

## บทที่ 2

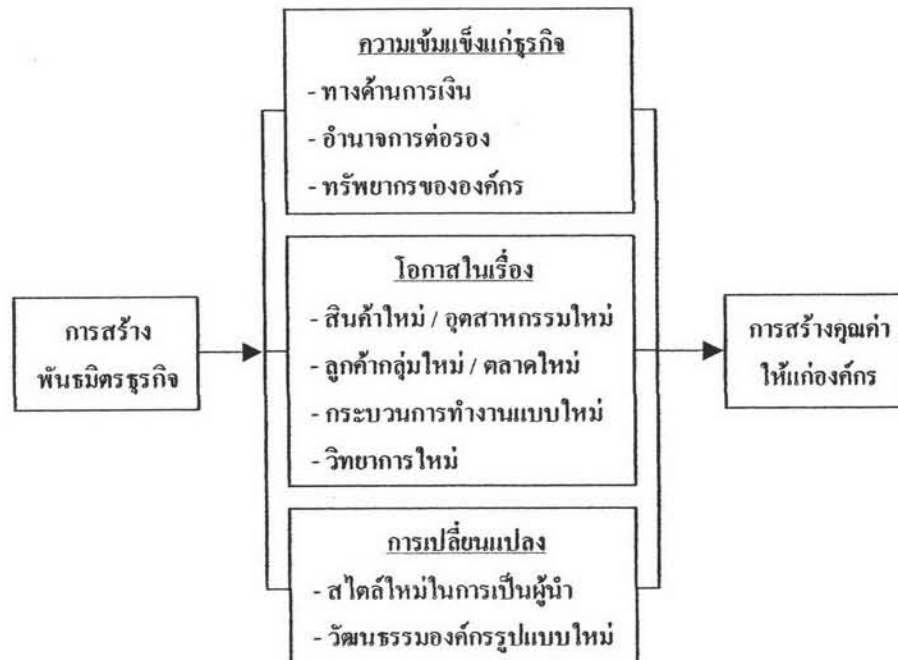
### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความสำคัญและที่มาของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ

พันธมิตรธุรกิจถือเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน (บริษัท Bain & Company, 2005) เนื่องจากโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ ทำให้การที่องค์กรธุรกิจจะพัฒนาสินค้า บริการหรือขยายตลาดนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง เพราะการที่จะพัฒนาหรือสร้างผู้ เชี่ยวชาญภายในองค์กรในทุกๆ ด้านเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง ต้องอาศัยเงินทุนและระยะเวลาอย่างมากซึ่ง อาจไม่ทันต่อการแข่งขัน ดังนั้นความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่ง จะทำให้เกิดผลผลิตทางธุรกิจ (Synergy) และช่วยนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้ โดยธุรกิจ สามารถเป็นพันธมิตรธุรกิจได้กับทุกฝ่ายและเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้ทั้งในเวลาที่ต้องการ เจริญเติบโต เพื่อให้เติบโตได้เร็วยิ่งขึ้นและมั่นคงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในเวลาที่มีปัญหาต้องการ พลิกสถานการณ์ การสร้างพันธมิตรธุรกิจก็จะช่วยให้กิจการฟื้นตัวได้เร็วขึ้น อุ่นรอด และกลับมา แข็งแกร่งได้ ทั้งนี้ Drucker (1995) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ของรูปแบบการดำเนิน ธุรกิจ ทำให้เกิดการมุ่งเน้นด้านการสร้างสัมพันธภาพมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่สัมพันธภาพระหว่างความ เป็นเจ้าของแต่เป็นสัมพันธภาพระหว่างความเป็นหุ้นส่วน ดังนั้นแนวความคิดเรื่องกลยุทธ์พันธมิตร ธุรกิจจึงกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับองค์กรธุรกิจต่างๆ

สุพานี สฤณภูวนิช (2546) ได้แสดงภาพที่ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจที่มี ต่อองค์กร ดังภาพที่ 2.1 และได้กล่าวถึงงานวิจัยของบริษัท คีลรอยท์ แอนด์ ทัซ คอนซัลติ้ง กรุ๊ป ในปี ค.ศ. 1997 ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงในสโลว์ไลฟ์ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็น กระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ซึ่งกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรธุรกิจถือว่าเป็นเครื่องมือที่มี ความเหมาะสมที่จะทำให้กิจการเกิดการเปลี่ยนแปลงในสโลว์ไลฟ์ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมของ องค์กรได้อย่างรวดเร็วกว่าปรกติ โดยจะช่วยส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วทั้งใน ส่วนของยอดขายและผลกำไร

ภาพที่ 2.1 แสดงคุณค่าของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ



ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546)

ทั้งนี้แนวโน้มการสร้างพันธมิตรธุรกิจเป็นวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการขยายกิจการที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 70-80 ซึ่งจากเดิมธุรกิจจะขยายกิจการไปสู่ธุรกิจต่างๆ ทั้ง (1) ในแนวราบ (Horizontal) คือ การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่อาจมีความสัมพันธ์หรือไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม และ (2) ในแนวตั้ง (Vertical) คือ การขยายตัวเพื่อให้ธุรกิจมีลักษณะครบวงจร เช่น การขยายเข้าสู่แหล่งวัตถุดิบหรือขยายเข้าสู่กิจการของลูกค้า ซึ่งการขยายกิจการในรูปแบบแนวราบและแนวตั้งนั้น จะมีต้นทุนที่สูงและทำให้องค์กรธุรกิจมีขนาดใหญ่ ขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวโน้มในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ จึงนิยมที่จะมีขนาดองค์กรที่เล็กลง โดยหันมาเน้นหรือให้ความสนใจกับธุรกิจหรือความสามารถหลักของกิจการมากขึ้น และไม่พยายามขยายกิจการ ไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีความชำนาญแต่จะหันไปแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจแทน (พสุ เศษะรินทร์, 2541)

Lorange และ Roos (1993) ได้ศึกษาวิวัฒนาการของการทำพันธมิตรธุรกิจพบว่า พันธมิตรธุรกิจสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรต้องการที่จะดึงดูด คงไว้ และจงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ Jarillo (1993) ได้วิเคราะห์การกำเนิดของเครือข่ายกลยุทธ์ (Strategic Network)

ว่าสืบเนื่องมาจากความล้มเหลวของการขยายเพื่อรวมธุรกิจแนวตั้ง (Vertical Integration) และความไม่มีประสิทธิภาพของสัญญาจ้างทำ (Subcontracting) โดยวิธีการปฏิบัติทางธุรกิจทั้งสองอย่างก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในระบบการตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหาในระยะยาว ซึ่งเป็นผลให้ต้นทุนสูงขึ้น เกิดอุปสรรคในการเรียนรู้ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการประกอบการต่ำลงในที่สุด ดังนั้นการเข้าร่วมในเครือข่ายกลยุทธ์จึงเป็นวิธีการที่ทำให้ธุรกิจดำเนินการและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความหมายของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ

ณัชชา คุ่มชีวานันท์ (2542) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจว่า หมายถึง ความร่วมมือกันขององค์กรตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป โดยมีการนำเอาจุดแข็งของทุกๆ ฝ่ายมารวมกัน ในการทำโครงการหรืองานชิ้นหนึ่งให้สำเร็จคล่องหรือการร่วมมือในด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ โดยภายหลังจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจหมดสิ้นลงความเป็นเจ้าของกิจการยังคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

Lei และ Slocum (1992) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจว่า หมายถึง การตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจสองแห่งหรือมากกว่า โดยที่หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายต่างก็คาดหวังว่าตนเองจะสามารถเรียนรู้และแสวงหาเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ทักษะความชำนาญ และความรู้จากหุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง

Phatak (1996) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจว่า หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างกิจการกับกิจการอื่น เช่น คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่าย หรือธุรกิจอื่นๆ ทั้งที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันหรือแตกต่างกัน เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับกระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ

สำหรับการวิจัยนี้ กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป เช่น การร่วมมือกับคู่แข่ง ชัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย หรือธุรกิจอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนหรือพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนก็ได้ ซึ่งความหมายของคำว่าความร่วมมือดังกล่าวนี้จะครอบคลุมงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด การผลิต การบริการลูกค้า การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น

