



ศักราชภาพลยูทร์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย



โดย
นางสาวกัลยา สว่างคง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศัภยภาพกลุ่พทุธ์พัณมตรของธุรกิจนำเท่ยวในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปริญญาตรีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ALLIANCE STRATEGIC COMPETENCY OF TOUR BUSINESSES IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
โดย	กัลยา สว่างคง
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร. สันติธร ภูริภักดี)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรลภัสสรชกร)

58604911 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์

คำสำคัญ : ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร, ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์, ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน, ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน, ความเป็นเลิศในการบริการ, ผลการดำเนินงานขององค์กร, ธุรกิจนำเที่ยว

นางสาว กัลยา สว่างคง: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 4. เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 5. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 6. เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 271 แห่ง และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว รวมทั้งกรรมการและนายกสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 15 คน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร 2) ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการบริการ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ความเป็นเลิศในการบริการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีความเป็นเลิศในการบริการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าไม่แตกต่างสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์นั้นผ่านเกณฑ์ โดยค่า Chi-square เท่ากับ 17.18 p-value เท่ากับ 0.24 ค่า Chi-square / df เท่ากับ 1.43 ค่า CFI เท่ากับ 0.99 ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.04 ประโยชน์จากการวิจัยนี้ สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่มีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีเครือข่าย ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการเสนอแนวทางประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์กรต่อไป

58604911 : Major (Management)

Keyword : Alliance Strategic Competency, Resource Allocation Efficiency, Creative Transformational Leadership, Competitive Intensity Analysis, Operational Efficiency, Service Excellence, Organization Performance, Tour Business

MISS KANLAYA SWANGKONG : ALLIANCE STRATEGIC COMPETENCY OF TOUR BUSINESSES IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

This research aimed 1) to testify the effect of resources allocation efficiency, creative transformational leadership and competitive intensity analysis to alliance strategic competency of tour businesses in Thailand, 2) to testify the effect of alliance strategic competency to service excellence and organization performance of tour businesses in Thailand, 3) to testify the effect of alliance strategic competency to operational efficiency and organization performance of tour businesses in Thailand, 4) to testify the effect of service excellence to organization performance of tour businesses in Thailand, 5) to testify the effect of operational efficiency to organization performance of tour businesses in Thailand, and 6) to propose a guideline of alliance strategy application in tour businesses in Thailand for higher potential. The mixed research methodology is used in the study. The quantitative method is used to testify the causal relationship and effect of alliance strategic competency of tour businesses in Thailand. The quantitative data were collected from 271 tour companies through questionnaire. The qualitative data were collected by in-depth interviews with 15 key-informants consisting of tour business owners, executives, committee and president of associations related to tour business. The statistic used in the assumption test is confirmatory factor analysis.

The results of study showed that: 1) The resources allocation efficiency, creative transformational leadership and competitive intensity analysis had significant direct effect on alliance strategic competency. 2) Alliance strategic competency had a significantly direct effect on service excellence operational efficiency and organization performance. 3) The service excellence and operational efficiency had a significantly direct effect on organization performance. 4) Alliance strategic competency had a significantly indirect effect on organization performance, with service excellence and operational efficiency as mediator.

The results of the model analysis showed that the model based on assumption was in harmony with the empirical data by Chi-square = 17.18, p-value = 0.2, Chi-square / df = 1.43, CFI = 0.99, GFI = 0.99 AGFI = 0.99 and RMSEA = 0.04.

The benefit from this research can explain the causal relationship and effect of alliance strategic competency of tour businesses in Thailand that have the network theory, resource dependence theory, contingency theory as the basic theory in research. In addition, the research results can be used as a guideline of alliance strategy application in tour businesses in Thailand for higher potential and good performance of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภักดิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล ประธานกรรมการสอบ ดร. สันติธ ภูริภักดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายใน และรองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรลภัสสรกร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษกร เจือดี ดร. เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว ดร. กาญจนนภา พงศ์พนรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร. อัศวิน แสงพิบูล และคุณสุตาพร แก้ววิเชียร เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทนำเที่ยวทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งโดยการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภุชวีรัตน์ ลิ้มถาวรรัตน์ ผู้ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลการวิจัยได้ตามกำหนดเวลา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและประสบการณ์อันมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ทั้งไทยและต่างประเทศทุกเล่มในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าและทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา และให้คำแนะนำรวมทั้งกำลังใจที่ดีเสมอมา จนทำให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณรวไรโส ภิกขุ (พระวัง สว่างคง) นางสุมาลี สว่างคง บิดา มารดา ผู้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งตลอดระยะเวลาในการเรียน รวม ทั้งน.ส. เบญจวรรณ สว่างคง น.ส. ชนัญญา สว่างคง น้องสาวและหลานสาวที่เป็นผู้สนับสนุนและส่งมอบกำลังใจที่ดีให้เสมอมา

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์ประจำปีงบประมาณ 2562 จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน ให้การสนับสนุน คำแนะนำ และกำลังใจอย่างยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	16
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	16
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	23
คำถามของการวิจัย.....	24
สมมติฐานของการวิจัย.....	25
ขอบเขตของการวิจัย.....	26
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	28
การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย.....	32
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	34
บริบทของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย.....	34
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	38
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.....	46
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.....	74
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.....	86
สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย.....	105

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
ขั้นตอนการวิจัย	109
ระเบียบวิธีวิจัย.....	111
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	121
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	123
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	129
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	130
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	197
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล.....	276
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	276
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	282
อภิปรายผลการวิจัย	288
แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น.....	301
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ.....	303
ประโยชน์ของการวิจัย.....	303
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	313
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	313
รายการอ้างอิง.....	315
ภาคผนวก	331
ภาคผนวก ก.....	332

แบบสอบถาม.....	332
ภาคผนวก ข.....	343
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	343
ภาคผนวก ค.....	349
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	349
ภาคผนวก ง.....	355
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย.....	355
ภาคผนวก จ.....	357
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์.....	357
ประวัติผู้เขียน.....	373



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.....	55
ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย.....	106
ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน.....	119
ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .	127
ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ.....	134
ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรด้านทรัพยากรทางกายภาพ.....	139
ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรด้านทรัพยากรบุคคล.....	139
ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรด้านทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	140
ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร.....	141
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด.....	142
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์.....	143
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น.....	144
ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	145
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า.....	146
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านสถานภาพของคู่แข่ง.....	147

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของลูกค้า	148
ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการ	149
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความสามารถในการจัดการความรู้.....	150
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น	151
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์	152
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน	153
ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวใน...	154
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์	156
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน	156
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในการบริการ ด้าน การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ	157
ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในการบริการ ด้าน การตอบสนองต่อลูกค้า.....	158
ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์กรด้าน ผลการดำเนินงานทางการเงิน.....	159
ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานของกิจการด้าน ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	160
ตารางที่ 29 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ .	161
ตารางที่ 30 ค่าความแท้และความโต่งของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	163

ตารางที่ 31	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	164
ตารางที่ 32	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัดการ	166
ตารางที่ 33	สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร	168
ตารางที่ 34	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง	169
ตารางที่ 35	สรุปองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	170
ตารางที่ 36	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการวิเคราะห์	171
ตารางที่ 37	สรุปองค์ประกอบหลักความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน	173
ตารางที่ 38	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝง ภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย	174
ตารางที่ 39	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผล	176
ตารางที่ 40	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.	178
ตารางที่ 41	สรุปองค์ประกอบหลักศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.....	180
ตารางที่ 42	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	181
ตารางที่ 43	สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	182
ตารางที่ 44	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของความเป็นเลิศในการบริการ	183
ตารางที่ 45	สรุปองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในการบริการ	185
ตารางที่ 46	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของ กิจการ.....	186
ตารางที่ 47	สรุปองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานของกิจการ	187
ตารางที่ 48	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน	188

