

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงควรมีการดำเนินงานในเชิงรุกและมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ด้วยสาเหตุนี้กลยุทธ์ธุรกิจจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ เนื่องจากกลยุทธ์ธุรกิจเป็นส่วนสำคัญที่สร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น และช่วยลดโอกาสของความล้มเหลวให้น้อยลง (เสนาะ คิเฮอร์, 2546) โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน พิบูล ทิปะปาล (2546) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาวิจัย 50 องค์กรธุรกิจในประเทศต่างๆ หลายอุตสาหกรรมที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีการนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้นั้นจะช่วยทำให้ผลการดำเนินงานที่ดีและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยของบริษัท บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป นั้น ได้สรุปผลว่า ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องคิดถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง เพื่อที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นนี้ (อ้างถึงใน สุพานี สฤณภูวนิช, 2546)

กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) ถือว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 ตัวเลขของการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจนั้นมีเพิ่มขึ้นมากกว่า 25% ในแต่ละปี (Inkpen, 1998) และจากผลการสำรวจการใช้เครื่องมือทางการจัดการ (Management Tools) จาก 960 องค์กรทั่วโลกของบริษัท เบน แอนด์ คอมพานี ในปี ค.ศ.2005 แสดงให้เห็นว่ามีองค์กรต่างๆ ประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจมากเป็นอันดับที่ 6 และผลการสำรวจด้านความพึงพอใจพบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจค่อนข้างสูงซึ่งอยู่ในอันดับที่ 5 เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ.2003 ที่อยู่ในอันดับที่ 13 นอกจากนี้มีการวิจัยพบว่ามากกว่า 80% ของผู้บริหารระดับสูงเชื่อมั่นว่ากลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการเติบโตในอนาคต (Schiffrin, 2001 อ้างถึงใน Chen, 2004) ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันประกอบกับการที่ทรัพยากรในองค์กรธุรกิจมีอยู่อย่างจำกัด จึงเป็นการยากที่แต่ละองค์กรจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ตามลำพังโดยไม่ต้องพึ่งองค์กรธุรกิจอื่น Buckley และ Casson (1988) ได้ให้คำแนะนำว่า ความร่วมมือกันระหว่างองค์กร เช่น การลงทุนร่วมกันของบริษัทร่วมทุน (Joint Venture) เป็นทางเลือกที่สำคัญ

ของการทำธุรกิจ เพราะนอกจากจะเป็นการขยายธุรกิจที่มีเงินลงทุนต่ำแล้ว ยังเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ทั้งนี้องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือในงานด้านต่างๆ โดยรวบรวมความสามารถและความชำนาญเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อร่วมกันสร้างความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยที่ความร่วมมือกันทางธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะจะช่วยนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น Beer, Eisenstat และ Spector (1990) ได้ชี้ให้เห็นถึงการประสานการทำงานระหว่างกันว่า มีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนานวัตกรรมและส่งผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร พร้อมกันนี้ยังกล่าวเสริมอีกว่า ความร่วมมือเป็นรากฐานของการประสานการทำงาน โดยที่การประสานการทำงานอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดเป็นการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน

ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจนั้น ใ้ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในพันธมิตรธุรกิจนั้นถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะพันธมิตรธุรกิจจะต้องมีการเรียนรู้ระหว่างกันและรวมความชำนาญของแต่ละฝ่ายเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน จากการศึกษาของ Dyer และ Nobeoka (2000), Phan และ Peridis (2000), Stuart (2000), Ireland, Hitt และ Vaidynath (2002) ได้ชี้ให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นพันธมิตรธุรกิจ (อ้างถึงใน Chen, 2004) นอกจากนี้ ผลิน ภู่อัญญา (2546) ได้กล่าวถึงการศึกษาวิจัยของ Harrigan ที่ได้ศึกษาประชากรที่เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ โดยพบว่าในการที่จะบริหารบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture)

Crossan และ Inkpen (1995) และ Hitt และคณะ (2000) ได้กล่าวไว้ว่าเมื่อองค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันแล้ว การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของพันธมิตรธุรกิจ โดยการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ ทักษะการดำเนินงานขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้นจะทำให้เกิดการพัฒนาคความรู้ สินค้าและบริการใหม่ๆ ส่งผลให้ธุรกิจมีการขยายตัว ทำให้การดำเนินงานโดยรวมของทั้งพันธมิตรธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ถ้าองค์กรธุรกิจพัฒนาให้เกิดขบวนการในการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นถึงเหตุผลในการร่วมมือกันทางธุรกิจ เพื่อความสำเร็จของพันธมิตรธุรกิจ

นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ทักษะความสามารถในพันธมิตรธุรกิจ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ร่วมกันนั้น ยังถือว่าเป็นวัตถุประสงค์และแรงจูงใจที่สำคัญมากประการหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจ (สุพานี สฤณภู่วานิช, 2546; ธีรยุทธ วัฒนาศุกโขภ, 2548) โดย Silver (1993)

