

ปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยี

ขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

กชิติศ สว่างนวล¹ และ รพีพร รุ่งสีทอง²

Received: June 2, 2023

Revised: October 15, 2023

Accepted: December 13, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย โดยขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวน 15 บริษัท 2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) 3. สรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ประกอบด้วย ประสพการณ์การร่วมพันธมิตร ความไว้วางใจระหว่างบุคคล และ ความไว้วางใจระหว่างองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตรอยู่บนความไว้วางใจโดยควรให้ความสำคัญทั้งความไว้วางใจระหว่างองค์กรและความไว้วางใจระหว่างบุคคลเนื่องจากมีส่วนช่วยให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรที่มากขึ้นและส่งเสริมการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรรวมถึงประสพการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตมีส่วนช่วยให้บริษัทสร้างแนวทางการทำงานและสามารถบริหารจัดการพันธมิตรได้ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อให้การร่วมงานกับพันธมิตรราบรื่นที่สุดและจะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการสร้างพันธมิตรช่วยให้ความสัมพันธ์เหนียวแน่นและยืนยาวยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจแก่เจ้าของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็ก

ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางสำหรับเจ้าของบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ขององค์กรด้านเทคโนโลยี หรือองค์กรที่ต้องการสร้างพันธมิตรกับบริษัทเทคโนโลยี มีความเข้าใจและออกแบบการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การร่วมมือกับพันธมิตรนั้นประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ตามจุดประสงค์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านทางการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้ในอนาคต

คำสำคัญ: การร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ, ความไว้วางใจ, บริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็ก, ประสพการณ์การร่วมพันธมิตร, พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

¹ นิสิตปริญญาโท, สาขาบริหารธุรกิจ (MBA), คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(Email: 6380032026@student.chula.ac.th)

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: rapeeporn@cbs.chula.ac.th)

The Important Factors for Building Effective Strategic Alliances among Small and Medium-sized Technology Companies in Thailand

Kasidid Sawangnual¹ and Rapeeporn Rungsithong²

Received: June 2, 2023

Revised: October 15, 2023

Accepted: December 13, 2023

Abstract

The purpose of this research is to understand the important factors for building effective strategic partnerships among small and medium-sized 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 with Thematic 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 alliance experience, interpersonal trust and inter-organizational 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 effective outcomes of strategic alliances.

This research can guide business owners, executives, and employees involved in technology companies to understand and design effective strategic alliances with partners that are successful as intended according to the purpose. Accordingly, the company can enhance the competitive advantage through the strategic alliance in the future.

Keywords: Alliance experience, Effective strategic alliances, Small and medium-sized technology companies, Strategic Alliances, Trust

¹ Postgraduate student, Master of Business Administration (MBA) program, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University (Email: 6380032026@student.chula.ac.th)

² Assistant Professor, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University
(Corresponding author, Email: rapeeporn@cbs.chula.ac.th)

บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิตและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นด้านชีวิตการทำงานหรือชีวิตด้านส่วนตัวและด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เล็งเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจนี้จึงสร้างธุรกิจด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น มีบริษัทเทคโนโลยีเกิดใหม่ในประเทศไทยขึ้นมากแต่ไม่ใช่ทุกบริษัทจะประสบความสำเร็จจนสามารถสร้างการเติบโตหรืออยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันสูง บริษัทขนาดกลางและเล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงของประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา (Muenjohn et al., 2021) มีอัตราการขยายตัวในระดับสูงและต่อเนื่อง

เนื่องจากลักษณะทางธรรมชาติของธุรกิจขนาดเล็ก ที่ผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจการต้องดูแลรับผิดชอบทุกด้านจึงจำเป็นต้องมีความรู้ครอบคลุมทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง และด้วยข้อจำกัดที่ผู้ประกอบการ บริษัทเล็กมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด อำนาจต่อรองต่ำทำให้การอยู่รอดทางธุรกิจลดน้อยลง การเข้าถึงเงินทุนผ่านเงินกู้จากธนาคารเป็นเรื่องยากเนื่องจากไม่มีประวัติทางการเงินที่ครบถ้วน การพัฒนาสินค้าหรือบริการขึ้นมาเองภายในองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้านของบริษัทขนาดกลางและเล็กอาจไม่สามารถดึงดูดบุคลากรได้เนื่องจากบริษัทยังเป็นที่รู้จัก ดังนั้นการขาดแคลนทรัพยากรเป็นลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทขนาดเล็กที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร (Denicolai et al., 2021) ทำให้บริษัทเทคโนโลยีที่ล้มเหลวในอัตราส่วนที่สูง หลายบริษัทปิดตัวลงทั้งที่ยังไม่ได้ออกผลิตภัณฑ์ (Paternoster et al., 2014)

การร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic alliance) เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่สำคัญในการสร้างการเติบโตและลดข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรให้กับบริษัทขนาดกลางและเล็ก จากการศึกษาในอดีตพบว่า การตัดสินใจของเจ้าของบริษัทส่งผลต่อการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจไม่สามารถครอบครองทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นได้เพียงพอ (Dunn & Cheatham, 1993) เนื่องจากการสร้างพันธมิตรจะช่วยทำให้บริษัทขนาดกลางและเล็กมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และลดอัตราความล้มเหลวของบริษัทขนาดกลางและเล็กได้

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์บริษัทเทคโนโลยี พบว่างานวิจัยโดยส่วนมากศึกษาการสร้างพันธมิตรระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ หรือบริษัทข้ามชาติ ซึ่งลักษณะการบริหารโครงการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทขนาดใหญ่มีความแตกต่างในระบบการทำงานภายในองค์กรซึ่งองค์กรขนาดเล็ก ทำให้ผลการศึกษาในอดีตไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาหาปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ประโยชน์ของงานวิจัยนี้ มุ่งหวังหาแนวทางการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เจ้าของบริษัท ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กไปสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทขนาดกลางและเล็กในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์ในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์ในประเทศไทย

ทบทวนบทวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการทบทวนวรรณกรรมในด้านการกำหนดนิยามของการสร้างพันธมิตรธุรกิจของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการวัดประสิทธิภาพของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

นิยามของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) และ บริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กลงกลาง (Small and medium technology companies)

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป ซึ่งพยายามบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แต่ยังคงความเป็นอิสระหลังจากการสร้างพันธมิตร และแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Prabhudesai et al., 2022; Yoshino & Rangan, 1995) จากนิยามที่กล่าวมาข้างต้น พอสามารถสรุปได้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะบางอย่างเช่น เพื่อเข้าถึงทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ โดยความร่วมมืออยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจระหว่างองค์กรคู่ค้า

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2563 บริษัทขนาดเล็กและกลาง (SMEs) หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก โดยใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงานและจำนวนรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินเป็นเกณฑ์แบ่งขนาดของบริษัท ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานเข้าเกณฑ์ขนาดหนึ่งและเกณฑ์รายได้เข้าอีกเกณฑ์ขนาดหนึ่ง ให้ยึดตามเกณฑ์รายได้เป็นหลัก โดยมีเกณฑ์รายได้ต่อปีและการจ้างงาน โดยมีรายได้ต่อปีตั้งแต่ 1.8 ล้านบาทจนถึง 300 ล้านบาทต่อปีหรือบริษัทมีการจ้างงาน 5 คนจนถึง 100 คน โดย Chittithaworn et al. (2011) ได้สรุปถึงบทบาทสำคัญของบริษัทขนาดเล็กและกลางในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมากกว่า 70% ของสถานประกอบการด้านการผลิตทั้งหมดเป็นบริษัทขนาดเล็กและกลาง

ลักษณะที่โดดเด่นอย่างของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กคือการตัดสินใจเชิงธุรกิจของเจ้าของธุรกิจได้รับอิทธิพลจากความเชื่อ วัตถุประสงค์ส่วนตัว และประสบการณ์ในอดีตซึ่งสามารถกำหนดทิศทางธุรกิจได้ (Wong et al., 2018) กับซอฟต์แวร์ถูกจัดเป็นผลิตภัณฑ์จับต้องไม่ได้ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์มีลักษณะพิเศษด้านค่าใช้จ่ายแตกต่างจากผลิตภัณฑ์จับต้องได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการผลิตซ้ำต่ำมากหรือไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นจุดเด่นของซอฟต์แวร์ แต่ลักษณะที่เหมือนกันกับผลิตภัณฑ์จับต้องได้คืองานบริการที่เกี่ยวข้องอย่าง เช่น บริการหลังการขาย บริการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ หรือ การฝึกอบรมการใช้งาน ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีบริการที่เกี่ยวข้องหลายประเภท ตั้งแต่ก่อนตัดสินใจซื้อซอฟต์แวร์บริษัทมีบริการให้คำปรึกษา ให้ความรู้ แสดงตัวอย่างการทำงานของซอฟต์แวร์เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเสนอผลิตภัณฑ์ตรงความต้องการทางธุรกิจ ในระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจซื้อถ้าซอฟต์แวร์มีราคาสูงบริษัทอาจเสนอบริการทางการเงินหรือเสนอเงินกู้แก่ลูกค้าที่ต้องการซื้อซอฟต์แวร์ของบริษัท หลังจากซื้อซอฟต์แวร์ บริการติดตั้งช่วยเพิ่มความสะดวกสบายแก่ลูกค้ามากขึ้น หลังจากทำการติดตั้งสำเร็จบริษัทมีบริการหลังการขายเช่นแก้ปัญหาเชิงเทคนิค และการฝึกอบรมการใช้ซอฟต์แวร์ รวมไปถึงบริการการปรับแต่งซอฟต์แวร์เพิ่มเติมเพื่อให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น Software as a service (SaaS) หมายถึง ระบบซอฟต์แวร์ที่ให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต บนระบบฐานข้อมูลแบบก้อนเมฆ (cloud computing) โดยคิดค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือนหรือจ่ายตามใช้งานจริง ซึ่งแตกต่างจากซอฟต์แวร์รูปแบบเดิมที่ต้องติดตั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทลูกค้า ลูกค้าที่ใช้บริการ SaaS จะสามารถใช้งานได้เหมือนกันกับซอฟต์แวร์รูปแบบเดิมแต่ลูกค้าไม่ได้เป็นเจ้าของโปรแกรมนั้น ยิ่งไปกว่านั้นลูกค้ายังต้องจ่ายค่าบำรุงรักษาระบบและบริการหลังการขายเหมือนเดิมซึ่งอาจจะถูกรวมไปในราคาเช่าซอฟต์แวร์ต่อเดือนแล้ว (Amazon Web Services, 2023)