ตารางที่ 49	สรุปองค์ประกอบหลักขององค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน	190
ตารางที่ 50	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพ.	191
ตารางที่ 51	ค่าผลกระทบของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย	193
ตารางที่ 52	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	196
ตารางที่ 53	สรุปประเภทการจดทะเบียนและกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทนำเที่ยวที่ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก	207



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	33
ภาพที่ 2 ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร	77
ภาพที่ 3 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร.83	83
ภาพที่ 4 ผลกระทบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร	86
ภาพที่ 5 ผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ	90
ภาพที่ 6 ผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	93
ภาพที่ 7 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำ เที่ยวในประเทศไทยโดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	94
ภาพที่ 8 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย	98
ภาพที่ 9 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว ในประเทศไทย.....	101
ภาพที่ 10 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำ เที่ยวในประเทศไทยโดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	102
ภาพที่ 11 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย.....	105
ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดการวิจัย	107
ภาพที่ 13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	110
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร	168
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์..	170
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรง	173

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุ	175
ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร	179
ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	182
ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นเลิศในการบริการ	184
ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของกิจการ	187
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน	189
ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)	192
ภาพที่ 24 องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก)..	274
ภาพที่ 25 ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก)	275
ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)	281
ภาพที่ 27 แผนภาพสรุปผลการวิจัย	287



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและยากลำบากมากขึ้นเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง ทรัพยากรที่มีจำกัด ทักษะของพนักงาน วิสัยทัศน์ของผู้นำ และปัจจัยอื่นๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อประกอบกับการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทำให้องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ต้องลดต้นทุนในการดำเนินงานให้ได้ต่ำที่สุดอีกด้วย กลยุทธ์พันธมิตร (Alliance strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างองค์กร การผสมผสานทักษะที่เป็นจุดเด่นของแต่ละองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการลดความเสี่ยงในเรื่องการลงทุน จึงกลายมาเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาด และนำไปสู่เพื่อให้ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Kale & Singh, 2009).

ความหมายที่น่าสนใจของ กลยุทธ์พันธมิตร คือ การรวมตัวของธุรกิจในฐานะความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อเพิ่มโอกาสในการผนึกรวมอำนาจสำหรับผลประโยชน์ร่วมกันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wei, 2007) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้ ซึ่งโดยสรุปแล้วจะเป็นการพูดถึงความสัมพันธ์ขององค์กรตั้งแต่สององค์กรในมิติต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน การร่วมลงทุน และความร่วมมือในด้านต่างๆ เพื่อเป็นไปในวัตถุประสงค์ที่จะลดต้นทุน ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพิ่มกำไร และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Faulkner, 1995; Gulati, 1998; Phan, 2000; Porter, 1990) กลยุทธ์พันธมิตรจึงนับเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจในการขยายขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน การขยายธุรกิจในตลาดใหม่ๆ การปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในกรณีที่องค์กรนั้นๆ มีทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เพียงพอ หากองค์กรต้องการพัฒนาทรัพยากรและขั้นตอนการดำเนินงานเองทั้งหมดก็จะทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มและยังต้องใช้เวลาในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังนั้น การใช้กลยุทธ์พันธมิตรที่เน้นในเรื่องของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร การแบ่งปันความรู้และความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งทำให้เกิด

ประโยชน์ต่อคู่พันธมิตรทั้งหมดจึงนับเป็นทางออกที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (รัตนา สีดี, 2559) สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการหลายท่านที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ กลยุทธ์พันธมิตรนั้นเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (Anand & Khanna, 2000; Kale, Dyer, & Singh, 2002) ทั้งนี้ (Lorgane. P., 1993) ได้แบ่งประเภทของพันธมิตรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การรวมการเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) คือการที่องค์กรที่จะร่วมเป็นพันธมิตรกันจะลงทุนในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะป็นงบประมาณ เทคโนโลยี บุคลากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันให้น้อยที่สุด เนื่องจากแผนงานนั้นใช้เวลาเพียงสั้นๆ ไม่มีการเตรียมทุนเผื่อไว้สำหรับกรณีที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง 2) การค้าร่วม (Consortium) คือ การทำสัญญาเพื่อกำหนดว่าใครต้องทำอะไรในองค์กรของตนบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการประสานงาน และการเพิ่มทุนที่มากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ 3) โครงการร่วมทุน (Project based joint venture) คือ การที่องค์กรใช้ทรัพยากรไปกับการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์น้อยมาก และผลผลิตที่เกิดขึ้นจะถูกเก็บคืนองค์กรเฉพาะส่วนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น โดยทรัพยากรส่วนใหญ่ยังคงอยู่กับคู่พันธมิตร แต่จะไม่มีการเพิ่มทุนเข้าไปในโครงการทำให้ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีจำกัด 4) การร่วมลงทุนอย่างเต็มที่ (Full-blown joint venture) คือ ความร่วมมือระยะยาวที่คู่พันธมิตรทุกฝ่ายจะให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร และ เงินทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลุ่มหรือโครงการที่เกิดจากความร่วมมือนั้นๆ สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ และไม่มีการเรียกคืนทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานไปกลับคืน เว้นเสียแต่การเป็นพันธมิตรจะสิ้นสุดลง โดยจะแบ่งผลประโยชน์กันเฉพาะส่วนที่เป็นเงินปันผลต่างๆ

ในโลกของการดำเนินธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่สูงมากในทุกๆ ด้านเช่นในปัจจุบันนี้ องค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้นจะต้องมุ่งเน้นเป้าหมายหลัก 2 ประการ คือ การลดต้นทุนในการดำเนินงานให้ได้ต่ำที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ซึ่ง (Crotts, Buhalis, & March, 2000) ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้ว่าองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมต่างๆ ของโลกต่างก็รู้ดีว่าด้วยทรัพยากรที่องค์กรมีนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหลักที่วางเอาไว้ได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่นๆ และกลยุทธ์พันธมิตรเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายนั้นๆ ได้ ทั้งนี้หมายถึงรวมถึงองค์กรต่างๆ ที่อยู่ใน่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของโลกที่มีการเติบโตเพิ่มมากขึ้นทุกปี เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างงาน สร้างรายได้และยังกระจายทั้งรายได้และช่วยพัฒนาชีวิตความ

เป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ (นิตา ชัชกุล, 2557) สำหรับประเทศไทย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงมากและสร้างรายได้หลักให้กับประเทศมาโดยตลอด โดยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา คือปี 2560 และปี 2561 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมากถึง 35.39 ล้านคน และ 37.19 ล้านคนตามลำดับ หรือขยายตัวมากถึงร้อยละ 8.77 จากปี 2559 และร้อยละ 5.08 จากปี 2560 ทำให้เกิดรายได้ถึง 1,824,042.35 ล้านบาทในปี 2560 และ 1,972,854 ล้านบาท ในปี 2561 ตามลำดับ (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและการกีฬา, 2562) สำหรับตัวเลขนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้นก็มียอดถึง 152 ล้านคน-ครั้ง ในปี 2560 และ 167.6 ล้านคน-ครั้ง ในปี 2561 และนักท่องเที่ยวชาวไทยมีการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวเป็นยอดเงินรวม 930,000 ล้านบาท ในปี 2560 และ 1.07 ล้านบาท ในปี 2561 (ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว, 2562) ตัวเลขเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยสร้างและกระจายรายได้ให้ประเทศและภูมิภาคต่างๆ เป็นจำนวนมาก และมีการคาดการณ์แนวโน้มของปี 2562 ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยประมาณ 40 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.17 จากปี 2561 และมีรายได้ 2.20 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 9.36 สำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยจะมีการเดินทางท่องเที่ยวอยู่ที่ 177.8 ล้านคน-ครั้ง และมีรายได้ 1.18 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 10 (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2562)