- 2.3 วัตถุประสงค์ในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ (พสุ เศษะรินทร์, 2541; ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2542; สุพานี สฤณภูวนิช, 2546; วีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548)

### 2.3.1 การเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น

การร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจจะนำไปสู่การเข้าตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าธุรกิจต้องการขยายตลาดหรือการลงทุนไปในตลาดต่างประเทศ การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจในประเทศนั้นๆ จะทำให้การเข้าสู่ตลาดง่ายขึ้น รวมถึงการเข้าไปยังตลาดใหม่ๆ ที่กิจการยังไม่เคยทำธุรกิจในตลาดนั้นย่อมจะมีความเสี่ยงสูง ธุรกิจสามารถอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มพันธมิตรเพื่อช่วยในการเข้าตลาดได้

### 2.3.2 ความรวดเร็วในการพัฒนาสินค้าและบริการ

อุตสาหกรรมที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสินค้าและบริการอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่างๆ การเป็นพันธมิตรธุรกิจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ รวมทั้งช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนในอนาคต และยังสามารถร่วมมือกันเพื่อเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีได้อีกด้วย

### 2.3.3 การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ความรู้ ทักษะและความชำนาญต่างๆ ร่วมกัน

พันธมิตรธุรกิจจะสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องการได้ เช่น ด้านการบริหารจัดการ การตลาด การเงิน การผลิต เทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้พันธมิตรธุรกิจแต่ละฝ่ายจะนำทักษะและทรัพยากรต่างๆ ที่อีกฝ่ายไม่มีมาร่วมประสานในการดำเนินกิจการร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ สินค้าและบริการใหม่ๆ ซึ่งสามารถเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้

### 2.3.4 การกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนขนาดใหญ่

การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่มีขนาดใหญ่ รวมทั้งการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้าบางชนิดจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและเงินทุนจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการลงทุนตามไปด้วย การกระจายความเสี่ยงโดยการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจอื่นจึงเป็นทางเลือกที่ดีทางหนึ่ง เนื่องจากสามารถแบ่งภาระความเสี่ยงทางการเงินและยังสามารถแบ่งความรับผิดชอบให้แก่แต่ละองค์กรตามความชำนาญเฉพาะอย่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าการลงทุนตามลำพัง และเป็นการช่วยลดต้นทุนของความเสี่ยงที่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จลงได้

### 2.3.5 ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตของการดำเนินงาน

พันธมิตรธุรกิจจะมีการใช้ทรัพยากรและความสามารถร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน เทคโนโลยี รวมถึงทักษะและความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of scale) และการประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงาน (Economy of scope) โดยจะทำให้ต้นทุนการดำเนินการลดลงและนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่การได้เปรียบเนื่องจากขนาดถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

### 2.3.6 การตอบโต้คู่แข่ง

ในสถานการณ์ธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะมีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีศักยภาพทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยีสูง ทำให้ธุรกิจรายอื่นๆ จำเป็นต้องจับมือร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถและตอบโต้คู่แข่งรายใหญ่ เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและความอยู่รอดของธุรกิจต่อไป

## 2.4 รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการนัก และอาจเป็นพันธมิตรธุรกิจกันแบบชั่วคราวหรือเป็นระยะเวลายาวนานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับการขึ้นอยู่กับคู่กันว่าต้องการให้มามากน้อยแค่ไหน จากระดับการขึ้นอยู่กับกันต่ำจนถึงระดับที่ต้องขึ้นอยู่กับกันมาก (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546) ซึ่งจากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่าน (ธีรภคิ นวรัตน์ ณ อรุณา, 2540; คอช, 2545; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546; ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค, 2548) สรุปได้ว่าโครงสร้างของพันธมิตรธุรกิจนั้น สามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบหลักๆ คือ

### 2.4.1 พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน (Non-Equity Alliance)

หมายถึง การที่องค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจหรือโครงการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งการร่วมมือดังกล่าวเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ระหว่างกัน เช่น การทำสัญญาร่วมมือต่างๆ โดยไม่ได้มีการถือหุ้นกันระหว่างกิจการ ความร่วมมือที่เกิดขึ้นจึงมักเป็นข้อตกลงที่มีระยะเวลาจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการใดโครงการหนึ่งเท่านั้น ซึ่งพันธมิตรธุรกิจรูปแบบนี้จะมี ความเกี่ยวข้องและผูกพันกันน้อย เนื่องจากแต่ละองค์กรที่เข้ามาเป็นพันธมิตรธุรกิจกันจะ

ยังคงเป็นองค์กรอิสระไม่ขึ้นต่อกันและกัน รวมถึงยังไม่มีความเกี่ยวข้องในแง่ของทุนหรือเข้ามามีส่วนของความเป็นเจ้าของซึ่งกันและกัน เป็นเพียงการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกันเท่านั้น พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้

#### 2.4.1.1 การรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Pool)

เป็นความร่วมมือในลักษณะชั่วคราวที่ไม่มีสัญญาเป็นทางการ โดยที่องค์กรธุรกิจสองแห่งหรือมากกว่าตกลงจะทำงานร่วมกันหรือเลือกดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พันธมิตรธุรกิจรูปแบบนี้จะมีการลงทุนในการดำเนินงานร่วมกันน้อยที่สุด ซึ่งอาจเป็น คน เงิน หรือเทคโนโลยี ฯลฯ เนื่องจากการร่วมมือกันนั้นจะใช้ระยะเวลาเพียงสั้นๆ และไม่มีการเตรียมทุนไว้สำหรับกรณีที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ความร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น โดยผลประโยชน์ทั้งหมดที่เกิดจากการร่วมมือกันนี้ องค์กรธุรกิจทั้งสองฝ่ายจะได้รับคืนในภายหลังไม่ว่าจะเป็นผลกำไรในรูปแบบตัวเงิน เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมไปถึงทุนที่สามารถเรียกกลับคืนได้ เช่น พนักงานเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เป็นต้น

#### 2.4.1.2 พันธมิตรธุรกิจแบบสหพันธ์ (Consortium)

เป็นความร่วมมือในการทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการตกลงเซ็นสัญญาเพื่อกำหนดว่าใครจะทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีการร่วมมือนลงทุนในทรัพยากรมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบเฉพาะกิจ และนำผลประโยชน์ที่ได้ไปใช้ในธุรกิจของแต่ละองค์กรต่อไป เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี ข้อมูลทักษะต่างๆ รวมถึงทรัพยากรในการดำเนินงานระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเกิดผลผลิตทางธุรกิจร่วมกัน โดยองค์กรธุรกิจสามารถมีพันธมิตรธุรกิจแบบเซ็นสัญญาได้หลายประเภทด้วยกัน เช่น ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งถ้าสัญญาดังกล่าวหมดอายุก็อาจจะมีกรยกเลิกความร่วมมือหรืออาจจะมีการต่อสัญญา หากความร่วมมือดังกล่าวมีผลงานที่น่าพึงพอใจ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Pool) จะเป็นความร่วมมือที่มีความเป็นทางการน้อยที่สุด ไม่มีการทำสัญญา เป็นเพียงความร่วมมือในระยะสั้นๆ เท่านั้น ส่วนพันธมิตรธุรกิจแบบสหพันธ์ (Consortium) จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการมากกว่า โดยจะมีการทำสัญญาและร่วมลงทุนในทรัพยากรมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบเฉพาะกิจ

#### 2.4.2 พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน (Equity Alliance)

หมายถึง การที่องค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมาร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยความร่วมมือนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุนหรือมีการถือหุ้นระหว่างกันตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกัน ซึ่งอาจเป็นความร่วมมือด้านทุนหรือการแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน โดยพันธมิตรธุรกิจรูปแบบนี้จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและมีความเป็นทางการมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน ทั้งนี้เนื่องจากจะมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้

