

การบริหารเชิงกลยุทธ์ : การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์
เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต
STRAEGIC MANAGEMENT: CREATING STRATEGIC
ALLIANCES TO DETERMENE THE ORGANIZATION'S
FUTURE DIRECTION

จิตรัตน์ สืบญาติ^{1*}

Thidarat Suebyart^{1*}

Received date: April 12, 2024

Revised date: November 18, 2024

Accepted date: November 18, 2024

¹ อาจารย์ ดร., หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

* Corresponding author, E-mail:

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวิเคราะห์ข้อดี ข้อจำกัดของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในด้านการบริหารงาน ความสำเร็จขององค์กรและองค์กรควรศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อทำการปรับปรุง พัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ 2) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นการที่หน่วยงานความร่วมมือระหว่างธุรกิจเพื่อรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขัน โดยมีข้อดีคือ 2.1) เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันทรัพยากร ความสามารถ 2.2) เกิดเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 2.3) เน้นการแข่งขันเกิดทางเลือกของผลประโยชน์ 2.4) ทำให้มูลค่าสินค้าและบริการเพิ่มสูงขึ้นสามารถเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับการบริโภคบริการสินค้าร่วมกัน ส่วนข้อจำกัด คือ ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรหรือความแตกต่างด้านบริหารงาน

คำสำคัญ : กลยุทธ์, พันธมิตรเชิงกลยุทธ์, ทิศทาง, องค์กร, การบริหาร

Abstract

This academic article aims to explain the strategic management process, strategic alliance creation and analyze the advantages and disadvantages of strategic alliance creation. The analysis results indicated that 1) strategic management is important in terms of management and organizational success, and organizations should study their internal and external environments to continuously improve and develop strategies to increase the organization's competitiveness and survival. The strategic management process includes the process of setting direction and analyzing the environment, the process of strategy determination, and the process of implementing and controlling strategies. 2) Strategic alliance creation is when agencies cooperate with businesses to combine resources and certain capabilities to create competitive advantages. The advantages are: 2.1) There is an exchange and share of resources and capabilities; 2.2) There is a network of cooperation between agencies; 2.3) Emphasizing competition and creating a choice of benefits; and 2.4) It increases the value of products and services and maximizes the value of joint consumption of products and services. The limitations are cultural conflicts between organizations or differences in management.

Keyword: Strategies, strategic alliances, Direction, Organization, Management

1. บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์และสถานการณ์การแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกธุรกิจ และทุกภาคส่วนในปัจจุบัน เป็นผลให้องค์กรต่างให้ความสำคัญเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น เช่น การสนับสนุนการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งเน้นสนับสนุนการท่องเที่ยวให้เป็นอุตสาหกรรมเพื่อ ผลักดันให้มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เกิดการต่อยอดในผลิตภัณฑ์และ ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นบริการที่มีมูลค่าสูง (high value services) (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2566) ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพังหากแต่ขึ้นอยู่กับ การบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างพันธมิตรร่วมลงทุน โดยการบริหารเชิงกล ยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการ พัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร ตัวอย่างเช่น ธุรกิจประเภทสื่อสาร ระหว่าง ฟุจิตสึ (Fujitsu) ร่วมกับ ไมโครซอฟ (Microsoft) ธุรกิจประเภท ท่องเที่ยวระหว่าง สกายสแกนเนอร์ (Skyscanner.co.th) ร่วมกับ บริษัท เอช.ไอ.เอส ทัวर्स จำกัด (th.hisgo.com) เป็นต้น โดยการสร้างพันธมิตร ทางการท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวอย่างเห็นได้ ชัดและสามารถพัฒนาสู่ความยั่งยืนในอนาคต ประกอบกับในภาวะสังคม ปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันเชิงรุกเพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นในด้าน การลงทุนใน ด้านการเงินที่เกิดขึ้นกับทั่วโลกอย่างรุนแรงนั้น ทำให้หลาย ๆ องค์กรให้

