

กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทย*

Business Alliances Strategy: Alternative for Tour Operators in Thailand

กัลยา สว่างคง (Kanlaya Swangkong)**

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)***

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและความรุนแรงทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องมองหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรทั้งในแง่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการลดต้นทุน กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการร่วมมือกันของคู่พันธมิตร บทความวิชาการนี้จึงเป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอแนวคิดเรื่อง กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทย โดยบทความจะแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 ตอน ประกอบไปด้วย 1) ประเด็นปัญหาในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยวของไทย 2) แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 3) การนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไปใช้ในธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และ 4) วิเคราะห์การนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไปใช้ในธุรกิจนำเที่ยวของไทย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทยตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ และเป็นการเพิ่มทางเลือกในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

คำสำคัญ: กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ธุรกิจนำเที่ยว

* เพื่อนำเสนอแนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจให้เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทย

(To present the concept of business alliances strategy which is an alternative strategy for tour operators in Thailand)

** นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร email: kanlaya.swa@dpu.ac.th

(Student in Doctor of Philosophy Program in Management, Silpakorn University)

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

(Asst.Prof.Dr. Faculty of Management Science, Silpakorn University)

Abstract

In today's business world, entrepreneurs are faced with rapid change and increased competition. Organizations that need to succeed need to look for the right strategy, in terms of operational efficiency and cost reduction. Business alliances strategy is one of the most important strategies in business operations because it can create a competitive advantage through partnerships. This article is a review of literature and related researches to present the concept of business alliances strategy which is an alternative strategy for tour operators in Thailand. The article is divided into 4 sections which are 1) issues in the Thai tourism industry and tourism business. 2) business alliances in tourism industry. 3) business alliances strategy in various tourism businesses. 4) analyzing business alliances strategy for tour operators in Thailand in order to make them aware of the importance of this strategy and to increase business choices as well.

Keywords: Business Alliances Strategy, Tour Business

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้หลักให้กับประเทศและมีการเติบโตสูงมากมาโดยตลอด โดยในปี 2559 ประเทศไทยมีรายได้ทางการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวไทยรวม 2.52 ล้านล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปีที่ผ่านมา (แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2559 และคาดการณ์สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี, 2560) นอกจากนี้ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2559 ของ World Travel and Tourism Council Global Summit (WTTC) ยังพบว่าประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 2.5 ล้านล้านบาท สูงเป็นอันดับ 4 ของโลกและคาดว่าจะเพิ่มเป็น 4.1 ล้านล้านบาทหรือขึ้นเป็นอันดับ 3 ของโลกในปี 2569 นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยอมรับว่าตัวเลขคาดการณ์รายได้ท่องเที่ยวไทยตามที่ WTTC ระบุไว้ นั้น แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยเติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่ง แต่ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่เข้ามากระทบกับการท่องเที่ยวก็มีอยู่มาก ซึ่งทุกๆ ปัญหาต้องการกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดี (ทีมข่าวเศรษฐกิจ มติชนรายวัน, 2560) ที่ผ่านม่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยมีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อก้าวผ่านปัญหามาแล้วหลากหลายกลยุทธ์ แต่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการผนวกรวมธุรกิจหลากหลายประเภทไว้ด้วยกันไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและของที่ระลึก ธุรกิจคมนาคมขนส่ง และธุรกิจนันทนาการ (นิตยา ชัชกุล, 2557) แต่ละธุรกิจก็มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความหลากหลายค่อนข้างมาก

ปัจจัยที่เป็นความท้าทายสำหรับตลาดในประเทศ ประกอบด้วย 1) คู่แข่งขันในเอเชียรุกตลาดคนไทย โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางแบบอิสระ (F.I.T.) เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น ไต้หวัน 2) การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวในเมืองท่องเที่ยวหลักและในช่วงวันหยุดยาว ทำให้ไม่เกิดการกระจายรายได้ 3) การรณรงค์สร้างค่านิยม “ไทยเที่ยวไทย” ลดลง ทำให้คนไทยนิยมเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น 4) ความไม่แน่นอนทางการเมือง ที่ยังคงส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยว

ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเป็นการวิเคราะห์ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับภาคธุรกิจไม้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2560 อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจนำเที่ยวของไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2540-2560

พ.ศ.	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวของไทย
2540	วิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง	ธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศ (Inbound) เฟื่องฟู ในขณะที่ธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนไทยไปเที่ยวต่างประเทศ (Outbound) และธุรกิจนำคนไทยเที่ยวในประเทศ (Domestic) ชุบเซาอย่างหนัก ประสบสภาพการขาดทุนอย่างรุนแรง
2541-2542	รัฐบาลประกาศให้เป็นปีส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย (Amazing Thailand)	เกิดผู้ประกอบการใหม่จำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น
2544	การก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา 11 กันยายน 2544	การเดินทางระหว่างประเทศมีการชะลอตัว ธุรกิจนำเที่ยวประเภท Inbound อยู่ในภาวะชบเซา
2546	วิกฤติการณ์ผลกระทบสงครามระหว่างสหรัฐกับอิรักและการแพร่ระบาดของโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS)	นักท่องเที่ยวต่างประเทศลดลง ธุรกิจนำเที่ยวประเภท Inbound ได้รับผลกระทบอย่างหนัก มีการปลดพนักงาน และยุติการดำเนินธุรกิจ
2547-2548	การแพร่ระบาดของไข้หวัดนกและสึนามิถล่ม 6 จังหวัดชายฝั่งอันดามัน (26 ธันวาคม 2547)	นักท่องเที่ยวเปลี่ยนจุดหมายปลายทางจากประเทศไทยไปยังแหล่งอื่น ธุรกิจนำเที่ยวในเขตพื้นที่สึนามิและภาคใต้บางส่วนได้รับผลกระทบหนัก
2551	การชุมนุมเรียกร้องทางการเมืองรุนแรงจนนำไปสู่การปิดล้อมสนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมืองในปลายปี	นักท่องเที่ยวต่างชาติหลีกเลี่ยงการเดินทางมายังประเทศไทยธุรกิจนำเที่ยวได้รับผลกระทบจากการที่นักท่องเที่ยวงดการเดินทาง
2552	การจลาจลที่พัทยาและกรุงเทพ การบุกยึดสถานที่สำคัญต่างๆ	สถานการณ์การท่องเที่ยวไทยยิ่งทรุดหนัก ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวไทย

ตารางที่ 1 ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจนำเที่ยวของไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2540-2560 (ต่อ)

พ.ศ.	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวของไทย
2553	ตลาดยุโรปและอเมริกามีปัญหาด้านเศรษฐกิจและอัตราการว่างงานของประเทศและค่าเงินบาทที่แข็งค่ามากที่สุดในรอบ 13 ปี	นักท่องเที่ยวในตลาดนี้ชะลอตัว ธุรกิจนำเที่ยวประเภท Inbound โดยเฉพาะที่ดูแลตลาดยุโรปและอเมริกาได้รับผลกระทบ
2554	การเมืองไทยเข้าสู่ภาวะปกติ นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นและมีกลุ่มประเทศเกิดใหม่ (Emerging Market) เช่น จีน อินเดีย แต่ก็มีปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ช่วงปลายปี	นักท่องเที่ยวเริ่มเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยเป็นจำนวนมาก แต่ในช่วงปลายปีนักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางจากความไม่มั่นใจในความปลอดภัย
2557	ธุรกิจนอมนีท่องเที่ยว	ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย นักท่องเที่ยวขาดความมั่นใจในสินค้าและบริการที่ทางผู้ประกอบการจัดทำให้ ธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนอย่างถูกต้องได้รับผลกระทบ
2558-2560	พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไป รูปแบบการบริการและโมเดลธุรกิจบนช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น องค์กรต่างๆ จัดนำเที่ยวกันเอง	การแข่งขันรุนแรงทั้งด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและการแข่งขันด้านราคา ธุรกิจนำเที่ยวต้องมีการปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ที่มา: ปรับปรุงจาก การตลาดการท่องเที่ยว (2556), เท็ดชาย ช่วยบำรุง (2557), การท่องเที่ยวไทย กลาง มรสุมของการแข่งขัน (2558)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยท้าทายและการรวบรวมปัญหาในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาตามตารางที่ 1 สามารถแยกประเด็นปัญหาออกได้เป็นประเด็นหลักๆ ดังนี้ คือ ประเด็นปัญหาการเมือง การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ โรคระบาด เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับที่ Tribe (2016) และ Olsen, West & Ching Yick Tse (2008) ได้สรุปประเด็นในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวว่าประกอบไปด้วย เทคโนโลยี เงินทุน การบริหารจัดการ ความปลอดภัย และความยั่งยืน ซึ่งนอกจากปัญหาต่างๆ ตามที่รวบรวมมาแล้ว ยังพบว่าบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่กระจุกตัวในจังหวัดที่เป็นจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศเท่านั้น เช่น กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ภูเก็ต ชลบุรี (กรมการท่องเที่ยว, 2559) ลักษณะเช่นนี้ส่งผลให้ปัญหาในเรื่องการแข่งขันระหว่างบริษัทนำเที่ยวในพื้นที่ที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการปัญหาไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ด้านราคา การสร้างความโดดเด่นในตัวสินค้า การแสวงหาตลาดใหม่ เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามในบรรดากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการนิยมนำมาใช้นั้น กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมและถูกนำมาใช้เสมอ โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นราคาขายที่ต่ำเพื่อให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็ว และสร้างกำไรจากจำนวนนักท่องเที่ยว (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560) อย่างไรก็ตาม Lewis & Booms (1983) ได้กล่าวไว้ว่าราคามักจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยปราศจากความเข้าใจที่แท้จริงในเรื่องการรับรู้ของลูกค้า ดังนั้นแม้กลยุทธ์ราคาจะสามารถเห็นผลได้อย่างรวดเร็ว แต่กลับเป็นการทำลายตัวเองเพราะการแข่งขันกันในเรื่องราคารุนจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ประทับใจและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินต่ออย่างยั่งยืนได้ในที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าสุดท้ายแล้วผู้ประกอบการเหล่านั้นก็ต้องพบกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ อีกด้วย (Gillovic & McIntosh, 2015)

ถึงแม้กลยุทธ์ด้านราคาจะมีข้อดีคือเห็นผลในระยะสั้น แต่ไม่ทำให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต การตลาด การตัดสินใจซื้อ รวมทั้งพฤติกรรมนักท่องเที่ยว แต่องค์กรต่างๆ ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของทุนทำให้การพัฒนาสินค้า การทำการตลาดหรือการขยายตลาดโดยลำพังเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและต้องอาศัยเวลายาวนาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องการพันธมิตรมากขึ้นเพื่อการพึ่งพาอาศัยกันในด้านต่างๆ ทั้งนี้ Humphrey & Ashford (2000) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์พันธมิตรว่า เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างและช่วยลดความลังเลสงสัยในการช่วยทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับที่ Uddin & Akhter (2011) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์พันธมิตรเป็นกลยุทธ์สำหรับการไปสู่เป้าหมายคือการได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่ Kale & Singh (2009) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับบริษัทที่ยังคงต้องแข่งขันในทางธุรกิจ โดยการเพิ่มอำนาจทางการตลาด เพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงทรัพยากรใหม่และเข้าสู่ตลาดใหม่ ดังนั้นกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจจึงเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจว่าจะสามารถเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในการแก้ปัญหาทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในปัจจุบัน

2. แนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

คำว่ากลยุทธ์พันธมิตรนั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งในภาพรวมแล้วจะเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปในแง่มุมมองและรูปแบบต่างๆ เช่น ความร่วมมือ การลงทุน การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายคือส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น กำไรที่มากขึ้น การลดต้นทุน การกระจายความเสี่ยง (Plan, 2000; Porter, 1990; Faulkner, 1995, Gulati, 1998) อย่างไรก็ตาม Yi Wei (2007) ได้อธิบายความหมายของคำนี้ไว้ได้อย่างน่าสนใจดังนี้ “กลยุทธ์พันธมิตรคือการรวมตัวในฐานะความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับธุรกิจในการผนึกรวมอำนาจสำหรับผลประโยชน์ร่วมกันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน”

