

อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตร  
เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE IMPACT OF EXPERIENCE AND TRUST ON SATISFACTION OF ALLIANCE OUTCOME:  
CASE STUDIES OF SMALL AND MEDIUM TECHNOLOGY COMPANIES IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration in Business Administration

FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตร เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

โดย

นายกษิต ศว่างนวล

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รพีพร รุ่งสีทอง

คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะพาณิชย์ศาสตร์และการ  
บัญชี  
(ศาสตราจารย์ ดร.วิเลิศ ภูริวัชร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คณิศร แสงโชติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รพีพร รุ่งสีทอง)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิฐุรา พึ่งพาพงศ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทวัส เอื้อสังคมเศรษฐ์)

กชิตศ สว่างนวล : อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจ ที่มีต่อความพึงพอใจของ  
ผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตร เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและ  
ขนาดกลางในประเทศไทย. ( THE IMPACT OF EXPERIENCE AND TRUST ON  
SATISFACTION OF ALLIANCE OUTCOME: CASE STUDIES OF SMALL AND  
MEDIUM TECHNOLOGY COMPANIES IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.รพี  
พร รุ่งสีทอง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจ ที่มีต่อ  
ความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและ  
ขนาดกลางในประเทศไทย โดยขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1. การ  
สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 บริษัท 2.วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ 3.สรุป  
ผลการวิจัย ซึ่งงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรและการทำงาน  
ร่วมกันกับพันธมิตรของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรอยู่บนความไว้วางใจโดยควรให้  
ความสำคัญทั้งความไว้วางใจระหว่างองค์กรและความไว้วางใจระหว่างบุคคลเนื่องจากมีส่วนช่วยให้  
องค์กรเข้าถึงทรัพยากรที่มากขึ้นและส่งเสริมการร่วมมือกันในระหว่างพันธมิตรรวมถึงประสบการณ์  
การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตมีส่วนช่วยให้บริษัทสร้างแนวทางการทำงานและสามารถ  
บริหารจัดการพันธมิตรได้ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อให้การร่วมงานกับพันธมิตรราบรื่นที่สุดและจะทำให้  
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการสร้างพันธมิตรช่วยให้ความสัมพันธ์เหนียวแน่นและยืน  
ยาวยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจแก่เจ้าของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลาง

งานวิจัยนี้ช่วยให้เจ้าของบริษัท ผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเทคโนโลยีมีความ  
เข้าใจในขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นค้นหาพันธมิตร การจัดตั้ง ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรว่าควรทำอะไร  
ทำอย่างไร ทำกับใคร และทำเมื่อไหร่ เพื่อให้การร่วมมือกับพันธมิตรนั้นประสบความสำเร็จอย่าง  
ตั้งใจไว้ตามจุดประสงค์

สาขาวิชา     บริหารธุรกิจ  
ปีการศึกษา    2565

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380032026 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEYWORD: strategic alliance, trust, experience, technology company

Kasidid Sawangnual : THE IMPACT OF EXPERIENCE AND TRUST ON SATISFACTION OF ALLIANCE OUTCOME: CASE STUDIES OF SMALL AND MEDIUM TECHNOLOGY COMPANIES IN THAILAND. Advisor: Asst. Prof. RAPEEPORN RUNGSITHONG, Ph.D.

The purpose of this research is to understand the impact of experience and trust on satisfaction of alliance outcome of small and medium technology companies in Thailand. The research process is divided into 3 parts: 1. In-depth interviews from 15 SMEs in tech industry in Thailand. 2. Data analysis 3. Discussion and Conclusion This research was conducted to understand the nature of partner relationship and collaboration with partners of small and medium technology companies in Thailand. Research has shown that alliance relationships are based on trust. Trust should be prioritized both between inter-organizational and interpersonal trust it helps organizations access more resources and foster collaboration among partners. Experience working with partners in the past helps companies create a better way of working and managing partners to ensure smooth partnerships and achieve the goals of alliance building. This affects the satisfaction of owners of small and medium-sized technology companies. The research gives business owners, executives, and employees involved in technology companies understanding the early stages of finding, setting up, and collaborating with partners about what to do, how, with whom, and when. In order to cooperate with partners that are successful as intended according to the purpose

Field of Study: Business Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก ผศ. ดร.รพีพร รุ่งสีทองอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้ให้เกียรติและสละเวลาให้คำแนะนำและคำปรึกษาตลอดจนการตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีมาโดยตลอด ซึ่งช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณผู้บริหาร เจ้าของบริษัทและบุคลากรในบริษัทที่ให้สัมภาษณ์ที่ได้ให้การสนับสนุนและกรุณาให้ทำการสัมภาษณ์และอนุเคราะห์ให้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับบริษัทและการทำงานกับพันธมิตร ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่สละเวลาให้ข้อมูลต่างๆ มากมายแก่ผู้วิจัย

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผศ. ดร.รพีพร รุ่งสีทอง นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของชีวิตการเป็นนิสิตปริญญาโทที่ได้รับถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งดีๆ ในช่วงของการเป็นนิสิตปริญญาโทและสุดท้ายข้าพเจ้าขอขอบคุณพระคุณบิดา มารดาและคนในครอบครัวของข้าพเจ้าที่สนับสนุนให้คำแนะนำและช่วยเหลือเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้ามาโดยตลอด

กชิติศ สว่างนวล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....	6
1.4 นิยามศัพท์ .....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตร.....	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและกลาง.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ .....	27
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรของบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง .....	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างพันธมิตร .....	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	46
3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
3.2 การสร้างเครื่องมือ.....	46

3.1 กลุ่มประชากร.....	46
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
3.4 วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล .....	54
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	59
4.1 แรงจูงใจในการสร้างพันธมิตร (Motivation).....	59
4.2 การคัดเลือกและการสร้างพันธมิตร (Partner selection and alliance initiation).....	63
4.3 ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร (Alliance experience) .....	65
4.4 ความไว้วางใจระหว่างบุคคลกับการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร .....	70
4.5 ความไว้วางใจระหว่างองค์กร (Inter-organizational trust) กับการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร.....	74
บทที่ 5 อภิปรายผลการศึกษา .....	80
5.1 ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรกับทักษะการจัดการพันธมิตร (Experience and Alliance Capability).....	80
5.2 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลกับความร่วมมือ (Inter-personal trust and Cooperation).....	85
5.3 ความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับความเต็มเต็มทรัพยากร (Inter-organizational trust and Resource Complementarity).....	87
5.4 การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร (alliance performance measurement) .....	90
5.5 การเป็นพันธมิตรกับองค์กรใหญ่ (alliance with larger partner).....	91
บทที่ 6 ข้อเสนอแนะ .....	93
6.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ.....	93
6.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ .....	94
6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต .....	96
บรรณานุกรม .....	98



ภาคผนวก ก.....	107
ภาคผนวก ข.....	109
ประวัติผู้เขียน .....	111



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันเป็นยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิตและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นด้านชีวิตการทำงานหรือชีวิตด้านส่วนตัวและด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เล็งเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจนี้จึงสร้างธุรกิจด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้นในทางกลับกันกลับมีบริษัทเทคโนโลยีที่ล้มเหลวในอัตราส่วนที่สูง หลายบริษัทปิดตัวลงทั้งที่ยังไม่ได้ออกผลิตภัณฑ์ (Giardino, 2014) (Paternoster et al., 2014)

เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและอยู่รอดในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงนั้น บริษัทเทคโนโลยีต้องเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางเชิงธุรกิจที่ช่วยเพิ่มความอยู่รอดอย่างเช่น รวบรวมทีมงานที่มีทักษะสูง ทำการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์เข้าร่วมงานนิทรรศการแสดงสินค้า บริการด้านเทคโนโลยี การระดมทุนจากกิจการเงินร่วมลงทุน และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยการจับมือกับบริษัทอื่นเพื่อให้ธุรกิจเติบโตและอยู่รอดในการแข่งขันในตลาด

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นที่แพร่หลายมากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกธุรกิจ ซึ่งเป็นการทำให้บริษัทต่าง ๆ ทำงานร่วมกันและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในบริบทของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลาง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเติบโต เทคโนโลยี และความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทเหล่านี้เผชิญกับความท้าทายทางเศรษฐกิจ เช่น ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ความสามารถทางเทคโนโลยี และการเข้าถึงตลาดที่จำกัด พันธมิตรเชิงกลยุทธ์สร้างทางเลือกใหม่ให้แก่บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางเพื่อเอาชนะความท้าทายทางเศรษฐกิจเหล่านั้นได้

บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางดำเนินธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูงที่ความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่จำกัดความสามารถในการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา

ขยายสู่ตลาดใหม่ หรือเข้าถึงเทคโนโลยีที่สำคัญ การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ช่วยให้บริษัทเหล่านี้รวบรวม เข้าถึงทรัพยากร แบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญ และเข้าถึงความสามารถทางธุรกิจที่ไม่มีทางสร้างทำสำเร็จได้ถ้าไม่ผ่านการเป็นพันธมิตร บริษัทเทคโนโลยีสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของกันและกันและบรรเทาจุดอ่อนของแต่ละฝ่าย สร้างการทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมนวัตกรรมและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด

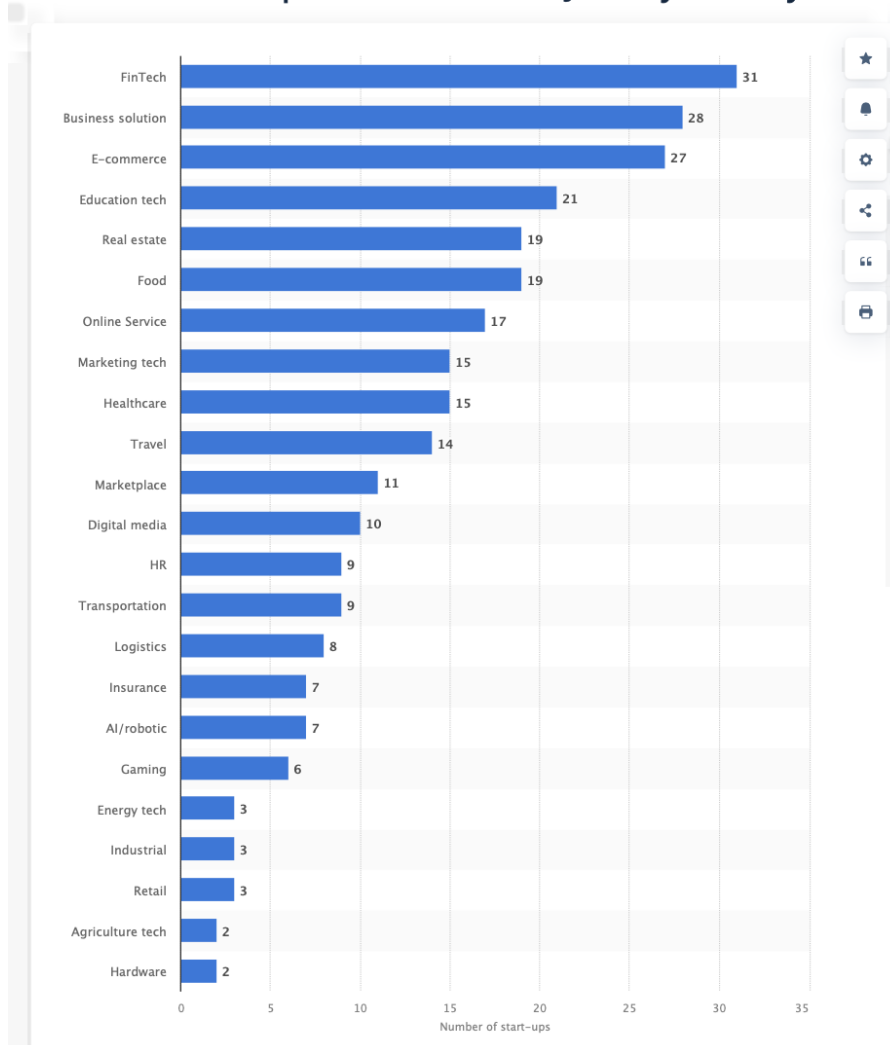
นอกเหนือจากการจัดการกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรแล้ว พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางเข้าถึงตลาดใหม่และกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ด้วยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่นหรือสร้างบริษัทกิจการร่วมค้า บริษัทเหล่านี้สามารถใช้ประโยชน์จากสถานะทางการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และฐานลูกค้าของพันธมิตรได้ สิ่งนี้ช่วยให้เข้าถึงลูกค้า เพิ่มการเจาะตลาดกลุ่มใหม่ และสร้างช่องทางใหม่สำหรับการสร้างรายได้

แม้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์สร้างประโยชน์ แต่ก็มีมีความท้าทายในการทำงานร่วมกัน บริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อมต้องจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การสร้างความไว้วางใจ การปรับตัวสู่ประสงค์เชิงกลยุทธ์ การจัดการสิทธิ์ในการใช้และเข้าถึงทรัพย์สิน และการรักษาการสื่อสารที่ราบรื่นและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพกับพันธมิตร การที่ไม่มีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายเหล่านี้เพียงพอมักนำไปสู่การยุติบทบาทของการเป็นพันธมิตรหรือผลลัพธ์การเป็นพันธมิตรอาจจะไม่บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

สถานการณ์ของบริษัทเทคโนโลยีในประเทศไทยจากข้อมูลจากภาพที่ 1.1 มีบริษัทเทคโนโลยีที่กระจายตัวไปสู่หลายกลุ่มย่อยโดยส่วนใหญ่จะไปอยู่ในด้าน เทคโนโลยีทางการเงิน เทคโนโลยีสำหรับบริการธุรกิจ และธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จากภาพที่ 1.2 ในระบบนิเวศ startup ในประเทศประกอบไปด้วยหลายภาคส่วน ทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา รวมไปถึงบริษัทขนาดใหญ่ การที่มีความร่วมมือจากหลากหลายองค์กรเพื่อช่วยกันสร้างอุตสาหกรรม เมื่อผู้ประกอบการหน้าใหม่เห็นโอกาสก็จึงเข้าร่วมกับโอกาสดังกล่าวแต่ในขณะเดียวกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยก็มองเห็นโอกาสนี้เช่นเดียวกัน จึงทำให้เกิดการแข่งขัน การแข่งขันระหว่างองค์กรเป็น

สิ่งที่เกิดขึ้นแต่สิ่งที่น่าเป็นกังวลมากกว่าคือความอยู่นอดของบริษัทเกิดใหม่ซึ่งโดยทั่วไปจะล้มเหลวภายใน 5 ปี รวมถึงการที่เป็นธุรกิจบุกเบิกไปในตลาดใหม่ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในประเทศ ทำให้เป็นการยากที่จะสามารถขายหรือสร้างรายได้อย่างที่ต้องการ

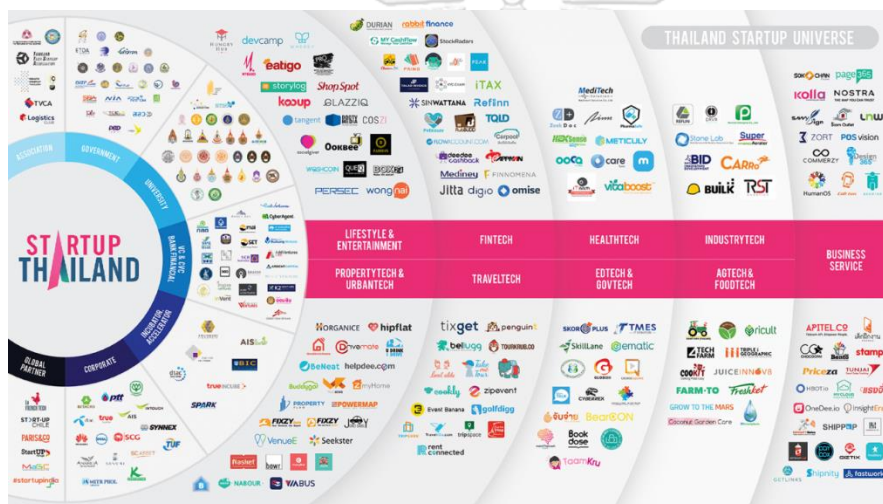
Number of startups in Thailand as of January 2023, by sector



ภาพที่ 1.1 จำนวน startup ในประเทศไทยในปี 2023

ที่มา: <https://www.statista.com/statistics/1343662/thailand-number-of-startups-by-sector/>

มีบริษัทเทคโนโลยีเกิดใหม่ในประเทศไทยขึ้นมากแต่ไม่ใช่ทุกบริษัทจะประสบความสำเร็จจนสามารถสร้างการเติบโตหรืออยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันสูงจากบริษัทภายในประเทศและบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากโดยทั่วไปบริษัทเล็กมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด อำนาจต่อรองต่ำทำให้การอยู่รอดทางธุรกิจลดน้อยลง การเข้าถึงเงินทุนผ่านเงินกู้จากธนาคารเป็นเรื่องยากเนื่องจากไม่มีประวัติทางการเงินที่ครบถ้วน การพัฒนาสินค้าหรือบริการขึ้นมาเองภายในองค์กรต้องอาศัยบุคคลกรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งบริษัทเล็กอาจไม่สามารถดึงดูดบุคคลกรได้เนื่องจากบริษัทยังเป็นที่ยังงัด รวมไปถึงการเข้าไปแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งเดิมเป็นเรื่องยากเนื่องจากใช้เงินทุนสูงในการทำการตลาดและต้องใช้เวลาเพื่อให้ลูกค้าเชื่อถือ ฉะนั้นการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กโดยเฉพาะอยู่รอดและเติบโตได้



ภาพที่ 1.2 ระบบนิเวศ startup ในประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์บริษัทเทคโนโลยี พบว่างานวิจัยโดยส่วนมากศึกษาการสร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมประเภท อิเล็กทรอนิกส์ สารกึ่งตัวนำ เทคโนโลยีชีวภาพ หรือการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรระหว่างประเทศซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ในมิติของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันโดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกับอุตสาหกรรมอื่นเนื่องจากเป็นสินค้าไม่สามารถจับต้องได้ รวมถึงมิติของการศึกษาของบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีความแตกต่างในระบบการทำงานภายในองค์กรซึ่งองค์กรขนาดเล็กซึ่งการตัดสินใจของเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อความเป็นไปของบริษัทต่างดั่งกล่าว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรธุรกิจขนาดเล็กพบว่าการตัดสินใจของเจ้าของบริษัท

ส่งผลต่อการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ (Van Auken, 2001) ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจไม่สามารถครอบครองทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นได้เพียงพอ (Dunn & Cheatham, 1993) เป็นช่องว่างงานวิจัย (Research gap) ระหว่างความไว้วางใจ ประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้บริหารในระดับผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีขนาดเล็กและกลาง

กล่าวโดยสรุปตามที่ธุรกิจขนาดเล็กเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีอัตราการขยายตัวในระดับสูงและต่อเนื่อง แต่เนื่องจากลักษณะทางธรรมชาติของธุรกิจขนาดเล็ก ที่ผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจการต้องดูแลรับผิดชอบทุกด้านจึงจำเป็นต้องมีความรู้ครอบคลุมทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างและด้วยข้อจำกัดที่ผู้ประกอบการต้องดูแลธุรกิจอย่างใกล้ชิดจึงไม่สามารถหาทรัพยากรทุกอย่างที่จำเป็นแก่บริษัทได้ และด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากร การสร้างพันธมิตรจะช่วยให้บริษัทขนาดเล็กมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นและช่วยลดอัตราความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็กได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อให้เจ้าของบริษัทผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ได้นำข้อมูลจากงานวิจัยนี้ไปสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ ความสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ทำเพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ ความสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญในการเพิ่มในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ต้องการทำความเข้าใจบทบาทของความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความไว้วางใจระหว่างองค์กร และประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรว่าส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารอย่างไร โดยจะเลือกเก็บข้อมูลในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นคำถามกึ่งโครงสร้างโดยติดต่อสัมภาษณ์ผู้จัดการ ผู้บริหาร หรือเจ้าของบริษัทจากบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางโดยนิยามบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กตามสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกรมพัฒนาธุรกิจการค้าและใช้วิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

อย่างไรก็ตามงานวิจัยฉบับนี้จะมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะอิทธิพลจากความไว้วางใจและประสบการณ์ต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรสำหรับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทยเท่านั้นโดยผลกระทบในด้านอื่นจะไม่ถูกนำมารวมอยู่ในงานวิจัยนี้

## 1.4 นิยามศัพท์

**พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)** หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายจำเพาะ บริษัทสองแห่งขึ้นไปที่รวมตัวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันได้ และยังคงมีความเป็นอิสระต่อกันหลังจากการสร้างพันธมิตร โดยบริษัทหุ้นส่วนแบ่งปันผลประโยชน์ของบริษัทพันธมิตรและควบคุมดูแลงานที่ได้รับมอบหมายและมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในด้านกลยุทธ์อย่างน้อยหนึ่งด้าน เช่น เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการตลาด

**พันธมิตร (Alliance)** หมายถึง บริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

**บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลาง (Technology SME)** หมายถึง บริษัทที่ผลิตสินค้า ให้บริการ คำส่งคำปรึกษา รวมไปถึงกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์และสารสนเทศ และมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คนและรายได้ไม่เกิน 500 ล้านบาทต่อปี

**ความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Satisfaction Of Alliance Outcome)** หมายถึง การประเมินโดยรวมว่าพันธมิตรบรรลุเป้าหมายปัจจุบันของพันธมิตรได้ดีเพียงใด



## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อขยายองค์ความรู้ และเป็นแนวทางแก่นักวิจัยและผู้ประกอบการในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย

2. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถนำผลลัพธ์ของงานวิจัยที่ค้นพบไปวิเคราะห์ปรับปรุงการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรรวมถึงยังช่วยให้เลือกพันธมิตรได้เหมาะสมตรงความต้องการและสามารถนำผลความรู้ที่นำไปฝึกสอนพนักงานในตำแหน่งที่ต้องทำงานร่วมกันกับพันธมิตรได้ ซึ่งช่วยลดปัญหาที่อาจจะเกิดจากการทำงานร่วมกันได้ในอนาคต

3. ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรใหญ่เกิดความรู้ความเข้าใจถึงความต้องการของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็ก สามารถนำความรู้การวิจัยนี้ไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตร

#### นิยามของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

การร่วมมือกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ มีมายาวนาน และความร่วมมืกระหว่างองค์กรต่าง ๆ เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นแพร่หลายมานานกว่า 100 ปีและเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 1970 จนถึงปี 1990 (Draulans et al., 2003) โดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในรูปแบบของการร่วมมือกันระหว่างองค์กร จึงมีนักวิจัยได้ให้คำนิยามแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับหัวข้อวิจัยของนักวิจัย โดยนิยามของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายดังนี้

Porter (2011) ให้นิยามพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นข้อตกลงระยะยาวระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งข้อตกลงมีความสำคัญมากกว่าธุรกรรมทั่วไป

Yoshino and Rangan (1996) กล่าวว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป ซึ่งพยายามบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แต่ยังคงความเป็นอิสระหลังจากการสร้างพันธมิตรเสร็จ และแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

Wei (2007) ได้ให้คำจำกัดของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นหุ้นส่วนที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันและความสามารถในการแข่งขันในตลาดในระยะยาว

Gulati (1998) ให้ความหมายไว้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์คือข้อตกลงอย่างสมัครใจระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันทรัพยากรหรือเทคโนโลยี

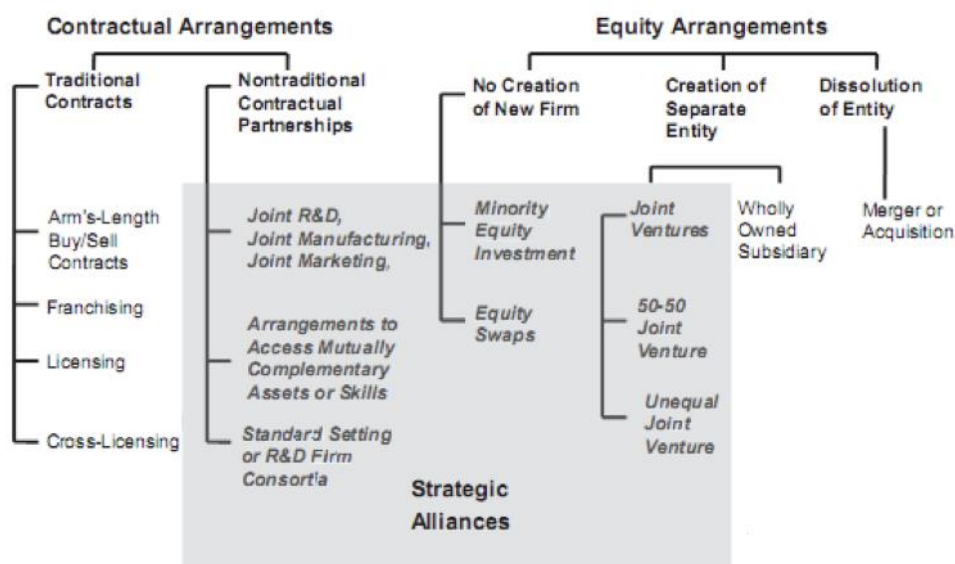
จากนิยามที่กล่าวมาข้างต้น พอสามารถสรุปได้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายจำเพาะบางอย่างเช่น เพื่อเข้าถึงทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ โดยความร่วมมืออยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ



## รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมีได้หลายรูปเช่น สัญญาซื้อขาย แฟรนไชส์ บริษัทย่อย หรือการควบรวมกิจการ แต่ในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเฉพาะรูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เท่านั้น โดยทั่วไปจะสามารถแบ่งประเภทของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้เป็น 3 ประเภทโดยใช้เกณฑ์การลงทุนเป็นตัวแบ่งประเภทของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จาก **รูปภาพ 1** สามารถระบุขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เป็นรูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

**Figure 2.1 Scope of Inter-firm relationships**



Source: Kale and Singh (2009)

### ภาพที่ 2.1 รูปแบบการสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

ที่มา: Prashant, K., & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์แบบไม่ร่วมถือหุ้น (Non-equity alliance) หมายถึง ข้อตกลงระหว่างสององค์กรขึ้นไปที่จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างร่วมกันและมีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นโดยที่ทั้งสององค์กรก็ยังทำดำเนินธุรกิจอย่างเป็นอิสระต่อกัน โดยข้อตกลงจะ

เป็นแบบมีลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ โดยแต่องค์กรก็คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์มากกว่า  
ดำเนินการเพียงลำพัง เป็นสัญญาทางธุรกิจแบบไม่ดั้งเดิม (non-traditional contracts)

2. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์แบบร่วมถือหุ้น (Equity alliance) หมายถึง ข้อตกลงทางธุรกิจเหมือน  
พันธมิตรเชิงกลยุทธ์แบบไม่ร่วมถือหุ้น โดยบริษัทหนึ่งในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เข้าถือหุ้นบางส่วนหรือ  
ลงทุนในบริษัทพันธมิตรหรือบริษัทพันธมิตรถือหุ้นของกันและกันโดยไม่สร้างบริษัทใหม่ (no  
creation of new firm) การลงทุนในบริษัทพันธมิตรช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดการแข่งขันระหว่าง  
กัน เนื่องจากต้องแชร์ผลกำไรและมีเป้าหมายร่วมกัน อาจจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรมี  
ความมั่นคงมากขึ้นส่งเสริมให้เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

3. กิจการร่วมค้า (Joint venture) หมายถึง บริษัทลูกที่เกิดจากบริษัทแม่สองบริษัทที่เป็น  
พันธมิตรเชิงกลยุทธ์กันสร้างบริษัทใหม่ร่วมกัน กิจการร่วมค้าเป็นบริษัทที่บริษัทแม่ทั้งสองบริษัทร่วม  
ทุนสร้างขึ้นใหม่เพื่อเป้าหมายจำเพาะและมีการแบ่งกำไรและความเสี่ยงตามจำนวนหุ้นที่บริษัทแม่แต่ละ  
แห่งลงทุนไป โดยตามกฎหมายกิจการร่วมค้าเป็นนิติบุคคลที่แยกตัวออกมาจากบริษัทแม่ แบบ  
สร้างบริษัทใหม่ (create of separate entity)

## ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory)

Pfeffer and Nowak (1976) ให้ความหมายของ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence) ว่าบริษัทโดยทั่วไปไม่สามารถครอบครองทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ในสภาพแวดล้อมธุรกิจที่ทรัพยากรมีไม่เพียงพอและมีมูลค่า เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ และต้องการลดการพึ่งพาผู้ค้าการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทางออกที่เหมาะสม ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรพยายามที่จะอธิบายว่าองค์กรจะปรับตัวอย่างไรต่อข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน Aldrich (1976, 2008) นำเสนอแบบจำลองจากมุมมองการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในองค์กรในการเลือกแนวทางในการปรับตัวต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ถูกนำเสนอเป็นทางเลือกแทนทฤษฎีการคัดเลือกโดยธรรมชาติ ที่องค์กรไม่มีอำนาจและต้องปฏิบัติตามสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอด (Aldrich, 1976) ภายใต้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรบริษัทต้องรับมือกับการพึ่งพาอาศัยกับสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรสำคัญซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอยู่รอดของบริษัท (Pfeffer & Salancik, 2015) การร่วมมือระหว่างองค์กรอื่นๆเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่บริษัทสามารถใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรที่มีจำกัด

ภายใต้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร องค์กรตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกโดยการหาทางแก้ไขความไม่แน่นอนผ่านการตัดสินใจของผู้บริหาร แนวทางนี้ช่วยในการทำความเข้าใจว่าองค์กรปรับตัวและประพฤติอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและอิทธิพลภายนอกที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ Ulrich and Barney (1984) กล่าวว่าบริษัทพยายามจัดหาและควบคุมทรัพยากรเพื่อลดการพึ่งพาองค์กรอื่น ภายในบริบทของความพร้อมของทรัพยากร ทฤษฎีสนับสนุนการร่วมมือกันระหว่างองค์กรอย่างเช่นการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน Nienhüser (2008) เสนอว่าองค์กรต้องดำเนินการอะไรบางอย่างเมื่อทรัพยากรที่สำคัญมีความไม่แน่นอน Katila et al. (2008) ได้ทำวิจัยบริษัทเทคโนโลยี 701 บริษัทที่มีการร่วมมือทางธุรกิจตั้งแต่ปี 1976 ถึง 2003 ในผลลัพธ์ของของงานวิจัย Katila et al. (2008) สรุปว่าบริษัทเทคโนโลยีใหม่จะร่วมมือทางธุรกิจเมื่อบริษัทต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่ทั่วไปที่เกิดในการทำธุรกิจ บริษัทอาจพึ่งพาพันธมิตรใหม่ในการจัดหาชิ้นส่วนหรือทรัพยากรอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทที่ให้บริการโปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจขอให้แอปพลิเคชันที่รองรับเทคโนโลยีเก่ากลับทำลายความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว (Santangelo, 2007) การสนับสนุนเทคโนโลยีเก่านี้นำให้บริษัทซอฟต์แวร์สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของบริษัท ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่ช่วยอธิบายว่าทำไมบริษัทต่างๆ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ



## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและกลาง

### นิยามของบริษัทขนาดเล็กและกลาง

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2563 บริษัทขนาดเล็กและกลาง (SMEs) หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก โดยใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงานและจำนวนรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินเป็นเกณฑ์แบ่งขนาดของบริษัท ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานเข้าเกณฑ์ขนาดหนึ่งและเกณฑ์รายได้เข้าอีกเกณฑ์ขนาดหนึ่ง ให้ยึดตามเกณฑ์รายได้เป็นหลัก โดยมีเกณฑ์รายได้ต่อปีและการจ้างงาน ดังนี้

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม			
	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)
การผลิต	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50	เกิน 100 - 500	เกิน 50 - 200
บริการ/ค้าส่ง/หรือค้าปลีก	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 30	เกิน 50 - 300	เกิน 30 - 100

ภาพที่ 2.1 นิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยในงานวิจัยนี้จะเลือกเฉพาะนิติบุคคลรูปแบบบริษัทจำกัดเท่านั้นเนื่องจากเป็นนิติบุคคลในระดับมาตรฐานสามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ประเภทของธุรกิจ งบการเงิน ได้สะดวกและเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตรงตามเกณฑ์บริษัทขนาดเล็กและกลาง

Chittithaworn et al. (2011) ได้สรุปถึงบทบาทสำคัญของบริษัทขนาดเล็กและกลางในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมากกว่า 70% ของสถานประกอบการด้านการผลิตทั้งหมดเป็นบริษัทขนาดเล็กและกลาง ภาคสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีการกระจุกตัวของ SMEs มากที่สุด รองลงมาคืออุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โลหะและผลิตภัณฑ์โลหะ และไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้



อย่างไรก็ตาม บริษัทขนาดเล็กและกลางไทยต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่:

1. ความยากลำบากในการหาเงินทุน: SMEs มักประสบปัญหาในการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินและรัฐบาล สถาบันการเงินเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยที่สูง เนื่องจาก SME ขาดความโปร่งใสทางการเงิน ทำให้สถาบันการเงินต้องการลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มอัตราดอกเบี้ย ทำให้ SME ประสบปัญหายิ่งขึ้น

2. การขาดทุนมนุษย์: ความท้าทายที่สำคัญสำหรับ SME ไทยคือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจ้างและรักษาแรงงานที่มีทักษะ มักจะมีราคาแพงสำหรับ SME ในการจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถที่จำเป็นในธุรกิจ

3. การแข่งขันระหว่างประเทศ SMEs เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากประเทศสมาชิกอาเซียน เช่น ภายใต้ข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และจากบริษัทข้ามชาติ (MNCs) และคู่แข่งเกิดใหม่ โดยเฉพาะจากจีนและอินเดีย

4. การเข้าถึงเทคโนโลยีที่จำกัด: SMEs มักไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT) ที่ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ระบบราชการ: SMEs พบอุปสรรคของระบบราชการภายในหน่วยงานของรัฐ ขัดขวางการพัฒนาธุรกิจและขัดขวางประสิทธิภาพการดำเนินงาน

6. ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ต่ำ: SMEs ในประเทศไทยจัดสรรงบประมาณค่อนข้างน้อยสำหรับกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจำกัดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเป็นส่วนช่วยให้สามารถแข่งขันได้

7. การวางแผนตลาดในประเทศ: SME จำนวนมากมุ่งเน้นไปที่ตลาดในประเทศเป็นหลักและขาดสถานะที่แข็งแกร่งในตลาดต่างประเทศ

เพื่อจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ การทบทวนเสนอแนะกลยุทธ์สำหรับทั้งรัฐบาลและ SME เอง:

1. บทบาทของรัฐบาล: รัฐบาลควรให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ SME เกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐที่มีอยู่และวิธีการเข้าถึงการสนับสนุนเหล่านั้น การสนับสนุนและคำแนะนำของรัฐบาลสามารถนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของ SMEs ในประเทศ

2. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์และเครือข่าย: ผู้ประกอบการ SMEs ควรพิจารณาสร้างพันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อเอาชนะความท้าทายที่เกิดจากคู่แข่งทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกและการเปิดเสรีทางการค้า การร่วมมือกับพันธมิตรสามารถให้การเข้าถึงตลาดต่างประเทศ เงินทุนภายนอก ความรู้ทางเทคโนโลยี และเพิ่มความยืดหยุ่นต่อการแข่งขันในประเทศและต่างประเทศ

3. การวิจัยตลาด การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม: SME ควรลงทุนในการวิจัยตลาดเพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าและการสร้างความภักดีของลูกค้า SME สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการก้าวไปข้างหน้าในตลาด

4. การตลาดเชิงสัมพันธ์: การใช้ประโยชน์จากการมีขนาดเล็กทำให้ SME สามารถมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว ด้วยการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า SME สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ เนื่องจากการให้บริการลูกค้าที่มีอยู่นั้นคุ้มค่ากว่าการหาลูกค้าใหม่

5. กลยุทธ์การค้าตอบโต้: SMEs สามารถพิจารณำแนวทางปฏิบัติทางการค้าตอบโต้หรือการค้าซึ่งกันและกันมาใช้เพื่อเอาชนะการขาดแคลนเงินทุนและเข้าถึงตลาดต่างประเทศ กลยุทธ์นี้ยัง

สามารถอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนเทคโนโลยีและความรู้จากประเทศที่ก้าวหน้ามาสู่ SMEs ในประเทศไทย

โดยสรุป การใช้กลยุทธ์เหล่านี้ ทั้งรัฐบาลและ SME สามารถทำงานร่วมกันเพื่อเอาชนะความท้าทายและส่งเสริมความสำเร็จและการเติบโตของเอสเอ็มอีในประเทศไทย

ผลการศึกษาของ Mandhachitara and Allapach (2017) มีความข้อเสนอแนะหลายประการสำหรับแนวทางปฏิบัติทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก ดังต่อไปนี้:

1. ความสำคัญของการเป็นผู้นำที่แน่วแน่: ผู้นำที่มีความแน่วแน่มิมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก ด้วยการทำความเข้าใจและเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเข้าใจลูกค้า การรับรู้สภาพตลาด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ผู้นำที่มีความแน่วแนจะสามารถนำหลักการเหล่านี้ไปรวมไว้ในกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ การวางธุรกิจที่แข็งแกร่งนี้ส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการของบริษัท

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของตลาดอย่างเป็นระบบ: ผู้นำองค์กรควรกำหนดแนวทางที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตลาด โดยเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กรและข้อมูลที่มีค่าเพื่อทำการตัดสินใจอย่างรอบรู้ การกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันและใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดเป็นสิ่งสำคัญ ข้อมูลทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการวางแนวทางของตลาด ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นของบริษัท

3. จ้างผู้จัดการที่มีบุคลิกเชิงรุก: เจ้าของธุรกิจขนาดเล็กควรมีขั้นตอนการจ้างงานเพื่อระบุและคัดกรองผู้จัดการที่มีบุคลิกเชิงรุก ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกสอดคล้องกับความต้องการรูปแบบการจัดการแบบตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ การฝึกอบรมระดับมืออาชีพช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้จัดการในการกระตุ้นและกำหนดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สามารถส่งผลกระทบท่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทได้อย่างมาก ผู้จัดการต้องเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูลทางการตลาดและการวางแนวทางการทำงานแก่พนักงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจเทคโนโลยี

ซอฟต์แวร์ถูกจัดเป็นผลิตภัณฑ์จับต้องไม่ได้ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์มีลักษณะพิเศษด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างจากผลิตภัณฑ์จับต้องได้คือ ค่าใช้จ่ายในการผลิตซ้ำต่ำมากหรือไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นจุดเด่นของซอฟต์แวร์ แต่ลักษณะที่เหมือนกันกับผลิตภัณฑ์จับต้องได้คืองานบริการที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น บริการหลังการขาย บริการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ หรือ การทรนการใช้งาน

ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีบริการที่เกี่ยวข้องหลายประเภท ตั้งแต่ก่อนตัดสินใจซื้อซอฟต์แวร์ บริษัทมีบริการให้คำปรึกษา ให้ความรู้ แสดงตัวอย่างการทำงานของซอฟต์แวร์เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเสนอผลิตภัณฑ์ตรงความต้องการทางธุรกิจ ในระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจซื้อถ้าซอฟต์แวร์มีราคาสูงบริษัทอาจเสนอบริการทางการเงินหรือเสนอเงินกู้แก่ลูกค้าที่ต้องการซื้อซอฟต์แวร์ของบริษัท หลังจากซื้อซอฟต์แวร์ บริการติดตั้งช่วยเพิ่มความสะดวกสบายแก่ลูกค้ามากขึ้น หลังจากทำการติดตั้งสำเร็จบริษัทมีบริการหลังการขายเช่นแก้ปัญหาเชิงเทคนิค และการฝึกอบรมการใช้ซอฟต์แวร์แก่พนักงานหรือการอบรมสำหรับผู้บริหารที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถการบริหารทีม รวมไปถึงบริการการปรับแต่งซอฟต์แวร์เพิ่มเติมเพื่อให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้นโดยการเพิ่มส่วนต่อขยายโปรแกรมหรือการเชื่อมต่อกับระบบโปรแกรมอื่นๆ

Software as a service (SaaS) หมายถึง ระบบซอฟต์แวร์ที่ให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต (cloud computing) โดยบริษัทที่ให้บริการ SaaS จะลงโปรแกรมบนระบบฐานข้อมูลแบบก้อนเมฆ ลูกค้าสามารถใช้บริการได้โดยการเช่าและใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต โดยคิดค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือนหรือจ่ายตามใช้งานจริง ซึ่งแตกต่างจากซอฟต์แวร์รูปแบบเดิมที่ต้องติดตั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัท ลูกค้า ลูกค้าที่ใช้บริการ SaaS จะสามารถใช้งานได้เหมือนกันกับซอฟต์แวร์รูปแบบเดิมแต่ลูกค้าไม่ได้เป็นเจ้าของโปรแกรมนั้น ยิ่งไปกว่านั้นลูกค้ายังต้องจ่ายค่าบำรุงรักษาระบบและบริการหลังการขายเหมือนเดิมซึ่งอาจจะถูกรวมไปในราคาเช่าซอฟต์แวร์ต่อเดือนแล้ว ("Amazon Web Services. (2023). What Is SaaS (Software as a Service)?. ,")

โดยในงานวิจัยนี้ให้นิยามของบริษัทเทคโนโลยี คือ บริษัทเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์และสารสนเทศ รวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยอ้างอิงหมวดหมู่ธุรกิจจากเอกสารการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ปี 2552 ของกรมจัดหางานซึ่งได้รับการปรับปรุงตามหลักเกณฑ์ การจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมสากลขององค์การสหประชาชาติ โดยในงานวิจัยนี้จะ 12 หมวดหมู่อุตสาหกรรมเพื่อให้ครอบคลุมนิยามของบริษัทเทคโนโลยีตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

หมวดหมู่กิจกรรม	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
58201	การจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป
58202	การจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป
58202	กิจกรรมการดูแลสิทธิในการผลิตซ้ำซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายหรือเผยแพร่
62011	กิจกรรมการจัดทำโปรแกรมเว็บเพจและเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้
62012	กิจกรรมการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้
62021	กิจกรรมการให้คำปรึกษาด้านฮาร์ดแวร์
62022	กิจกรรมการให้คำปรึกษาด้านซอฟต์แวร์
62023	กิจกรรมการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านคอมพิวเตอร์
62090	กิจกรรมการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์อื่น ๆ
63111	กิจกรรมการบริหารจัดการและประมวลผลข้อมูล
63112	กิจกรรมการสร้างแม่ข่าย
63120	เว็บทำ

**ตารางที่ 2.1 กิจกรรมเศรษฐกิจของกลุ่มตัวอย่างที่สนใจ**

ที่มา: กรมการจัดหางาน

Berg et al. (2018) สตาร์ทอัพหรือบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็กในบริบทของธุรกิจซอฟต์แวร์นั้นมีลักษณะเป็นองค์กรใหม่ที่มีทรัพยากรจำกัด ซึ่งได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีและตลาดที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่และขยายขนาดธุรกิจอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แตกต่างจากบริษัทขนาดใหญ่

ที่ตั้งมาเป็นเวลานานซึ่งปรับปรุงแบบธุรกิจที่มีอยู่ให้เหมาะสม สตาร์ทอัพมุ่งเน้นไปที่การค้นหารูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนและสามารถขยายขนาดกิจการได้อย่างรวดเร็ว

สตาร์ทอัพด้านซอฟต์แวร์เผชิญกับแรงกดดันในด้านเวลาและข้อจำกัดด้านทรัพยากร ขณะที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจค้นหาแผนธุรกิจที่ทำงานได้ ซึ่งทำงานในตลาดที่มักไม่เข้าใจปัญหาและแนวทางแก้ไข สิ่งสำคัญสำหรับสตาร์ทอัพคือการระบุว่า จะพัฒนาผลิตภัณฑ์อะไรมากกว่าวิธีการพัฒนา กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิม เช่น วิธีการแบบ Agile และ Waterfall ไม่สามารถจัดการกับความท้าทายเฉพาะของสตาร์ทอัพได้เพียงพอ สาเหตุหลักของความล้มเหลวคือการไม่มีลูกค้ามากกว่าปัญหาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

สตาร์ทอัพซอฟต์แวร์ทำงานในสภาพแวดล้อมของตลาดและเทคโนโลยีที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเวลาและทรัพยากรมีอย่างจำกัด จำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับความท้าทายที่ไม่เหมือนใครเหล่านี้ ความต้องการกระบวนการแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระยะของวงจรชีวิตของการเริ่มต้น ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นสี่ระยะ:

1. **ขั้นเริ่มต้น:** เป็นขั้นเริ่มต้นตั้งแต่การคิดแนวคิดไปจนถึงการขายครั้งแรก จำเป็นต้องมีทีมผู้บริหารขนาดเล็กที่มีทักษะที่จำเป็นในการสร้างผลิตภัณฑ์
2. **ระยะการรักษาเสถียรภาพ:** ระยะนี้ดำเนินต่อไปจนกว่าผลิตภัณฑ์จะเสถียรเพียงพอที่จะปรับใช้กับลูกค้ารายใหม่โดยไม่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์หยุดชะงัก
3. **ระยะการเติบโต:** ระยะการเติบโตเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มั่นคงและดำเนินต่อไปจนกว่าจะกำหนดขนาดตลาด ส่วนแบ่ง และอัตราการเติบโต
4. **ระยะองค์กรที่พัฒนาแล้ว:** ระยะนี้ สตาร์ทอัพได้พัฒนาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีมาอย่างดี และมีกระบวนการที่พิสูจน์แล้วสำหรับการประดิษฐ์

ผลิตภัณฑ์ใหม่ สตาร์ทอัพมักให้ความสำคัญกับการออกผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วและราคาไม่แพง โดยเน้นไปที่การได้มาซึ่งลูกค้า ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิบัติด้านวิศวกรรมซอฟต์แวร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

บริษัทสตาร์ทอัพมักมีกระบวนการที่มีพิธีรีตองน้อยและมีค่าใช้จ่ายในการจัดการน้อยที่สุด สตาร์ทอัพพึ่งพาแนวทางปฏิบัติทางวิศวกรรมและมีความแม่นยำต่ำ ซึ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานและอิสระของทีม

กระบวนการทำงานเชิงรุกมีประสิทธิภาพในช่วงแรกของการพัฒนาซอฟต์แวร์เมื่อความเร็วและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อสตาร์ทอัพดำเนินไปตามขั้นตอนต่างๆ ของวงจรธุรกิจ จำเป็นต้องรวมกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ส่งมอบซอฟต์แวร์ที่สามารถทำงานได้ และมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้งาน ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การจ้างงาน การขาย และการระดมทุนเกิดขึ้น และซอฟต์แวร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยต้องมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพ และการใช้พลังงาน

สตาร์ทอัพมักจะใช้แนวทางปฏิบัติด้านวิศวกรรมซอฟต์แวร์ของตนเอง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวิธีการเช่น Lean Startup อย่างไรก็ตาม วิธีการแบบผสมผสานระหว่างวิธีการแบบ Agile และ Lean อาจให้ประโยชน์สูงสุดในแง่ของต้นทุน เวลา คุณภาพ และขอบเขตสำหรับการพัฒนาซอฟต์แวร์ในสตาร์ทอัพ

Paternoster et al. (2014) สตาร์ทอัพคือบริษัทที่สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนอย่างยิ่ง ที่มีเป้าหมายที่จะเติบโตโดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ขยายขนาดได้และให้ผลกำไร สตาร์ทอัพซอฟต์แวร์มีลักษณะทั่วไปเหมือนกับสตาร์ทอัพอื่นๆ เช่น ทรัพยากรจำกัด ไม่มีประวัติการดำเนินการ และความต้องการความสามารถในการขยายขนาดธุรกิจ อย่างไรก็ตาม สตาร์ทอัพด้านซอฟต์แวร์จะเน้นไปที่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเด่นคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและเทคนิคที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

กล่าวโดยสรุป บริษัทสตาร์ทอัพซอฟต์แวร์เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนและมีเป้าหมายเพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

### ความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

SME สามารถประเมินความผลลัพธ์ของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้จากการวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ Christoffersen et al. (2014) แบ่งระดับการวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้เป็นสองระดับได้แก่ ประสิทธิภาพระดับพันธมิตรและประสิทธิภาพระดับองค์กร โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 ประเภทได้แก่

- 1) ด้านอัตรวิสัย: ใช้การประเมินด้านการบริหารจัดการและมุมมองความสัมพันธ์
- 2) ด้านบัญชี: ใช้ข้อมูลเปอร์เซ็นต์และอัตราส่วนทางการเงิน
- 3) ด้านเสถียรภาพ: ประเมินความคงสภาพของพันธมิตรและการยกเลิกของพันธมิตร
- 4) ผลตอบแทนสะสมที่ผิดปกติ (CAR): วิเคราะห์ปฏิกิริยาของผู้ถือหุ้นต่อการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพสามารถของพันธมิตรเป็นโครงสร้างที่ยากต่อการวัดเนื่องจากมีหลากหลายแง่มุมของพันธมิตรที่จะวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรสามารถวัดได้โดยสอบถามผู้บริหารว่าบริษัททำงานได้ดีแค่ไหน หรือสามารถวัดได้โดยใช้ข้อมูลทฤษฎีภูมิเช่น ผลตอบแทนสะสมที่ผิดปกติของราคาหุ้น การวัดประสิทธิภาพเชิงด้านบริหารนั้นมีข้อดีคือง่ายต่อการวัดและสรุปความคิดเห็นของผู้บริหาร แต่ข้อเสียคืออาจมีอคติได้เนื่องจากโดยทั่วไปถ้าถามความคิดเห็นย่อมมีอคติเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ การวัดประสิทธิภาพอีกประเภทหนึ่งนี้นั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความไม่อคติ แต่ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้ (Christoffersen et al., 2014)



ในการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดประสิทธิภาพพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้นมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ จากงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่าการวัดประสิทธิภาพพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เลือกใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรมเป็นหลักในการศึกษา โดย SMEs มักมีความเสี่ยงที่จะถูกเอาเปรียบจากพันธมิตร เมื่อมีการสร้างพันธมิตรเนื่องจากขนาดองค์กรที่ค่อนข้างเล็ก (Dickson et al., 2006) ดังนั้นตัวแปรทางพฤติกรรมจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง เป็นความสามารถของพันธมิตรในการดำเนินการตามข้อตกลง (competence trust) หรือความตั้งใจที่จะทำเช่นนั้น (Nootboom, 1996)

2. ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง การทำงานร่วมกันของพันธมิตรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จากงานวิจัยของ Christoffersen et al. (2014) ได้ให้นิยามความร่วมมือ รวมถึงการสื่อสารระหว่างพันธมิตร

3. ความมุ่งมั่น (Commitment) หมายถึง ความคาดหวังว่าจะมีความสัมพันธ์ในการเป็นพันธมิตรที่มั่นคงและยั่งยืน (Anderson & Weitz, 1992) มีคำจำกัดความเพิ่มเติมของความมุ่งมั่นในด้านทัศนคติ ได้แก่ ด้านอารมณ์และความสัมพันธ์กับพันธมิตร ในขณะที่ด้านการคำนวณจะพิจารณาว่าความสัมพันธ์สร้างประโยชน์แก่บริษัทมากน้อยเพียงใด (Cullen et al., 2000)

Ariño (2003) ระบุว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ มีสามมาตรการที่ใช้กันทั่วไปในการประเมินระดับของการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ ความพึงพอใจของการเป็นพันธมิตร การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และผลกระทบจากการริ้วไหลสุทธิ

ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพโดยรวมของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นมาตรการที่ใช้บ่อย ให้การประเมินโดยรวมว่าพันธมิตรบรรลุเป้าหมายปัจจุบันของพันธมิตรได้ดีเพียงใด ไม่ว่าจะเป้าหมายเริ่มต้นหรือเป้าหมายที่เกิดขึ้นระหว่างการทำพันธมิตร

## ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Alliance experience)

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการเป็นพันธมิตร เพราะประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรช่วงสร้างความสามารถในการเรียนรู้และขีดความสามารถขององค์กร โดยประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจวิธีการจัดการและบริหารพันธมิตรเพื่อให้การสร้างพันธมิตรประสบผลสำเร็จ แต่ในทางกลับกันการสร้างพันธมิตรพบความยากลำบากในการบริหารความสัมพันธ์รวมถึงมีโอกาสเจอพันธมิตรที่มีพฤติกรรมฉวยโอกาส (Wang et al., 2022) นิยามความสามารถในการจัดการพันธมิตร คือความสามารถของบริษัทในการจัดการพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการพันธมิตรถูกสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรที่สะสมมาในอดีต ประสบการณ์ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำงานซ้ำ ๆ การได้ทำงานร่วมกับพันธมิตรซ้ำ ๆ ช่วยให้บริษัทสร้างแนวทางการปฏิบัติ นโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติในรูปแบบลายลักษณ์อักษร ตลอดจนเพิ่มความรู้ด้านความสามารถในการจัดการพันธมิตร เริ่มตั้งแต่การเลือกพันธมิตร เลือกรูปแบบการสร้างพันธมิตรที่เหมาะสม การบริหารจัดการ และการยุติความเป็นพันธมิตร (Wang & Rajagopalan, 2015)

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประสบการณ์โดยทั่วไป กับ ประสบการณ์จำเพาะ ข้อแตกต่างของทั้งสองรูปแบบคือประสบการณ์จำเพาะหมายถึงประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรรายใดรายหนึ่งเป็นระยะหนึ่ง ส่วนประสบการณ์โดยทั่วไปจะนับรวมประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งหมดในอดีต แต่ในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเฉพาะประสบการณ์โดยทั่วไปเนื่องจาก Wang et al. (2022) ได้ระบุว่าประสบการณ์โดยทั่วไปนั้นมีอิทธิพลบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากประสบการณ์โดยทั่วไปช่วยเปิดโอกาสให้บริษัทสามารถเรียนรู้ได้กว้างขวางจากการเป็นพันธมิตรกับหลายองค์กร และบริษัทที่ต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีจะได้ประโยชน์จากประสบการณ์โดยทั่วไปมากกว่าเนื่องจากได้ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีทรัพยากรแตกต่างกันช่วยกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมได้ ในส่วนของประสบการณ์จำเพาะ เนื่องจากการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กันอย่างต่อเนื่องช่วยให้บริษัทพัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะช่วยสนับสนุนให้การทำงานร่วมกันในอนาคตมีความราบรื่นขึ้นและยังมีแนวโน้มที่จะเป็นพันธมิตรต่อกัน

อย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม แต่มีข้อเสียคือ พันธมิตรอาจมีพฤติกรรมฉวยโอกาสเอาเปรียบ โดยอาศัยความคุ้นเคยกันเป็นจุดอ่อนละเลยการตรวจสอบพฤติกรรมของพันธมิตร ข้อเสียอีกข้อหนึ่งคือทำให้เสียโอกาสในการสร้างพันธมิตรใหม่ที่ดีกว่าเนื่องจากความเคยชินและไม่อยากเปลี่ยนแปลง การดำเนินการร่วมกันกับพันธมิตรที่คุ้นเคย (Wang et al., 2022)

จากการศึกษาของ Rothaermel and Deeds (2006) ใช้การวัดประสบการณ์การเป็นพันธมิตรในบริบทของบริษัทเทคโนโลยีชีวภาพ เป็นการวัดคำนวณเป็นผลรวมสะสมของระยะเวลาพันธมิตรสำหรับแต่ละพันธมิตรของบริษัท มาตรการนี้สะท้อนถึงประสบการณ์ระดับบริษัทในการสร้าง จัดการ และออกจากการเป็นพันธมิตร ซึ่งสัมพันธ์กับการเรียนรู้โดยลงมือทำเมื่อเวลาผ่านไป