ความสำคัญกับกลยุทธ์และการสร้างพันธมิตรเพื่อให้ได้ผลกำไรและค่าตอบแทนในระดับที่สูงและสามารถใช้ทรัพยากรนั้นได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งทางเลือกที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างพันธมิตรกับองค์กรด้วยกัน เพื่อมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าและสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งสอดคล้องกับสังคมในปัจจุบันมีการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างองค์กรด้วยกันในด้านทรัพยากร ด้านการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ซึ่งเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่เกิดความร่วมมือเฉพาะกิจ (โกลสมณี เกตตะพันธ์, 2559; Gresko, Likhosherst and Solodukhin, 2020)

อย่างไรก็ตามในการจัดการองค์กรให้มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการแบ่งปันทรัพยากรและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า (Yua, Raymond-Yakoubian, Aluaq Daniel and Behe, 2022) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและแนวทางตามที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้โดยทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันร่วมกันเกิดความร่วมมือที่มีลักษณะแตกต่างกันไป ในบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : สำคัญอย่างไร ทำไมองค์กรต้องมี

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับ อำพล นววงศ์เสถียร (2562) ที่ระบุว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทิศทางขององค์กร โดยมีการประเมินโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของระดับกลยุทธ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีการพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นและเหมาะสมกับองค์กร

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เนื่องจาก

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำ/ผู้บริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญโดยใช้การ จัดการคุณภาพโดยรวมในการบริหารงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน เน้นคุณภาพของบุคลากรและคุณภาพของงานไปพร้อม ๆ กัน (Toylan, Semerciöz and Hassan, 2020)

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนิน องค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร (Tain, 2016)

4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของ องค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนัก บริหาร ตลอดจนความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ด้วยผู้นำมี บทบาทและหน้าที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย กำหนด ความชัดเจนถึงแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย การออกแบบองค์กรและ กระบวนการทำงานให้มีสมรรถนะสูงเพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าของ องค์กร มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มี การแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร มีการสร้าง

พันธมิตรและเครือข่าย ทั้งจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการอื่น ๆ จนถึงองค์กร มีการดำเนินการที่ก่อให้เกิดคุณภาพสูงนั้น ต่างเป็นสาเหตุให้ผู้บังคับมีภาวะ ผู้นำและพยายามที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย (มุทิตา อินกล้า, ประยูร อิมสวาสดี และธนวิน ทองแพง, 2565)

5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและ ศักยภาพให้แก่องค์กร เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร ของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางใน การเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจใน ภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการ ดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความ สอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกิด ความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหาร องค์กรในส่วนต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีในองค์กร ว่า องค์กรจะสามารถนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ใน สถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทรัพยากรและ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผู้บริหารควรให้ความ

สนใจ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความพร้อมทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากรและการบริหารที่มีลักษณะแบบพลวัต (Dynamic) จะเป็นสิ่งช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (วิชนะ วรรณารวี และขวัญเรือน สิ้นณรงค์, 2567)

ในส่วนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีกระบวนการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร รวมถึงสำหรับสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาปัจจัยที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร

นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้องได้จากความคาดหวังจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือการจัดทำกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ ภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อมา คือกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ แต่ระดับปฏิบัติการอาจจะไม่ใช่กลยุทธ์เพราะไม่ได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงมีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นการจัดการทรัพยากรระดับปฏิบัติการ (Action plan) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ กำหนดทิศทางขององค์กรและเลือกกล

ยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การตรวจสอบประเมินผลและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการปฏิบัติ (Actions) ต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และ 3) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (มลธิดา อุบลรัตน์, 2566)

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในด้านการบริหารและความสำเร็จขององค์กรและองค์กรควรมีและมีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรโดยมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ ตัวอย่าง การบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการพันธมิตรทางการท่องเที่ยวเพื่อการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ในชุมชนอย่างยั่งยืน ศูนย์การเรียนรู้วิถีชีวิตแห่งคลอง

