกมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความคลุมเครือของความรู้ Zander & Kogut (1995) เชื่อว่าความรู้ที่มีพื้นฐานอยู่บนกระบวนการผลิตนั้นโดยทั่วไปแล้วสามารถประมวลผลได้ การถ่ายโอนที่ชัดเจนนั้นง่ายกว่าความรู้ที่ยากต่อการแสดงออก

ความสามารถในการถ่ายโอน มุมมองที่อิงทรัพยากรของบริษัทตระหนักดีว่าความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากรและความสามารถของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสามารถในการให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1986) ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กร การถ่ายทอดความรู้มีความสำคัญมาก ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ฝังลึกคือความสามารถในการถ่ายทอดและกลไกในการถ่ายโอนข้อมูลข้ามบุคคล ข้ามเวลา และข้ามเวลา ความรู้ที่ชัดเจนสามารถได้รับการสื่อสาร และความสะดวกในการสื่อสารนี้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของมัน ความรู้ฝังลึกต้องได้รับการยอมรับ ความรู้โดยนัยไม่สามารถถูกประมวลผลได้และสามารถสังเกตได้ในทางปฏิบัติเท่านั้น และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้คนนั้นช้า มีค่าใช้จ่ายสูง และไม่แน่นอน (Kogut & Zander, 1992) การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการที่หน่วยหนึ่ง (Unit) ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของอีกหน่วยหนึ่ง แม้ว่าการถ่ายโอนความรู้ระดับองค์กรจะรวมถึงระดับบุคคล แต่การถ่ายโอนความรู้ระดับองค์กรจะไกลกว่าระดับบุคคลและก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เช่น ทีม สายการผลิต และแผนก การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแสดงออกผ่านการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสิทธิภาพของหน่วยรับ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้สามารถวัดได้จากการเปลี่ยนแปลงความรู้และการปฏิบัติงาน ความท้าทายอีกประการหนึ่งในการวัดการถ่ายทอดความรู้ขององค์กรคือการวัดการ



เปลี่ยนแปลงความรู้ เนื่องจากความรู้มีอยู่ในแหล่งเก็บข้อมูลหลายแห่งในองค์กร (Levitt & March, 1988; Starbuck, 1988)

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดการบริหารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความรู้ มีการนำไปปรับใช้อย่างแพร่หลายในยุคปี ค.ศ. 1990 (Xue & Zhu, 2011) การจัดการความรู้ คือการนำความรู้ไปใช้และพัฒนาความรู้ขององค์กรตามเป้าหมายขององค์กร การจัดการความรู้หมายถึงความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ในรูปแบบข้อมูลลายลักษณ์อักษร และความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ตัวบุคคล (Davenport & Prusak, 1998) เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นำความรู้มาปฏิบัติเพื่อยกระดับ และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (O'dell & Grayson, 1998) อีกทั้งเป็นการเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรม ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Nonaka & Toyama, 2002)

ประเวศ วะสี (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้นมีการต่อยอดให้คงงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาจากระบบข้อมูล ไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการ ปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้เพื่อประโยชน์ในการ นำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร

จากความหมายของการจัดการความรู้ที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบ จากข้อมูลไปสู่เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1. คน (People): เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์การรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology): เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

3. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process): เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จาก แหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (Zhou & Fink, 2003) จากข้อมูลของ Gold, Malhotra และ Segars (2001) สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับ KM ที่มีประสิทธิผล

สิ่งนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนความรู้ส่วนบุคคลให้เป็นความรู้ทั่วทั้งองค์กรที่สามารถแบ่งปันทั่วทั้งองค์กรและนำไปใช้ได้ (Skyrme, 1997) เป้าหมายคือการได้รับความรู้ที่ถูกต้องแก่บุคคลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และเพื่อช่วยให้ผู้คนแบ่งปันและใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุง FP (O'Dell & Grayson, 1998b) สำหรับ

