

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์*

Strategic Alliance Competency: Causal and Effect

Received:	March	11, 2019
Revised:	September	5, 2019
Accepted:	September	12, 2019

กัลยา สว่างคง (Kanlaya Swangkong)**
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)***

บทคัดย่อ

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ เนื่องจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ บทความนี้เป็นการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรโดยการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่างๆ เช่น บทความวิจัย บทความวิชาการ ตำรา เพื่อเสนอองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน อีกทั้งปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน พร้อมทั้งศึกษาผลของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไป

คำสำคัญ: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

* เพื่อนำเสนอองค์ประกอบ ปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

(To present the component, the cause and effect factors of strategic alliance competency)

** 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

Strategic Alliance Competency is the key issue for today's complex business operation that has to face changes in various dimensions. Due to strategic alliance competency, the organization has a competitive advantage in business and success in operations. This article studies strategic alliance competency by reviewing research articles, academic articles and textbooks in order to present the components of strategic alliance competency including; Knowledge Management Capability, Outstanding Competency Integration, Strategic Cooperation and Trust in Benefit Sharing; the cause factors that affect to strategic alliance competency consisting of; Resource Allocation Efficiency, Creative Transformational Leadership and Competitive Intensity Analysis; and the effect of strategic alliance competency on Operational Efficiency, Service Excellences and Organization Performance in order that such concepts can be applied to the organization and for future empirical study.

Keywords: Strategic Alliance Competency, Causal and Effect

บทนำ

กลยุทธ์พันธมิตร (Alliance Strategy) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งทางธุรกิจ ทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กร วิสัยทัศน์ของผู้นำ การแข่งขันที่รุนแรง และอื่นๆ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน กลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ขององค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปในมิติต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน การร่วมมือ การร่วมลงทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุน ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มกำไร เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Plan, 2000; Porter, 1990; Gulati, 1998; Kale, Dyer & Singh, 2002) จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องแข่งขัน มีทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ ซึ่งหากองค์กรต้องการพัฒนาทรัพยากรหรือปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเองทั้งหมดก็จะทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มและยังต้องใช้เวลาในการดำเนินการปรับปรุงอีกด้วย ดังนั้นการใช้กลยุทธ์พันธมิตรจึงเป็นทางออกที่ดีสำหรับองค์กรเพราะเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรที่ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (Anand & Khanna, 2000; Kale, Dyer & Singh, 2002) ทั้งนี้องค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมต่างๆ ของโลกต่างตระหนักดีว่าการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีพันธมิตร ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่นเพราะทรัพยากรที่องค์กรมีไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ แต่กลยุทธ์พันธมิตรสามารถทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายหลักที่วางไว้ได้ (Crotts, Buhalis & March 2000)

ในยุคที่สิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการนั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจึงไม่ใช่กลยุทธ์ที่เน้นในเรื่องของการแข่งขัน แต่ควรเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (ศิระ ศรีโยธิน, 2560) และหนึ่งในกุญแจสำคัญในการอยู่รอดขององค์กร คือความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรซึ่งทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก โดยเฉพาะหากทรัพยากรนั้นมีความจำเป็นและองค์กรเข้าถึงทรัพยากรนั้นยาก หรือหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ยาก และโดยทั่วไปแล้วทรัพยากรภายในจะมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน องค์กรจึงต้องใช้กลยุทธ์หลากหลายรูปแบบเพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือการเป็นพันธมิตร สอดคล้องกับที่ Deutsch (1973) อธิบายว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับความร่วมมือ ทั้งนี้มีนักวิชาการที่ได้ระบุว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินธุรกิจในอนาคตนั้น จะมีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 2 ประการ คือ 1) การจัดการความรู้ และ 2) ความร่วมมือระหว่างองค์กร นอกจากนี้ อธิริณ วาณิชเสนี (2559) ยังได้อธิบายว่าความสามารถในการเป็นพันธมิตรของภาคธุรกิจในประเทศไทยจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันได้ ดังนั้นกลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือระหว่างองค์กร การผสานทักษะที่เป็นจุดเด่นของแต่ละองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการลดความเสี่ยงในการลงทุนใหม่ๆ จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบันให้สามารถอยู่รอดและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Kale & Singh, 2009) อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นมีอยู่ค่อนข้างหลากหลาย และในบริบทของธุรกิจนำเที่ยวนั้น Ariya (2015), Sanchez et al., (2013), Zorlu & Umit (2012) และ Sorensen, Hasle, & Pejtersen (2011) ได้สรุปปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญเอาไว้ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ของแต่ละองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น เป็นการกำหนดแนวทางในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร และพัฒนาศักยภาพนั้นเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการเรียนรู้และสร้างความสำเร็จร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินงานร่วมกัน

ปัจจัยข้างต้นช่วยเพิ่มศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอันส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านความสามารถในการลดต้นทุน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และความเป็นเลิศในการบริการ ทำให้องค์กรมียอดขาย มีกำไรที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งยังมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีอีกด้วย ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก และด้วยเหตุผลที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถทุ่มเทกับการดำเนินงานในทุกๆ มิติได้ ดังนั้นการสร้างศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันทางธุรกิจจะส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Cobbs, 2011) อย่างไรก็ตามการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในประเทศไทยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาจะเป็นไปในทิศทางของปัญหาและอุปสรรคในการเป็นพันธมิตร (มนัสนันท์ มณีขัติย์, 2551; ญัฐพงศ์

ประกอบการตี, 2558) แต่ยังคงการศึกษาถึงองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์ จึงมีความน่าสนใจที่จะศึกษาต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงต้องการนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งทำการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบทต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายผลการวิจัย โดยเนื้อหาในส่วนนี้ประกอบไปด้วย