ตัวเลขที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งหนึ่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการนักท่องเที่ยวคือธุรกิจนำเที่ยวที่มีหน้าที่หลักในการนำนักท่องเที่ยวให้กระจายไปใช้บริการในภาคส่วนต่างๆ ธุรกิจนำเที่ยวจึงจัดเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เพราะช่วยสร้างและกระจายรายได้ไปสู่ภาคส่วนต่างๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ทำให้รัฐบาลเห็นความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงได้มีการบรรจุประเด็นต่างๆ ในการพัฒนาผู้ประกอบการเอาไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) โดยมีประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในหัวข้อที่ 1.3 เน้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพให้เติบโตโดยมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมมาสร้างสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าทั้งในเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี รวมทั้งให้มีทักษะในการดำเนินธุรกิจที่ทันสมัยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่วนในยุทธศาสตร์ที่ 4 นั้นมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการด้วยการ

เชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคส่วนต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2560) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่สอง พ.ศ. 2560-2564 ที่ระบุถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทั้งระบบให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะขั้นพื้นฐานตามสากล นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ที่ 4 รัฐบาลยังได้มุ่งเน้นการส่งเสริมความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการตลาด (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2560)

เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ และหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐก็เล็งเห็นความสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวโดยมีการวางกรอบในการพัฒนาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง แต่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไปจากเดิม โดยนักท่องเที่ยวในยุคปัจจุบันจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวางแผนและจัดการเดินทางด้วยตัวเองแบบอิสระ ทั้งนักท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic independent tourism, DIT) และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวด้วยตัวเอง (Foreign independent tourism, FIT) ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ของการตลาดการท่องเที่ยวแบบออนไลน์ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มากขึ้นเพื่อผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (สุประภา สมนึกพงษ์, 2560) นอกจากนี้ข้อมูลจากดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทย (2560) ยังแสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวที่มีต่อสถานการณ์การท่องเที่ยวว่าเป็นไปในทิศทางของความกังวลต่อสภาพเศรษฐกิจในประเทศ ต้นทุนที่ปรับสูงขึ้น และการแข่งขันที่รุนแรง สำหรับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการยังคงนิยมใช้ในปัจจุบันยังคงเป็น การทำการตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย และการทำโปรโมชั่นลดราคาพิเศษ ทั้งนี้ได้มีการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับผู้ประกอบการว่า ควรมีการรวมตัวกันของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่เป็นพันธมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็ง สร้างอำนาจการต่อรองในกลุ่มผู้ประกอบการ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการวางแผนและดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในพื้นที่ของตน จากปัญหาต่างๆ รวมทั้งการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทำให้ธุรกิจนำเที่ยวจำเป็นต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทั้งนี้ พัทธกษชัย ทศธร และ เท็ดชาย ช่วยบำรุง (2559) ได้กล่าวว่ นอกเหนือจากการตลาดที่เข้มแข็งแล้ว การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานยังเป็นปัจจัยที่มี

ความสำคัญเพราะจะช่วยลดต้นทุนขององค์กร และทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นได้ สอดคล้องกับที่ (กัลยา สว่างคง & วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2561) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นเรื่องของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่เป็นจุดเด่นของแต่ละองค์กรและความร่วมมือระหว่างองค์กร เป็นทางเลือกที่น่าสนใจในการบริหารจัดการธุรกิจนำเที่ยว เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามก็ยังมีธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจการบิน ที่เคยนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานและได้ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ

ธุรกิจการบินจัดเป็นตัวอย่างของธุรกิจที่ได้นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้โดยมีจุดเริ่มต้นจากเหตุการณ์การเปิดเสรีทางการบินในประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจการบินเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก รวมทั้งสายการบินยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น การก่อการร้าย โรคระบาด ความผันผวนของราคาน้ำมัน ฯลฯ ประกอบกับปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ไม่เพียงพอประมาณที่มีจำกัด ทำให้แนวคิดการสร้างความร่วมมือระหว่างสายการบินเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้เริ่มต้นขึ้น (ณัฐพงศ์ ประกอบการดี, 2558) โดยเริ่มจากการทำข้อตกลงในการจำหน่ายบัตรโดยสารร่วมกันระหว่างสายการบิน (Interline) พัฒนาไปสู่การทำข้อตกลงในการบินร่วมกัน (Codeshares) และการทำข้อตกลงร่วมกันในลักษณะของสัญญาระยะยาวเพื่อสร้างความร่วมมือในเรื่องของการบริหารจัดการทั้งด้านเส้นทางบินและต้นทุน (Airline alliance) ทั้งนี้กลยุทธ์พันธมิตรทางการบินทำให้สายการบินที่เป็นสมาชิกในกลุ่มสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากถึงร้อยละ 54 ((IATA, 2013) และยังทำให้สายการบินสามารถลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ มีรายได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกัน อย่างไรก็ตามก็มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาถึงผลกระทบด้านลบของกลยุทธ์พันธมิตรทางการบินที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) สายการบินสามารถกำหนดราคาโดยอิสระสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อผู้โดยสาร (Hanlon, 2007) 2) เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพราะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสมาชิกในกลุ่ม (Iatrou & Oretti, 2007) 3) การใช้ตราสินค้าของกลุ่มพันธมิตรทางการบินร่วมกับตราสินค้าของสายการบินที่เป็นสมาชิกอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในการดำเนินงานเพราะแต่ละสายการบินมีคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน (Kalligiannis, Iatrou, & Mason, 2006)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ต้องมีการผลักดันให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานเพื่อทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสามารถเติบโตและแข่งขันกันได้ในสภาพปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากตัวอย่างการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ของธุรกิจการบินทำให้กลยุทธ์พันธมิตรเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่เป็นความหวังสำหรับธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีทรัพยากรในการดำเนินงานที่ไม่เพียงพอ ที่จะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการขยายความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะถึงแม้ธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กจะมี

ความเสียเปรียบในเรื่องทรัพยากรในการดำเนินงานที่มีจำกัด ทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งเงินทุนในการดำเนินงาน แต่สิ่งที่ธุรกิจเหล่านี้สามารถทำได้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันคือการให้บริการที่สร้างความแตกต่างอย่างน่าประทับใจ ตลอดจนสร้างสรรค์สินค้าและบริการเฉพาะกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการสร้างคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตาม จากบทเรียนเรื่องผลกระทบด้านลบของการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจการบิน ทำให้พบว่าสิ่งที่จะได้ประโยชน์สูงสุดจากกลยุทธ์พันธมิตรกันนั้น องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงกระบวนการในการเรียนรู้จากพันธมิตรเพื่อที่จะนำความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ มาส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์พันธมิตร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจนำเที่ยว นั้น (Crotts et al., 2000) พบว่าเคยมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ตั้งแต่เมื่อปี ค.ศ. 1841 โดยเป็นการทำพันธมิตรกันระหว่างบริษัทนำเที่ยวและสายการบิน ต่อมา (Evans, Campbell, & Stonehouse, 2003) ศึกษาพบว่ามีมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและผู้ประกอบการเรือเดินสมุทร นอกจากนี้ยังมีการทำพันธมิตรกันระหว่างผู้ประกอบการนำเที่ยวแบบออนไลน์และสายการบินต่างๆ (Robinson, Fallon, Cameron, & Crotts, 2016) อย่างไรก็ตาม การเป็นพันธมิตรของคู่พันธมิตรเหล่านี้มักจะสิ้นสุดลงในระยะเวลาอันสั้น สำหรับในประเทศไทยนั้นมีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (จิรัฐ ชวนชม และ นางลักษณ โปธิไพจิตร, 2014; วรรณญา เยาวรัตน์ ภัทรี พิรสตัก และ ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง, 2017) แต่การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจนำเที่ยวกลับมีไม่มากนัก โดยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรจะเป็นไปในทิศทางของปัญหาและอุปสรรคในการเป็นพันธมิตร รวมทั้งประสิทธิผลของการเป็นพันธมิตร (ณัฐพงศ์ ประกอบการดี, 2558; มนัสนันท์ มณีขัติย์, 2551) แต่ยังคงขาดการศึกษาถึงปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์พันธมิตรและองค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (สัณณูพงษ์ ธนศรี จันทร, 2551)

ความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรนั้นล้วนแล้วแต่มาจากการบริหารจัดการขององค์กรทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการกำหนดโครงสร้าง การวางแผน การพัฒนา การควบคุม การประสานงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ การสร้างความสัมพันธ์อันดีทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรอย่างทั่วถึง รวมทั้งการได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดทางการศึกษาในด้านการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence) ที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก การเข้าถึงทรัพยากรนั้น และการหาทรัพยากร

อื่นมาทดแทน ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบของพันธมิตรที่เหมาะสมและมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดของแต่ละองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ (Lu, Trappey, Chen, & Chang, 2013) นอกเหนือจากนี้องค์กรยังจำเป็นต้องตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขันที่นับวันจะทวีความเข้มข้นขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งจากธุรกิจประเภทเดียวกัน ธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่หันมาเป็นผู้แข่งขันเพิ่ม หนทางที่องค์กรจะสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กรก็คือการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ยาก แต่กลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยให้องค์กรนั้นๆ สามารถไปถึงเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ด้วยทรัพยากรที่ตัวเองมี (Crotts et al., 2000)

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นมีอยู่ค่อนข้างหลากหลาย แต่ประเด็นที่น่าสนใจในบริบทของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ของแต่ละองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นแนวทางทำให้เกิดกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการบริการ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างองค์กร (Sanchez et al., 2013) 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น เป็นการกำหนดแนวทางในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพนั้นๆ อันจะส่งผลต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด (Ariya, 2015) 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเพื่อส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกัน (Zorlu & Umit, 2012) 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นความพยายามเรียนรู้และสร้างความสำเร็จร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินงานร่วมกัน (Sorensen, Hasle, & Pejtersen, 2011)

ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอันประกอบไปด้วยปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการทำงาน และความสามารถในการลดต้นทุน และยังมีความเป็นเลิศในการบริการทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และการตอบสนองต่อลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่า ขยายฐานลูกค้าใหม่ มียอดขาย มีกำไรที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งยังมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีอีกด้วย ทั้งหมดนี้ถือเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่องค์กรอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งขุ่นเคืองแบบได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระบบการบริหารจัดการ หรือการพัฒนานวัตกรรมบริการให้บริกา (Gharakhani

& Mousakhani, 2012) ด้วยเหตุผลที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถให้ความสำคัญหรือทุ่มเทกับการดำเนินงานในทุกๆ มิติได้ ดังนั้นการสร้างศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนซึ่งกันและกันทางธุรกิจก็จะทำให้ได้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการแข่งขันและยังมีผลการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้ได้อีกด้วย (Cobbs, 2011)

จากการทบทวนงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร พบว่า ตัวแปรสำคัญที่นำมาศึกษายังมีค่อนข้างน้อย และตัวแปรที่งานวิจัยนำมาศึกษาيلم่งเน้นตัวแปรเพียงบาง ตัวแปรรวมทั้งยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุ องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร นอกจากนี้การศึกษาเรื่องศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจนำเที่ยวโดยเฉพาะในประเทศไทยยังพบไม่มากนัก ทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยเหตุนี้การศึกษาเรื่องศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจึงมีความน่าสนใจอย่างยิ่งในการศึกษาต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยให้ความสำคัญกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรเพื่อทำให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่ดี สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ เชื่อมโยง แบ่งปันข้อมูลจากองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้ยังเป็นประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาเป็นกรอบในการวางนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
5. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
6. เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และเป็นแนวทางการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยดังนี้

1. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยอย่างไร
2. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อ ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยอย่างไร
3. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
4. ความเป็นเลิศในการบริการ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยอย่างไร
5. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยอย่างไร
6. แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
2. สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
3. สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
4. สมมติฐานที่ 4 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
5. สมมติฐานที่ 5 ความเป็นเลิศในการบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
6. สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน
7. สมมติฐานที่ 7 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
8. สมมติฐานที่ 8 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
9. สมมติฐานที่ 9 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
10. สมมติฐานที่ 10 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 4 ด้านหลักโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรบุคคล และ 3) ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด 2) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น

1.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า 2) สถานภาพของคู่แข่ง และ 3) การดำเนินงานของลูกค้า

ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ

1.4 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

1.5 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และ 2) ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

1.6 ความเป็นเลิศในการบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างนวัตกรรมบริการ 2) การตอบสนองต่อลูกค้า

1.7 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่มีใช้ทางการเงิน

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 12,689 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2561) (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)

2.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่จดทะเบียนกับกรมการท่องเที่ยว กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) คือ ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 10 – 20

เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) และการพิจารณาอัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวนทั้งหมด 19 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 190 – 380 ตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 190 ตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท นำเที่ยวประเภทต่างๆ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย

2.2 ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยวและการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ เพราะสามารถให้ความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัทนำเที่ยวที่เป็นผู้วางนโยบายหลักในการดำเนินงานขององค์กร และกรรมการในสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว โดยเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักพิจารณาจาก 1) ธุรกิจนำเที่ยวที่มีประสบการณ์ในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ 2) มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจนำเที่ยวไม่ต่ำกว่า 10 ปี และ 3) เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการกระจายผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งจากขนาดของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปการวิจัยต่อไป

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 12,689 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2561) (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารจัดการโดยรวม จึงสามารถเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามได้ดี โดยเป็นการศึกษาธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภท และทุกภูมิภาคของประเทศ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยนี้ใช้เวลาในการดำเนินงานประมาณ 12 เดือนโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงหลัก คือ

4.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรในโมเดลศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรใช้เวลาประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2560 – พฤษภาคม 2561

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ระยะเวลาประมาณ 4 เดือน ตั้งแต่เดือน มิถุนายน – กันยายน 2561

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ตั้งแต่เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2561

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 5 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม – พฤษภาคม 2562

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจนำเที่ยว (Tour business)

หมายถึง การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยว หรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และต้องอยู่ในระบบทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ของกรมการท่องเที่ยว รวมทั้งต้องมีประสบการณ์การใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

2. ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Tour executive)

หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานในธุรกิจนำเที่ยว รวมทั้งการตัดสินใจในการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ

3. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation efficiency, RAE)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดมอบหรือจัดแบ่งทรัพยากรที่องค์กรมี ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้หน่วยงานอย่างเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร

3.1 ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources, PR) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดแบ่งทรัพยากรที่เป็นสิ่งสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ เงินทุน สถานที่ อุปกรณ์การทำงาน เป็นต้น

3.2 ทรัพยากรบุคคล (Human resources, HR) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3.3 ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology resource, ITR) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดแบ่งเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ และ

เครือข่ายต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โทรคมนาคม เพื่อจัดเก็บ ส่งผ่านและจัดการข้อมูลระหว่างหน่วยงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership, CTL)

หมายถึง ผู้นำองค์กรที่มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ตลอดเวลา โดยการกำหนดกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่วิธีการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานและการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

4.1 ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (Smart idealized influence, SII) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นต้นแบบให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติเหมือนผู้นำ โดยผู้นำต้องมีความสามารถทางสติปัญญา วิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน

4.2 การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative solution support, CSS) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ เพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (Flexibility individualized consideration, FIC) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และสร้างให้แต่ละคนตระหนักถึงศักยภาพของตัวเอง

5. ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis, CIA)

หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการแข่งขัน รวมทั้งระดับของความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า สถานะของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของลูกค้า นำไปสู่การปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

5.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer behavior changing, CBC) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของ

ลูกค้า มีการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

5.2 สถานภาพของคู่แข่ง (Competitor situation, CS) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสนใจ ติดตามและวิเคราะห์องค์กรที่เป็นคู่แข่ง ทั้งเรื่องของจำนวน และการดำเนินงาน นำไปสู่การปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

5.3 การดำเนินงานของลูกค้า (Suppliers operation, SO) หมายถึง การที่องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ทางทาง ท่องเที่ยว ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

6. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliances competency, SAC)

หมายถึง ความสามารถในการรวมตัวกันขององค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปในแง่มุมและรูปแบบต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน การลงทุน การเป็นหุ้นส่วน เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรในการผนึกรวมอำนาจสำหรับผลประโยชน์ร่วมกันในเรื่องของการลดต้นทุน กำไรที่มากขึ้น การกระจายความเสี่ยง ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น และการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge management competency, KMC) หมายถึง การที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ของแต่ละองค์กร และสามารถรวบรวมองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง และนำไปใช้ในการพัฒนาตัวเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

6.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding competency integration, OCI) หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรที่สามารถสร้างประโยชน์ระหว่างกัน โดยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือก การวิเคราะห์ ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายความรับผิดชอบที่เหมาะสม และร่วมกันพัฒนาศักยภาพนั้นๆ ให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

6.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic collaboration, SC) หมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางกรอบความร่วมมือให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ แก้ไขปัญหาข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความรู้ ความชำนาญ และทำให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ

6.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (Trust in benefit sharing, TBS) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจระหว่างกัน มีการกำหนดแนวทางในการทำงาน และการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างโปร่งใส เน้นการให้ความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำประโยชน์ต่างๆ กลับสู่องค์กร

7. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency, OE)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยสามารถลดต้นทุนในการประกอบการ และประหยัดทั้งทรัพยากร เวลา กำลังคน และมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด

7.1 กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (Creative working process, CWP) หมายถึง องค์กรมีการสร้างสรรค์วิธีการในการดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาน้อย มีความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้ปริมาณงานมากและงานมีคุณภาพสูง

7.2 ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (Operation cost saving, OCS) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยที่ไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และยังรักษาคุณภาพ ปริมาณของงานไว้ได้

8. ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellence, SE)

หมายถึง การที่องค์กรนำความคิด เทคโนโลยีและแนวทางการบริการใหม่ๆ ที่เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ามาใช้ในการสร้างสรรค์บริการที่มีความแตกต่าง เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ อย่างเหนือความคาดหมาย

8.1 การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ (Service innovation creativity, SIC) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์บริการที่มีความแปลกใหม่ โดดเด่น แตกต่าง มีคุณภาพสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

8.2 การตอบสนองต่อลูกค้า (Customer responsiveness, CR) หมายถึง ความพร้อมในการให้บริการ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างทันท่วงที สะดวก รวดเร็วและเหนือความคาดหมาย

9. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance, OP)

หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย กำไรขององค์กร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

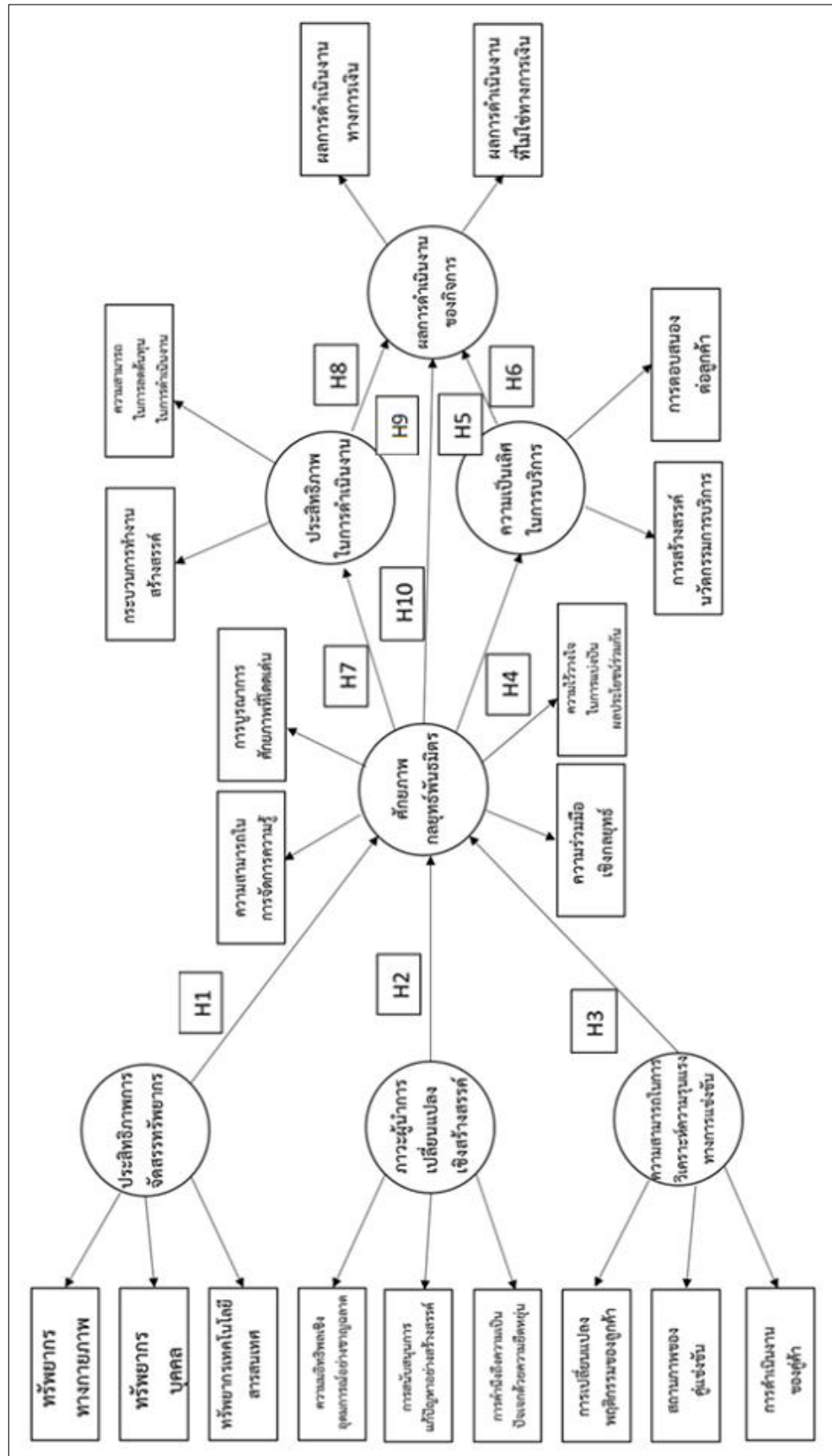
9.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance, FP)

หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรายการทางการเงินหรือเกี่ยวข้องกับการเงิน

9.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial performance, NFP) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่รายการทางการเงิน แต่เป็นรายการที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliances competency) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation efficiency) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency) ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellence) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายผลการวิจัย โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย

1. บริบทของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยผลของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร
6. การพัฒนากรอบแนวคิดในการทำวิจัย

บริบทของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเป็นอย่างมาก และนับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้หลักให้กับประเทศ รวมทั้งยังสร้างงาน สร้างรายได้ กระจายรายได้และช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ โดยในช่วงปี 2561 ที่ผ่านมามีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมากถึง 37.19 ล้านคน ทำให้เกิดรายได้ถึง 1,972,854 ล้านบาท (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและการกีฬา, 2562) ส่วนตัวเลขนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้นก็มียอดมากถึง 167.6 ล้านคน-ครั้ง และมีการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวเป็นยอดเงินรวม 1.07 ล้านล้านบาท (ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว, 2562) ตัวเลขเหล่านี้ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยสร้างและกระจายรายได้ให้ประเทศและภูมิภาคต่างๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้มีการคาดการณ์ว่าในปี 2562 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยประมาณ 40 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.17 จากปี 2561 และมีรายได้ 2.20 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 9.36 สำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยจะมีการเดินทางท่องเที่ยวอยู่ที่ 177.8 ล้านคน-ครั้ง และมีรายได้ 1.18 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 10 (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2562) ทั้งนี้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการผนวกรวมธุรกิจหลากหลายประเภทไว้ด้วยกันไม่ว่าจะ