##### 2.4.2.1 พันธมิตรธุรกิจแบบถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement)

พันธมิตรธุรกิจแบบถือหุ้นส่วนน้อยจะมีความผูกพันและความเกี่ยวข้องระหว่างกันขององค์กรที่ร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากจะเข้าไปมีความเป็นเจ้าของและมีสิทธิในส่วนแบ่งกำไรขององค์กรที่เป็นพันธมิตรธุรกิจกันด้วย ซึ่งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจ และสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามความร่วมมือในลักษณะนี้จะมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนเนื่องจากการถือหุ้นระหว่างกันของพันธมิตรธุรกิจนี้ และถ้าหากพันธมิตรธุรกิจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นการยกเลิกความสัมพันธ์ก็จะทำได้ยากเพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่มีระยะเวลาที่กำหนดแน่นอนเหมือนกับการเซ็นสัญญาความร่วมมือ ซึ่งความซับซ้อนในความร่วมมือจะมีสูงขึ้น ทั้งนี้การถือหุ้นระหว่างกันอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การกำหนดราคาหุ้นขององค์กรธุรกิจแล้วให้คู่พันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้น ในราคาต่ำกว่าราคาตลาด หรือการแลกเปลี่ยนหุ้นกัน (Swap) เป็นต้น

### 2.4.2.2 ธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture)

เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจากสององค์กรขึ้นไป โดยเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและทรัพยากรของแต่ละองค์กรในการดูแลธุรกิจร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนนี้จะมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจอย่างชัดเจน โดยการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนนี้จะขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรอง สัดส่วนเงินลงทุน และทรัพยากรของแต่ละองค์กรธุรกิจที่มาร่วมกันลงทุน โดยพันธมิตรธุรกิจแบบธุรกิจร่วมทุนนี้กำลังได้รับความนิยมในธุรกิจปัจจุบัน เนื่องจากความเป็นองค์กรอิสระของธุรกิจร่วมทุนทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานเมื่อเทียบกับพันธมิตรธุรกิจรูปแบบอื่นๆ อย่างไรก็ตามพันธมิตรธุรกิจแบบธุรกิจร่วมทุนนี้นับว่ามีความเสี่ยงที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากแต่ละองค์กรธุรกิจจะมีการลงทุนร่วมกันค่อนข้างสูงทั้งในด้านของเงินทุน เทคโนโลยี ความรู้ และทรัพยากรต่างๆ ซึ่งหากความร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ การยกเลิกธุรกิจร่วมทุนดังกล่าวจะมีต้นทุนที่สูงมาก

กล่าวโดยสรุป พันธมิตรธุรกิจแบบถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement) องค์กรธุรกิจจะเพียงแค่มีการถือหุ้นหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน ซึ่งทำให้มีสิทธิในส่วนแบ่งกำไรขององค์กรที่เป็นพันธมิตรธุรกิจกันด้วย ส่วนธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นอิสระจากองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ โดยจะมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเสี่ยงมากกว่าเนื่องจากการลงทุนร่วมกันค่อนข้างสูง

ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบแล้ว พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน (Non-Equity Alliance) จะไม่มีความเกี่ยวข้องในแง่ของทุนหรือความเป็นเจ้าของซึ่งกันและกัน โดยจะเป็นเพียงการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกันเท่านั้น ส่วนพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน (Equity Alliance) จะมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุนหรือมีการถือหุ้นระหว่างกันตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนจึงมีความเกี่ยวข้องและรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน รวมทั้งจะมีความเสี่ยงมากกว่าเนื่องจากการถือหุ้นระหว่างกันของพันธมิตรธุรกิจ



## 2.5 การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น ถือเป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งในการจูงใจให้องค์กรจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจขึ้นมา นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธมิตรธุรกิจด้วย Burton และ Saelens (1994) ได้ศึกษาวิจัยธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ของญี่ปุ่นถึงสาเหตุของการใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจพบว่า 45.7% เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจเพื่อความต้องการทางด้านตลาด 38% เพื่อการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี และ 16.3% เพราะเหตุผลทางการผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำ (อ้างถึงใน อุทัย ต้นละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช, 2542)

ทั้งนี้เนื่องจากว่าโลกธุรกิจในปัจจุบันมีลักษณะไร้พรมแดนมากขึ้นและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรอาจไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้แข่งขันได้ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรยังมีอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งองค์กรสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ร่วมกับความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งการใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรธุรกิจต่างๆ Inkpen และ Dinur (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรมีพันธมิตรธุรกิจนั้นถือว่าเป็นแหล่งของความรู้ใหม่ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่สำคัญสำหรับองค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถทักษะและความชำนาญต่างๆ กัน เพื่อพัฒนาความสามารถของแต่ละองค์กร

โดย Lei และ Slocum (1992) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรธุรกิจสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitiveness) ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันของพันธมิตรธุรกิจเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันยังช่วยให้พลังของความร่วมมือกันมีสูงมากขึ้นด้วย ดังนั้นการมีพันธมิตรทางธุรกิจ จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยทักษะความรู้ที่ได้รับเพิ่มขึ้นและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้ Prokesch (1997) ได้กล่าวอ้างไว้ว่า องค์กรธุรกิจที่คิดว่าตนเองมีทุกสิ่งที่ดีที่สุดและไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้จากผู้อื่นนั้นเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้องอย่างยิ่ง โดยองค์กรธุรกิจจะต้องระลึกเสมอว่าผู้อื่นอาจจะมีความรู้ในบางเรื่องมากกว่าที่เรา รู้ก็ได้ ซึ่งเราสามารถที่จะเรียนรู้จากพวกเขาได้

Klein, Crawford และ Alchian (1978) และ Teece (1987) มีความเห็นตรงกันว่า องค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ด้วยการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ โดยสามารถนำมาผนวกรวมกับสินทรัพย์พิเศษของพันธมิตรธุรกิจที่มีความร่วมมือระหว่างกันอย่างใกล้ชิดได้ นอกจากนี้ Asanuma (1989) ได้กล่าวสรุปว่าความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ได้ส่งผลให้เกิดทั้งกำไรส่วนเกินและความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นจาก

ผลิตภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการร่วมมือระหว่างกัน ในโครงการพัฒนาทักษะเฉพาะพิเศษของธุรกิจผู้ผลิตระดับขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น การพัฒนานี้หมายรวมถึงการพัฒนาความร่วมมือในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาเทคโนโลยีเรื่องเครื่องจักรด้วย

ผลิน กุญชรูญ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเครือข่ายธุรกิจ และพบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในธุรกิจที่อยู่ในเครือข่าย เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และพบว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกันเพื่อพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่าย โดยรวม และยังได้กล่าวเพิ่มว่า ธุรกิจที่อยู่ในเครือข่ายต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและความรู้กัน เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในการผลิตและการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการบูรณาการของข้อมูลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ควรพิจารณา การแสวงหาและได้มาซึ่งทรัพยากรและความรู้ที่ส่งเสริมเกื้อกูลระหว่างกัน เพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญในพันธมิตรธุรกิจ ถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการร่วมมือกันในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน นอกจากนี้ในความร่วมมือสมัยใหม่นั้น ควรต้องมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยี ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เนื่องจากการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างไม่หยุดยั้งของพันธมิตรธุรกิจ รวมถึงทำให้เกิดการเหนียวแน่นซึ่งกันและกันและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจมีความเหนียวแน่นและมั่นคงมากขึ้น สามารถพึ่งพากันและพัฒนาความร่วมมือต่อไปในระยะยาวได้ (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548)

การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งและทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ในการพัฒนาความสามารถให้อยู่ในระดับสูงมากขึ้นและสามารถทำได้ดีรวดเร็วกว่าคู่แข่งกัน โดยเป็นการสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ที่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบและควรเป็นความรู้ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าต่อพันธมิตรธุรกิจทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระหว่างกัน เพราะการแลกเปลี่ยนดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