เป็นที่ประจักษ์กันดีว่ากลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นได้ถูกนำมาใช้ในหลากหลายอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น ยานยนต์ เคมีภัณฑ์ ยา อาหารและอื่นๆ และเป็นไปในรูปแบบที่คล้ายคลึงกันคือ การพัฒนาโครงสร้างของอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะของสินค้า ธรรมชาติของการบริการ เทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อเปลี่ยน input ให้เป็น output ตามที่ต้องการ นอกเหนือจากนี้ยังมีสิ่งที่ทำนายผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอีกหลายประการ เช่น สินค้าและบริการในภาคการท่องเที่ยวสามารถเลียนแบบกันได้โดยง่าย นักท่องเที่ยวต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่เสมอ (Olsen, West & Ching Yick Tse, 2008) ดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงอาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่เน้นเรื่องของการแข่งขันเท่านั้น แต่ความร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจะส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว (ศิริ โศภิติน, 2560) และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมนี้ (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003) สอดคล้องกับทฤษฎีการพึ่งพาอาศัยกัน (Theory of Interdependence) ที่ได้อธิบายว่าความสำเร็จของความร่วมมือขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของแต่ละองค์กร และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์จะเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ โดยความสำเร็จจะเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับความร่วมมือ (Deutsch, 1973)

ทั้งนี้ Teare & Boer (1993) ได้อธิบายประเภทของกลยุทธ์พันธมิตรที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวว่ามีอยู่ 2 ประเภทด้วยกันคือ 1) การค้าร่วม (Consortium) เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยมีการใช้ระบบหรือมาตรฐานบางอย่างร่วมกัน เช่น Best Western และ Consort ที่มีการใช้ระบบการจองห้องพักร่วมกัน และมีการกำหนดมาตรฐานของสินค้านั้นร่วมกัน 2) การทำ Cross-Franchising เป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่สององค์กรที่มีสินค้าที่แตกต่างกันแต่มีปรัชญาในการดำเนินงานหรือระบบในการจัดการที่คล้ายคลึงกันคือต้องการลดต้นทุนและเพิ่มกำไร ตัวอย่างเช่น Russian Hotel กับ Movenpick (Swiss) ที่ร่วมกันโปรโมทโรงแรมของตัวเองให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง โดยจุดเด่นอยู่ที่ความได้เปรียบในเรื่องของการจัดจำหน่ายสินค้าขององค์กรต่างๆ ที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร ทำให้เกิดการรับรู้และยอมรับสินค้าและบริการของสมาชิกที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร เป็นการลดต้นทุนของสมาชิกในการลงทุนกับระบบการบริหารจัดการต่างๆ ด้วยตัวเอง เนื่องจากสามารถใช้ระบบที่ได้อยู่แล้วจากสมาชิกที่เข้าร่วม อีกทั้งยังเป็นการลดปัญหาต่างๆ ที่องค์กรอาจต้องเผชิญหากต้องลงทุนกับระบบใหม่ ทั้งนี้มีการคาดหมายว่ากลยุทธ์พันธมิตรจะถูกนำมาใช้มากขึ้นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่ง Lorange & Rooks (1993) ได้แบ่งประเภทของพันธมิตรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) 2) การค้าร่วม (Consortium) 3) โครงการร่วมทุน (Project based joint venture) 4) การร่วมลงทุนอย่างเต็มที่ (Full-blown joint venture) อย่างไรก็ตามการที่จะเกิดพันธมิตรทางธุรกิจได้นั้นยังมีแรงผลักดันและปัจจัยอีกหลายประการที่เกี่ยวข้อง

มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พยายามอธิบายถึงแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์พันธมิตรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Glaister & Buckley, 1996; Bennett, 1997) โดย Child & Faulkner (1998) ได้อธิบายว่าจะมีทั้งแรงผลักดันภายนอก และแรงผลักดันภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดรูปแบบต่างๆ ของพันธมิตร ทั้งนี้แรงผลักดันภายนอกประกอบไปด้วย 1) ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลก 2) ความพยายามในการลด

ต้นทุนการผลิตเพื่อแข่งขันในด้านราคา 3) การเติบโตของอุตสาหกรรม 4) เทคโนโลยีระดับโลก 5) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของการลงทุน และ 6) วงจรชีวิตของสินค้าที่สั้นลง สำหรับแรงผลักดันภายในนั้นประกอบไปด้วย 1) การแบ่งปันความเสี่ยงทั้งในเรื่องของทุน และค่าใช้จ่ายในการวิจัยเพื่อการพัฒนา 2) การเข้าถึงผลประโยชน์ในด้านสินทรัพย์ขององค์กรอื่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี การเข้าสู่ตลาด สินค้า บุคลากร การบริหารจัดการ 3) การลดต้นทุน 4) การกำหนดรูปแบบตลาด

ถึงแม้จะมีแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การจัดการโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตร แต่ทว่าปฏิเสธไม่ได้ว่าการเลือกคู่พันธมิตรเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่มีความสำคัญมากในการดำเนินกลยุทธ์นี้ เพราะคู่พันธมิตรที่เหมาะสมจะทำให้สามารถดำเนินงานไปจนบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ทั้งนี้ ยูดา รักไทย และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2544) ได้สรุปลักษณะสำคัญของคู่พันธมิตรที่ดีไว้ 3 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน 2) สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ เช่น ลดต้นทุน เพิ่มอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ 3) ไม่ฉวยโอกาสจากคู่พันธมิตรด้วยกัน ทั้งนี้การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรอาจมีความเสี่ยงอยู่บ้างหากคู่พันธมิตรสามารถเรียนรู้ได้เร็วและยุติการเป็นพันธมิตร โดยนำเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขันแทน ซึ่งเท่ากับเป็นการฉวยโอกาสในการแสวงหาประโยชน์จากคู่พันธมิตรและอาจนำไปสู่การถูกควมรอมงค์กรได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม Soares (2007) ได้วิเคราะห์ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรซึ่งประกอบไปด้วย 4 เรื่องสำคัญคือ 1) การร่วมลงทุนและการแบ่งปันความเสี่ยง 2) ความสามารถในการรักษาสถานะผู้นำทางการตลาด และขยายตลาดได้อย่างรวดเร็ว 3) การแบ่งปันความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญ 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ Isoraite (2009) ยังได้สรุปว่าจุดแข็งของกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อองค์กรประกอบไปด้วย 1) การขยายขอบเขตการดำเนินงาน 2) การลดต้นทุนในการดำเนินงาน 3) การแบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินงาน 4) การแลกเปลี่ยนทักษะการดำเนินงาน และ 5) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังได้รับบุจุดอ่อนของกลยุทธ์พันธมิตรไว้ดังนี้ 1) ก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ 2) ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นหากมีการลงทุนในหน่วยงานใหม่ 3) หากขาดประสบการณ์จะทำให้เสียเวลาในการทำธุรกิจหลัก และ 4) การเรียนรู้ทักษะการดำเนินงานจากพันธมิตรอาจทำให้เกิดคู่แข่งที่มีศักยภาพในอนาคต