ธุรกิจที่จะเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมีกระบวนการ KM ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถสร้างและรับความรู้ และนำไปใช้ แบ่งปัน และรักษาความรู้ได้ จุดแข็งและจุดอ่อนบางประการของกระบวนการจัดการความรู้ (การได้มาซึ่งความรู้ การแปลง และการประยุกต์ใช้) ที่ใช้ในการศึกษา SMEs นี้จะมีการกล่าวถึงด้านล่าง การได้มาซึ่งความรู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้าง สร้างสรรค์ พัฒนา สร้างและสร้างความรู้ SMEs สามารถได้รับความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น โดยการจ้างบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นหรือโดยการซื้อสินทรัพย์ความรู้ เช่น สิทธิบัตร เอกสารการวิจัย หรือข่าวกรองอื่น ๆ (Wong & Aspinwall, 2004) SMEs ยังสามารถได้รับความรู้ภายนอกผ่านวิธีการอื่นๆ เช่น การค้นหา (Huber, 1991; Lee & Yang, 2000) การนำไปใช้จากแหล่งอื่นๆ (Bhatt, 2000) หรือการได้รับจากบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ บริษัทขนาดเล็กดูเหมือนจะอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในการได้รับความรู้จากลูกค้า เนื่องจากผู้จัดการและพนักงานของ SMEs มีแนวโน้มที่จะมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดและโดยตรงกับลูกค้า และพนักงานบางคนอาจรู้จักลูกค้าในสังคม (Haksever, 1996) ความใกล้ชิดกับลูกค้าจะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานได้โดยตรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น ความใกล้ชิดดังกล่าวยังช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูล เช่น การกระทำและพฤติกรรมของคู่แข่ง แนวโน้มตลาด และการพัฒนาอื่นๆ (Wong & Aspinwall, 2004) การแปลงความรู้เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบความรู้ที่สร้างขึ้นหรือได้มาและประยุกต์ใช้ในลักษณะที่ทำให้ความรู้



กลายเป็นแบบแผนและเข้าถึงได้ ในบริบทของ SMEs ความรู้มีแนวโน้มที่จะถูกส่งต่อโดยไม่มีบันทึกหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากวัฒนธรรมการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของ SMEs SMEs มีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างระบบอย่างเป็นทางการสำหรับการประมวลผล จัดระเบียบ และจัดเก็บความรู้ เนื่องจากพนักงานของพวกเขาอยู่กับกิจวัตรประจำวันของพวกเขา (Wong & Aspinwall, 2004) นอกจากนี้ SMEs ยังมีทรัพยากรน้อยกว่าและมีความสามารถในการรักษาคลึงความรู้ที่ลดลงเมื่อเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นความรู้จึงมีแนวโน้มที่จะถูกเก็บไว้ในหัวหน้าของเจ้าของ ผู้จัดการ และพนักงาน จากข้อมูลของ Wong และ Aspinwall (2004) ข้อได้เปรียบด้านการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียวที่ SMEs จะได้รับก็คือ เนื่องจากขนาดของพวกเขา พวกเขาจึงมีความรู้ในการจัดการ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการจัดระเบียบและจัดเก็บความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การสืบค้น การประยุกต์ และแบ่งปัน ความรู้ที่พนักงานล้มเหลวในการแบ่งปันนั้นมีคุณค่าเพียงเล็กน้อยต่อองค์กร ตามที่ระบุไว้ใน Bhatt (2001) การประยุกต์และแบ่งปันความรู้หมายถึงการทำให้ "มีความกระตือรือร้นและเกี่ยวข้องกับองค์กรในการสร้างคุณค่ามากขึ้น" การสื่อสารระหว่างพนักงานมีแนวโน้มที่จะทำได้ง่ายกว่าใน SMEs มากกว่าในบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจาก SMEs มีโครงสร้างการจัดการที่เรียบง่ายกว่า พนักงานใน SMEs มักจะติดต่อกันอย่างใกล้ชิด และการสื่อสารสองทางถือเป็นบรรทัดฐาน นั่นถือเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างเครือข่ายความรู้ระหว่างกัน SMEs มีข้อได้เปรียบอย่างมากในกระบวนการ KM นี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมของพวกเขามีแนวโน้มที่จะเอื้อต่อการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรมใหม่ ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร และป้องกันความรู้สูญหาย

สรุปได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมากเพราะเป็นกิจกรรมที่มนุษย์ต้องทำอยู่เสมอเพราะการจัดการความรู้คือการทำให้ได้ความรู้มาและได้ใช้ความรู้เพื่อเกิดประโยชน์ กระบวนการจัดการความรู้จึงได้รับการพัฒนาให้มีขั้นตอนเทคนิควิธีที่ดีเพื่อให้ใจได้ว่าสามารถดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อแก้ปัญหาได้สำเร็จทั้งปัญหาเล็กและปัญหาใหญ่ส่วนบุคคล ตลอดจนปัญหาขององค์กรอีกด้วย การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