Rothaermel and Deeds (2006) ได้ทดสอบผลกระทบของประสบการณ์การเป็นพันธมิตรกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นพันธมิตรกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามค่าเฉลี่ยของประสบการณ์การเป็นพันธมิตร แนวทางนี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในจุดต่างๆ ของผลตอบแทนรวมที่ลดลงหรือไม่ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการจัดการพันธมิตรระดับบริษัทที่แตกต่างกันซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์พันธมิตรในระดับที่แตกต่างกัน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ

### ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust)

ความไว้วางใจระหว่างบุคคล หมายถึง บุคคลมีความมั่นใจในตัวผู้อื่นและเต็มใจที่จะทำตาม คำพูด การกระทำและการตัดสินใจของผู้อื่น McAllister (1995) ความไว้วางใจระหว่างบุคคลถูกมอง ว่าเป็นชุดคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลอื่น โดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะดังกล่าวจะประกอบไปด้วย ความพึงพอใจหรือความน่าเชื่อถือของพันธมิตร (Ferrin et al., 2006) ความสามารถในการพึ่งพา ความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นส่วนประกอบหลักที่ช่วยส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความราบรื่นและมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น (Hernandez, 2008)

Arino et al. (2005) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน ระหว่างองค์กร ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทต่อพันธมิตรสามด้านได้แก่ ความไว้วางใจ ระหว่างบุคคลทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม ในกรณีที่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูง บุคคลที่ให้ความไว้วางใจไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบความประพฤติของผู้ที่ทำงานร่วมกันที่ได้รับความไว้วางใจ หากพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรที่ทำงานร่วมกับพันธมิตรของทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูง มีแนวโน้มที่จะทำให้กระบวนการจัดการและการตัดสินใจมีความราบรื่นและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความไว้วางใจระหว่างบุคคลยังสามารถทดแทนกลไกการกำกับดูแลอย่างเป็นทางการ อย่างเช่น สัญญาปากเปล่าระหว่างบุคคลที่มีความไว้วางใจระหว่างบุคคลระหว่างกันสูงสามารถทดแทนการเซ็นสัญญาแบบทางการได้ โดยสรุปความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลได้ง่ายขึ้น บุคคลที่มีความไว้วางใจกันอาจจะเพิ่มกิจกรรมที่มีความเสี่ยงร่วมกัน การทำงานร่วมกับพันธมิตรที่ไว้วางใจได้ช่วยให้องค์กรกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

Fryxell et al. (2002) แสดงให้เห็นความสำคัญของการรับรู้ของผู้จัดการทั่วไปโดยชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ของผู้จัดการทั่วไปเกี่ยวกับประสิทธิภาพของพันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการประเมิน

ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของพันธมิตร การรับรู้เหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากทั้งกลไกการควบคุมที่เป็นทางการและกลไกการควบคุมทางสังคม

### ความไว้วางใจระหว่างองค์กร (Inter-organizational trust)

Krishnan et al. (2006) ให้นิยามความไว้วางใจระหว่างองค์กรว่า ความคาดหวังว่าบริษัทคู่ค้าจะไม่ฉวยโอกาสที่จะหาประโยชน์จากจุดอ่อนของบริษัทพันธมิตร ความคาดหวังจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อทุกฝ่าย ทำตามสัญญา ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และยังรักษาความหวังดีเมื่อมีเหตุไม่คาดคิดเกิดขึ้น ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วยให้พันธมิตรมีความยืดหยุ่นเมื่อต้องเผชิญอุปสรรคระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังช่วยบรรเทาความวิตกกังวลเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลสำคัญเชิงธุรกิจ

จากตารางที่ 2.2 ความไว้วางใจระหว่างบริษัทพันธมิตรนั้นช่วยลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เมื่อความไว้วางใจซึ่งกันและกันพัฒนาขึ้น ความกลัวต่อการฉวยโอกาสดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการประสานงานและติดตามผลลดลง Dyer (1997) กล่าวว่าความไว้วางใจถูกใช้เป็นกลไกการกำกับดูแลในความสัมพันธ์ของพันธมิตร นอกจากนี้ ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วยเพิ่มระดับการเรียนรู้ ขอบเขตของความสัมพันธ์ และความมุ่งมั่นในระยะยาวในการเป็นพันธมิตร ในตอนเริ่มต้นของความสัมพันธภาพมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับความสามารถและชื่อเสียงของพันธมิตร (Bleeke & Ernst, 1991) & เมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น พันธมิตรก็เปิดกว้างและเปิดรับการแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูล และความเชี่ยวชาญมากขึ้น ความไว้วางใจช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างอิสระระหว่างองค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน (Ferrin et al., 2006) ในสถานการณ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกันของพันธมิตรสูง ความไว้วางใจระหว่างองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ชื่องานวิจัย	ผู้เขียนงานวิจัย	แนวคิด
Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.	Daniel, J., McAllister. (1995).	ความไว้วางใจขึ้นอยู่กับความผูกพันทางอารมณ์และความชอบและความไว้วางใจที่อิงตามความรู้ความเข้าใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การประเมินความสามารถและความน่าเชื่อถืออย่างมีเหตุผล เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร พบว่าความไว้วางใจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น การสื่อสาร ค่านิยมร่วมกัน และการรับรู้ถึงความคล้ายคลึงกัน ความไว้วางใจต่อพฤติกรรมส่งผลต่อความร่วมมือการแบ่งปันข้อมูล และการรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพและความร่วมมือในองค์กร
Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model.	Morela, Hernandez. (2008).	ให้เห็นว่าความไว้วางใจพัฒนาไปตามกาลเวลาและมีรากฐานมาจากความน่าเชื่อถือของผู้ตามและการตัดสินใจของผู้นำที่ได้มาจากการโต้ตอบซ้ำ ๆ
Relational quality and interpersonal trust in strategic alliances.	Africa, Ariño., José, de, la, Torre., Peter, Smith, Ring. (2005).	ความไว้วางใจระหว่างบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในสามวิธีที่แตกต่างกัน: ในฐานะ กลไกการควบคุม กลไกการกำกับดูแล และเป็นตัวขับเคลื่อน การแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนแบบ ร่วมมือซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการและประสิทธิภาพของ พันธมิตร บทความนี้สรุปว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลมี บทบาทในการเป็นพันธมิตร แต่เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถ อธิบายถึงผลลัพธ์ของพันธมิตรได้โดยตรง
When Does Trust Matter to Alliance Performance.	Rekha, Krishnan., Xavier, Martin., Niels, Noorderhaven. (2006).	ประเภทของความไม่แน่นอนจะกลั่นกรองความสัมพันธ์ ระหว่างความไว้วางใจและประสิทธิภาพของพันธมิตรใน ลักษณะที่ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของพันธมิตรที่ ไว้วางใจนั้นแข็งแกร่งขึ้นภายใต้ความไม่แน่นอนทางพฤติกรรม และอ่อนแอลงภายใต้ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม
Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value.	Jeffrey, H., Dyer. (1997)	ความไว้วางใจสามารถเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการลดต้นทุน การทำธุรกรรมเนื่องจากควบคุมการฉวยโอกาสได้และเพิ่ม มูลค่าการทำธุรกรรมในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรของบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง

### พันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทขนาดเล็กและกลาง (Strategic alliance SME)

ลักษณะจำเพาะของบริษัท SME ที่มีร่วมกันลักษณะแรกคือ ขนาดขององค์กรและโครงสร้างการบริหารที่เรียบง่าย พนักงานกับเจ้าของบริษัททำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Poutziouris, 2003) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นลักษณะไม่เป็นทางการและใช้การสื่อสารด้วยวาจาเป็นหลักในการทำงานแทนที่จะเป็นเอกสารเป็นทางการเหมือนบริษัทใหญ่ แสดงให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและระหว่างบริษัทเล็กด้วยกันในรูปแบบไม่เป็นทางการ ฉะนั้นการตัดสินใจส่วนใหญ่ภายในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่ของผู้บริหาร (Morrison, 2006) ลักษณะที่สองคือ SME ขาดทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ เช่น พนักงานที่มีทักษะ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และเวลา เป็นต้น (Schindehutte (Schindehutte & Morris, 2001) และเนื่องจากทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ SME ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะแค่เพียงด้านเดียวหรือทำธุรกิจหลักเพียงธุรกิจเดียวเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่ SME นั้นครอบครองอยู่ Poutziouris (2003) ลักษณะสุดท้าย บริษัท SME พึ่งพิงการตัดสินใจของเจ้าของหรือผู้บริหารมาก Kramer and Tyler (1995) กล่าวว่าเจ้าของหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจใช้ข้อมูลที่มีอย่างจำกัดหรือจากประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาเพื่อตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในบริษัท และอาจจะขึ้นอยู่กับระดับความฉลาดด้วย ฉะนั้นการเติบโตของบริษัทที่มีความเชื่อมโยงกับการความสามารถและทัศนคติของผู้ประกอบการเป็นหลัก และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถในกาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของเจ้าของเป็นหลัก (Silvestre & Goujet, 1996)

Hannah and Eisenhardt (2016) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์กรช่วยส่งเสริมความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงธุรกิจ SME สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่น (Townsend, 2003) โดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ SME เลือกใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน (Hoffmann & Schlosser, 2001) และยังทำให้ SME สามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่

ใหญ่ได้มากขึ้นอันเนื่องมาจากการที่ SME มีทรัพยากร ทักษะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้น และการร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังช่วยในการขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศได้ (Franco & Haase, 2015) ความยั่งยืนของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ถูกกำหนดโดยความพึงพอใจ ความสามารถ ความมุ่งมั่น และความเข้ากันได้ของพันธมิตรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอัตราความสำเร็จของเป้าหมาย (Shamdasani & Sheth, 1995)

สำหรับบริษัท SME ที่มีทรัพยากรจำกัด การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรถือเป็นกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ โดยปกติ SME จะไม่สามารถพัฒนาได้ด้วย การเติบโตภายใน และพบว่าการเป็นสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่ไม่สามารถหามาได้เช่น เทคโนโลยี ความสามารถในการเข้าถึงตลาด การเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือทรัพยากรมนุษย์ และเวลา (M. Torres, 2002) แรงจูงใจของ SME ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรมักจะเชื่อมโยงกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร (Ulrich, 1983)

#### **การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทใหญ่ (Strategic alliance with big firm)**

Alvarez and Barney (2001) กล่าวว่าประโยชน์ที่บริษัทใหญ่ได้จากการเป็นพันธมิตรกับบริษัทเล็ก คือ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่และนักวิจัยที่มีทักษะสูง บริษัทใหญ่ต้องการเป็นพันธมิตรกับบริษัทเล็กเนื่องจากบริษัทใหญ่ต้องการกระจายความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีโดยทำได้ผ่านการเป็นพันธมิตรกับบริษัทเล็กหลายบริษัทพร้อมกัน

ประโยชน์ที่บริษัทเล็กได้จากการเป็นพันธมิตรกับบริษัทใหญ่คือ สามารถเข้าถึงทรัพยากรจำเป็นที่ต้องใช้ในการผลิต จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเล็ก เนื่องจากบริษัทใหญ่มีระบบการกระจายสินค้า ระบบการผลิต การตลาด และเงินทุน ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับออกผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงทำให้บริษัทเล็กต้องการเป็นพันธมิตรกับบริษัทใหญ่

พันธมิตรระหว่างบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กกับบริษัทใหญ่สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ แต่ผลประโยชน์ส่วนใหญ่ตกเป็นของบริษัทใหญ่ เนื่องจากบริษัทใหญ่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีของบริษัท



เล็กได้เร็ว บริษัทเล็กที่มีทรัพยากรหลักเป็นเทคโนโลยี ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้และอธิบายขบวนการทำงานทั้งหมดให้บริษัทใหญ่เพื่อให้บริษัทใหญ่นำไปผลิตเป็นสินค้า ฉะนั้นบริษัทใหญ่จึงสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีได้ง่ายและรวดเร็ว ในขณะที่บริษัทเล็กไม่สามารถเลียนแบบวิธีการทำงานของบริษัทใหญ่ได้ เนื่องจากความซับซ้อนของรูปแบบการทำงานของบริษัทใหญ่ที่ผ่านการทำงานมานานหลายปี ทำให้บริษัทเล็กที่ไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการลอกเลียนแบบเสียเปรียบบริษัทใหญ่ในแง่ชั้นการเรียนรู้ คือ พันธมิตรที่เรียนรู้เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ได้เร็วกว่าสามารถถอนตัวจากความเป็นพันธมิตรด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ที่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีของบบริษัทเล็กได้เร็วกว่าบริษัทเล็ก เรียนรู้ขบวนการทำงานจากบริษัทใหญ่ โดยทั่วไปบริษัทเล็กจะเสียเปรียบในสถานการณ์นี้

โดยทั่วไปหลังจากที่บริษัทใหญ่เรียนรู้เทคโนโลยีจากบริษัทเล็กเสร็จ บริษัทใหญ่อาจจะลดการลงทุนกับบริษัทเล็ก โดยแบ่งออกเป็นสองทางได้แก่ ลดการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรแก่บริษัทเล็ก ทำให้บริษัทเล็กทำงานไม่ได้ อีกทางคือ สร้างข้อเสนอที่ไม่สามารถเป็นไปได้แก่บริษัทเล็กอย่างเช่น การให้ทำงานนอกเหนือจากที่ตกลงเพื่อบีบบังคับให้บริษัทเล็กออกจากความเป็นพันธมิตร

Alvarez and Barney (2001) แนะนำทางเลือกสำหรับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กที่ต้องการลดความเสี่ยงจากการเป็นพันธมิตรกับบริษัทใหญ่

1. ดำเนินการคนเดียว หมายถึง บริษัทเล็กสร้างผลิตภัณฑ์เองโดยไม่สร้างพันธมิตรกับบริษัทใหญ่ แนวทางนี้ไม่เป็นที่นิยมนักเนื่องจากบริษัทเล็กต้องใช้เงินทุนสูงและเวลานานเพื่อใช้พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเพียงพอเพื่อใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ซึ่งบริษัทเล็กไม่มีทรัพยากรเหล่านั้น

2. ชะลออัตราการเรียนรู้ของบริษัทใหญ่ หมายถึง บริษัทเล็กจำกัดการเข้าถึงเทคโนโลยีโดยการรวมเทคโนโลยีหลักกับเทคโนโลยีรองเข้าด้วยกัน ทำให้บริษัทใหญ่ระบุว่าเทคโนโลยีใดเป็นเทคโนโลยีหลักได้ยากขึ้น หรือ ตอบคำถามเชิงเทคนิคกับบริษัทใหญ่ให้ช้าลงหรือตอบคำถามโดยให้ข้อมูลที่ผิด ถึงแม้ว่าจะแนวทางนี้จะสามารถชะลออัตราการเรียนรู้ของบริษัทใหญ่แต่ก็ส่งผลให้การออกผลิตภัณฑ์ล่าช้ากระทบต่อรายได้ของบริษัทเล็กเอง

3. ใช้สัญญาลายลักษณ์อักษร หมายถึง บริษัทเล็กร่างสัญญาทางธุรกิจเพื่อป้องกันการฉวยโอกาสจากบริษัทใหญ่อย่างเช่น สัญญาข้อตกลงการใช้งานที่บริษัทขนาดเล็กได้ระบุเงื่อนไขการใช้เทคโนโลยีสำหรับบริษัทใหญ่ที่เป็นพันธมิตร การร่างสัญญาทางธุรกิจบริษัทเล็กต้องทำการสอบทานธุรกิจเพื่อให้สัญญาที่ร่างมีความครอบคลุมสูงสุด แต่ยากที่สัญญาจะสามารถป้องกันปัญหาได้หมด เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ถ้าบริษัทเล็กจะมีค่าใช้จ่ายสูงในการจ้างนักกฎหมายในกรณีที่ต้องฟ้องร้องบริษัทใหญ่ที่ละเมิดสัญญา ทำให้บริษัทเล็กพบกับปัญหาทางการเงินได้

4. สร้างความไว้วางใจ หมายถึง บริษัทเล็กสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทใหญ่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ที่กระหว่างบริษัทเล็กและบริษัทใหญ่จะช่วยให้การทำงานร่วมกันราบรื่นขึ้น แต่ก็ยังมีโอกาสที่บริษัทใหญ่จะลดการลงทุนกับบริษัทเล็ก เนื่องจากบริษัทเล็กพึ่งพิงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการ ผู้จัดการที่เป็นผู้ประสานงานกับบริษัทเล็กกับผู้จัดการที่ต้องทำงานร่วมกันกับบริษัทเล็กอาจจะเป็นคนละคนกันอาจจะทำให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น

5. นำความสามารถในการสร้างสรรค์ หมายถึง บริษัทขนาดเล็กมีความสามารถในการพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยีใหม่ให้แก่บริษัทใหญ่ได้อย่างต่อเนื่องนอกเหนือจากเทคโนโลยีที่บริษัทเล็กมีปัจจุบัน การที่บริษัทเล็กพร้อมจะส่งมอบเทคโนโลยีใหม่ให้แก่บริษัทอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บริษัทมีแรงจูงใจที่จะลงทุนอย่างต่อเนื่องและรักษาความเป็นพันธมิตรระหว่างกันต่อไป บริษัทเล็กควรพัฒนาเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกันมากขึ้นรวมถึงควรทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่สามารถต่อยอดเทคโนโลยีอื่นๆได้ในอนาคต แนวทางนี้ช่วยสร้างอำนาจการต่อรองของบริษัทเล็กมากขึ้นเนื่องจากบริษัทใหญ่พัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานเองได้ยากและเลียนแบบได้ยาก แนวทางนี้ช่วยลดการแข่งขันกันในการเรียนรู้

## การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่าง SME (Strategic alliance among SME)

Jaouen and Gundolf (2009) ได้แบ่งรูปแบบการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่าง SME กันได้เป็น 4 ประเภทย่อย

1. พันธมิตรที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางและเน้นกิจกรรม (The self-centered activity-based alliance) เกิดจากบริษัทขนาดเล็กมีความจำเป็นต้องทำงานร่วมกับพันธมิตรเนื่องด้วยเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงยึดผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก พันธมิตรรูปแบบเน้นกิจกรรมนั้นรวมหรือแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความสามารถ แบนด์ ทรัพยากรบุคคล ผลิตภัณฑ์ของพันธมิตรเพื่อเติมเต็มความสามารถในการดำเนินธุรกิจซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าอยู่เพียงลำพัง ในพันธมิตรเน้นกิจกรรมมีความพึ่งพาอาศัยกันระหว่างพันธมิตรสูงแต่สายสัมพันธ์ระหว่างกันต่ำทำให้ความไว้วางใจระหว่างพันธมิตรน้อยแต่จำเป็นต้องไว้วางใจ เพราะความไว้วางใจเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้การเป็นพันธมิตรประสบความสำเร็จ แต่ในทางกลับกันบริษัทไม่ต้องการที่จะทำสัญญาแบบเป็นทางการเพราะบริษัทต้องป้องกันพันธมิตรไม่ให้รู้ข้อมูลทางธุรกิจจนเกินไป

2. พันธมิตรที่ร่วมพัฒนาและเน้นกิจกรรม (The co-development activity-based alliance) เป็นรูปแบบพันธมิตรที่มีพื้นฐานมาจากความสมัครใจเพื่อพัฒนาธุรกิจร่วมกับพันธมิตร โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานหรือเพิ่มกำไร พันธมิตรในความสัมพันธ์แบบนี้พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและพร้อมปรับรูปแบบการทำงานซึ่งแตกต่างจาก พันธมิตรที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางและเน้นกิจกรรม ที่สนใจแค่ผลประโยชน์ของฝั่งตนเป็นหลัก พันธมิตรรูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากกว่าพันธมิตรที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางและเน้นกิจกรรม ส่งผลให้ความไว้วางใจมีความสำคัญ การเซ็นสัญญาแบบเป็นทางการจะยิ่งช่วยให้ความสัมพันธ์มั่นคงมากยิ่งขึ้น

3. พันธมิตรที่ร่วมพัฒนาและเน้นผลิตภัณฑ์ (The co-development product-oriented alliance) เริ่มต้นจากการช่วยเหลือกันและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างบริษัทขนาดเล็กโดยมีเป้าหมายหลักที่ต้องการให้บริษัทมีภาพลักษณ์ดูเป็นบริษัทใหญ่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายในสายตา

ผู้บริโภคนั้นและคู่แข่งที่เป็นบริษัทใหม่โดยไม่ต้องอาศัยการลงทุนเพิ่มภายในบริษัทตนเอง หรือเรียกว่า “ผลของขนาด” ในการเพิ่มประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นนั้นใช้วิธีการแจกจ่ายงานตามความสามารถเพื่อผลประโยชน์รวมของพันธมิตร สร้างแบบร่วมกัน โดยทั่วไปบริษัทที่เป็นพันธมิตรประเภทนี้ต้องการจะขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่แต่ไม่ต้องการลงทุนเพิ่มมากนัก

4. พันธมิตรที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางและเน้นผลิตภัณฑ์ (The self-centered product-oriented alliance) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มการเข้าถึงทรัพยากร โดยใช้ทรัพยากรที่ได้มาในเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการ ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ดูเป็นบริษัทใหญ่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายในสายตาผู้บริโภคสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่ขนาดใหญ่กว่าได้หรือต้องการเข้าตลาดใหม่ ในพันธมิตรรูปแบบนี้จะเน้นไปที่การเติบโตของบริษัทตนเองเป็นหลักโดยไม่สนใจการเติบโตของบริษัทพันธมิตรโดยใช้การผลัดภาระงานที่ตนไม่สามารถทำได้ให้บริษัทพันธมิตรดำเนินการแทน

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างพันธมิตร

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Strategic alliance success factor)

Hoffmann and Schlosser (2001) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท SME ในประเทศออสเตรเลียจำนวน 164 บริษัท โดยให้นิยามปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำพันธมิตร โดยปัจจัยสำคัญประกอบไปด้วย

1. ระบุสิทธิและหน้าที่ของพันธมิตรอย่างชัดเจน (Precise definition of rights and duties) เมื่อพันธมิตรมีพฤติกรรมที่น่าสงสัยเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทต้องคอยตรวจสอบพันธมิตรเสมอทำให้ประสิทธิภาพของพันธมิตรลดลง บ่อยครั้งที่มีการโต้เถียงกันระหว่างพันธมิตรในเรื่องหน้าที่และผลประโยชน์จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรได้ ฉะนั้นการกำหนดสิทธิและหน้าที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นช่วยลดการขัดแย้งได้

2. สนับสนุนพันธมิตรโดยใช้จุดแข็งของบริษัทและมองหาทรัพยากรเสริม (Contributing specific strengths and looking for complementary resources) บริษัทที่ต้องการหาพันธมิตรต้องมีจุดแข็งหรือทรัพยากรบางอย่างที่จะนำเสนอแก่พันธมิตรและต้องการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันเพื่อผลประโยชน์เชิงธุรกิจ

3. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างพันธมิตร (Establishing required resources) หลังจากมีการตัดสินใจร่วมเป็นพันธมิตรกันแล้ว แต่ละฝ่ายจะต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับพันธมิตร ทั้ง สินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน พนักงาน และเงินทุน

4. วัตถุประสงค์ของการพันธมิตรสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Deriving alliance objectives from business strategy) บริษัทมองหาการสร้างพันธมิตรเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุ

แผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ฉะนั้นแผนการทำงานร่วมมือกับพันธมิตรควรสอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนธุรกิจขององค์กร

5.ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็วและเห็นผลเร็ว (Speedy implementation and fast results) เมื่อบรรลุข้อตกลงการสร้างพันธมิตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว พันธมิตรต้องลงมือปฏิบัติ อย่างรวดเร็วและวัดผลได้ ยิ่งเห็นผลลัพธ์ประสบความสำเร็จรวดเร็วยิ่งส่งผลให้พันธมิตรประสบความสำเร็จตาม

จากปัจจัยข้างต้นเห็นได้ชัดว่าการเตรียมความพร้อมก่อนการเป็นพันธมิตรและความเหมาะสมของพันธมิตร มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างพันธมิตร หากไม่มีความพร้อมหรือการตั้งเงื่อนไขตั้งแต่เริ่มต้นที่ไม่เหมาะสมกับการทำงานร่วมกันจะทำให้พันธมิตรมีโอกาสล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น ความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างพันธมิตรเป็นเพียงเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับความร่วมมือเท่านั้น นอกจากความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจจะต้องมาพร้อมกับการวางแผนและการบริหารจัดการที่ตีรวมด้วยเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ การบริหารจัดการพันธมิตรมีลักษณะ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ดำเนินตามแผนอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอรวมถึงทบทวนประสิทธิภาพของพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันและเหมาะสม

## ทักษะการจัดการพันธมิตร Alliance capacity

Rothaermel and Deeds (2006) การจัดการพันธมิตรเป็นงานที่ท้าทายเนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรซึ่งข้ามขอบเขตองค์กรของตน ทักษะการจัดการพันธมิตรที่เหนือกว่าสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท โดยการสร้าง และกำหนดค่าความสามารถภายในและภายนอกใหม่เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง Rothaermel and Deeds (2006) เสนอว่าความสามารถในการจัดการพันธมิตรเป็นความสามารถที่ขึ้นอยู่กับจะพัฒนาขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปผ่านการมีส่วนร่วมซ้ำ ๆ ในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยในอดีตพบหลักฐานที่เชื่อมโยงประสบการณ์การเป็นพันธมิตรของบริษัทกับอัตราการจดสิทธิบัตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมูลค่าตลาดหุ้น อย่างไรก็ตาม การวัดความสามารถในการจัดการพันธมิตรโดยตรงนั้นสามารถวัดยากเนื่องจากไม่สามารถสังเกตทักษะการจัดการพันธมิตรได้โดยตรง จำเป็นต้องระบุผลลัพธ์ที่สังเกตได้ของความสามารถที่สังเกตไม่ได้ ได้ของความสามารถในการจัดการพันธมิตรกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้น จากตารางที่ 2.3 ความสามารถในการจัดการพันธมิตรคือความสามารถของบริษัทในการจัดการพันธมิตรจำนวนมากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่สังเกตได้นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถสูงสุดของบริษัทในการจัดการพันธมิตร ทักษะการจัดการพันธมิตรถูกจำกัดโดยการลงทุน ประสบการณ์ และทรัพยากรในอดีตของบริษัท จำนวนพันธมิตรที่บริษัทสามารถจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมีจำกัด และการเกินขีดจำกัดนี้มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

Moon and Huh (2019) ได้ความสามารถในการจัดการพันธมิตร ซึ่งแสดงถึงความสามารถและกิจวัตรของบริษัทในการจัดการพันธมิตรจำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสามารถขององค์กรในการจัดการพันธมิตรสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาผ่านประสบการณ์ พันธมิตรที่หลากหลายและสั่งสมมา การวิจัยก่อนหน้านี้พบหลักฐานว่าประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมีผลกระทบต่อมาตรการต่างๆ ของผลลัพธ์ของพันธมิตร ความสามารถในการจัดการพันธมิตรสามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันหากมันมีลักษณะเฉพาะและยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบ เมื่อเวลาผ่านไป องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพเฉพาะสำหรับการจัดการพันธมิตรผ่านประสบการณ์ที่

หลากหลายและสะสมร่วมกับพันธมิตรที่แตกต่างกัน ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมีผลกระทบต่อ  
มาตรการต่างๆ ของผลลัพธ์ของพันธมิตร ดังนั้น ประสบการณ์ที่สั่งสมมาของบริษัทกับพันธมิตรที่  
หลากหลายจึงช่วยกลั่นกรองความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรกับผลลัพธ์ของนวัตกรรม ปัจจัยอื่นๆ คงที่  
ยิ่งบริษัทมีประสบการณ์ด้านพันธมิตรมากเท่าใด ความสามารถในการจัดการพันธมิตรจำนวนมากก็ยิ่ง  
มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น