มหาสวัสดิ์ ผลการดำเนินการ พบว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ผ่าน 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของชุมชน (Differentiation strategy) 2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนในการสร้างผลิตภัณฑ์ของชุมชน (Cost leadership strategy) และ 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะส่วนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ของนักท่องเที่ยว (Focus strategy) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าทางการท่องเที่ยวร่วมกัน และการจัดการด้านราคาที่เป็นธรรมของการท่องเที่ยว (ธิดารัตน์ สืบญาติ, 2560)

3. การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์: ข้อดีและข้อจำกัดขององค์กร

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือ ความร่วมมือระหว่างธุรกิจ ทรัพยากรและความสามารถบางอย่างเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถเพื่อที่จะพัฒนา สินค้าหรือบริการร่วมกัน ช่วยให้บริษัทสามารถจัดการกับทรัพยากรและความสามารถของตนที่มีอยู่กับผู้เป็นพันธมิตรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2561) โดยมีรูปแบบการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่

1) การรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) เป็นลักษณะของบริษัทที่จะร่วมเป็นพันธมิตรกันจะลงทุน (คน เงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) เพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันให้น้อยที่สุด เนื่องจากแผนงานนั้นจะใช้ระยะเวลาเพียงสั้น ๆ และไม่มีการเตรียมทุนไว้สำหรับกรณีที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงภายหลัง ผลประโยชน์ทั้งหมดที่เกิดจากการร่วมมือกันนี้จะถูกบริษัททั้งสองฝ่ายเก็บเกี่ยวในภายหลัง ไม่ว่าจะเป็นผลกำไรในรูปตัวเงิน

เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมไปถึงทุนที่สามารถเรียกกลับคืนได้ เช่น พนักงานผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เช่น บริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าผลิตเครื่องซักผ้ารุ่นใหม่ออกจำหน่าย และมีการส่งเสริมการขายว่า ถ้าซื้อภายในเดือนนี้จะได้รับผงซักฟอกขนาดใหญ่ จะเห็นได้ว่าบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ามีวัตถุประสงค์ที่จะทำตลาดสินค้าตัวใหม่ ส่วนบริษัทผู้ผลิตผงซักฟอกที่ร่วมมือด้วยก็มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายฐานลูกค้าในส่วนที่ซักผ้าด้วยเครื่อง โดยทั้งสองบริษัทร่วมลงทุนน้อยที่สุด ราคาขายของเครื่องซักผ้าอาจรวมราคาทุนของผงซักฟอกไว้เรียบร้อยแล้ว มีระยะเวลาดำเนินงานที่สั้น และพนักงานที่ทั้งสองบริษัทส่งมาทำงานร่วมกันในการสาธิตวิธีใช้เครื่องและสรรพคุณของผงซักฟอก ก็จะถูกดึงตัวกลับเมื่อหมดระยะเวลาในการดำเนินการ

2) การร่วมมือ (Consortium) เป็นลักษณะของบริษัทที่ร่วมเป็นพันธมิตรกันจะเก็บผลประโยชน์เข้าบริษัทของตนเช่นเดียวกับรูปแบบการรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) แต่จะเต็มใจเพิ่มทุนให้กับพันธมิตรเพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ที่ทำให้พันธมิตรได้พบเจอกับโอกาสใหม่ ๆ หรือตระหนักถึงภัยคุกคามได้ในอนาคต พันธมิตรประเภทนี้ จะเป็นเพียงการทำสัญญาเพื่อกำหนดว่าใครจะทำอะไรในองค์กรของตน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้นแต่อาจจะมีการประสานงานกันเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งโดยปกติแล้วกิจกรรมหรืองานที่ทำร่วมกัน จะเป็นในลักษณะของการวิจัยและพัฒนาการผลิตหรือการทำตลาดร่วมกัน เช่น ซิมาเทค (Sematech) เกิดจากความร่วมมือกันของบริษัท 14 แห่งที่ให้ทุน 100 ดอลลาร์

สหรัฐต่อปี เพื่อทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยและพัฒนาที่ได้จะถูกนำไปใช้ในการแข่งขันกันเองต่อไป

3) โครงการร่วมลงทุน (Project-based Joint Ventures)