เป็น ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและของที่ระลึก ธุรกิจคมนาคมขนส่ง ธุรกิจนันทนาการ และธุรกิจนำเที่ยว (นิศา ชัชกุล, 2557)

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เป็นธุรกิจหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและมีบทบาทสำคัญมากในการสร้างความสำเร็จให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ ทั้งนี้พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ปีพ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของธุรกิจนำเที่ยวไว้คือ “ธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยว หรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง อันได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2551, 2551) จากความหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนำเที่ยวเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของประเทศและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องพบเจอและทำหน้าที่ในการให้บริการ สร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวโดยตรง อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการ นำนักท่องเที่ยวให้กระจายไปใช้บริการในภาคส่วนต่างๆ ของอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น แหล่งท่องเที่ยว ที่พัก ร้านอาหาร และร้านขายของที่ระลึก ทั้งนี้ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยได้มีการแบ่งประเภทตามการจดทะเบียนขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยวออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ ที่สามารถประกอบธุรกิจท่องเที่ยวได้เฉพาะในจังหวัดที่จดทะเบียนและจังหวัดข้างเคียงซึ่งอยู่ในพื้นที่เดียวกันเท่านั้น และจำกัดการให้บริการได้เฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทยเท่านั้น 2) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic tour) ที่สามารถประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศได้ทุกจังหวัด โดยจำกัดไม่ให้จัดนำเที่ยวไปยังต่างประเทศ และจำกัดการให้บริการได้เฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทยเท่านั้น 3) ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound tour) ที่สามารถประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศได้ทุกจังหวัด โดยจำกัดไม่ให้จัดนำเที่ยวไปยังต่างประเทศ และจำกัดการให้บริการได้เฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเท่านั้น 4) ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Outbound tour) ที่สามารถประกอบธุรกิจท่องเที่ยวได้ทั้งหมดทั้งจังหวัดในประเทศ และสามารถจัดนำเที่ยวไปยังต่างประเทศได้ด้วย โดยให้บริการได้ทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทย และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ (สำนักงานทะเบียนท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์กลาง, 2561) ทั้งนี้ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปีพ.ศ. 2558 มีจำนวนธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนอยู่ที่ 8,593 ราย และในปีพ.ศ. 2561 มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 12,689 ราย โดยธุรกิจนำเที่ยวประเภทเฉพาะพื้นที่เป็นประเภทของธุรกิจนำเที่ยวที่มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 37 รองลงมาคือธุรกิจนำเที่ยวประเภท Outbound ธุรกิจนำเที่ยวประเภท Inbound และธุรกิจนำเที่ยวประเภท Domestic โดยคิดเป็นร้อยละ 29 ร้อยละ 22 และร้อยละ 10 ตามลำดับ (กรมการท่องเที่ยว, 2561) ทั้งนี้ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยวประเภทเฉพาะพื้นที่

มักจะเป็นธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็ก มีทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางเทคโนโลยีไม่มากนัก เจ้าของกิจการมักเป็นผู้ดำเนินกิจการเองโดยเป็นการดำเนินกิจการภายในครอบครัวหรือสานต่อกิจการของครอบครัว

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยมีการขยายตัวที่เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่ท่ามกลางการขยายตัวของธุรกิจนำเที่ยว การแข่งขันทางธุรกิจและปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวก็เพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัดด้วยเช่นกัน ทั้งปัญหาที่เป็นความท้าทายสำหรับตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศ เช่น การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวในเมืองท่องเที่ยวหลักและในช่วงวันหยุดยาว การที่คนไทยนิยมเดินทางท่องเที่ยวไปต่างประเทศมากขึ้น นักท่องเที่ยวจัดการการท่องเที่ยวด้วยตัวเองมากขึ้น คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้นทั้งจากองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ภายในประเทศและการแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้าน และปัญหาที่เป็นความท้าทายสำหรับตลาดการท่องเที่ยวต่างประเทศ เช่น เศรษฐกิจโลกที่ไม่แน่นอน ภัยธรรมชาติและการก่อการร้าย คู่แข่งทางการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว (แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2559 และคาดการณ์สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี, 2560) ซึ่งเมื่อทำการสืบค้นย้อนลงไปตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 จนถึง ปีพ.ศ. 2560 แล้วจะพบว่าธุรกิจนำเที่ยวต้องเผชิญกับปัญหาในด้านต่างๆ มาโดยตลอดทั้งเรื่องของวิกฤตเศรษฐกิจ การก่อการร้าย ความรุนแรงทางการเมือง ภัยธรรมชาติ โรคระบาด จนกระทั่งพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป รูปแบบการบริการและโมเดลธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น (กัลยาสว่างคง และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2561) ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยท้าทายและการรวบรวมปัญหาในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาจะพบว่าประเด็นปัญหาหลักๆ คือ ประเด็นปัญหาภัยธรรมชาติ โรคระบาด การเมือง การก่อการร้าย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับที่ Tribe (2016) และ Olsen, West & Ching (2008) ได้สรุปประเด็นหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวว่าประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ ความปลอดภัย เทคโนโลยี เงินทุน และความยั่งยืน

จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวต้องแสวงหากยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมาก โดยจะเป็นการใช้ราคาขายที่ต่ำเพื่อให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็ว และสร้างกำไรจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่มากขึ้น ถึงแม้กลยุทธ์ราคาจะเป็นกลยุทธ์ที่เห็นผลได้อย่างรวดเร็ว แต่ Lewis & Booms (1983) ได้กล่าวไว้ว่าราคาเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการกำหนดโดยปราศจากความเข้าใจที่แท้จริงในเรื่องการรับรู้ของลูกค้า ซึ่งนั่นเท่ากับว่าจะเป็นการทำลายตัวเองในที่สุดเพราะการแข่งขันกันในเรื่องราคารานั้นจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ประทับใจและไม่ได้การตอบรับจากลูกค้าในการกลับมาใช้บริการซ้ำอีก รวมทั้งไม่สามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ได้ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินต่ออย่างยั่งยืน ซึ่งการแข่งขันด้วยราคารุนแรงที่สุดท้ายแล้วผู้ประกอบการก็จะต้องพบกับการแข่งขัน

ที่เข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การยุติการดำเนินกิจการในที่สุด (Gillovic & McIntosh, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับฐานข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวของกรมการท่องเที่ยว (2560) ที่พบว่ามีการจดทะเบียนจำนวนมากถึงร้อยละ 10 – 20 ต่อปีที่ต้องยุติการดำเนินกิจการ

เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวจัดเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญมากต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในฐานะที่เป็นผู้จัดนำนักท่องเที่ยวให้กระจายไปใช้บริการในภาคส่วนต่างๆ ดังนั้นหากธุรกิจนำเที่ยวประสบปัญหาจะทำให้ธุรกิจภาคส่วนอื่นๆ ประสบปัญหาไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีสินค้าเป็นของตัวเอง แต่เป็นการนำสินค้าจากผู้ประกอบการอื่นๆ เช่น แหล่งท่องเที่ยว ที่พัก ร้านอาหาร ฯลฯ มาประกอบเพื่อสร้างเป็นสินค้าของตัวเอง ซึ่งทำให้เกิดการลอกเลียนแบบได้ง่าย เมื่อผนวกกับการที่ธุรกิจนำเที่ยวของไทยส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็กถึงปานกลาง ทำให้ขาดเงินทุนในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการทำงานและการบริการ ดังนั้นหากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจแล้วก็จะนำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง เช่น การลดราคาขาย การลดการบริการต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ ทั้งนี้ Miller, Besser & Malshe (2007) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็กคือต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และทรัพยากรที่ต่างฝ่ายมี และการรวมตัวเป็นพันธมิตรนั้นเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องยอมรับว่าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการธุรกิจนำเที่ยวในสภาวะที่ต้องเผชิญหน้ากับสภาพปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก นอกจากนี้ (Tribe, 2016) ยังระบุว่าอนาคตของกลยุทธ์การจัดการในอนาคตอันใกล้จะมี 2 สิ่งที่น่าสนใจ สิ่งแรกคือ การจัดการความรู้ และสิ่งที่สองคือ ความได้เปรียบของความร่วมมือ สอดคล้องกับที่ อธิริณี วาณิชเสนี (2559) ได้นำเสนอกลยุทธ์สำหรับภาคธุรกิจของไทยว่าความสามารถในการร่วมพันธมิตรจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจได้

