

## การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

### ORGANIZATION DEVELOPMENT THROUGH STRATEGIC ALLIANCE

นิสาชล รัตนมณี<sup>1</sup>, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน<sup>2</sup>, นลินณัฐ ดีสวัสดิ์<sup>3</sup>

Nisachon Rattanamane<sup>1</sup>, Assistant Professor dr.Chalermchai Kittisaknawin<sup>2</sup>, Nalinath Deesawadi<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>1-3</sup>

nisachonrattanamane@gmail.com<sup>1</sup>, cknawin@gmail.com<sup>2</sup>, ijipjip@gmail.com<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา นำเสนอมุมมอง และนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาองค์การซึ่งถือเป็นอีกเทคนิคและเครื่องมือหนึ่งที่เข้ามาช่วยในการปรับปรุงและจัดการให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายใน ทั้งนี้รวมถึงสภาพแวดล้อมและแรงกดดันต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยใช้การรวมตัวขององค์การสององค์การที่มีความเห็นและข้อตกลงที่ตรงกัน เกื้อหนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และมีความร่วมมือร่วมใจในการสร้างเสริมธุรกิจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อพัฒนาให้องค์การไปสู่เป้าหมายและสร้างความแปลกใหม่ที่มีประโยชน์กับทั้งสององค์การ ในการศึกษาได้มีการใช้การทบทวนวรรณกรรมและตัวอย่างของกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การด้วยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะ และข้อจำกัด ในการนำพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้

**คำสำคัญ:** การพัฒนาองค์การ, พันธมิตรเชิงกลยุทธ์, ความร่วมมือ

#### Abstract

This objective of this article aims to study, present views and apply the concepts about strategic alliance through organization development which is another technique and tools that come in the organization to fix problems that may be occurring within the organization. This includes both the environment and the various pressures that may affect changes to the organization. Strategic Alliance allows the successful organization development and attaining the goals faster through integration of two organizations that have mutual opinion and agreement, supporting and collaborating with each other and create the useful new idea in both organizations. In this study, there are using literature reviews and the example of case study so that readers can understand easily. In addition, a presentation on the meaning, concepts about strategic alliance, cooperation in organization development through strategic alliance and the suggestion and limitation in applying the strategic alliance.

**Keyword:** Organization Development Strategic Alliance Co-operation

## บทนำ

การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตอยู่หลายประการซึ่งการบริหารงานขององค์กรส่วนใหญ่มีการนำเทคนิค กลยุทธ์ และวิธีการต่างๆ มาใช้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่สั่ง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน จึงมีการนำเทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organization Development) มาใช้อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นอาจจะไม่ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเสมอไป อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวว่า บุคคลส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กรจึงเป็นเทคนิคหนึ่งที่น่ามาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ดีขึ้น องค์กรก็จะสามารถก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันการปรับและเปลี่ยนยังสามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและเศรษฐกิจของประเทศในช่วงเวลานั้นๆ รวมไปถึงเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้กับลูกค้าขององค์กรและองค์กรเองด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2559:289) การพัฒนาองค์กรโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จมุ่งสู่เป้าหมายทางธุรกิจได้รวดเร็วขึ้นโดยมีที่มาจากพงศธรันย์ พลศรีเลิศ (2560) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรขององค์กรธุรกิจและความร่วมมือระหว่างกันเข้าด้วยกัน การแสดงออกดังกล่าวออกมาในรูปของการให้ความช่วยเหลือพียง คำจูน และมีความสัมพันธ์ในการเกื้อหนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันขององค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปที่ทำให้ความร่วมมือร่วมใจในการสร้างเสริมธุรกิจซึ่งกันและกันในรูปแบบของ WIN-WIN SITUATION คือ ทั้งสององค์กรต่างได้รับประโยชน์หรือผลตอบแทนร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (กรุงเทพธุรกิจ, 2559)

