

เสวนา คลังสมอง-คลังปัญญาสยาม (ครั้งที่ 67)

เรื่อง “การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับ SME”

โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานกลยุทธ์และความยั่งยืน บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วันพุธที่ 6 พฤศจิกายน 2568 เวลา 10.00 - 11.00 น. ณ สถาบันคลังสมองของชาติ และ

ผ่านระบบ VDO Conference (ZOOM)



เศรษฐกิจไทยกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งการแข่งขันจากประเทศคู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภคที่ไม่คงที่ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการสร้างงานให้กับประเทศถึง 80% แต่กลับสร้างผลต่อ GDP ได้เพียง 30% เท่านั้น การเสวนาในครั้งนี้ ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ได้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) ไม่ได้เป็นเรื่องขององค์กรขนาดใหญ่หรือเป็นสิ่งที่ทำให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ยาก แต่เป็นหัวใจสำคัญในการทำให้ SME ไทยสามารถปรับตัว แข่งขัน และเติบโตได้ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

1. ความหมายของการจัดการความรู้

ดร.สุรเดช เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจง่ายๆ ว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่การทำเอกสารคู่มือหรือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น แต่คือการทำให้ความรู้เคลื่อนที่อย่างสม่ำเสมอ ภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ เจ้าของร้าน หรือพนักงานทุกคน สิ่งนี้สำคัญเพราะความรู้ที่แท้จริงมีทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น สูตรอาหาร วิธีการผลิต ขั้นตอนทำงาน และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เช่น การกะไฟ การพิจารณาวัตถุดิบ การรู้จังหวะการขาย หรือวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ความรู้ฝังลึกเหล่านี้มักอยู่ในตัวผู้ก่อตั้งหรือพนักงานเก่าแก่ และหากไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกมา ธุรกิจจะสูญเสียความได้เปรียบทันที ตัวอย่างของไข่เจียวเจี๊ยะ ที่ทุกคนรู้สูตรตามข่าวแต่เลียนแบบรสชาติจริงไม่ได้ เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่าความรู้ฝังลึกคือทรัพยากรทางธุรกิจที่มีมูลค่าอย่างยิ่ง การถอดความรู้เหล่านี้ออกมาเป็นระบบจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ SME ไม่ควรมองข้าม

2. SME ไทยแข็งแรงน้อยกว่าที่ควร ทั้งที่จ้างงานมากที่สุด

ประเทศไทยมี SME เป็นฐานหลักของระบบเศรษฐกิจในการจ้างงาน แต่กลับสร้างมูลค่าเศรษฐกิจต่ำกว่าศักยภาพอย่างมาก ปัจจัยสำคัญเกิดจากการพึ่งพาแรงงานต้นทุนต่ำ การใช้วิธีการผลิตเดิมมายาวนาน การพัฒนานวัตกรรมที่จำกัด และการปรับตัวช้าเมื่อเทียบกับความต้องการของตลาดสมัยใหม่ ธุรกิจจำนวนมากยังทำการตลาดแบบเดิม มองลูกค้าแบบเดิม และผลิตสินค้าตามความเคยชินของคนรุ่นก่อน แม้บริบทพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปมาก เช่น ไลฟ์สไตล์การกินดื่ม ใช้โซเชียลมีเดียเป็นหลัก หรือมีอำนาจซื้อในกลุ่มผู้สูงวัยเพิ่มขึ้น ดร.สุรเดชจึงชี้ให้เห็นว่า SME ไทยจำนวนมากกำลังซื้อติดในการทำธุรกิจปัจจุบัน ขณะที่ประเทศคู่แข่งใช้นวัตกรรมในการสร้างธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างด้านความสามารถในการแข่งขันอย่างชัดเจน

3. ความรู้คืออาวุธใหม่ของ SME ยุคดิจิทัล

การแข่งขันยุคใหม่ไม่ได้วัดกันด้วยราคาต้นทุนหรือความชำนาญอย่างเดียวอีกต่อไป แต่แข่งขันกันด้วยความรู้ ทั้งในเชิงเทคโนโลยี การตลาด การออกแบบสินค้า การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และการสื่อสารแบรนด์ ผู้ประกอบการที่เข้าใจลูกค้า และรู้ว่าสิ่งที่ลูกค้าซื้อจริงๆ คืออะไร จะสามารถปรับสินค้าและบริการให้ตรงใจได้มากกว่า SME หลายรายประสบความสำเร็จจากการเชื่อมโยงความรู้จากหลากหลายแหล่ง เช่น การร่วมมือกับ Influencer การใช้ผู้ผลิตมีอาชีพ (OEM) หรือการประยุกต์ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์เข้ากับสินค้าดั้งเดิม ตัวอย่าง SME อัญมณีที่เคยขายไม่ได้ในงาน OTOP แต่กลับประสบความสำเร็จหลังจับมือกับ Influencer ในการออกแบบคอลเลกชันเฉพาะ ถือเป็นบทพิสูจน์ว่าความรู้ใหม่สามารถเปลี่ยนธุรกิจเดิมให้เติบโตได้อย่างก้าวกระโดด