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic Alliance Competency)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาให้ความหมายของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ว่าหมายถึงการรวมตัวกันขององค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสให้การดำเนินธุรกิจในเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลประโยชน์ร่วมกันประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการรวบรวมวิธีการทำงานขององค์กรทั้งที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้และการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ (Sallis & Jones, 2002) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการรวบรวมความรู้จากตัวบุคคลและจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่องค์กรจะสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (กัตติกา ศรีมหาโร, 2555) ส่วน ความสามารถ (Capability) หมายถึง ความสามารถของแต่ละองค์กรในการนำความรู้ในตัวบุคลากรขององค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถจับต้องถ่ายทอดได้ระหว่างองค์กรและเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้จึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่ในองค์กรมารวบรวมและจัดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่ดี

ในปัจจุบันมีความรู้และข้อมูลมากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องการการจัดเก็บและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนความรู้และข้อมูลที่มีให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานต่างๆ หรือกับบุคลากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับทั้งบุคลากรและช่วงเวลา จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน จากความสำคัญในข้อนี้ทำให้ความรู้กลายเป็นทรัพยากรองค์กรซึ่งมีความสำคัญกว่าทรัพยากรอื่นๆ เนื่องจากความรู้ถือเป็นโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กร (Stewart, 1997) องค์กรทางธุรกิจหลายแห่งจึงเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อนำเอาความรู้อันเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่เพราะหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ก็คือการจัดการความรู้ (Nada, Alexander & Andrew, 2001) ถึงแม้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยหลายปัจจัย

แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคือ การถ่ายโอนและการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ทุกในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรยังต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพราะในการดำเนินงานนั้นต้องใช้องค์ความรู้ที่มีความแตกต่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Liebowitz & Yan, 2004) ทั้งนี้ Teece, Pisano & Shuen (1997) ยังได้อธิบายว่าการมีพันธมิตรในการแบ่งปันความรู้ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Gravier, Randall & Strutton (2008) ที่ระบุว่าการจัดการความรู้นั้นมีบทบาทต่อความสำเร็จในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเพราะการจัดการความรู้มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ และไม่ว่าความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจะเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ไม่สามารถลดบทบาทของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรได้

โดยปกติแล้วองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมากเพราะต้องพัฒนาสินค้าและบริการของตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้การจัดการความรู้ในลักษณะนี้ต้องเป็นไปในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันระหว่างคู่พันธมิตรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการขั้นสูง ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้นี้ส่งผลให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ (Lin & Lee, 2005)

2. การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)

Brown & Tannock (2009) ได้กล่าวถึงศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กรเอาไว้ใน 2 ลักษณะคือ 1) ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรโดยพิจารณาจากผลงานและผลการดำเนินงาน 2) ศักยภาพที่นอกเหนือจากงานประจำทั่วไป ซึ่งศักยภาพทั้ง 2 รูปแบบนี้เป็นศักยภาพที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากขึ้น สอดคล้องกับที่ Walker & Larocco (2002) กล่าวว่าศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กรเป็นเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าสำหรับองค์กร การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร เช่น บุคลากรที่มีความโดดเด่นในเรื่องของทักษะ ความสามารถ ทักษะคิดและพฤติกรรมจะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพยังพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรอาจมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกันหรือมีศักยภาพอันโดดเด่นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเป็นพันธมิตรและการใช้เทคนิคในการสรรหาคนหรือศักยภาพที่โดดเด่นแบบบูรณาการระหว่างองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น นอกเหนือจากการสรรหาบุคลากรหรือศักยภาพที่โดดเด่นแล้ว ขั้นตอนในการพัฒนาและการรักษาศักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับองค์กรหรือคู่พันธมิตรต่อไปยังเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นหากมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสรรหา สนับสนุนและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพที่โดดเด่นไว้ได้ก็จะก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป (Adler, 1991) ทั้งนี้ Das & Teng (2003) ได้อธิบายว่าลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของคู่พันธมิตรนั้นเป็นสิ่งที่มิอาจมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์พันธมิตร

ดังนั้นการวิเคราะห์เพื่อหาคำอธิบายที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นพันธมิตร

อย่างไรก็ดีการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นระหว่างองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จนักเพราะคู่พันธมิตรต่างก็มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ คือ 1) โครงสร้างของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน 2) ระบบการพัฒนาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน 3) การขาดประสบการณ์การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหากับศักยภาพที่องค์กรมีได้ (Millen & Wintzeus, 2007) ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำก่อนที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกัน คือ 1) แต่ละองค์กรต้องค้นหาว่าสิ่งใดที่เป็นศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร 2) องค์กรมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพนั้นๆ ให้มีความเข้มแข็งอย่างไร และ 3) เพิ่มทักษะในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันในธุรกิจ ถึงแม้ว่าขั้นตอนต่างๆ จะต้องมีการลงทุนทั้งในเรื่องงบประมาณและเวลาแต่ผลลัพธ์ที่ได้ถือว่าคุ้มค่าเพราะองค์กรสามารถเพิ่มผลิตภัณธ์ที่มีความแตกต่างทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Tarique & Schuler, 2010; Ariya, 2015)

3. ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation)

Porter (1996) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ากลยุทธ์ว่าเป็น หลักพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่ Wheelan and Hunger (2010) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์นั้นเป็นเสมือนแผนแม่บทในการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภาคส่วน เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้สำหรับคำว่า “ความร่วมมือ” (Cooperation) นั้นได้มีผู้ให้แนวคิดไว้แตกต่างหลากหลาย แต่ Anderson & Narus (1990) ได้สรุปว่าความร่วมมือคือการที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน จากคำอธิบายความหมายของคำว่าความร่วมมือดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ความร่วมมือเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันตั้งแต่สองคนหรือสององค์กรเป็นต้นไป โดยต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจด้วยความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายที่มีร่วมกัน ดังนั้นความร่วมมือเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง แผนในการดำเนินงานหรือแนวทางในการกำหนดความสัมพันธ์และรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเพื่อใช้ทรัพยากรที่แต่ละองค์กรมีไปในการส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกันเพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ Zorlu & Hacıoglu (2012) ได้อธิบายว่าการทำงานร่วมกันขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับที่ รัตนา สีดี (2559) ได้สรุปว่าความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรนั้นคือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายทั้งในส่วนขององค์กรเอง และเป้าหมายที่มีร่วมกันของคู่พันธมิตร ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่้องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรกันได้นั้นจะต้องมีความร่วมมือที่ระหว่างกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิผลของงาน

ความร่วมมือมิได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อเข้าใจลักษณะงานของกันและกัน เข้าใจสถานการณ์และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันมากกว่ามุ่งหวังเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกันและกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mohr & Spekman (1994) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วนกันคือความร่วมมือ ดังนั้นเมื่อมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการ

ดำเนินธุรกิจก็ควรต้องมีการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ในเรื่องของการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ Ireland, Hoskinsson & Hitt (2013) ได้อธิบายรูปแบบของความร่วมมือของกลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) แบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นการทำสัญญาร่วมกันในการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ ศักยภาพต่างๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะมีความผูกพันระหว่างองค์กรน้อย เพราะเป็นความร่วมมือเฉพาะประเด็นที่ได้ทำสัญญาเอาไว้เท่านั้น 2) แบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Equity) เป็นความร่วมมือในรูปแบบของการร่วมลงทุนทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิในการเป็นเจ้าขององค์กรใหม่หรือธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้นจากการรวมสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้เข้าไว้ด้วยกัน ความร่วมมือในลักษณะนี้จะมีผลผูกพันระหว่างองค์กรมากกว่าแบบแรกแต่ก็มีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยค่อนข้างมาก และ 3) แบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการที่แต่ละองค์กรตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ที่แยกการดำเนินงานจากองค์กรเดิม โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ร่วมทุนอย่างชัดเจน และเน้นการบริหารและดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ อย่างไรก็ตาม Wahyudi (2015) ได้อธิบายว่านอกจากความสัมพันธ์อันดีของคู่พันธมิตรแล้ว การมีกรอบความร่วมมือในการทำงานอย่างชัดเจนยังเป็นความสำเร็จอย่างยั่งยืนของกลยุทธ์พันธมิตร เพราะความร่วมมือหรือการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันจะส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของคู่พันธมิตร

4. ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ (Trust in Benefit Sharing)

Davis, Schoorman, Mayer & Tan (2000) ได้ให้นิยามของคำว่า ความไว้วางใจ ว่าเป็นความตั้งใจที่จะกระทำต่อผู้อื่นโดยมีความคาดหวังเชิงบวกต่อพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งพาอาศัยกันและความเสี่ยงต่างๆ นั้นๆ และเมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้นแล้วก็จะทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือมีความร่วมมือในการทำงาน (Nahapiet & Ghoshal, 1998) นอกจากนี้ Nonaka (1994) ยังได้เพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจทำให้คู่พันธมิตรกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลและช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับคู่พันธมิตรได้มากขึ้น

ประเด็นเรื่องความไว้วางใจเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการดำเนินธุรกิจระหว่างองค์กรและจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการร่วมมือของคู่พันธมิตร เพราะความไว้วางใจมาจากพื้นฐานของความเชื่อมั่นและความตั้งใจและหากพันธมิตรปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วย่อมประสบความสำเร็จได้ยาก (Mehta, Larsen, Rosenbloom & Ganitsky, 2006)) ทั้งนี้ พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และนันทนา อุ่นเจริญ (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการรักษาประโยชน์ขององค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า คือ การที่องค์กรมีความเชื่อถือกัน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อกันอย่างเที่ยงตรงชัดเจน และรับรู้ผลประโยชน์ที่จะเกิดต่อกันอย่างซื่อสัตย์ สอดคล้องกับที่ผลการวิจัยของ Suseno & Ratten (2007) ที่พบว่าความไว้วางใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ดังนั้นคู่พันธมิตรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของพันธมิตรเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง นอกจากนี้ Moeller (2010) พบว่าถึงแม้จะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงในการดำเนินธุรกิจแต่ความไว้วางใจระหว่างองค์กรก็ถือเป็นการสร้างบรรทัดฐานของความร่วมมือและการได้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อองค์กรมากกว่าการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะดำเนินงานโดยลำพังได้ ทั้งนี้ความไว้วางใจ

อาจแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา 2) ความไว้วางใจในระบบ (System Trust) ซึ่ง Wahyudi (2015) ได้อธิบายว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตร และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันและยังส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อความสำเร็จทั้งทางด้านการประสานงานและด้านการเงินอีกด้วย

ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Causal and Effect of Strategic Alliance Competency)

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

การดำเนินศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Efficiency)

ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง ความสามารถของกิจการในการจัดแบ่งทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล องค์กรความรู้ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เทคโนโลยี ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานสู่เป้าหมายของกิจการ

เป็นที่ตระหนักดีว่าสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันอย่างรุนแรง ความรวดเร็วในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงการบริหารงาน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อย่างไรก็ตามการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กรอย่างสูงสุดก็เป็นเรื่องที่ยาก หากองค์กรไม่มีระบบการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ เกิดความล่าช้าในการทำงานและอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ (อุบลวรรณ ขุนทองศิริเดช คำสุพรหม และนพพร ศรีรววิไล, 2557) ดังนั้นการจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพจึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชแสนศิริ, 2552)