ได้กล่าวว่า การจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจเป็นผลมาจากความต้องการด้านต่างๆ เช่น ความต้องการด้านเงินทุน ความต้องการด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ และความต้องการทางด้านการตลาด ซึ่งเป็นเพราะว่าการร่วมมือกันในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจจะสามารถนำเอาความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร อันทั้งจากในและต่างประเทศมาประกอบใช้ร่วมกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้

ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยที่การแลกเปลี่ยนความรู้ของพันธมิตรธุรกิจนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้และได้รับทักษะและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะสามารถนำมาใช้พัฒนาการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรและสร้างให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจทั้งสองฝ่ายได้ โดย Levinson และ Asahi (1996) ได้สรุปผลการศึกษาว่า ความร่วมมือระหว่างพันธมิตรธุรกิจมีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ระหว่างกันอย่างมาก เพราะการที่แต่ละองค์กรมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน โดยที่ต่างก็มีความสามารถเฉพาะพิเศษที่แตกต่างกัน ทำให้ทุกฝ่ายเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการนำเอาความรู้นั้น ไปประยุกต์ใช้เสริม ซึ่งทำให้แก่นความสามารถหลักที่มีอยู่ขององค์กรนั้นมีการพัฒนาอยู่เสมอ

ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย (Inkpen, 1998) โดย Larsson และคณะ (1998) และ Norman (2002) ได้ชี้ให้เห็นถึง การจำกัดโอกาสในการเรียนรู้ของพันธมิตรเพื่อปกป้องความรู้ที่มีอยู่ในบริษัท (Firm's Knowledge Protection) ที่จะส่งผลกระทบต่อแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยจะทำให้พันธมิตรธุรกิจทั้งสองฝ่ายมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้น้อยลง ซึ่งสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเป็นพันธมิตรธุรกิจด้วย ประกอบกับปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพของพันธมิตรธุรกิจ (Alliance Relationships) นั้น ผลิน ภู่อุญ (2546) ได้ศึกษาพบว่า การที่องค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ถือเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเฮนเซน (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พันธมิตรธุรกิจมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันนั้นมีส่วนช่วยให้การแบ่งปันความรู้เป็นไปได้อย่างเต็มที่

วิทยา สุหฤตดำรง (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดย Goes และ Park (1997) และ Lincoln และคณะ (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ระหว่างพนักงานขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มโอกาสในการแพร่กระจายความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ นอกจากนี้ Shenkar และ Li (1999) ได้พบว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ (Type of Alliance) ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจด้วย เพราะระดับของการทุ่มเทด้านทรัพยากรให้กับพันธมิตรนั้นจะมีความแตกต่าง

กัน ซึ่งพันธมิตรธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบ คือ พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนและ พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน

ดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ และถือว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน ทั้งนี้เนื่องจากความสำคัญและประโยชน์ของความรู้ที่มีต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นจึงเห็นสมควรที่จะวิจัยในประเด็นนี้ เพื่อเป็นการช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยจะมุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับการปกป้องความรู้ของบริษัท (Firm's Knowledge Protection) รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ (Type of Alliance) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และสัมพันธ์ภาพของพันธมิตรธุรกิจ (Alliance Relationships) ว่าปัจจัยด้านต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอย่างไร

ผลการศึกษาในเรื่องนี้สามารถเป็นประโยชน์ให้กับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ เพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงตัวแปรด้านต่างๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวกับการปกป้องความรู้ของบริษัท (Firm's Knowledge Protection) ซึ่งประกอบด้วย (1) ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ (2) ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ (3) ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก และ (4) ความรู้ที่เป็นนัย กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ (Type of Alliance) กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของพันธมิตรธุรกิจ (Alliance Relationships) ซึ่งประกอบด้วย (1) ความไว้วางใจในผู้รับความรู้ และ (2) สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

1.3 คำถามวิจัย

ตัวแปรที่เกี่ยวกับการปกป้องความรู้ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย (1) ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ (2) ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ (3) ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก และ (4) ความรู้ที่เป็นนัย ตัวแปรรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และตัวแปรที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย (1) ความไว้วางใจในผู้รับความรู้ และ (2) สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน จะสัมพันธ์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

- 1.4.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นข้อมูลของบริษัทผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ซึ่งสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในอุตสาหกรรมนี้ เนื่องจากถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีดัชนีผลผลิตรวมในปี 2548 ที่ปรับตัวสูงขึ้นถึงร้อยละ 18.2 และมีมูลค่าการส่งออกในปี 2548 สูงถึง 1,413,557 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีศักยภาพที่จะเติบโตไปอีกในอนาคตเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในภูมิภาคเอเชีย โดยได้มีการปรับลดภาษีนำเข้าสำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ผลิตในประเทศ รวมทั้งปรับปรุงนโยบายและสิทธิประโยชน์ส่งเสริมการลงทุนเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่น่าสนใจมากกว่าประเทศอื่นๆ ทั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจที่มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีการรวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ อันเป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาระบบงานด้านต่างๆ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งเพื่อเสริม