4. ความท้าทายของ SME และบทบาทของ KM ในการแก้ปัญหา

แม้ SME จะมีความคล่องตัวสูง แต่ก็เผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างจำนวนมาก เช่น การพึ่งพาความรู้เพียงคนเดียว การขาดระบบถ่ายทอดทักษะ การไม่เก็บข้อมูลลูกค้า การทำงานตามความเคยชินมากกว่าตามข้อมูล และการไม่คุ้นเคยกับแนวคิดนวัตกรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้ SME ไทยแข่งขันยากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ผู้เล่นรายใหม่เข้าตลาดอย่างรวดเร็ว การจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพราะช่วยให้ SME รู้จักถอดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรออกมาอย่างเป็นระบบ ต่อเติมความรู้ใหม่จากภายนอก และหมุนเวียนความรู้เหล่านั้นให้กลายเป็นทักษะที่ใช้งานได้จริงในทีมงาน การถอดบทเรียน การบันทึกขั้นตอนการทำงาน การทดลองสินค้าใหม่ และการดูงานร่วมกันล้วนเป็นเครื่องมือของ KM ที่ช่วยให้ SME ทำงานดีขึ้นโดยไม่ต้องลงทุนสูง

5. โมเดล SECI เครื่องมือจัดการความรู้ที่ SME ใช้ได้ทันที

ดร.สุรเดช อธิบายโมเดล SECI ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญของ KM ที่ช่วยให้ SME เห็นภาพการจัดการความรู้ได้ง่ายขึ้น เริ่มจาก Socialization การถ่ายทอดประสบการณ์จากคนสู่คน เช่น การทำงานร่วมกันหรือการสาธิตงาน จากนั้นคือ Externalization การจดบันทึกและถอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นขั้นตอนหรือคู่มือ ต่อมาคือ Combination การนำความรู้จากหลายแหล่งมารวมกันเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และสุดท้ายคือ Internalization การนำความรู้นั้นไปทดลองจนกลายเป็นทักษะใหม่ของบุคลากรในองค์กร การหมุนเวียนของ SECI อย่างต่อเนื่องจะทำให้ SME แข็งแรงขึ้นเรื่อยๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์

6. กรณีศึกษาความสำเร็จ

กรณีศึกษาที่ทำให้เห็นพลังของ KM อย่างชัดเจน เช่น ร้านสุกี้ตีน้อย ซึ่งไม่ได้ประสบความสำเร็จเพราะรสชาติอาหารเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเข้าใจลูกค้าทั้งด้านเวลาในการใช้บริการ ราคา การจัดการคิว และการสร้างบรรยากาศที่ตรงกับพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ นี่คือการจัดการความรู้ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่นำไปสู่

ความสำเร็จอย่างยั่งยืน อีกกรณีคือ Bitkub ซึ่งเติบโตได้เพราะให้ความรู้กับประชาชนก่อนขายสินค้า คือผู้ก่อตั้งมองเห็นว่าความซับซ้อนของ Blockchain ทำให้ประชาชนไม่เข้าใจ จึงเลือกสื่อสารความรู้ก่อนเป็นอันดับแรก สร้างความเชื่อถือ และทำให้เกิดการยอมรับ ซึ่งถือเป็นการจัดการความรู้เพื่อสร้างฐานลูกค้าที่ยั่งยืน

7. สรุป

การเสวนาครั้งนี้ ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การจัดการความรู้คือหัวใจของ SME ไทยยุคใหม่ ความรู้ไม่ได้อยู่ในหนังสือเท่านั้น แต่เกิดจากประสบการณ์จริง การสังเกตลูกค้า การทดลองสินค้าใหม่ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด หาก SME สามารถถอดความรู้ที่มีอยู่ มีการอัปเดตความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ และหมุนเวียนองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดร.สุรเดช ทิ้งท้ายว่า ความสำเร็จของ SME ไม่ได้อยู่ที่การเป็นคนเก่งที่สุด แต่อยู่ที่การเป็นคนที่เรียนรู้ไวที่สุด เพราะความรู้ที่ในวันนี้อาจไม่เพียงพอสำหรับพรุ่งนี้ หากไม่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องธุรกิจอาจสูญเสียความได้เปรียบโดยไม่รู้ตัว ตรงกันข้าม หากจัดการความรู้ได้เป็นระบบ SME จะมีเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ตัดสินใจแม่นยำขึ้น และแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ของโลกเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน

8. ช่องทางการติดตามรับชม

สามารถติดตามรับชมย้อนหลังได้ที่ “YouTube” สถาบันคลังสมองของชาติ



วันที่ 20 พฤศจิกายน 2568