งานวิจัยนี้ให้นิยามของบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กลงกลาง คือ บริษัทเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์และสารสนเทศ รวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ลักษณะพื้นฐานของสตาร์ทอัพด้านซอฟต์แวร์ต้องพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ที่ซอฟต์แวร์เป็นหลัก เพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาดและประสบความสำเร็จ สตาร์ทอัพต้องสร้างตัวตนแบบผลิตภัณฑ์ของ

บริษัทเพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทและความต้องการของตลาด ซึ่งจำเป็นต้องมีการทำซ้ำและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ (Tripathi et al., 2019)

บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางในบริบทของธุรกิจซอฟต์แวร์นั้นมีลักษณะเป็นองค์กรใหม่ที่มีทรัพยากรจำกัด ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่และขยายขนาดธุรกิจอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แตกต่างจากบริษัทขนาดใหญ่ที่ตั้งมาเป็นเวลานาน สตาร์ทอัพมุ่งเน้นไปที่การค้นหารูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนและสามารถขยายขนาดกิจการได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Paternoster et al. (2014) ได้ให้คำจำกัดความของบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็กในบริบทของธุรกิจเทคโนโลยีว่า สตาร์ทอัพ (Startup) บริษัทกลุ่มนี้สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน ที่มีเป้าหมายที่จะเติบโตให้ขยายขนาดได้และให้ผลกำไร สตาร์ทอัพซอฟต์แวร์มีลักษณะทั่วไปเหมือนกับสตาร์ทอัพในด้านอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรจำกัด ไม่มีประวัติการค้าเงินการ และความต้องการความสามารถในการขยายขนาดธุรกิจ อย่างไรก็ตาม สตาร์ทอัพด้านซอฟต์แวร์จะเน้นไปที่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเด่นคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและเทคนิคที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ กล่าวโดยสรุป บริษัทสตาร์ทอัพซอฟต์แวร์เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนและมีเป้าหมายเพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซอฟต์แวร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

งานวิจัยในอดีตได้เสนอปัจจัยที่สำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างคู่ค้า ประกอบด้วย ประสบการณ์ในอดีตจากการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Alliance experience) การไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) และการไว้วางใจระหว่างองค์กร (Inter-organizational trust) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังการอภิปรายต่อไปนี้

ปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

จากงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่าการวัดประสิทธิภาพพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เลือกใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรมของคู่ค้าเป็นหลักในการศึกษา โดยบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีความเสี่ยงที่จะถูกเอาเปรียบจากพันธมิตร (Dickson et al., 2006) ดังนั้นตัวแปรทางพฤติกรรมจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ได้แก่

1. ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Alliance experience)
2. ความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อคู่ค้าในระดับบุคคล และระดับองค์กร

ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Alliance experience) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้า เพราะประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรช่วงสร้างความสามารถในการเรียนรู้และขีดความสามารถขององค์กร โดยให้องค์กรมีความเข้าใจวิธีการจัดการและบริหารพันธมิตรเพื่อให้การสร้างพันธมิตรประสบผลสำเร็จ แต่ในทางกลับกันการสร้างพันธมิตรพบความยากลำบากในการบริหารความสัมพันธ์รวมถึงมีโอกาสเจอพันธมิตรที่มีพฤติกรรมฉวยโอกาส (Wang et al., 2021) นิยามความสามารถในการจัดการพันธมิตร คือ ความสามารถของบริษัทในการจัดการพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการพันธมิตรถูกสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรที่สะสมมาในอดีต ประสบการณ์ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำงานซ้ำ ๆ ซึ่งช่วยให้บริษัทสร้างแนวทางการปฏิบัติ นโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติในรูปแบบลายลักษณ์อักษร ตลอดจนเพิ่มความรู้อันความสามารถในการจัดการพันธมิตร เริ่มตั้งแต่การเลือกพันธมิตร เลือกรูปแบบการสร้างพันธมิตรที่เหมาะสม การบริหารจัดการ และการยุติความเป็นพันธมิตร (Wang & Rajagopalan, 2015) ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประสบการณ์โดยทั่วไปกับ

ประสบการณ์จำเพาะ ข้อแตกต่างของทั้งสองรูปแบบคือประสบการณ์จำเพาะหมายถึงประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรรายใดรายหนึ่งเป็นระยะหนึ่ง ส่วนประสบการณ์โดยทั่วไปจะนับรวมประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งหมดในอดีต แต่ในงานวิจัยนี้จะพิจารณาเฉพาะประสบการณ์โดยทั่วไปเนื่องจาก (Wang et al., 2021) ระบุว่าประสบการณ์โดยทั่วไปนั้นมีอิทธิพลบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากประสบการณ์โดยทั่วไปช่วยเปิดโอกาสให้บริษัทสามารถเรียนรู้ได้กว้างขวางจากการเป็นพันธมิตรกับหลายองค์กร และบริษัทที่ต้องการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีจะได้ประโยชน์จากประสบการณ์โดยทั่วไปมากกว่าเนื่องจากได้ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีทรัพยากรแตกต่างกันช่วยกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมได้ในส่วนของประสบการณ์จำเพาะ เนื่องจากการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กันอย่างต่อเนื่องช่วยให้บริษัทพัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะช่วยสนับสนุนให้การทำงานร่วมกันในอนาคตมีความราบรื่นขึ้นและยังมีแนวโน้มที่จะเป็นพันธมิตรต่อกันอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม แต่มีข้อเสียคือ พันธมิตรอาจมีพฤติกรรมฉวยโอกาสเอาเปรียบโดยอาศัยความคุ้นเคยกันเป็นจุดอ่อนละเลยการตรวจสอบพฤติกรรมของพันธมิตร ข้อเสียอีกข้อหนึ่งคือทำให้เสียโอกาสในการสร้างพันธมิตรใหม่ที่ดีกว่าเนื่องจากความเคยชินและไม่อยากเปลี่ยนแปลงการดำเนินการร่วมกันกับพันธมิตรที่คุ้นเคย (Wang et al., 2021)

ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) หมายถึง บุคคลมีความมั่นใจในตัวผู้อื่นและเต็มใจที่จะทำตามคำพูด การกระทำและการตัดสินใจของผู้อื่น McAllister (1995) ความไว้วางใจระหว่างบุคคลถูกมองว่าเป็นชุดคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลอื่น โดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะดังกล่าวจะประกอบไปด้วยความพึงพาได้หรือความน่าเชื่อถือของพันธมิตร (Ferrin et al., 2006) ความสามารถในการพึ่งพาความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นส่วนประกอบหลักที่ช่วยส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความราบรื่นและมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น (Hernandez, 2008) ในการร่วมมือกันกันระหว่างองค์กรที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ ความไว้วางใจระหว่างบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกัน อารมณ์เชิงบวกเกิดขึ้นจากการร่วมมือซึ่งส่งเสริมความไว้วางใจ ในขณะที่อารมณ์เชิงลบเกิดขึ้นจากการแข่งขันนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ ผู้จัดการสามารถพัฒนาความไว้วางใจโดยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือและการแข่งขันและใช้การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ในระหว่างพนักงานอาจส่งผลเสียต่อความไว้วางใจ (Lascaux, 2020) จากงานวิจัยของ Arino et al. (2005) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทต่อพันธมิตร 3 ด้าน ได้แก่ ความไว้วางใจระหว่างบุคคลทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม ในกรณีที่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูงนั้น บุคคลที่ให้ความไว้วางใจก็จะไม่เห็นความจำเป็นคอยตรวจสอบความประพฤติของผู้ที่ทำงานร่วมกันที่ได้รับความไว้วางใจ หากบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรที่ทำงานร่วมกับพันธมิตรของทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูง มีแนวโน้มที่จะทำให้กระบวนการจัดการและการตัดสินใจมีความราบรื่นและรวดเร็วยิ่งขึ้น สุดท้ายความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลได้ง่ายขึ้น บุคคลที่มีความไว้วางใจกันอาจจะเพิ่มกิจกรรมที่มีความเสี่ยงร่วมกัน การทำงานร่วมกับพันธมิตรที่ไว้วางใจได้ช่วยให้องค์กรกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