เมื่อได้ทราบถึงความหมาย แนวคิด รูปแบบการเป็นพันธมิตรรวมทั้งประโยชน์และความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแล้ว ประเด็นที่น่าสนใจต่อไปก็คือธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถเป็นพันธมิตรกันได้อย่างไร แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์อย่างไร มีประเด็นปัญหาอะไรบ้างในการร่วมเป็นพันธมิตร และความสำเร็จที่ได้เป็นอย่างไร โดยในส่วนต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงความสำคัญและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ในธุรกิจนำเที่ยวต่อไป

3. การนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไปใช้ในธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ถึงแม้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจจะมีทั้งประโยชน์และความเสี่ยงดังที่ระบุข้างต้น แต่กลุ่มธุรกิจต่างๆ ก็เลือกที่จะนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเองกันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถยกตัวอย่างเพื่ออธิบายรายละเอียดให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นพันธมิตร รูปแบบการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้ดังนี้

3.1 ธุรกิจนำเที่ยว

ผลจากการศึกษาของ Crofts, Buhalis & March (2000) พบว่าเคยมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยวตั้งแต่เมื่อครั้งที่ Thomas Cook ได้จัดทำ Package Tour ขายครั้งแรกเมื่อปีค.ศ. 1841 โดยเป็นการจับคู่พันธมิตรกันระหว่างบริษัทนำเที่ยวและสายการบินในรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนจากการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน ส่วนผลการศึกษาของ Evans, Campbell & Stonehouse (2003) พบว่ามีการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในอังกฤษคือ MyTravel และผู้ประกอบการเรือเดินสมุทรที่ใหญ่ที่สุดในโลกคือ Carnival Cruises ตั้งแต่ปีค.ศ. 1996 โดยทาง Carnival Cruises ได้ถือครองหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 29.5 แต่การพันธมิตรนั้นสิ้นสุดลงในระยะเวลาเพียง 5 ปี เท่านั้นคือในปีค.ศ. 2001 และยังมีผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายใหญ่อีกหนึ่งรายคือ First Choice ในประเทศอังกฤษที่ได้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรกับ Royal Caribbean Cruise Lines (RCCL) เมื่อปีค.ศ. 2000 โดยทาง RCCL ได้ถือครองกรรมสิทธิ์หุ้นบางส่วน ของ First Choice นอกจากนี้ยังมีการทำพันธมิตรกันระหว่าง Opodo ซึ่งเป็นผู้ประกอบการนำเที่ยวแบบออนไลน์ (eTourism Operator) ซึ่งได้ร่วมมือกับสายการบินหลักๆ เพื่อให้ผู้โดยสารเข้าถึงบริการออนไลน์ต่างๆ ในเว็บไซต์ของ Opodo's website ได้ (Robinson, Fallon, Cameron & Crofts, 2016)

ในประเทศไทยนั้นมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้กับธุรกิจนำเที่ยวอย่างชัดเจนในครั้งวิกฤติต้มยำกุ้งเมื่อปี 2540 โดยงานวิจัยของ ชีริน วาณิชเสณี (2559) ได้อธิบายว่าธุรกิจที่ต้องประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจในปีนั้นได้มีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของตัวเองโดยการหันมาจับมือกันเพื่อสร้างพันธมิตรระหว่างธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องธุรกิจนำเที่ยวก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ได้นำหลักการนี้มาใช้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยในครั้งนั้นบริษัทนำเที่ยวประเภท Domestic และ Outbound ที่ล้วนแล้วแต่ประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากนักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางและอัตราการแลกเปลี่ยนเงินบาทที่อ่อนค่ามาก ได้รวมตัวกันเพื่อทำกิจการค้าร่วม (Consortium) โดยเป็นการดำเนินธุรกิจที่สมาชิกที่เข้าร่วมจะใช้ความชำนาญและความสามารถในการทำงานเพื่อรับผิดชอบงานในส่วนของตนเอง มีการแบ่งแยกการทำงานไว้ชัดเจน เช่น บริษัท A รับผิดชอบเรื่องการจองที่พัก บริษัท B รับผิดชอบเรื่องจองรถบัส บริษัท C รับผิดชอบเรื่องจองร้านอาหาร เป็นต้น และให้ทุกบริษัทช่วยกันทำประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ที่แต่ละบริษัทมี การทำกิจการค้าร่วมนี้ถึงแม้จะมีปัญหาในเรื่องของการดำเนินการและการแบ่งผลประโยชน์อยู่บ้าง แต่ก็ยังเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทนำเที่ยวประเภท Domestic และ Outbound ในยุคนั้นๆ สามารถรอดพ้นจากภาวะวิกฤติไปได้ อย่างไรก็ตามกิจการค้าร่วมนี้ไม่ได้มีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อหมดภาวะวิกฤติแล้วแต่ละบริษัทก็หันกลับไปทำการค้าในรูปแบบเดิม เนื่องจากการทำการค้าร่วมมีการดำเนินงานที่ค่อนข้างยุ่งยาก แต่ละบริษัทยังไม่มีแนวทางซึ่งกันและกัน เกิดความกังวลว่าอีกฝ่ายจะดึงลูกค้าของตนเองไป รวมทั้งทุกบริษัทก็ต้องการกำไรสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว ทำให้กิจการค้าร่วมนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีวิกฤติทางเศรษฐกิจเท่านั้น ในปัจจุบันมีการนำการค้าร่วมมาใช้อีกครั้งแต่มีการเปลี่ยนรูปแบบจากเดิม โดยทางสมาคมฯ