ผู้เขียนพบว่ามีธุรกิจรายย่อยและรายใหญ่มากมายที่เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการบริหารงาน อาทิเช่น ธุรกิจประเภทสื่อสารระหว่าง ฟุจิตสึ (Fujitsu) ร่วมกับ ไมโครซอฟ (Microsoft) ธุรกิจประเภทท่องเที่ยวระหว่าง สกายสแกนเนอร์ (Skyscanner.co.th) ร่วมกับ บริษัท เอช.ไอ.เอส ทัวร์ส์ จำกัด (th.hisgo.com) ธุรกิจห้างร้านหรือร้านอาหารระหว่างเคเอฟซี ร่วมกับ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด และ ฯลฯ ซึ่งการดำเนินงานในรูปแบบของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงช่วยในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเท่านั้น แต่ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547) ได้อธิบายไว้ว่าการใช้พันธมิตรทางธุรกิจหรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ จะแก้ไขปัญหาของธุรกิจ ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือทำเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานซึ่งถ้าหากว่าธุรกิจต้องการขยายขอบเขตหรือเพิ่มกิจกรรมทางธุรกิจ ธุรกิจจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้น เช่นเดียวกับคุณณัฐรินทร์ ตาลทอง ประธานกรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์ กลสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารไพรเวทแบงก์เคเรียดนาครกลสิกรไทย ได้กล่าวไว้ว่าการร่วมมือเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการเพิ่มโอกาสในการลงทุนออกไปอย่างไม่มีขีดจำกัด รวมทั้งได้เพิ่มเติมมุมมองและข้อมูลที่กว้างและลึกขึ้นด้วย (ThaiPR.net, 2555 : เว็บไซต์) ดังนั้นการดำเนินธุรกิจโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่ช่วยพัฒนาองค์กรได้มีโอกาสในวงการธุรกิจมากขึ้น จึงไม่แปลกเลยที่องค์กรส่วนใหญ่จะอาศัยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการสร้างผลกำไรโดยองค์การจำนวนมากเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการนำมาใช้ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาภายในองค์กร (ทูลี่ แอนด์ มาร์แชล (Tully

and Marshall), 2005 กล่าวถึงในบุชยา วงษ์ชวลิตกุล, 2549) ตามที่ได้นำเสนอข้อมูลบางส่วนไปข้างต้นจึงเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การศึกษาการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การนำเทคนิคความร่วมมือในด้านต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ การนำเสนอแนวทางทางการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงช่วยส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจเท่านั้น หากแต่มีความสำคัญต่อผู้ที่สนใจและนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในด้านต่างๆ องค์การธุรกิจที่นำความรู้การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นจะสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาในงานวิชาการต่อไปได้ในอนาคตได้

## วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ หมายถึง เครื่องมือที่เข้ามาช่วยในการปรับปรุงและจัดการให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมและแรงกดดันต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545:213) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินงานของระดับบุคคลและระดับองค์การให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การพัฒนาองค์การในปัจจุบันจึงมีบทบาทอย่างมากในการเข้ามามีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและสามารถก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลได้จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าผู้มีผู้ที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การอีกเป็นจำนวนมากพร้อมทั้งให้ความหมายที่น่าสนใจไว้ดังนี้

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2553) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ว่าเป็นเสมือนเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของบุคลากรและองค์การให้สามารถรู้เท่าทันเหตุการณ์รวมทั้งสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ วอร์เนอร์ เบิร์ค (Warner Burke) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า คือ กระบวนการที่มีการเตรียมการและวางแผนเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2545 อ้างถึงในสุรางค์ เทพศิริ และญาศินี อัสเวศน์, 2553) ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ พรเทพ รุ่งแผน, 2546 อ้างถึงในวรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2553 ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์การ คือ ความตั้งใจในการวางแผนโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรมองค์การ โดยที่หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การ คือ การใช้เทคนิคการบริหารงานอย่างมีแบบแผนโดยยึดหลักของพฤติกรรมศาสตร์และศาสตร์ด้านจิตวิทยา มานุษยวิทยา และสังคมศาสตร์ในการนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development) หมายถึง การนำเอาเครื่องมือและเทคนิคในด้านต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการกำหนดและส่งเสริมแผนการความช่วยเหลือการปรับปรุงพัฒนางานด้านระบบและวัฒนธรรมองค์การโดยเน้นการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ข้อตกลงอย่างเป็นทางการในการร่วมลงทุนระหว่าง 2 องค์กรหรือมากกว่า เพื่อก้าวสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้การแบ่งปันทรัพยากร การใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงสินทรัพย์ ทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล เงินทุน เทคโนโลยี ความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนทรัพยากรด้านอื่นๆ โทมัส จี คัมมิง แอนด์ คริสโตเฟอร์ จี วอเลย์ (Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, 2009:568)

ในขณะที่ อิงค์เพน (Inkpen), 1998 อ้างถึงในวันเพ็ญ นนทบุรี, 2549 กล่าวถึง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการนิยมในการนำมาใช้อย่างมากในวงการธุรกิจปัจจุบันโดยเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 มีอัตราการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้นมากกว่าปีละ 25 %