ความไว้วางใจระหว่างองค์กร (Inter-organizational trust) หมายถึง ความคาดหวังว่า บริษัทคู่ค้าจะไม่ฉวยโอกาสที่จะหาประโยชน์จากจุดอ่อนของบริษัทตน ความคาดหวังจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อทุกฝ่าย ทำตามสัญญา ปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม และยังรักษาความหวังดีเมื่อมีเหตุไม่คาดคิดเกิดขึ้น (Krishnan et al., 2006) ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วยให้พันธมิตรมีความยืดหยุ่นเมื่อต้องเผชิญอุปสรรคระหว่างกัน (Stanczyk et al., 2022) นอกจากนี้ยังช่วยบรรเทาความวิตกกังวลเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลสำคัญเชิงธุรกิจ ความไว้วางใจระหว่างบริษัทพันธมิตรนั้นมีค่าใช้จ่ายสูง แม้ว่าจะมองในแง่ดีก็ตาม เมื่อความไว้วางใจซึ่งกันและกันพัฒนาขึ้น ความกลัวต่อการฉวยโอกาสก็ลดลง ซึ่งส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการประสานงานและติดตามผลลดลง Dyer (1997) กล่าวว่าความไว้วางใจถูกใช้เป็นกลไกการกำกับดูแลในความสัมพันธ์ของพันธมิตร นอกจากนี้ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วยเพิ่มระดับการเรียนรู้ ขอบเขตของความสัมพันธ์ และความมุ่งมั่นในระยะยาวในการเป็นหุ้นส่วน ในขั้นต้น องค์กรอาจไม่แน่ใจเกี่ยวกับความสามารถและชื่อเสียงของพันธมิตร (Todeva & Knoke, 2005) เมื่อความ

ไว้วางใจเพิ่มขึ้น พันธมิตรก็เปิดกว้างและเปิดรับการแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูล และความเชี่ยวชาญมากขึ้น ความไว้วางใจช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างอิสระระหว่างองค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน (Ferrin et al., 2006) ในสถานการณ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกันของพันธมิตรสูง ความไว้วางใจระหว่างองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Effective strategic alliance)

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

- 1) ด้านอัตวิสัย: ใช้การประเมินด้านการบริหารจัดการและมุมมองความสัมพันธ์
- 2) ด้านบัญชี: ใช้ข้อมูลเปอร์เซ็นต์และอัตราส่วนทางการเงิน
- 3) ด้านเสถียรภาพ: ประเมินความคงสภาพของพันธมิตรและการยกเลิกของพันธมิตร
- 4) ผลตอบแทนสะสมที่ผิดปกติ (Cumulative Abnormal Return: CAR) วิเคราะห์ปฏิกิริยาของผู้ถือหุ้นต่อการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพสามารถของพันธมิตรเป็นโครงสร้างที่ยากต่อการวัดในเชิงปริมาณ เนื่องจากมีหลากหลายแง่มุมของพันธมิตรที่จะวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรสามารถวัดได้โดยสอบถามผู้บริหารว่าบริษัททำผลงานได้ดีแค่ไหนหรือสามารถวัดได้โดยใช้ข้อมูลหตุยภูมิเช่น ผลตอบแทนสะสมที่ผิดปกติของราคาหุ้น การวัดประสิทธิภาพเชิงด้านบริหารนั้นมีข้อดีคือง่ายต่อการวัดและสรุปความคิดเห็นของผู้บริหาร แต่ข้อเสียคืออาจมีอคติได้เนื่องจากโดยทั่วไปถ้าถามความคิดเห็นย่อมมีอคติเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ การวัดประสิทธิภาพอีกประเภทหนึ่งในนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความไม่อคติ แต่ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible outcome)

Emami et al. (2022) ระบุว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ มีสามมาตรการที่ใช้กันทั่วไปในการประเมินระดับของการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ ความพึงพอใจของการเป็นพันธมิตร การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และผลกระทบจากการถ่ายทอดความรู้ ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพโดยรวมของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นมาตรการที่ใช้บ่อย ให้การประเมินโดยรวมว่าพันธมิตรบรรลุเป้าหมายปัจจุบันของพันธมิตรได้ดีเพียงใด ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายเริ่มต้นหรือเป้าหมายที่เกิดขึ้นระหว่างการทำพันธมิตร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในหัวข้อวิจัยนี้อย่างละเอียด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความลึกและครอบคลุมประเด็นสำคัญและมีรายละเอียดซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกโดยเลือกใช้คำถามกึ่งโครงสร้างโดยลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมชัดเจนและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย

การสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยเตรียมการศึกษาด้านความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทเทคโนโลยี การสร้างและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร เพื่อนำมาศึกษาและคัดเลือกวิธีการวิจัยที่คล้ายคลึงกันรวมไปถึงตัวแปรที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย

- ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และการขอคำปรึกษาจากนักวิชาการและเจ้าของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็ก ในด้านการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ โดยแบ่งประเด็นตามวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้สร้างคำถาม
- แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้อง โดยต้องการให้คำถามมีการครอบคลุมตามขอบเขตของงานวิจัยตรงตามสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้มีการเรียงเรียงคำถาม เนื้อหาของคำถามให้เป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสร้างคำถามสัมภาษณ์ดังนี้ 1) การตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจและการสร้างพันธมิตร 2) คำถามที่เกี่ยวข้องกับการวัดความพึงพอใจของผู้บริหารจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 3) ความคิดเห็นต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคล 4) ความคิดเห็นต่อความไว้วางใจระดับองค์กร 5) ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรและการสร้างพันธมิตรในอนาคตต่อความไว้วางใจระดับองค์กร โดยสามารถดู ตัวอย่างคำถามตามแบบสัมภาษณ์ ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ชุดคำถามสัมภาษณ์

หัวข้อ	คำถาม
วัตถุประสงค์งานวิจัย	เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็ก กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์ในประเทศไทย
ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	ชื่อ ตำแหน่ง
ภาพรวม	1. แนะนำเบื้องต้น ว่า บริษัททำธุรกิจอะไร? 2. ปัญหาของธุรกิจ SMEs ที่พบ? 3. คุณมีความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตรหรือไม่? ถ้าเป็นเช่นนั้น ใครคือพันธมิตรของคุณ?
การสร้างพันธมิตร	4. อธิบายขั้นตอนการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ เริ่มต้น ระหว่างดำเนินการ จนถึง สิ้นสุด 5. รูปแบบพันธมิตรเป็นประเภทใด? (Non-equity alliance, Equity alliance, Joint venture) (vertical, horizontal) 6. เป้าหมายของการเป็นพันธมิตรและแรงจูงใจหลักในการสร้างพันธมิตร คืออะไร? การสร้างพันธมิตรธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาของ SMEs อย่างไร?
การวัดประสิทธิภาพของพันธมิตร	7. วัดประสิทธิภาพของการร่วมมือกับพันธมิตรอย่างไร? 8. ผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (outcome) เป็นอย่างไร?
ความไว้วางใจระดับบุคคล	9. พนักงานตำแหน่งใดบ้างที่มีส่วนร่วมกับการทำงานกับพันธมิตร? และมีหน้าที่อะไร? 10. พนักงานตำแหน่งใดจากพันธมิตรที่เราทำงานร่วมกันกับเรา? และมุมมองของคุณที่มีต่อพนักงานจากพันธมิตรเป็นอย่างไร? 11. ความไว้วางใจระดับบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร? กรุณายก เหตุการณ์ตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ชุดคำถามสัมภาษณ์ (ต่อ)

หัวข้อ	คำถาม
ความไว้วางใจระดับองค์กร	12. ถ้าหากพนักงานจากพันธมิตรที่เคยร่วมงานด้วยถูกเปลี่ยนเป็นพนักงานคนอื่นแทน จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร? 13. เวลาเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร คุณและพันธมิตรตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร? 14. คุณให้ความสำคัญความไว้วางใจระดับบุคคลหรือความไว้วางใจระดับองค์กรมากกว่ากัน? เพราะเหตุใด? 15. ความไว้วางใจระดับองค์กรส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร? และเหตุการณ์ตัวอย่าง?
ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตร	16. จากประสบการณ์การทำงานร่วมพันธมิตรในอดีต สิ่งที่คุณได้เรียนรู้คืออะไร? 17. ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตของคุณส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร อย่างไร? กรุณายกเหตุการณ์ตัวอย่าง? 18. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างพันธมิตรประสบความสำเร็จคืออะไร?
การสร้างพันธมิตรในอนาคต	19. พันธมิตรในรูปแบบใดอีกในอนาคตที่ต้องการสร้าง นอกเหนือจากรูปแบบพันธมิตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน? 20. คุณสมบัติของพันธมิตรที่บริษัทต้องการคือแบบใด?