ที่เกี่ยวข้องจะเป็นคนกลางในการดำเนินงานทั้งหมด โดยให้สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการทำในส่วนของการประชาสัมพันธ์ และการขายเท่านั้น โดยสมาชิกจะได้รับค่าตอบแทนตามที่สมาคมฯ กำหนด ซึ่งการเข้าร่วมในรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จค่อนข้างมากเพราะสมาชิกต่างให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการขาย เนื่องจากไม่ต้องกังวลปัญหาในการแย่งชิงลูกค้ากันและยังลดทอนขั้นตอนการทำงาน ส่วนสมาคมเองก็ได้ประโยชน์ในแง่ของการได้ช่วยเหลือสมาชิกสมาคม ทำให้สมาคมเกิดความเข้มแข็ง ได้กระจายนักท่องเที่ยวไปยังแหล่งท่องเที่ยวใหม่และขยายตลาดนักท่องเที่ยวได้มากและรวดเร็วขึ้น (ภูริวัจน์ ลิ้มถาวรรัตน์, 2560)

สำหรับบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเที่ยวในประเทศไทย (Inbound) ได้นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในธุรกิจเช่นกัน ในลักษณะการทำพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น บริษัทนำเที่ยวและบริษัทจำหน่ายสินค้าประเภทต่างๆ โดยจะมีการทำข้อตกลงกันในเรื่องของ การได้ราคาพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวของบริษัท หรือการได้รับค่าตอบแทนจากการที่นักท่องเที่ยวซื้อสินค้า นอกจากนี้ นายอดิษฐ์ ชัยรัตนานนท์ เลขาธิการ สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) ได้กล่าวถึงทิศทางตลาดนักท่องเที่ยว Inbound ว่า ในปี 2560 ผู้ประกอบการท่องเที่ยวของไทยต้องจับมือกันให้เหนียวแน่นมากขึ้นและควรต้องมีข้อตกลงทางการค้าระหว่างกัน เช่น ระหว่างบริษัททัวร์กับโรงแรม เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560)

จะเห็นได้ว่าธุรกิจนำเที่ยวได้เคยใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจมาแล้ว โดยเป็นการจับคู่พันธมิตรระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยตัวเอง หรือกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของการรวมการเฉพาะกิจ และการเข้าร่วม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ธุรกิจนำเที่ยวสามารถขยายตลาด มียอดขายที่สูงขึ้น ได้รับกำไรมากขึ้น และที่สำคัญยังทำให้ธุรกิจนำเที่ยวที่ประสบภาวะวิกฤตยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ นอกเหนือจากธุรกิจนำเที่ยวแล้วยังมีอีกสองธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้นำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจมาใช้ในธุรกิจของตัวเองและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.2 ธุรกิจการบิน

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์พันธมิตรมาเป็นเวลายาวนานและจัดเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์พันธมิตรเป็นอย่างมาก โดยกลุ่มพันธมิตรทางการบินที่เป็นที่รู้จักกันดีไปทั่วโลกคือกลุ่ม Star Alliance ซึ่งเริ่มต้นจากการรวมตัวกันของ 5 สายการบินหลักเมื่อปี ค.ศ. 1997 จนปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบิน นอกจากนี้ยังมีกลุ่ม Oneworld และกลุ่ม Sky Team ที่ก่อตั้งเมื่อปีค.ศ. 1999 และ ค.ศ. 2000 และมีจำนวนสมาชิก 15 และ 20 สายการบินตามลำดับ (IATA, 2013) ทั้งนี้การรวมตัวเป็นพันธมิตรของกลุ่มต่างๆ มีจุดเริ่มต้นมาจากผลกระทบการเปิดเสรีทางการบินของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงมาก ผนวกกับการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้สายการบินไม่อาจขยายเส้นทางการบินได้หากไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์พันธมิตรทางการบินจึงเป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยให้สายการบินเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Iatrou & Oretti, 2007 ; Hanlon, 2007)

ผลจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการบินทำให้กลุ่มพันธมิตรทั้ง 3 กลุ่มสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากถึงร้อยละ 54 และยังทำให้สมาชิกของกลุ่มพันธมิตรได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น 2) ลดต้นทุนการดำเนินงาน 3) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (IATA, 2013) อีกทั้ง

ผู้โดยสารยังได้รับประโยชน์ได้ 4 ประเด็นด้วยกัน คือ 1) เพิ่มโอกาสในการสะสมไมล์และใช้ห้องพักรับรองของสายการบิน 2) มีเส้นทางบินและเที่ยวบินมากขึ้น 3) ลดระยะเวลาการต่อเที่ยวบิน 4) ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางมากขึ้น (Blacking, 2009) สำหรับสายการบินที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรนั้น หากไม่มีความร่วมมือกับสายการบินอื่นๆ ก็มีแนวโน้มที่ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรจึงเป็นทางเลือกที่ดีในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อให้สามารถอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบันได้ (ณัฐพงศ์ ประกอบการดี, 2558)

3.3 ธุรกิจที่พักรวม

การขยายกิจการสำหรับธุรกิจที่พักรวมสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ แต่กระบวนการเหล่านั้นค่อนข้างใช้เวลานานและต้องมีการลงทุนสูง จึงมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ ซึ่งลักษณะการบริหารโรงแรมในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การรวมกลุ่มกันระหว่างโรงแรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจระหว่างกัน ร่วมกันจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งร่วมกัน ทั้งนี้การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้นจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงแรมของกลุ่มพันธมิตร ซึ่งกลยุทธ์นี้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจที่พักรวมเป็นเวลานานและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยโรงแรมที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้นั้นมักจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมในเครือแชนเกลรีล่า อนันตรา แมริออท โพรซี ซันส์ เคมปินสกี เป็นต้น เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกัน ขยายธุรกิจออกไปยังภูมิภาคอื่นๆ เจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เรียนรู้เทคนิคและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า รวมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เช่น Radisson Hotels และ Britain's Edwardian Hotels ที่ทำข้อตกลงในการทำ Cross Selling ร่วมกัน Marriott และ New Otani Hotel ที่ทำสัญญาในการทำการตลาดร่วมกัน (Dev & Klein, 1993) โดยล่าสุดเมื่อเดือนมีนาคม 2560 มีการประกาศการเป็นพันธมิตรกันของสองกลุ่มโรงแรมหรูของเอเชีย คือ กลุ่มโรงแรมแชนเกลรีล่าและรีสอร์ท ซึ่งมีฐานอยู่ที่ฮ่องกง และกลุ่มทั้งโรงแรม รีสอร์ทและพระราชวัง ซึ่งมีฐานอยู่ที่มุมไบ โดยเป็นการร่วมมือกันเพื่อขยายการเข้าถึงโรงแรมต่างๆ ในกลุ่มและรองรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการมีประสบการณ์ที่ไม่ซ้ำใครจากทั่วโลก ซึ่งผู้บริหารของทั้งสองกลุ่มเชื่อว่าการเป็นพันธมิตรกันครั้งนี้จะเป็นมากกว่าการเป็นหุ้นส่วนหรือการกระจายโรงแรมที่หลากหลาย แต่จะเป็นการทำให้นักท่องเที่ยวที่เลือกเข้าพักในกลุ่มโรงแรมนี้ได้รับความทรงจำที่ดีที่สุด และโรงแรมเองก็สามารถเพิ่มการรับรู้ในกลุ่มนักท่องเที่ยว รวมทั้งเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อีกด้วย (ครั้งแรกของธุรกิจโรงแรมกับการเป็นพันธมิตรระหว่างทั้งโรงแรมรีสอร์ทและพระราชวัง และกลุ่มโรงแรมแชนเกลรีล่าและรีสอร์ท, 2560)