เครื่องมือการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ การนำเครื่องมือมาใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร บดินทร์ วิจารณ์ (2547, pp, 60) กล่าวว่าได้แก่

- 1) ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ



- 2) การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร คือการสอนงานให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลารวดเร็ว
- 3) การทบทวนหลังการปฏิบัติ คือ การทบทวนว่า หลังการปฏิบัติงานแล้ว ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
- 4) แหล่งผู้รู้ในองค์กรเป็นการกำหนดว่าสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน
- 5) การเล่าเรื่อง เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการช่วยแก้ปัญหา
- 6) ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ มีการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้ในองค์กรทั้งในรูปแบบความล้มเหลวและความสำเร็จ
- 7) การเสวนา เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นได้ความคิดที่หลากหลาย หลังจากนั้นจัดประชุมเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในองค์กร
- 8) เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการประชุมโดยเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่ทีม ผู้ที่เชิญมาอาจเป็นคนในหรือนอกองค์กรประโยชน์ในการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้แก่ เจนเนตร มณีนาถ และคนอื่น ๆ (2546, pp. 103) นฤมล พงษ์ศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ(2543, pp. 65) ศิริชัย ตันจ่อ (2555, pp. 99)

แนวคิดความสามารถทางการตลาด

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีนักวิจัยและนักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจศึกษาความสามารถทางการตลาดเพื่อการนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ (Barnett et al. 1994, pp. 11-28; Rao, 1994, pp. 29-44 ; Levinthal and myatt, 1994, pp. 45-62) องค์กรเรียนรู้วิธีที่จะเอาชนะความท้าทายในการแข่งขันโดยการพัฒนาความสามารถทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในที่สุดก็สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney and zajac , 1994, pp. 5-9) วิธีการใหม่ของการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้า คือ การพัฒนาขีดความสามารถที่โดดเด่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถทางการตลาด (Weerawardena, 2006, pp. 37-45)

ความสามารถทางการตลาด (Capability of marketing) เป็นรูปแบบของกระบวนการที่ผสมผสานการใช้ทั้งทักษะความรู้และทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้เพื่อเพิ่มคุณค่าไปสู่สินค้าและบริการและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันทางการตลาดได้ (Vorhies, 1998, pp. 3-23; Day, 1994, pp. 37-52) ธุรกิจสามารถที่จะพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหาความคาดหวังและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าคู่แข่งรวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆเพื่อแก้ไขปัญหาในเชิง



พาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าที่สูงกว่าความคาดหวังสำหรับลูกค้าขององค์กรและเพื่อให้สามารถแข่งขัน (Tasi and shih, 2004, pp. 524-530 ; Vorhies, 1998, pp. 3-23; Weerawardena, 2003, pp.15-36)

นอกจากนี้ธุรกิจยังสามารถที่จะแบ่งปันข้อมูลด้านการตลาดให้ทุกแผนกได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้แผนเหล่านั้นสามารถตอบสนองความต้องการทางด้านการตลาดให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ได้อย่างพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่ง (Slater and narver, 1994, pp. 46-55) ความสามารถทางการตลาดส่งผลให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้ามากขึ้นซึ่งในที่สุดผลตอบแทนก็สูงขึ้นตามไปด้วย (Day, 1994, pp. 37-52; Guenzi and troilo, 2006, pp. 974-988)

การดำเนินงานทางการตลาดเป็นหน้าที่สำคัญทางธุรกิจ โดยการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้าโดยกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขายโดยมีขั้นตอนดังนี้ (Zeng, Xie and Tam, 2010, pp. 56)

1. ปฏิบัติงานทางการตลาดโดยเน้นความมีประสิทธิภาพ

2. การวิจัยตลาดโดยเฉพาะพฤติกรรมและความสมพันธ์ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจซึ่งการวิจัยเป็นจะเป็นตัวช่วยผู้ประกอบการในการวางแผน วิเคราะห์คู่แข่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจ (Ambler, Styles and Xiucum, 1999, pp. 471-482)