ชื่องานวิจัย	ผู้เขียนงานวิจัย	แนวคิด
Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis	Peng, Wang., Xu, Jiang., Maggie, Chuoyan, Dong. (2021).	ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน สำหรับประสบการณ์ทั่วไปส่งผลกระทบต่อประสบการณ์เฉพาะพันธมิตร นอกจากนี้ผลกระทบของประสบการณ์การเป็นพันธมิตรต่อผลลัพธ์ของพันธมิตรนั้นสูงกว่าสำหรับบริษัทที่มีความไว้วางใจในระดับสูงต่อพันธมิตรของตน ซึ่งให้เห็นว่าประสบการณ์การเป็นพันธมิตรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาเมื่อประเมินความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์
Alliance Capabilities Review and Research Agenda.	Yongzhi, Wang., Nandini, Rajagopalan. (2015).	ความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร การประสานงาน การสื่อสาร และการผูกมัดกับพันธมิตรเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการจัดพันธมิตร
Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures.	Frank, T., Rothaermel., David, L., Deeds. (2006).	ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรวัดจากผลรวมสะสมของระยะเวลาการเป็นพันธมิตรสำหรับแต่ละพันธมิตรของบริษัท ซึ่งเรียกว่าปีพันธมิตร โดยประสบการณ์พันธมิตรนั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์เมื่อเวลาผ่านไป และพบว่าประสบการณ์การเป็นพันธมิตรนั้นไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอายุของบริษัท ซึ่งเน้นย้ำถึงความเกี่ยวข้องของความสามารถในการจัดการพันธมิตรในฐานะทักษะขององค์กร
The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.	Jeffrey, H., Dyer., Harbir, Singh. (1998).	บริษัทที่มีประสบการณ์ในการบริหารพันธมิตรระดับสูงอาจมีมุมมองที่แม่นยำกว่าเกี่ยวกับประเภทของพันธมิตร/การผสมผสานทรัพยากรที่ช่วยให้บริษัทสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าปกติได้ ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรก่อนหน้านี้ส่งผลให้มีโอกาสมากขึ้นในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรในอนาคต เป็นเพราะมีการพัฒนาศักยภาพและชื่อเสียงของบริษัท ความสามารถของบริษัทในการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการรวมทรัพยากรเสริมเข้าด้วยกันนั้นเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์การเป็นพันธมิตรก่อนหน้านี้ของบริษัทและความสามารถในการครอบครองสถานะที่อุดมด้วยข้อมูลในเครือข่ายสังคม/เศรษฐกิจ
Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test	C., Jay, Lambe., Robert, E., Spekman., Shelby, D., Hunt. (2002).	ความสามารถของพันธมิตรเป็นเพียงทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของพันธมิตร ความสำคัญของทรัพยากรที่หลักช่วยในการรักษาความทนทานและความได้เปรียบด้านทรัพยากรที่เลียนแบบไม่ได้ในพันธมิตร

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพันธมิตร

## ความร่วมมือ Cooperative

ความร่วมมือเป็นแนวคิดที่มีหลากหลายแง่มุมที่ได้รับการนิยามและเข้าใจในรูปแบบต่างๆ อย่างเช่น Ring and Van de Ven (1994) นิยามความร่วมมือว่าเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน คำจำกัดความนี้รวมถึงความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์มารวมตัวกันเพื่อสร้างกิจการร่วมค้า ซึ่งเกิดจะเกิดการดำเนินงานร่วมกันในระยะยาว ความร่วมมือถูกมองว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างของการจัดการธุรกรรม

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตได้แย้งว่าการมีอยู่ของความร่วมมือไม่ได้ถูกกำหนดโดยกิจกรรมส่วนรวมเท่านั้น แต่โดยปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มนั้น (Das & Teng, 1998) แม้ว่าบุคคลหรือองค์กรอาจมีปฏิสัมพันธ์เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ส่วนรวม แต่อาจไม่จำเป็นต้องมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันในการแบกรับต้นทุนที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์เหล่านั้น โดย Das and Teng (1998) แนะนำว่าความร่วมมือควรถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างแข็งขันและยั่งยืนผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ประกอบกันเป็นกิจกรรม กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความร่วมมือมีอยู่ในความสัมพันธ์พันธมิตร ไม่เพียงเพราะเป้าหมายของผู้เข้าร่วมมีความเกี่ยวข้องกัน แต่ยังเป็นเพราะทุกฝ่ายทำงานร่วมกันในลักษณะที่ประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

จากตารางที่ 2.4 ในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรต้องอาศัยการร่วมมือระหว่างกัน นิยามความร่วมมือครอบคลุมถึงกิจกรรมการแบ่งปันข้อมูล การแก้ปัญหาาร่วมกัน ความเต็มใจที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด และการยับยั้งไม่ให้ใช้อำนาจเพื่อทำให้พันธมิตรอีกฝ่ายเสียเปรียบ (Lu & Argyle, 1991) การแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการร่วมมือ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ความเต็มใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรเนื่องจากในการทำงานร่วมกันอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานระหว่างองค์กร Mahama (2006) ระบุว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการรักษาความร่วมมือในความสัมพันธ์ระยะยาว เนื่องจากจะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ สามารถเจรจาและหาทางออกเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด การยับยั้งจากการใช้อำนาจถูกมองว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์กรที่มีความร่วมมือกัน เนื่องจากอำนาจมีอยู่ในความสัมพันธ์และการควบคุมทรัพยากรอาจส่งผลต่อ

สมดุลของอำนาจซึ่งอาจจะนำไปสู่พฤติกรรมการฉวยโอกาสโดยเฉพาะองค์กรที่มีอำนาจมากกว่าอีกฝ่าย

โดยสรุป ความร่วมมือเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนที่สามารถนิยามว่าเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของสององค์กรเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นมากกว่าการมีกิจกรรมร่วมกันทั่วไปเนื่องจากต้องการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและความพยายามในการทำงานร่วมกันเป็นช่วงเวลาระยะยาวขององค์กรที่เข้าร่วม ความร่วมมือครอบคลุมไปถึง การแบ่งปันข้อมูล การแก้ปัญหาร่วมกัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการยับยั้งการใช้อำนาจในการฉวยโอกาส การทำความเข้าใจมิติเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์และประเมินความร่วมมือภายในบริบทเฉพาะในความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร

ชื่องานวิจัย	ผู้เขียนงานวิจัย	แนวคิด
Happiness and cooperation. Personality and Individual Differences	Luo, Lu., Michael, Argyle. (1991).	ความร่วมมือกันเป็นสาเหตุของความสุข
Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances.	T., K., Das., Bing-Sheng, Teng. (1998).	ความร่วมมือของพันธมิตรมีลักษณะเป็นการติดต่อที่ซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น ยุติธรรม และการปฏิบัติตามข้อตกลง บริษัทจำเป็นต้องมีความมั่นใจในระดับที่เพียงพอในพฤติกรรมความร่วมมือของพันธมิตรเพื่อให้มั่นใจว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จ
Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda.	Ken, G., Smith., Stephen, J., Carroll., Susan, J., Ashford. (1995).	บทสรุปของบทความนี้คือความร่วมมือเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการจัดการและมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในองค์กรที่ซับซ้อนในปัจจุบัน
Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines.	Habib, Mahama. (2006).	ความร่วมมือในสามมิติ ได้แก่ การแก้ปัญหา ความเต็มใจที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการยับยั้งการใช้อำนาจเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิภาพ ในขณะที่การแบ่งปันข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือ

## ความเติมเต็มทรัพยากร Resource Complementarity

Harrison et al. (2001) กล่าวว่าในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ความเติมเต็มทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ แสวงหาพันธมิตรเพื่อเป็นหนทางในการปรับปรุงทรัพยากรขององค์กร การซื้อกิจการและการสร้างพันธมิตรจะช่วยเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงทรัพยากร การสร้างพันธมิตรมักเป็นกลยุทธ์หลักในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงเนื่องจากความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเป็นพันธมิตรช่วยให้เข้าถึงทรัพยากรได้โดยไม่ต้องลงทุนจำนวนมากหรือมีภาระผูกพันระยะยาว ซึ่งแตกต่างจากการเข้าซื้อกิจการ

บริษัทที่ต้องการสร้างพันธมิตรต้องค้นหาองค์กรที่มีทรัพยากรที่บริษัทต้องการ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของพันธมิตรเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ การศึกษาของ Stuart (2000) พบว่าบริษัทขนาดเล็กและบริษัทตั้งใหม่ที่ไม่มีเทคโนโลยีสูงต้องการสร้างพันธมิตรกับบริษัทขนาดใหญ่ที่มีเทคโนโลยีระดับสูง ซึ่งให้เห็นว่าบริษัทที่ไม่มีทรัพยากรเฉพาะจะแสวงหาพันธมิตรพันธมิตรที่มีทรัพยากรเหล่านั้นอย่างจริงจัง

จากตารางที่ 2.5 การเลือกพันธมิตรพันธมิตรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ และไม่ได้แยกจากกัน Hitt et al. (2000) ระบุว่าบริษัทในตลาดเกิดใหม่มีแนวโน้มที่จะเลือกพันธมิตรตามสินทรัพย์ทางการเงิน ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และความเต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญ ในทางกลับกัน บริษัทในตลาดที่พัฒนาแล้วให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรผ่านจุดแข็งเฉพาะขององค์กรและความรู้ในตลาดท้องถิ่น ในทั้งสองกรณี บริษัทแสวงหาความเติมเต็มทรัพยากรผ่านพันธมิตร

Harrison et al. (1991) เสนอว่าผลประโยชน์ร่วมกันจากการผสมผสานทรัพยากรระหว่างองค์กรมีแนวโน้มที่ดีเมื่อแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันของทรัพยากรมากกว่าการที่แต่ละองค์กรมีทรัพยากรคล้ายคลึงกัน การที่มีทรัพยากรที่แตกต่างกันช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันการผสมผสานทรัพยากรที่มีความคล้ายคลึงกันสูงช่วยในการประหยัดเชิงขนาดและเพิ่มอำนาจทางการตลาด

แต่ไม่สามารถปลดล๊อคศักยภาพของการทำงานร่วมกันที่มีคุณค่าด้านอื่น ๆ การผสมทรัพยากรที่แตกต่างกันช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกันและช่วยให้เกิดการประหยัดเชิงขอบเขต

การสร้างพันธมิตรขับเคลื่อนโดยการรับรู้ถึงทักษะ ความรู้ และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันระหว่างองค์กร การมีพันธมิตรช่วยความเต็มเต็มทรัพยากรมีความเป็นไปได้สูงในการสร้างมูลค่า (Madhok & Tallman, 1998) ความแตกต่างในทักษะและชุดทรัพยากรเสริมทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นสำหรับการเรียนรู้และการได้มาซึ่งความสามารถใหม่ๆ

โดยสรุป พันธมิตรเปิดโอกาสให้องค์กรต่างๆ เข้าถึงทรัพยากรเสริม มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร และได้รับทักษะและความรู้ใหม่ๆ การเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มพันธมิตรช่วยรักษาและนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าในระยะยาว



ชื่องานวิจัย	ผู้เขียนงานวิจัย	แนวคิด
the Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance	MB, Sarkar., Raj, Echambadi., S., Tamer, Cavusgil., Preet, S., Aulakh. (2001).	บริษัทควรพิจารณาทั้งการเสริมทรัพยากรและความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรมเมื่อเลือกพันธมิตร โดยความสำคัญของกิจกรรมการจัดการความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตร บริษัทควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่นซึ่งกันและกัน
Resource complementarity and international joint venture performance in Korea.	Chang-Bum, Choi., Paul, W., Beamish. (2013).	ผลกระทบของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในตลาดท้องถิ่นต่อประสิทธิภาพของกิจการร่วมค้าจะเพิ่มขึ้นตามระดับของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และผลกระทบของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีต่อประสิทธิภาพของกิจการร่วมค้าจะเพิ่มขึ้นตามระดับของทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในตลาดท้องถิ่น เห็นว่าผลของการเสริมฤทธิ์กันของเสริมทรัพยากรของพันธมิตรต่อประสิทธิภาพของกิจการร่วมค้าสามารถเป็นสิ่งสำคัญได้ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของความเชี่ยวชาญร่วมกันและการเติมเต็มทรัพยากรเสริมของพันธมิตรทั้งสองเพื่อสร้างการทำงานร่วมกัน
Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association.	Zhiang, Lin., Haibin, Yang., Bindu, Arya. (2009).	การเติมเต็มทรัพยากรหมายถึงระดับที่ทรัพยากรของสองบริษัทหรือมากกว่านั้นเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ในลักษณะที่ว่า การรวมกันของทรัพยากรเหล่านี้นำไปสู่การสร้างมูลค่าที่มากกว่าการที่บริษัทต้องดำเนินการเพียงลำพัง บริษัทจะแสวงหาพันธมิตรที่มีทรัพยากรเสริมเพื่อเข้าถึงความสามารถเทคโนโลยี หรือตลาดใหม่ๆ การเสริมทรัพยากรในระดับสูงกับพันธมิตรพันธมิตรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพันธมิตรมีสถานะทางสังคมสูง
Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances.	Jeffrey, S., Harrison., Michael, A., Hitt, Robert, E., Hoskisson., R., Duane, Ireland. (2001).	การเสริมทรัพยากรในการรวมธุรกิจทรัพยากรที่เกื้อกูลกัน สร้างศักยภาพในการทำงานร่วมกันที่มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาวที่สูงขึ้นและมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships.	Anoop, Madhok., Stephen, Tallman. (1998).	การเติมเต็มทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างบริษัท

ตารางที่ 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเติมเต็มทรัพยากร

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในหัวข้อวิจัยนี้อย่างละเอียด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความลึกและครอบคลุมประเด็นสำคัญและมีรายละเอียดซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกโดยเลือกใช้คำถามกึ่งโครงสร้างโดยลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมชัดเจนและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยรายละเอียดขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัย มีดังต่อไปนี้

#### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.2 การสร้างเครื่องมือ

#### 3.1 กลุ่มประชากร

#### 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การได้มาซึ่งข้อมูลในงานวิจัยในการศึกษาคครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คนโดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านเป็นตัวแทนขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์จะพิจารณาถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร

## การสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามในการใช้สัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์เป็นชุดคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของงานวิจัยซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ มีการเรียงคำถาม เนื้อหาของคำถามให้เป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด และมีลักษณะของคำถามที่แบ่งเป็นประเด็นเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ ในงานวิจัยครั้งนี้เลือกใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางของการศึกษาเนื่องจาก การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจกระบวนการสร้างและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร โดยเน้นที่การตีความของบุคคลเกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมการทำงาน การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างช่วยมีความยืดหยุ่นและเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์สามารถให้รายละเอียดเชิงลึกและเหมาะสมเกี่ยวกับประสบการณ์ของพวกเขา (Mcdowell, 2013) วิธีการนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการจับความซับซ้อน และได้เหตุผลเบื้องหลังแนวคิดได้และยังสามารถจับสัญญาณเชิงความรู้สึกอย่างเช่น สีหน้า น้ำเสียง อารมณ์ จังหวะการเว้นวรรค เป็นต้น (Moustakas, 1990) การวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการสำรวจประสบการณ์ของบุคคล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง นักวิจัยสามารถเจาะลึกมุมมอง ความเชื่อ และการตีความของผู้เข้าร่วมที่เกี่ยวข้องกับการประสบการณ์ ความไว้วางใจระหว่างพันธมิตร วิธีนี้ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นจากประสบการณ์ของพวกเขา จากข้อมูลที่สมบูรณ์และละเอียดที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ (Corbin, 2007) การวิจัยเชิงคุณภาพช่วยให้สามารถสำรวจปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อรูปแบบการสร้างพันธมิตร (Jaouen & Gundolf, 2009) รวมถึงการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร และทำความเข้าใจอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง นักวิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลและเปิดเผยว่าปัจจัยต่างๆ ขององค์กรส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรอย่างไร



### 3.2 การสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยเตรียมการศึกษาด้านความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทเทคโนโลยี การสร้างและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร เพื่อนำมาศึกษาและคัดวิธีการวิจัยที่คล้ายคลึงกันรวมไปถึงตัวแปรที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาในด้านการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัยที่จะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษา จากนั้นจึงแบ่งประเด็นตามวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำตัวแปรจากทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการตั้งตัวแปรที่จะนำมาใช้
3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการ ทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้อง โดยต้องการให้คำถามมีการครอบคลุมตามขอบเขตของงานวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้มีการเรียงเรียงคำถาม เนื้อหาของคำถามให้เป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด
4. จากวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้ 1) การตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจและการสร้างพันธมิตร 2) คำถามที่เกี่ยวข้องกับการวัดความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 3) ความคิดเห็นต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคล 4) ความคิดเห็นต่อความไว้วางใจระดับองค์กร 5) ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและการสร้างพันธมิตรในอนาคตต่อความไว้วางใจระดับองค์กร โดยสามารถดู ตัวอย่างคำถามตามแบบสัมภาษณ์ รูปที่ 3.1

ภาพรวม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อยากให้แนะนำเบื้องต้น ว่าบริษัททำธุรกิจอะไร ?</li> <li>2. ปัญหาของธุรกิจ SMEs ที่พบ ?</li> <li>3. คุณมีความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตรหรือไม่ ? ถ้าเป็นเช่นนั้น ใครคือพันธมิตรของคุณ ?</li> </ol>
การสร้างพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ช่วยอธิบายขั้นตอนการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ เริ่มต้น ระหว่างดำเนินการ จนถึง สิ้นสุด</li> <li>5. รูปแบบพันธมิตรเป็นประเภทใด (Non-equity alliance , Equity alliance , Joint venture) (vertical , horizontal) ?</li> <li>6. เป้าหมายของการเป็นพันธมิตรและแรงจูงใจหลักในการสร้างพันธมิตร คืออะไร ? การสร้างพันธมิตรธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหของ SMEs อย่างไร ?</li> </ol>
การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. วัดประสิทธิภาพของการร่วมมือกับพันธมิตรอย่างไร ?</li> <li>8. ผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (outcome) เป็นอย่างไร ?</li> </ol>
ความไว้วางใจระดับบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. พนักงานตำแหน่งใดบ้างที่มีส่วนร่วมกับการทำงานกับพันธมิตร ? และมีหน้าที่อะไร ?</li> <li>10. พนักงานตำแหน่งใดจากพันธมิตรที่เราทำงานร่วมกันกับเรา? และมุมมองของคุณที่มีต่อพนักงานจากพันธมิตรเป็นอย่างไร?</li> <li>11. ความไว้วางใจระดับบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และ เหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> </ol>
ความไว้วางใจระดับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. ถ้าหากพนักงานจากพันธมิตรที่เคยร่วมงานด้วยถูกเปลี่ยนเป็นพนักงานคนอื่นแทน จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไร ?</li> <li>13. เวลาเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร คุณและพันธมิตรตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร ?</li> <li>14. คุณให้ความสำคัญความไว้วางใจระดับบุคคลหรือความไว้วางใจระดับองค์กรมากกว่ากัน ?และทำไมถึงให้ความสำคัญ ?</li> <li>15. ความไว้วางใจระดับองค์กรส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และ เหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> </ol>
ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. จากประสบการณ์การทำงานร่วมพันธมิตรในอดีต สิ่งที่คุณได้เรียนรู้คืออะไร ?</li> <li>17. ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตของคุณส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และเหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> <li>18. คิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างพันธมิตรประสบความสำเร็จ ?</li> </ol>
การสร้างพันธมิตรในอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. ต้องการสร้างพันธมิตรในรูปแบบใดอีกในอนาคตที่นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน ?</li> <li>20. ลักษณะหรือคุณสมบัติของพันธมิตรแบบใดที่บริษัทมองหาอยู่ ?</li> </ol>

### รูปที่ 3.1 ชุดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

5.ในการสัมภาษณ์จะใช้โปรแกรม Google Meet ในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 15 คนโดยจะมีการขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ในการบันทึกเทปการสนทนาตลอดการสัมภาษณ์โดย 1 คนจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ทั้งหมดประมาณ 1 ชั่วโมง

6. หลังจากการสัมภาษณ์ทางผู้วิจัยได้มีการถอดเทปของผู้สัมภาษณ์ทั้ง 15 คนโดยการจดบันทึกไว้แยกสำหรับแต่ละผู้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลคำตอบนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

### 3.3 กลุ่มประชากร

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ เจ้าของบริษัททั้งหมด 15 คนโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเทคนิคดังกล่าวจะเริ่มจากระบุกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการตาราง 3.1 หลังจากนั้นเป็นการค้นหาบริษัทผ่านช่องทางออนไลน์ดังนี้

1. ค้นหาจากผ่านช่องทาง social network โดยการหาราชื่อบริษัทผ่านช่องทาง social network ผ่านกลุ่มใน Facebook ได้แก่ กลุ่ม “หางาน โปรแกรมเมอร์ ไอที IT Developer Software Engineer: Jobs Programmers” กลุ่ม “หางาน Startup แหล่งรวมงานบริษัท Startup ทุกสาย” กลุ่ม “งานสาย Data วิเคราะห์ข้อมูล Data Engineer Data Science Data Analyst BI”

2. ช่องทางสื่อช่องทางสังคมออนไลน์สำหรับการทำงาน LinkedIn โดยใช้คำค้นหา “IT Services and IT Consulting” “Technology, Information and Internet” “Software Development” แล้วเลือกใช้ตัวกรองเฉพาะบริษัทที่ตั้งในประเทศไทยเท่านั้น

3. แหล่งข้อมูลออนไลน์ได้แก่ <https://www.jobsdb.com> <https://jobs.blognone.com> ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่ลงประกาศหางาน โดยใช้คำค้นหาตำแหน่ง software engineer หรือ data scientist เพื่อค้นหาบริษัทที่มีการรับสมัครพนักงานดังกล่าวซึ่งมีแนวโน้มเป็นบริษัทเทคโนโลยี

4. เว็บไซต์จากหน่วยงานของรัฐบาล ได้แก่ <https://www.depa.or.th> <https://www.rd.go.th/> ซึ่งในเว็บไซต์ข้างต้นมีการรวบรวมรายชื่อบริษัทเทคโนโลยีที่ได้ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานดังกล่าว

หมวดหมู่ กิจกรรม	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
58201	การจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป
58202	การจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป
58202	กิจกรรมการดูแลสิทธิในการผลิตซ้ำซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายหรือเผยแพร่
62011	กิจกรรมการจัดทำโปรแกรมเว็บเพจและเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้
62012	กิจกรรมการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้
62021	กิจกรรมการให้คำปรึกษาด้านฮาร์ดแวร์
62022	กิจกรรมการให้คำปรึกษาด้านซอฟต์แวร์
62023	กิจกรรมการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านคอมพิวเตอร์
62090	กิจกรรมการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์อื่น ๆ
63111	กิจกรรมการบริหารจัดการและประมวลผลข้อมูล
63112	กิจกรรมการสร้างแม่ข่าย
63120	เว็บทำ

ตารางที่ 3.1 รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

รายชื่อที่รวบรวมจากทั้ง 4 แหล่งข้อมูลจะถูกคัดกรองผ่านเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่าง รายชื่อที่ผ่านขบวนการการกรองทางผู้วิจัยจะติดต่อไปขอสัมภาษณ์โดยในกรณีที่บริษัทมีข้อมูลใน LinkedIn ผู้วิจัยจะติดต่อพนักงาน ผู้บริหาร เจ้าของบริษัทโดยตรง ในเบื้องต้นเป็นการแนะนำตัวของผู้วิจัยให้ข้อมูลงานวิจัยเบื้องต้นตัวอย่างคำถามและนัดวันและเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์ ในกรณีที่ได้รายชื่อบริษัทในกรณีอื่นๆ เริ่มต้นโดยค้นหาอีเมลและเบอร์โทรศัพท์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทส่งอีเมลแนะนำตัว จุดประสงค์การวิจัย คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ หลังจากส่งอีเมลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงทำการโทรเพื่อติดตามเรื่องการส่งอีเมลการขอสัมภาษณ์หลังจากนั้นก็รอการติดต่อกลับจากทางบริษัท โดยให้ข้อมูลติดต่อกลับทางเบอร์โทรศัพท์หรือทางอีเมลของผู้วิจัย

เนื่องจากบริษัทที่ตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มประชากรทั้งเกณฑ์ของขนาดกิจการและประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีจำนวนมาก จึงเพิ่มแนวทางการคัดกรองเพิ่มขึ้น

- 1) เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้บริการแก่ธุรกิจด้วยกัน
- 2) ต้องเคยมีประสบการณ์การสร้างพันธมิตรมาก่อนในอดีตและมีการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรอยู่ในปัจจุบัน

การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านช่องทาง Google meet ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อบริษัท โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์อย่างคร่าวๆแล้วเริ่มทำการสัมภาษณ์ โดยไล่คำถามตามลำดับที่วางไว้แต่ก็เปิดกว้างในการถามตอบถ้ามีประเด็นอื่นนอกเหนือที่น่าสนใจ คำถามเป็นรูปแบบภาพกว้างแล้วลงลึก เนื่องจากใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจึงสามารถถามคำถามที่ลงลึกเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายรายละเอียดได้มากขึ้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็กล่าวขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่สละเวลา ทุกครั้งที่สัมภาษณ์ก็นำข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอมาปรับปรุงแนวทางในการถามคำถามเพื่อให้ได้คำตอบแม่นยำและละเอียดขึ้นในครั้งต่อไปของการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ เจ้าของบริษัท ผู้บริหาร หรือพนักงานของบริษัทเทคโนโลยีขนาด เล็กและขนาดกลางในประเทศไทย จำนวน 15 คนจาก 15 บริษัท บริษัทละ 1 คน โดยมีบริษัทที่ สัมภาษณ์มีรูปแบบทางธุรกิจที่หลากหลายตั้งแต่ บริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ บริษัท SaaS บริษัทที่ บริการด้านเทคโนโลยี และบริษัทพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ โดยข้อมูลบริษัทผู้ให้สัมภาษณ์ตาม ตารางที่ 3.2 ข้างล่างดังนี้

<i>Table 1</i> บริษัท	ธุรกิจ	ปีที่ก่อตั้ง	ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์
A01	software development	2557	Co-Founder
A02	software as a service (SaaS)	2557	Manager
A03	software development	2563	Founder
A04	software as a service (SaaS)	2564	Founder
A05	software as a service (SaaS)	2557	Manager
A06	software development	2555	Founder
A07	software development	2560	Co-Founder
A08	software development	2556	Founder
A09	software as a service (SaaS)	2555	Manager
A10	software development	2558	Founder
A11	software development	2559	Founder
A12	SAP consulting	2543	Manager
A13	<i>Artificial Intelligence</i>	2556	Founder
A14	Salesforce consulting	2560	Manager
A15	software as a service (SaaS)	2548	Founder