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรที่นำมาใช้ในธุรกิจการบินและธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ และประสบความสำเร็จค่อนข้างมากทั้งในแง่ของการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ลดภาระค่าใช้จ่ายและขยายตลาดได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ธุรกิจนำเที่ยวส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์นี้ในช่วงเวลาที่ประสบกับวิกฤตการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น (Crotts, Buhalis & March, 2000) คำถามก็คือกลยุทธ์นี้เหมาะสมหรือไม่กับการนำมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยว และหากธุรกิจนำเที่ยวต้องนำกลยุทธ์นี้มาใช้ควรจะต้องคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง

4. วิเคราะห์การนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไปใช้ในธุรกิจนำเที่ยวของไทย

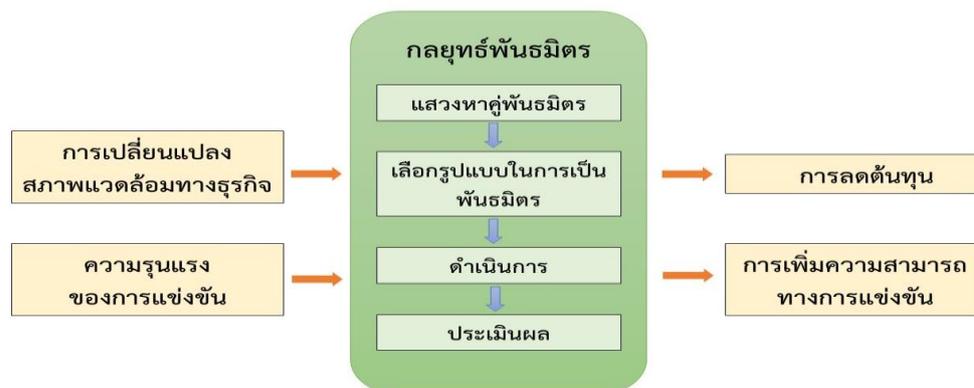
จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรทำให้ปฏิเสธไม่ได้ว่าในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงเช่นทุกวันนี้ องค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จจะต้องมีทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย และลดต้นทุนให้ได้ต่ำที่สุดด้วย ซึ่งองค์กรชั้นนำของโลกก็รู้ดีว่าไม่มีทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในทั้งสองเป้าหมายได้โดยปราศจากความร่วมมือจากองค์กรอื่นๆ แต่กลยุทธ์พันธมิตรจะสามารถทำให้องค์กรไปถึงจุดหมายนั้นๆ ได้ด้วยทรัพยากรที่ตัวเองมี (Crotts, Buhalis & March, 2000) ดังนั้นการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้เพื่อช่วยให้ธุรกิจนำเที่ยวของไทยประสบความสำเร็จในแง่มุมมองดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ

เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวนั้นไม่ได้มีสินค้าเป็นของตัวเองแต่เป็นการพึ่งพาสินค้าจากผู้ประกอบการอื่นๆ เช่น ที่พัก แหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร ฯลฯ นอกจากนี้สินค้าที่แต่ละบริษัทสร้างขึ้นมานั้นยังมีการลอกเลียนแบบได้ง่าย อีกทั้งธุรกิจนำเที่ยวของไทยส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็กถึงปานกลาง ทำให้ขาดเงินทุนในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการทำงานและการบริการ ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจแล้วก็จะทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างมากระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง ซึ่งจะนำไปสู่การลดราคาขาย การลดการบริการต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ ทั้งนี้ Miller, Besser & Malshe (2007) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็กคือต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และทรัพยากรที่ต่างฝ่ายมี และการรวมตัวเป็นพันธมิตรนั้นเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับที่ธีริน วาณิชเสณี (2559) ได้นำเสนอว่าภาคธุรกิจของไทยจะต้องมีความสามารถในการร่วมพันธมิตรเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจได้

ถึงแม้กลยุทธ์พันธมิตรจะเป็นกลยุทธ์ที่มีประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจนำเที่ยว แต่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะต้องอาศัยทั้งความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในหรือภายนอกองค์กร การจัดการทรัพยากรที่องค์กรมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าเผชิญกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการนำองค์กรก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (สมพิศ ทองปาน, 2559) นอกจากความยากในเรื่องของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว ปัญหาต่างๆ เช่น การถูกฉวยโอกาสจากการเป็นพันธมิตร ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Soares, 2007) รวมถึงมาตรฐานการทำงานที่ไม่เท่าเทียมกัน ความกลัวในการถูกแย่งชิงลูกค้า และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003) ยังเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยไม่นิยมนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงาน แต่หากพิจารณาถึงปัญหาที่เคยขึ้นมาและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วจะพบว่าปัญหาเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งไม่สามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ด้วยตัวเอง และบางปัญหายังต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงอีกด้วย ทั้งนี้เมื่อพิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรใน 2 ประเด็นหลัก คือ การลดต้นทุน และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด จะเห็นว่าการแสวงหาความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อลดทอนความเสี่ยงและ