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งยังสามารถขยายตัว ขยายการค้าและการ และเพิ่มขีดความสามารถ รวมถึงอำนาจในการต่อรองนั้น องค์กรจะดำเนินการหรือพัฒนา องค์กรแต่เพียงลำพังนั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง องค์กรจึงควรจะนำข้อดีขององค์กรหรือผู้ร่วมธุรกิจทางพันธมิตรเข้ามามีส่วนช่วยเสริมในด้านศักยภาพและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงเรื่องของบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง องค์กรอาจจะต้องสูญเสียเงินลงทุนและเวลาค่อนข้างมากในการสร้างสิ่งเหล่านี้ซึ่งอาจจะไม่ทันในการใช้งานในตลาดการแข่งขัน ดังนั้น การนำแนวคิดด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มาใช้เพิ่มเติมและเป็นส่วนช่วยพัฒนาองค์กรนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้เร็วขึ้น

### ความหมายของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

นักพัฒนาองค์กรหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของคำว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไว้หลายความหมายดังนี้ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548 อ้างถึงในกัญญาณัฐ ทรัพย์บุญพยากร และสิทธิศักดิ์ ทองพิลา, 2553 กล่าวว่า ความร่วมมือแบบพันธมิตรเป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป เพื่อให้ทั้งสององค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยรับประโยชน์ร่วมกัน

ดนัย ปัตตพงศ์ (2559) อธิบายว่ากิจการตั้งแต่ 2 กิจการขึ้นไปที่มีการตกลงร่วมลงทุนกันในการประกอบธุรกิจ หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง ทั้งนี้อาจจะเป็นร่วมมือแบบชั่วคราวหรือแบบถาวรโดยกิจการรับรู้ถึงต้นทุน ความเสี่ยง ตลอดจนผลการดำเนินการ

โยชิโนะ แอนด์ แรนเจอร์ (Yoshino & Rangan, 1995 อ้างถึงใน บุษยา วงษ์ชวลิตกุล, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการเชื่อมโยงและความผูกพันของธุรกิจสองธุรกิจหรือมากกว่า การเชื่อมโยงหรือเข้าร่วมการเป็นหุ้นส่วนทางการค้าแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันในตลาดธุรกิจ

สรุปได้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) หมายถึง การที่กิจการ ธุรกิจ หรือองค์กรใดตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ตรงกันที่จะร่วมมือกันในการกระทำกิจกรรมทางการค้า แบ่งปันทรัพยากร และแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและแนวทางตามที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้โดยทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันร่วมกัน

### ลักษณะของการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

เพื่อให้เข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยง่าย การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วยความร่วมมือในหลายๆ ด้านด้วยกัน โดย ริชยัส วัฒนาศุภโชค (2547) ได้อธิบายถึงลักษณะของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หรือพันธมิตรทางธุรกิจ โดยสามารถจำแนกความร่วมมือออกเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

#### ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources Co-operation)

ในที่นี้ทักษะการบริหารงาน ทรัพย์สินทางปัญญา การลงทุน เงินทุน และทรัพยากรบุคคลในการทำงาน เปรียบเสมือนการแสดงออกในการให้ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ องค์การสมัยใหม่ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการบริหารงาน การลงทุน และเงินทุนซึ่งจะเห็นได้ชัดในเรื่องของอำนาจการต่อรองในตลาดการแข่งขัน และเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน องค์การจะต้องเล็งเห็นถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลในบางสายงานมีจำนวนจำกัด ในขณะเดียวกันองค์การใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา การทำพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หรือการร่วมมือทางธุรกิจจึงเป็นอีกหนทางหนึ่งในการสร้างโอกาสในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์การทั้งสององค์การที่ได้ตกลงเป็นพันธมิตรกัน ทั้งนี้ตามความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ข้างต้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

ณัฐพงศ์ ประกอบการดี (2558) กล่าวถึง นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีในประเทศสหรัฐอเมริกาและในแถบประเทศยุโรปส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบินในการเจริญเติบโตค่อนข้างมาก อีกทั้งทำให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นทั้งในตลาดเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ กลุ่มพันธมิตรทางการบินส่วนใหญ่เกิดจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางสายการบินที่หลายท่านๆ อาจจะเคยได้ยินชื่อเสียหรือแบรนด์เหล่านี้มาบ้าง ได้แก่ กลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) กลุ่มวันเวิลด์ (One World) และกลุ่มสกายทีม (Sky Team) การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งการสร้างความร่วมมือดังกล่าวหากมองในมุมของสายการบินจะพบว่าส่งผลดีต่อสายการบินในด้านการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต้นทุน เส้นทางบิน และการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ ร่วมกัน