นอกจากนี้แนวความคิดหลักทางการตลาด ประกอบด้วย 6 แนวคิด ดังนี้ (Kotler, 2003, pp. 26-42): (1) แนวคิดการผลิต (2) แนวคิดผลิตภัณฑ์ (3) แนวคิดการขาย (4) แนวคิดมุ่งตลาด (5) แนวคิดทางด้านลูกค้า และ(6) แนวคิดทางการตลาดเพื่อสังคมที่ต้องมีความสัมพันธ์กันเพราะความสามารถทางการตลาดของธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญในการตรวจสอบกระบวนการทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงและจะถูกนำไปใช้โดย บริษัทเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Atuahene-Gima, 1993, pp. 230-240) แนวความคิดความสามารถทางการตลาดและการระบุกระบวนการต่างๆที่จะใช้โดยบริษัทในความพยายามที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประการที่ 1 คือ การบริการลูกค้าตามกระบวนการที่กำหนดไว้ (Zeithaml and Bitner, 1996) ซึ่งเป็นงานที่เป็นนามธรรมส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการ จากงานวิจัยพบว่า การให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่านำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Easingwood And Mahajan, 1989, pp. 207-219; Morris and Westbrook, 1996, pp. 45-61)

ประการที่ 2 เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมส่งเสริมการขายเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตของยอดขาย กิจกรรมส่งเสริมการขายครอบคลุมการโฆษณาส่งเสริมการขาย



การประชาสัมพันธ์และการขายส่วนบุคคลที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายเครื่องมือในการสื่อสารกับตลาดเป้าหมาย

ประการที่ 3 คือ คุณภาพของพนักงานขาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงขอบเขตของการขายและการสร้างทักษะพนักงาน

ประการที่ 4 คือ ความแข็งแกร่งของเครือข่ายให้มีความสามารถในการจัดการช่องทางความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายจะต้องเกิดขึ้นและมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Vorhies and Harker, 2000)

ประการที่ 5 คือ การมุ่งมั่นของการใช้ทรัพยากรในการโฆษณาซึ่งเป็นการบริหารค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเป็นร้อยละของยอดขาย

ประการที่ 6 คือ การวิจัยการตลาดของบริษัทซึ่งถูกกำหนดเป็นชุดของกระบวนการที่จำเป็นในการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าจะต้องตอบสนองความต้องการที่ซ่อนเร้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตรวจสอบและผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและการนำเสนอบริการ

ประการที่ 7 คือ ความสามารถในการแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ตามคุณลักษณะอื่นๆกว่าราคาคงกล่าวเป็นคุณภาพที่เหนือกว่าภาพหรือบริการแล้ว) วางตลาดโดยบริษัท ความแตกต่างของสินค้าและบริการได้เป็นแหล่งสำคัญของการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1990)

ประการที่ 8 คือ ความเร็วของการแนะนำผลิตภัณฑ์ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ใหม่และการบริการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการแข่งขันและนวัตกรรมที่ใช้ (Froehle et al., 2000) กระบวนการทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนำมาใช้ในการที่จะเข้าถึงตลาดเป้าหมาย

สรุปได้ว่าความสามารถทางการตลาดเป็นความพยายามที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุดโดยอาศัยองค์ประกอบ 8 ประการคือ (1) การบริการลูกค้า (2) ประสิทธิภาพของการบริการลูกค้า (3) คุณภาพของพนักงาน (4) ความแข็งแกร่งของเครือข่าย (5) การมุ่งมั่นในการใช้ทรัพยากร (6) การวิจัยทางการตลาด (7) ความสามารถในการแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และ (8) ความเร็วในการแนะนำสินค้า เพื่อให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

Vorhies(2005, pp. 80-94) กล่าวถึง ขอบเขตของเนื้อหาเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาดโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิจัยการตลาดจะถูกกำหนดเป็นชุดของกระบวนการที่จำเป็นในการค้นพบข้อมูลการตลาดในวงกว้างที่ใช้และการพัฒนาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงและการออกแบบโปรแกรมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้และสถานะตลาด



2.ราคาจำหน่าย ราคาผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการแข่งขัน

3.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หากธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถตอบสนองเป้าหมายของธุรกิจจึงสามารถที่จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง

4.การจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสามารถในการจัดการช่องทางการความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายจะต้องเกิดขึ้นและมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

5.การส่งเสริมการตลาดเป็นอีกหนึ่งความสามารถทางการตลาดที่สำคัญสำหรับธุรกิจ ธุรกิจจะใช้การสื่อสารกับตลาดและขายผลิตภัณฑ์ อาทิ โฆษณา การส่งเสริมการขายและกิจกรรมการขายส่วนบุคคล

6.สุดท้ายคือ ความสามารถด้านการตลาดที่เกี่ยวกับการจัดการตลาด ความสามารถในการจัดการตลาด ซึ่งจะเน้นการจัดการการซื้อของลูกค้า การจัดการของโปรแกรมการตลาด และความสามารถในการประสานงานการดำเนินการระหว่างองค์ประกอบที่หลากหลายในธุรกิจที่จำเป็นในการใช้โปรแกรมการตลาด

สรุปได้ว่าขอบเขตความสามารถทางการตลาด 6 ประการนี้ มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพเนื่องจากสามารถทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำหรับการเปรียบเทียบในการแข่งขันและความสามารถจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ (day,1994, pp. 37-52) ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะทราบว่าแต่ละพื้นที่ที่มีความสามารถด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับคู่แข่ง (grant 1991, pp. 114-135)

สรุป

ธุรกิจที่มีกระบวนการจัดการความรู้ ควรมีกระบวนการ KM ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรับความรู้ และนำไปใช้ แบ่งปัน และรักษาความรู้ได้ จุดแข็งและจุดอ่อนบางประการของกระบวนการจัดการความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การแปลง และการประยุกต์ใช้ ที่ใช้แนวคิดกิจกรรมและทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโต ส่วนการพัฒนาสินค้าและการส่งเสริมการตลาดเป็นกิจกรรมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจการสนับสนุนด้านการเงินการตลาดและเทคโนโลยีมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสูงกว่าปัจจัยอื่น อาทิเช่น การส่งเสริมการตลาดและการมุ่งเน้นการตลาดความสามารถทางการตลาดเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ไม่ซ้ำใครและยากที่จะเลียนแบบได้ อาจเกิดจากทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนหรือความสามารถในการสร้างยี่ห้อเพื่อมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการสินค้ารวมถึงเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายหรือช่องทาง



ให้บริการที่มากขึ้น ความสามารถทางการตลาดมีการกำหนดเป็นกระบวนการด้วยการบูรณาการส่งผลให้
วิสาหกิจชุมชนเติบโตโดยผ่านการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนเพื่อเข้าถึงความต้องการที่
เฉพาะเจาะจงของลูกค้าที่มีความซับซ้อนไปยังเป้าหมายสุดท้ายคือการบรรลุของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าเพื่อ
ลูกค้าจะทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

บรรณานุกรม

- บดีนทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เนท.
- Ambler et al) .1999 .(The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter- province export ventures in the people's Republic of China. International Journal of Research in Marketing,16(1), pp. 75-87.
- Barnett, M. L.,Jermier , J. M.,Lafferty , B. A.)2006 .(Corporate reputation :The definitional landscape. Corporater eputationreview, 9(1), pp. 26-38.
- Barney, J. B. ,Zajac, E. J.) 1994 .(Competitive organizational behavior :toward an organizationally-based theory of competitive advantage. Strategicm anagement journal, 15(S1), pp. 5-9.
- Bridge, S. et al. (1998). Understanding enterprise, entrepreneurship and small business. London: Macmillan.
- Day, G. S.) 1994 .(The capabilities of market-driven organizations. Journal of marketing, 58(4) ,pp. 37-52.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. Californiam anagementreview, 33(3), pp.114 -135.
- Guenzi, P., Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation throughMarketing-Sales integration. Industrialm arketingmanagement, 35(8), pp. 974-988.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), pp. 45-62.
- Slater, S. F. ,Narver ,J .C) .2000 .(Intelligence generation and superior customer value. Journal of the a cademy ofm arketingscience, 28(1), pp.120 -127.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. Long range planning, 33(1), pp. 35-44.



Vorhies, D. W.)1998 .(An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. Journal of strategic marketing, 6(1), pp. 3-23.

Zeng,S.X. ,Xie ,X .M .& Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. Technovation, 30(3), pp. 181-194.