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ เจ้าของบริษัททั้งหมด 15 คน ในกลุ่มธุรกิจผลิตซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ และการประมวลผล โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเทคนิคดังกล่าวจะเริ่มจากระบุกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการตาราง 1 หลังจากนั้นเป็นการค้นหาบริษัทผ่านช่องทางออนไลน์ดังนี้

1. ค้นหาจากผ่านช่องทาง social network โดยการหารายชื่อบริษัทผ่านช่องทาง 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

ตารางที่ 2 รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

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	เว็บท่า

รายชื่อที่รวบรวมจากทั้ง 4 แหล่งข้อมูลจะถูกคัดกรองผ่านเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่าง รายชื่อที่ผ่านขบวนการการกรองทางผู้วิจัยจะติดต่อไปขอสัมภาษณ์โดยในกรณีที่บริษัทมีข้อมูลใน LinkedIn ซึ่งเป็น social media platform ด้านการทำงานของผู้ใช้งานทั่วโลก ผู้วิจัยจะติดต่อพนักงาน ผู้บริหาร เจ้าของบริษัทโดยตรง ในเบื้องต้นเป็นการแนะนำตัวของผู้วิจัยให้ข้อมูลงานวิจัยเบื้องต้นตัวอย่างคำถามและนัดวันและเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์ ในกรณีที่ได้รายชื่อบริษัทในกรณีอื่น ๆ เริ่มต้นโดยค้นหาอีเมลและเบอร์โทรศัพท์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทส่งอีเมลแนะนำตัว จุดประสงค์การวิจัย คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ หลังจากส่งอีเมลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงทำการโทรเพื่อติดตามเรื่องการส่งอีเมลการขอสัมภาษณ์หลังจากนั้นก็รอการติดต่อกลับจากทางบริษัทโดยให้ข้อมูลติดต่อกลับทางเบอร์โทรศัพท์หรือทางอีเมลของผู้วิจัย

เนื่องจากบริษัทที่ตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มประชากรทั้งเกณฑ์ของขนาดกิจการและประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีจำนวนมาก จึงเพิ่มแนวทางการคัดกรองเพิ่มขึ้น 1. เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้บริการแก่ธุรกิจด้วยกัน 2. ต้องเคยมีประสบการณ์การสร้างพันธมิตรมาก่อนในอดีตและมีการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรอยู่ในปัจจุบัน

การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยแพลตฟอร์ม Google meet ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อ 1 บริษัท โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ แล้วเริ่มทำการสัมภาษณ์ โดยถามคำถามตามลำดับที่วางไว้แต่ก็เปิดกว้างในการถามตอบถ้ามีประเด็นอื่นนอกเหนือที่น่าสนใจ คำถามเป็นรูปแบบภาพกว้างแล้วลงลึก เนื่องจากใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจึงสามารถถามคำถามที่ลงลึกเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายรายละเอียดได้มากขึ้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็กล่าวขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่สละเวลา ทุกครั้งที่สัมภาษณ์ก็นำข้อเสนอแนะหรือข้อแนะนำมาปรับปรุงแนวทางในการถามคำถามเพื่อให้ได้คำตอบแม่นยำและละเอียดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไปของการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ 15 องค์กร องค์กรละ 1 คนตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายละเอียดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

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	Artificial Intelligence	2556	Founder
A14	Salesforce consulting	2560	Manager
A15	software as a service (SaaS)	2548	Founder

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และตีความรูปแบบ สาระสำคัญ และความหมายของชุดข้อมูลประเภท การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือเอกสาร ข้อความ ช่วยให้เข้าใจเนื้อหาได้ครอบคลุม โดยการระบุ จัดระเบียบ และตีความแก่นสาระและรูปแบบที่เกิดขึ้นของชุดข้อมูล อย่างเป็นระบบ (Krippendorff, 2018) งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การวิเคราะห์ตามแก่นสาระ (thematic analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นค้นหาสาระสำคัญในเนื้อหาของข้อความจากสัมภาษณ์ และมีการเสนอกรอบแนวความคิด จากข้อมูล โดย Miles and Huberman (1994) แนะนำขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูล (Preparing) ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องด้วยการอ่าน บทสนทนาที่ ถอดพร้อมกับฟังเทปซ้ำและผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง อ่านข้อมูล ทั้งหมดหลายครั้งเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และหาข้อมูลเพิ่มเติมในเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อประกอบการ วิเคราะห์ข้อมูล

2. การให้รหัสข้อมูล (Coding) ผู้วิจัยจัดประเภทของข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ โดยก่อนให้รหัสข้อมูล ผู้วิจัยจะอ่านข้อมูลซ้ำ ๆ จนเข้าใจหรือคุ้นเคยกับข้อมูล หลังจากนั้นเริ่มจำแนกประเภทของข้อมูลโดย การติดป้ายชื่อกำกับไว้ มีการตั้งรหัสชื่อที่ผู้วิจัยเข้าใจ ซึ่งไม่มีการตั้งรหัสล่วงหน้าแต่ได้จากการอ่านข้อมูล เป็นการลงรหัสด้วยวิธีอุปนัยที่ไม่มีการ กำหนด ชุดข้อมูลไว้ล่วงหน้าการสร้างรหัสตามคำที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อการวิจัย คำถามการวิจัยและขอบเขตของ การศึกษา (Majumdar, 2022) ในขั้นต้น การค้นหาคำสำคัญดำเนินการโดยใช้คำเช่น 'พันธมิตร' 'ความสัมพันธ์' 'ความ รับผิดชอบ' 'ผลประโยชน์' 'แรงจูงใจ' 'ความไว้วางใจ' 'ทรัพยากร' 'สื่อสาร' และอื่น ๆ ซึ่งตัวอย่างการสร้างตารางรหัสข้อมูล หลังจากการวิเคราะห์ตามแก่นสาระ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวสร้างกรอบแนวคิด การสร้างรหัสข้อมูลของการศึกษานี้แสดงใน ตารางที่ 4

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

4. การหาแก่นสาระหลักของข้อมูล (Thematizing) ผู้วิจัยสร้างแก่นสาระหลักโดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อวิจัย โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันลงในหมวดหมู่ต่าง ๆ และหากมี ข้อมูลที่เปรียบเทียบไม่ลงกลุ่มก็สร้างหมวดหมู่ใหม่ให้ข้อมูลนั้น Moustakas (1990) แนะนำให้การหาแก่นสาระเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการวิเคราะห์ข้อมูล และหาความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ โดยใช้เกณฑ์การคัดกรองแก่นสาระหลักคือ ต้องถูกกล่าวถึงโดยผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ครั้งหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดในงานวิจัยนี้คือ 7 คนเพื่อสร้างเป็นคำอธิบายนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษาของงานวิจัยนี้

ตารางที่ 4 การสร้างรหัสข้อมูล

แนวคิดทางทฤษฎี (Theoretical dimension)	แก่นสาระระดับแรก (First-order theme)	ตัวอย่างคำพูดอ้างอิง (Exemplary quotation)
ประสบการณ์ (Experience)	แบ่ง ความ รับผิดชอบ และ ผลประโยชน์ใช้ประสบการณ์สร้าง กระบวนการทำงานร่วมกันกับ พันธมิตร	“เราก็ค่อยกันว่าเรามีแบบนี้ คุณสามารถทำได้ไหม คุณพอใจที่จะทำอะไร เป็น 2 คำถามสำคัญที่เราถามนะครับ ถ้าตอบไขทั้งสอง เราก็จะส่งบริฟ จากเนื้องานให้ แล้วก็ตกลงกันเรื่องผลประโยชน์ ว่าจะแบ่งกันยังไง มันก็ จะมีไม่กี่โมเดล บางโมเดลก็บอกว่า ผมได้ (งบ) มาทั้งหมดนี้ ควรแบ่งไป เท่านี้โอเคไหม กับอีกโมเดลคือคุณคิดมากกว่าคุณอยากได้เท่าไร เดียว ผมไปบอกของผมเอง” “ก็มีการปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันในอดีต คือจะมาเป็นกฎใน การทำงานร่วมกันกับพาร์ทเนอร์ในอนาคตแทน เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ ซ้ำเดิม เช่น ผมยกตัวอย่างการที่พาร์ทเนอร์บางเจ้าไม่ยอมให้เราเจอลูกค้า นั้นเราค่อนข้างชัดเจนเลยว่าถ้าไม่เจอลูกค้า เราอาจจะไม่รับโปรเจกต์นี้หรือ ถ้าไม่ใช่เราเจอลูกค้า เราไม่รับความเสียหายของโปรเจกต์นี้ แค่นี้ มันจะเริ่ม มีบางอย่างขึ้นมาปรับใช้เป็นเรื่องของการตัดสินใจเพิ่มขึ้น”
ความเชื่อใจระหว่าง บุคคล (Interpersonal Trust)	ที่มาขององค์กรเกิดจากบุคคล ความไว้วางใจระหว่างบุคคลใน ระดับผู้บริหาร	“องค์กรคือคนนะมันไม่ใช่ตึก ถ้าเป็นบุคคลมาแล้วก็ไป แต่จริงๆ ความสัมพันธ์ตรงนี้นั้นเกิดจากคนก่อนนะ พอคนเสร็จก็ค่อยสเกลไปหา ระดับองค์กรพาร์ทเนอร์ว่ามันจะมี stakeholder (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) จะมีคนที่เขาถูก assign (มอบหมาย) ให้เข้ามาร่วมโปรเจกต์ ถ้าสำคัญคือระดับ คนก่อน” “ยังข้างบน (ระดับผู้บริหาร) トラバไตที่ซิงค์ (เข้ากันได้) เนี่ยมันไม่น่ามี ปัญหา ถ้ามีปัญหาที่สามารถคุยได้โดยตรง”
ความเชื่อใจระหว่าง องค์กร (Inter-Organizational Trust)	ความไว้วางใจระหว่างองค์กรช่วย รักษาสถานะการเป็นพันธมิตร อำนาจต่อรองต่ำกับพันธมิตรที่ใหญ่ กว่า	“ความสัมพันธ์ระดับองค์กรรู้เลยว่ามันอาจจะไม่ได้มีผลโดยตรงกับโปรเจกต์ ที่เราทำอยู่มากนัก เพราะเราก็คือแค่ทีมเล็ก ๆ ที่คุยกับทีมหลาย ๆ ทีม เขาใช้ไหมครับ ไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับโปรเจกต์แต่ว่ามันจะอยู่ยาวไปตลอด เพราะว่าเราทำความสัมพันธ์ระดับองค์กร” “สิ่งที่เราเรียนรู้ถัดมาก็คือ จังหวะของการทำธุรกิจซึ่งมันเดินไม่พร้อมกัน เหมือนเราเป็นคู่เดินกับนางงามจักรวาล เราเป็นคนเล็ก ๆ เราฟังเขาจะ เดินเร็วเดินช้า เขาเป็นคนกำหนดเกมอยู่บ่อยครั้ง ในขณะที่จริง ๆ มันเป็นเรื่องสำคัญของเราแต่มันเป็นเรื่องเล็กสำหรับเขา เขาไม่เดินตามเราเนี่ยมัน ก็จะทำให้เราต้องสร้างกำหนด เกมให้ได้ นั่นคือบทเรียนที่เราต้องขึ้นไปคุยกับข้างบน เอาไปใส่ไว้ใน KPI (Key Performance Indicator) ค่อย ๆ ใช้กลยุทธ์ในการทำให้โปรเจกต์ เรามีความสำคัญในองค์กรเขา ก็จะต้องทำทักษะอย่างนี้ให้ได้ครับ การทำ ความสัมพันธ์ระดับบุคคลทำให้เป็นทีมเดียวกันและก็จะเป็นเรื่องจำเป็น”