Sheth & Parvatiyar (1992) ได้ระบุว่า การใช้สินทรัพย์และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ทั้งนี้ Turner & Shillbury (2010) ได้เพิ่มเติมว่าเป้าหมายหลักในการเป็นพันธมิตรนั้นเป็นไปเพื่อจัดการความซับซ้อนในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลและยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน โดย Hunt, Lambe & Wittmann (2002) พบว่าการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของโมเดลพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างองค์กร โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งทรัพยากรบุคคลจึงจัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร นอกจากนี้ยังมีทรัพยากรอื่นที่สำคัญและเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากนั้นคือ ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์เป็นอย่างมากจากกลยุทธ์พันธมิตร (Wong, Tjosvold & Zhang, 2005)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรองค์กรที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากการดำเนินงานระหว่างพันธมิตรให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ชื่อเสียงองค์กร การใช้กลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยแก้ไขปัญหาขององค์กรในกรณีที่ต้องการทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานซึ่งโดยปกติแล้วหากองค์กรต้องการขยายขอบเขตหรือเพิ่มกิจกรรมทางธุรกิจ ธุรกิจจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้น (นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์สินวิน, นลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2561) ดังนั้นหากองค์กรมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้สนับสนุนการทำงานทั้งต่อองค์กรและต่อคู่พันธมิตรแล้วก็จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรให้ยังประสบความสำเร็จจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กรที่ต้องมีการแสดงออกด้วยสติปัญญา มีจินตนาการ มีความคิดยืดหยุ่น สามารถแก้ปัญหาต่างๆ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการแก้ไขปัญหาาร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงความสามารถในการทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดเชิงบวกต่อผู้ตามนำไปสู่การเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ Bass & Avolio (1990) ได้อธิบายไว้ว่าองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 4 มิติด้วยกันคือ 1) ความมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Bass & Avolio, 1999, Iszatt-White & Sauanders, 2014) ซึ่งมีมิติแต่ละด้านนั้นล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องทางบวกกับความสามารถในการสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความคิดที่ใหม่และสามารถนำไปใช้ได้จริงไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร จัดเป็นสมรรถนะในการทำงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงและซับซ้อน (Amabile, 1988) ทั้งนี้ Seidel & Roseman (2008) พบว่าความคิดสร้างสรรค์มีส่วนช่วยทำให้การจัดกระบวนการทางธุรกิจเป็นไปได้ดีขึ้นและยังเป็นจุดเริ่มต้นของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Leonard & Sensiper, 1998) ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่สร้างสิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ (Anderson & King, 1993; Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988) โดย ปีร์นธ์ ซิมโซติ และ ชิรวัดน์ จันทิก (2559) พบว่าความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางสังคม

มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ในขณะที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้น “ความคิดสร้างสรรค์” จึงถูกจัดให้เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ด้วยความสำคัญนี้ความคิดสร้างสรรค์จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมบริการเพราะพนักงานในอุตสาหกรรมนี้จะต้องทำงานเป็นทีมเพื่อส่งต่อความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและออกแบบการบริการที่เหมาะสม และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Shin & Zhou, 2003) เพราะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการคิดออกนอกกรอบและพัฒนาขีดความสามารถที่มีเพื่อทำให้เกิดการบริการที่ดี กระบวนการที่ดีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

มีการศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำองค์กรในอุตสาหกรรมบริการที่มีการใช้กลยุทธ์พันธมิตรและพบว่าผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาความไว้วางใจ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร รูปแบบของภาวะผู้นำจึงถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จในกลยุทธ์พันธมิตร และการที่ผู้นำไม่สามารถจัดการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้นอาจจะเป็นเพราะผู้นำไม่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Bollinger & Smith, 2001) ทั้งนี้ Puccio, Murdock and Mance (2007) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือเกิดกระบวนการใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน เพราะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้นจะสนับสนุนความคิดของผู้ตาม และสามารถโน้มน้าวผู้คนให้องค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับที่ Hefner & Blackburn (1994) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์พันธมิตรต้องการผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนใคร เพราะผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำที่จะนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับ จากความร่วมมือระหว่างองค์กร ซึ่งประโยชน์นี้จะต้องช่วยยับยั้งความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับการแบ่งปันทรัพยากรอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแนวคิดที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีสติปัญญา มีความยืดหยุ่น กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

3. ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity Analysis)

ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรสามารถแยกแยะระดับความรุนแรงทางการแข่งขันและองค์ประกอบต่างๆ ทางการแข่งขันในธุรกิจออกเป็นส่วนย่อยเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อหาความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่างๆ อันจะนำไปสู่การหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องเผชิญปัญหาอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และลูกค้าหรือผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความคาดหวังที่สูงขึ้นในการใช้สินค้าหรือบริการ ต้องการความคุ้มค่าในการจ่าย การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เมื่อเกิดวิกฤตต่างๆ นั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรจะเข้ามามีบทบาทสำคัญเสมอเนื่องจากทรัพยากรองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เห็นผลได้ชัดเจนกว่า (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552) ตามที่ทราบแล้วว่าสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้นในทุกๆ ภาคส่วนและนำไปสู่การรวมกลุ่มกันระหว่างองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ, 2557)

Calderon, Chong & Stein (2007) ได้สรุปว่าการที่องค์กรจะเติบโตได้คั้นั้น ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากเพราะจะทำให้องค์กรตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขัน และนำไปสู่การรวมตัวกันเพื่อความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง ทั้งนี้ Carson, Gilmore & Rocks (2004) ได้อธิบายว่าปัจจัย 5 ด้านที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านทรัพยากรบุคคล 5) ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้องค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถดำเนินการด้วยตัวเองได้ แต่ต้องอาศัยเครือข่ายและการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ เบญญาภา กันทะวงค์วาร, 2554).