ควรรวมพลังในการดำเนินงานย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในทางธุรกิจท่ามกลางความรุนแรงในการแข่งขันได้มากกว่า (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิหะยะประพันธ์, 2544)

จากข้อมูลที่น่าเสนอทั้งหมดจะพบว่าสาเหตุหลักที่ธุรกิจนำเที่ยวของไทยไม่นิยมใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินงาน คือ ความไม่ไว้วางใจในคู่พันธมิตร ดังนั้นความสำเร็จในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรควรเริ่มจากการที่ผู้นำของแต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผนร่วมกันอย่างรัดกุมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพันธมิตรแต่ละฝ่ายนั้นจะได้รับประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรมากกว่าการดำเนินการด้วยตัวเอง ต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยหรือแรงผลักดันที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว จึงเลือกบริษัทที่จะมาเป็นคู่พันธมิตรด้วย ทั้งนี้การเลือกคู่พันธมิตรจัดว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จของพันธมิตร โดยองค์กรจะต้องมองหาคู่พันธมิตรที่สามารถเติมเต็มสิ่งที่ตัวเองขาด ไม่ว่าจะป็นทรัพยากรหรือทักษะต่างๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ประสบการณ์การทำงานร่วมกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกันยังส่งผลต่อการเป็นพันธมิตรอีกด้วย (Chen & Tseng, 2005) จากนั้นเป็นการเลือกใช้รูปแบบของพันธมิตรที่เหมาะสมและทำแผนธุรกิจร่วมกัน รวมทั้งทำสัญญาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตัวเองและคู่พันธมิตร ดำเนินการตามข้อตกลง โดยระหว่างนั้นต่างฝ่ายต่างต้องยึดมั่นในข้อตกลงและสร้างความไว้วางใจต่อกัน สุดท้ายควรมีการประเมินผลการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมเป็นพันธมิตรกันต่อหรือยุติการเป็นพันธมิตรลง ซึ่ง Medcof (1997) ได้อธิบายถึงหลัก 4C ในการบริหารจัดการคู่พันธมิตรอันประกอบด้วย 1) Capability (ความสามารถ) 2) Compatibility (การอยู่ร่วมกันได้) 3) Commitment (ความรับผิดชอบ) และ 4) Careful Planning (แผนงานที่รัดกุม) ทั้งนี้ปัจจัยสาเหตุ ขั้นตอน และผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงปัจจัยสาเหตุ ขั้นตอน และผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตร

สรุป

จากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งจากงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ ทำให้พบว่า กลยุทธ์พันธมิตรนั้นเคยถูกนำมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยแล้วแต่เป็นการใช้กลยุทธ์นี้ในรูปแบบของการเข้าร่วมเป็นส่วนใหญ่ และเป็นการใช้เมื่อประสบสภาพการณ์ที่จำเป็น เนื่องจากความกังวลของผู้ประกอบการในหลายประการไม่ว่าจะเป็น ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน มาตรฐานการทำงานที่ไม่เท่าเทียมกัน การถูกฉวยโอกาสจากคู่พันธมิตร และความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคผนวกกับปัญหาทางการเมือง การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติต่างๆ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวรายใดรายหนึ่งไม่อาจจัดการกับปัญหานั้นๆ ได้ เพราะต้องอาศัย ทั้งเงินทุน เวลา และการจัดการที่ดีซึ่งอาจทำให้ไม่ทันต่อการแข่งขัน ดังนั้นการร่วมมือกันในการดำเนินงานในด้านต่างๆ จึงเป็นทางออกที่ดีสำหรับทุกฝ่าย สอดคล้องกับที่ Robinson, Fallon, Cameron & Crotts (2016) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์พันธมิตรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไว้ว่า เป็นเรื่องปกติเพราะเป็นการสร้างพื้นที่ในการร่วมมือกันของคู่พันธมิตรในการปิดจุดอ่อนของตัวเอง บางครั้งคู่พันธมิตรอาจถูกมองเสมือนคู่แข่งแต่ด้วยกระบวนการความร่วมมือทำให้คู่พันธมิตรสามารถผนึกจุดแข็งที่ตัวเองมีเพื่อเพิ่มการแข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลายด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสองประเด็นหลักคือ การลดต้นทุน และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เปรียบเทียบกับจุดอ่อนของกลยุทธ์พันธมิตรที่ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นในเรื่องของความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ จะพบว่าหากมีการพิจารณาถึงการเข้าเป็นพันธมิตรอย่างรอบคอบ มีการเลือกคู่พันธมิตรที่เหมาะสม มีการเลือกรูปแบบการเป็นพันธมิตรและสร้างข้อตกลงที่รัดกุมและเป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย และต่างฝ่ายต่างดำเนินการด้วยความจริงใจ สร้างความไว้วางใจต่อกันและกันแล้ว การใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจจะกลายเป็นการควมรวมพลังและทักษะของแต่ละบริษัทเพื่อที่จะเพิ่มพื้นที่ในตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้มากขึ้นโดยไม่ต้องสงสัย (Brandenburger & Nelebuff, 1997) ทั้งนี้ประเด็นสำคัญของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรคือการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่ง Hoang & Antoncic (2003) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์พันธมิตรเน้นการพัฒนาจากความไว้วางใจเป็นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับที่ Rahatullah (2014) ได้ระบุไว้ว่า ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือกันของคู่พันธมิตรล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของคู่พันธมิตรทั้งสิ้น

ดังนั้นเพื่อเป็นการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลากหลายมิติ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจึงควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากข้อมูลทั้งหมดจะพบว่าการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ดีสำหรับธุรกิจนำเที่ยวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การยกระดับความสามารถขององค์กร ลดต้นทุน แบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพิ่มความสามารถในการเข้าสู่ตลาดใหม่ การสร้างนวัตกรรมบริการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เปรียบเสมือนอาวุธสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องใช้ในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันเช่นปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