#### ความร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation Co-operation)

การถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) เป็นการสนับสนุนงานด้านการผลิตและการดำเนินงาน ด้วยการใช้ถ่ายทอดเทคโนโลยีขั้นสูง เทคโนโลยีแขนงใหม่ ทักษะความรู้ รวมไปถึงข้อมูลลับเฉพาะเกี่ยวกับงานนั้นๆ ให้กับผู้ร่วมมือทางธุรกิจหรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือพันธมิตรให้สามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและมีประโยชน์สูงสุด ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

กรมประชาสัมพันธ์ (2557) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมาร์ทซิตีโกลเบิลสตาร์อัลไลแอนซ์ (Smart City Global Strategic Alliance) ซึ่งเน้นรูปแบบการบริหารและการรักษาความปลอดภัยของเมือง ซึ่งเป็นการร่วมมือทางพันธมิตรโดยการผสมผสานอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของซิสโก้ (Cisco) ผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับโลกร่วมกับเอจีที อินเตอร์เนชันแนล (AGT International) ผู้นำด้านการบริหารจัดการเมือง มีการนำเสนอระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่ใช้เชื่อมต่อกับเครื่องมือและเทคโนโลยีระบบคลาวด์ที่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและรักษาความปลอดภัยโดยมาติ โคชเววี (Martí Kochavee) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเอจีที (AGT) ได้กล่าวว่า "การร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างซิสโก้ (Cisco) และเอจีที (AGT) ทำขึ้นเพื่อให้อชีวิตของพลเมืองดีขึ้น ทั้งยังช่วยคาดการณ์และป้องกันการคุกคามให้ทุกคนปลอดภัย ทั้งใน

ด้านความเป็นอยู่และทรัพย์สิน การจับมือกันในครั้งนี้อาจจะได้พบกับความท้าทายของการขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

#### **ความร่วมมือด้านการตลาด (Marketing Co-operation)**

การแลกเปลี่ยนข้อมูล สนับสนุนข้อมูลทางการตลาด และสนับสนุนฐานข้อมูลลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือด้านการตลาด โดยทั่วไป ความร่วมมืออาจจะเริ่มต้นมาจากการเป็นพ่อกับลูกค้า หรือพ่อกับผู้จำหน่ายสินค้า หรือวัตถุดิบให้กับธุรกิจ ในกรณีที่ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้าในลักษณะของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือด้านการตลาดจะช่วยให้ธุรกิจสามารถซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบในราคาที่ลดลง การร่วมมือในด้านการตลาดของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งความร่วมมือที่นำไปสู่ความสำเร็จได้โดยง่าย ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

โพสซิชั่นนิง (2553) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณแกรี เด็นสัน (Gali Denson) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้จัดการประจำประเทศไทย บริษัท ชิกน่า ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่าได้ประกาศจับมือเป็นพันธมิตรกับไทยประกันชีวิต และร่วมกันออกแบบบรรจุภัณฑ์ (Package Product) ประกันชีวิตแบบออลอินวัน (All-in-one) โดยกล่าวไว้ว่าชิกน่าจะใช้จุดแข็งและความเชี่ยวชาญจากกลุ่มชิกน่าทั่วโลกในการเจาะและทำตลาดและนำเอาข้อดีและจุดแข็งของบริษัทประกันชีวิตในเรื่องของชื่อเสียงที่ได้สะสมมารวมไปถึงความมั่นคงที่มีมาอย่างยาวนานมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งสององค์การสามารถขยายตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

#### **ความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Co-operation)**

ความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนาเป็นการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสองธุรกิจซึ่งเป็นพันธมิตรในการคิดค้นวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ การนำความสามารถเฉพาะทาง ความชำนาญของแต่ละฝ่ายมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการสร้างความแตกต่างและสิ่งแปลกใหม่ให้กับธุรกิจโดยการร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนานี้อาจจะมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินงาน การดำเนินงานในลักษณะนี้สามารถช่วยลดเงินลงทุนในการทำการวิจัยและพัฒนาและลดความเสี่ยงในการคิดค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