Gnyawali และ Madhavan (2001) ได้กล่าวถึงการร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจว่า การสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายรวมถึงการเคลื่อนย้ายของทรัพยากร และการระดมทรัพยากรที่ต้องมีการพิจารณาถึงการไหลเวียนของทรัพยากรในเครือข่าย (Network Resource Flow) ที่เป็นทรัพยากรในรูปของสินทรัพย์ (Asset Flow) ที่หมายถึง เงินทุน เครื่องจักร เทคโนโลยี ความสามารถ และทักษะขององค์กร รวมทั้งความรู้ในการนำมาใช้ปฏิบัติ (Know-how) ทั้งนี้การไหลเวียนของทรัพยากรควรเป็นไปในลักษณะของการส่งเสริมระหว่างกัน เพื่อสร้างให้เกิดความได้

เปรียบเทียบการแข่งขันทั้งสองฝ่ายและเป็นความได้เปรียบของเครือข่ายด้วย ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างกันจะต้องเป็นการสร้างให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) ที่สร้างคุณค่าโดยรวมเพิ่มขึ้นและต้องเป็นคุณค่าที่ขาดต่อการลอกเลียนแบบด้วย ซึ่งคุณค่านั้นควรเป็นคุณค่าที่มีลักษณะพิเศษในระดับที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับระดับของคุณค่าก่อนที่จะมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกัน

นอกจากนี้การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจยังมีส่วนช่วยให้องค์กรธุรกิจเกิดการขยายตัวอีกด้วยเพราะทำให้มีสินค้าและบริการที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างให้เกิดความเข้มแข็งแบบยั่งยืนในการเข้าแข่งขันในตลาดโลกได้ Oliver (1997) ได้ศึกษาในเรื่องนี้ โดยศึกษาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ผลจากการศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจนั้นเปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถได้มาซึ่งทรัพย์สิน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หาได้ยากในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะพิเศษที่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมีทรัพยากรพิเศษที่แตกต่างเฉพาะออกไป ส่งผลทำให้การขยายธุรกิจประสบความสำเร็จในระดับสูงมากทั้งสองฝ่าย โดยพันธมิตรธุรกิจจัดเป็นกลยุทธ์การสร้างให้เกิดชัยชนะแบบสมบูรณ์ทั้งสองฝ่าย (อ้างถึงใน พลิน ภู่อัญญา, 2546)

### 2.5.1 ความหมายและความสำคัญของความรู้

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้เหมาะสมและพัฒนาความสามารถอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในอนาคตนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาใหม่ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ นั้นอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงทักษะหรือความสามารถใหม่ๆ ซึ่งถ้าองค์กรมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วเพียงใดย่อมนำไปสู่ความสามารถในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ดีเท่านั้น (พสุ เศษะรินทร์, 2541)

โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

นอกจากนี้ สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ในทางธุรกิจหรือแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

ทั้งนี้ Drucker (1993) ได้กล่าวถึงเรื่องของความรู้ไว้ว่า “ความรู้คือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมโลกปัจจุบัน โดยนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรหรือประเทศนานาชาติในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้ ศึกษาและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” และ Treece (1998) ก็ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งที่สำคัญของทรัพย์สินทางความรู้ นั้นไม่สามารถที่จะซื้อขายกันได้ต้องสร้างขึ้นจากการพัฒนาความคิด ไม่สามารถไปหยิบหรือหาซื้อได้ตามท้องตลาด สิ่งเหล่านี้จึงต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อนำไปใช้อย่างถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด” (อ้างถึงใน รุ่งเรือง กิมชูปฏิภาณ, 2545)

## 2.5.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่าน (เฮนเซน, 2547; Millar และคณะ, 1997; Inkpen, 1998; Larsson และคณะ, 1998; Lincoln และคณะ, 1998; Kumar และ Seth, 1998; Shenkar และ Li, 1999; Norman, 2002) สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 2.5.2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับการปกป้องความรู้ของบริษัท

เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจ ความรู้ถือเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์โดยสามารถสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนั้นการรักษาความรู้ไว้กับองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะความรู้พิเศษที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพราะหากความรู้นี้หลุดรอดออกไปแล้วก็จะถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ Barney (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรพบว่า ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่นั้นเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและหาได้ยากเพราะมีความพิเศษเฉพาะตัว โดยทรัพยากรดังกล่าวส่วนใหญ่จะเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้หมายรวมถึงทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น สิทธิบัตร ความสามารถขององค์กร ระบบขบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ความรู้ทักษะที่สะสมในองค์กร ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ในการนำมาใช้ปฏิบัติ ที่ส่วนใหญ่จะถูกฝังลึกในองค์กรนั้นๆ และสามารถนำ

มาสร้างให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้กับองค์กรได้

องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้น การเปิดเผยทักษะและความรู้ที่สำคัญให้กับพันธมิตรอาจทำให้เกิดความเสียหายกับบริษัทได้ เพราะพันธมิตรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากบริษัทมารวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ โดยเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของพันธมิตรซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำร่วมกันของพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจบริษัทจึงควรสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างการแลกเปลี่ยนความรู้และการปกป้องความรู้ของบริษัท (Norman, 2002)

ความเสี่ยงที่บริษัทอาจต้องสูญเสียความรู้ที่สำคัญไปจึงทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีการปกป้องความรู้ของตน เนื่องจากว่าความสามารถและทรัพยากรขององค์กรธุรกิจจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อเป็นสิ่งที่มีความแตกต่างและไม่สามารถถูกครอบครองได้จากคู่แข่ง (Collis, 1991) นอกจากนี้ Hamel (1989) และ Baughn และคณะ (1997) ได้กล่าวว่า การเปิดเผยข้อมูลความรู้ต่างๆ ให้กับพันธมิตรอย่างเต็มที่ สามารถทำให้เกิดความเสียหายกับบริษัท โดยอาจไม่ใช่ผลกระทบที่เกิดขึ้นในทันทีแต่จะค่อยๆ ทำลายตำแหน่งในการแข่งขันของบริษัทลง โดย Larsson และคณะ (1998) ได้ชี้ให้เห็นถึงการจำกัดโอกาสในการเรียนรู้ของพันธมิตรเพื่อปกป้องความรู้ของบริษัทว่าจะส่งผลกระทบต่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยจะทำให้พันธมิตรธุรกิจทั้งสองฝ่ายมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง

ทั้งนี้บริษัทจะปกป้องความรู้ความชำนาญใดขึ้นอยู่กับการประเมินของบริษัทว่าความรู้ความชำนาญนั้นมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ทั้งต่อบริษัทเองและพันธมิตรเพียงใด โดย Norman (2002) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปกป้องความรู้ของบริษัท พบว่าประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 2.5.2.1.1 ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้

ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ คือ ความปรารถนาหรือความต้องการของผู้รับความรู้ที่จะเข้าถึงและเรียนรู้ทักษะความชำนาญต่างๆ จากบริษัท ทั้งนี้การเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจมาปรับใช้กับองค์กรธุรกิจของตนเองนั้นมีจุดเริ่มต้นมาจากความตั้งใจที่ชัดเจนในการที่จะเรียนรู้ โดยความตั้งใจเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ขั้นตอนการ

เรียนรู้เกิดขึ้นได้ ซึ่งพันธมิตรบางรายอาจเรียนรู้ได้มากกว่าอีกฝ่ายเป็นเพราะว่าความตั้งใจในการเรียนรู้ของแต่ละฝ่ายต่างกัน พันธมิตรที่มีความตั้งใจในการเรียนรู้จะมองว่าการร่วมมือกับองค์กรอื่นเป็นหนทางการสร้างความรู้ความชำนาญที่มีค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่ำเพราะสามารถเรียนรู้จากคู่พันธมิตรได้โดยไม่ต้องไปหาซื้อความรู้ที่อื่น

ทั้งนี้การรับรู้ถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ คือ การที่บริษัทเชื่อว่าผู้รับความรู้มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ โดยที่แต่ละองค์กรจะมีระดับของความตั้งใจที่แตกต่างกันไป (Richter และ Vettel, 1995) นอกจากนี้ Leonard – Barton (1995) ได้กล่าวสนับสนุนว่า การสร้างความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรส่งผลทำให้การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและปรับตัวเข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการสร้างความรู้ใหม่ โดยที่ต้องเปิดโลกทัศน์ของตัวเองให้กว้างมากขึ้น เช่น การยอมรับนำเอาความคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมอื่นซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรทั้งในเชิงเทคโนโลยีและการให้บริการที่ล้ำหน้าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

#### - ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพันธมิตรมีความปรารถนาและความตั้งใจที่จะเรียนรู้ (Hamel, 1991) โดยพันธมิตรที่มีความตั้งใจในการเรียนรู้จะมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จากบริษัทมากกว่าพันธมิตรที่ไม่มีความตั้งใจในการเรียนรู้ ซึ่งทำให้โอกาสที่จะได้ซึมซับความรู้มีมากขึ้น โดย Khanna, Gulati และ Nohria (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การมีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจน จะช่วยให้การได้รับความรู้ง่ายขึ้น เพราะจะทำให้พนักงานมีความสนใจและตั้งใจในการเรียนรู้มากขึ้นและพันธมิตรจะมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการที่ไม่มีเป้าหมายในการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นจึงทำให้บริษัทจะมีแนวโน้มให้ความระมัดระวังมากขึ้นถ้าพันธมิตรมีความตั้งใจในการเรียนรู้มาก โดย Si และ Bruton (1999) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เมื่อบริษัทรู้สึกว่าการพันธมิตรพยายามที่จะ

แสวงหาความรู้จากบริษัทมากเท่าไร บริษัทจะมีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้กับพันธมิตรน้อยลง

#### 2.5.2.1.2 ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ

ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้นจะส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของพันธมิตรด้วย Mowery, Oxley และ Silverman (1996) และ Collinson (1999) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พันธมิตรจะมีความสามารถในการเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้จากบริษัทมาใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อพันธมิตรมีทักษะ ความสามารถ และทรัพยากรที่คล้ายคลึงกันกับบริษัท นอกจากนี้ Lall (1996) และ Kim (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการดูดซับเทคโนโลยี (Absorptive Capacity) หรือความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological Capability) ของผู้รับนั้นมีบทบาทสำคัญในการทำให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีสำเร็จลงได้

โดย คอช (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการเรียนรู้หมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่ไม่เพียงแต่จะเรียนรู้ว่าคู่พันธมิตรของตนทำอะไรได้บ้าง แต่ควรรู้ด้วยว่าพวกเขาทำได้อย่างไรและทำไมจึงทำได้ เพื่อที่ว่าองค์กรนั้นๆ จะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาทำด้วยตนเองและพัฒนาให้ดีขึ้น โดยไม่ต้องพึ่งพาองค์กรที่ร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันอีกต่อไป

- ความสัมพันธ์ระหว่างความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

Lane และ Lubatkin (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการซึมซับความรู้นั้นเชื่อมโยงกับความคล้ายคลึงกันด้านพื้นฐานทรัพยากรและความรู้ระหว่างองค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจ โดยที่ความสามารถในการเรียนรู้ของพันธมิตรเป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่า พันธมิตรจะได้อะไรมาอย่างน้อยแค่ไหนจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Hamel, Doz และ Prahalad, 1989) นอกจากนี้ Balakrishnan และ Koza (1993) ได้กล่าวไว้ว่า พันธมิตรที่มีทรัพยากรและความสามารถเหมือนกับบริษัทมากเท่าไร ก็จะมีรับรู้ถึงคุณ

ค่าในความรู้ที่จะได้รับจากบริษัทมากยิ่งขึ้นและจะมีความสามารถในการนำความรู้นั้นมาใช้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตธุรกิจเพราะบริษัทก็จะมีแนวโน้มให้ความระมัดระวังในการแลกเปลี่ยนความรู้มากยิ่งขึ้น

### 2.5.2.1.3 ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก

แก่นความสามารถหลักได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะองค์กรที่มีแก่นความสามารถหลักชัดเจนจะมีทิศทางในการพัฒนาอย่างเด่นชัด และจะสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วเพราะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักมีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1957 โดย Philip Selznick แต่มาได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลายในปี 1990 โดย C.K. Prahalad และ Gary Hamel ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถหลัก หรือ Core Competence คือ การประสานความสามารถในด้านต่างๆ ภายในองค์กรกับเทคโนโลยีชนิดต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยอาศัยการค่อยๆ เรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ความสามารถหลักขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้า ทั้งนี้ความสามารถหลักขององค์กรจะมีอยู่ทั้งในองค์กรที่เน้นการผลิตและการให้บริการ

แก่นความสามารถหลัก (Core Competence) ขององค์กรหมายถึงความสามารถในเชิงธุรกิจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เป็นความชำนาญพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้จะต้องเป็นความสามารถที่มีระดับสูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง โดยนำมาซึ่งคุณค่าต่อองค์กรและลูกค้า (Zander และ Kogut, 1995)



ทั้งนี้หลักสำคัญสามประการของ Core Competence ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2539)

1. Core Competence ต้องก่อให้เกิดโอกาสที่จะเข้าสู่ตลาดหรืออุตสาหกรรมประเภทใหม่ๆ
2. Core Competence ต้องก่อให้เกิดคุณค่าซึ่งลูกค้าจะต้องรับรู้ได้
3. Core Competence จะต้องไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบหรือทดแทนจากคู่แข่งได้โดยง่าย

- ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นความสามารถหลักกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

แก่นความสามารถหลักเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับบริษัทเพราะช่วยสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้ Amit และ Shoemaker (1993) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรธุรกิจจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อองค์กรอื่น ไม่มีและไม่สามารถได้รับหรือลอกเลียนแบบทรัพยากรและความสามารถที่เป็นพื้นฐานหลักของความได้เปรียบขององค์กรได้ โดย Parkhe (1993) ได้กล่าวอ้างไว้ว่า ถ้าการเรียนรู้ของพันธมิตรยังมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของบริษัทมากเท่าไร บริษัทจะยิ่งเฝ้ามองพันธมิตรอย่างละเอียดเพื่อระมัดระวังไม่ให้พันธมิตรได้มีโอกาสนำความรู้ที่สำคัญของบริษัทไป ซึ่งอาจทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น

#### 2.5.2.1.4 ความรู้ที่เป็นนัย

ความรู้และทักษะที่มีในองค์กรถือเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้สามารถแบ่งชนิดของความรู้ได้เป็นสองประเภท คือ

##### 1) ความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

ซึ่งถือเป็นความชำนาญของแต่ละบุคคล ความรู้แบบนี้ส่วนมากมักจะซ่อนอยู่ภายในสมองของพนักงานแต่ละคน ไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเป็นการยากที่จะแสดงหรือสื่อสารออกมา ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลข ได้ จึงไม่สามารถจัดทำออกมาเป็นคู่มือปฏิบัติได้ การส่งผ่านความรู้ประเภทนี้ต้องกระทำผ่านการฝึกฝนที่ต้องใช้เวลานานจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นเป็นความสามารถได้ เช่น ทักษะในการทำงาน ทักษะในงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ปัญหา เป็นต้น

## 2) ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถสังเกตเห็นได้ชัด และมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยจะแสดงรายละเอียดและขั้นตอนที่สามารถรวบรวมและนำมาจัดเก็บเป็นข้อมูล เอกสารได้ในหลายรูปแบบ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี สูตร ตัวเลข หรือคู่มือต่างๆ โดยจะจัดเก็บอย่างเป็นระบบหรืออาจเก็บไว้ในคลังเก็บข้อมูล ซึ่งสามารถถ่ายทอด สื่อสารและส่งต่อผ่านระหว่างกันได้ ทั้งนี้พนักงานในองค์กรสามารถที่จะเรียกหรือนำเอาความรู้เหล่านี้มาใช้หรือนำมาประยุกต์ใช้งานได้โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลหรือการเรียกมาใช้ ซึ่งทำให้การปฏิบัติสามารถทำได้โดยง่ายหากคำนึงตามขั้นตอนที่วางไว้