ถึงแม้จะมีงานวิจัยและหลักฐานต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและความสำคัญของกลยุทธ์พันธมิตรที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ยังมี งานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรในบริบทของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ทั้งนี้แนวคิดใน การเป็นพันธมิตร องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการเป็นพันธมิตร ยังมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก จึงควร มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจนำเที่ยวในแง่มุมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยสาเหตุหรือ ผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตรอันจะเป็นประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้กับ ผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). รายชื่อธุรกิจนำเที่ยววันที่ประกาศ 23 สิงหาคม 2559 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://newdot2.samartmultimedia.com/subweb/details/6/6265/24430> สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2560.
- การตลาดการท่องเที่ยว. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://masterplan.andamanecotourism.com/บทที่6> การตลาดการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2560.
- การท่องเที่ยวไทย กลางมรสุมของการแข่งขัน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/Astv/Weekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000038883&Html=1&TabID=1&> สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2560
- ครั้งแรกของธุรกิจโรงแรมกับการเป็นพันธมิตรระหว่าง ทัก โรงแรม รีสอร์ทและพระราชวัง และกลุ่มโรงแรม แขงกรี-ลาและรีสอร์ท. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.ryt9.com/s/prg/2580506> สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560.
- ณัฐพงศ์ ประกอบการดี. (2558). วิเคราะห์ถึงความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร. *วารสารนักบริหาร*. 35(2). 20-32.
- เทิดชาย ช่วยบำรุง. (2557). แนวทางการปฏิรูปการท่องเที่ยวไทย. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.etatjournal.com/web/menu-read-web-etatjournal/menu-2014/menu-2014-oct-dec/615-42557-reform> สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2560.
- ทีมข่าวเศรษฐกิจ มติชนรายวัน. (2560). *สัมภาษณ์พิเศษ: กอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร เปิดความสำเร็จเที่ยวไทยจ่อไต่อันดับ3โลก*. (2560). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.matichon.co.th/news/554020>. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2560.
- ธีริน วาณิชเสณี. (2559). การบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การพัฒนาและการนำไปใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย (2540) และในสหรัฐอเมริกา (2550). *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(3), 151-167.
- นิตา ชัชกุล. (2557). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2559 และคาดการณ์สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2560. (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก <http://tatic.tourismthailand.org/wpcontent/uploads/2014/12/B5-602.pdf>.

สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2560.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2560). *บริษัทปรับตัวสู่โมเดลการขายใหม่ รับมื่อยักษ์ออนไลน์กระหน่ำทุบราคา*

“เที่ยวราคาถูกลง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/news_detail.php?](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1483948203)

newsid=1483948203. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2560

ปาริฉัตร ตู่ดำ, นวิทย์ เอมเอก และสุทธิพร บุญมาก. (2560). สถานการณ์ กลยุทธ์และการปรับตัวของ

ผู้ประกอบการที่พักในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *Veridian E-Journal, Silpakorn*

University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ. 10(3), 800-818.

ภูริวัจน์ ลิ้มถาวรรัตน์. (2560, 1 พฤษภาคม). นายกสทศกรมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ. สัมภาษณ์.

ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิหะระประพันธ์. (2544). *กลยุทธ์พันธมิตร*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ศิริระ ศรีโยธิน. (2560). การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Veridian E-Journal,*

Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 10(2),

1011-1024.

สมพิศ ทองปาน (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. 10(3), 245-258.

ภาษาต่างประเทศ

Bennett, M.M. (1997). Strategic Alliance in the World Airline Industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. 3, 213-223.

Blacking, D. (2009). *Do the global alliances provide real benefits for the consumer? An examination of Star Alliance, Oneworld and Skyteam*. Retrieved April 28, 2017, from https://www.tcd.ie/Economics/assets/pdf/SER/2009/Deena_Blacking.pdf .

Brandenburger, A. & Nelebuff, B. (1997). *Co-opetition*. London: Harper Collins.

Chen, Hui-Mei. & Tseng, Chian-Hau. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management*. 26, 15-24.

Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford university Press.

Crotts, J.C., Buhalis, D. & March, R. (2000). Introduction Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (1), 1-10.

Dev. C., & Klein.,S. (1993). Strategic Alliances in the Hotel Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (4), 42-45.

- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Co-operation to Compete*, McGraw-Hill Book Company.
- Gillovic, B. and McIntosh, A. (2015). Stakeholder perspectives of the future of accessible tourism in New Zealand. *Journal of Tourism Futures*, 1(3), 223-239.
- Glaister, K.W. & Buckley, P.J. (1996), Strategic Motives for International Alliance For Nation. *Journal of Management Studies*, 33(3). 301-332.
- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*. 19,293-317.
- Hanlon, P. (2007). *Global airline: Competition in a transnational industry*. 3rd ed. Oxford: Elsevier.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review. *Journal of Business Venturing*. 18: 165-187.
- Humphrey, R.H. & Ashford, B.E. (2000). Buyer-supplier alliances in the automobile industry: How exit-voice strategies influence interpersonal relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 21,713-730.
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- International Air Transport Association (IATA). (2013). *Airline marketing*. 2nd ed. Montreal: International Training Program.
- Isoraite, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*. 1(5), 39-46.
- Kale & Singh. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. *ACAD MANAGE PERSPECT*. August 2009, 23(3), 45-62. Retrieved May 15, 2017, from <http://amp.aom.org/content/23/3/45.full>
- Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1983), "The marketing aspects of service quality" in Berry, L., Lorgane. P., & Rooks. J.,(1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Massachusetts: Blackwell.
- Medcof, J.W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*. 30, 718-732.
- Miller, N.J.,Besser, T. & Malshe, A.(2007). Strategic Networking among Small Businesses in Small US Communities. *International Small Business Journal*. 25(6), 631-665.

- Olsen, M.D., West, J.J. & Ching Yick Tse. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Phan,P.H. (2000). Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*. 12, 201-222.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- 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.
- Robinson, Fallon, Cameron & Crotts, (2016). *Operations Management in the Travel Industry*. 2nd edition. UK: CPI Group.
- Soares, B. (2007). *The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies*. Unitec New Zealand School of Business Dissertations and Theses.
- Teare, R. & Boer, A. (1993). *Strategic Hospitality Management*. New York: Cassell Education Limited.
- Tribe, J. (2016). *Strategy for Tourism (2nd edition)*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Uddin, M.B. & Akhter, B. (2011). Strategic alliance and competitiveness: theoretical framework. *International Refereed Research Journal*, 2(1) 43-54.
- Yi Wei. (2007). Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances. (Doctoral dissertation), University of Twente.