ThaiPR.net (2555) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณบัณฑิต ล่ำซ่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทยได้กล่าวว่าด้วยความร่วมมือในฐานะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจระหว่างกสิกรไทยและแมคควอรีกรุป (Macquarie Group) ทั้งสององค์การเชื่อว่าความร่วมมือกันในครั้งนี้สามารถทำให้ทั้งสองพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบริการให้ก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมการเงินทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติได้ด้วยความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม สถาบันการเงินจะเพิ่มขีดความสามารถอย่างไม่มีข้อจำกัดหรือพรมแดนใดๆ ลูกค้าทุกกลุ่มของเครือธนาคารกสิกรไทยจะได้รับการบริการในมิติที่ลึกซึ้งและกว้างกว่าวงการการเงินของประเทศไทยที่เคยทำมา

#### **การร่วมมือด้านการจัดหา (Procurement Co-operation)**

ปริมาณและจำนวนการสั่งซื้อในแต่ละครั้งมีผลต่อการมีอำนาจในการสั่งซื้อและต่อรองกับทางผู้จำหน่าย (Supplier) ดังนั้น การร่วมมือทางด้านการจัดหาในกรณีที่ธุรกิจสองธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงพันธมิตรร่วมกันจะทำให้สามารถลดต้นทุนในการสั่งซื้อและจัดซื้อในแต่ละครั้งได้อย่างดี ดังตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

ผู้จัดการออนไลน์ (2550) ซี แวลู ยักษ์ใหญ่ด้านส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง ร่วมกับ ประเทศญี่ปุ่นและประเทศเกาหลี ผู้เป็นพันธมิตรที่แข็งแกร่งในการช่วยสนับสนุนด้านวัตถุดิบในการผลิตอาหารกระป๋องชาร์ดินในซอสมะเขือเทศ ยีห้อ ซูเปอร์ ซี เซฟ เพื่อเข้ามาแข่งขันกับปลากระป๋องชาร์ดินตราสามแม่ครัว โดยมีสาเหตุมาจากปัญหาด้านวัตถุดิบซึ่งในปัจจุบันปลาชาร์ดินขาดตลาด จากผลกระทบในปรากฏการณ์เอลนีโญกระแสน้ำทำให้ไม่สามารถสั่งซื้อปลาชาร์ดินได้ ความสัมพันธ์ด้านการเป็นพันธมิตรทำให้ซี แวลู เกิดความได้เปรียบในด้านการจัดหาวัตถุดิบ นอกจากจะสามารถสั่งซื้อสินค้าที่คู่แข่งทางธุรกิจบางรายไม่สามารถซื้อได้แล้วยังสามารถสั่งซื้อในราคาที่สมเหตุสมผลอีกด้วย

จากลักษณะของความร่วมมือในการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ข้างต้น ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การด้วยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือ การนำเอาความร่วมมือขององค์การสององค์การเข้ามามีบทบาทในการร่วมแก้ไข ปัญหาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือแบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การโดยการนำเอาจุดแข็งของทั้งสององค์การเข้ามามีส่วนช่วยในการกำหนดแผนงานให้ทั้งสององค์การได้รับประโยชน์และผลของการเป็นพันธมิตรมากที่สุด

### ประโยชน์ของการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการนำเสนอลักษณะของการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในเบื้องต้นนั้น สามารถสรุปถึงประโยชน์จากความร่วมมือที่องค์การจะได้รับจากการพัฒนาองค์การได้ ดังนี้

1. ได้แหล่งความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ จากการเข้าร่วมโครงการหรือการเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก
2. ช่วยให้สามารถขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ช่วยให้องค์การธุรกิจได้รับประโยชน์จากการนำข้อดีและจุดแข็งขององค์การพันธมิตรมาใช้
4. ช่วยลดต้นทุนดำเนินงานและเงินลงทุนตลอดจนความเสี่ยงของการพัฒนาองค์การหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
5. ช่วยพัฒนาให้องค์การธุรกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและมีโอกาสมากขึ้นในการบริหารและการจัดการธุรกิจ
6. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าการดำเนินงานทางธุรกิจในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจากในอดีตอยู่หลายประการ การบริหารขององค์การโดยส่วนใหญ่มีการนำเทคนิค กลยุทธ์ และวิธีการต่างๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและเศรษฐกิจของประเทศในช่วงเวลานั้นๆ ทั้งเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้กับลูกค้าและองค์การอีกด้วย **การให้ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์** ผู้เขียนเห็นว่าองค์การสององค์การไม่เพียงแค่อำนาจได้รับประโยชน์จากการใช้ทักษะการบริหารงาน ทรัพยากรทางปัญญา การลงทุน เงินทุน และทรัพยากรบุคคลในการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่ในทางกลับกัน ยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับลูกค้าหรือองค์การอื่นๆ ที่ต้องการเข้ามาร่วมเป็นพันธมิตรด้วยเช่นกัน **ความร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านวิจัยและพัฒนา** การถ่ายทอดเทคโนโลยี