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดของบริษัทที่ถูกสัมภาษณ์

### 3.4 วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

#### วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis)

การวิเคราะห์แก่นสาระเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และตีความรูปแบบ สาระสำคัญ และความหมายภายในชุดข้อมูลประเภท การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือเอกสารข้อความ ช่วยให้เข้าใจเนื้อหาได้ครอบคลุมเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยโดยการระบุ จัดระเบียบ และตีความแก่นสาระและรูปแบบที่เกิดขึ้นภายในชุดข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Krippendorff (2018)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ ประการแรก ทำความคุ้นเคยกับข้อมูลโดยทำความเข้าใจกับเนื้อหาผ่านการอ่านซ้ำๆ ขั้นตอนนี้ช่วยให้สามารถพัฒนาความเข้าใจแบบองค์รวมของชุดข้อมูลและสร้างแนวคิดเริ่มต้นได้ หลังจากทำความคุ้นเคยข้อมูลแล้ว นักวิจัยจะสร้างรหัสข้อมูลเริ่มต้นโดยการระบุและติดป้ายกำกับหน่วยของข้อมูลที่มีความหมาย รหัสเหล่านี้สามารถอยู่ในรูปของคำ วลี หรือประโยคที่สรุปสาระสำคัญของแนวคิดหรือแนวคิดเฉพาะภายในชุดข้อมูล สิ่งค้นหาแก่นสาระโดยจัดรหัสข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดระเบียบและจัดกลุ่มรหัสที่คล้ายกันเพื่อสร้างแก่นสาระที่สอดคล้องกันและมีความหมาย แก่นสาระแสดงถึงรูปแบบหรือแนวคิดที่เกิดซ้ำซึ่งเกิดจากข้อมูล ซึ่งให้ความเข้าใจในระดับที่สูงขึ้นของชุดข้อมูล หัวข้อจะถูกตรวจสอบและปรับแต่งเพื่อให้มีความเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน และครอบคลุมชุดข้อมูล การทำซ้ำในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการปรับแต่ง การรวม แยก หรือละทิ้งแก่นสาระตามความจำเป็นเพื่อสะท้อนข้อมูลอย่างถูกต้องและสร้างแก่นสาระหลัก เมื่อได้แก่นสาระหลักจะดำเนินการตีความและวิเคราะห์แต่ละหัวข้อโดยละเอียดโดยเจาะลึกลงไปในแต่ละแก่นสาระ การตรวจสอบข้อมูลในแต่ละแก่นสาระเพื่อให้เข้าใจความหมายและความสำคัญของแต่ละหัวข้ออย่างครอบคลุม นอกจากนี้ยังสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแก่นสาระต่างๆ การวิเคราะห์เฉพาะเรื่องเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในสาขาวิชาต่างๆ รวมถึงจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และการศึกษาในองค์กร ความยืดหยุ่นและความสามารถในการจับความหมายและมุมมองที่หลากหลายตามบริบทที่นำเสนอภายในข้อมูลเชิงคุณภาพทำให้เป็นเครื่องมือที่มีค่าสำหรับการสำรวจหัวข้อการวิจัยที่ซับซ้อน

แก่นสาระหลักถูกระบุโดยการวิเคราะห์คำสำคัญต่างๆมาจัดกลุ่ม ซึ่งช่วยในการทำความเข้าใจการสร้างพันธมิตรและเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้รับการพิจารณาในระหว่างขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วย ความถูกต้องของคำถามในการสัมภาษณ์ได้รับการพัฒนาขึ้นจากแนวคิดกว้างๆ ภายในขอบเขตของการศึกษา ความชัดเจนของคำถามในการสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบผ่านการศึกษานำร่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะโครงสร้างของการสัมภาษณ์ ช่วยให้ทีมมีกรอบแนวคิดและประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความถูกต้องโดยรวมของข้อมูลตามแนวทางของ Krippendorff (2018)

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การวิเคราะห์ตามแก่นสาระ (thematic analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นค้นหาสาระสำคัญในเนื้อหาของข้อความจากสัมภาษณ์ และมีการเสนอกรอบแนวความคิด จากข้อมูล โดย Miles and Huberman (1994) แนะนำขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูล (Preparing) ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องด้วยการอ่านบทสนทนาที่ถอดพร้อมทั้งฟังเทปซ้ำและผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง อ่านข้อมูลทั้งหมดหลายครั้งเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และหาข้อมูลเพิ่มเติมในเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การให้รหัสข้อมูล (Coding) ผู้วิจัยจัดประเภทของข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ โดยก่อนให้รหัสข้อมูลผู้วิจัยจะอ่านข้อมูลซ้ำๆ จนเข้าใจหรือคุ้นเคยกับข้อมูล หลังจากนั้นเริ่มจำแนกประเภทของข้อมูลโดย การติดป้ายชื่อกำกับไว้ มีการตั้งรหัสชื่อที่ผู้วิจัยเข้าใจ ซึ่งไม่มีการตั้งรหัสล่วงหน้าแต่ได้จากการอ่านข้อมูล เป็นการลงรหัสด้วยวิธีอุปนัยที่ไม่มีการกำหนด ชุดข้อมูลไว้ล่วงหน้าการสร้างรหัสตามคำที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อการวิจัย คำถามการวิจัยและขอบเขตของการศึกษา ในขั้นต้น การค้นหาคำสำคัญดำเนินการโดยใช้คำเช่น 'พันธมิตร' 'ความสัมพันธ์' 'ความรับผิดชอบ' 'ผลประโยชน์' 'แรงจูงใจ' 'ความไว้วางใจ' 'ทรัพยากร' 'สื่อสาร' และอื่น ๆ ซึ่งตัวอย่างการสร้างตารางรหัสข้อมูลหลังจากการวิเคราะห์ตามแก่นสาระเป็นไปตามตารางที่ 3.3 เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อไปเสนอเป็นกรอบแนวคิด





3. การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorizing) ผู้วิจัยพิจารณารหัสข้อมูลแล้วตัดทอน รวมกลุ่ม ข้อมูลที่มีความซ้ำซ้อน แล้วนำข้อมูลมารวมกันใหม่เป็นกลุ่ม ๆ ตามคำถามวิจัยได้ ขั้นตอนนี้นักวิจัยจะเจอมหวมุดหมู่ (Category) หรือรูปแบบ (Pattern) ของข้อมูล

4. การหาแก่นสาระหลักของข้อมูล (Thematizing) ผู้วิจัยสร้างแก่นสาระหลักโดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อวิจัย โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันลงในหมวดหมู่ต่าง ๆ และหากมี ข้อมูลที่เปรียบเทียบไม่ลงกลุ่มก็สร้างหมวดหมู่ใหม่ให้ข้อมูลนั้น Moustakas (1990) แนะนำให้การหาแก่นสาระเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการวิเคราะห์ข้อมูล และหาความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ โดยเป็นตามตารางที่ 3.4 โดยใช้เกณฑ์การคัดกรองแก่นสาระหลักคือต้องถูกกล่าวถึงโดยผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ครั้งหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดในงานวิจัยนี้ คือ 7 คนเพื่อสร้างเป็นคำอธิบายนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษาของงานวิจัยนี้

แก่นสาระ	จำนวนบริษัทที่กล่าวถึง
ประสบการณ์ (Experience)	9
ความเชื่อใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust)	15
ความเชื่อใจระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Trust)	13
ทักษะการจัดการพันธมิตร (Alliance Capability)	9
ความร่วมมือ (Cooperation)	12
ความเติมเต็มทรัพยากร (Resource Complementarity)	10

ตารางที่ 3.4 แก่นสาระ

การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

งานวิจัยขั้นนี้ผู้วิจัยต้องการให้ผู้อ่านเข้าใจถึงสิ่งปรากฏขึ้นจริงตรงกับความเป็นจริงของข้อมูลที่สุด จากคำแนะนำในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล Creswell and Creswell (2017) งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลผ่านวิธีดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากหลายช่องทาง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยไปตรวจสอบเพิ่มเติมผ่านช่องทางเว็บไซต์ของบริษัทและข่าวที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบในช่วงการวิเคราะห์หรือการตีความข้อมูล โดยหากจากพบเจอประเด็นที่ยังมีความคลุมเครือจะติดต่อไปยังผู้ให้ข้อมูลอีกครั้งเพื่อขอความชัดเจนเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

2. การอธิบายบริบทความเข้ม เป็นการอธิบายสถานะบริบทที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด มีข้อมูลที่ช่วยให้ผู้อ่านวิจัยเข้าใจมองเห็นภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

3. ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลในรูปแบบคลิปเสียงที่สามารถนำมาตรวจสอบซ้ำได้ถ้าหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในรายละเอียดของข้อมูล

4. สร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจก่อนการสัมภาษณ์โดยการติดต่อเข้าไปชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ รวมถึงแนะนำตัวผู้วิจัยรวมถึงสอบถามความสมัครใจ ในตอนต้นการสัมภาษณ์มีการพูดคุยเบื้องต้นเพื่อสร้างความคุ้นเคย

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

### 4.1 แรงจูงใจในการสร้างพันธมิตร (Motivation)

แรงจูงใจในการสร้างพันธมิตรอาจเกิดจากหลายปัจจัย แต่สำหรับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความอยู่รอดของบริษัท ลักษณะในการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ในประเทศไทยมีรูปแบบจำเพาะคือ บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางมีอำนาจต่อรองกับลูกค้าต่ำและมีการแข่งขันสูง ดังเช่นตัวอย่างดังนี้

“ ปัญหาที่พบก็ ปัญหาที่พบปัญหาที่พบ น่าจะเรื่องเกี่ยวกับว่า อาจจะถูกค่าบางเจ้าที่เขาส์ ออกสเปกต้องเป็นบริษัท consult ขนาดใหญ่ อย่างเช่นแบงก์บางแบงก์อย่างนี้ครับอาจจะ มี ที่เขา ต้องการบริษัท consult ขนาดใหญ่ทั้งๆ ที่เราก็สามารถทำแบบนั้นได้เหมือนกัน ทำให้เขาอาจจะไม่ ค่อยให้งานให้กับทางบริษัทtechที่ขนาดไม่ใหญ่อะครับ “ (A10)

“ การตัดราคาของกลุ่มองค์กรซอฟต์แวร์เฮาส์ใหม่ๆ ครับ ซึ่งหลักๆ เลย อันนี้คือเป็น pain หลักของตลาดไทยเลย ก็คือผู้รับจ้างที่ชอบตัดราคาโดยที่ไม่ได้สนใจราคาที่จะเติบโตได้จริงๆ เลย มัน ทำให้การแข่งขันเวลาเข้าไป pitching เนี่ย บางทีด้วยราคาที่มันเกิดขึ้นจากคู่แข่งเราอะมันทำให้บาง โปรเจกเราต้องยอมปล่อยเลย แล้วเราก็ดูแล้วในระยะยาว ตัวนี้ก็จะมีความท้าทายต่อแต่เราไม่สามารถพูดได้ นะครับ “ (A11)

จากประโยคข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแรงกดดันทางธุรกิจมาจากทั้งทางลูกค้าและคู่แข่ง ในธรรมชาติของธุรกิจประเภท Business to Business นั้นการแย่งชิงคู่แข่งรายใหญ่เป็นเรื่องปกติ เนื่องจากลูกค้ารายใหญ่นั้นมีความสามารถในการใช้จ่ายอยู่ในระดับสูง เปลี่ยนแปลงคู่ค้ายากและ บริษัทประเภทนี้มีจำนวนน้อย ฉะนั้นบริษัทใดที่สามารถบริการลูกค้าได้ดี มีบริการครบถ้วนตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างหลากหลาย และมีราคาค่าบริการที่แข่งขันได้จึงจะสามารถดึงลูกค้า

รายใหญ่เป็นของตนเองได้ บริษัทนั้นจะสามารถมีโอกาสอยู่รอดได้มากกว่า โดยสามารถแบ่งกลุ่มแรงจูงใจในการสร้างพันธมิตรได้ออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ ได้แก่

หนึ่งในบริษัทขนาดเล็กที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดแต่จำเป็นหรือต้องการให้บริการลูกค้ารายใหญ่ที่มีความต้องการซับซ้อนเกินกว่าขีดความสามารถบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางเพียงบริษัทเดียวจะสามารถให้บริการได้เพียงลำพัง จากคำบรรยายที่เลือก

“เป้าหมายและแรงจูงใจนะครับ ส่วนใหญ่ก็คือเราต้องการทำในสิ่งที่เราทำเองไม่ได้นะครับ เช่นเมื่อก่อนเราไม่มีความสามารถในเรื่องของการดีไซน์ เรื่องของ market strategy เราก็เลยจะต้องไปหาพาร์ทเนอร์ที่เป็นดิจิทัลเอเจนซี พวกกราฟิกโฆษณา อะไรแบบนั้น หรือเรามีความสามารถในการทำ big data, machine learning พาร์ทเนอร์ก็จะเดินมาหาว่าโอเคเรามี transaction ของเอทีเอ็ม ต้อง process ของ 4 ธนาคารประมาณ 5,000 ต้องทำให้เสร็จภายใน 4 ชั่วโมง คุณทำได้ไหม ส่วนใหญ่ก็คือเสริมสร้างศักยภาพของตัวเองเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น” (A06)

“คือว่าเรามีลูกค้าที่มี business case ที่เราเองอาจจะทำไม่ได้นะครับ เช่นต้องใช้อุปกรณ์บางอย่างในการตรวจจับความเคลื่อนไหว หรือว่าจะการเดินของหัวใจ หรืออะไรก็แล้วแต่ เราก็ต้องเริ่มออกไปเสาะหาแล้วว่ามี vendor เจ้าไหนที่เขาให้บริการอุปกรณ์ หรือว่าแพลตฟอร์มอะไรพวกนี้นะครับ เราก็ติดต่อเข้าไปคุย ” (A06)

2. ในสถานการณ์ที่มีบริษัทจากหลากหลายอุตสาหกรรมทั้งบริษัทเล็กและใหญ่ที่ต้องการลงทุนต้องการจ้างพนักงานด้านเทคโนโลยีเยอะขึ้นทำให้มีการแย่งชิงบุคลากรด้านเทคโนโลยีเช่น software engineer data scientist รวมถึงสถานการณ์สมองไหลซึ่งเกิดกับบุคลากรด้านนี้ โดยเฉพาะ เนื่องด้วยบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กต้องใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นหลักเพื่อให้ผลิตผลงานออกมาได้อาจจะกล่าวได้ว่า ทรัพยากรบุคคลคือทรัพยากรหลักของบริษัทเทคโนโลยี การจับมือกับพันธมิตรโดยเฉพาะพันธมิตรประเภทบริษัทเทคโนโลยีด้วยกันหรือสถานศึกษาเพื่อให้เข้าถึงบุคลากรได้มากขึ้น จากคำบรรยายที่เลือก

“ผมจะเป็นองค์กรที่แคร์ลูกค้าจ้างพอสมควร เนื่องจากว่า Software Business นะครับ จริงๆ แล้วเป็น People Business เราต้องเก็บทรัพยากรบุคคลที่ดีที่มีคุณค่าเอาไว้เพราะว่าเขาคือไข่ทองคำของเรา นะครับ ”(A06)

“ถ้าเข้าออกเข้าออกกันตลอด เรา maintain คนไม่ได้ มันโตไม่ได้ในธุรกิจนี้ครับ ” (A06)

“เพราะอย่างที่บอกว่ามันเป็นธุรกิจเรื่องคน ซึ่งถ้าคนเปิดมาคนอยู่ไม่ไหว เราก็ไปไม่รอดเหมือนกัน” (A06)

“คือบางทีเราจะหาคน ได้ยากระดับหนึ่งใช่ไหมครับ เพราะว่าเวลาคนเขาอาจจะเลิกงานดูความมั่นคง ดูอะไรอย่างงี้ใช่ไหม แล้วก็อีกกรณีหนึ่งก็คือหาคนที่ทำกับเรา เขาแบบว่าอยากเติบโต มีโอกาสที่อื่นอะไรนี้ เขาลาออกไป มันก็จะกระทบในแง่ของว่าจากคนน้อยมันก็จะทดแทนกันลำบาก”(A08)

”ของเราก็จะเริ่มเจอมากขึ้นเรื่อยๆก็คือเรื่องของการขาดแคลนกำลังคนครับ ก็คือแรงงานทางด้านไอทีในประเทศไทยหายากขึ้นเรื่อยๆครับ อันนี้น่าจะเป็นโจทย์ใหญ่ที่บริษัท ที่เป็นธุรกิจ consult เจอครับ” (A12)

“บริษัทเราเป็นบริษัททางด้านไอทีใช่ไหมฮะ เรื่องคนนะเป็นเรื่องที่สำคัญกับเรามากๆ อย่างเช่นที่บอกว่าถ้าเราไม่มีฝีมือทางด้านไอทีเนอะเราไม่สามารถขึ้นเขาได้ ธุรกิจเราก็มีปัญหาแน่นอนใช่ไหมฮะ ” (A12)

3. บริษัทต้องการการเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ๆโดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ที่โดยปกติสามารถเข้าถึงได้ยาก แต่การร่วมมือกับพันธมิตรที่มีฐานลูกค้าอยู่ในมือสามารถช่วยให้บริษัทเข้าถึงฐานลูกค้าได้ง่ายขึ้น จากคำบรรยายดังนี้

“เพราะว่าต้องบอกว่าที่เราจับมือกับเอเจนซีเนี่ย เพราะว่ากลุ่มหนึ่งคือด้วยเทคโนโลยีสายเทคโนโลยีเอเจนซีเขาถูกลูกค้าใหญ่แต่เขาขาด knowhow เราก็ไปเติมในส่วนช่องว่างที่หายไปนะครับ ทั้งนี้จะมีกลุ่มเอเจนซีเป็นพาร์ทเนอร์หลักนะครับ” (A11)

“คือเราได้เจอปัญหาว่าในบางครั้ง งานมันก็ล้น บางครั้งงานมันก็น้อย เทียบกับคนของเราใช้ไหมครับ อย่างเช่นช่วงหนึ่งงานที่กำลังทำก็ยังไม่ทำอยู่ แต่เราก็มีลูกค้าใหม่เข้ามา อันนี้ก็จะเห็นสถานการณ์ที่ว่างานล้น แต่บางครั้งก็จะตรงข้ามกัน ก็คืองานเสร็จแล้ว งานใหม่ก็ยังไม่มา คนก็จะว่าง บริษัทรับพัฒนาซอฟต์แวร์ก็จะเป็นลักษณะนี้ ที่ว่ามาคือเกือบทุกบริษัท สองสถานการณ์นี้ก็คือสถานการณ์หลักๆ อันนี้คือปัญหา” (A08)

กล่าวโดยสรุปคือบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กลงและขนาดกลางแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความอยู่รอดของบริษัทโดยมีปัญหาหลักๆ คือต้องการมีบริการที่ครอบคลุม ต้องการเข้าถึงทรัพยากรบุคคลและต้องการเข้าถึงฐานลูกค้ารายใหม่เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดฉะนั้นการร่วมมือกับพันธมิตรสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

## 4.2 การคัดเลือกและการสร้างพันธมิตร (Partner selection and alliance initiation)

หลังจากที่บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางมีแรงจูงใจและเป้าหมายในการสร้างพันธมิตรเรียบร้อยแล้ว ในขั้นต่อไปเป็นการเลือกบริษัทหรือองค์กรที่ต้องการเป็นพันธมิตร โดยเกือบทั้งหมดบริษัทไม่ได้หาพันธมิตรในเชิงรุก โดยมีขั้นตอนการค้นหาพันธมิตรดังนี้ ในขั้นตอนแรก ตัวแทนบริษัทหรือผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทจะไปงานสัมมนาทางธุรกิจโดยเฉพาะงานสัมมนาด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเพื่อทำกิจกรรมอัปเดตองค์ความรู้และด้านการสร้างเครือข่ายพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนนามบัตรกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ รวมไปถึงบริษัทเทคโนโลยีที่เป็นบริษัทคู่แข่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เมื่อบริษัทมีความต้องการความร่วมมือจากพันธมิตร เช่น ต้องการพรีเซนโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องอาศัยทีมงานที่เยอะหรือเทคโนโลยีจำเพาะที่ไม่ถนัด ก็จะมีการติดต่อกับรายชื่อที่ได้มาจากกิจกรรมสร้างเครือข่ายเพื่อพูดคุยถึงความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกันในครั้งนั้น ดังตัวอย่างเช่น

“คือเราพบกับพันธมิตรเราในฐานะอะไรก็แล้วแต่ก็คือเป็น *Inter Personal* นะครับ เราก็พบทำความเข้าใจจกแล้วก็ อ้อ ควรทำแบบนี้ คุณทำแบบนี้ โอเคเรามี *business case* ที่เราจำเป็นต้องมีการขอความช่วยเหลือให้คุณ คุณสมบัติคุณได้ เราก็ขอเชิญมาเป็นพาร์ทเนอร์ช่วยกัน ซึ่งกิจกรรมลักษณะนี้ไม่ได้เริ่มต้นจากเราฝ่ายเดียวครับ บางทีลูกค้าหรือว่าเพื่อนก็เป็นฝ่ายเริ่มกิจกรรมลักษณะนี้เช่นเดียวกัน” (A06)

“ส่วนใหญ่จะเป็น *connection* ที่คุยกัน พอเรารู้จักเราหา *connection* นะครับ พอได้ *connection* มาเราก็ โอเคเราเราก็สานสัมพันธ์ และตอนนี้ก็สานสัมพันธ์เนี่ยประโยชน์มันจะไม่มีเลยถ้าเกิด ถ้าเกิดว่าไม่เคยมีงานจริงเกิดขึ้นมา เพราะงั้นเนี่ยเราก็ต้อง พอมีโปรเจกต์ที่มี *potential* แล้วเราก็ต้อง เอาเขาง่ายๆ มีร่วมทุกข์ร่วมสุขประมาณว่าช่วยกันทำงาน ความหมายคือไม่ว่าจะเรื่องของการประมูลงานงานในการออกแบบระบบช่วยกันนะครับ แล้วก็เกี่ยวกับพวกมันเกี่ยวกับเรื่องการเงิน ” (A10)

อาจจะกล่าวได้ว่าบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้มีความร่วมมือทางธุรกิจ



หลังจากเจรจาเรียบร้อยแล้วก็เป็นขั้นตอนการเริ่มงานโดยในตอนแรกการเริ่มงานจะเป็นรูปแบบคล้ายกันกับการจ้างช่วงหรือการเป็นซัพพลายเออร์ เนื่องจากในตอนแรกทั้งบริษัทและองค์กรที่คาดว่าจะมาเป็นพันธมิตรต่างไว้ใจกันในระดับต่ำกลัวจะมีฝ่ายใดฉวยโอกาสรวมไปถึงยังไม่มั่นใจในความสามารถของอีกฝั่งดังนั้นการเริ่มงานในรูปแบบนี้เป็นทางออกร่วมกัน นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของโครงการแล้วเนื่องจากเริ่มจากแบ่งงานขนาดเล็กๆให้ทำ แล้วยังช่วยให้แต่ละองค์กรทำความรู้จักกันได้มากขึ้นในมิติต่างๆ อย่างเช่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร จุดแข็งจุดอ่อน ซีดความสามารถ ยิ่งการทำงานช่วยให้เห็นตัวตนขององค์กรมากเท่าไรก็ยิ่งช่วยให้สามารถร่วมมือกันเป็นพันธมิตรเร็วยิ่งขึ้นเท่านั้น ข้อแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรกับความสัมพันธ์รูปแบบซัพพลายเออร์ คือ ความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวและมีข้อผูกพันสูงไม่ต่างจากการแต่งงาน

“อันนี้ก็ต้องมีการช่วยกันคือพวกนี้มันต้องเป็นระยะยาวเพราะถ้าผูกเป็นพาร์ทเนอร์แล้วถ้ามีงานมีอะไรเกิดขึ้นบูมมันจะโดยส่วนใหญ่จะทำงานด้วยกันเป็นปี” (A10)

### 4.3 ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร (Alliance experience)

เนื่องจากเป็นสององค์กรต้องมาทำงานร่วมกันสิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนเริ่มการเป็นพันธมิตรโดยต้องคุยในเรื่องความรับผิดชอบและผลประโยชน์ให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น รวมถึงต้องกล้าที่จะคุยเรื่องเงินเนื่องจากในหลายกรณี การชำระเงินส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของบริษัทเพราะการขาดกระแสเงินสดทำให้บริษัทต้องปิดกิจการได้ การคุยให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นช่วยให้ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังตัวอย่างบทสนทนาดังต่อไปนี้

“เราก็แค่คุยกันว่าโอเคเรามีแบบนี้แบบนี้ คุณสามารถทำได้อะไรใหม่ คุณแฮปปี้ที่จะทำอะไรใหม่ เป็น 2 คำถามสำคัญที่เราถามนะครับ ถ้าตอบใช่ทั้งสอง เราก็จะส่ง NBA ให้ ส่งบริฟจากเนื้องานให้ นะครับ แล้วก็ตกลงกันเรื่องผลประโยชน์ว่าจะแบ่งกันยังไง มันก็จะมีไม่กี่โมเดล บางโมเดลก็บอกว่า โอเคผมได้มาทั้งหมดเท่านี้ ควรแบ่งไปเท่านี้โอเคไหม กับอีกโมเดลคือคุณคิดมากกว่าคุณอยากได้เท่าไร เดี๋ยวผมเป็นบวกของผมเอง” (A06)

“แต่ว่าปกติเราจะไหวตัวทัน เราารู้คุณเครดิตทอม 45 วันนะ งั้นเราขอวางบิลคุณ พร้อมกับกับที่คุณวางบิลลูกค้า พอคุณได้เงินปุ๊บเราก็ได้ ” (A06)

โดยการเป็นพันธมิตรกันนั้นต้องมองภาพใหญ่ของการร่วมมือหาจุดร่วมของประโยชน์ของแต่ละฝ่าย การร่วมกันทำงานต้องมองถึงผลลัพธ์ที่ใหญ่กว่าผลประโยชน์เฉพาะฝั่งตนในบางครั้งการเสียสละทรัพยากรเงิน เวลา บุคคลกร บางส่วนเพื่อช่วยให้พันธมิตรทำงานง่ายขึ้นในช่วงแรก การทำงานร่วมกันต้องมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จที่ใหญ่ขึ้นได้ เสมือนทำเป็นทีมเดียวกันมีเป้าหมายร่วมกัน เรียนรู้ข้อดีข้อเสียของกันและกัน ต้องมองภาพใหญ่ร่วมกันให้ได้เพื่อให้งานสำเร็จ จากบทสัมภาษณ์

“ร่วมทุกข์ร่วมสุข ความหมายคือให้แกชัพพลายเออร์มันแค่ส่งของแต่ถ้าเกิดเป็นพาร์ทเนอร์เนี่ยก็คือ ออกแบบ solution เข้าใจเกี่ยวตัวระบบซึ่งกันและกัน ข้อจำกัดแล้วก็เกี่ยวข้องกันเรื่องไฟแนนซ์ก็ต้อง

มีการอะลุ่มอล่วยกันบ้าง ถ้าเจอปัญหาที่ปลูกค้ำก็ต้องเจอปัญหาด้วยกัน ซัพพลายเออร์มันแค่ส่งของมาแล้วก็จากไป อันนั้นมันมีเยอะ” (A10)

”แต่ถ้าพาร์ทเนอร์เนี่ย มันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เราลงเรือลำเดียวกัน ถึงแม้ว่าในทางสัญญามันจะเป็น sub contract แต่ว่าพอเรามีปัญหาอะไรเนี่ย เราจะคุยกันแล้ว contract อาจจะเป็นสิ่งสุดท้ายที่เราจะมาคุยกัน เราจะพยายามแก้ปัญหาค่ะ ” (A08)

นอกจากบริษัทพันธมิตรทุกฝ่ายต้องนำจุดแข็งของตนมาส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรแต่ขณะเดียวกันบริษัทก็ต้องรักษาจุดแข็งหรือปกป้องความลับทางการค้าไว้ด้วยเนื่องจากจุดแข็งเหล่านั้นก็เป็นเหตุผลส่วนหนึ่งที่องค์กรอื่นสนใจจับมือร่วมกันเป็นพันธมิตร ถ้าหากองค์กรความรู้นั้นไม่มีข้อได้เปรียบหรือถูกเรียนรู้จนหมดแล้ว ความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรอาจจะจบลงเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องร่วมมือกันทำงานอีกต่อไป

จากบทสัมภาษณ์

“จริงๆ มันก็ปกตินะ ไม่จำเป็นธุรกิจซอฟต์แวร์พัฒนาระบบ อะไรที่เป็นถ้าเขารู้ตัวที่เป็น เขาเรียกว่าเป็น advantage ถ้าเกิดเป็นสตาร์ทอัพเขาเรียกเป็น unfair advantage อะไรก็ตามกลายเป็นปุ๊บอะเริ่มยากละ แต่อย่างของเราเนี่ยมันเรามีบางส่วนของ corporate เยอะๆ property, network อะไรพวกนี้เราก็ต้องเก็บเอาไว้บ้าง” (A10)

รวมถึงควรทำสัญญาทางธุรกิจแบบเป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากในบางครั้งงานด้านเทคโนโลยีมีความซับซ้อนสูงมีการทำงานหลายขั้นตอนรวมถึงต้องทำงานระหว่างองค์กร อาจมีปัญหาเกิดขึ้นการที่ความสัมพันธ์มีเอกสารลายลักษณ์อักษรลงรับช่วยลดเวลาในการเจรจาเพื่อยุติข้อโต้แย้งเรื่องความรับผิดชอบได้ ความชัดเจนช่วยให้งานในภาพรวมเดินไปได้