นโยบายและมาตรการด้านการผลิตและการค้าของประเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรม

- 1.4.2 การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาถึงระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเท่านั้น โดยไม่ได้พิจารณาด้านผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากว่าผลประโยชน์ขององค์กรนั้นยังมีองค์ประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้อและต้องอาศัยระยะเวลาในการวัด

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

- 1.5.1 เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และนำมาใช้ในการพัฒนาให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
- 1.5.2 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจให้กับองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่สนใจ
- 1.5.3 เพื่อเป็นข้อมูลในการค้นคว้าและอ้างอิงสำหรับการศึกษาวิจัยทางด้านกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจหรือในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

- 1.6.1 พันธมิตรธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป เช่น การร่วมมือกับคู่แข่ง ชัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย หรือธุรกิจอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนหรือพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนก็ได้ ซึ่งความหมายของคำว่าความร่วมมือดังกล่าวนี้จะครอบคลุมงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการตลาด การผลิต การบริการลูกค้า การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น (นัชชา คุ่มชีวานันท์, 2542; Phatak, 1996)

- 1.6.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยความรู้ที่นั้นหมายรวมถึง ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการบริหาร การตลาด การผลิต เทคโนโลยี เป็นต้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2547; Inkpen และ Dinur, 1998) โดยในงานวิจัยนี้หากใช้คำว่า “บริษัท” จะหมายถึง องค์กรธุรกิจที่อยู่ในบทบาทของการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตร และหากใช้คำว่า “พันธมิตร” จะหมายถึง องค์กรธุรกิจที่อยู่ในบทบาทของการเป็นผู้รับความรู้จากบริษัท
- 1.6.3 ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของพันธมิตรที่จะเข้าถึงและเรียนรู้ทักษะความชำนาญด้านต่างๆ จากบริษัท (คอส, 2545)
- 1.6.4 ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ หมายถึง การที่องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันมีทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน เช่น เทคโนโลยีในการผลิต ความสามารถด้านการตลาด การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น (Balakrishnan และ Koza, 1993)
- 1.6.5 ความสามารถหลัก หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันธุรกิจที่บริษัทมีอยู่ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เป็นความชำนาญพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้จะต้องเป็นความสามารถที่มีระดับสูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง โดยนำมาซึ่งคุณค่าต่อองค์กรและลูกค้า (Zander และ Kogut, 1995)
- 1.6.6 ความรู้ที่เป็นนัย หมายถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ซึ่งถือเป็นความชำนาญเฉพาะของแต่ละบุคคล และเป็นความรู้ที่ยากต่อการสื่อสารหรือถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ (เจนเนตร มณีนาค และคณะ, 2546; เนตร์พัฒนา ชาวิราช, 2546)
- 1.6.7 การปกป้องความรู้ของบริษัท หมายถึง การที่บริษัทพยายามเก็บรักษาความรู้ความชำนาญที่สำคัญไว้กับบริษัท เช่น ความสามารถขององค์กร ระบบขั้นตอนในการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ถูกลอกเลียนแบบหรือนำมาซึ่งความเสียหายกับบริษัทได้ (Barney, 1991; Norman, 2002)

1.6.8 รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็นสองรูปแบบหลักๆ คือ (ธีรฉิน นวรัตน์ ณ อุทยาน, 2540; คอซ, 2545; สุพานี สฤณภูวนิช, 2546; ธีรยุทธ วัฒนาศุก โชค, 2548)

1. พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน (Non-Equity Alliance) หมายถึง การที่องค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจหรือโครงการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งการร่วมมือดังกล่าวเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ระหว่างกัน เช่น การทำสัญญาร่วมมือต่างๆ โดยไม่ได้มีการถือหุ้นกันระหว่างกิจการ
2. พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน (Equity Alliance) หมายถึง การที่องค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมาร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยความร่วมมือนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุนหรือมีการถือหุ้นระหว่างกันตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกัน ซึ่งอาจเป็นความร่วมมือด้านทุนหรือการแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน

1.6.9 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่คำนึงว่าต้องเป็นไปตามโครงสร้างที่เป็นแบบแผนหรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด ซึ่งการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้อาจเป็นไปได้โดยความสัมพันธ์เฉพาะอย่างระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน หรืออาจเป็นไปได้โดยความชอบพอกันเคาระหว่างบุคคลก็ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2529)

1.6.10 ความไว้วางใจในผู้รับความรู้ หมายถึง การที่บริษัทมีความเชื่อใจว่าพันธมิตรจะปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ตกลงกัน ไว้ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ รวมทั้งพันธมิตรมีความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะใช้ความชำนาญและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อช่วยสร้างให้เกิดประโยชน์ในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Ganesan, 1994)

1.6.11 สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นเคยมีสัมพันธภาพต่อกันมาก่อน ซึ่งอาจเป็นการติดต่อกันในการดำเนินงานทางธุรกิจ หรืออาจจะเคยเป็นพันธมิตรธุรกิจกันมาในอดีต (Parkhe, 1993)