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และเมื่อองค์กรตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขันแล้ว การรวมตัวหรือเป็นพันธมิตรกันก็จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ (Tsai & Yang, 2013) นอกจากนี้ Jeremias (2008) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผลจากการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันนั้นส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานของพันธมิตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในขณะที่ Rocha (2012) ได้อธิบายว่าผลจากการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาการทำงานของพันธมิตรในด้านการลดความเสี่ยงในการลงทุน และสร้างควม
พึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากการตระหนักถึงความรุนแรง
ทางการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลให้องค์กร
สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด และเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่อง
ทรัพยากรของแต่ละองค์กรทำให้การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรจะช่วยเติมเต็ม
ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอ
ในการวิจัย ดังนี้

Proposition 3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อศักยภาพ
กลยุทธ์พันธมิตร

ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

จากการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีหลายประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) หมายถึง ระดับความสามารถในการ
ดำเนินงานขององค์กร ว่าสามารถใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัดในการสร้างสินค้าและบริการได้อย่าง
เหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเพราะ
ประสิทธิภาพเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ หากองค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
เช่น ใช้ทรัพยากรมากเกินไป มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงเกินไปก็อาจจะประสบปัญหาการขาดทุนและไม่สามารถ
อยู่รอดในการแข่งขันได้ ดังนั้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีจึงเป็นเสมือนตัวช่วยในการบริหารงานและการ
ดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ตามแผนงาน ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน มีความสามารถในการทำ
กำไร และการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ (ธนัญญา สันตวงษ์ 2551; Oral & Reha, 1990)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความอยู่รอดของแต่ละ
องค์กร และองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานควรใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก เพราะจะ
สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง (อาฟีฟี ลาเต๊ะ, ประสพชัย พสุนนท์, สุดา ตระการ
เถลิงศักดิ์ และ ปราณี นิลกรณ, 2550) ทั้งนี้ Wheelen & Hunger (2010); Elmuti & Kathawala (2001) และ
Soares (2007) ได้อธิบายว่าการเป็นพันธมิตรจะช่วยทำให้องค์กรได้รับเทคโนโลยีที่ช่วยปรับปรุงการดำเนินงาน
มีการแบ่งปันความรู้ ความชำนาญระหว่างองค์กร เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงตลาดใหม่ๆ ลดต้นทุนการดำเนินงาน
เพิ่มการแบ่งปันค่าใช้จ่าย ลดความเสี่ยงทางการเงิน และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Yasuda (2005) ยังได้กล่าวถึงผลลัพธ์
สำคัญจากการเป็นพันธมิตรคือ 1) การเข้าถึงทรัพยากรของกลุ่มพันธมิตร 2) การลดเวลาในการเข้าสู่ตลาด และ 3)
การลดค่าใช้จ่าย ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น แสดงให้
เห็นว่า การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรไม่จำเป็นจะต้องวัดจากผลการดำเนินงานด้านผลกำไร

เพียงอย่างเดียว เพราะผลกำไรเพียงอย่างเดียวไม่ได้เป็นสิ่งสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร แต่ต้องคำนึงถึงการลดขั้นตอนในการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งการลดต้นทุนในการดำเนินงานอีกด้วย ในประเด็นนี้ Saxton (1997) และ Child & Yan (1999) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือพันธมิตรทางธุรกิจนั้นล้วนเป็นไปด้วยความมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้นทั้งสิ้น และการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานต้องมองที่การผสมผสานความสำเร็จในภาพรวมหรือตามวัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ต้องมีการประเมินที่หลากหลายมิติทั้งในเรื่องของการจัดการ ความพึงพอใจของพนักงาน การลดต้นทุน และเรื่องของผลกำไร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kale & Singh (2007) พบว่าการเรียนรู้จากคู่พันธมิตรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมตามข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในการกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงานซึ่งจะไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 4 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ

ความเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellences) หมายถึง การจัดหาคุณภาพของการบริการที่ดีเยี่ยม หรือการให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้าผ่านระบบการจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจอย่างยิ่งให้กับลูกค้า ซึ่งผลที่ได้รับไม่เพียงแต่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ยังทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้นอีกด้วย และเป็นที่ยอมรับว่าทุกองค์กรต่างต้องการความเป็นเลิศทางการบริการเพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าซึ่งสุดท้ายแล้วก็จะส่งผลย้อนกลับมายังองค์กรในเรื่องของการกลับมาใช้บริการซ้ำและผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Horwitz & Neville, 1996; Asif & Gouthier, 2014)

ความเป็นเลิศทางการบริการเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อความยั่งยืนขององค์กรเพราะสามารถช่วยเพิ่มกำไรและความจงรักภักดีของลูกค้าได้ (Baylis, Wirtz & Gray, 2018) และเมื่อศึกษาลึกลงไปในความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรและความเป็นเลิศในการบริการ พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจในมิติของการรวมตัวกันขององค์กรต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าการดำเนินงานเพียงลำพัง (Jackson & Murphy, 2002) ทั้งนี้ Briggs & Keogh (1999) ได้อธิบายว่าพนักงานในองค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการส่งต่อบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้าซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์การรับบริการของลูกค้าและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ถึงแม้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อความเป็นเลิศในการบริการ แต่การเป็นพันธมิตรและความร่วมมือต่างๆ ระหว่างองค์กรก็มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งมอบประสบการณ์ทางการบริการอีกด้วย (Stickdorn & Frischhut, 2012) เพราะการเป็นพันธมิตรเป็นเสมือนการได้รับการสนับสนุนผ่านความร่วมมือต่างๆ ทั้งในแง่ส่วนตัวและแบบกลุ่มเพื่อเพิ่มอำนาจการตัดสินใจทั้งในเรื่องการจัดการและการพัฒนา โดยองค์กรจะได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงาน

Wong, Tjosvold & Zhang (2005) ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาตัวแบบ (Model) จากผลการวิจัยระหว่างบริการที่เป็นเลิศและความพึงพอใจของลูกค้าที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและชุมชนจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ตัวแบบของการดำเนินงานนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในด้านความเป็นเลิศในการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้สรุปได้ว่าความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในด้านต่างๆ เป็นแก่นแท้ของการออกแบบการให้บริการ ทั้งนี้องค์ประกอบของความร่วมมือต่างๆ นั้นควรจะต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเมื่อลูกค้าถูกทำให้รู้สึกพึงพอใจกับการบริการก็จะส่งผลต่อความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทและการกลับมาใช้บริการอีก (Dickson & Hyuton, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และการตอบสนองต่อลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 5 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการ

3. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

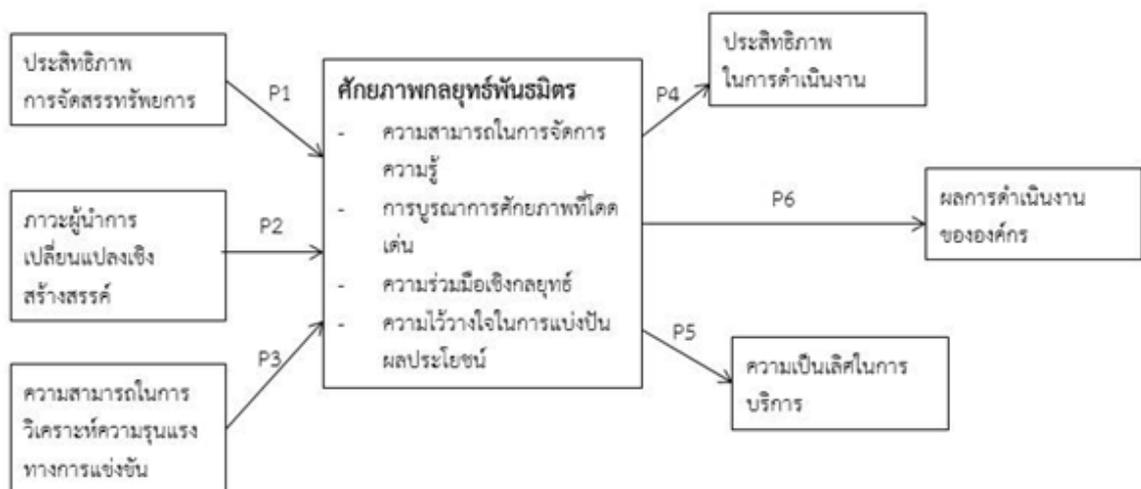
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย กำไรขององค์กร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเลขทางการเงิน ได้แก่ การรักษาลูกค้าเก่า การขยายฐานลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร การที่ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านการแข่งขัน ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร ปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งนี้ นิตาชาล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ได้สรุปผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไว้ 5 ประการด้วยกัน คือ 1) ได้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน 2) สามารถขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย 3) ช่วยลดต้นทุนดำเนินงานและเงินลงทุนตลอดจนความเสี่ยงของการพัฒนาองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 4) ช่วยทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและมีโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น 5) ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเข้มแข็งและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การที่กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเข้มแข็งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนในการดำเนินงาน สามารถสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างหลากหลาย เกิดการบริการที่เป็นเลิศ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Hill & Jones, 2008) ทั้งนี้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ทำให้เกิดการพัฒนาลู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ สามารถคิดค้นนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Baer & Frese, 2003) สอดคล้องกับที่ Ferreira & Azevedo (2007) ได้อธิบายว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้

ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดความแตกต่างในด้านโอกาสทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังช่วยทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และเนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเป็นกิจกรรมที่ไม่เคยอยู่นิ่งแต่ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อนำพาองค์กรให้อยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ ดังนั้นการมีพันธมิตรจึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลของการทำงานได้อยู่เสมอ (Bamiatzi and others, 2014) สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Frankenberger, Weiblen & Gassmann (2013) ที่พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปได้ด้วยดีนั้นต้องอยู่ที่การจัดการและความสัมพันธ์ระหว่างการค้าดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ดีนั้นจะการสร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่งได้อีกด้วย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานที่สามารถวัดผลเป็นตัวเงินได้ เช่น รายได้ กำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเงินได้ เช่น การรักษาฐานลูกค้าเก่า การขยายฐานลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรซึ่งผลการดำเนินงานทั้งสองรูปแบบนี้ล้วนแล้วแต่เป็นผลลัพธ์ที่มาจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัย ดังนี้

Proposition 6 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

บทสรุป

โดยสรุปแล้วกลยุทธ์พันธมิตรคือการสร้างข้อตกลงระหว่างคู่พันธมิตรในการร่วมมือกันทั้งในเรื่องของการแบ่งปันทรัพยากร การจัดการความรู้ การพัฒนาระบบ การจัดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยวัตถุประสงค์หลักคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านตัวผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมบริการที่แตกต่าง โดยองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายของตัวเองและได้รับผลประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้นจากคู่พันธมิตรในหลากหลายด้าน ทั้งนี้องค์กรที่เป็นพันธมิตรกันจะต้องทำงานร่วมกันในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการลูกค้าซึ่งเป็นเรื่องที่แต่ละองค์กรไม่สามารถทำได้โดยง่ายด้วยตัวเองเพียงลำพัง

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจึงนับเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เพราะกลยุทธ์พันธมิตรเป็นกลยุทธ์ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการบริหารจัดการองค์ความรู้ของแต่ละองค์กร เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการบริการ ส่วนการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นเป็นการกำหนดแนวทางในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพนั้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด สำหรับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเพื่อส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นความพยายามเรียนรู้และสร้างความสำเร็จร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากขององค์กรที่ตัดสินใจดำเนินงานร่วมกัน

ทั้งนี้ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อันประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน และผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอันประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาด้านศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจบริการอื่นๆ

2. ประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

ผลของการศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งยังเห็นถึงผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรสามารถทำความเข้าใจและมองเห็นภาพรวมที่เชื่อมโยงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์อันจะนำไปสู่การวางแผนใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถนำองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

เนื่องจากบทความนี้เป็นกรนำเสนอกรอบแนวคิดที่ได้สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเชิงประจักษ์ โดยควรเลือกศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจที่มีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ และต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการต่างๆ ทั้งนี้ควรเป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาของงานวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายผลของการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการวิจัยเชิงปริมาณจะศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยการเก็บแบบสอบถามผู้บริหารองค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) อื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่างๆ ที่เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อประเทศต่อไป

References

- Adler, Nancy J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation, in organizations. In B.M. Staws (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. C.T: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliance. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-316.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. R. Cooper, I. T. (Eds.), *International Review of Organizational Psychology*. 1-34. Chichester: Wiley.
- Ariya, T. (2015). It's time for a more strategic talent management approach. McClatchy - Tribune Business News. Washington: Tribune Content Agency LLC. Accessed November 3, 2018 Available from <http://search.proquest.com/docview/1657419385?accountid=50150>
- Asif, M., & Gouthier, M. H. (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 511-531.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.
- Bamiatzi, V., Cavusgil, S. T., Jabbour, L., & Sinkovics, R. R. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*, 23(1), 195-211.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Baylis, J., Wirtz, J., & Gray, C. (Eds.). (2018). *Strategy in the contemporary world*. Oxford University Press, USA.
- Bollinger, A.S. and Smith, R.D. (2001) Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8-18.
- Briggs, S., & Keogh, W. (1999). Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), 447-453.

- Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, 24(4), 377-392.
- Calderon, C., Chong, A., & Stein, E. (2007, March). Trade intensity and business cycle synchronization: Are developing countries any different? *Journal of international Economics*, 71(1), 2-21.
- Carson, D., Gilmore, A., & Rocks, S. (2004). SME Marketing Networking; A Strategic Approach. *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Chaloemklin, P., Chetsadalak, W., læ Uncharoen, N. (2016) . khwāmsamphan choēng sāhēt læ phonlap khōng sakkayaphāp konlayut khruākhaī : lakthān choēng pračhak khōng thurakit rōngrām nai prathēt Thai . wārasān witthayākān čatkān samai mai , kao (soṅg) , 115-130.
- Child J. & Yan Y. (1999). Predicting the performance of international alliances: an investigation in China. Working paper, Chinese Management Centre, University of Hong Kong.
- Chinchot, P. and Chantuek, T. (2016)..rūpbāep kānčatkān kānthōngthīeo choēng sāngsan khōng sūanphung . Veridian E - Journal , Silpakorn University chabap phāsā Thai sākha manutsayasāt sangkhommasāt læ sinlapa , kao (nung) , 250 - 268.
- 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.
- Das, T. K., & Teng, B. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dickson, T. J., & Huyton, J. (2008). Customer service, employee welfare and snowsports tourism in Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 199-214.
- Dietz, G., Hartog, D., & N., D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth. *Munich Personal RePEc Archive* (5682), 1-20.

- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013, July). Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial marketing Management*, 42(5), 671-682.
- from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Gravier, J.M., Randall, S.W., & Strutton, D. (2008) "Investigating the role of knowledge in alliance performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 4, pp.117-130.
- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hefner, A. R., & Blackburn, D. L. (1994). Thermal component models for electrothermal network simulation. *IEEE Transactions on Components, Packaging, and Manufacturing Technology: Part A*, 17(3), 413-424.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Horwitz, F. M., & Neville, M. A. (1996). Organization design for service excellence: A review of the literature. *Human Resource Management*, 35(4), 471-492.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 17-35.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The management of strategy: Concepts and cases* (10th ed.). South-Western: Cengage learning.
- Iszatt-White, M., & Sauanders, C. (2014). *Leadership*. Oxford: Oxford Press.
- Jackson, J., & Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World. *Tourism and hospitality research*, 4(1), 36-52.
- Jeremias, Johnny. (2008). "The Relative Influence of Competitive Intensity and Business Strategy on the Relationship Between Financial Leverage and Performance." *The British Accounting Review* 40, 1 (March): 71-86.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-768.
- Kheanchanan, N. (2009). *kānchatkān choēngkon yut . Krung Thēp... : Sī etyūkhēchan .*

- Khongmalai, O. , læ Taechasasiri, C. (2009) . patchai sū khwāmsamret nai kānprayukchai rabop ERP : koṛānī sukṣā boṛisat ABC čamkat . wārasān boṛihān thurakit mahāwitthayālai Thammasat , sāmsipsōṅg (nungroṛjyīsipsām) , 10 - 18.
- Khunthong, U., Khamsuphonma, S. , læ Siworawilai, N. (2014) . patchai khwāmsamret khōṅg kānchai rabop kānwāngphāen sapphayākōṅ ‘ongkōṅ dān kān banchī læ kānngōen thī mī tōṛ kān plānplāeng botbat khōṅg nak banchī læ nakkān ngōen læ song phon hai koēt prasitthiphāp kāndamnōen ngān nai ‘ongkōṅ thurakit Thai . wārasān sutthi parithat , yīsippæt (pætsiphok) , 295- 321.
- Late, A, Phasunon, P. , Sudā trakān thaloēng sak læ prānī nin kōṅ . (2007) . rāngān kānwichai rūāng kānchai prokræm chōeng khanittasat phūā pramoēn prasitthiphāp kāndamnōen ngān khōṅg hōṅgsamut sathāban ‘udomsuksā nai khēt phāk tai . wārasān witthayasāt læ theknoṛōyī , siphā (nung) , nungroṛj - 110.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 112-132.
- Liebowitz, J., & Yan, C. (2004). Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 409-424). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lin, Hsiu-Fen & Lee Gwo-Guang. (2005) "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption", *Management Decision*. 43(2), pp.171-188
- Manikat M. (2008).phonkrathop khōṅg prasitthiphon phanthamit thāng thurakit thī mī tōṛ sakkayaphāp kān khāngkhan khōṅg thurakit namthīeo nai prathēt Thai . (witthayāniphon parinyā mahābandit) , Maha Sarakham : mahāwitthayālai Maha Sarakham .
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliance. *Industrial marketing Management*, 35(2), 156-165.
- Millen, J., & Wintzeus, R. (2007). TEND YOUR TALENT'S EEDLINGS'-Jay Millen and Ronald Wintzeus explain how forest products companies can attract, develop and retain high performers. *PPI-Pulp and Paper International*, 49(5), 12-15.
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance. *Journal of Accounting & Orgnizational Change*, 6(1), 27-51.

- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Nada, K. K., Alexander K., & Andrew K. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (1994b). *Knowledge management system Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies*: Pearson Prentice Hall.
- Oral, M & Reha, Y. (1990). An Empirical Study on Measuring Operating Efficiency and Profitability of Bank Branches. *European Journal of Operational Research*. (3). 282-294.
- Phan, P. H. (2000). Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(2), 201-222.
- Phongwiritthon, R. and Kanthawongworn, B. (2011) . k̄anb̄or̄ih̄an̄ khw̄am̄ daīprīap̄ th̄anḡk̄an̄ kh̄ānḡkhan̄ phūā khw̄am̄sam̄ret̄ naī k̄and̄am̄nōen̄ nḡan̄ kh̄ōnḡ thurakit̄ wisāh̄akit̄ khan̄at̄ kl̄anḡ l̄aē khan̄at̄ yōm̄ dōī k̄an̄ wat̄phon̄ padibat̄ b̄āep̄ dunlayaph̄ap̄ naī kh̄et̄ ph̄ak̄ n̄uā kh̄ōnḡ prath̄et̄ Thaī . w̄ar̄as̄an̄ bōrīhan̄ thurakits̄in̄akharin̄thōwīrot̄ , sōnḡ (nung) , 41 - 57.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*: Harvard Business Review.
- Prakopkandi, N. (2015) . wikhr̄ō thunḡ khw̄am̄ th̄ath̄aī th̄anḡ d̄an̄ konlayut̄ kh̄ōnḡ sāī k̄an̄ bin̄ naī klum̄ phanthamit̄ l̄aē sāī k̄an̄ bin̄ nōk̄ klum̄ phanthamit̄ . w̄ar̄as̄an̄ nakbōrīhan̄ , s̄ams̄iph̄ā (sōnḡ) , 20 - 32
- Puccio, G..J.; Murdock, M.C. and Mance, M. (2007). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE Publications
- Rattanamani, N., Kittisaknawin, C., l̄aē Disawat, N. (2561, Makar̄akhom̄ Mes̄ayon) . k̄an̄phat̄thanā ‘onḡk̄an̄ dōī chaī phanthamit̄ chōenḡkon̄ yut̄ . w̄ar̄as̄an̄ wich̄ak̄an̄ mah̄awit̄thayālaī Thonbur̄ī , sips̄ōnḡ (ȳisip̄chet) , 175 - 186.

- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. London: Kogan Page.
- Santawong, T. (2008) . kānsuksā prasitthiphāp chōng theknik nai kāndamnoēn ngān khōng bōrisat theknōyī sārasonthēt læ kānsūsān thī chōtthabian nai Talāt Laksap hāng Prathēt Thai . Krung Thēp... : bandit wittayaīlai Mahāwittayaīlai Sīnakharinwirot
- Saxton, T. (1997). The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461
- Seidel, S., & Rosemann, M. (2008, May). Creativity management - The new challenge for BPM. *Business Process Trends: 1-8. Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation*. Retrieved 15 October 2018, from www.bptrends.com
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity Evidence
- Sidi, R. (2016) . phanthamit thāng thurakit : ‘ongprakōp khōng kānsāng phanthamit krabuānkān rianrū læ prasitthiphāp nai kāndamnoēn ngān dān phanthamit . wārasān panyāphiwat , pāēt (sām) , 254 - 264.
- Siyothin, S. (2017) . kānsāng brāen phāinai ‘ongkōn læ khwām daipriāp nai kān khāngkhan . Veridian E - Journal , Silpakorn University chabap phāsā Thai sākha manutsayasāt sangkhommasāt læ sinlapa , sip (sōng) , 1011 - 1024.
- Soares, B. (2007). *The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies*. (Master' thesis). NZ: Unitec New Zealand.
- Srimahawaro, K. (2012). kānchai rabop kānchatkān khwāmru phūa phoēm prasitthiphāp kānbōrihān ngān wichākān khōng rōngriān khayāi ‘okāt thāngkān suksā sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā nakhōn sī tham rat khēt sī : kōrani suksā rōngriān bān Sabou . dutsadiniphon suksā sāttra dutsadībanthit . bandit wittayaīlai Krung Thēp... : Mahāwittayaīlai Rangsit .
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, Doubleday.
- Stickdorn, M., & Frischhut, B. (Eds.). (2012). *Service design and tourism: Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destinations*. BoD–Books on Demand.
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13(1), 4-23.

- Tarique, Ibraiz, and Randall S. Schuler. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research." *Journal of world business*. 45(2), 122-133.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18, 7 (August): 509– 533.
- Tsai, Kuen-Hung & Yang, Shu-Yi. (2013, November). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial marketing Management*, 42(8), 1279– 1294.
- Turner, P., & Shilbury, D. (2010). The impact of emerging technology in sport broadcasting on the preconditions for interorganizational relationship (IOR) formation in professional football. *Journal of sport management*, 24(1), 10-44.
- Wahyudi, I. (2015). Realizing knowledge sharing in strategic alliance: case in Islamic microfinance. *Humanomics*, 31(3), 260-271.
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest.(Perspectives). *Human Resource Planning*, 25(3), 12-15.
- Wanitseni, T. (2016) . k̄an̄bō̄rihān̄ khwāmsiānḡ khō̄nḡ ‘ongkō̄n̄ : k̄an̄phatthanā l̄ǣ k̄ān̄nam̄ paī chaī naī chūānḡ wikrit̄ s̄ēthakit̄ naī ‘ēs̄iā̄ (1997) l̄ǣ naī sarat̄ ‘amer̄ikā (2007) . w̄arasān̄ wichākān̄ mahāwittthayālāī hōk̄ānkhā̄ Thaī manut̄ sāt̄ l̄ǣ sangkhommasāt̄ , s̄āmsiphok̄ (s̄ām̄) , 151 - 167.
- Watrodomsrascet, W. (2014) . patchaī thāngk̄ān̄ khāēngkhan̄ kap̄ saphāwakan̄ patchuban̄ . w̄arasān̄ wichākān̄ mahāwittthayālāī Thonburī̄ , p̄æt̄ (sip̄ch̄et̄) , 127 - 134.
- Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Wong, A. S. H., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34, 722-731
- Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(4), 421-442.
- Zorlu, K., & Umit, H. (2012). The conflict issue in international business and the global leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 100-107.