“ก็เลยมีการคุยกันว่าจะเป็นตัวพาร์ทเนอร์ร่วมกัน ซึ่งจุดเริ่มต้นตัวพาร์ทเนอร์ร่วมกันเนี่ยมันก็จะมีการละเอียดดีเทลอีกอย่างที่เราจะต้องลงข้อมูลร่วมกัน พวกเอกสารสัญญาว่าเราเป็นพาร์ทเนอร์กันนะ หรือว่าผลประโยชน์ที่เป็นพาร์ทเนอร์ร่วมกันแล้ว ” (A09)

“มีค่ะ ต้องทำคอนแทกต์ร่วมกัน ก็จะมีสัญญาพวก NDA อะไรอย่างนี้ค่ะ ร่วมกันอยู่แล้ว” (A09)

“key success factor เป็นเรื่องคนกับ process เพราะว่าถ้า process ไม่ดี คือ process ที่เราตั้งเงื่อนไขกันมาว่าการเป็นพาร์ทเนอร์กันแล้วต้องทำอะไรบ้าง ไม่ดีแบบไม่มีแอกทิวิตี้ที่ชัดเจน มันจะไม่เกิดการเป็นพาร์ทเนอร์ร่วมกันเลย ” (A09)

ในการทำงานด้านพัฒนาโปรแกรมหรืองานด้านเทคโนโลยีต้องอาศัยทักษะการเขียนโปรแกรมหรือความรู้ทางเทคนิคเฉพาะทางแล้วอีกทักษะที่สำคัญคือทักษะการสื่อสารเนื่องจากรูปแบบการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรจะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียวกันหรือทำงานที่มีส่วนต่อเนื่องของเนื้องานสูงฉะนั้นทักษะการสื่อสารระหว่างพนักงานของพันธมิตรทุกฝ่ายส่งผลต่อการทำงานว่าทำงานได้ต่อเนื่องกันได้เพียงใด อีกประการสำคัญหนึ่งคือสไตล์การทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นเหมือนจุดร่วมของพนักงานจากแต่ละพันธมิตรมีรูปแบบการทำงานการให้คุณค่าไม่เหมือนกัน ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละพันธมิตรจะไม่เหมือนกัน แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อและมองผลประโยชน์โดยรวมเป็นที่ตั้งก็สามารถทำงานร่วมกันได้

“แต่อันนี้อาจจะแบบ culture ด้วยคือเขาก็รุ่นใหม่แล้วเขาก็เป็นเทคโนโลยีเหมือนเราเขารู้เลยว่าแบบเราต้องการอะไร เขาต้องการอะไรเรา อยากได้อะไรจากเขาที่มาช่วยเรา เขาก็รู้ว่าถ้าเราช่วยเขาได้เขาจะยิ่งได้เลยแบบว่ามีผลประโยชน์เกื้อหนุนร่วมกัน มันก็เลยจะอาจจะโกทูได้เร็วกว่า” (A09)

จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่วัดผลจากการที่มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นเกิดมาจากพันธมิตร แต่เมื่อถามลงลึกไปในรายละเอียดผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่มีการวัดผลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากนัก ไม่มีการวัดผลแบบชัดเจนเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า หรือการแบ่งชัดเจนว่าพันธมิตรรายได้ช่วยสร้างรายได้มากที่สุด แต่คำตอบจะเป็นในรูปแบบความพึงพอใจของผู้บริหาร โดยผู้ที่ตอบการสัมภาษณ์ใช้ความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ในการตอบมากกว่าการตอบเป็นตัวเลขอย่างชัดเจน และยิ่งไปกว่านั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้ตั้งเป้าเป็นตัวเลขหรือสามารถวัดได้อย่างชัดเจนแต่อาศัยความรู้สึกว่ารายได้เพิ่มขึ้นหรือยังพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรรายดังกล่าวมากกว่า กับอีก

กรณีหนึ่งคือสามารถวัดประสิทธิของพันธมิตรได้ยากอย่างเช่น การรับรู้ของแบรนด์ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ผลลัพธ์ความร่วมมือหรือประสิทธิภาพของพันธมิตรนั้นวัดจากความพึงพอใจของผู้บริหารเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารรู้สึกกว่าทำงานกับพันธมิตรดังกล่าวมีความราบรื่นถึงแม้ว่าจะไม่สามารถประสิทธิภาพหรือวัดความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างพันธมิตรได้โดยตรง และยังรู้สึกพึงพอใจกับการเป็นพันธมิตรกับองค์กรดังกล่าว อาจจะสรุปได้ว่าความยั่งยืนของความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรขึ้นกับความพึงพอใจของผู้บริหารและความพึงพอใจของผู้บริหารนั่นเองเป็นการวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร

“แต่ว่าการที่เราเป็นพาร์ทเนอร์กับเขาเนี่ย มันลดทอนเวลาการที่เวลาเรามีปัญหา เราไม่ต้องนั่งตีไฟล์เอง สามารถติดต่อทีมเขาให้ช่วยดูให้ได้ว่ามันเกิดอะไรขึ้นจริงๆ ก็ลดการแก้ไขปัญหาในด้านคนได้ด้วย” (A09)

กล่าวโดยสรุปทุกความสัมพันธ์ในรูปพันธมิตรต้องอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในลักษณะ win-win หรือร่วมกันต้องเป็นประโยชน์กว่าแยกกันทำงาน ถ้าไม่มีข้อนี้แล้วการเป็นพันธมิตรอาจจะไม่สามารถเริ่มต้นได้

บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางนั้นระบบการทำงานอาจจะยังไม่ได้เป็นระบบมากนักถ้าหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่ โดยเฉพาะแนวทางการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างดำเนินการ ไปจนถึงสิ้นสุดความสัมพันธ์ประสบการณ์ได้ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรตั้งแต่ต้นช่วยให้บริษัทเรียนรู้ว่าควรทำสิ่งต่างๆอย่างไร เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และในกรณีที่ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ จะช่วยให้บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางสร้างแนวทางการทำงาน ระเบียบรูปแบบการทำงานแล้วนำองค์ความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นถ่ายทอดภายในองค์กรการทำงานการทำงานกับพันธมิตรมีความราบรื่นมากขึ้น การทำงานระหว่างพันธมิตรที่ราบรื่นขึ้นนั้นส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจผู้บริหารที่รู้สึกว่าการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรมีปัญหา น้อยลงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เร็วขึ้น

“ใช่ค่ะ จริงๆ ก็สามารถทำได้แต่ก็คือด้วยความที่ต้องบอกว่าตัวบริษัทเองก็ไม่ได้แบบว่ามีพาร์ทเนอร์เป็นหลักที่แบบดูเรื่องนี้เลยจะทำแบบแบบพาร์ทเนอร์เลยยังไม่มี เพิ่งจะเริ่มมา มี เพราะฉะนั้นตัวเราเองก็ยังไม่เฟรมเวิร์กที่ชัดเจนเพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มี process หรือเฟรมเวิร์กเลย เป็นไปไม่ได้ที่จะเกิด ” (A09)

“ยอมรับว่าเรามีเฟรมเวิร์กกับ process ที่ดี เราแค่จอยแอคทิวิตี้ที่เขาบอกก็จะได้ผลลัพธ์ที่ค่อนข้างโอเค “ (A09)

ความสามารถในการจัดการพันธมิตร คือความสามารถขององค์กรในการค้นหา เจรจา บริหารจัดการพันธมิตรได้ เป็นทรัพยากรพิเศษที่ไม่สามารถถ่ายโอนไปยังผู้อื่นได้โดยง่าย ความสามารถนี้อยู่ภายในองค์กรและมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้าง แก่ไข และขยายทรัพยากรอื่นๆ ปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก ความสามารถในการจัดการพันธมิตร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันภายในองค์กร ถือเป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นและรวมถึงทักษะส่วนบุคคล/กลุ่ม กิจวัตร และการโต้ตอบภายในองค์กร เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานโดยเพิ่มทักษะการจัดการ การบริหารความเสี่ยง ปัญหาทางวัฒนธรรม ทักษะการเจรจาต่อรอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์การเป็นพันธมิตรก่อนหน้านี้ ทักษะนี้ได้จากสอนกันภายในองค์กรโดยความพยายามขององค์กรในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถหรือได้จากการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร และขณะเดียวกันพันธมิตรเปิดโอกาสให้องค์กรได้เรียนรู้ ร่วมมือ และทำงานร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ จาก Wang and Rajagopalan (2015) กล่าวว่าความสามารถในการจัดการพันธมิตร จำแนกได้เป็นสามประเภท: ความสามารถของพันธมิตรรายบุคคล ความสามารถของกลุ่มพันธมิตร และความสามารถเฉพาะกลุ่ม

การพัฒนาทักษะการจัดการพันธมิตรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการปรับปรุงขีดความสามารถ เมื่อองค์กรเพิ่มความสามารถในการจัดการพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถโดยรวมก็ดีขึ้นเช่นกัน สิ่งนี้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นวัฏจักรซึ่งความรู้ของพันธมิตรจะถูกฝังและก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอที่ 1: ทักษะการจัดการพันธมิตรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

#### 4.4 ความไว้วางใจระหว่างบุคคลกับการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร

ในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางหลายครั้งเจ้าของบริษัทจะทำหน้าที่เป็นพนักงานฝ่ายขายเองเนื่องจาก สินค้าบริการมีความซับซ้อนต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและการตัดสินใจที่แม่นยำ บริษัทยังไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจนจึงไม่สามารถให้พนักงานขายทำหน้าที่ได้ ต้องอาศัยสายสัมพันธ์เพื่อขายโดยเฉพาะสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูงที่ลูกค้าเข้าใจได้ยากอย่างเช่น ซอฟต์แวร์ จากคำอธิบายดังนี้

“คือคนที่ เป็น CEO ยังไงเราก็ต้องเป็น sale มันเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะ เป็น CEO ร้านไหนหรือว่า แม้แต่เราเปิดร้านขายชาห่มุ เราเป็นเจ้าของร้านอะ เราก็ต้อง sale ทั้งนั้นแหละ แต่วิธีการ sale ของเราเนี่ย คือเราเริ่มมาจากเราต้องไปขายเพราะความจำเป็นก่อนตอนแรก เพราะว่าเหมือนเราเปิดมาบริษัทใหม่ใช่ไหม ตอนแรกเลย” (A07)

“บางทีนี่กว่าตัวเองรู้แล้วก็ไปตอบแล้วมันไม่ถูกใจหรือบางทีก็รู้ว่าตัวเองไม่รู้ก็จะบอกได้ว่า เดี๋ยวไปถามมาให้ ซึ่งลูกค้าก็ยังไม่ได้คำตอบ ซึ่งในประสบการณ์ในการขายเนี่ยมันค่อนข้างสำคัญ ซึ่งพี่ก็ต้องไปขายเองแหละ งานใหญ่ๆ ลูกค้าต่างชาติ ลูกค้าระดับชาติอะไรแบบนี้ เราก็ต้องไปคุย” (A06)

จากข้อความด้านบนในบริบทการทำธุรกิจในประเทศไทยโดยเฉพาะธุรกิจที่ขายสินค้าบริการให้ธุรกิจ มีการประมูลแข่งขันประกวดราคาเพื่อให้ได้งาน สายสัมพันธ์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ขายงานได้ การจับมือกับพันธมิตรช่วยให้เจ้าของธุรกิจเข้าถึงสายสัมพันธ์กับลูกค้าหรือพันธมิตรราย

อื่นๆในอนาคต แต่การจะเข้าถึงเครือข่ายสังคมนั้น ในระดับเจ้าของธุรกิจกับพันธมิตรต้องมีสายสัมพันธ์อันดีโดยมีความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูงโดยความสัมพันธ์อันดีนั้นก่อเกิดมาจากได้ทำงานร่วมกัน การที่ทีมงานที่ทำงานร่วมกันแล้วประสบความสำเร็จจะยิ่งช่วยให้มีโครงการทำงานร่วมกันต่อเนื่องในอนาคตเมื่อทำงานร่วมกันยิ่งสนิทและเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์ยืนยาวและมั่นคงมากขึ้น จากบทสนทนาดังนี้

“คือก็สมมติว่าเอเจนซีเอเนี่ย ส่วนใหญ่ลูกค้าเป็นเครือข่ายคนทั้งหมดเนี่ย งั้นกลุ่มเนี่ยเราอาจจะมีความแข็งแรงได้ถ้าเป็นลูกค้ากลุ่มนี้ผ่านเอเจนซีเจ้านี้เนาะ เราต้องทริททีระดับหนึ่งเพราะว่าเขาเสียชื่อก็ไม่ได้ แล้วถ้าเขาไม่เสียชื่อเราก็เป็นโอกาสที่เราจะได้ทำงานต่อเนื่องตลอดเวลา ให้กลุ่มเอเจนซีเจ้านี้เป็นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเคลโรจงานซึ่งไม่ค่อยมีชื่อเสียงแต่มีเงินแต่มีเงิน กลุ่มนี้ก็จะไปอีกกลุ่มหนึ่งที่เราต้องทำเคสประเมินแล้วว่าการที่เราเอาทีมเขาเข้าไปเนี่ยต้องเข้าไปลึกขนาดไหน เพราะบางงานเอเจนซีมีความรู้ในเรื่องของการดูแลลูกค้าเยอะ เราอาจจะไม่ต้องเจอลูกค้าตรงมาก แต่บางงานเนี่ยเราต้องตนเองเลย กับเอเจนซีเลย งั้นมันก็จะเป็นตัววัด ตัวประเมินของลูกค้าว่าลูกค้ามีเพาเวอร์ขนาดไหนก่อน” (A11)

“ส่งผลแน่นอน เหตุการณ์ตัวอย่างเช่น เหมือนอันเนี่ยเป็น recommend จากลูกค้าที่มันเกินโน้หวฮาวของคลังเอเจนซีและ สิ่งที่เกิดขึ้นคือบางงานเอเจนซีไม่รู้ไปรับปาก สิ่งที่เราต้องทำคือเราต้องลงขอเข้าไปช่วยเขาเลย ขอเป็นมิตติ้งหนึ่งให้ทีมเราลงไปคุยแล้วอาจจะแนะนำตัวเป็นเชิงทีมทางฝ่ายเทคนิคไปเลยแล้วก็เข้าไปคุยกับเขาเลยว่าผมต้องคุยกับเอเจนซีว่าปาร์ตี้เนี่ยต้องให้ทีมเราเข้าแล้วนะ เพราะว่าถ้าไม่งั้นงานจะมีปัญหาเยอะแยะ อะไรแบบนี้ ก็ขึ้นอยู่กับว่าเอเจนซีไว้วางใจเราขนาดนั้นไหมด้วยนะแต่เอเจนซีทำงานร่วมกันจริงๆ ที่เชื่อใจกันในระดับเจ้าของกันอยู่แล้วอะ เขาจะเปิดปาร์ตี้นี้ให้เลยอะงั้นคุยตรงๆ เลย งั้นมันเป็นเรื่องของความเชื่อใจแล้วแหละว่าเราจะเข้าไปใน เราจะโชว์ตัวเองว่าเราเป็นซอฟต์แวร์แฮลล์แล้วหรือเราจะเอาไปไหนนามของทีมเขาอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องของเป็นเรื่องของการให้เกียรติกันอะครับผม ประมาณนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดที่เคยเกิดขึ้นก็จะเป็นเรื่องแบบนี้ละครับมันมีความไว้วางใจกันระดับหนึ่งนะครับในการทำงานร่วมกัน” (A11)



การรู้จักกันเป็นการส่วนตัวระหว่างเจ้าของนอกเหนือจากเรื่องงานช่วยให้การติดต่อแก้ปัญหา หรือทำดำเนินโครงการมีความราบรื่นขึ้นเนื่องจาก โครงสร้างการบริหารของบริษัทยังเป็นรูปแบบจากบนลงล่างไม่แตกต่างจากบริษัทขนาดใหญ่แต่มีลำดับชั้นน้อยกว่า การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรย่อมมีปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นองค์กรเดียวกันเนื่องจากแต่ละองค์กรมีองค์ประกอบแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการทำงาน ดังนั้นถ้ามีปัญหาในระดับปฏิบัติการแล้วไม่สามารถหาข้อยุติได้ การที่เจ้าของคุยกันโดยตรงช่วยแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวได้รวดเร็ว การร่วมมือที่อยู่ในระดับกลยุทธ์องค์กรก็จะถูกผลักดันอย่างแข็งขันถ้าเจ้าของคุยกันโดยตรงแล้วส่งการลงมาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา

”ก็คุยก่อนว่าเราจะไปเวย์ไหนเราจะเอาไรกันแล้วก็เดี๋ยวจะส่งทีมมาจะมีส่ง training ส่งอะไรมา โดยธรรมชาตินะเพราะฉะนั้นต้องมันต้องตั้งแต่หัวมาเลยต้องหัวมาก่อน เรากำลังทำอะไรกันบอก direction กับทีม แล้วหลังจากนั้นมาในทีมเขาก็ว่าจ้ะรู้แล้วว๊านี้เป็น strategic partner นะทีมที่จะช่วยกันหาตั้งค์ เพราะฉะนั้นน้องๆ ระดับล่างระดับ engineer ก็คุยกัน จะ engage กันโดยตัวงานแล้วละ เพราะฉะนั้นตั้งแต่บนลงล่างเลยครับ” (A10)

ในการเป็นพันธมิตรกับบริษัทขนาดใหญ่กว่าบางครั้งมีการเปลี่ยนตัวพนักงานที่เคยทำงานร่วมกันเป็นคนอื่นแทนการมีสายสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับสูงจะยังช่วยให้สถานะความเป็นพันธมิตรและโครงการที่ทำร่วมกันยังดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น การที่สามารถคุยโดยตรงกับผู้บริหารระดับสูงผลักดันให้โครงการความร่วมมือต่างๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น อำนาจต่อรองของบริษัทขนาดใหญ่มีมากกว่าการที่มีความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่สูงกับผู้บริหารช่วยแก้ไขปัญหามาจากการทำงานร่วมกันก็จะคลี่คลายโดยง่าย

“ในระดับผู้บริหารก็จะคุยกันในแง่ของการทำงานร่วมกันมากกว่า ว่ามีอะไรก็คุยกันได้นะ มีเบอร์โทรถึงกันและกันครับ เด็กทำงานด้วยกันแล้วมีปัญหา ผู้ใหญ่ก็คุยกัน” (A06)

“ก็เขาต้องเลือกมาแล้ว เราก็ต้องเชื่อใจเขาในระดับหนึ่งพาร์ทเนอร์ ดังนั้นเนี่ยก็ต้องปรับตัวเราก็จะสอนงานหรือจะแอดไวซ์การทำงาน อันนั้นผมว่าไม่มีปัญหาหรอกถ้าข้างบนเนี่ยซิงค์กันได้ ” (A10)

“assumptionเราคือเคสนี้ยังงี้สุดท้ายมันต้องจบเป็นพาร์ทเนอร์กันอยู่แล้วเพราะว่าเราเป็นพาร์ทเนอร์ใน ระดับ บริหารกัน มาก่อน ครั้น ใน ระดับ ปฏิบัติ การก็ จะ ต้อง มา ค่อย กัน คุณวรายมาทำงานแทนคุณเอ็กซ์ก็ยินดีที่ได้รู้จักนะครับ โอเคเป็นยังงี้ เรามี Onboarding แบบนี้ วิธีการทำงานกับเรามันจะเป็นแบบนี้ แตกต่างกับการทำงานภายในของคุณ ไม่แตกต่างยังงี้ แล้วเราก็จะ grade ด้วยว่าคนใหม่ของพาร์ทเนอร์เราเนี่ย ทำงานกับเรารู้เรื่องแค่ไหน ถ้า มัน มี ปัญหา เย อ ะ ๆ ปัญหา ดู เตื่อ ด เราก็คง ต้อง นิด นึง แล้ว ว่า ผู้บริหารเขาจะคุยกันว่าคนนี่ที่มันเข้ามาแทนคนเก่ามันแบบนี้ละ ทำงั้นดิ” (A06)

ความร่วมมือในพันธมิตรหมายถึงความพยายามในการทำงานร่วมกันและการประสานงาน พันมิตรถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

Prabhudesai et al. (2017) กล่าวว่าความไว้วางใจและความร่วมมือกับพันธมิตรมีอิทธิพลอย่างชัดเจนมากต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรใน ตัวแปรเหล่านี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างและรักษาความสัมพันธ์บนพื้นฐานความไว้วางใจ และการส่งเสริมความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพระหว่างพันธมิตรพันธมิตร ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม ในที่สุด ความร่วมมือกับพันธมิตรเป็นส่วนสำคัญในการร่วมกันแก้ไขปัญหาจากการทำงานร่วมกันและการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน มีความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรเพื่อระบุปัญหา ทางป้องกัน และดำเนินการแก้ไขพร้อมกัน การรวมมุมมองและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายจากบุคคล การจากทุกฝ่ายทำให้สามารถค้นพบวิธีการที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการทำงานร่วมกัน ความร่วมมือมีบทบาทที่ช่วยการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในระหว่างพนักงานกับพนักงานจากพันธมิตร ความไม่ลงรอยกันหรือมุมมองที่แตกต่างสามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการสนทนาที่เปิดกว้างและตรงไปตรงมา การเจรจาต่อรองสร้างความเต็มใจที่จะประนีประนอมมีความยืดหยุ่นในการ การแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรพันธมิตรและช่วยรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานในเชิงบวกให้ยืนยาวยิ่งขึ้น

ข้อเสนอที่ 2: ความร่วมมือมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตร  
เชิงกลยุทธ์

#### 4.5 ความไว้วางใจระหว่างองค์กร (Inter-organizational trust) กับการทำงาน ร่วมกันกับพันธมิตร

องค์กรเกิดขึ้นจากการร่วมตัวของกลุ่มคน แต่ความไว้วางใจระหว่างองค์กรก็ยังมี  
ความสัมพันธ์โดยเฉพาะการเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ใหญ่กว่า เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงาน  
จำนวนมากและมีธุรกิจหลากหลายการร่วมมือกับพันธมิตรที่ใหญ่กว่านั้นอาจจะเป็นความร่วมมือแค่  
แผนกเดียวหรือเป็นความร่วมมือที่ไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญกับองค์กรใหญ่มากนัก รวมถึงการที่  
องค์กรใหญ่มีการหมุนเวียนพนักงานที่ทำงานไปยังตำแหน่งต่างๆในองค์กร อาจทำให้ความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคลจากฝั่งพันธมิตรที่เคยร่วมงานด้วยอาจจะไม่เพียงพอ

“ก็องค์กรคือคนนะมันไม่ใช่ตึกอะ องค์กรเนี่ยคนถ้าเกิดindividualเนี่ยมันมาแล้วก็ไปแต่ถ้าเกิดตราบ  
ใดที่ คนกับองค์กรหดรอ จริงๆ ความสัมพันธ์ตรงเนี่ยมันเกิดจากคนก่อนนะ พอคนเสร็จค่อยสเกลไปหา  
ระดับองค์กรพาร์ทเนอร์เนี่ยว่ามันจะมีstakeholder จะมีคนที่เขาถูกassignให้เข้ามาร่วมโปรเจกอะ  
ถ้าสำคัญคือระดับคนก่อน” (A10)

“ต้องระดับคนก่อนแล้วค่อยไประดับองค์กรเพราะมันจะเริ่มจากเล็ก ต้องกอดคนคนที่ต้องเป็นระดับที่  
คนที่มีpowerน้อยแล้วค่อยไประดับองค์กรบได้เนี่ยนะ สตาฟขององค์กรในทีมของเขาอะไร  
ประมาณเนี่ย ต้องเริ่มจากคนก่อน” (A10)

วิธีการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรโดยเฉพาะกับพันธมิตรขนาดใหญ่คือการทำตาม  
เป้าหมายที่สัญญาไว้กับพันธมิตรให้ได้ หรือทำสิ่งที่พันธมิตรทำไม่ได้หรือไม่คุ้มที่จะทำ เป็นเสมือนการ  
พิสูจน์ตนเองกับพันธมิตร เพราะในมุมมองที่กลับกันนั้นพันธมิตรขนาดใหญ่มีหลายสิ่งที่บริษัทขนาด  
เล็กไม่มี ดังเช่น ทรัพยากร บุคลากร เงินทุน เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ เป็นต้น

“3 - 4 ปีแรกที่เราก็คือเป็นพันธมิตรแบบไม่ได้เต็มที่ เพราะว่าจริงๆ แล้วการทำงานคอร์ปอเรท มันมีซาเลนจ์อยู่มาก มันเป็นเรื่องใหญ่ของเรา เพราะเราเป็นบริษัทเล็ก การที่บอกว่าจะหาคนมาช่วยขาย เป็นเรื่องใหญ่ของเราแต่มันเป็นเรื่องเล็กของเขา เป็นเรื่องเล็กๆ ที่ไม่ได้อยู่ในเคพีไอของคอร์ปอเรทใหญ่อย่างเอสซีจีเลย ไม่มีทีมไหนหรอกจะต้องมาแบกเคพีไอเล็กๆ ที่เขาไม่ถนัดครับ แต่เมื่อเวลาเราพัฒนาความสัมพันธ์มา เราพิสูจน์ให้เอสซีจีเห็นว่าธุรกิจเราเข้มแข็ง เขาเข้ามาลงทุนเพิ่มและผู้บริหารเอสซีจีบนสุดเนี่ย คุณรุ่งโรจน์เองหรือว่าหัวหน้าบิยูอย่าง building materials เอง คุณนิธิเอง ออลอินแล้วเนี่ยเกมมันถึงเปลี่ยน เขาเอาเราไปอยู่ในเคพีไอของพนักงานเขาว่าเราจะต้องช่วยขาย ต้องมีเซลล์ฟอสออกไปเท่านั้น เคพีไอมันก็เลยเริ่มวิ่ง เริ่มวิ่งเสร็จมันถึงจะได้ผลประโยชน์เพราะงั้นในช่วงแรก” (A15)

โดยเฉพาะเรื่องแบรนด์ยิ่งพันธมิตรมีแบรนด์เป็นที่รู้จักเท่าไรบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางยิ่งต้องการเป็นพันธมิตรมากขึ้นเท่านั้น ในประเทศไทยชื่อเสียงความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะธุรกิจประเภทขายสินค้าบริการให้ธุรกิจ ฉะนั้นการเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรได้ในเวลาอันสั้นซึ่งจะช่วยให้เจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดีขึ้นตัวอย่างเช่น

“จริงๆ มันก็ไปคอนเนคชั่นที่ส่งต่อกันค่อนข้างเยอะ เวลาที่เราเป็นพันธมิตรกับเจ้าหนึ่งเนี่ย บางทีก็พาเราไปเจออีกเจ้า ยกตัวอย่างอีกเจ้าหนึ่งให้ฟังนะคะ ก็คือเป็นอีกเจ้าหนึ่งที่เป็นพันธมิตรร่วมกันนะอะ เป็นพาร์ทเนอร์คุยกันอะไรเงี้ยคะ แต่อย่างเจ้านั้นอาจจะไม่ออฟฟิเชียลพาร์ทเนอร์ แต่ว่าก็นั่งคุยงานปรึกษากัน เขาก็พาพาร์ทเนอร์ของเขามารู้จักกับเรา ทำให้เกิดโปรเจกต์บางอย่างร่วมกันได้กับอีกเจ้าหนึ่ง ” (A09)

“แล้วก็มีพาร์ทเนอร์เป็นระบบซอฟต์แวร์นะคะ ที่ global ซึ่งอันนี้มันมีส่วนช่วยทั้งเขาและเรา ก็คือเราใช้บริการระบบซอฟต์แวร์ของเขา ในขณะที่เดียวกันก็คือเขามีสตูดิโอที่แบบเป็น global ที่สร้างความน่าเชื่อถือเพราะเวลาเป็นพาร์ทเนอร์กันก็ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ว่าถ้าใช้บริการของเรา ” (A09)