Amit และ Shoemaker (1993) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ที่เป็นนัยจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมากกว่าความรู้ที่ชัดเจน และจากผลการสอบถามผู้บริหารระดับสูงในต่างประเทศเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรว่ามีการจัดเก็บอยู่ที่ไหน พบว่าองค์ความรู้ในองค์กรนั้นมีอยู่ในตัวคนที่มีประสบการณ์ (Tacit Knowledge) 52% นอกจากนี้เป็นองค์ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในรูปของเอกสารและสื่ออื่นๆ หรือองค์ความรู้ที่สามารถหาได้จากภายนอก (Explicit Knowledge) 48% ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าความรู้ที่เป็นนัยถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร

## - ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นนัยกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

เนื่องจากความรู้ที่เป็นนัยของบริษัทถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสถานะในการแข่งขันของบริษัทเพราะความรู้ที่เป็นนัยจะหมายถึงประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะบุคคล ความเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ในพนักงานของบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทที่มีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ ดังนั้นการสูญเสียความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัยนี้อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ ถึงแม้ว่าความรู้ที่เป็นนัยจะเป็นความรู้ที่ยากต่อการสื่อสารหรือถ่ายทอดระหว่างกันก็ตาม โดย Reed และ Defillippi (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ ความสามารถที่มีลักษณะเป็นนัยของบริษัทเป็นสิ่งยากที่องค์กรอื่นจะสามารถเข้าใจหรือลอกเลียนแบบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการสังเกตจากระยะไกล ดังนั้นการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจขององค์กรต่างๆ และมีการร่วมมือทำงานกันอย่างใกล้ชิด จึงอาจเป็นความเสี่ยงของบริษัทเพราะความรู้ที่เป็นนัยอาจถูกถ่ายทอดได้ง่ายยิ่งขึ้น (Dodgson, 1993; Inkpen และ Dinur, 1998) ดังนั้นจึงอาจทำให้บริษัทต้องเพิ่มความระมัดระวังในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัยมากยิ่งขึ้น

### 2.5.2.2 รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ

การร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจนั้นทำได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบหลักๆ คือ พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน (Non-Equity Alliance) และพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน (Equity Alliance) ดังที่ได้กล่าวรายละเอียดไว้ในหัวข้อ 2.4 รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งพันธมิตรธุรกิจแต่ละแบบจะมีการขึ้นอยู่กับกัน ในระดับที่แตกต่างกันไป Oxley (1999) ได้กล่าวอ้างไว้ว่า พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนจะมีรูปแบบของความร่วมมือที่เป็นทางการมากกว่า ซึ่งการร่วมมือแบบนี้จะมีส่วนช่วยลดปัญหาการฉกฉวยโอกาสต่างๆ ลงได้ นอกจากนี้ Gulati (1995) ยังกล่าวเสริมไว้ว่า พันธมิตรธุรกิจที่มีการร่วมลงทุนระหว่างกันจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมลงทุนกัน ซึ่งสามารถช่วยลดพฤติกรรมฉกฉวยโอกาสของแต่ละฝ่ายลงได้

เพราะพฤติกรรมฉวยโอกาสดังกล่าวจะทำให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนร่วมกันของพันธมิตรธุรกิจลดลงตามไปด้วย

**- ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ**

Shenkar และ Li (1999) ได้ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ เนื่องจากว่าระดับของการทุ่มเททรัพยากรให้กับพันธมิตรนั้นจะมีความแตกต่างกัน โดย Ramachandran (1993) ได้ศึกษาถึงลักษณะการถ่ายทอดเทคโนโลยีของบริษัทต่างชาติพบว่า การจัดสรรทรัพยากรเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยธุรกิจต่างประเทศผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยีจะน้อยลงเมื่อสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจผู้รับมีน้อยลง ดังนั้นจากโครงสร้างของพันธมิตรธุรกิจที่มีความแตกต่างกันและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของและทุนของพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน จึงเป็นที่คาดการณ์ว่าพันธมิตรธุรกิจรูปแบบนี้น่าจะมีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน

### 2.5.2.3 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล และสารสนเทศ (Exchange Information) ระหว่างกันและกัน โดยเป็นการส่งทอดหรือถ่ายทอดความหมาย (Transmission of Meaning) ต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้รูปแบบของการติดต่อสื่อสารนั้นสามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบ คือ

#### 1) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามโครงสร้างที่เป็นแบบแผนหรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรแต่อย่างใด ซึ่งอาจเป็นการจัดระบบและข่าวสารสื่อสารขึ้นเองหรือจัดขึ้นใหม่แทรกซ้อนในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการติดต่อสื่อสารกันเอง การติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้อาจเป็นไป

โดยความสัมพันธ์เฉพาะอย่าง ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน หรืออาจเป็นไปได้โดยความชอบพอคั่นเคยระหว่างบุคคลก็ได้

## 2) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่จัดระบบสอดคล้องกับระบบ สาขาการบังคับบัญชาและระบบโครงสร้างการจัดหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งอาจพิจารณาได้จากผังองค์กร (Organization Chart)

### - ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

การติดต่อสื่อสารกันของพันธมิตรธุรกิจจะมีส่วนช่วยทำให้เกิดการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กัน วิชา สุหฤตคำรงค์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยถ้าฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถเชื่อมต่อหรือสื่อสารกันได้ จะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างไม่มีเต็มที่ นอกจากนี้ การจำกัดขอบเขตของการติดต่อสื่อสารยังอาจเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลในพันธมิตรธุรกิจอีกด้วย (Millar และคณะ, 1997) ซึ่ง Goes และ Park (1997) และ Lincoln และคณะ (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มโอกาสในการแพร่กระจายความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ นอกจากนี้ Lincoln และคณะ (1998) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างจะทำให้พันธมิตรธุรกิจมีโอกาสพบปะกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพันธมิตรธุรกิจควรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในระดับที่ลึกซึ้งแล้ว ยังเป็นการทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองฝ่ายที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในรายละเอียดกัน ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรสามารถนำกลับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

#### 2.5.2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของพันธมิตรธุรกิจ

องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ต่อกัน โดยควรมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีอยู่ให้เป็นความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นและมีการสร้างให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างดี ทั้งนี้ต้องเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อสร้างให้เกิดความคุ้นเคยใกล้ชิดระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังสร้างให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวระหว่างองค์กรเพื่อทำให้พันธมิตรธุรกิจมีความเข้มแข็ง

นอกจากนี้ยังควรสร้างให้องค์กรทุกองค์กรในพันธมิตรธุรกิจตระหนักว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกันนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในระยะยาว ไม่ใช่เป็นการร่วมมือกันเพื่อให้โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้นแล้วจบความสัมพันธ์ลง โดยควรมุ่งเน้นให้พันธมิตรธุรกิจมีการเติบโตไปพร้อมๆ กัน ซึ่งการสร้างให้เกิดความผูกพันในการทำธุรกิจในระยะยาวนั้น จะทำให้เกิดการทำธุรกิจแบบพึ่งพาอาศัยระหว่างกันที่เป็นการอยู่ร่วมกันแบบเกื้อกูลประโยชน์และมีความผูกพันอย่างจริงใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

Angle และ Perry (1981) ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันนั้นจะทำให้เกิดการยอมรับระหว่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการยอมรับในการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อผลประกอบการขององค์กร และ อคูล์ จาตุรงค์กุล (2543) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารพันธมิตรธุรกิจอย่างสัมฤทธิ์ผล หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของเหล่าผู้บริหารทั้งหลายจากหลายๆ องค์กร ซึ่งผลของความเป็นมิตรของบุคคลสามารถสร้างความเชื่อใจกันและอำนวยความสะดวกให้กับความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างสองฝ่ายสององค์กร ซึ่งกว่านั้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสามารถสร้างเครือข่ายการบริหารที่ไม่เป็นทางการระหว่างองค์กรต่างๆ และเครือข่ายนี้สามารถใช้ในการช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นทางการได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ เฮนเซน (2547) ได้กล่าวอ้างไว้ว่า การที่องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันนั้นมีส่วนช่วยให้การแบ่งปันความรู้เป็นไปได้อย่างเต็มที่ โดยองค์กรจะไม่สามารถคาดหวังให้องค์กรอื่นมาแบ่งปันความรู้และทรัพยากรกับองค์กร ได้หากไม่มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน ซึ่งเขายังได้กล่าวเสริมอีกว่า การสร้างสัมพันธภาพนั้นจะต้องมีความซื่อตรงและมั่นคงคือคำ