ตารางที่ 4 การสร้างรหัสข้อมูล (ต่อ)

แนวคิดทางทฤษฎี (Theoretical dimension)	แก่นสาระระดับแรก (First-order theme)	ตัวอย่างคำพูดอ้างอิง (Exemplary quotation)
ทักษะการจัดการ พันธมิตร (Alliance Capability)	พันธมิตรเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวเรียนรู้ระบบการทำงานจากพันธมิตรรักษาจุดแข็งขององค์กร	“ต้องมีการช่วยกัน คือพวกนี้มันต้องเป็นระยะยาวเพราะถ้าผูกเป็นพาร์ทเนอร์แล้วถ้ามีงานมีอะไรเกิดขึ้นปีมันจะโดยส่วนใหญ่จะทำงานด้วยกันเป็นปี”
		“อาจจะมีส่วนที่กระบวนการภายในของบริษัทที่ใหญ่เขาจะมีกระบวนการที่ดี เขามีกระบวนการที่ชัดเจน first meeting เสร็จแล้วเราต้องทำอะไรต่อ เราจะไปที่ใครต่อ มีความชัดเจนกว่า บริษัทที่ไม่มีกระบวนการ อาจจะยังงงว่าต้องส่งไปที่ใคร”
		“เขาเรียกว่าเป็น advantage (ความได้เปรียบ) อย่างของเรานี้มันเรามีบางส่วนที่เป็น corporate เยอะ ๆ property, network อะไรพวกนี้เราก็ต้องพัฒนาเอาไว้บ้าง”
ความร่วมมือ (Cooperation)	ความไว้วางใจระดับผู้บริหารช่วยให้แก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ความไว้วางใจระดับบุคคลช่วยทำให้งานราบรื่นขึ้น	“ใช่ เจอปัญหานี้บ่อยเหมือนกัน สำหรับการทำงานกับองค์กรที่บริหารแบบลำดับขั้นแต่ถ้าเป็นแบบเจ้าของกับเจ้าของเนี่ย พี่ว่ามันง่ายกว่าเยอะ แล้วก็ความเชื่อใจเราก็เกิดขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมาเป็นยังไง”
		“ความสำคัญของการดูแลระดับบุคคลเนี่ยทำเต็มที่แล้วเพราะรู้เลยว่ามันส่งผลโดยตรงกับโปรเจกต์ที่เราทำร่วมกันมาก ๆ แต่รู้ว่ามีความเสี่ยงว่าถึงเวลาคนนี้อาจจะย้ายออกจากบริษัทไป”
ความเติมเต็มทรัพยากร (Resource Complementarity)	ช่วยให้เข้าถึงทรัพยากรบุคคลทำงานกับองค์กรใหญ่ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์พันธมิตรเพิ่มความสามารถในการแข่งขันต้องการทำในสิ่งที่ทำเองไม่ได้	“เราใช้ sale team ของพันธมิตรที่เป็นบริษัทใหญ่ในการขายซอฟต์แวร์ที่เราผลิตขึ้นมา แต่ก่อนเซลล์ของบริษัทนี้ ขายแค่เฉพาะวัสดุก่อสร้าง ขายเฉพาะปูน วันนี้เซลล์วิ่งไปหาลูกค้าแล้วก็ขายซอฟต์แวร์เราไปด้วย เราได้ขานแนลเพิ่มในขณะเดียวกันก็มีความร่วมมือเรื่องการพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ ๆ ร่วมกัน”
		“เราก็คต้องการพาร์ทเนอร์ที่มีไซส์เทียบไปกว่าเรา แบบพูดตรงๆ เลย เพราะว่าเขาค่อนข้างแข็งแรง เขาเป็นที่รู้จักอยู่แล้ว การที่เราพาร์ทเนอร์เขามันก็จะช่วยดึงเราขึ้นไป”
		“ตัวอย่าง ทุนยนต์ต่างประเทศพูดกับอังกฤษได้อย่างเดียวคือขายไม่ได้ ลูกค้ายกไม่ซื้อ ผมก็เป็นคนทำให้ทุนยนต์ภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยได้ เราก็มีซอฟต์แวร์ business ครอบอีกที อันนี้ก็คือพาร์ทเนอร์ซัพพอร์ทกัน แล้วก็ขายได้จับมือกันขายได้ประมาณ 150 ตัว”
		“เราไม่สามารถเติบโตคนเดียว และไม่สามารถพัฒนาทุก feature ให้ครอบคลุมได้ เราเชื่อว่า ecosystem ของเราเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวมากๆ เราพยายามสร้าง ecosystem ตรงนี้ให้แข็งแกร่งที่สุด เราพยายามเป็นพันธมิตรกับทุก ๆ รายทุก ๆ เจ้าที่เข้ามา”

การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยต้องการให้ผู้อ่านเข้าใจถึงสิ่งปรากฏขึ้นจริงตรงกับความเป็นจริงของข้อมูลที่ที่สุด จากคำแนะนำในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล Creswell and Creswell (2017) ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลผ่านวิธีดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากหลายช่องทาง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยไปตรวจสอบเพิ่มเติมผ่านช่องทางเว็บไซต์ของบริษัทและข่าวที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบในช่วงการวิเคราะห์หรือการตีความข้อมูล โดยหากจากพบเจอประเด็นที่ยังมีความคลุมเครือจะติดต่อไปยังผู้ให้ข้อมูลอีกครั้งเพื่อขอความชัดเจนเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล
2. การอธิบายบริบทความเข้ม เป็นการอธิบายสภาวะบริบทที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด มีข้อมูลที่ช่วยให้ผู้อ่านวิจัยเข้าใจมองเห็นภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน
3. ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลในรูปแบบคลิปเสียงที่สามารถนำมาตรวจสอบซ้ำได้ถ้าหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในรายละเอียดของข้อมูล
4. สร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจก่อนการสัมภาษณ์โดยการติดต่อเข้าไปชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ รวมถึงแนะนำตัวผู้วิจัยรวมถึงสอบถามความสมัครใจ ในตอนต้นการสัมภาษณ์มีการพูดคุยเบื้องต้นเพื่อสร้างความคุ้นเคย

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการศึกษา

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร และทักษะการจัดการพันธมิตร (Alliance experience and Alliance Capability)