ซึ่งทุกสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางนั้นไม่มีและต้องการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น รวมไปถึงการได้เป็นพันธมิตรกับบริษัทใหญ่ช่วงสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เทียบกับคู่แข่งที่ไม่ได้มีพันธมิตรเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ในขณะที่เดียวกันบริษัทขนาดใหญ่ก็ได้รับประโยชน์กับการร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางนั้นเช่นกัน บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่จากต่างประเทศต้องการมาเปิดตลาดในประเทศไทยแต่การขยายธุรกิจเองนั้นใช้ต้นทุนที่สูงและยังมีความเสี่ยงการใช้บริษัทในไทยเป็นช่องทางจัดจำหน่ายช่วยให้เขาถึงลูกค้ามากขึ้น ในต้นทุนที่ถูก รวมถึงพฤติกรรมบริการบริโภคบริการทางด้านเทคโนโลยีในประเทศไทยที่ยังต้องอาศัยการให้ความรู้ การขายในเชิงรุกและบริการหลังการขายที่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นความรับผิดชอบของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นพันธมิตร

“เป้าหมายผมว่าคือเราต้องการ อยากให้ลูกค้าเขาประสบความสำเร็จซักเซตด้วยกันเนอะ เพราะจริงๆ แล้วอะ อย่างพาร์ทเนอร์ชิฟ เซลล์ฟอสเขาก็อยากจะขยายในเมืองไทยค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นอะ จริงๆ แล้วการเป็นพันธมิตรหลายๆ เจ้า สุดท้ายก็คือเราเลิฟให้บริษัทแม่คือบริษัท เซลล์ฟอสอยู่ดี นึกออกปะ เพราะฉะนั้นเราก็อยากจะให้หลายบริษัทและองค์กรในเมืองไทยที่ทำงานด้าน CRM ได้ใช้โปรดักส์ตัวนี้ ผมว่ามีจุดหมายก็คือให้ทุกคน ให้คนไทยได้ใช้แบบพวกนี้โดยใช้ทีมงานของในเมืองไทยนี้แหละ ที่เป็นโลคอลในการพัฒนาพวกนี้ให้ เป้าหมายเดียวกันในการขยายฐานของกลุ่มคนที่ใช้งานโปรดักส์นี้ เพราะฉะนั้นก็เลยจับมือหลังบ้านค่อนข้างเยอะครับ” (A14)

ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วยลดปัญหาการฉวยโอกาสของพันธมิตร เมื่อต่างฝ่ายต่างไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยเฉพาะกับพันธมิตรที่มีความต้องพึ่งพิงกันสูง เนื่องจากถ้าหากแยกจากกันอาจจะทำให้เสียหายหรือทรัพยากรบางอย่างขาด แต่การที่ต้องพึ่งพิงพันธมิตรมากนั้นอาจจะทำให้เกิดความรู้สึกหวาดระแวงโดยเฉพาะกับฝั่งที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า อาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมกีดกันหรือกันทางพันธมิตรไม่ให้พบกับลูกค้าโดยตรงหรือให้ทำงานในนามของบริษัทพันธมิตรแทนเนื่องจากกลัวพันธมิตรแย่งลูกค้าของฝั่งตน การความไว้วางใจระหว่างองค์กรสูงนั้นช่วยให้ไม่ต้องกลัวที่จะโดยแย่งลูกค้าพันธมิตรทำงานได้ราบรื่นขึ้นทั้งยังใช้ทรัพยากรจากทุกพันธมิตรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ความไว้วางใจระหว่างองค์กรในมุมมองของพันธมิตรฝ่ายที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่าถ้ามีความไว้วางใจระหว่างองค์กรสูงนั้นมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกันทำงานมากกว่าเนื่องจากแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย

ช่วยให้ทำงานในหน้าที่ของตนช่วยให้ต้นทุนต่ำกว่าเพราะไม่ต้องลงทุนเองทั้งหมดแทนที่จะมาแข่งขันกันทั้งทีเดิมทีแล้วถือว่าเป็นคู่แข่งทางธุรกิจกันก็ตาม

“เรื่องแบรนด์ผมว่าการจับมือกันนะมันทำให้เราได้ก้าวขึ้นไป ได้มีพื้นที่ที่ก้าวไปอยู่ในโปรเจกหรือสังคมที่มัน อีกสแต็ปหนึ่ง ถ้าสมมติว่าเราไปคนเดียว เราอาจจะได้โปรเจกสเกลที่มันเล็ก คนรู้จักน่าจะเป็นกลุ่มเดิม กลุ่มที่แบบเอสเอ็มอี กลุ่มที่แบบมันไม่ถึงระดับอินเตอร์ไพรส์ แต่การจับมือกันทำให้รู้สึกว่าเราเข้มแข็ง เริ่มเหมือนกับบริษัทยักษ์ใหญ่เมืองนอกเลย ทำให้เราอยู่อีกก้าวหนึ่งในโปรเจกที่มันอาจจะอินเตอร์เนชันแนลหรือว่าอะไรก็ตามเนี่ย ทำให้โลโก้เราถูกเข้าไปอยู่ตามพื้นที่สื่อต่างๆ พอมันเข้าไปอยู่ที่ในโปรเจก ตัดริบป็นแล้วมีโลโก้ขึ้น มันก็กลายเป็นการบอกว่าแบรนด์เนี่ยมันทำให้โปรเจกนี้เสร็จ ก็ทำให้เกิดการพูดต่อออกมา แล้วก็เพราะฉะนั้นจริงๆ แล้วคนถึงอยากได้โลโก้ตัวเองขึ้นไปอยู่ตอนจบโปรเจกค่อนข้างเยอะ สมมติเราไปซัพโปรเจกอื่นอาจไม่มีโลโก้เราขึ้น เอาแค่ทรัพยากรไป เขาไม่รู้เราคือใคร มันก็จบอะ ไม่ได้อะไรต่อ แต่ถ้าแบรนด์มันขึ้นก็จะอยู่ยาว อยู่ในสื่ออะไรแบบนี้” (A14)

“สุดท้ายก็หันไปหาแบรนด์อยู่ดี แล้วก็คิดว่าแบรนด์ไหนเข้ากั้ววัฒนธรรมเรามากที่สุด แบรนด์ที่โลกของเรา แบรนด์ไหนที่ดูเป็นไปได้ แต่สุดท้ายแล้วก็ขึ้นกับองค์กรที่จะส่งมา มันถูกคลุมด้วยกฎของเขาหรือคอนแทรกของเขายู่ว่าเขาต้องสามารถดิลิเวอร้งานได้ประมาณนี้เท่านั้นนะ เพื่อเราจะได้แบบมั่นใจว่าเขาสามารถทำให้ฝั่งแล้วซัคเซสโปรเจกเหมือนกัน” (A14)

ความเต็มเต็มทรัพยากร หมายถึงแนวคิดที่ว่าทรัพยากรที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเมื่อใช้ร่วมกัน (Lin, 2009) แสดงให้เห็นว่าการรวมกันของทรัพยากรที่แตกต่างกันสามารถสร้างการทำงานร่วมกันซึ่งส่งผลให้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อเทียบกับการใช้ทรัพยากรแต่ละอย่างแยกกัน การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญของพนักงานจากพันธมิตรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำงานที่ใหญ่หรือยากขึ้นได้ ความส่งเสริมกันของทรัพยากรยังสามารถเพิ่มความสามารถขององค์กร ตัวอย่างเช่น การรวมซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ต่างๆ เข้าด้วยกันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสามารถใช้งานฟังก์ชันที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยรวมแล้ว ความเต็มเต็มทรัพยากรเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการรวม

ทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกันในลักษณะที่ประสานกันและทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือ ปลดล็อกศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรที่มีทรัพยากรที่เกื้อกูลกันสูงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ อย่างมากแก่บริษัทที่เกี่ยวข้อง ผลประโยชน์เหล่านี้จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพันธมิตรมีสถานะทางสังคมสูง Hillman et al. (2009) กล่าวว่าเมื่อพันธมิตรมีสถานะทางสังคมสูง หมายความว่าพวกเขามีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และมีอิทธิพลอย่างมากในอุตสาหกรรมหรือชุมชนของตน สถานะทางสังคมนี้ช่วยเพิ่ม การรับรู้โดยรวมและความชอบธรรมของพันธมิตรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ นักลงทุน และสาธารณชน สิ่งนี้นำไปสู่ข้อได้เปรียบหลายประการสำหรับพันธมิตร พันธมิตรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท

เมื่อพันธมิตรมีทรัพยากรที่เกื้อกูลกันอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ทำโดยพันธมิตรอาจ ส่งผลที่ไม่ได้ตั้งใจต่อบริษัท นี่เป็นเพราะทรัพยากรของพวกเขาพึ่งพาซึ่งกันและกันและเกี่ยวพันกัน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนทรัพยากรของพันธมิตรรายหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคู่ค้ารายอื่นในลักษณะที่ไม่ คาดคิด ในกรณีเช่นนี้ โครงสร้างทางสังคมที่มีลักษณะของความไว้วางใจในระดับสูงกลายเป็นเรื่อง สำคัญ ความไว้วางใจระหว่างองค์กรมีส่วนร่วมในส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่เข้มข้นขึ้นกับเมื่อ เวลาผ่านไป ความยืดหยุ่นนี้ช่วยให้พวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการปรับเปลี่ยน ร่วมกันและสร้างมูลค่าภายในหุ้นส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่กล่าวไว้โดย Robson et al. (2019) การมีรากฐานความไว้วางใจระหว่างองค์กรที่แข็งแกร่งในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตร ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด ความร่วมมือ และความเต็มใจที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจนี้ช่วยให้พันธมิตรเห็นแนวทางและจัดการกับผลที่ตามมาโดยไม่ได้วางแผน ซึ่งอาจเกิดขึ้น ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัย ความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือ ช่วยให้พันธมิตรมีส่วนร่วม ในการแลกเปลี่ยนที่มากขึ้นและใช้ทรัพยากรเสริมของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้นวัตกรรม จากความเต็มเต็มทรัพยากรและความไว้วางใจ บริษัทที่มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ประโยชน์จาก ศักยภาพในการสร้างมูลค่า สามารถเข้าถึงแลพจัดสรรทรัพยากรแบบยืดหยุ่น แลกเปลี่ยนความรู้และ ความเชี่ยวชาญ และสำรวจโอกาสใหม่ ๆ ร่วมกัน วิธีการทำงานร่วมกันนี้ช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับ

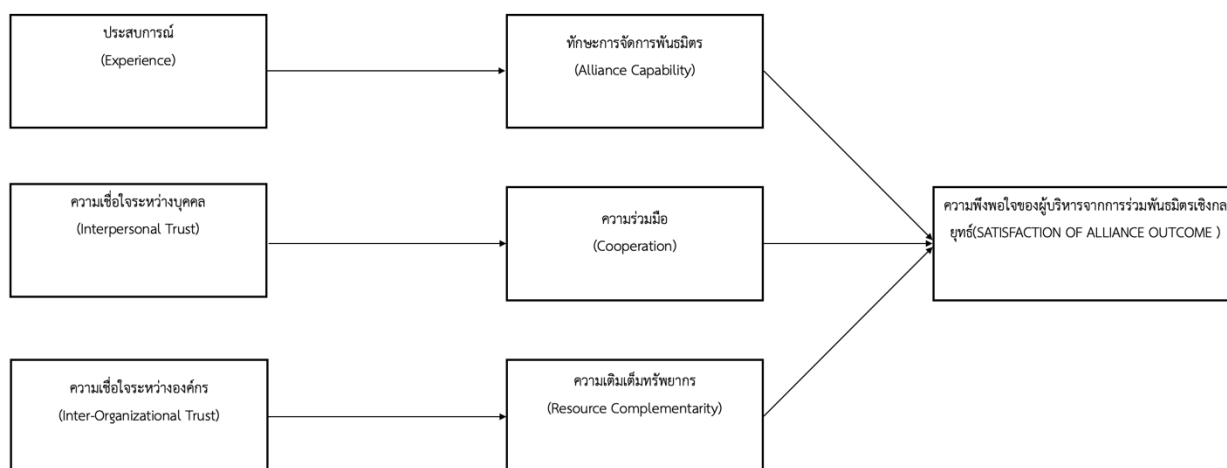
สภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายในความร่วมมือของกัปพันธมิตร

ข้อเสนอที่ 3: ความเต็มเต็มทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์





## บทที่ 5 อภิปรายผลการศึกษา



ภาพที่ 5.1 กรอบแนวคิด

### 5.1 ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรกับทักษะการจัดการพันธมิตร (Experience and Alliance Capability)

การศึกษานี้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรและทักษะการจัดการพันธมิตรและให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร ในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์มีผลในเชิงบวกต่อทักษะการจัดการพันธมิตรอย่างไรรวมถึงผลลัพธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร โดยเปรียบเทียบกับงานวิจัยในอดีต

ประสบการณ์มีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพพันธมิตรทางอ้อม โดยพบว่าประสบการณ์ส่งผลในเชิงบวกต่อทักษะการจัดการพันธมิตร ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการสะสมประสบการณ์เมื่อเวลาผ่านไปจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพันธมิตรพันธมิตร ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผลกระทบเชิงบวกทางอ้อมของประสบการณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรสามารถอธิบายได้ด้วยกลไกหลายอย่าง ประการแรก ประสบการณ์ช่วยให้พันธมิตรได้รับความรู้ ทักษะ และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานซ้ำๆ และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา พันมิตรพัฒนาความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถเสริมของกันและกัน การสะสมความรู้ช่วยเพิ่มความสามารถในการประสานงานกิจกรรม จัดการข้อขัดแย้ง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งท้ายที่สุดจะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขีดความสามารถของพันธมิตร

ประการที่สอง ประสบการณ์เอื้อต่อการพัฒนาความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพันธมิตร เมื่อพันธมิตรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจหรือทำงานร่วมกันในระยะหนึ่ง จะช่วยสร้างความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งเสริมความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน ความไว้วางใจนี้ช่วยให้พันธมิตรมีส่วนร่วมในการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใสมากขึ้น แบ่งปันข้อมูลที่ละเอียดอ่อน และรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ ซึ่งนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่สูงขึ้นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในพันธมิตร

Dyer (1997) ได้สำรวจบทบาทของประสบการณ์ในการสร้างพันธมิตรและเน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการสะสมความรู้เพื่อความสำเร็จของพันธมิตร พวกเขาเน้นย้ำว่าประสบการณ์ช่วยเพิ่มความเข้าใจของพันธมิตรเกี่ยวกับความสามารถของกันและกัน และอำนวยความสะดวกในการประสานงานและการบูรณาการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สิ่งนี้สอดคล้องกับการ

ค้นพบของผู้วิจัยเกี่ยวกับผลเชิงบวกทางอ้อมของประสบการณ์ที่มีต่อความสามารถของพันธมิตร และผลที่ตามมาคือประสิทธิภาพของพันธมิตร

เมื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบกับวรรณกรรมก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตเห็นรูปแบบที่สอดคล้องกันซึ่งเน้นความสำคัญของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของพันธมิตร ความสอดคล้อง

กับการวิจัยที่มีอยู่ช่วยเพิ่มความถูกต้องและความสามารถทั่วไปของการค้นพบของผู้วิจัย และก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของประสบการณ์ในความสำเร็จของพันธมิตร

จากงานวิจัยของการศึกษานี้ค้นพบคือประสบการณ์มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อทักษะการจัดการพันธมิตร การวิเคราะห์พบว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตนั้นช่วยให้องค์กรมีทักษะการจัดการพันธมิตรได้ดีมากขึ้นและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

บริษัทสามารถพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ผ่านประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีต การสร้างรูปแบบการทำงานเป็นกิจวัตรและความสามารถในการจัดการที่เหนือกว่าซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต สิ่งเหล่านี้ประกอบขึ้นเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Barney, 1991) ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรช่วยให้องค์กรต่างๆ มีโอกาสได้เรียนรู้ สะสมความรู้ พัฒนากิจวัตรรูปแบบการทำงาน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นพันธมิตร ซึ่งสอดคล้องการผลลัพธ์การวิจัยที่บริษัทเทคโนโลยีที่เคยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานเหล่านั้นสร้างเป็นแนวทางการทำงานของตน

ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ โดยการศึกษาของ Gulati (1998) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของประสบการณ์พันธมิตรในเพิ่มความสามารถและปรับปรุงประสิทธิภาพของพันธมิตร ยิ่งไปกว่านั้น Anand and Khanna (2000) ได้พิสูจน์ว่าทักษะการจัดการพันธมิตรได้รับการปรับปรุงจากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรอย่างต่อเนื่องของบริษัทได้ Gulati (1998) พบว่าประสบการณ์ของพันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการยกระดับกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงผลลัพธ์ของพันธมิตร การศึกษาเน้นว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในการเป็นพันธมิตรมากขึ้นจะเชี่ยวชาญในการจัดการความซับซ้อนของพันธมิตรปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของพันธมิตร และแนวทางการทำงานร่วมกันแบบกิจวัตร การค้นพบนี้สนับสนุนผลลัพธ์ของงานวิจัย โดยบอกว่าประสบการณ์พันธมิตรส่งผลดีต่อความสามารถในการจัดการพันธมิตร

จากผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตนั้นทั้งที่ความประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้นเป็นส่วนสำคัญของประสบการณ์การเรียนรู้ ไม่เพียงแต่เป็นกรณีที่ประสบการณ์ของพันธมิตรนำไปสู่รูปแบบการทำงานข้อควรระวัง องค์ความรู้ที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กรโดยเฉพาะในระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติการและยังส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของพันธมิตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประสบการณ์โดยตรงกับพันธมิตรเป็นทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์จากพันธมิตรได้ (Lambe et al., 2002) ในทำนองเดียวกัน Park and Russo (1996) ได้ทดสอบประสบการณ์การทำงานกับพันธมิตรต่อความสามารถทางเทคโนโลยีในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ พบว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในการเป็นพันธมิตรมาก่อนจะมีประสิทธิภาพมากกว่าในการรับและเรียนรู้เทคโนโลยีจากพันธมิตร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถทางเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับการผลลัพธ์ของงานวิจัยที่ว่าประสบการณ์ของพันธมิตรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการจัดการพันธมิตรโดยส่งเสริมการสะสมความรู้และการพัฒนาขีดความสามารถ

การศึกษาของในงานวิจัยนี้และงานวิจัยในอดีตที่เน้นเฉพาะความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสบการณ์พันธมิตรและความสามารถของพันธมิตร งานวิจัยนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจว่าประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรเป็นทรัพยากรที่มีค่าซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อการจัดการพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์เผยให้เห็นผลเชิงบวกที่สำคัญของทักษะการจัดการพันธมิตร ต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร ทักษะการจัดการพันธมิตรหมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร และความสามารถของพันธมิตร ผู้วิจัยพบว่าพันธมิตรที่มีทักษะการจัดการพันธมิตรจะมีความสามารถในการรวมทรัพยากร ประสานงาน และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่เสริมกันได้ดีช่วยให้บรรลุเป้าหมายดีขึ้น

ทักษะการจัดการพันธมิตรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรผ่านกลไกต่างๆ ประการแรก ทักษะการจัดการพันธมิตรที่สูงช่วยให้บริษัทสามารถรวมและใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การลดต้นทุน และการประหยัดจากขนาด การรวมทรัพยากรที่ได้รับการปรับปรุงนี้ช่วยอำนวยความสะดวกในการบรรลุ

เป้าหมายร่วมกัน ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม

ประการที่สอง ทักษะการจัดการพันธมิตรช่วยให้พันธมิตรสามารถประสานงานกิจกรรมและปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การประสานงานที่มีประสิทธิภาพและการจัดแนวกิจกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดความขัดแย้ง การแก้ไขข้อพิพาท และทำให้มั่นใจถึงการทำงานร่วมกันที่ราบรื่นภายในพันธมิตร ด้วยการรวมขีดความสามารถและความพยายามของพวกเขาเข้าด้วยกัน พันธมิตรสามารถบรรลุระดับที่สูงขึ้นของการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในท้ายที่สุด



## 5.2 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลกับความร่วมมือ (Inter-personal trust and Cooperation)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความร่วมมือในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การค้นพบของงานวิจัยนี้ระบุว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลส่งผลดีต่อความร่วมมือระหว่างพันธมิตร

จากผลลัพธ์ของงานวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่เน้นผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่มีต่อความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร ตัวอย่างเช่น r Mayer et al. (1995) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจระหว่างบุคคลภายในองค์กร พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมความร่วมมือ โดยเปรียบเทียบความไว้วางใจทำหน้าที่เป็นสารหล่อลื่น ซึ่งช่วยเพิ่มความราบรื่นต่อความร่วมมือโดยลดความไม่แน่นอนและส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล สิ่งนี้สนับสนุนการค้นพบของงานวิจัยนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างพันธมิตรพันธมิตร ในลักษณะเดียวกัน Doney and Cannon (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและความร่วมมือในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ พบว่าความไว้วางใจส่งผลส่งเสริมต่อพฤติกรรมความร่วมมือ เช่น การแบ่งปันข้อมูล การแก้ปัญหาาร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน

สามารถอธิบายสาเหตุที่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลส่งผลบวกต่อความร่วมมือ ข้อที่หนึ่ง ความไว้วางใจช่วยลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร ด้วยเหตุนี้จึงส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือ (McAllister, 1995) เมื่อพันธมิตรไว้วางใจซึ่งกันและกัน บริษัทพันธมิตรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการสื่อสารอย่างเปิดเผย แบ่งปันความรู้ และทำงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ข้อที่สอง ความไว้วางใจช่วยเสริมความรู้สึกปลอดภัยทางความรู้สึกและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ (Edmondson, 1999) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะมีความรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สิ่งนี้ส่งเสริมความร่วมมือและ

เพิ่มโอกาสของความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จภายในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ Krishnan(2006) กล่าวว่าประสิทธิภาพของพันธมิตรอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ

Luo (2002) ความไว้วางใจส่งเสริมความร่วมมือ ความร่วมมือส่งเสริมความไว้วางใจมากขึ้น เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นวงรอบ ในลักษณะเดียวกันกับ Prabhudesai et al. (2017) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดที่ให้ความร่วมมือมีพื้นฐานจากความไว้วางใจ และความร่วมมือนั้นส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ความร่วมมือช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานช่วยแก้ปัญหาได้รวดเร็วทำให้การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรมีความราบรื่นมากขึ้น

จากผลการวิจัยก่อนหน้านี้ งานวิจัยนี้ช่วยเพิ่มความเข้าใจในปัจจัยที่ผลักดันความร่วมมือภายในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เน้นย้ำถึงความสำคัญของความไว้วางใจระหว่างบุคคลในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับความเติมเต็มทรัพยากร (Inter-organizational trust and Resource Complementarity)

ความไว้วางใจระหว่างองค์กรต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร ความไว้วางใจระหว่างองค์กรหมายถึงความมั่นใจ ความเชื่อ และความเต็มใจของพันธมิตรพันธมิตรที่จะพึ่งพิงซึ่งกันและกันและปฏิบัติตามพันธกรณีในการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยพบว่าพันธมิตรที่มีระดับความไว้วางใจในระดับสูงระหว่างพันธมิตรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ความไว้วางใจระหว่างองค์กรมีบทบาทพื้นฐานในการสร้างและรักษาความร่วมมือกับพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จ ความไว้วางใจคือความเชื่อที่ว่าฝ่ายหนึ่งจะทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าอาจมีความประหลาดใจหรือความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องก็ตาม

ความไว้วางใจระหว่างองค์กรส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรผ่านกลไกต่างๆ ประการแรก ความไว้วางใจช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการแบ่งปันทรัพยากร เมื่อพันธมิตรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะเต็มใจมากขึ้นที่จะแบ่งปันความรู้ ทรัพยากร และแนวคิดอย่างเปิดเผย ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการวางแผนร่วมกัน การสื่อสารและการไหลของข้อมูลที่ได้รับการปรับปรุงนี้ช่วยให้การประสานงานดีขึ้น การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกัน และการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม

ประการที่สอง ความไว้วางใจส่งเสริมความร่วมมือและความร่วมมือระหว่างพันธมิตรพันธมิตรที่ไว้วางใจได้มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกันในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ความร่วมมือนี้นำไปสู่การทำงานร่วมกันที่เพิ่มขึ้น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อความสำเร็จของพันธมิตร ในท้ายที่สุด บรรยากาศการทำงานร่วมกันในเชิงบวกนี้ส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร

Ring and Van de Ven (1994) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเน้นความสำคัญของความไว้วางใจในการอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ ความ



ไว้วางใจช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรม เพิ่มความร่วมมือ และนำไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดี Das and Teng (2000) สํารวจบทบาทของความไว้วางใจในการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และพบว่าระดับความไว้วางใจที่สูงขึ้นระหว่างพันธมิตรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของพันธมิตร พวกเขาเน้นย้ำว่าความไว้วางใจช่วยอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมความมุ่งมั่น และเพิ่มความร่วมมือ การวิจัยของพวกเขาให้การสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับการค้นพบของผู้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความไว้วางใจระหว่างองค์กรและประสิทธิภาพของพันธมิตร Ashnai et al. (2016) แนะนำว่าควรสร้างทั้งความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความไว้วางใจระหว่างองค์กรการที่มีความไว้วางใจระดับบุคคลที่สูงนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างองค์กรที่สูงขึ้นตามกัน Krishnan et al. (2006) กล่าวว่าถึงแม้ว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรแต่ในระยะยาวนั้นควรสร้างความไว้วางใจระหว่างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงจากเรื่องระหว่างบุคคลโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน จากงานวิจัยของ Lin et al. (2009) ระบุว่าความเต็มเต็มทรัพยากรในระดับสูงกับพันธมิตรพันธมิตรจะสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการของบริษัท เมื่อพันธมิตรมีสถานะทางสังคมสูงหรือพันธมิตรมีเครือข่ายสูง

ความเต็มเต็มทรัพยากรหมายถึงสามารถนำทรัพยากร ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะมาพันธมิตร ที่ช่วยเสริมและปรับปรุงทรัพยากรขององค์กร แนวคิดของการเต็มเต็มทรัพยากรแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถมีผลลัพธ์การทำงานที่มากขึ้นได้โดยการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละฝ่ายการเสริมทรัพยากรช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากชุดทักษะฐานความรู้ และเครือข่ายที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมและความสามารถในการแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์กรหนึ่งมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ในขณะที่พันธมิตรมีความสามารถด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย การรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน องค์กรและพันธมิตรสามารถสร้างผลลัพธ์ร่วมกันและบรรลุผลลัพธ์ที่ไม่สามารถทำได้เองเพียงองค์กรเดียว

นอกจากนี้การเสริมทรัพยากรช่วยลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของทรัพยากร ในหลายกรณี องค์กรอาจเผชิญกับข้อจำกัดในด้านทรัพยากรทางการเงิน ความเชี่ยวชาญ หรือโครงสร้างพื้นฐาน ผ่านการทำงานร่วมกัน พันธมิตรสามารถลดข้อจำกัดเหล่านี้ได้ เนื่องจากพันธมิตรสามารถแบ่งปันและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการรวมทรัพยากรเข้า

ด้วยกัน องค์กรต่างๆ สามารถเข้าถึงโอกาสที่กว้างขึ้น รับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมในตลาด

นักวิจัยในอดีตได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความหลากหลายของทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lavie, 2006) นอกจากนี้ การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการเสริมทรัพยากรนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาด และความสามารถในการทำกำไร (Gulati, 1998) ได้มี Robson et al. (2019) ให้ความเห็นว่าความเต็มเต็มทรัพยากรเป็นตัวส่งเสริมความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจที่สูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพันธมิตร เนื่องจากการที่เข้าถึงทรัพยากรของอีกฝ่ายได้ ในขณะที่เดียวกันพันธมิตรก็สามารถเข้าถึงได้ในทางเดียวกันช่วยให้ความสัมพันธ์เหนียวแน่นขึ้น Levin et al. (2006)) ซึ่งเน้นย้ำความน่าเชื่อถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร

งานวิจัยนี้ขอเสนอแนวคิดที่ว่าความไว้วางใจระหว่างองค์กรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนการแก้ปัญหาาร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเต็มเต็มทรัพยากรส่งเสริมซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมถึงมีการแบ่งปันและเข้าถึงทรัพยากร องค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในความร่วมมือระยะยาว เนื่องจากรู้สึกมั่นใจว่าผลประโยชน์ขององค์กรจะได้รับการคุ้มครองคือลดการเกิดพฤติกรรมการฉวยโอกาส และความพยายามในการทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

#### 5.4 การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร (alliance performance measurement)

การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์สามารถวัดได้หลายวิธี จากผลลัพธ์ของการวิจัย การวัดวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์โดยส่วนใหญ่ใช้การวัดจากความพึงพอใจของผู้บริหาร หรือจัดอยู่ในประเภทวัดตามอัตวิสัย การวัดประสิทธิภาพเชิงอัตนัยในฐานะการวัดที่พบบ่อยที่สุด สำหรับการประเมินประสิทธิภาพของพันธมิตร ประสิทธิภาพเชิงอัตนัยหมายถึงการรับรู้ การประเมิน และการตัดสินใจเกี่ยวกับความสำเร็จและประสิทธิผลของพันธมิตร การวิเคราะห์ของผู้วิจัยเปิดเผยว่า บริษัทที่ผู้บริหารมีความรู้สึกพึงพอใจ รับรู้ในเชิงบวกในแง่ของการบรรลุวัตถุประสงค์ การบรรลุความคาดหวัง และรักษาระดับความร่วมมือที่น่าพอใจ จะถือว่าการร่วมมือนั้นมีประสิทธิภาพและยังคงรักษาสถานะพันธมิตรต่อไป

การวัดจากอัตวิสัยสอดคล้องกับการรับรู้ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และมาตรวัดเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังพิจารณาประสบการณ์เชิงอัตวิสัยและการรับรู้ของพันธมิตร (Christoffersen et al., 2014) ประสิทธิภาพเชิงอัตวิสัยจับลักษณะหลายแง่มุมของ ความสำเร็จของการเป็นพันธมิตร รวมถึงความพึงพอใจของพันธมิตร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น และการรับรู้ถึงการสร้างคุณค่า ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพันธมิตรแบบองค์รวมและครอบคลุม จากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพันธมิตร Christoffersen et al. (2014) และ Prabhudesai et al. (2017) มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจการวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และพบว่า รูปแบบการประเมินอัตนัยเป็นรูปแบบการประเมินที่ได้รับความนิยมสูงเนื่องจากเป็นที่นิยมของบริษัท ขนาดเล็กที่องค์กรยังผูกติดกับการตัดสินใจของเจ้าของหรือผู้บริหารสูงซึ่งสอดคล้องกับบริบทในงานวิจัย Prabhudesai et al. (2017) และนำการวัดอีกประเภทหนึ่งคือความวัดจากเสถียรภาพของการเป็นพันธมิตรแต่จากผลการวิจัยความมีเสถียรภาพหรือความคงอยู่ของพันธมิตรจะก่อนเกิดจากการที่ผู้บริหารยังพอใจที่ทำงานร่วมอยู่ และการวัดโดยผลลัพธ์ทางด้านรายได้สามารถวัดได้ยากกว่ารายได้ ที่ถูกสร้างขึ้นจากการเป็นพันธมิตรเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นเท่าไร

โดยสรุป ความพึงพอใจของผู้บริหารเป็นการวัดที่สำคัญสำหรับการประเมินประสิทธิภาพของพันธมิตรในการศึกษานี้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบทความก่อนหน้านี้ การรับรู้ถึงความพึงพอใจของ

ผู้บริหารเป็นในฐานะตัวแทนขององค์กรโดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กถึงกลางที่ผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทค่อนข้างมีการทำงานและตัดสินใจใกล้ชิดและผูกติดกับองค์กรมาก

## 5.5 การเป็นพันธมิตรกับองค์กรใหญ่ (alliance with larger partner)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางต้องการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ซึ่งมีลักษณะเฉพาะซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกพันธมิตรและผลลัพธ์ของการร่วมงาน ลักษณะจำเพาะของพันธมิตรขนาดใหญ่ที่มีลักษณะที่ไม่สมดุลของทรัพยากร โดยพันธมิตรรายใหญ่จะมีทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยี และตลาดมากกว่าเมื่อเทียบกับพันธมิตรที่มีขนาดเล็กกว่า ความไม่สมดุลของทรัพยากรนี้มักนำไปสู่ความไม่สมดุลของอำนาจ โครงสร้างลำดับชั้น และความแตกต่างของอำนาจต่อรองภายในระหว่างพันธมิตร

จากผลลัพธ์ของงานวิจัยชี้ให้เห็นข้อดีและข้อควรระวังที่เกี่ยวข้องกับการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ ในแง่หนึ่ง การเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ช่วยให้พันธมิตรขนาดเล็กสามารถเข้าถึงทรัพยากร องค์ความรู้ ชื่อเสียง และโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทขนาดเล็กอาจไม่สามารถได้มาอย่างง่าย การเข้าถึงทรัพยากรนี้สามารถนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเข้าถึงตลาด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยรวมสำหรับพันธมิตรรายเล็ก

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ในทางกลับกัน การเป็นพันธมิตรกับคู่ค้ารายใหญ่ก็อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเป็นข้อควรระวังได้เช่นกัน ความไม่สมดุลของอำนาจและลำดับชั้นในองค์กรที่มีอยู่ในพันธมิตรเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการพึ่งพา การควบคุม และการแสวงประโยชน์จากพันธมิตรที่มีขนาดเล็กกว่าโดยพันธมิตรที่ใหญ่กว่าพันธมิตรที่ใหญ่กว่าอาจใช้อิทธิพลเหนือการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และทิศทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจผูกมัดและกำหนดความอยู่รอดระยะยาวของพันธมิตรขนาดเล็กกว่า Lavie (2006) ได้ตรวจสอบพฤติกรรมของการเป็นพันธมิตรขององค์กรขนาดเล็กกับองค์กรขนาดใหญ่ อิทธิพลของคุณลักษณะขององค์กรขนาดใหญ่ส่งผลต่อที่การทำงานของบริษัทขนาดเล็ก และพบว่าความไม่สมดุลของทรัพยากรระหว่างคู่ค้า เช่น ความแตกต่างของขนาด แนวทางการทำงาน มีลักษณะคล้ายกันกับการค้นพบใน

งานวิจัยนี้ในเรื่องความไม่สมดุลของทรัพยากรและพลังอำนาจในการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ Lavie (2006) ได้นำเสนอว่าให้เน้นที่มีเป้าหมายร่วมกันจากนั้นให้เพิ่มความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น Alvarez and Barney (2001) สำรวจการก่อตัวและประสิทธิภาพของพันธมิตร และเน้นความสำคัญของการเสริมทรัพยากรและความไม่สมดุลของอำนาจในการสร้างผลลัพธ์ของพันธมิตร การวิจัยของพวกเขาเน้นย้ำว่าพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับหุ้นส่วนขนาดใหญ่มักจะนำมาซึ่งความไม่สมดุลของอำนาจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการกระจายผลประโยชน์และประสิทธิภาพโดยรวม สิ่งนี้สอดคล้องกับการค้นพบของผู้วิจัยเกี่ยวกับพลังอำนาจและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ Pothukuchi et al. (2002) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพันธมิตรระหว่างบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทสตาร์ทอัพ และพบว่าในสถานการณ์สภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูง บริษัทที่มีทรัพยากรน้อยกว่าจะมีแนวโน้มที่จะทำการสร้างพันธมิตรมากกว่าเนื่องจากต้องการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสทางการตลาดสำหรับสตาร์ทอัพ แต่ก็ก่อให้เกิดความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม การจัดสรรทรัพยากร และการอยู่รอดในระยะยาว จากผลลัพธ์การวิจัยบริษัทขนาดเล็กที่อยู่ในการแข่งขันสูงจะมีความต้องการสร้างพันธมิตร

เมื่อเจาะลึกลงไปในการเปรียบเทียบกับวรรณกรรมก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตรูปแบบที่สอดคล้องกันซึ่งเน้นความสำคัญของความไม่สมดุลของทรัพยากร การควบคุม และการฉวยโอกาสของการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่

## บทที่ 6 ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การวิจัยของผู้วิจัยมีส่วนช่วยในเชิงวิชาการโดย ผู้วิจัยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง ประสบการณ์ ความไว้วางใจ กับประสิทธิภาพของพันธมิตรโดยพบมีตัวแปรชั้นกลางได้แก่ ทักษะการจัดการพันธมิตร ความร่วมมือ และความเต็มเต็มทรัพยากร ทำให้เกิดผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของพันธมิตร การค้นพบนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพิจารณาความท้าทายและเงื่อนไขเฉพาะที่พันธมิตรพันธมิตรต้องเผชิญเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและ ประสิทธิภาพ

การวิจัยของผู้วิจัยมีส่วนช่วยในการทำความเข้าใจแนวทางการวัดประสิทธิผลของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในเชิงอัตวิสัยซึ่งสอดคล้องกับกับข้อมูลของ Prabhudesai et al. (2017) และ Christoffersen et al. (2014) ที่แสดงให้เห็นว่าการวัดแบบอัตวิสัยเป็นที่นิยมสูงสุด ซึ่งสามารถรับรู้ ข้อมูลเชิงลึกที่ไม่สามารถวัดได้จากการวัดในรูปแบบเชิงปริมาณอย่างไรก็ตามการศึกษาก่อนหน้านี้ แนะนำว่าสามารถใช้การวัดทั้งสองประเภทรวมกันได้ งานวิจัยได้นำเสนอให้เห็นว่าความไว้วางใจระหว่าง องค์กรส่งผลบวกต่อความเต็มเต็มทรัพยากรต่อยอดจากงานวิจัยของ Lin et al. (2009) ที่นำเสนอ ความสัมพันธ์ความเต็มเต็มทรัพยากรกับประสิทธิภาพ แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเสนอความสัมพันธ์ ย้อนกลับไปว่าความไว้วางใจระหว่างองค์กรเป็นตัวแปรตั้งต้นของความสัมพันธ์นี้

นอกจากนี้ การศึกษาของผู้วิจัยยังทำการสำรวจการสร้างพันธมิตรในบริษัทเทคโนโลยีในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เป็นหลัก ซึ่งงานวิจัยในอดีตตัวอย่างเช่น Alvarez and Barney (2001) จะเป็นอุตสาหกรรมเทคโนโลยีทางชีวภาพเป็นหลักกับบริษัทผลิตยา งานวิจัยนี้ช่วย ขยายขอบเขตไปยังอุตสาหกรรมใหม่โดยเฉพาะในประเทศไทย

## 6.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาที่ได้รับจากการทำวิจัยเรื่องนี้ เป็นประโยชน์ต่อเจ้าของบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ขององค์กรด้านเทคโนโลยีหรือองค์กรที่ต้องการสร้างพันธมิตรกับบริษัทเทคโนโลยี ดังนี้

1. ผู้ประกอบการในธุรกิจด้านเทคโนโลยีควรเริ่มพันธมิตรโดยการทำงานร่วมกันจากโครงการเล็กๆ

จากการศึกษาพบว่าในบริบททางธุรกิจความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญในทุกปฏิสัมพันธ์เชิงธุรกิจดังเช่น การซื้อขายระหว่างกัน การรับจ้างช่วง และร่วมไปถึงการเป็นพันธมิตรธุรกิจ อันเนื่องมาจากความกลัวที่จะถูกฉวยโอกาสและความไม่มั่นใจในความสามารถของพันธมิตร ถ้าองค์กรมีความจำเป็นต้องสร้างพันธมิตรแต่กลัวที่จะถูกฉวยโอกาสและไม่แน่ใจในความสามารถของอีกฝ่าย การร่วมทำงานร่วมกันในโครงการขนาดเล็กสามารถช่วงให้เข้าใจพันธมิตรเพิ่มขึ้นและสามารถช่วยประเมินว่าจะเป็พันธมิตรหรือไม่ ในกรณีที่เมื่อประเมินแล้วพันธมิตรไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายหรือมีพฤติกรรมที่ไม่น่าไว้วางใจก็สามารถยุติความสัมพันธ์ได้โดยไม่มีศูนย์เสียทรัพยากรมากนัก การร่วมมือจากโครงการเล็กๆในช่วยเพิ่มโอกาสที่บริษัทจะเจอพันธมิตรหลักที่ตรงความต้องการและทุกครั้งที่มีการสร้างพันธมิตรควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากถึงแม้ว่าการคัดเลือกการเป็นพันธมิตรจะช่วยคัดกรองพันธมิตรได้บางส่วน ในขณะเดียวกันที่การรักษาสถานะการเป็นพันธมิตร ซึ่งโดยธรรมชาติของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดการมีสัญญาเป็นลายลักษณ์ช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วขึ้นเนื่องจากระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายชัดเจน

2. ร่วมงานกับบริษัทขนาดใหญ่จะสามารถช่วยเรียนรู้ระบบการทำงานได้เร็วยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตมีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการจัดการพันธมิตรเนื่องจาก การเรียนรู้การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตช่วยให้ผู้ทำงานสามารถเข้าใจการทำงานทั้งมิติของการทำงานเชิงทักษะและการทำงานด้านความสัมพันธ์ การเรียนรู้จากข้อดีที่ประสบความสำเร็จช่วยให้บริษัทมีแนวโน้มที่สร้างพันธมิตรเพิ่มขึ้น

เนื่องจากผลลัพธ์เป็นที่พอใจและมีประสบการณ์มากเพียงพอในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นอีกครั้ง ขณะเดียวกันความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และมีความเข้มแข็งในการคัดกรองพันธมิตรเพิ่มขึ้น รวมถึงสร้างกฎเกณฑ์แนวทางการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขึ้นซ้ำในอนาคต การสร้างพันธมิตรกับองค์กรขนาดใหญ่มีส่วนช่วยในการความสามารถในการจัดการพันธมิตรเนื่องจากองค์กรใหญ่มีรูปแบบการทำงานเป็นระบบระเบียบแบบแผนขั้นตอนชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากบริษัทขนาดเล็ก การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจนนั้นช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดการล้มเหลว ฉะนั้นการทำงานร่วมกันกับองค์กรใหญ่ช่วยให้องค์กรขนาดเล็กเรียนรู้รูปแบบการทำงานเป็นระบบระเบียบแบบแผนได้ดียิ่งขึ้น

### 3. ควรสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพันธมิตร

จากผลการศึกษา พบว่า ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ โดยเฉพาะในบริบทสังคมและธุรกิจในประเทศไทยที่ต้องพึ่งพาอาศัยความสัมพันธ์ เครือข่าย เพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างเช่น ลูกค้า เงินทุน การสนับสนุน พันธมิตรธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ในระดับผู้บริหารนั้นช่วยให้การร่วมมือทางธุรกิจราบรื่นขึ้นในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตร เนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถหาข้อยุติได้ง่ายโดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารธุรกิจในประเทศไทยเป็นรูปแบบบริหารแบบบนลงล่างหรือสั่งงานมาเป็นลำดับๆ จากตำแหน่งที่สูงกว่าลงไป ตำแหน่งที่ต่ำกว่าเรื่อยๆ การที่มีปัญหาเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการสามารถหาข้อยุติได้โดยง่ายถ้าผู้บริหารสามารถพูดคุยได้โดยตรง ยิ่งไปกว่านั้นการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความไว้วางใจระดับองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันข้อมูลได้ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 4. ควรสร้างความไว้วางใจทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร



จากการศึกษาพบว่าความไว้วางใจส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรถึงแม้ว่าความไว้วางใจระดับบุคคลจะมีความสำคัญสูงเพราะเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ ในขณะที่ความไว้วางใจระดับองค์กรก็มีส่วนสำคัญโดยเฉพาะการเป็นพันธมิตรกับองค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่มีโครงสร้างบริษัทและลำดับชั้นการบริหารที่เยอะและซับซ้อน ทำให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งโยกย้ายพนักงานที่ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทำให้มีการส่งต่องานกันเป็นทอดๆภายในองค์กรใหญ่ผ่านผู้รับผิดชอบที่สลับเปลี่ยนกันการเป็นพันธมิตรกับองค์กรใหญ่การสร้างชื่อเสียงจึงเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากพนักงานจากฝั่งพันธมิตรไม่ได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันในอดีต องค์กรขนาดเล็กที่มีชื่อเสียงที่ดีจากการรักษาสัญญาคือ ทำงานมีมาตรฐาน ทำให้พนักงานที่มาดูแลแทนมีมุมมองในแง่บวกกับองค์กรขนาดเล็กซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันในอนาคตมีแนวโน้มที่จะราบรื่น รวมถึงเมื่อความไว้วางใจในระดับองค์กรมีสูงนั้นบริษัทขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะเข้าถึงทรัพยากรบุคคล เงินทุน เทคโนโลยี ช่องทางจัดจำหน่ายหรือภาพลักษณ์ขององค์กรใหญ่มากขึ้น ซึ่งช่วยปิดข้อด้อยขององค์กรขนาดเล็กที่ขาดการเข้าถึงทรัพยากร ช่วยให้องค์กรขนาดเล็กเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ในขณะที่ประเทศเริ่มมีบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ขึ้นในหลายปีที่ผ่านมา หลายบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจจะมีแนวโน้มที่มีกิจกรรมทางด้านพันธมิตรธุรกิจมากกว่าบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมถึงบริษัทเทคโนโลยีจากต่างประเทศที่มาเปิดบริษัทในประเทศไทยที่ อาจจะมีการสร้างพันธมิตรธุรกิจ งานวิจัยในอนาคตนักวิจัยควรเจาะลึกถึงตัวแปรทักษะการจัดการ พันมิตร ความร่วมมือ ความเต็มเต็มทรัพยากร ว่ามีประเภทย่อยอะไรบ้างและส่งผลกระทบต่อการทำงาน ร่วมกันกับพันธมิตรอย่างไร

แม้ว่าการศึกษาของผู้วิจัยจะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ ความไว้วางใจ และการวัด ประสิทธิภาพของพันธมิตรโดยใช้เชิงอัตวิสัยในการประเมินความสำเร็จของพันธมิตร แต่ก็มีข้อจำกัด หลายประการ ประการแรก การศึกษามุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมเฉพาะซึ่งก็คืออุตสาหกรรมเทคโนโลยี ซึ่งอาจจำกัดผลการวิจัย การวิจัยในอนาคตควรมีเป้าหมายที่จะทำซ้ำการศึกษาในอุตสาหกรรมและ ประเภทของพันธมิตรที่อื่นๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของประสิทธิภาพเชิงอัตวิสัยในฐานะการวัด สากล การวิจัยในอนาคตอาจเจาะลึกลงไปถึงการทำความเข้าใจมิติและองค์ประกอบเฉพาะของทักษะ การจัดการพันธมิตร การร่วมมือ ประการที่สอง การศึกษาของผู้วิจัยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นหลัก ซึ่งอาจนำมาซึ่งอคติหรือข้อจำกัดในการพิสูจน์สมมติฐาน การวิจัยในอนาคตอาจใช้การทำ แบบสอบถามควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเพื่อรวมแหล่งข้อมูลหลาย แหล่งเพื่อเพิ่มความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

นอกจากนี้ การศึกษาของผู้วิจัยยังใช้การออกแบบภาคตัดขวางเป็นหลัก ซึ่งจำกัด ความสามารถของผู้วิจัยในการจับภาพธรรมชาติของการสร้างพันธมิตรที่ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบ ระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของพันธมิตรระยะยาว การวิจัยในอนาคตอาจ ใช้วิธีการระยะยาวเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพเมื่อเวลาผ่านไปและตัวแปรต่างๆ ส่งผลกระทบต่อพันธมิตรอย่างไรในระยะยาว

## บรรณานุกรม

- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations. *Administration & Society*, 7(4), 419-454.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 139-148.
- Amazon Web Services. (2023). What Is SaaS (Software as a Service)? .  
[https://aws.amazon.com/th/what-is/saas/?nc1=f\\_ls](https://aws.amazon.com/th/what-is/saas/?nc1=f_ls)
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79.
- Arino, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2(1), 15-27.
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2018). Software startup engineering: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 144, 255-274.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69(6), 127-135.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian social science*, 7(5), 180-190.
- Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479-489.
- Corbin, J. (2007). Strategies for qualitative data analysis. *Journal of Qualitative Research*, 67-85.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of world business*, 35(3), 223-240.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Dickson, P. H., Weaver, K. M., & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of business venturing*, 21(4), 487-513.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

- Draulans, J., DeMAN, A.-P., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability:: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151-166.
- Dunn, P., & Cheatham, L. (1993). Fundamentals of small business financial management for start up, survival, growth, and changing economic circumstances. *Managerial Finance*, 19(8), 1-13.
- Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize complements. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of applied psychology*, 91(4), 870.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm alliances: a taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management studies*, 39(6), 865-886.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hannah, D., & Eisenhardt, K. M. (2016). *Value creation and capture in a world of bottlenecks*.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of management*, 17(1), 173-190.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of*

*management*, 27(6), 679-690.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of business ethics*, 80(1), 121-128.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of management journal*, 43(3), 449-467.

Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.

Jaouen, A., & Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between microfirms: Specific patterns in the French context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Katila, R., Rosenberger, J. D., & Eisenhardt, K. M. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative science quarterly*, 53(2), 295-332.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of management journal*, 49(5), 894-917.

Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.

- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1163.
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Lu, L., & Argyle, M. (1991). Happiness and cooperation. *Personality and individual differences*, 12(10), 1019-1030.
- Luo, Y. (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. *Journal of management*, 28(5), 669-694.
- M. Torres, A. (2002). Marketing networks as a form of strategic alliance among craft enterprises. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 229-243.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326-339.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.
- Mandhachitara, R., & Allapach, S. (2017). Small business performance in Thailand: key success factors. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 161-181.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

- Mcdowell, B. (2013). *Historical research: A guide for writers of dissertations, theses, articles and books*. Routledge.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moon, S.-M., & Huh, M.-G. (2019). Strategic Alliances And New Product Development In High-Tech Ventures: The Moderating Role Of Alliance Type And Alliance Capability. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 35(1), 17-28.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic research: Design, methodology, and applications*. Sage Publications.
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory-How well does it explain behavior of organizations? *management revue*, 9-32.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42(6), 875-890.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200-1218.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational Behavior 2* (pp. 373-388). Routledge.



- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 243-265.
- Poutziouris, P. (2003). The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Prabhudesai, R. S., Prasad, C. V., & Ang, B. C. (2017). Exploring emerging Latin America: implications for German companies using Spain as a Springboard country. *Global Business Review*, 18(4), 993-1009.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Schlegelmilch, B. B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. *Journal of World Business*, 54(2), 137-153.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Santangelo, R. P. (2007). *Customer resource dependency, technological innovation, and the paradox of dominant firm failure*. Capella University.
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2001). Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of marketing*.
- Silvestre, H., & Goujet, R. (1996). Lisibilité de l'environnement, management stratégique: éléments de recherche sur les PMI. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 9(1), 61-78.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Townsend, J. D. (2003). Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Ulrich, D. (1983). Governing transactions: a framework for cooperative strategy. *Human Resource Management*, 22(1-2), 23-39.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of management review*, 9(3), 471-481.
- Van Auken, H. E. (2001). Financing small technology-based companies: The relationship between familiarity with capital and ability to price and negotiate investment. *Journal of small business Management*, 39(3), 240-258.
- Wang, P., Jiang, X., & Dong, M. C. (2022). Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, 20(2), 412-432.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 236-260.
- Wei, Y. (2007). Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances. *University of Twente*.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to

globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910.





ภาคผนวก ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ภาพรวม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อยากให้แนะนำเบื้องต้นว่า บริษัททำธุรกิจอะไร ?</li> <li>2. ปัญหาของธุรกิจ SMEs ที่พบ ?</li> <li>3. คุณมีความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตรหรือไม่ ? ถ้าเป็นเช่นนั้น ใครคือพันธมิตรของคุณ ?</li> </ol>
การสร้างพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ช่วยอธิบายขั้นตอนการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ เริ่มต้น ระหว่างดำเนินการ จนถึง สิ้นสุด</li> <li>5. รูปแบบพันธมิตรเป็นประเภทใด (Non-equity alliance , Equity alliance , Joint venture) (vertical , horizontal) ?</li> <li>6. เป้าหมายของการเป็นพันธมิตรและแรงจูงใจหลักในการสร้างพันธมิตร คืออะไร ? การสร้างพันธมิตรธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาของ SMEs อย่างไร ?</li> </ol>
การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. วัดประสิทธิภาพของการร่วมมือกับพันธมิตรอย่างไร ?</li> <li>8. ผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (outcome) เป็นอย่างไร ?</li> </ol>
ความไว้วางใจระดับบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. พนักงานตำแหน่งใดบ้างที่มีส่วนร่วมกับการทำงานกับพันธมิตร ? และมีหน้าที่อะไร ?</li> <li>10. พนักงานตำแหน่งใดจากพันธมิตรที่เราทำงานร่วมกันกับเรา ? และมุมมองของคุณที่มีต่อพนักงานจากพันธมิตรเป็นอย่างไร ?</li> <li>11. ความไว้วางใจระดับบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และเหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> </ol>
ความไว้วางใจระดับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. ถ้าหากพนักงานจากพันธมิตรที่เคยร่วมงานด้วยถูกเปลี่ยนเป็นพนักงานคนอื่นแทน จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร ?</li> <li>13. เวลาเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร คุณและพันธมิตรตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร ?</li> <li>14. คุณให้ความสำคัญความไว้วางใจระดับบุคคลหรือความไว้วางใจระดับองค์กรมากกว่ากัน ? และทำไมถึงให้ความสำคัญ ?</li> <li>15. ความไว้วางใจระดับองค์กรส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และเหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> </ol>
ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. จากประสบการณ์การทำงานร่วมพันธมิตรในอดีต สิ่งที่คุณได้เรียนรู้คืออะไร ?</li> <li>17. ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตของคุณส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร ? และเหตุการณ์ตัวอย่าง ?</li> <li>18. คิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างพันธมิตรประสบความสำเร็จ ?</li> </ol>
การสร้างพันธมิตรในอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. ต้องการสร้างพันธมิตรในรูปแบบใดอีกในอนาคตที่นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน ?</li> <li>20. ลักษณะหรือคุณสมบัติของพันธมิตรแบบใดที่บริษัทมองหาอยู่ ?</li> </ol>



ภาคผนวก ข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## จดหมายเชิญสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหาร บริษัท

เรื่อง: ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์โครงการวิจัย

ผู้วิจัยกษิตศ สว่างนวล เป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขณะนี้กำลังทำวิจัยเรื่อง “ อิทธิพลของประสบการณ์และความเชื่อใจที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทยประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย ” เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ ความสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

โดยวิธีการเก็บข้อมูลของงานวิจัยคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) ใช้ระยะเวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 60 นาทีและบันทึกเสียง เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเห็นว่า บริษัท เป็นบริษัทเทคโนโลยีที่มีรูปแบบธุรกิจที่น่าสนใจเหมาะสมเป็นตัวอย่างในการศึกษา ผู้วิจัยจึงขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่ท่านสะดวก และเมื่อผู้วิจัยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จะได้นำส่งผลสรุปการศึกษาให้กับองค์กรเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการพัฒนาองค์กรต่อไปจึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติมหรือต้องการนัดหมายเพื่อให้สัมภาษณ์

กรุณาติดต่อผู้วิจัยได้ทาง Email หรือเบอร์โทรศัพท์ที่ให้ไว้ด้านล่างครับ

ผู้วิจัยโครงการ กษิตศ สว่างนวล นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Email :6380032026@student.chula.ac.th โทร0636565241

อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.รพีพร รุ่งสีทอง อาจารย์ประจำ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Email: Rapeeporn@cbs.chula.ac.th โทร 091-4546414, 02-2185764

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กษิติศ สว่างนวล
วัน เดือน ปี เกิด	24 ธันวาคม 2536
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	นนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY