

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 3.1 ซึ่งได้แก่

1. ตัวแปรที่เกี่ยวกับการ ปกป้องความรู้ของบริษัท (Firm's Knowledge Protection) ประกอบด้วย ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก และความรู้ที่เป็นนัย
2. ตัวแปรด้านรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ (Type of Alliance)
3. ตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
4. ตัวแปรที่เกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพของพันธมิตรธุรกิจ (Alliance Relationships) ประกอบด้วย ความไว้วางใจในผู้รับความรู้ และสัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน

โดยมีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้วิจัย ได้เลือกผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นประชากรของการวิจัยนี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีการรวมตัวกันเพื่อประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับอุตสาหกรรม ทั้งนี้จากฐานข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 188 องค์กร โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรเชิงปริมาณ ได้ใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งลักษณะคำถามจะมีทั้งคำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ ส่วนข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรเชิงคุณภาพจะเป็นลักษณะคำถามแบบตรวจคำตอบ (Check List) สำหรับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์ไปยังประชากรทั้งหมด โดยมีแบบสอบถามที่จัดส่งถึงผู้ตอบจำนวน 169 องค์กร และมีอัตราการตอบกลับที่สมบูรณ์ 30.2 เปอร์เซ็นต์

ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 15 ทั้งในลักษณะของสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการแจกแจงค่าความถี่และคิดอัตราร้อยละเพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงเพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลต่างๆ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมุติฐานและคำนวณหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการใช้สถิติทดสอบที (t-test) และใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

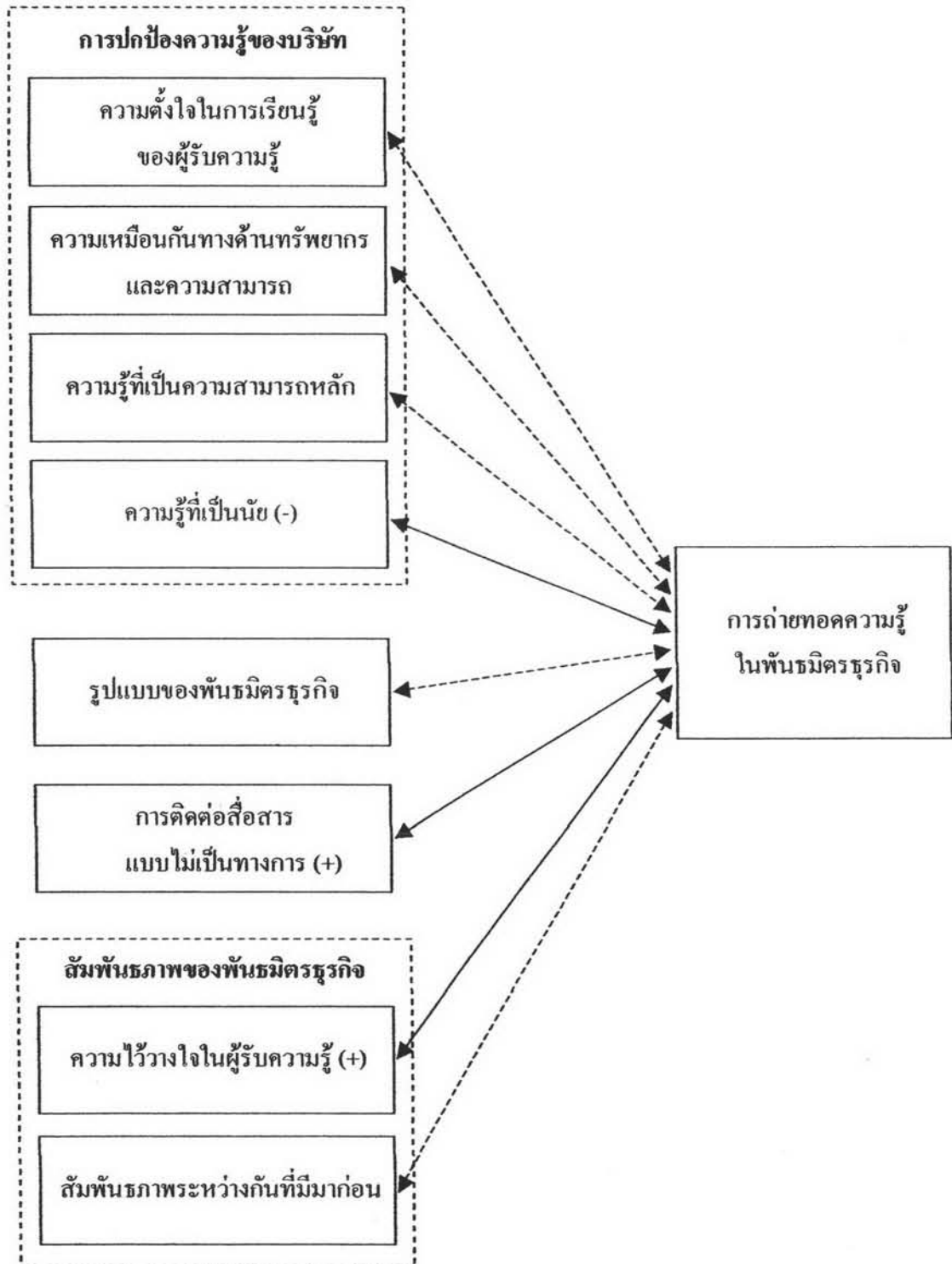
ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และเป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ได้มีการรวมตัวกันเพื่อวัตถุประสงค์ในการประสานงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรเป็นหน่วยให้ข้อมูล (Enumeration) สำหรับการวิจัย เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจขององค์กร รวมทั้งให้การส่งเสริม ประสานงาน ควบคุมในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลที่มีความถูกต้องสำหรับการวิจัยได้ โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (60.8%) รองลงมา คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (33.3%) ซึ่งส่วนมากแล้วเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางนโยบายและกำหนดทิศทางสำหรับการดำเนินงานด้านพันธมิตรธุรกิจ (27.3%) และรองลงมา คือ ทำหน้าที่ประสานงานและให้ข้อมูล (22.7%) ควบคุมดูแลในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ทำร่วมกับพันธมิตร (15.9%) ดังนั้นจึงถือว่าเป็นหน่วยให้ข้อมูลที่ดีสำหรับการวิจัยเรื่องนี้และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างมาใช้วิเคราะห์เพื่ออ้างอิงถึงประชากรได้ดี

สำหรับข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยจะแบ่งการสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปร และ (2) สรุปและอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.1.1 สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปร

5.1.1.1 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

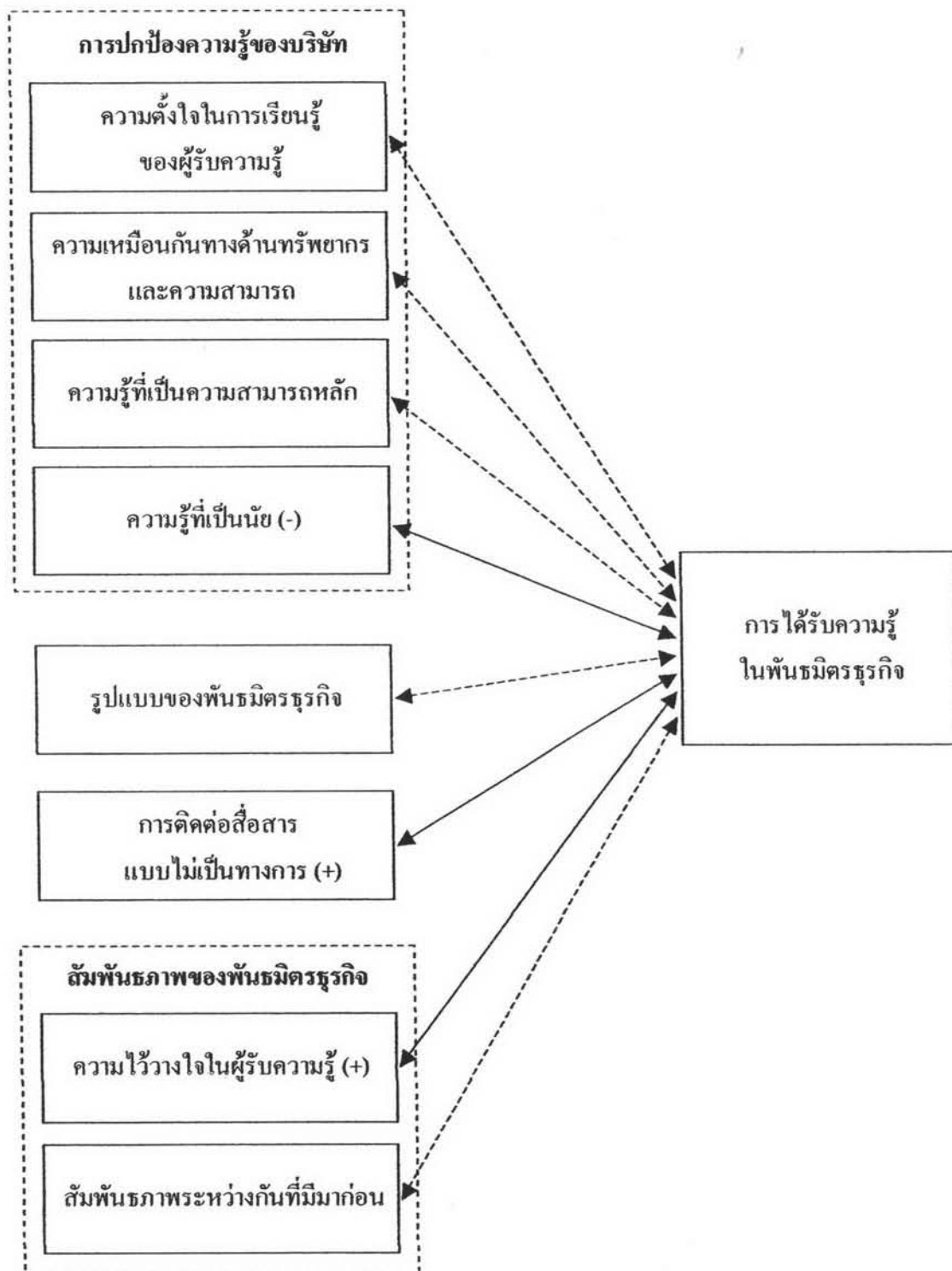
ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ



จากภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และตัวแปรสัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

5.1.1.2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

ภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ



จากภาพที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งพบว่า ตัวแปรความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

5.1.1.3 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ พบว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งคือ ตัวแปรความรู้ที่เป็นนัย ตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้ ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งด้านการถ่ายทอดความรู้และด้านการได้รับความรู้และเป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยตัวแปรความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ สำหรับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคือ ตัวแปรความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ และสัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ทั้งด้านการถ่ายทอดความรู้และด้านการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งจะอภิปรายผลการวิจัยในลำดับต่อไป

5.1.2 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

5.1.2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นผู้ถ่ายทอดความรู้มีความเห็นว่า บริษัทได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตร ในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ โดยผู้รับความรู้ก็มีความเห็นว่าได้รับความรู้ในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของผู้ถ่ายทอดความรู้นั้นมีการรับรู้ว่าได้ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารการตลาด ด้านการบริหารการเงิน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ แต่สำหรับการถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารการผลิตนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นที่แตกต่างจากความรู้ด้านอื่นๆ เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วมีความเห็นว่าบริษัทได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ในระดับที่มากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ นอกจากนี้หากพิจารณาเฉพาะคำตอบว่ามีการถ่ายทอดความรู้มากกว่าข้อตกลงอย่างมากแล้ว ยังพบว่าผู้ถ่ายทอดความรู้ได้แสดงความเห็นด้วยกับคำตอบนี้ในการถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารการผลิตมากกว่าความรู้ด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีการรับรู้ที่บริษัทได้ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารการผลิตให้กับพันธมิตรมากกว่าความรู้ด้านอื่นๆ

โดยทางฝ่ายของผู้รับความรู้นั้นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่า ได้รับความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารการตลาด ด้านการบริหารการเงิน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจรวมทั้งความรู้ด้านการบริหารการผลิตด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างจากมุมมองของผู้ถ่ายทอดความรู้ที่มีความเห็นว่าได้ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารการผลิตในระดับที่มากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าถึงแม้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของฝ่ายผู้รับความรู้จะมีความเห็นว่าได้รับความรู้ด้านการบริหารการผลิตในระดับที่เท่ากับข้อตกลงก็ตาม แต่ก็ยังมีกลุ่มตัวอย่างประมาณ 1 ใน 3 ที่เห็นด้วยว่าได้รับความรู้ด้านนี้ในระดับที่มากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นถ้ามองในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าผู้รับความรู้มีการได้รับความรู้ด้านการบริหารการผลิตอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างมากเช่นกัน

ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในด้านต่างๆ ของพันธมิตรธุรกิจได้อย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางการแจกแจงความถี่ร่วม (Crosstabs) โดยเลือกตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้มาแจกแจงความถี่ร่วมกับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในแต่ละด้าน (ตารางการแจกแจงความถี่ร่วมแสดงในภาคผนวก ง) โดยสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกตัวแปรความไว้วางใจในผู้รับความรู้เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในผู้รับความรู้เป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและเป็นตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

- 1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ทางด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ให้กับพันธมิตรในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 71.4 และ 57.1 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ซึ่งทางด้านของผู้รับความรู้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ได้รับความรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้น มีความเห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 66.7 และ 85.7 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารจัดการที่มากนั้น ส่วนใหญ่แล้ว คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้มากเช่นกัน
- 2) ความรู้ด้านการบริหารการตลาด ทางด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ให้กับพันธมิตรในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 66.7 และ 77.8 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ซึ่งทางด้านของผู้รับความรู้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ได้รับความรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้น มีความเห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75.0 และ 70.0

ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารการตลาดที่มากนั้น ส่วนใหญ่แล้ว คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้มากเช่นกัน

- 3) ความรู้ด้านการบริหารการผลิต ทางด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ให้กับพันธมิตรในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับปานกลางและมากในสัดส่วนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 50.0 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับข้อตกลง สำหรับกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ในระดับที่มากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 83.3 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ในระดับมากกว่าข้อตกลง ซึ่งทางด้านของผู้รับความรู้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ได้รับความรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้น มีความเห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75.0 และ 88.9 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารการผลิตที่มากนั้น ส่วนใหญ่แล้ว คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้มากเช่นกัน
- 4) ความรู้ด้านการบริหารการเงิน ทางด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ให้กับพันธมิตรในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75.0 และ 80.0 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ซึ่งทางด้านของผู้รับความรู้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ได้รับความรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้น มีความเห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 68.8 และ 75.0 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยน

ความรู้ด้านการบริหารการเงินที่มากขึ้น ส่วนใหญ่แล้ว คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้มากเช่นกัน

- 5) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทางด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้ให้กับพันธมิตรในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 77.8 และ 66.7 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ถ่ายทอดความรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ซึ่งทางคำของผู้รับความรู้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ได้รับรู้ด้านนี้ในระดับที่เท่ากับถึงมากกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้น มีความเห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 70.6 และ 66.7 ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับรู้ด้านนี้เท่ากับข้อตกลงและมากกว่าข้อตกลงตามลำดับ ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มากขึ้น ส่วนใหญ่แล้ว คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความไว้วางใจในผู้รับความรู้มากเช่นกัน

5.1.1.2 ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้

ผู้ถ่ายทอดความรู้มีการรับรู้ว่าการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นผู้รับความรู้จะมีความตั้งใจในการเรียนรู้ที่ค่อนข้างมาก ซึ่งทางฝ่ายของผู้รับรู้นั้นก็ให้ความเห็นว่าตนมีความตั้งใจในการเรียนรู้ที่มากเช่นกัน โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารการตลาด และด้านการบริหารการผลิตที่ทั้งสองฝ่ายแสดงความเห็นว่าผู้รับความรู้มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ความรู้ด้านต่างๆ เหล่านี้ในระดับมาก

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับที่คาดไว้ในเบื้องต้น และนอกจากนี้หากพิจารณาเฉพาะค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ยังพบว่า ความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอีกด้วย

ทั้งนี้ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับการปกป้องความรู้ของบริษัทจะมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ เนื่องจากความรู้ถือเป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะความรู้ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นบริษัทจึงอาจเกิดความเสียดังที่ควรสูญเสียความรู้ที่สำคัญให้กับพันธมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพันธมิตรนำความรู้ที่ได้รับจากบริษัทมารวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่และนำมาใช้ประโยชน์นอกเหนือจากข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจและนำมาซึ่งความเสียหายกับบริษัท ทำให้บริษัทอาจต้องมีการจำกัดโอกาสในการเรียนรู้ของพันธมิตรบ้างเพื่อปกป้องความรู้ของบริษัท ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ดังที่ Larsson และคณะ (1998) ได้ชี้ให้เห็นว่าการปกป้องความรู้ที่มีอยู่ในบริษัทจะส่งผลกระทบต่อแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยจะทำให้พันธมิตรธุรกิจมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง

ซึ่งถ้าพันธมิตรมีความตั้งใจในการเรียนรู้มากจะทำให้พันธมิตรมีโอกาสได้ซึมซับความรู้จากบริษัทมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงมีแนวโน้มให้ความระมัดระวังและปกป้องความรู้ของตนมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง แต่ผลการศึกษากลับพบว่า การที่พันธมิตรมีความตั้งใจในการเรียนรู้มากไม่ได้ส่งผลให้ระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลงแต่อย่างใด

ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อหาเหตุผลสนับสนุนผลการวิจัย พบว่า สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจาก พฤติกรรมในการปกป้องความรู้ของบริษัทจะมีน้อยลงถ้าบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Norman (2002) ที่พบว่า ความไว้วางใจในพันธมิตรสามารถลดความต้องการของบริษัทที่จะปกป้องความรู้ของตนลงได้ โดยถ้าบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตร บริษัทจะมีแนวโน้มให้ความสนใจกับความพยายามที่จะตั้งใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัททั้งสองฝ่ายมากกว่าการที่จะมุ่งให้ความสนใจไปที่การปกป้องความรู้ของตน

นอกจากนี้ Jarillo (1988) ได้กล่าวว่า การที่พันธมิตรธุรกิจมีความไว้วางใจกันจะทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเป็นไปได้อย่างกว้างขวางและมีอิสระมากยิ่งขึ้น เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างไม่ต้องการรู้สึกรว่าจะต้องคอยปกป้องตัวเองจากพฤติกรรมฉกฉวยโอกาสของอีกฝ่าย ประกอบกับ Powell และคณะ (1996) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การขาดความไว้วางใจในพันธมิตรจะทำให้พันธมิตรธุรกิจเกิดความไม่แน่ใจว่าพันธมิตรมีวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกันเพื่อเป็นพันธมิตรกับบริษัทจริงหรือไม่ และ Hedlund (1994) ได้ชี้ให้เห็น

ว่า ความไว้วางใจจะช่วยให้พันธมิตรธุรกิจรู้สึกถึงความเสี่ยงจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีคุณค่าของบริษัทลง

ซึ่งจากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความไว้วางใจในพันธมิตรที่มาก และเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรที่มีคะแนนสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับค่าของตัวแปรอื่นๆ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเชื่อใจในการกระทำของพันธมิตรว่าจะเป็นประโยชน์และไม่ทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ รวมทั้งเชื่อใจว่าพันธมิตรมีความเปิดเผย จริงใจ และได้ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน ดังนั้นจากความไว้วางใจที่บริษัทมีให้กับพันธมิตร จึงเป็นไปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะลดพฤติกรรมปกป้องความรู้ของตนลง ซึ่งเมื่อพิจารณาระดับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแล้วก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่ในระดับที่ไม่น้อยไปกว่าข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ และนอกจากนี้ยังพบว่าในความรู้บางด้านนั้นมีการแลกเปลี่ยนในระดับที่มากกว่าข้อตกลงอีกด้วย ดังนั้นจึงชี้ให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีการปกป้องความรู้ของตนน้อย

ดังนั้นจากการที่บริษัทมีพฤติกรรมในการปกป้องความรู้ของตนน้อยเนื่องจากมีความไว้วางใจในพันธมิตร จึงมองว่าแม้พันธมิตรจะมีความตั้งใจในการเรียนรู้ที่มากและมีโอกาสได้ซึมซับความรู้จากบริษัทมากขึ้น แต่พันธมิตรก็ไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับนั้นมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ จึงทำให้การที่พันธมิตรมีความตั้งใจในการเรียนรู้ที่มากก็ไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแต่อย่างใด

ทั้งนี้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความตั้งใจในการเรียนรู้ของผู้รับความรู้มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น สามารถอภิปรายผลได้ว่า อาจเนื่องมาจากความตั้งใจในการเรียนรู้ที่ชัดเจนจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ขั้นตอนการเรียนรู้เกิดขึ้น ดังที่ Hamel (1991) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพันธมิตรมีความปรารถนาและความตั้งใจที่จะเรียนรู้

นอกจากนี้ Khanna, Gulati และ Nohria (1998) ยังได้กล่าวไว้ว่า การมีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนจะช่วยให้การได้รับความรู้อย่างยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้พนักงานมีความสนใจและความตั้งใจในการเรียนรู้มากขึ้น และพันธมิตรจะมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการที่ไม่มีเป้าหมายในการเรียนรู้ ดังนั้นจึงทำให้พันธมิตรมีโอกาที่จะได้รับความรู้อย่างยิ่งขึ้น ประกอบกับเมื่อบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตรจึงลดความพยายามที่จะปกป้องความรู้ของตนลง ซึ่งทำให้บริษัทมีแนวโน้มที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตรมากขึ้นเช่นกัน

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การที่ผู้รับความรู้มีความตั้งใจในการเรียนรู้ที่มากซึ่งทำให้มีโอกาสได้รับความรู้มากขึ้นนั้น ไม่ได้ส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง เนื่องจากเมื่อบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตรจึงเชื่อในการกระทำของพันธมิตรว่าจะไม่นำความรู้ที่ได้รับมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงลดการปกป้องความรู้ของคนลง และนอกจากนี้ความตั้งใจในการเรียนรู้ยังอาจช่วยเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ เนื่องจากว่าขั้นตอนและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ในพันธมิตรธุรกิจนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพันธมิตรธุรกิจมีความตั้งใจและมีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจน

5.1.2.3 ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากด้านผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้แสดงให้เห็นว่า พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่เหมือนกันในระดับปานกลาง โดยทั้งสองฝ่ายมีความเห็นที่เหมือนกันว่าทรัพยากรและความสามารถที่มีความเหมือนกันมากที่สุด คือ ความสามารถด้านการให้บริการลูกค้า และรองลงมา คือ ลักษณะของสินค้า

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับที่คาดไว้ในเบื้องต้น และนอกจากนี้หากพิจารณาเฉพาะค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ยังพบว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอีกด้วย

โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของพันธมิตร โดยที่ความสามารถในการเรียนรู้ของพันธมิตรนั้นเป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่าพันธมิตรจะได้อะไรมากน้อยแค่ไหนจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ทั้งนี้หากพันธมิตรมีทรัพยากรและความสามารถเหมือนกับบริษัทมากเท่าไร ก็จะยิ่งรับรู้ถึงคุณค่าในความรู้ที่จะได้รับจากบริษัทและจะมีความสามารถในการนำความรู้ที่นำมาใช้มากยิ่งขึ้น ซึ่ง

จะทำให้บริษัทมีแนวโน้มให้ความระมัดระวังและมีการปกป้องความรู้ของคนและส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลง แต่ผลการศึกษากลับพบว่า การที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถเหมือนกันมากไม่ได้ส่งผลให้ระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลงแต่อย่างใด

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยมองว่าบริษัทมีพฤติกรรมในการปกป้องความรู้ของคนน้อยเช่นเดียวกับที่ได้อธิบายเหตุผลไว้ในหัวข้อ 5.2.1 แล้ว จะสามารถอธิบายได้ว่าจากการที่บริษัทมีพฤติกรรมปกป้องความรู้ของคนน้อยเนื่องจากมีความไว้วางใจในพันธมิตร จึงมองว่าแม้พันธมิตรธุรกิจจะมีความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถมาก ซึ่งทำให้พันธมิตรมีความสามารถในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น แต่บริษัทก็มีความไว้วางใจว่าพันธมิตรไม่นำความรู้ที่ได้รับนั้นมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ จึงทำให้การที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถเหมือนกันมากก็ไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแต่อย่างใด

ทั้งนี้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น สามารถอภิปรายผลได้ว่า อาจเนื่องมาจากการที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่เหมือนกันเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของพันธมิตร โดยถ้าพันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมากจะเป็นสิ่งที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้ในพันธมิตรธุรกิจเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น เนื่องจากการขาดการขาดสำหรับองค์กรธุรกิจในการเรียนรู้หรือสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากพื้นฐานความรู้เดิมที่บริษัทมีอยู่ โดย Cohen และ Levinthal (1990) และ Simonin (1999) ได้ชี้ให้เห็นว่า พื้นฐานความรู้และความสามารถเดิมของบริษัท จะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้และการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้

นอกจากนี้ Szulanski (1996) ยังศึกษาพบว่า การที่ผู้รับความรู้ขาดความสามารถในการซึมซับความรู้ที่นั้นจะส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้เป็นไปได้ยากยิ่งขึ้นด้วย (อ้างถึงใน Norman, 2002) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความเหมือนกันทางด้านทรัพยากรและความสามารถของพันธมิตรธุรกิจมีส่วนช่วยให้ทั้งกระบวนการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้เป็นไปได้ง่ายขึ้น

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่เหมือนกันซึ่งทำให้มีความสามารถในการเรียนรู้ที่มากขึ้นนั้น ไม่ได้ส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง เนื่องจากเมื่อบริษัทมีความไว้วาง

ใจในพันธมิตรจึงเชื่อในการกระทำของพันธมิตรว่าจะไม่นำความรู้ที่ได้รับมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงลดการปกป้องความรู้ของตนลง และนอกจากนี้การที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่เหมือนกันยังอาจช่วยเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ เนื่องจากว่า การที่พันธมิตรธุรกิจมีทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมากจะทำให้มีความสามารถในการเรียนรู้ที่ลดลงซึ่งจะส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้เป็นไปได้น้อยลงด้วย

5.1.2.4 ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ความรู้ที่มีการถ่ายทอดและได้รับในพันธมิตรธุรกิจนั้นจัดเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับความสามารถหลักของบริษัท เนื่องจากผู้ถ่ายทอดความรู้มีความตระหนักว่า ความรู้ที่ได้ถ่ายทอดให้กับพันธมิตรนั้นเป็นความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษของบริษัทเท่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้บริษัทได้รับการยอมรับและชื่นชมจากลูกค้า ซึ่งทางฝ่ายของผู้รับความรู้ก็แสดงความเห็นด้วยว่า ความรู้ที่ตนได้รับมีลักษณะเช่นนั้นเหมือนกัน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นความสามารถหลักกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า การได้รับความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่มีความสัมพันธ์กับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับที่คาดไว้ในเบื้องต้น และนอกจากนี้หากพิจารณาเฉพาะความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอีกด้วย

โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า บริษัทจะมีการปกป้องความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก เนื่องจากกลัวว่าถ้าเปิดเผยความรู้ ความสามารถหลักของบริษัทให้พันธมิตรอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ เพราะพันธมิตรอาจนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวแล้วก่อให้เกิดความเสียหายกับบริษัทได้ ดังนั้นบริษัทจึงมีการรักษาทักษะ ความรู้บางอย่างของบริษัทไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในกรณีที่พันธมิตรอาจกลายเป็นคู่แข่งทางธุรกิจของบริษัทได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลง แต่ผลการศึกษากลับ

พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก ไม่ได้ส่งผลให้ระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีน้อยลงแต่อย่างใด

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นความสามารถหลักกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยมองว่าบริษัทมีพฤติกรรมในการปกป้องความรู้ของตนน้อยเช่นเดียวกับที่ได้อธิบายเหตุผลไว้ในหัวข้อ 5.2.1 แล้ว จะสามารถอธิบายได้จาก การที่บริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตร จึงทำให้บริษัทรับรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการเปิดเผยความรู้ความสามารถหลักของบริษัทน้อยลงและลดพฤติกรรมที่จะปกป้องความรู้ของตนลง เพราะเชื่อใจในการกระทำของพันธมิตรว่าจะไม่นำความรู้ที่ได้รับนั้นมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นความรู้ที่เป็นความสามารถหลักจึงไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแต่อย่างใด

ทั้งนี้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความรู้ที่เป็นความสามารถหลักมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น สามารถอภิปรายผลได้ว่า อาจเนื่องมาจากการที่กลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นควรจะเป็นความรู้ความชำนาญที่มีความสำคัญ เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกันของพันธมิตรธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ดังที่ Dyer และ Singh (1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า พันธมิตรธุรกิจที่มีการรวมทรัพยากรและทักษะความชำนาญของแต่ละฝ่าย จะสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกันมากกว่าพันธมิตรธุรกิจที่ไม่ได้มีการรวมเอาความสามารถและความชำนาญเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นผลประโยชน์ที่สำคัญสำหรับการร่วมมือกันในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจ

นอกจากนี้ Sivadas และ Dwyer (2000) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาสินค้าใหม่ในพันธมิตรธุรกิจ พบว่า ความสามารถในการร่วมมือกันของพันธมิตรธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ โดยกิจกรรมที่พันธมิตรธุรกิจทำร่วมกันนั้นจะต้องอาศัยความสามารถหลักที่แต่ละฝ่ายมีอยู่เพราะจะช่วยสร้างให้เกิดโอกาสของความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ซึ่งจากการพิจารณาข้อเสนอแนะที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ไว้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างเต็มที่ โดยฝ่ายผู้ถ่ายทอดความรู้ควรให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้กับฝ่ายผู้รับอย่างจริงจัง โดยจะต้องมีความเปิดเผยไม่พยายามปกปิดความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้

พันธมิตรธุรกิจทั้งสองฝ่ายบรรลุเป้าหมายในการร่วมมือกันได้ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความสามารถหลักกันมาก

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ความรู้ที่เป็นความสามารถหลักไม่ได้ส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยลง เนื่องจากเมื่อบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตรจึงรู้สึกถึงความเสี่ยงจากการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถหลักของบริษัทน้อยลง เพราะเชื่อในการกระทำของพันธมิตรว่าจะไม่นำความรู้ที่ได้รับมาทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ และนอกจากนี้ยังพบว่า พันธมิตรธุรกิจมีแนวโน้มที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความสามารถหลักกัน เนื่องจากมองว่าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกันได้ และจะทำให้พันธมิตรธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จร่วมกันมากขึ้น

5.1.2.5 ความรู้ที่เป็นนัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ความรู้ที่มีการถ่ายทอดและได้รับในพันธมิตรธุรกิจนั้นยังไม่ถือกันว่าเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัยนัก เนื่องจากทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้มีความตระหนักว่า ความรู้เหล่านั้นสามารถอธิบายและทำความเข้าใจผ่านการพูดคุยได้อย่างชัดเจน และสามารถนำมาประมวลเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ รวมทั้งพอที่จะเรียนรู้ได้ผ่านการศึกษาวเคราะห์จากคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ก็ไม่ใช่ว่าทำได้ง่ายและรวดเร็วนัก

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นนัยกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า การได้รับความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีแนวโน้มจะน้อยลงถ้าความรู้ที่แลกเปลี่ยนกันนั้นเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัย

โดยผลการศึกษาที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของความรู้ที่เป็นนัย เนื่องจากความรู้ที่เป็นนัยถือเป็นความรู้ ความชำนาญเฉพาะของแต่ละบุคคลในการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยอาจเป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์หรือพรสวรรค์ของพนักงาน ประกอบกับความรู้ที่เป็นนัยมักซ่อนอยู่ภายในสมองของพนักงานแต่ละคนไม่สามารถ

เห็นได้อย่างชัดเจนจึงเป็นการยากที่จะแสดงหรือสื่อสารออกมา ทำให้การถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัยนี้เป็นไปได้ยาก

