

พันธมิตรทางธุรกิจ: องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร

BUSINESS ALLIANCE: ELEMENTS OF BUILDING ALLIANCES, ALLIANCE LEARNING PROCESS, AND ALLIANCES PERFORMANCE

รัตนา สีดี้

Rattana Seedee

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage

บทคัดย่อ

ในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจมีความสนใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันมากขึ้น ด้วยความหวังว่าจะทำให้ธุรกิจมีสมรรถนะและประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจก็เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันทรัพยากร และความสามารถระหว่างธุรกิจในการที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจมีองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรให้คงอยู่ไว้ได้และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) ความผูกพัน 3) ความร่วมมือ 4) ประสบการณ์ด้านพันธมิตร และ 5) หน้าที่ด้านพันธมิตร นอกจากนี้การที่จะทำให้การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จมากขึ้น ธุรกิจต้องมีการจัดการกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการเป็นพันธมิตรไปใช้ในการพัฒนาความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: พันธมิตรทางธุรกิจ องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร

Abstract

For many years that the businesses have expressed more interests to collaborate a business alliance with others as they hope that this collaboration will enhance their competency and bring more success to the business. The reason of using strategic alliances is to share or exchange resources and a capability to develop its product and service with the aim to improve its competitive advantage. Building business alliances will require importance elements which will

allow business to be built and the business relation to be lasted among the alliances as well as to create efficiency in management. The elements are 1) Trust 2) Relationship 3) Cooperation 4) Alliances experience 5) Roles of the Alliances. Aside from the elements, to become more successful on Business Alliances, the business needs to manage the alliance learning process. This will bring knowledge received from Alliance to develop its own knowledge or the knowledge management and will create the competitive advantage to the organization.

Keywords: Business Alliance, Elements of Building Alliances, Alliance Learning Process, Alliances Performance

บทนำ

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เนื่องจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันทรัพยากร และความสามารถระหว่างธุรกิจเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกันก่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมีศักยภาพทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น นักวิชาการหลายท่านที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ พบว่า การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นเป็นการสร้างคุณค่าจากความร่วมมือระหว่างพันธมิตร มีผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งจากการใช้กลยุทธ์นี้ (Anand & Khanna, 2000; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999; Kale, Dyer & Singh, 2002)

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ในการสร้างกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของ Wong, Tjosvold & Zhang (2005) พบว่า องค์การใช้ประโยชน์ในการสร้างกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านต้นทุน โดยมีสิ่งที่องค์การยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด คือ การเรียกร้องในด้านความต้องการที่จะเข้าเป็นหุ้นส่วนที่จะทำให้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว และเป็นการเรียนรู้ด้านการพัฒนาและรูปแบบ

ของกลยุทธ์ต่างๆ ที่ยังคงความเป็นพันธมิตรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการร่วมแรงร่วมใจและการแข่งขันไปสู่เป้าหมายที่ใช้ลักษณะของการพึ่งพาอาศัยกัน การมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพที่ยาวนานระหว่างคู่พันธมิตร (Kingshott, 2006) และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ได้

อย่างไรก็ตาม ยังมีมุมมองของนักวิชาการที่มองว่าการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ยังมีปัจจัยหรือองค์ประกอบอีกหลายประการที่ต้องสร้างความเข้าใจเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ ในเนื้อหาของบทความนี้จะทบทวนวรรณกรรมและนำมาอธิบายสรุปถึงลักษณะพื้นฐานของพันธมิตรทางธุรกิจ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร โดยหวังว่าบทความนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ และเป็นหลักฐานเชิงวิชาการสำหรับนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาการจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ

ลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจ

พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ความร่วมมือและกระบวนการในการจัดการความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรที่นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดการกับทรัพยากรและความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถเพิ่มเติมเพื่อปูพื้นฐานนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง โดยทั่วไปพันธมิตรทางธุรกิจมีลักษณะดังนี้ (Ireland, Hoskinsson & Hitt, 2013: 235-238)

1. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement Alliance) เป็นความร่วมมือระหว่างธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไป โดยทำข้อตกลงสัญญาร่วมกันในการที่จะแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ความสามารถบางอย่างเพื่อที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยการทำพันธมิตรแบบนี้มีมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนเทคนิคการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนาาร่วมกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดส่งสินค้า และการจัดซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าร่วมกันเพื่อให้เกิดการลดต้นทุน เป็นต้น แต่การทำพันธมิตรลักษณะนี้จะมีความผูกพันระหว่างธุรกิจค่อนข้างน้อย เนื่องจากธุรกิจดำเนินการอย่างอิสระไม่ขึ้นต่อกัน จะมีความร่วมมือกันเฉพาะประเด็นที่ได้มีการตกลงกันไว้ในสัญญาเท่านั้น

2. พันธมิตรแบบเข้ามถือหุ้นระหว่างกัน (Equity Alliance) คือ ลักษณะความร่วมมือระหว่างธุรกิจในรูปแบบของการร่วมลงทุน โดยการรวมสินทรัพย์ที่เป็นรูปธรรม (Tangible Assets) จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ และเงินทุน และสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม (Intangible Assets) จับต้องไม่ได้แต่ธุรกิจเป็นเจ้าของ เช่น ชื่อเสียงของแบรนด์ เครื่องหมายการค้า ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งจะ使得แต่ละธุรกิจมีสิทธิในการเป็นเจ้าของธุรกิจใหม่ที่สร้างขึ้น และสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี การเงิน และการจัดซื้อ เป็นต้น วิธีนี้

จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าการเซ็นสัญญา เนื่องจากมีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

3. พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture Alliance) คือ การที่ธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไป ตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งธุรกิจใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว ลักษณะของพันธมิตรแบบร่วมทุนจะแตกต่างจากพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคู่พันธมิตร และการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของพันธมิตรร่วมทุนอย่างชัดเจน ความร่วมมือลักษณะนี้นั้นกลยุทธ์การบริหารและการดำเนินงานร่วมกันเมื่อธุรกิจต้องการที่จะรวมทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจกับคู่พันธมิตร เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างจากเดิม หรือเมื่อต้องการเข้าไปแข่งขันในตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง

ความสำคัญและองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร

การแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน พันธมิตรทางธุรกิจถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ต้องการขยายขอบข่ายการทำงาน การขยายตัวออกไปในตลาดใหม่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิต และการดำเนินงานเพื่อรุกไปในอุตสาหกรรมใหม่ๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้น นอกจากนี้ ยังอาจจะต้องใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างมากอีกด้วย หากจะต้องมีการพัฒนาและขยายขอบข่ายการดำเนินงานเองทั้งหมด ดังนั้น การเข้าร่วมมือของหลายๆ หน่วยธุรกิจ จึงเป็นทางออกที่ดีในแง่ที่ช่วยทำให้แต่ละองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมพันธมิตรโดยรวม

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจที่จะทำความเข้าใจปัจจัยที่สามารถอธิบายได้ว่า ธุรกิจสร้างสมรรถนะด้านพันธมิตร และประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์

พันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างไร ซึ่งผลงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรที่สำคัญ คือ การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร (Alliance Experience) (Anand & Khanna, 2000; Simonin, 1997) และการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร (Alliance Function) (Draulans, deMan & Volberda, 2003; Dyer, Kale, & Singh, 2001; Kale, Dyer & Singh, 2002) สามารถช่วยให้ธุรกิจพัฒนาความสามารถด้านพันธมิตร และประสบความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนี้ข้อคิดเห็นของนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรยังชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจ (Trust) ความผูกพัน (Commitment) (Cullen & Johnson, 2000; Kingshott, 2006; Mehta et al., 2006; Rahatullah, 2014) และความร่วมมือ (Cooperation) ของคู่พันธมิตร (Mehta et al., 2006; Mohr & Spekman, 1994; Wong, Tjosvold & Zhang, 2005) เป็นองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรที่สำคัญ และสามารถก่อให้เกิดความสำเร็จจากการร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจ

งานวิจัยที่กล่าวมา ได้ศึกษาองค์ประกอบในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรหรือคู่ค้า ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละปัจจัยที่นักวิจัยแต่ละท่านให้ความสำคัญ ตัวอย่างเช่น Mohr & Spekman (1994) ได้ศึกษาคุณลักษณะสำคัญของผลสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วน พบว่า ความไว้วางใจ ความผูกพัน และการให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และยอดขายของบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนกัน เช่นเดียวกันกับ Kingshott (2006) ได้ศึกษาผลกระทบของความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ขายวัตถุดิบกับผู้ซื้อ พบว่า แนวคิดในการมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์อันได้แก่ ความไว้วางใจและความผูกพันเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ในขณะที่ Kale, Dyer & Singh (2002) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้าง และประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้น