เป็นลักษณะของบริษัทที่ร่วมกันเป็นพันธมิตรประเภทนี้ จะใช้ทรัพยากรของตนไปกับการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์ (Strategic value) น้อยมากและผลผลิตที่เกิดขึ้นจะถูกเก็บคืนสู่บริษัทเฉพาะส่วนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินปันผล ค่าธรรมเนียมและค่าสัมปทาน (Royalties) เป็นต้น แต่ถึงแม้ทรัพยากรและผลผลิตส่วนใหญ่จะยังคงอยู่กับพันธมิตร แต่ความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีจำกัด เนื่องจากมีทรัพยากรไม่เพียงพอและบริษัทสำนักงานใหญ่ไม่เพิ่มการลงทุนไปในโครงการ

4) การร่วมลงทุนอย่างเต็มที่ (Full-blown Joint Ventures)

เป็นลักษณะของการร่วมมือระยะยาว ที่โดยทั่วไปหุ้นส่วนทุกฝ่ายจะให้การสนับสนุนด้านทุนและทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และไม่ค่อยมีข้อจำกัดเหมือนการเป็นพันธมิตรประเภทอื่น ๆ เพื่อให้ทีมหรือกลุ่มที่ทำงานซึ่งเปรียบเสมือนองค์กรใหม่แห่งหนึ่งนั้นสามารถรับมือและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ และบริษัทสำนักงานใหญ่ก็จะไม่เรียกทุนหรือทรัพยากรที่นำใช้ดำเนินงานกลับคืน เว้นแต่พันธมิตรจะยกเลิกสัญญาต่อกันและยุติลง แต่จะเก็บเฉพาะผลประโยชน์บางส่วน เช่น เงินปันผล และค่าธรรมเนียม (Royalty) เป็นต้น (จิตารัตน์ สืบญาติ, 2560)

จากรูปแบบการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ข้างต้น สามารถวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดได้ ดังนี้

ข้อดี ได้แก่

1) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ขององค์กร มีผลต่อความสำเร็จและก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร ซึ่งเกิดจากการใช้ความสามารถของตนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นและทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง (Varma, Awasthy, Narain and Nayyar, 2015; Dhaundiyal and Coughlan, 2020) สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น มีโอกาสและอำนาจในการต่อรองมากขึ้น (Russo, 2017; Cobeña Gallego and Casanueva, 2017)

2) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดเครือข่ายที่เป็นการทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานซึ่งในทางนโยบายสาธารณะรูปแบบเครือข่ายเป็นรูปแบบที่ตอบสนองต่อ “ปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อน” ในการตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อนดังกล่าว โดยทั่วไปแล้วจะมีการจัดตั้งกองกำลังเฉพาะกิจ คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่จัดระเบียบเพื่อประสานงานและมีการตอบสนอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Agranoff, 2017; อัญชิรญา จันทรปิฎก, 2563)

3) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทำให้เน้นการแข่งขันทางเลือกของผลประโยชน์ เกิดแรงจูงใจของค่าตอบแทนและการลดต้นทุน การดำเนินงาน การหาผู้ร่วมลงทุนเพื่อลดภาระของตน และเพื่อลดอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทของตน (ธนพงษ์ ไชยกาล, 2559; พิริยuth โอพันธ์, 2565)ในกรณีทีโครงการนั้นไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ตัวอย่างเช่นในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1992 บริษัทไฮเทคขนาดใหญ่สุดของโลก 3 แห่งคือไอบีเอ็ม โตชิบา และซีเมนส์ ได้ตกลงร่วมกันพัฒนาเซมิคอนดักเตอร์ ชิพ

(Semiconductor Chips) รุ่นใหม่ขึ้นมา โดยชิพที่สร้างขึ้นนี้จะสามารถเก็บข้อมูลได้ 256 ล้านบิตสำหรับนำไปใช้กับซูเปอร์คอมพิวเตอร์ เหตุผลหลักที่ทำให้เกิดพันธมิตรนี้ขึ้น คือ เพื่อร่วมกันแบ่งปันความเสี่ยงและต้นทุนจำนวนมหาศาล ที่ประมาณกันไว้ว่าจะต้องใช้เงินถึง 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในการพัฒนาชิพ และอีก 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในการผลิต ส่วนเหตุผลรองอีกข้อคือ เพื่อสร้างมาตรฐานที่ยอมรับกันในวงการอุตสาหกรรมเทคโนโลยี (ธิดารัตน์ สืบญาติ, 2560)

4) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทำให้มูลค่าสินค้าและบริการเพิ่มสูงขึ้นและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับการบริโภคบริการสินค้าร่วมกัน (จำเนียร จวงตระกูล, 2562)

ตัวอย่างเช่นจากการถอดบทเรียนจากเรื่องกลยุทธ์การจัดการพันธมิตรทางการท่องเที่ยวเพื่อการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ในชุมชนอย่างยั่งยืน ศูนย์การเรียนรู้วิถีชีวิตแห่งคลองมหาสวัสดิ์สามารถอธิบายได้ว่ามีการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวชุมชนคลองมหาสวัสดิ์ ซึ่งชุมชนคลองมหาสวัสดิ์เป็นชุมชนที่มีการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและมีจุดท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่มากมาย โดยผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของชุมชนคลองมหาสวัสดิ์มีหลากหลายชนิด ที่พบเห็นได้ตามจุดท่องเที่ยว 5 จุดหลัก คือ 1) จุดสวนกล้วยไม้จะมีกล้วยไม้พันธุ์ กล้วยไม้ตระกูลหวาย ม็อคคาร่า แวนด้าที่ขายให้นักท่องเที่ยว 2) จุดฟักข้าว จะมีผลิตภัณฑ์แปรรูปจากฟักข้าวจำหน่ายให้นักท่องเที่ยว เช่น หมักรอบ น้ำฟักข้าว หรือผลิตภัณฑ์บำรุงผิว เช่น สบู่และครีม เป็นต้น 3) จุดนาบัว จะมีดอกบัว และชาบัว เป็นผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

ให้กับนักท่องเที่ยว 4) จุดข้าวตัง จุดนี้เป็นจุดท่องเที่ยวที่มีผลิตภัณฑ์จำหน่าย มาก เช่น ข้าวตัง ไข่เค็ม ดินพร้อมปลูกผักตบ และผลิตภัณฑ์แปรรูปอื่น ๆ ของกลุ่มสตรีในพื้นที่อีกด้วย และ 5) สวนผลไม้ปลอดสารพิษ จะมีผลิตภัณฑ์ แปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรวางเรียงรายให้นักท่องเที่ยวได้เลือกซื้อ เช่น กล้วยตากรสชาติต่าง ๆ ส้มโอจากสวน เป็นต้น (จิตรารัตน์ สืบญาติ, 2560)

สำหรับข้อจำกัดของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือ การนำแนวคิด พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กรธุรกิจควรคำนึงและระมัดระวังถึงความ ล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ กล่าวคือ อาจเกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่าง องค์กรหรือความแตกต่างในการบริหารงานซึ่งอาจจะพบได้ในการร่วมทุน ระหว่างองค์กรต่างประเทศที่มีแนวคิดและวิธีหรือวัฒนธรรมในการบริหารงาน ที่แตกต่างกันทำให้การทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เกิด ช่องว่างและความไม่เข้าใจตรงกันระหว่างทั้งสององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ นิสาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ที่ระบุว่า การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงวัฒนธรรม ขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ดังนั้น การนำแนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กรธุรกิจจึงต้อง พิจารณาถึงความเหมาะสมรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจ ส่งผลต่อความร่วมมือในอนาคต หรือในกรณีความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งขึ้นที่มี ศักยภาพและอำนาจต่อรองสูงในอนาคต การร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการเปิด โอกาสให้บริษัทพันธมิตรได้เรียนรู้ทักษะ ความรู้เทคโนโลยีและ Know How ของบริษัทพันธมิตรอื่น ๆ บริษัทที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าบริษัท อื่น ๆ ที่ร่วมพันธมิตรอาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคต หากบริษัท

ดังกล่าวนำความรู้ทักษะ และ Know How ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการร่วมพันธมิตรผนวกกับความรู้ทักษะและความชำนาญของตนที่เดิมมีอยู่แล้วมาผสมผสานและนำมาใช้โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกต่อไป