นอกจากนี้ Fiol และ Lyles (1985) ยังแสดงให้เห็นว่า การที่พันธมิตรจะสามารถได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัยจากบริษัทนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากจะต้องอาศัยกระบวนการในการเรียนรู้ที่สลับซับซ้อนและยังต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนา ประกอบกับความรู้ที่เป็นนัยนั้นเป็นสิ่งยากที่องค์กรอื่นจะสามารถเข้าใจหรือลอกเลียนแบบได้ ดังที่ Inkpen (2000) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถขององค์กรธุรกิจในการเข้าถึงทักษะความรู้ต่างๆ ขององค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นจะมีน้อยลง หากทักษะความรู้ดังกล่าวนั้นเป็นลักษณะของความรู้ที่เป็นนัย

โดยจากผลการทดสอบที่แสดงว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นสามารถชี้ให้เห็นว่า ความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนนั้นมีลักษณะของความรู้ที่เป็นนัยน้อย โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายและเข้าใจผ่านการพูดคุยได้ และอาจเรียนรู้ได้ด้วยการศึกษาเอกสารและการศึกษาวิเคราะห์จากคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ประกอบกับเป็นความรู้ที่สามารถนำมาประมวลเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจจะมีน้อยลงถ้าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัย ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ที่เป็นนัยเป็นความรู้ที่ยากต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจน จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่สลับซับซ้อนและระยะเวลาในการเรียนรู้และเข้าใจ จึงทำให้พันธมิตรธุรกิจมีการถ่ายทอดและได้รับความรู้ประเภทนี้กันน้อย

5.1.2.6 รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ผู้ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนจะมีการถ่ายทอดความรู้ที่ไม่แตกต่างจากผู้ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนมากนัก โดยมีการถ่ายทอดความรู้ในระดับปานกลางทั้งสองรูปแบบ ส่วนด้านการได้รับความรู้นั้นก็พบว่า ผู้รับความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนมีระดับการได้รับความรู้ที่ไม่แตกต่างจากผู้รับความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนมากนักเช่นกัน โดยพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบจะได้รับความรู้ในระดับปานกลาง

การทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจระหว่างพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนกับพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน ผลปรากฏว่า ระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน และสำหรับคำถามการได้รับความรู้นั้นผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจระหว่างพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนกับพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน ปรากฏว่า ระดับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบไม่มีความแตกต่างกันเช่นกัน ซึ่งจากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากข้อสมมุติฐาน ในเบื้องต้นที่ว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจที่แตกต่างกันน่าจะส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างกัน โดยพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนมีแนวโน้มที่จะมีระดับการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน เนื่องจากโครงสร้างของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบมีความแตกต่างกัน โดยที่พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนจะมีความเกี่ยวข้องกัน ในด้านทุนหรือมีการถือหุ้นระหว่างกัน รวมทั้งมีรูปแบบของความร่วมมือที่เป็นทางการมากกว่า จึงทำให้น่าจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน แต่จากผลการทดสอบที่พบว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจที่แตกต่างกันไม่ได้ส่งผลกระทบต่อระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น อาจเนื่องมาจากในการวิจัยนี้ได้พิจารณารูปแบบของพันธมิตรธุรกิจออกเป็น 2 รูปแบบ คือ พันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนกับพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน ซึ่งในพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนนั้น ไม่ได้พิจารณาว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการร่วมลงทุนกันมากน้อยเพียงใด ดังนั้นจึงอาจส่งผลให้ผลการทดสอบไม่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบได้อย่างชัดเจนนัก

ทั้งนี้จากผลงานวิจัยของ Ramachandran (1993) ที่ได้ศึกษาถึงลักษณะการถ่ายทอดเทคโนโลยีของบริษัทต่างชาติพบว่า การจัดสรรทรัพยากรเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยธุรกิจต่างประเทศผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยีจะน้อยลงเมื่อสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจผู้รับมีน้อยลงนั้น ผู้วิจัยได้ลองศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเปรียบเทียบระหว่างพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนและพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุน ซึ่งพบว่า ถึงแม้พันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบจะมีการถ่ายทอดความรู้อยู่

ในระดับที่เท่ากับข้อตกลงในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจเหมือนกันก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจทั้งสองรูปแบบแล้วจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนจะมีค่าเฉลี่ยของระดับการถ่ายทอดความรู้ที่มากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจจะมีแนวโน้มน้อยลงเมื่อบริษัทมีส่วนการถือหุ้นในธุรกิจผู้รับน้อยลง ดังที่ Ramachandran ได้ศึกษาไว้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามพบว่า ค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันนั้นมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นได้ว่า บริษัทอาจจะมีการถ่ายทอดความรู้เมื่อมีการถือหุ้นในธุรกิจผู้รับน้อยลง แต่ก็ไม่ได้มีน้อยลงมากจนถึงกับว่ามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนและเมื่อผู้วิจัยได้ลองพิจารณาทางด้านของผู้รับความรู้ก็พบว่า ระดับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าระดับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนแต่ก็มีเพียงเล็กน้อยเช่นกัน

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า รูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่อาจมีความเป็นไปได้ที่พันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนจะมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้กันมากกว่าพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ไม่ได้อยู่ในระดับที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

5.1.2.7 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

ผู้ถ่ายทอดความรู้มีการรับรู้ว่าการติดต่อสื่อสารที่ใช้กันในพันธมิตรธุรกิจนั้นมีระดับของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่มาก ส่วนผู้รับรู้นั้นก็มีการรับรู้ว่าการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในพันธมิตรธุรกิจมีระดับของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่ค่อนข้างมากเช่นกัน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกันนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือแบบแผนที่เป็นทางการ นอกจากนี้พันธมิตรธุรกิจยังมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรของทั้งสององค์กรได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน รวมทั้งในระดับของผู้บริหารที่ได้มีการพบปะกันนอกสถานที่ทำงาน เช่น การร่วมรับประทานอาหาร และในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นทั้งสององค์กรก็ได้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานร่วมกันบ้าง เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ และการสัมมนา และถึงแม้ผู้รับรู้อาจจะมองว่าในการพูดคุยระหว่างบุคลากรของทั้งสององค์กรนั้นจะยังไม่เป็นที่ยอมรับนักหากไม่มีการเขียนบันทึกในรายละเอียด แต่เมื่อมองในภาพรวมแล้วก็ถือได้ว่าการติดต่อสื่อสารในพันธมิตรธุรกิจนั้นมีความไม่เป็นทางการที่ค่อนข้างมาก

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการสามารถช่วยเพิ่มระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้

ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Goes และ Park (1997) และ Lincoln และคณะ (1998) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กรที่เข้าร่วมพันธมิตรธุรกิจนั้น จะช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยพันธมิตรธุรกิจควรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นเพราะจะช่วยเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ และยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในรายละเอียดกัน

และจากผลการศึกษาของ เกรียงไกร เตชกานนท์ (2545) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีข้ามกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์ระหว่างบริษัทผู้ประกอบรถยนต์กับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทยที่ทำให้เกิดข้อสังเกตว่า การสื่อสารกันอย่างไม่ใกล้ชิดระหว่างพนักงานของบริษัทผู้ประกอบรถยนต์กับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์นั้น ถือเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้มาสู่บุคลากรของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย

ทั้งนี้ วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์ และ ชุติรา รักไทย (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสพบปะกันด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลและการเรียนรู้ได้มากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในพันธมิตรธุรกิจได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งในระดับของพนักงานและผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานร่วมกัน เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ หรือการร่วมรับประทานอาหารกัน ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในพันธมิตรธุรกิจ และตระหนักว่าพันธมิตรธุรกิจควรมีโอกาสได้พูดคุยและพบปะกันมากขึ้นไม่ใช่เพียงแคในสถานที่ทำงาน

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีมากขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะมีความเปิดกว้าง ซึ่งช่วยให้พันธมิตรธุรกิจได้มีโอกาสพบ

ปะแลงเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้นและจะสามารถช่วยเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้

5.1.2.8 ความไว้วางใจในผู้รับความรู้

ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นผู้รับความรู้มองว่าผู้ถ่ายทอดความรู้มีระดับความไว้วางใจในผู้รับความรู้ที่มาก ซึ่งทางฝ่ายของผู้ถ่ายทอดความรู้เองก็แสดงความเห็นด้วยว่าตนมีความไว้วางใจในผู้รับความรู้ที่มากเช่นกัน เนื่องจากผู้ถ่ายทอดความรู้มีความเชื่อใจว่า ในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจนั้นผู้รับความรู้ได้ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน โดยการกระทำของผู้รับความรู้จะเป็นประโยชน์และไม่ทำให้บริษัทเสียหายจากการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ นอกจากนี้ยังมองว่าผู้รับความรู้มีความเปิดเผยและจริงใจ รวมทั้งได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อร่วมดำเนินงานในพันธมิตรธุรกิจ

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้รับความรู้กับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจและการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า ความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ และสำหรับด้านการได้รับความรู้ พบว่า ความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ความไว้วางใจในผู้รับความรู้สามารถช่วยเพิ่มระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ แล้วปรากฏว่า ปัจจัยด้านความไว้วางใจในผู้รับความรู้มีค่าความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้และการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจสูงที่สุด และค่าความสัมพันธ์ที่ได้นั้นก็อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก ทั้งนี้สามารถแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักว่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพันธมิตรธุรกิจนั้นประเด็นด้านความไว้วางใจกันถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อคิดเห็นที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ไว้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญกับด้านความไว้วางใจเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของ Pruitt (1981) และ Hunt (1994) ที่กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความเป็นพันธมิตรธุรกิจที่ยั่งยืน เพราะทำให้เกิดการผูกจกันในทางสร้างสรรค์ และมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี (อ้างถึงใน ชูคา รัก ไทช และ สุภาวดี วิหะประพันธ์, 2544)

จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ความไว้วางใจในพันธมิตรมีส่วนช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีมากขึ้นนั้น ตรงกับผลงานวิจัยของ Norman (2004) ที่ศึกษาพบว่า ความไว้วางใจในพันธมิตรนั้นจะทำให้บริษัทรู้สึกถึงการสูญเสียความรู้น้อยลง ซึ่งจะทำให้บริษัทมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตรมากขึ้น และยังมีส่วนช่วยให้การได้รับความรู้มีมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีแนวโน้มแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น และเป็นไปตามที่ Chiles และ McMackin (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะช่วยส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลในพันธมิตรธุรกิจมีความถูกต้องแม่นยำ และครอบคลุมเนื้อหาได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าพันธมิตรธุรกิจที่ขาดความไว้วางใจกัน

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ความไว้วางใจในพันธมิตรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ เนื่องจากถ้าบริษัทมีความไว้วางใจในพันธมิตรมากจะทำให้บริษัทมีความปรารถนาและเต็มใจที่จะถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ต่างๆ ให้กับพันธมิตรมากกว่าการขาดความไว้วางใจกัน ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยส่งผลให้พันธมิตรมีโอกาสที่จะได้รับความรู้จากบริษัทมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

5.1.2.9 สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ผู้ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจที่ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนจะมีการถ่ายทอดความรู้ที่ไม่แตกต่างจากผู้ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนมากนัก โดยมีการถ่ายทอดความรู้ในระดับปานกลางทั้งสองแบบ ส่วนด้านการได้รับความรู้นั้นก็พบว่า ผู้รับความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจที่ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนมีระดับการได้รับความรู้ที่ไม่แตกต่างจากผู้รับความรู้ที่เป็นพันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนมากนักเช่นกัน โดยพันธมิตรธุรกิจทั้งสองแบบจะได้รับความรู้ในระดับปานกลาง

การทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจระหว่างพันธมิตรธุรกิจที่ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนกับพันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อน ผลปรากฏว่า ระดับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองแบบไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนกับการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน และสำหรับด้านการได้รับความรู้นั้นผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจระหว่างพันธมิตรธุรกิจที่ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนกับพันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อน ปรากฏว่า ระดับการได้รับ

ความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของพันธมิตรธุรกิจทั้งสองแบบไม่มีความแตกต่างกันเช่นกัน ซึ่งจากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนกับการได้รับความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากข้อสมมุติฐานในเบื้องต้นที่ว่า พันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนน่าจะมีระดับการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าพันธมิตรธุรกิจที่ไม่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อน เนื่องจากการที่พันธมิตรธุรกิจเคยทำธุรกิจร่วมกันหรือเคยรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนนั้นจะมีส่วนช่วยให้มีความมั่นใจที่จะทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังมีพื้นฐานความเข้าใจในบริษัทที่ร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันอยู่บ้าง ซึ่งจะมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดความผูกพันอย่างจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกันมากกว่าการที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน และสิ่งนี้จะสามารถช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้ แต่จากผลการทดสอบ พบว่า พันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนไม่ได้มีระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างจากระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจที่ไม่ได้มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อน ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าพันธมิตรธุรกิจจะมีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนหรือไม่ก็ได้ส่งผลกระทบต่อระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ

ทั้งนี้จากการศึกษาของ Gulati (1995) ได้ชี้ให้เห็นว่า หากพันธมิตรธุรกิจมีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนแล้วจะช่วยให้การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันนั้นลดข้อดกหลงหรือ โครงสร้างที่เป็นทางการลง โดยมักจะร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน เนื่องจากการที่พันธมิตรธุรกิจเคยรู้จักกันมาก่อนนั้นจะช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความวางใจต่อกันมากขึ้น และลดความหวาดระแวงหรือเกรงว่าอีกฝ่ายจะมีพฤติกรรมฉวยโอกาสจากการร่วมมือกันลง ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้ทั้งสององค์กรธุรกิจมีแนวโน้มตกลงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันในรูปแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขหรือ โครงสร้างที่เป็นทางการนัก

ในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้ลองศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนนั้น มีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนกันมากถึงร้อยละ 77.8 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยในจำนวนที่เหลือนั้นตกลงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจแบบร่วมลงทุนกันซึ่งมีจำนวนเพียงร้อยละ 22.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงแสดงให้เห็นว่า พันธมิตรธุรกิจที่มีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนจะมีการตกลงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุนมากกว่าแบบร่วมลงทุน

ดังนั้นจากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างกันที่มีมาก่อนกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยการมีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนนั้นไม่ได้ส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจมีระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น แต่การที่พันธมิตรธุรกิจเคยมีสัมพันธภาพระหว่างกันมาก่อนนั้นอาจสามารถช่วยลดข้อขัดข้องหรือโครงสร้างที่เป็นทางการ ในการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกันได้ โดยมีกร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจแบบไม่ร่วมลงทุน

5.2 ประโยชน์ของงานวิจัย

การแลกเปลี่ยนความรู้ถือเป็นสาเหตุและแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรธุรกิจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความรู้คือสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ โดยถือเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ และจากการที่สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้นจึงทำให้องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรธุรกิจอื่นและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันนั้นจะทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้และได้รับทักษะ ความสามารถใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับทรัพยากรและความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้นจะมีปัจจัยหลายอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยต่างๆ เพื่อช่วยให้องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาในครั้งนี้จะสามารถใช้เป็นประโยชน์ได้ ดังนี้

5.2.1 ประโยชน์ทางด้านทฤษฎี (Theoretical Contribution)

- 1) จากผลการศึกษาทำให้ได้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดสำหรับพันธมิตรธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ศึกษาในบริบทของประเทศไทยได้
- 2) จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่สามารถช่วยให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้นได้ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยได้กำหนดเพิ่มในกรอบแนวความคิด เนื่องจากยังไม่ม้งานวิจัยใดที่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว

- 3) จากผลการศึกษาศึกษาสามารถใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการค้นคว้า และศึกษาวิจัย สำหรับนักวิชาการและบุคคลที่สนใจ โดยอาจใช้เพื่อเป็นการอ้างอิงสำหรับการศึกษาด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจของอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือในประเด็นด้านอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต

5.2.2 ประโยชน์ทางด้านปฏิบัติ (Practical Contribution)

- 1) จากผลการศึกษาศึกษาสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ด้านต่างๆ ขององค์กร โดยทำให้พันธมิตรธุรกิจทราบว่าจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้างเพื่อช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจมีมากขึ้น ได้ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า

- ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ คือ ความไว้วางใจ โดยพันธมิตรธุรกิจควรมีความเปิดเผยและจริงใจ รวมทั้งปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจและช่วยให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น
- อีกประเด็นที่มีความสำคัญคือปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร โดยพันธมิตรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพราะจะทำให้พันธมิตรธุรกิจมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

- 1) องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน ควรตระหนักว่าประเด็นด้านความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถช่วยให้พันธมิตรธุรกิจมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ และนอกจากนี้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความไว้วางใจเป็นอย่างมาก ดังนั้นพันธมิตรธุรกิจควรมีความจริงใจในการดำเนินงานร่วมกันเพราะจะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร

และมีความไว้วางใจกันมากขึ้น ซึ่งช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปได้ง่ายขึ้น

- 2) พันธมิตรธุรกิจควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรของทั้งสององค์กร ได้มีการพบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความรู้ด้านต่างๆ กันอยู่เสมอ รวมทั้งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมก็อาจจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันบ้างทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน ได้มีโอกาสพบปะ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากยิ่งขึ้น ดังผลของการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นจะสามารถช่วยเพิ่มระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจได้
- 3) จากผลการศึกษาที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจจะมีน้อยลงหากเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็นนัย เนื่องจากว่าเป็นความรู้ที่ยากต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ ดังนั้นหากพันธมิตรธุรกิจจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทนี้ อาจต้องอาศัยเทคโนโลยีและผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการถ่ายทอดและการเรียนรู้ได้ รวมทั้งระยะเวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทนี้มีมากขึ้นได้
- 4) ความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกันนั้นควรเป็นความรู้ ความชำนาญของแต่ละฝ่ายเพื่อสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานของพันธมิตรธุรกิจได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า การดำเนินงานร่วมกันของพันธมิตรธุรกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญของแต่ละฝ่าย โดยเฉพาะความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างให้เกิดโอกาสของความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรจึงทำให้โอกาสที่จะได้รับความร่วมมือมีน้อย ประกอบกับเรื่องที่สอบถามนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการดำเนินงานของ

องค์กรซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลภายในองค์กร ดังนั้นจึงอาจส่งผลให้องค์กรต่างๆ ไม่มั่นใจที่จะเปิดเผยและให้ข้อมูลสำหรับการทำวิจัย

- 2) การสอบถามข้อมูลในประเด็นเรื่องการถ่ายทอดความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ อาจเป็นไปได้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ข้อมูลที่เกินกว่าความเป็นจริง เพื่อแสดงว่าบริษัทได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตรในระดับที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากถือว่าเป็นเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาพพจน์ขององค์กร
- 3) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจกับการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจนั้น อาจไม่สามารถสะท้อนให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนนัก เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้พิจารณาถึงระดับการลงทุนของพันธมิตรธุรกิจว่ามีมากน้อยเพียงใด

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยมาศึกษาเปรียบเทียบในแต่ละอุตสาหกรรมได้
- 2) ศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมเนื่องจากเป็นไปได้ว่าจะมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ เช่น ขนาดขององค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกัน รูปแบบการบริหารจัดการในพันธมิตรธุรกิจ รวมทั้งผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสภาพตลาด เป็นต้น ดังนั้นจึงอาจเพิ่มปัจจัยเหล่านี้ในการทำวิจัยครั้งต่อไป
- 3) เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังนั้นในการวิจัยหน้าอาจทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
- 4) การวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาถึงผลการดำเนินงานของพันธมิตรธุรกิจ ดังนั้นในการวิจัยหน้าอาจลองศึกษาเพิ่มเติม เช่น ว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรธุรกิจจะมีส่วนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของพันธมิตรธุรกิจอย่างไรบ้าง