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร มีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพพันธมิตรทางอ้อม โดยพบว่าประสบการณ์ส่งผลในเชิงบวกต่อทักษะการจัดการพันธมิตร ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการสะสมประสบการณ์เมื่อเวลาผ่านไปจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผลกระทบเชิงบวกของประสบการณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรสามารถอธิบายได้ด้วยกลไกหลายประการ ประการแรก ประสบการณ์ช่วยให้พันธมิตรได้รับความรู้ ทักษะ และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกับพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานซ้ำ ๆ และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา พันมิตรพัฒนาความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถของกันและกัน การสะสมความรู้นี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการประสานงานกิจกรรม จัดการข้อขัดแย้ง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งท้ายที่สุดจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถของพันธมิตร (Nasr & Al-Tabbaa, 2023) ประการที่สอง ประสบการณ์เอื้อต่อการพัฒนาความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพันธมิตร เมื่อพันธมิตรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจหรือทำงานร่วมกัน จะสร้างความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งเสริมความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน (Nasr & Al-Tabbaa, 2023) ความไว้วางใจนี้ช่วยให้พันธมิตรมีส่วนร่วมในการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใสมากขึ้น แบ่งปันข้อมูลที่ละเอียดอ่อน และรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ ซึ่งนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่สูงขึ้นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในพันธมิตร Dyer (1997) ได้สำรวจบทบาทของประสบการณ์ในการสร้างพันธมิตรและความสำคัญของการเรียนรู้และการสะสมความรู้เพื่อความสำเร็จของพันธมิตร โดยเน้นย้ำว่าประสบการณ์ช่วยเพิ่มความเข้าใจของพันธมิตรเกี่ยวกับความสามารถของกันและกัน และช่วยให้รับมือกับปัญหาในการทำธุรกิจได้ดีขึ้น (Zahoor et al., 2023) สิ่งนี้สอดคล้องกับการค้นพบของผู้วิจัยเกี่ยวกับผลเชิงบวกของประสบการณ์ที่มีต่อความสามารถของพันธมิตร และผลที่ตามมาคือประสิทธิภาพของพันธมิตรเพิ่มขึ้น

จากการศึกษานี้ค้นพบว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับพันธมิตรในอดีตนั้นช่วยให้องค์กรมีทักษะการจัดการพันธมิตรได้ดียิ่งขึ้นและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

บริษัทสามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการพันธมิตรผ่านประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีต ผ่านการสร้างรูปแบบการทำงานที่เป็นกิจวัตรและประสบการณ์ในอดีต สิ่งเหล่านี้ประกอบขึ้นเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Barney, 1991) ประสบการณ์การเป็นพันธมิตรช่วยให้องค์กรต่าง ๆ มีโอกาสได้เรียนรู้ สะสมความรู้ พัฒนากิจวัตรรูปแบบการทำงานร่วมกัน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นพันธมิตร (Nasr & Al-Tabbaa, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับการผลักรายงานวิจัยที่บริษัทเทคโนโลยีที่เคยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานเหล่านั้นสร้างเป็นแนวทางการทำงานของตนซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gulati (1998) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของประสบการณ์พันธมิตรในเพิ่มความสามารถและพัฒนาประสิทธิภาพของพันธมิตร ยิ่งไปกว่านั้น Anand and Khanna (2000) ได้พิสูจน์ว่าทักษะการจัดการพันธมิตรได้รับการพัฒนาจากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรอย่างต่อเนื่องของบริษัทได้ Gulati (1998) พบว่าประสบการณ์ของพันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการยกระดับกระบวนการเรียนรู้ โดยองค์กรที่มีประสบการณ์ในการเป็นพันธมิตรมากจะเชี่ยวชาญในการจัดการความซับซ้อนของพันธมิตรได้ดี ปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของพันธมิตร

เมื่อองค์กรมีทักษะการจัดการพันธมิตรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรผ่านกลไกต่างๆ ประการแรก ทักษะการจัดการพันธมิตรที่สูงช่วยให้บริษัทสามารถรวมและใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การลดต้นทุน และการประหยัดจากขนาด การรวมทรัพยากรที่ได้รับการปรับปรุงนี้ช่วยอำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม (Al-Tabbaa et al., 2019) ประการที่สอง ทักษะการจัดการพันธมิตรช่วยให้พันธมิตรสามารถประสานงานกิจกรรมและปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การประสานงานที่มีประสิทธิภาพและการจัดแนวกิจกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดความขัดแย้ง การแก้ไขข้อพิพาท และทำให้มั่นใจถึงการทำงานร่วมกันที่ราบรื่นภายในพันธมิตร ด้วยการรวมขีดความสามารถและความพยายามระหว่างองค์กรเข้าด้วยกัน การร่วมพันธมิตรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นของการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในท้ายที่สุด (Bouncken et al., 2022; Suwannarat, 2023)

ข้อเสนอที่ 1: ประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตร สร้างทักษะการจัดการพันธมิตรให้กับองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรขนาดใหญ่ (Building strategic alliance with the large firms)

จากผลลัพธ์ของงานวิจัยชี้ให้เห็นข้อดีและข้อควรระวังที่เกี่ยวข้องกับการเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ ในแง่หนึ่ง การเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรรายใหญ่ช่วยให้พันธมิตรขนาดเล็กสามารถเข้าถึงทรัพยากร องค์ความรู้ ชื่อเสียง และโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทขนาดเล็กอาจไม่สามารถได้มาอย่างง่าย การเข้าถึงทรัพยากรนี้สามารถนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเข้าถึงตลาด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยรวมสำหรับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Denicolai et al. (2021)

ในทางกลับกัน การเป็นพันธมิตรกับคู่ค้ารายใหญ่ก็อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเป็นข้อควรระวังได้เช่นกัน ความไม่สมดุลของอำนาจและลำดับชั้นในองค์กรที่มีอยู่ในพันธมิตรเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการพึ่งพา การควบคุม และการแสวงประโยชน์จากพันธมิตรที่มีขนาดเล็กกว่าโดยพันธมิตรที่ใหญ่กว่า พันธมิตรที่ใหญ่กว่าอาจใช้อิทธิพลเหนือการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และทิศทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจผูกมัดและกำหนดความอยู่รอดระยะยาวของพันธมิตรขนาดเล็กกว่า ซึ่งการศึกษา

ของ Lavie (2006) ได้นำเสนอว่าบริษัทสามารถป้องกันปัญหาความไม่สมดุลงกล่าวได้ โดยให้เน้นที่มีเป้าหมายร่วมกันจากนั้นให้เพิ่มความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น

ข้อเสนอที่ 2: การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะการจัดการพันธมิตร และมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ความไว้วางใจระหว่างบุคคลสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร (Inter-personal trust and Cooperation)

จากผลลัพธ์ของงานวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่เน้นผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่มีต่อความร่วมมือในการทำงานร่วมกับพันธมิตร ความไว้วางใจมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมความร่วมมือ โดยเปรียบเทียบความไว้วางใจทำหน้าที่ช่วยเพิ่มความราบรื่นต่อความร่วมมือโดยลดความไม่แน่นอนและส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล สิ่งนี้สนับสนุนการค้นพบของงานวิจัยนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างพันธมิตรพันธมิตร สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ได้แก่ Doney and Cannon (1997) และ Mangus et al. (2020) ความไว้วางใจส่งเสริมต่อพฤติกรรมความร่วมมือ เช่น การแบ่งปันข้อมูล การแก้ปัญหาร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน โดยสามารถอธิบายสาเหตุที่ความไว้วางใจระหว่างบุคคลส่งผลบวกต่อความร่วมมือ ข้อที่หนึ่ง ความไว้วางใจช่วยลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่จะถูกเอาเปรียบจากการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร (McAllister, 1995) เมื่อพันธมิตรไว้วางใจซึ่งกันและกัน บริษัทพันธมิตรมีแนวโน้มที่จะมีสื่อสารกันอย่างเปิดเผย แบ่งปันความรู้ และทำงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ข้อที่สอง ความไว้วางใจช่วยเสริมความรู้สึกปลอดภัยทางความรู้สึกและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ (Edmondson, 1999) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะมีความรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และความร่วมมือนั้นส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ความร่วมมือช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานช่วยแก้ปัญหาได้รวดเร็วทำให้การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรมีความราบรื่นมากขึ้น

ข้อเสนอที่ 3: ความไว้วางใจระหว่างบุคคลสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ความไว้วางใจระหว่างองค์กร และการเติมเต็มทรัพยากร (Inter-organizational trust and Resource Complementarity)

ความไว้วางใจระหว่างองค์กรต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร ความไว้วางใจระหว่างองค์กรหมายถึงความมั่นใจ ความเชื่อ และความเต็มใจของพันธมิตรพันธมิตรที่จะพึ่งพาซึ่งกันและกันและปฏิบัติตามพันธกรณีในการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยพบว่าพันธมิตรที่มีระดับความไว้วางใจในระดับสูงระหว่างพันธมิตรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นความไว้วางใจระหว่างองค์กรมีบทบาทพื้นฐานในการสร้างและรักษาความร่วมมือกับพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จ ความไว้วางใจคือความเชื่อที่ว่าฝ่ายหนึ่งจะทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าจะมีความเปราะบางหรือความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องก็ตาม Ring and Van de Ven (1994) ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเน้นความสำคัญของความไว้วางใจในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรม เพิ่มความร่วมมือ และนำไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดี โดยงานวิจัยของ Das and Teng (2000) พบว่าระดับความไว้วางใจที่สูงขึ้นระหว่างพันธมิตรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของพันธมิตร ความไว้วางใจช่วยอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมความ

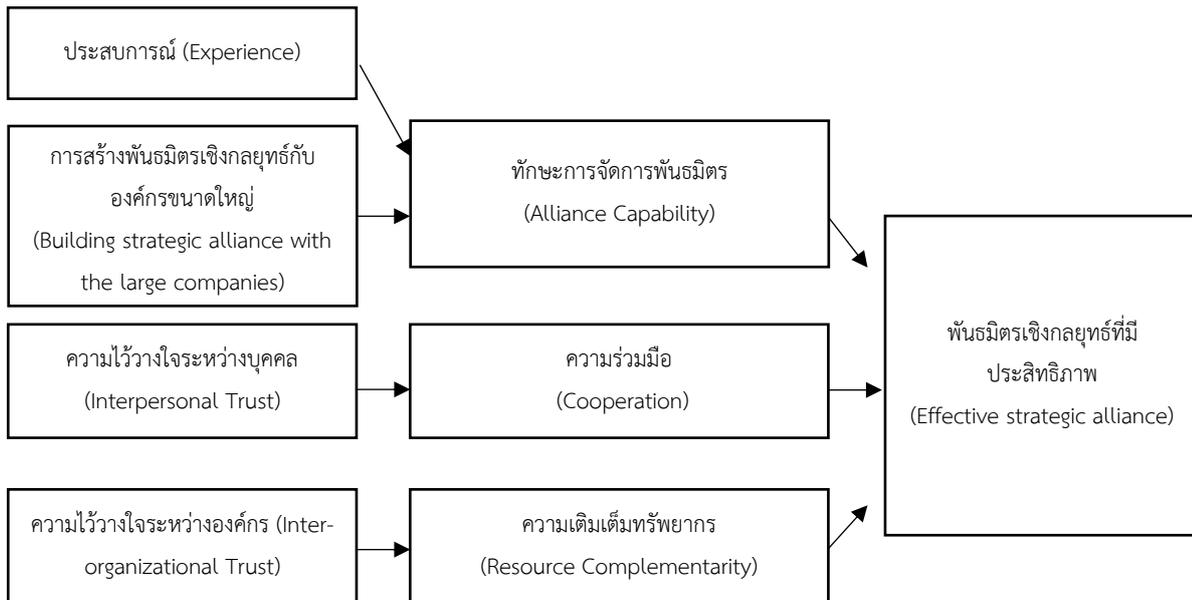
มุ่งมั่น และเพิ่มความร่วมมือ Ashnai et al. (2016) และ Mangus et al. (2020) แนะนำว่าควรสร้างทั้งความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความไว้วางใจระหว่างองค์กร การที่มีความไว้วางใจระดับบุคคลที่สูงในนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างองค์กรที่สูงขึ้นตามกัน Krishnan et al. (2006) กล่าวว่าถึงแม้ว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของพันธมิตร แต่ในระยะยาวนั้นควรสร้างความไว้วางใจระหว่างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงจากเรื่องระหว่างบุคคลโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

การเติมเต็มทรัพยากร หมายถึง การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากร ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะจากพันธมิตร มาช่วยเสริมและปรับปรุงทรัพยากรขององค์กร แนวคิดของการเติมเต็มทรัพยากรแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถมีผลลัพธ์การทำงานที่มากขึ้นได้โดยการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละฝ่ายการเสริมทรัพยากรช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากชุดทักษะ ฐานความรู้ และเครือข่ายที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมและความสามารถในการแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้น (Jin & Wang, 2021) นอกจากนี้การเสริมทรัพยากรช่วยลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของทรัพยากร ในหลายกรณี องค์กรอาจเผชิญกับข้อจำกัดในด้านทรัพยากรทางการเงิน ความเชี่ยวชาญ หรือโครงสร้างพื้นฐาน ผ่านการทำงานร่วมกัน พันธมิตรสามารถลดข้อจำกัดเหล่านี้ได้ เนื่องจากพันธมิตรสามารถแบ่งปันและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน องค์กรต่างๆ สามารถเข้าถึงโอกาสที่กว้างขึ้นรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมในตลาด (Zhu et al., 2022) นักวิจัยในอดีตได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความหลากหลายของทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lavie, 2006) นอกจากนี้ การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการเสริมทรัพยากรนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาด และความสามารถในการทำกำไร (Gulati, 1998) นอกจากนี้ Robson et al. (2019) ให้ความเห็นว่าความเติมเต็มทรัพยากรเป็นตัวส่งเสริมความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจที่สูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพันธมิตรเนื่องจากการที่เข้าถึงทรัพยากรของอีกฝ่ายได้ ในขณะเดียวกันพันธมิตรก็สามารถเข้าถึงได้ในทางเดียวกันช่วยให้ความสัมพันธ์เหนียวแน่นขึ้น ซึ่งเน้นย้ำความน่าเชื่อถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และจากงานวิจัยของ Lin et al. (2009) ระบุว่าความเติมเต็มทรัพยากรในระดับสูงกับพันธมิตรพันธมิตรจะสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการของบริษัท เมื่อพันธมิตรมีสถานะทางสังคมสูงหรือพันธมิตรมีเครือข่ายสูง

งานวิจัยนี้ขอนำเสนอแนวคิดความไว้วางใจระหว่างองค์กรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนการแก้ปัญหาร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเติมเต็มทรัพยากรส่งเสริมซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมถึงมีการแบ่งปันและเข้าถึงทรัพยากร องค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในความร่วมมือระยะยาว เนื่องจากรู้สึกมั่นใจว่าผลประโยชน์ขององค์กรจะได้รับการคุ้มครองคือลดการเกิดพฤติกรรมฉ้อโกงโอกาส และความพยายามในการทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

ข้อเสนอที่ 4: ความไว้วางใจระหว่างองค์กรสร้างการเติมเต็มทรัพยากร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลบทสัมภาษณ์เชิงลึก ของกลุ่มตัวอย่างบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและเล็กในประเทศไทย จำนวน 15 บริษัท สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญดังกล่าวสร้างตัวแปรขึ้นกลาง ได้แก่ ทักษะการจัดการพันธมิตร ความร่วมมือ และความเติมเต็มทรัพยากร ทำให้เกิดผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพิจารณาความท้าทายและเงื่อนไขเฉพาะที่พันธมิตรพันธมิตรต้องเผชิญเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้ การศึกษาของผู้วิจัยยังทำการสำรวจการสร้างพันธมิตรในบริษัทเทคโนโลยีในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เป็นหลัก ซึ่งช่วยขยายขอบเขตไปยังอุตสาหกรรมใหม่โดยเฉพาะในประเทศไทย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาอภิปรายเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก ผู้ประกอบการในธุรกิจด้านเทคโนโลยีควรเริ่มพันธมิตรโดยการทำงานร่วมกันจากโครงการขนาดเล็ก จากการศึกษาพบว่าในบริบททางธุรกิจความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญในทุกปฏิสัมพันธ์เชิงธุรกิจ เช่น การซื้อขายระหว่างกัน การรับจ้างช่วง และร่วมไปถึงการเป็นพันธมิตรธุรกิจ อันเนื่องมาจากความกลัวที่จะถูกฉวยโอกาสและความไม่มั่นใจในความสามารถของพันธมิตร ถ้าองค์กรมีความจำเป็นต้องการสร้างพันธมิตรแต่กลัวที่จะถูกฉวยโอกาสและไม่แน่ใจในความสามารถของอีกฝ่าย การร่วมทำงานร่วมกันในโครงการขนาดเล็กสามารถช่วยให้เข้าใจพันธมิตรเพิ่มขึ้นและสามารถช่วยประเมินว่าจะเป็นพันธมิตรหรือไม่ ในกรณีที่เมื่อประเมินแล้วพันธมิตรไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายหรือมีพฤติกรรมที่ไม่น่าไว้วางใจก็สามารถยุติความสัมพันธ์ได้โดยไม่มีศูนย์เสียหายมากนัก การร่วมมือจากโครงการเล็ก ๆ ในช่วยเพิ่มโอกาสที่บริษัทจะเจอพันธมิตรหลักที่ตรงความต้องการและทุกครั้งที่มีการสร้างพันธมิตรควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากถึงแม้ว่าการคัดเลือกการเป็นพันธมิตรจะช่วยคัดกรองพันธมิตรได้บางส่วน ในขณะเดียวกันที่การรักษาสถานะการเป็นพันธมิตร ซึ่งโดยธรรมชาติของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดการมีสัญญาเป็นลายลักษณ์ช่วยให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายชัดเจน

ประการต่อมา ร่วมงานกับบริษัทขนาดใหญ่จะสามารถช่วยเรียนรู้ระบบการทำงานได้เร็วยิ่งขึ้นจากผลการศึกษา ประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตมีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการจัดการพันธมิตรเนื่องจากการเรียนรู้การทำงานร่วมกันกับพันธมิตรในอดีตช่วยให้ผู้ทำงานสามารถเข้าใจการทำงานทั้งมิติของการทำงานเชิงทักษะ

เฉพาะทางและการทำงานด้านความสัมพันธ์ การเรียนรู้จากข้อดีที่ประสบความสำเร็จช่วยให้บริษัทมีแนวโน้มที่สร้างพันธมิตรเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลลัพธ์เป็นที่พอใจและมีประสบการณ์มากเพียงพอในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นอีกครั้งขณะเดียวกันความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และมีความเข้มข้นในการคัดกรองพันธมิตรเพิ่มขึ้น รวมถึงสร้างกฎเกณฑ์แนวทางการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขึ้นซ้ำในอนาคต การสร้างพันธมิตรกับองค์กรขนาดใหญ่มีส่วนช่วยในการความสามารถในการจัดการพันธมิตรเนื่องจากองค์กรใหญ่มีรูปแบบการทำงานเป็นระบบระเบียบแบบแผนชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากบริษัทขนาดเล็ก การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจนนั้นช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดการล้มเหลว ฉะนั้นการทำงานร่วมกันกับองค์กรใหญ่ช่วยให้องค์กรขนาดเล็กเรียนรู้รูปแบบการทำงานเป็นระบบแบบแผนได้ดียิ่งขึ้น

การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพันธมิตรจากผลการศึกษา พบว่า ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ โดยเฉพาะในบริบทสังคมและธุรกิจในประเทศไทยที่ต้องพึ่งพาอาศัยความสัมพันธ์ เครือข่ายเพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างเช่น ลูกค้า เงินทุน การสนับสนุน พันธมิตรธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ในระดับผู้บริหารนั้นช่วยให้การร่วมมือทางธุรกิจราบรื่นขึ้นในความสัมพันธ์รูปแบบพันธมิตร เนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถหาข้อยุติได้ง่ายโดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารธุรกิจในประเทศไทยเป็นรูปแบบบริหารแบบบนลงล่างหรือสั่งงานมาเป็นลำดับ ๆ จากตำแหน่งที่สูงกว่าลงไปที่ต่ำกว่าเรื่อย ๆ การที่มีปัญหาเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการสามารถหาข้อยุติได้โดยง่ายถ้าผู้บริหารสามารถพูดคุยได้โดยตรง ยิ่งไปกว่านั้นการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความไว้วางใจระดับองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันข้อมูลได้ดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ประการสุดท้าย การสร้างความไว้วางใจทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรจากการศึกษาพบว่าความไว้วางใจส่งผลต่อการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรถึงแม้ว่าความไว้วางใจระดับบุคคลจะมีความสำคัญสูงเพราะเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ ขณะเดียวกันความไว้วางใจระดับองค์กรก็มีส่วนสำคัญโดยเฉพาะการเป็นพันธมิตรกับองค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่มีโครงสร้างบริษัทและลำดับชั้นการบริหารที่เยอะและซับซ้อน ทำให้มีการเปลี่ยนตำแหน่ง โยกย้ายพนักงานที่ทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทำให้มีการส่งต่องานกันเป็นทอด ๆ ภายในองค์กรใหญ่ผ่านผู้รับผิดชอบที่สลับเปลี่ยนกันการเป็นพันธมิตรกับองค์กรใหญ่การสร้างชื่อเสียงจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากพนักงานจากฝั่งพันธมิตรไม่ได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันในอดีต องค์กรขนาดเล็กที่มีชื่อเสียงที่ดีจากการรักษาสัญญาคือ ทำงานมีมาตรฐาน ทำให้พนักงานที่มาดูแลแทนมีมุมมองในแง่บวกกับองค์กรขนาดเล็กซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันในอนาคตมีแนวโน้มที่จะราบรื่น รวมถึงเมื่อความไว้วางใจในระดับองค์กรมีสูงนั้นบริษัทขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะเข้าถึงทรัพยากรบุคคล เงินทุน เทคโนโลยี ช่องทางจัดจำหน่ายหรือภาพลักษณ์ขององค์กรใหญ่มากขึ้น ซึ่งช่วยปิดข้อด้อยขององค์กรขนาดเล็กที่ขาดการเข้าถึงทรัพยากร ช่วยให้องค์กรขนาดเล็กเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยนี้ ได้เสนอแนวคิดปัจจัยสำคัญในการสร้างการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการร่วมพันธมิตรในอดีต ความไว้วางใจระหว่างบุคคล และความไว้วางใจระหว่างองค์กร เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนการแก้ปัญหาาร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเต็มเต็มทรัพยากรส่งเสริมซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมถึงมีการแบ่งปันและเข้าถึงทรัพยากร องค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในความร่วมมือระยะยาว เนื่องจากรู้สึกมั่นใจว่าผลประโยชน์ขององค์กรจะได้รับการคุ้มครองคือลดการเกิดพฤติกรรมก่อกวนโอกาส และความพยายามในการทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งผลการศึกษาเป็นแนวทางสำหรับเจ้าของบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ขององค์กรด้านเทคโนโลยี หรือองค์กรที่ต้องการสร้างพันธมิตรกับบริษัทเทคโนโลยี สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านทางความร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้ในอนาคต

ข้อจำกัดของงานวิจัยและงานวิจัยในอนาคต

แม้ว่าการศึกษาของผู้วิจัยจะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ ความไว้วางใจ และการวัดประสิทธิภาพของพันธมิตรโดยใช้การประเมินความสำเร็จของพันธมิตร แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการ ประการแรก การศึกษานี้ใช้ข้อมูลที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ซึ่งอาจนำมาซึ่งอคติหรือข้อจำกัดในการพิสูจน์สมมุติฐาน การวิจัยในอนาคตอาจใช้การทำแบบสอบถามและการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative analysis) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเพื่อรวมแหล่งข้อมูลหลายแหล่งเพื่อเพิ่มความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ประการต่อมา การศึกษามุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมเฉพาะซึ่งก็คืออุตสาหกรรมเทคโนโลยี ซึ่งอาจจำกัดผลการวิจัย การวิจัยในอนาคตควรมีเป้าหมายที่จะทำซ้ำการศึกษาในอุตสาหกรรมและประเภทของพันธมิตรที่อื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของประสิทธิภาพ การวิจัยในอนาคตอาจเจาะลึกลงไปถึงการทำความเข้าใจมิติและองค์ประกอบเฉพาะของทักษะการจัดการพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ การวิจัยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะบริษัทเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างไรก็ตามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่เติบโตและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจจะมีแนวโน้มที่มีกิจกรรมทางด้านพันธมิตรธุรกิจมากกว่าบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมถึงบริษัทเทคโนโลยีจากต่างประเทศที่มาเปิดบริษัทในประเทศไทย มีการสร้างพันธมิตรธุรกิจ งานวิจัยในอนาคตนักวิจัยควรศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ประการต่อมา การศึกษาในอนาคตควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น ปัจจัยด้านจิตวิทยาทางสังคมศาสตร์ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ที่ตระหว่างคู่ค้า ปัจจัยด้านทักษะการจัดการพันธมิตรของบริษัทขนาดใหญ่ การลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน รวมถึงการวัดผลจากการร่วมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านความพึงพอใจของผู้บริหาร ด้านผลประกอบการทางการเงิน และราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & Khan, Z. (2019). Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. *Journal of Business Research*, 101, 268-284.
- Amazon Web Services. (2023). *What Is SaaS (Software as a Service)?*. 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.
- 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.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Gudergan, S. (2022). Alliance management and innovation under uncertainty. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 540-563.

- 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.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.
- 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.
- 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. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Emami, A., Welsh, D. H. B., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 637-662.
- 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), 870-883.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of business ethics*, 80(1), 121-128.

- Jin, J. L., & Wang, L. (2021). Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance. *Journal of Business Research*, 130, 232-246.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). 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.
- Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic management journal*, 30(9), 921-940.
- Majumdar, A. (2022). Thematic Analysis in Qualitative Research. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Innovative Research Methodologies and Utilization Across Multiple Disciplines* (pp. 604-622). IGI Global.
- Mangus, S. M., Jones, E., Folse, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of marketing science*, 48, 1138-1155.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic research: Design, methodology, and applications*. Sage Publications.
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Kongsamutr, N., Muenjohn, P., Montague, A., & Suzumura, Y. (2021). Comparing perceptions of leadership, innovation and performance in Asian SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 27(4), 513-527.
- Nasr, A., & Al-Tabbaa, O. (2023). On the role and nature of alliance management capability in family business: Empirical evidence from a developing market. *Thunderbird International Business Review*, 65(2), 237-252.

- 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.
- Prabhudesai, R., Pangarkar, N., & Prasad, C. V. V. S. N. V. (2022). Resource type and SME alliance formation: the contingent role of perceived environmental uncertainty. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29*(7), 1071-1088.
- 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.
- Suwannarat, P. (2023). The moderating role of trust in influencing the effectiveness of export incentives of exporters in the ASEAN. *Journal of Asia Business Studies, 17*(2), 279-307.
- Stanczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu, K., Nadolny, M., & Kuzminski, L. (2022). Trust and Commitment in the Inter-Organizational Relationship Life Cycle. *problemy zarzadzania-management issues, 20*(3(97)), 68-94.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision, 43*(1), 123-148.
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology, 114*, 77-91.
- Wang, P., Jiang, X., & Dong, M. C. (2021). 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.
- Wong, A., Holmes, S., & Schaper, M. T. (2018). How do small business owners actually make their financial decisions? Understanding SME financial behaviour using a case-based approach. *Small Enterprise Research, 25*(1), 36-51.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business School Press.

Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2023). R&D alliances and SMEs post-entry internationalization speed: The impact of alliance management capability and co-innovation ambidexterity. *Global Strategy Journal, 13*(2), 315-348.

Zhu, G., Sai, F., & Qin, Z. (2022). How technological relatedness influences inter-firm collaborative performance: an empirical study on 5 high-tech fields of scientific and technological achievements. *European Journal of Innovation Management, 27*(5), 1496-1520.