ศึกษา 2 ปัจจัย คือ ประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร และการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร ผลการวิจัยของพวกเขาพบว่า บริษัทที่มีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร และทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรมีอัตราการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรในระดับสูง จะเห็นได้ว่าในการดำเนินงานสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จจากการมีคู่พันธมิตร จากการศึกษาของนักวิชาการที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรให้ประสบความสำเร็จสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ดังมีรายละเอียดที่อธิบายเพิ่มเติมต่อไปนี้

ความไว้วางใจ

ประเด็นความไว้วางใจ (Trust) มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกที่ทำงานร่วมกันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยมีที่มาจากความร่วมมือระหว่างกันเป็นพื้นฐาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจ คือความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน (Davis, et al., 2000)

ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งใน 5 ปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ (Belief) การตัดสินใจ (Decision) และการกระทำ (Action) (Dietz, Hartog & Deanne, 2006) ซึ่งความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน และสามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจ คือความเชื่อใจที่มีต่อกัน สามารถเชื่อคำพูดหรือสัญญา

ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพันธมิตรในการดำเนินงานร่วมกัน องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะพยายามสร้างความสำเร็จจากการร่วมมือกันมากกว่าผลสัมฤทธิ์อื่นที่เกิดจากการปฏิบัติตามความสนใจส่วนตัว โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ยอมรับและกล้าที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทของตน เพื่อให้ระบบการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้สามารถใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของตนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

หากองค์กรต้องการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายทางธุรกิจ สิ่งที่ต้องคำนึงต้องมุ่งเน้นสร้างให้เกิดขึ้น คือ ความตั้งใจและความเชื่อมั่นในซึ่งกันและกัน ที่ได้ปราศจากความไว้วางใจของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน จะทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมาก กว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทาง และเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ ซึ่งยังผลให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่างๆ ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

ความผูกพัน

ความผูกพัน (Commitment) ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรสามารถอธิบายได้ 3 มิติ (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995) คือ 1) มิติของปัจจัยนำเข้า (Input Dimension) เป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงการยืนยันการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีความสนใจต่อการสร้างความสัมพันธ์ และแสดงออกมาให้เห็นถึงสิ่งที่มีมากกว่าที่สัญญา 2) มิติด้านเจตคติ (Attitudinal Dimension) เป็นความตั้งใจที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์ในระยะยาวของคู่สัญญา 3) มิติของกาลเวลา (Temporal Dimension) เป็นข้อกำหนดเรื่องเวลาในการเป็นเครือข่ายหรือคู่สัญญาระหว่างกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ความผูกพัน หมายถึง ความผูกพันระหว่างองค์กรที่เป็นคู่พันธมิตร เป็นการแสดงให้เห็นถึง

ความตั้งใจในการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยคู่ค้าหรือคู่พันธมิตรทางธุรกิจที่มีความพยายามที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์และแสดงออกมาให้เห็นถึงสิ่งที่มีมากกว่าที่สัญญา เพื่อที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างควมผูกพันของคู่พันธมิตรต้องการสิ่งนำเข้าที่เป็นทัศนคติที่ดีของทั้งคู่ เพื่อความมั่นคงที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งผลที่จะตามมาก็คือ ความผูกพันระหว่างทั้งสองฝ่ายที่นำไปสู่การให้ความร่วมมือที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้นการมีระดับของความผูกพันที่สูง จะสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรตนเองและเป้าหมายในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร โดยปราศจากพฤติกรรมการฉกฉวยโอกาสระหว่างกัน (Mehta et al., 2006)

ความร่วมมือ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดที่เกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) ในหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น นักวิชาการทางด้านพฤติกรรม มองว่าการร่วมมือก็คือการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร (Aiken & Hague, 1968) และการบรรลุความสำเร็จร่วมกัน (Schermerhorn, 1975) ในขณะที่ Stern & Reve (1980) ให้ความหมายของความร่วมมือว่าเป็นการร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายโดยรวมที่มีร่วมกันของคู่พันธมิตร ในทำนองเดียวกันกับ Anderson & Narus (1990) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือว่า คือการที่ผู้ร่วมงานมีการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าโครงสร้างของความร่วมมือเป็นการแบ่งปันองค์ประกอบระหว่างกันของสองฝ่าย คือ 1) ความร่วมมือต้องการความสัมพันธ์ระหว่างกันตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป 2) พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความสมัครใจ 3) ความร่วมมือเกิดขึ้นจากความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละฝ่ายและเป้าหมายที่มีร่วมกัน