4. บทสรุป

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ในเชิงของการทำงานต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การทำงานที่สื่อสารผ่านทั่วทั้งองค์กรให้ทุกคนตระหนักเข้าใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ข้อดีของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถ เกิดเครือข่ายที่เป็นการทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เกิดทางเลือกของผลประโยชน์ เกิดแรงจูงใจของคำตอบแทนและการลดต้นทุนการดำเนินงานทำให้มูลค่าสินค้าและบริการเพิ่มสูงขึ้นและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับการบริโภคบริการสินค้าร่วมกัน ส่วนข้อจำกัด คือ ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรหรือความแตกต่างในการบริหารงาน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการทำงานและเป้าหมายการทำงานเดียวกันเพื่อบ่มงู่สู่นาคัด

5. เอกสารอ้างอิง

- โกมลมณี เกตตะพันธ์. (2559). กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*. 9(1), 1143-1156.
- คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2562). การเปลี่ยนแปลงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์: ทำให้อยู่หรืออยู่เพื่อล่มสลาย. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. 6(2), 124-135.
- ธนพงษ์ ไชยกาล. (2559). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2560). กลยุทธ์การจัดการพันธมิตรทางการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ในชุมชนอย่างยั่งยืนศูนย์เรียนรู้วิถีชุมชนแห่งคลองมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- นิสาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และณลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2561). การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 12(27), 175-186.
- พิรยุทธ โอฬารพันธ์. (2565). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. *BU ACADEMIC REVIEW*. 21(2), 72-88
- มลธิดา อุบลรัตน์. (2566). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*. 6(2), 100-114.

- มุกิตา อินกล้า, ประยูร อิมสวาสดี และธนวิน ทองแพง. (2565). รูปแบบการพัฒนามาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*. 4(1), 32-47.
- วัชร วัชรารวี และขวัญเรือน สิ้นณรงค์. (2567). การศึกษาพื้นที่ที่เหมาะสมทางโลจิสติกส์สำหรับชุมชนปัจจัยมัยนานาชาติด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น: กรณีศึกษา อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุม ชลบุรี*. 10(1), 140-156.
- อัญชิรญา จันทรปิฎก. (2563). บทวิเคราะห์ “บทบาทรัฐ-สาธารณะ” ในการจัดบริการสาธารณะตามแนวคิดการร่วมผลิต. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*. 15(2), 240-247.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- Agranoff, R. (2017). *Crossing boundaries for intergovernmental management*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Cobeña, M., Gallego, Á., and Casanueva, C. (2017). Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. *European Management Journal*. 35(4), 464-476
- Dhaundiyal, M. and Coughlan, J. (2020). Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 Year Literature Review of Leading Management Journals. *Verslas: Teorija ir praktika, Business: Theory and Practice*. 21(2), 519-530.

- Gresko, A. A., Likhosherst, E. N. and Solodukhin, K. S. (2020). Analysis of the Impact of Strategic Alliances on Relations with Stakeholders. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 128, 2516-2521.
- Russo, M. (2017). Alliance Management as Source of a Successful Strategy. *European Scientific Journal*. 13(7), 110-123.
- Tain, D. (2016). Understanding Strategic Alliances: An Imperative for the Success for Projects and Portfolios in Hybrid Organizations. *PM World Journal*. 5(11), 1-10.
- Toylan, N. V., Semerciöz, F. and Hassan, M. U. (2020). Knowledge Sharing in Strategic Alliance Relationships: An Empirical Research on Hotels in Turkey. *European Journal of Tourism Research*. 24, 1-25.
- Varma, S., Awasthy, R., Narain, K. and Nayyar, R. (2015). Cultural determinants of alliance management capability-an analysis of Japanese MNCs in India. *Asia Pacific Business Review*. 21(3), 424-448.
- Yua, E., Raymond-Yakoubian, J., Aluaq Daniel, R. and Behe, C. (2022). A framework for co-production of knowledge in the context of Arctic research. *Ecology and Society*. 27(1), 1-24.