สัญญา ต้องมีความยืดหยุ่นและรู้จักถ่อมตัว และควรเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว

ทั้งนี้การพัฒนาให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันของพันธมิตรธุรกิจนั้น จะมีความแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

#### 2.5.2.4.1 ความไว้วางใจในผู้รับความรู้

พันธมิตรธุรกิจควรมีความสัมพันธ์แบบทำงานร่วมกันในระยะยาว โดยมีพื้นฐานบนความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อที่จะทำงานร่วมกันและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน Ellis ได้กล่าวอ้างไว้ว่า การที่จะดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจกัน องค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจต้องมีความรู้สึกจริงจังต่อกัน แม้ว่าพันธมิตรนั้นจะเคยเป็นคู่แข่งขององค์กรก็ตาม (1996 อ้างถึงใน Chen, 2004)

Pruitt (1981) และ Hunt (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความเป็นพันธมิตรธุรกิจที่ยั่งยืน เพราะทำให้เกิดการผูกจกัน ในทางสร้างสรรค์ และมีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เป็นอย่างดี (อ้างถึงใน ชุดา รักไทย และ สุภาวดี วิหะประพันธ์, 2544) โดย Rotter (1967) ให้นิยามของความไว้นี้ว่าหมายถึง การที่เราสามารถเชื่อในคำพูดหรือสัญญาของอีกฝ่ายหนึ่งได้

Moorman, Deshpande และ Zaltman (1993) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสองประการคือ

- 1) องค์กรประกอบทางด้านความคิดความเข้าใจ ที่เกิดจากความเชื่อถือในพันธมิตร
- 2) องค์กรประกอบด้านพฤติกรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นในเจตนาแรงจูงใจ หรือคุณงามความดี (Benevolence) ของพันธมิตร

โดย Ganesan (1994) ได้ขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัย 2 ประการนี้ในแง่ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจไว้ว่า ความน่าเชื่อถือ (ปัจจัยแรก) หมายความว่า องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันมีความเชื่อว่า

พันธมิตรของคนมีความชำนาญและทรัพยากรที่ตรงตามความต้องการของพันธมิตรธุรกิจ และตั้งใจที่จะใช้ความชำนาญและทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ในพันธมิตรธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ส่วนคุณงามความดี (ปัจจัยที่สอง) หมายถึง การที่พันธมิตรมีเจตนาดีและความตั้งใจที่จะทำตัวเป็นประโยชน์ต่อพันธมิตรธุรกิจทุกๆ ฝ่าย ซึ่งความตั้งใจและพฤติกรรมเหล่านี้จะคงอยู่แม้สภาวะการณ์จะเปลี่ยนไป

#### - ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้รับความรู้กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

Ring และ Van de Ven (1992) ได้กล่าวไว้ว่า บริษัทที่มีความไว้วางใจในพันธมิตร จะมีการรับรู้ถึงความเสี่ยงในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันน้อยลง และความไว้วางใจจะช่วยส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลในพันธมิตรธุรกิจมีความถูกต้องแม่นยำ ครอบคลุมเนื้อหาได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าพันธมิตรธุรกิจที่ขาดความไว้วางใจกัน (Chiles และ McMackin, 1996) นอกจากนี้ยังช่วยลดระดับของการทำข้อตกลงหรือสัญญาต่างๆ อย่างเป็นทางการลงได้ (Bromiley และ Cummings, 1995) ทั้งนี้การขาดความเชื่อถือและความไว้วางใจกันอาจเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้ เนื่องจากในการถ่ายทอดความรู้นั้นผู้ถ่ายทอดและรับการถ่ายทอดจะต้องมีความไว้วางใจกันการถ่ายทอดความรู้จึงจะประสบผล ถ้าขาดความไว้วางใจย่อมยากที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้ได้ เนื่องจากไม่มีความไว้วางใจและเกิดความหวาดระแวงที่จะถ่ายทอดความรู้กัน (พสุ เศรษฐินทร์, 2546)

#### 2.5.2.4.2 สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน

ผลิน ภูงูญ (2545) ได้ศึกษาบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีมาก่อนเป็นระยะเวลาที่มีส่วนอย่างมากที่ทำให้การเรียนรู้ของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปรับตัวที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับสูง การศึกษายังพบอีกว่าการเรียนรู้ของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศนั้นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากคนเพราะองค์กร ไม่มีชีวิต



จิตใจ ดังนั้นองค์กรต้องเน้นที่การพัฒนาคนและมากไปกว่านั้นการสร้างให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันถึงแม้ว่าจะมีสัญชาติ ภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก และพบว่าบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้นเกือบร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่าง เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางการค้ามาก่อน บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นมักจะพัฒนามาจากธุรกิจเดิมที่ทำงานร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารมีความสนิทสนมกันในระดับสูงมาก

นอกจากนี้ Park และ Ungson (1997) ได้ศึกษาพบว่า ถ้าองค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจมีความสัมพันธ์กันมาก่อนเป็นระยะเวลาานโอกาสในการยกเลิกการเป็นพันธมิตรธุรกิจกันในปัจจุบันจะมีน้อยลง

**- ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ**

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจขององค์กรที่ไม่เคยทำธุรกิจร่วมกันหรือรู้จักกันมาก่อน จะทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความไม่แน่ใจในการทำงานร่วมกัน แต่ถ้าบริษัทเคยทำธุรกิจร่วมกับพันธมิตรมาก่อน บริษัทจะมีพื้นฐานของความเข้าใจในพันธมิตรนั้นๆ อยู่บ้าง เช่น รูปแบบการทำงาน ความสามารถและทักษะต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการที่พันธมิตรธุรกิจมีความสัมพันธ์ระหว่างกันมาก่อนจะมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดความผูกพันอย่างจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกัน (Commitment) และสิ่งนี้จะสามารถช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้ นอกจากนี้ Parkhe (1993) ได้กล่าวอ้างไว้ว่า ถ้าพันธมิตรธุรกิจไม่เคยรู้จักกันเคยกันมาก่อน จะทำให้แต่ละฝ่ายมีพฤติกรรมที่ระมัดระวังกันมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลง

2.6 ประโยชน์ของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ (ธีรภิกขุ นวรัตน์ ณ อรุชยา, 2540; ณัฏชา คุ่มชีวานันท์, 2542; อุดุทธ์ จาตุรงค์กุล, 2543; คอซ, 2545)

### 2.6.1 รวมทักษะความชำนาญของแต่ละองค์กร

การเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นสามารถนำเอาจุดเด่น ทักษะ และความชำนาญในด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กรมารวมกันหรือใช้เสริมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ โดยที่องค์กร ไม่ต้องลงทุนสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาเอง

### 2.6.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธมิตรธุรกิจจะใช้ความสามารถร่วมกันเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดและในระดับราคาที่เหมาะสม เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

### 2.6.3 ลดต้นทุนการผลิต

พันธมิตรธุรกิจจะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งจะช่วยกระจายภาระต้นทุนคงที่ระหว่างองค์กรที่ร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจแต่ละรายไม่ต้องแบกรับภาระทางด้านต้นทุนที่สูงเกินไป (Ohmae, 1993) นอกจากนี้การมีพันธมิตรธุรกิจในรูปแบบของความร่วมมือกัน ในกระบวนการผลิต (Production Alliance) ยังจะช่วยเพิ่มระดับของการผลิตให้ถึงระดับที่จะสามารถได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เนื่องจากปริมาณการผลิตที่มีจำนวนมากขึ้นด้วย (Contractor และ Lorange, 1988)

### 2.6.4 เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ

ในบางครั้งองค์กรธุรกิจอาจประสบปัญหาในการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี และมีราคาถูก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มีอำนาจการต่อรองต่ำซึ่งจะทำให้ชากลำบากมากยิ่งขึ้น ในกรณีนี้การมีพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตหรือมีแหล่งวัตถุดิบของตนเองหรือมีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบได้