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความร่วมมือ คือ การพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การและเป้าหมายโดยรวมที่มีร่วมกันของกลุ่มพันธมิตร จากการที่สภาพแวดล้อมมีความผันผวนหรือความไม่แน่นอน ดังนั้น การที่องค์การจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องประกอบไปด้วยความร่วมมือที่ดี หากปราศจากความร่วมมือกระบวนการที่กระทำในขณะนั้นจะล้มเหลว การผลิตสินค้าและบริการอาจหยุดชะงัก และผลสำเร็จที่มีร่วมกันจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อคู่ค้าหรือคู่พันธมิตรทางธุรกิจ

การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร

การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร (Alliance Experience) หรือการเรียนรู้จากการกระทำ คือ บทเรียนที่ได้รับหรือความรู้ความชำนาญที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในอดีตขององค์การ (Heimeriks & Duyster, 2007) ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาได้พบว่า การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตรขององค์การมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ เพราะมีความเป็นไปได้ที่จะมีการส่งผ่านความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ที่มีก่อนหน้านี้ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติการทางด้านพันธมิตรของธุรกิจได้ (Anand & Khanna, 2000; Simonin, 1997) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการที่องค์การยังมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตรทางธุรกิจสูง ยิ่งทำให้องค์การใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาทางด้านพันธมิตรน้อยลง เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นปัญหาที่มีแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ดังนั้นจึงทำให้องค์การมีการบริหารจัดการการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร

การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร (Alliance Function) เป็นการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

พันธมิตรทางธุรกิจภายในองค์การ ที่สามารถสนับสนุนให้ความสามารถขององค์การมุ่งไปสู่การได้รับผลตอบแทนในระดับสูงจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้หลายแนวทาง (Kale et al., 2002) เช่น การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรทางธุรกิจสามารถเป็นประเด็นหลักในการเรียนรู้และเป็นการใช้ประโยชน์จากบทเรียนที่ผ่านมา และการสร้างพันธมิตรที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ขององค์การในด้านการจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนี้การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรสามารถที่จะทำให้เกิดความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ ผ่านโปรแกรมการอบรมและการสร้างเครือข่ายภายในของผู้จัดการด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งผลงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรสามารถช่วยให้ธุรกิจพัฒนาความสามารถด้านพันธมิตร และประสบความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ (Draulans et al., 2003; Dyer, Kale & Singh, 2001; Kale, Dyer & Singh, 2002)

กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนแนวคิด มุมมอง และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้ใช้ความรู้ได้รับความรู้ในเวลาที่ต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (Davidson & Voss, 2002) ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดของ Kale & Singh (2007) เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance learning Process) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ชัดเจน (Knowledge Articulation) เป็นการค้นหาความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจว่าคืออะไร การจัดทำรายงานการบันทึก และการเก็บรักษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจ

2. การประมวลผลความรู้ (Knowledge Codification) คือ การนำเนื้อหาความรู้จากคู่พันธมิตรทางธุรกิจมาวิเคราะห์ตรวจสอบ แบ่งประเภทความรู้ ปรับปรุงเนื้อหา และจัดทำเป็นรูปแบบของข้อมูลที่สะดวกในการป้อนเข้าสู่ระบบ สะดวกต่อการใช้งานและการค้นหา

3. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ ซึ่งความรู้ อาจจัดเก็บเป็นรูปแบบง่ายๆ หรือทำเป็นฐานความรู้ IT โดยผู้บริหารของธุรกิจควรมีการทำงานร่วมกันเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และมีส่วนร่วมในการสนับสนุน สร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ และจัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากพันธมิตรจากผู้รู้ผู้ใช้ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดให้มีระบบสอนงานแบบ พี่เลี้ยง การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดสายด่วนผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

4. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Internalization) คือ เมื่อความรู้ที่ได้รับจากพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่กลับมาให้องค์กร องค์กรจะมีวิธีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อย่างไร เพื่อให้เกิดการนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ประโยชน์ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ที่หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเป็น กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน พันธมิตรทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรนั้น นอกจากจะต้องมี ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการสร้างพันธมิตรแล้ว บริษัทต้องมีกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรที่ดีด้วย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับจาก คู่พันธมิตรมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานด้านพันธมิตรให้ดีขึ้น (Kale & Singh, 2007)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร

การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบันทำให้ ธุรกิจต่างๆ ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ จึงทำให้ผู้ประกอบการ หันมาสนใจเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพเพื่อให้ธุรกิจของตนเองสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ซึ่งศักยภาพ ทางการแข่งขันคือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มุ่งเน้น ให้ความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการผลิตสินค้า และบริการที่รับผิดชอบต่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมุ่งเน้นให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด คุ่มค่า กับการลงทุน โดยการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขององค์กรไม่จำเป็นจะต้องวัดจากผลการดำเนินงาน ด้านผลกำไรเพียงอย่างเดียว เพราะการวัดประสิทธิภาพ การดำเนินงานจากผลกำไรอย่างเดียวไม่ได้เป็นสิ่งสะท้อน ความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

ดังนั้น ในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องมีการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคู่พันธมิตรเพื่อมุ่งหวัง ที่จะแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ให้สูงขึ้น สามารถใช้การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านพันธมิตรที่ผสมผสานในภาพรวมของความสำเร็จ ของการจัดการหรือการดำเนินงานด้านพันธมิตรของ องค์กร โดยมองในด้านการประเมินที่หลากหลายมิติ ของผู้จัดการหรือผู้ที่รับผิดชอบด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น เนื้อหาที่เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างพันธมิตรในภาพรวม หรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของการที่เข้าร่วม พันธมิตร เป็นต้น (Saxton, 1997; Child & Yan, 1999)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการ สร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ และ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร

การศึกษาการดำเนินงานด้านพันธมิตรของ นักวิชาการหลายท่านในช่วงที่ผ่านมา ให้ความสนใจที่จะ ทำความเข้าใจปัจจัยที่สามารถอธิบายได้ว่า ธุรกิจสร้าง สมรรถนะด้านพันธมิตรและประสบความสำเร็จจากการ ใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างไร ซึ่งผลการวิจัย โดยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า การที่บริษัทมีประสบการณ์

ทางด้านพันธมิตรสูง ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรสูงขึ้นด้วย (Anand & Khanna, 2000; Barkema et al., 1997; Lyles, 1988; Simonin, 1997) ในขณะที่ผลจากงานวิจัยของ Kale & Singh (2007) ไม่พบว่า การมีประสบการณ์ด้านพันธมิตรมีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตร แต่พวกเขาค้นพบว่า การมีประสบการณ์ด้านพันธมิตรจะมีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรผ่านหน้าที่ด้านพันธมิตรและกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรตามลำดับ ทั้งนี้ Kale & Singh (2007) ได้ชี้แนะว่า ควรจะมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ด้านพันธมิตรกับการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรอีกครั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่ชัดเจน

งานวิจัยที่เคยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรกับการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรค้นพบว่า การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตร หรืออาจกล่าวได้ว่าการที่บริษัทจะมีความสามารถในการเป็นพันธมิตรและประสบความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรได้นั้น บริษัทต้องมีการทุ่มเทให้กับการทำงานที่ด้านพันธมิตรอย่างเต็มที่ (Draulans, deMan & Volberda, 2003; Kale, Dyer & Singh, 2002; Dyer, Kale & Singh, 2001) ประกอบกับ Mehta et al. (2006) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือของคู่พันธมิตรสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จจากการร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิจัยกลุ่มหนึ่ง (Gulati, 1999; Hoang & Rothaermel, 2005; Kale, Dyer & Singh, 2002) ที่แนะนำว่า ในการทำวิจัยเพื่อขยายความรู้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการร่วมมือของพันธมิตร ควรที่จะทำการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยด้านอื่นๆ ที่อาจจะเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรด้วย

ในอีกด้านหนึ่ง งานวิจัยของ Kale & Singh (2007) ได้ค้นพบว่า กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ

(Alliance Learning Process) ที่ประกอบด้วยการกำหนดความรู้ที่ชัดเจน การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ และพวกเขายังค้นพบว่า กระบวนการเรียนรู้พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ด้านพันธมิตรกับความสำเร็จด้านพันธมิตรทางธุรกิจ จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การที่บริษัทจะประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรนั้น นอกจากจะต้องมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการสร้างพันธมิตรแล้ว บริษัทต้องมีการเรียนรู้จากพันธมิตรที่ดีด้วย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับจากคู่พันธมิตรมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรให้ดีขึ้น

จากการประมวลแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพันธมิตรทางธุรกิจตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปเป็นรูปแบบการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า การที่ธุรกิจต้องการบรรลุเป้าหมายในการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ธุรกิจต้องมีการวางแผนหรือกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรทั้ง 5 ด้าน คือ ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความร่วมมือ หน้าที่ด้านพันธมิตร และประสบการณ์ด้านพันธมิตร ในขณะเดียวกัน ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กับคู่พันธมิตร ธุรกิจต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของคู่พันธมิตรและกำหนดให้มีการปฏิบัติตามกิจกรรมของกระบวนการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน คือ การกำหนดความรู้ การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตามแนวความคิดมุมมองบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based View) สามารถอธิบายรูปแบบการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจนี้ได้ว่า การที่ธุรกิจดำเนินการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยมีกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรแล้ว มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรของธุรกิจ



ภาพที่ 1 รูปแบบการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจ

ที่มา: ผู้เขียน

บทสรุป

พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นความหวังสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) ที่สามารถใช้เพื่อการต่อยอดและขยายธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการแข่งขัน ประกอบกับแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจมีมุมมองที่มีความหลากหลายและขยายวงกว้างมากขึ้น การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจไม่มีความจำเป็นที่จะจำกัต้องอยู่เพียงการร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เป็นคู่ค้าเท่านั้น คู่แข่งขันทางธุรกิจก็สามารถที่จะเป็นคู่พันธมิตรทางธุรกิจกันได้ ถ้ามีการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างกันได้อย่างลงตัว การเป็นพันธมิตรระหว่างคู่ค้าหรือคู่แข่งจะเป็นการเสริมให้ธุรกิจที่ร่วมเป็นพันธมิตรกันมีความแข็งแกร่งมากขึ้น และเมื่อธุรกิจมีคู่พันธมิตรทางธุรกิจแล้ว การที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นมีประเด็นที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ 5 ด้าน

คือ 1) ความไว้วางใจ 2) ความผูกพัน 3) ความร่วมมือ 4) ประสิทธิภาพด้านพันธมิตร และ 5) หน้าที่ด้านพันธมิตรที่ธุรกิจจะต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรให้คงอยู่ไว้อย่างสม่ำเสมอ จึงจะเป็นการต่อยอดถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้จากการเป็นคู่พันธมิตรกัน

นอกจากนี้ การที่จะทำให้การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเกิดพลังที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจได้อย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นนั้น ธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรเพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้รับ ไม่ว่าจะเป็นในด้านกระบวนการทำงาน นวัตกรรม หรือเทคนิควิธีการทำงานต่างๆ ที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ถ้าไม่ได้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกัน มากำหนดเป็นความรู้ที่ได้รับอย่างชัดเจน โดยผ่านการประมวลผลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมากขึ้น

References

- Aiken, M. & Hague, J. (1968). Organizational interdependence and intra- organizational structure. *American Socio-logical Review*, 33(6), 912-930.
- Anand, B. & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-316.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Barkema, H. G., Sheker, O., Vermeulen, F. & Bell, J. H. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2), 426-442.

- Child J. & Yan Y. (1999). *Predicting the performance of international alliances: an investigation in China*. Working paper, Chinese Management Centre, University of Hong Kong.
- Cullen, B. J. & Johnson, L. J. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Davidson, C. & Voss, P. (2002). *Knowledge management*. Auckland: Tandem Press.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Dietz, G., Hartog, D. & Deanne N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Draulans, J., deMan, A. P. & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(20), 151-166.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The rational view: Cooperative strategy and sources of international competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gulati, R. (1999). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Heimeriks, K. & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical test into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Hoang, H. & Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R & D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (2013). *The management of strategy: Concepts and cases* (10th ed.). South-Western: Cengage learning.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-768.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The Impact of Psychological Contracts upon Trust and Commitment within Supplier-buyer Relationships: A Social Exchange View. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739.

- Lyles, M. A. (1988). Learning among joint venture sophisticated firms. *Management International Review, Special Issue*(28), 85-98.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B. & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 156-165.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Rahatullah, K. M. (2014). Role of trust and commitment in building successful franchise business relationships. *International Journal of Knowledge Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 90-107.
- Saxton, T. (1997). The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of inter-organizational cooperation. *Academy of Management Journal*, 18(4), 846-856.
- Simonin, B. L. (1997). The Importance of collaborative Know-How: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Stern, L. W. & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Wong, A. S. H., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34, 722-731.



Name and Surname: Rattana Seedee

Highest Education: Ph.D (Strategic Management), Universiti Sains Malaysia

University or Agency: Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage

Field of Expertise: Strategic Management, Marketing Strategy, Business Research, Organization Behavior

Address: 1 Moo 20, Phaholyothin Rd., Khlong Nuang, Klong Luang, Phathum Thani 13180