(Technology Transfer) ให้กับองค์การพันธมิตรเป็นอีกหนึ่งบทบาทสำคัญในการร่วมธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการให้ความร่วมมือในลักษณะของการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือ การแบ่งปันความรู้ (Know How) อาจเป็นลักษณะของการร่วมมือแบบการทำ MOU (Memorandum of Understanding) หรือการทำบันทึกความเข้าใจระหว่างองค์การ เช่น องค์การภาครัฐ ร่วมมือกับองค์การภาคเอกชนในด้านอุตสาหกรรมการผลิต เนื่องจากภาคเอกชนมีศักยภาพ ความพร้อมในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และพื้นที่ในการดำเนินงาน รวมไปถึงเงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของข้อกำหนดหรือกฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐในการร่วมมือกับภาคเอกชนนั้น จะดำเนินการในรูปแบบของสัญญาว่าจ้าง โดยภาคเอกชนหรือหน่วยงานที่สนใจที่จะรับจ้างงานจากภาครัฐ จะได้รับประกาศเชิญชวนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการยื่นเสนอข้อมูลทางเทคนิค พร้อมเสนอราคา โดยอาจใช้วิธีการจ้างงานแบบผ่านวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding) หรือการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ ตามแต่กรณีหรือทางภาครัฐจะเห็นสมควร เมื่อได้รับการว่าจ้างงานแล้ว ผู้รับจ้างจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับของภาครัฐอย่างเคร่งครัด **ความร่วมมือด้านการตลาดและการร่วมมือด้านการจัดหา** ผู้เขียนพบว่า หากการร่วมมือนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์การสององค์การ เช่นองค์การภาครัฐร่วมมือกับองค์การภาคเอกชน ในด้านการตลาดและการจัดหาหรือจัดซื้อสินค้าเข้าองค์การ องค์การภาคเอกชนอาจได้รับการยกเว้นบางประการเมื่อร่วมงานหรือทำสนธิสัญญาร่วมกับภาครัฐ อาทิ เช่น สิ่งของที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการทหารเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งข้อยกเว้นๆ ต่างๆ เหล่านี้เป็นเสมือนการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถลดต้นทุน เงินลงทุน และค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ธุรกิจความมั่นคงของประเทศไทยอาจยังมีให้เห็นไม่มากนัก หรืออาจเป็นเรื่องที่ไกลตัวสำหรับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในสายงานอาชีพ แต่ทั้งนี้ผู้เขียนได้เล็งเห็นว่าธุรกิจความมั่นคงของประเทศไทยเป็นหนึ่งในธุรกิจที่สามารถสร้างผลทางด้านดีและผลกระทบให้กับทุกแวดวง

การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นอีกหนึ่งเทคนิควิธีที่ผู้เขียนศึกษาและมีความเห็นว่า ในทุกๆ องค์การธุรกิจจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกๆ ฝ่าย ซึ่งอาจไม่ใช่ความร่วมมือภายในองค์การเท่านั้น การสร้างความร่วมมือหรือการแบ่งปันองค์ความรู้เป็นสิ่งที่หลายๆ องค์การควรกระทำ องค์การที่ประสบความสำเร็จแล้ว บางองค์การอาจไม่เห็นถึงสำคัญในการให้ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือ เนื่องจากองค์การมีความพร้อมและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ อยู่แล้ว แต่หากเป็นเช่นนั้น้องค์ความรู้ที่มีอยู่จะนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่านั้น องค์การเหล่านั้นอาจไม่สามารถดำเนินอยู่ในวงการธุรกิจในระยะยาวได้ เนื่องด้วยความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอาจไม่ได้มาจากองค์ความรู้ที่มีอยู่เสมอไป หากแต่มาจากชื่อเสียงและการยอมรับจากสังคมด้วย การประกอบธุรกิจโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่สามารถตอบโจทย์และพาองค์การธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่เป้าหมายทางธุรกิจได้รวดเร็วขึ้น โดยความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นกับองค์การสององค์การหรือมากกว่า และเกิดขึ้นได้ทั้งกับองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนที่มีข้อตกลงระหว่างกันในการร่วมลงทุน แบ่งปันทรัพยากร ฐานข้อมูล ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน



## ข้อเสนอแนะและข้อจำกัดในการนำแนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การธุรกิจ

จากการศึกษาข้อมูลการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนขอเสนอว่าการนำเอาแนวคิดด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาองค์การนั้น องค์การธุรกิจหรือผู้ประกอบการสามารถนำเอากลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อช่วยให้องค์การธุรกิจฟื้นตัว และก้าวเข้าสู่สถานภาพที่องค์การธุรกิจได้กำหนดเป้าหมายไว้ นอกเหนือจากการช่วยให้ธุรกิจฟื้นตัวแล้วพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังสามารถช่วยให้องค์การที่กำลังประสบปัญหาสามารถอยู่รอดและกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งซึ่งสอดคล้องกับสุพานี สถัญญวานิช (2544:224) ที่ได้อธิบายไว้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้ทั้งในโอกาสที่องค์การธุรกิจประสบปัญหาหรือในโอกาสที่ธุรกิจต้องการเจริญเติบโตหรือต้องการให้ธุรกิจเติบโตได้เร็วขึ้นและมั่นคงขึ้น เป็นต้น และเบนจามิน (Benjamin. 2004:4) ได้กล่าวถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไว้เช่นกันว่า เป็นแนวคิดกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์การ องค์การและทรัพยากรขององค์การจะเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น มีโอกาสและอำนาจในการต่อรองมากขึ้น พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเสมือนตัวขับเคลื่อนที่ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมองค์การของทั้ง 2 องค์การที่มีการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงรูปแบบการบริหารอีกด้วย

ในมุมมองที่แตกต่างกัน พูลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์ (2550) ได้อธิบายไว้ว่า การนำแนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การธุรกิจควรคำนึงและระมัดระวังถึงความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นได้เช่นกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การหรือความแตกต่างในการบริหารงานซึ่งอาจจะพบได้ในการร่วมทุนระหว่างองค์การต่างประเทศที่มีแนวคิดและวิธีหรือวัฒนธรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันทำให้การทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เกิดช่องว่างและความไม่เข้าใจตรงกันระหว่างทั้งสององค์การได้ ดังนั้น การนำพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การธุรกิจจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (2557). *ซีเอสโกล์จับมือเออีที จัดตั้ง Smart City Global Strategic Alliance เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และรักษาความปลอดภัยของเมืองต่างๆ*. สืบค้นเมื่อ 7 มกราคม 2560, จาก [http://www.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=71919](http://www.prd.go.th/ewt_news.php?nid=71919)
- กรุงเทพธุรกิจ. (2559). *ทำไมต้องสร้าง "พันธมิตรธุรกิจ"*. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2560, จาก <http://www.yesspa.thailand.com>
- ณัฐพงศ์ ประกอบการดี. (2558). วิเคราะห์ถึงความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร. *วารสารนักบริหาร*. 35 (2), 26-27.
- दनัย ปัตตพงษ์. (2559). *เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2560, จาก <http://it.nation.ac.th/faculty/danai/download/mbamaddeasy32.pdf>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไทยพีอาร์ดอทเน็ต. (2555) *เครือธนาคารกสิกรไทยและแมคควอริกรุ๊ป ผูกพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจครั้งแรกในไทย*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2560, จาก <http://www.thaipr.net/finance/388125>.

- ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2547). กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy). *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 16 (63), 88, 90.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). *การขนส่งผู้โดยสารเพื่อการท่องเที่ยว. อ้างถึงใน ทัศนวิสัยยุทธศาสตร์บุรุษวิทยาการ; และลัทธิคักด์ทองพิลา*. (2553). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในอนาคตในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุษยา วงษ์สวัสดิกุล. (2549). *การสร้างพันธมิตรของ AT&T ก่อนปี ค.ศ. 2000*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2550). *ยักษ์หน้า"ซีแวลู"พลิกกลยุทธ์ ผลิตชาร์ตดินแข่ง"สามแม่ครัว"* สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2560, จาก [http://www.seavaluegroup.com/seavaluegroup\\_news.html](http://www.seavaluegroup.com/seavaluegroup_news.html).
- พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2560). *ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2560 จาก <https://phongzahrun.wordpress.com>
- พลสวัสดิ์ ฝาประพัทธ์. (2550). *พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ Strategic Alliances*. Make Money SMEs.
- โพสซิชั่นนิ่ง. (2553). *ไทยประกันชีวิต – ชิงนำประกันภัยประกาศจับมือเป็นพันธมิตรร่วมกันออก package product. Positioning*. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2559, จาก <http://positioningmag.com/50949>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ*. อ้างถึงในสุรางค์เทพศิริ และญาศินี อัครเวศน์. (2553). บทบาทของผู้บริหารในการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์การ: กรณีศึกษาธนาคารออมสิน. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2553). *แนวทางในการพัฒนาองค์การ*. *วารสารรามคำแหง*. 90.
- วันเพ็ญ นนทลีบุตร. (2549). *กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ: ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในพันธมิตรทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สุพาณี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *ทำไมต้องกลัวการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2560, จาก [http://www.Hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=257](http://www.Hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=257)
- Benjamin, G. C. (2004) "Alliance Strategy: Managing Beyond the Alliance," *Critical Eye*. 4 – 8. Cheng, L. "Strategic Alliances Influence on Small and Medium firm Performance,"
- Thomas, G. Cummings. & Christopher, G. Worley. (2009) *Organization Development & Change*. 9<sup>th</sup>ed. South-Western Cengage Learning.

### Translated Thai References

- Bangkokbiznews. (2016). *Why create "Business partner"?* Retrieved January 2, 2017, from <http://www.yesspathailand.com> (in Thai)
- Boonlert, Jittungvartana. (2005). *Passenger transportation for tourism, As cited in Kanyanat Subboontayakom;& ittisak Thongpila (2010). A Study of factors affecting future airline business in Thailand.* Bangkok: Kasetsart University. (in Thai)
- Bussaya, Vongchavalitkul. (2006). *AT&T Alliance before 2000.* Nakhonratchasima: Vongchavalitkul University. (in Thai)
- Lorsuwannarat, Tippawan. (2016). *Modern Organization Theory.* 15<sup>th</sup> ed. Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Manager online. (2007). *Giant tuna "Sea Value Group" change strategy produce sardine racing "Three Lady Cooks"* Retrieved January 2, 2017, from [http://www.seavaluegroup.com/seavaluegroup\\_news.html](http://www.seavaluegroup.com/seavaluegroup_news.html) (in Thai)
- Pattapong, Danai. (2016). *MBA'S Made easy.* Retrieved January 2, 2017, from <http://it.nation.ac.th/faculty/danai/download/mbamadeeasy32.pdf> (in Thai)
- Phongzahrun, Phonsrilert. (2017). *Strategic Alliance with Customer.* Retrieved January 2, 2017, from <https://phongzahrun.wordpress.com> (in Thai)
- Poonsawat, Phoaprapat. (2007). *Strategic Alliances. Make Money SMEs.* (in Thai)
- Positioning. (2010). *Thai Life Insurance – Cigna Insurance announces joint partnership launch package product. Positioning.* Retrieved December 28, 2017, from <http://positioningmag.com/50949> (in Thai)
- Prakobkandee, Nuttapon. (2015). An analysis on the strategic challenges of airline alliance and unaligned airlines in the airline business. *Executive Journal.* 35 (2), 26-27. (in Thai)
- Puvitayaphan Arporn. (2005). *Why fear change.* Retrieved January 5, 2017, from [http://www.Hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=257](http://www.Hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=257) (in Thai)
- Siriwan, Sereerat and Other. (2002). *Organization Theory.* Bangkok : Petchcharatseangai Publisher. (in Thai)
- Sukhothai Thammathirat Open University. (2002). *Organization management and development Corporate Author.* As cited in Surang Thepsiri and Yasinee Asawawet. (2010). Management styles and role behaviors in team building of organization development: A case study of Government Savings Bank. Pathum Thani : Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Supanee, Saridvanij. (2001). *Strategic Management.* Bangkok: Thammasat University. (in Thai)
- Teerayuth, Wattanasupachoke. (2004). Innovative Growth Strategy. *Chulalongkorn Business Review.* 16 (63), 88, 90. (in Thai)
- ThaiPR.net. (2012) *Kasikom Bank and Macquarie used strategic business partners together for the first time in Thailand.* Retrieved January 15, 2017, from <http://www.thaipr.net/finance/388125> (in Thai)

The Government Public Relations Department. (2014). *Smart City Global Strategic Alliance*. Retrieved January 7, 2017, from [http://www.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=71919](http://www.prd.go.th/ewt_news.php?nid=71919) (in Thai)

Wanphen, Nontaleebut. (2006). *Business alliances strategy : Factors affecting knowledge sharing in business alliances*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)

Wanwimon, Ammarinnukhro. (2010). Organizational Development. *Ramkhamhaeng University Journal*. 90. (in Thai)