### 2.6.5 เข้าถึงช่องทางการจำหน่ายสินค้า

ในบางสถานการณ์องค์กรธุรกิจอาจประสบปัญหาในการหาช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนต่ำ หรือในบางกรณีความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าก็อาจมีความไม่แน่นอนสูง ด้วยเหตุนี้การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรอื่นที่

คาดว่าจะเป็ นลูกค้าขององค์กรธุรกิจจึงมีประโยชน์ เพราะช่วยให้ความเสี่ยงในเรื่องการหาตลาดและการหาช่องทาง การจัดจำหน่ายสินค้าที่เหมาะสมลดลงไปได้

#### 2.6.6 ลดความรุนแรงในการแข่งขัน

การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกับธุรกิจที่เป็นคู่แข่งขององค์กรจะทำให้การแข่งขันลดความรุนแรงลง ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบและโครงสร้างของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การเป็นพันธมิตรธุรกิจกันอาจช่วยสร้างมาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรด้วยเช่นกัน

#### 2.6.7 เข้าตลาดที่มีข้อจำกัดได้ง่ายขึ้น

ในอุตสาหกรรมที่มีข้อจำกัดในการเข้าตลาด เนื่องจากกฎหมายหรือข้อบังคับของบางประเทศ เช่น การจำกัดการนำเข้า การตั้งกำแพงภาษี ฯลฯ องค์กรสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคนี้ได้โดยการมีพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจท้องถิ่นที่มีศักยภาพในตลาดนั้นๆ หรือกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ โดยองค์กรสามารถอาศัยความรู้ความชำนาญในตลาดและความสามารถอื่นๆ ขององค์กรธุรกิจท้องถิ่นหรือบริษัทข้ามชาติ ในการช่วยลดหรือจัดอุปสรรคต่างๆ ในการเข้าสู่ตลาดใหม่ได้

#### 2.6.8 ช่วยลงทุนในโครงการขนาดใหญ่

การที่องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันจะช่วยให้โครงการขนาดใหญ่เกิดขึ้นได้ โดยการร่วมทรัพยากร เงินทุน หรือเทคโนโลยีจากหลายๆ องค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งยังช่วยแบ่งปันค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนในการลงทุนได้

### 2.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ

อูทซ์ ตันละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช (2542) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพันธมิตรทางกลยุทธ์ในธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมไทย พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพันธมิตรธุรกิจโทรคมนาคมไทยนั้นมี ดังนี้

- ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความค้ำประกันอย่างจริงจังในความร่วมมือ มีความสามารถที่เสริมกันและไปกันได้ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- ปัจจัยที่สำคัญมาก ได้แก่ ไม่มีผลประโยชน์ขัดกัน มีกลยุทธ์ที่ไปด้วยกันได้ มีจุดแข็งที่ไปกันได้ คิดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และลงทุนลงแรงเท่าเทียมกัน
- ปัจจัยที่สำคัญปานกลาง ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไปกันได้ และมีวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน (คองช, 2545; ผลิน ภู่อรุณ, 2546; ธีรุต วัฒนาศุก โชค, 2548; Aaker, 1992; Lorange และ Roos, 1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

### 2.7.1 พันธมิตรธุรกิจทุกๆ ฝ่ายต้องได้รับผลประโยชน์

องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจทุกๆ ฝ่ายจะต้องได้รับผลประโยชน์เสมอทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะผลประโยชน์ถือเป็นเหตุจูงใจพื้นฐานสำหรับองค์กรธุรกิจในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน โดยพันธมิตรธุรกิจที่ดีไม่ควรฉวยโอกาสแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว เพราะกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจเป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ คู่พันธมิตรที่ดีจะต้องไม่เป็นผู้รับผลประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นฝ่ายให้ตอบแทนกลับไป ในสัดส่วนที่เท่าๆ กันด้วย

### 2.7.2 ความสามารถที่เสริมกันและไปกันได้

คู่พันธมิตรจะต้องมีความสามารถที่องค์กร ไม่มีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขององค์กรได้ เช่น ช่วยเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย ช่วยลดต้นทุน ในการผลิต ช่วยในการพัฒนาตลาด เป็นต้น

### 2.7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

พันธมิตรธุรกิจต้องมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ทักษะ ความชำนาญด้านต่างๆ กัน เช่น ทักษะด้านการบริหารจัดการ การตลาด การผลิต เทคโนโลยี เป็นต้น โดยจะเป็นการผสมผสานความรู้ของแต่ละฝ่ายและลดจุดอ่อนของแต่ละองค์กรลง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันของทุกองค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน

#### 2.7.4 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ความไว้วางใจกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจจะช่วยให้การดำเนินงานของพันธมิตรธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ลงได้ ทั้งนี้การสร้างให้เกิดความไว้วางใจกันนั้นองค์กรธุรกิจจะต้องเข้าใจตรงกันว่าผลประโยชน์ของพันธมิตรธุรกิจเป็นผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันมากกว่าเป็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นนั้นก็เพราะความร่วมมือกันของทั้งสองฝ่าย

#### 2.7.5 วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน

ถ้าองค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจมีความต้องการและความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างรุนแรงแล้ว การจะทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นคงเป็นไปได้ยาก พันธมิตรธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานสอดคล้องกันจะมีความมั่นคงในการทำงานร่วมกันมากกว่า และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งกันขึ้นก็มีแนวโน้มที่จะประนีประนอมกันได้

#### 2.7.6 ความมีอิสระต่อกัน

องค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจจะต้องให้ความเป็นอิสระต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดำเนินงานและการตัดสินใจ โดยจะต้องไม่เข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและนำมาซึ่งความขัดแย้งกันได้ นอกจากนี้จะต้องเคารพในการตัดสินใจของแต่ละฝ่ายและเปิดโอกาสให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วย

#### 2.7.7 เมื่อนไหวและข้อตกลงที่ชัดเจน

พันธมิตรธุรกิจต้องมีความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังถึงผลตอบแทนที่จะได้รับและสิ่งที่จะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ควรมีข้อตกลงร่วมกันที่ระบุถึงการจัดการในเรื่องความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ต่างๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือเมื่อบางฝ่ายต้องสูญเสียอะไรบางอย่างมากกว่าที่ตนได้คาดไว้

### 2.7.8 ความยืดหยุ่น

องค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจทุกๆ ฝ่ายไม่ควรยึดมั่นกับหลักการหรือความคาดหวังบางประการของตนเองมากเกินไป เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นทุกฝ่ายจะต้องมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 2.7.9 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

การผลักดันส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงของทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ พัฒนา และเสนอความคิดเห็นมากขึ้น จะทำให้เกิดความร่วมมือกันในระดับสูงและทำให้การตัดสินใจสามารถกระทำได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ยังมีผลต่อความร่วมมือที่ีระหว่างกันในระดับปฏิบัติการด้วย

### 2.7.10 เข้าใจในความแตกต่างระหว่างกัน

องค์กรที่มาเป็นพันธมิตรธุรกิจกันย่อมจะมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการทำงาน ตลอดจนแนวความคิดต่างๆ เพราะฉะนั้นการที่ทั้งสองฝ่ายตระหนักอยู่เสมอว่ากำลังทำงานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จะทำให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานร่วมกัน และจะพยายามเข้าใจในความแตกต่างกัน เพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นจากความแตกต่างอีกด้วย

### 2.7.11 มีการพบปะกันบ่อยขึ้น

พันธมิตรธุรกิจที่มีการพบปะกันบ่อยครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การร่วมรับประทานอาหาร งานเลี้ยงสังสรรค์ ฯลฯ จะมีส่วนช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเองและสนิทสนมกันมากขึ้น

### 2.7.12 มีบุคคลที่สามเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย

เมื่อพันธมิตรธุรกิจมีปัญหาขัดแย้งกัน ควรจัดให้มีผู้ประสานงานที่เป็นคนนอกเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน โดยจะนำมาซึ่งความพอใจร่วมกันของทั้งสองฝ่ายมากขึ้น