ในโลกธุรกิจที่สภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยการแข่งขันสูงเช่นทุกวันนี้ องค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนจะต้องทำได้ทั้งลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งองค์กรชั้นนำของโลกรู้ดีว่าไม่มีทางที่องค์กรใดๆ จะประสบความสำเร็จในทั้งสองเป้าหมายได้โดยปราศจากความร่วมมือจากองค์กรอื่นๆ แต่ด้วยศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรจะสามารถทำให้องค์กรไปถึงจุดหมายนั้นๆ ได้ด้วยทรัพยากรที่ตัวเองมี (Crotts, Buhalis & March, 2000) ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าได้เคยมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยวตั้งแต่ปีค.ศ. 1841 ระหว่างบริษัทนำเที่ยวคือ Thomas Cook และสายการบินต่างๆ ในรูปแบบของการได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน (Crotts, Buhalis & March, 2000) ต่อมาในปีค.ศ. 1996 บริษัทนำเที่ยวในอังกฤษอีกรายคือ MyTravel ได้ทำ

สัญญาเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการเรือเดินสมุทร Carnival Cruise แต่การเป็นพันธมิตรก็สิ้นสุดลงในเวลาเพียง 5 ปีเท่านั้น (Evans, Cambell & Stonehouse, 2003) และบริษัทนำเที่ยวรายใหญ่คือ First Choice ได้ทำพันธมิตรกับ Royal Caribbean Cruise Lines เมื่อปีค.ศ. 2000 โดยเป็นการถือครองหุ้นบางส่วน นอกจากนี้ยังมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ระหว่างผู้ประกอบการนำเที่ยวแบบออนไลน์ Opodo และสายการบินหลักต่างๆ เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงบริการออนไลน์ต่างๆ ของเว็บไซต์ Opodo's website ได้ (Robinson, Fallon, Cameron & Crofts, 2016) สำหรับในประเทศไทยนั้นบริษัทนำเที่ยวได้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรอย่างชัดเจนเมื่อครั้งมีวิกฤติต้มยำกุ้งเมื่อปีพ.ศ. 2540 โดยเป็นการรวมตัวกันของบริษัทนำเที่ยวที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านในด้านต่างๆ เพื่อทำกิจการร่วม (Consortium) ทำให้บริษัทนำเที่ยวสามารถรอดพ้นจากภาวะขาดทุนและยังสามารถอยู่รอดได้ แต่กลยุทธ์พันธมิตรที่นำมาใช้ก็ไม่ได้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพราะหลังจากผ่านภาวะวิกฤติไปได้บริษัทก็หันกลับไปทำธุรกิจในรูปแบบเดิมเนื่องจากการขาดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทและปัญหาด้านการขาดความชัดเจนในการดำเนินงานและการแบ่งปันผลประโยชน์ (กัลยา สว่างคง และ วิโรจน์ เจษภูลักษณ์, 2561) จะเห็นได้ว่าธุรกิจนำเที่ยวนั้นเคยมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างยอดขาย ผลกำไร ขยายตลาด และที่สำคัญยังทำให้ธุรกิจสามารถผ่านภาวะวิกฤติและยังคงอยู่รอดต่อไปได้ อย่างไรก็ตามก็ตีปัญหาด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการดำเนินงาน ขั้นตอนการทำงาน ความไว้วางใจ การแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนแล้วแต่เป็นปัญหาหลักที่ทำให้ธุรกิจไม่สามารถใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่องยาวนาน ดังนั้นปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งองค์ประกอบของกลยุทธ์พันธมิตรจึงเป็นเรื่องที่ควรศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น ทั้งนี้มีทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถนำมาอธิบายศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรได้ดังนี้

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ประกอบด้วยสามทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีเครือข่าย (Network theory) ที่มุ่งเน้นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่มต่อกันในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทรัพยากรต่างๆ การเชื่อมต่อความเชื่อมโยง โครงสร้างของความสัมพันธ์ทางสังคมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) ที่มุ่งเน้นการอธิบายถึงกุญแจสำคัญในการอยู่รอดขององค์กร คือ ความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร อัน

จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) ที่มุ่งเน้นการอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่นำมาใช้ในการวิจัยทั้งสามทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เพื่อให้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีเครือข่าย (Network theory)

ทฤษฎีเครือข่ายมีต้นกำเนิดมาจากการวิจัยในสาขาสังคมศาสตร์โดยเป็นการศึกษาของ Moreno นักจิตวิทยาที่ได้คิดค้นวิธีการวัดความสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงปริมาณเพื่อศึกษาพฤติกรรมของนักเรียนในโรงเรียนแห่งหนึ่งที่นิวยอร์ก (Moreno, 1934) และต่อมายังใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือทรัพยากรต่างๆ เข้าสู่สังคม นอกจากศาสตร์ทางด้านสังคมแล้วทฤษฎีเครือข่ายเป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น คณิตศาสตร์ ที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายความเชื่อมต่อ ความผูกพัน ลำดับชั้น ซึ่งนำมาใช้ในการอธิบายเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และศาสตร์ในทางจิตสังคมวิทยา ที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างกลุ่มต่อกัน หรือระหว่างบุคคลต่อสิ่งอื่น นอกจากนี้ทฤษฎีเครือข่ายยังมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ของบุคคลแล้วแต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันในระหว่างความสัมพันธ์นั้นๆ (Zack, 2000)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าเครือข่ายไว้หลากหลาย โดย Boissevain (1979) อธิบายว่าเครือข่ายคือความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลโดยมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในขณะที่ เสรี พงศ์พิศ (2548) อธิบายว่า เครือข่ายคือกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มองค์กรที่ตกลงร่วมกันในสื่อสารและสัมพันธ์กัน หรือดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทั้งนี้ต้องเป็นไปโดยไม่ทำให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กรสูญเสียความเป็นอิสระของตัวเอง นฤมล นิราทร (2543) ได้กล่าวว่า เครือข่ายคือรูปแบบทางสังคมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยน การทำงานร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2558) ได้อธิบายว่า เครือข่ายเปรียบเสมือนการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่างหลวมๆ ของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร โดยที่สมาชิกในเครือข่ายสามารถเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมกัน โดยที่ไม่สูญเสียเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง อย่างไรก็ตาม เกษม นครเขตต์ (มปป.) ได้สรุปว่า เครือข่ายคือความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ที่มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความช่วยเหลือ

เครือข่ายอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) เครือข่ายทางสังคม 2) เครือข่ายสารสนเทศ 3) เครือข่ายทางเทคโนโลยี 4) เครือข่ายทางชีววิทยา เนื่องจากเครือข่ายส่วนใหญ่ที่กล่าวมาแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์จึงจัดเป็นเครือข่ายทางสังคมแทบทั้งสิ้น (Newman, 2003) อย่างไรก็ตาม Kilduff & Tsai (2003) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายตามระดับการวิเคราะห์เป็น 4 ประเภท คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับหน่วยธุรกิจ 3) ระดับองค์กร 4) ระดับระหว่างองค์กร สำหรับเหตุผลในการสร้างเครือข่ายนั้น พระมหาสุทิตย์ อาภาภโร (2547) ได้สรุปไว้ดังนี้ 1) สภาพปัญหาที่เกินความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะแก้ไขได้ 2) เครือข่ายเป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสต่างๆ 3) เพื่อให้การประสานประโยชน์เป็นไปอย่างยุติธรรม จากเหตุผลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเหตุผลสำคัญของการสร้างเครือข่าย คือการพยายามบรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือกลุ่มไม่อาจทำได้โดยลำพัง แต่ต้องร่วมมือและแลกเปลี่ยนทรัพยากรและประสานประโยชน์ระหว่างกัน ทั้งนี้ ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) ได้อธิบายองค์ประกอบของเครือข่ายว่าประกอบด้วย LINK คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) การลงทุน (Investing) 3) การดูแล (Nursing) และ 4) การรักษา (Keeping) ในขณะที่ พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น (2558) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายเอาไว้ 7 ด้านด้วยกัน คือ 1) การรับรู้ร่วมกัน 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างกว้างขวาง 5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน 6) การพึ่งพาวางกายกัน และ 7) การแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่มีส่วนช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายทั้งสิ้น

แนวคิดเรื่อง เครือข่าย ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายในภาคธุรกิจตั้งแต่ปีค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ภาวะการแข่งขันแบบใหม่ 2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสาร และ 3) ความก้าวหน้าทางวิชาการที่ก่อให้เกิดเครื่องมือในการวิเคราะห์โครงสร้างสังคมในลักษณะที่เป็นเครือข่าย (เสรี พงศ์พิศ, 2548) เครือข่าย กลายเป็นสิ่งที่อยู่ในความสนใจของสังคมในยุคปัจจุบันและเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแทบทุกวงการเนื่องจากเครือข่ายสามารถอธิบายลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างองค์กรต่อองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายและเข้าใจถึงลักษณะโครงสร้างของเครือข่าย รวมถึงการไหลเวียนของทรัพยากรต่างๆ ภายในเครือข่ายนั้นๆ (จุลเรขา วิทยายุทธภูมิ และ นันทิพย์ วิภาวิน, 2555) เครือข่าย จัดเป็นปัจจัยทางธุรกิจประการสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อันเกิดจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย รวมถึงคาดว่าประโยชน์ระยะยาวของเครือข่ายจะทำให้เกิดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Taticchi et al., 2012) เพราะเครือข่ายช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและกระจายการประสานประโยชน์อย่างยุติธรรม (Khayesi et al., 2014) เครือข่ายเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กรที่ส่งผลต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันอย่างเป็นระบบจะส่งผลต่อความสำเร็จในเรื่องการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วมในการผลิต การพัฒนากลยุทธ์เทคนิคและการขยายเงินทุนทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ยังรวมถึงการมีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้เข้าร่วมเครือข่ายด้วยความโปร่งใส ซึ่งจะทำให้คุณภาพของผลการดำเนินงานดีขึ้นตามลำดับ (Inoue & Liu, 2015) อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการสนับสนุนทรัพยากรซึ่งกันและกันนั้นคือ ต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อความร่วมมือในการขับเคลื่อนทั้งเป้าหมาย และมาตรการที่ใช้วัดความสำเร็จต่างๆ รวมทั้งต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วย (Parung & Bititci, 2006) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาขีดความสามารถและทรัพยากรที่ตัวเองมีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007) การเชื่อมโยงความสามารถและทรัพยากรขององค์กรต่างๆ ด้วยการสร้างเครือข่ายจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีเครือข่ายมีความสำคัญและสามารถนำมาใช้ในการอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรได้เป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็น ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เพราะทฤษฎีเครือข่ายเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มที่มีการติดต่อสื่อสาร ดำเนินกิจกรรม และแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำทฤษฎีเครือข่ายมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เพราะแนวคิดในการบริหารจัดการตามทฤษฎีเครือข่ายตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ของแต่ละองค์กรเพื่อนำไปสู่การผสมผสานแนวคิด ทักษะและความสามารถในการจัดการ ทำให้เกิดพัฒนาศักยภาพในการให้บริการและการสร้างองค์ความรู้ชุดใหม่อันจะนำไปสู่การอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในสถานการณ์ที่แต่ละองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงเช่นปัจจุบัน

2. ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory, RDT)

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่อยู่ในยุคบริหารสมัยใหม่ (Modern management) ที่เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 ซึ่งเป็นยุคที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความซับซ้อนในการบริหารจัดการธุรกิจจึงมีมากขึ้น ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากร

ต่าง ๆ เช่น แรงงาน เงินทุน เครื่องมือ วัตถุดิบ และความรู้ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตามทรัพยากรเหล่านี้ถูกควบคุมโดยสิ่งแวดล้อมหรือสังคมภายนอก ดังนั้น องค์กรจะต้องพยายามปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมเพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ในการได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ด้วย โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น (Pfeffer & Salancik, 1978) สารระสำคัญหลักของทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับระดับการพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่นและกลยุทธ์ในการจัดการกับการพึ่งพาองค์กรอื่น ทั้งนี้ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเพื่อเพิ่มทางเลือกที่มากขึ้น หรือเพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่ในการแข่งขันต่อไปได้ (Thompson, 1967; Aldrich & Pfeffer, 1976) ในขณะที่ทฤษฎีอื่น ๆ นั้นจะเป็นการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรับส่วนทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรจะเป็น การบริหารจัดการต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก โดยกลยุทธ์การจัดการสิ่งแวดล้อมจะขึ้นอยู่กับองค์กรหรือผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและมีการอธิบายถึงอำนาจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ทฤษฎีนี้ เชื่อว่าอำนาจจะตกอยู่ในมือของผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายาก ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเน้นการบริหาร จัดการเชิงรุกในการพึ่งพาทรัพยากรระหว่างกันและกัน

การจะทำให้องค์กรที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันรวมถึงปัญหาต่างๆ อยู่รอดได้นั้น จะต้องทำให้ องค์กรนั้นๆ ต้องตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดีและยังต้อง ควบคุมทรัพยากรเพื่อชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะพัฒนาได้ จะต้องแสวงหาความร่วมมือและพึ่งพาทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งองค์กรเองก็ ต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรนั้นได้ เพราะหาก องค์กรใดสามารถใช้ทั้งทรัพยากรและความสามารถขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพก็ย่อม จะสร้างประสิทธิผลที่เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ เพราะทรัพยากรในองค์กรล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ในการบริการ การเพิ่ม ความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน (Kor, Mahoney & Michael, 2007) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรอธิบายถึงความจำเป็นที่ องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากทรัพยากรนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร และองค์กรเข้าถึงทรัพยากรนั้นได้โดยยากหรือหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ยาก (Pfeffer & Salancik, 1978) ทฤษฎีนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีอื่นที่จะเน้นในเรื่องของการใช้หรือจัดสรร ทรัพยากรเท่านั้นแต่ไม่ได้พิจารณาถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรนั้นๆ ในขณะที่ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร นำเสนอแนวคิดว่ากุญแจสำคัญของความอยู่รอดขององค์กรคือความสามารถในการได้มาและรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรอันเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร และโดยทั่วไปแล้วทรัพยากร

ภายในองค์กรจะมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กรจึงทำให้เกิดความต้องการในการพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่นด้วยวิธีการในหลายรูปแบบ เช่น การเป็นพันธมิตร การควบรวมกิจการ ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้องค์กรได้รับอิทธิพลจากภายนอกและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้สอดคล้องกับกติกาของสังคมที่ตัวเองเป็นสมาชิกอยู่และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Pfeffer, 2003)

องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นความได้เปรียบทางด้านราคา และการสร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้า อย่างไรก็ตามการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ทำให้ทฤษฎีนี้มีความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่ออธิบายพฤติกรรมกรรมการดำเนินกิจการขององค์กรที่ต้องการการพึ่งพาทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและสะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์ที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับการพึ่งพาทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการพึ่งพาทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เนื่องจาก 1) สภาพเศรษฐกิจและการเมืองในยุคปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันมีกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจสูง การดำเนินงานจึงต้องการความรวดเร็ว ความคิดริเริ่ม ความสร้างสรรค์ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ ทักษะในการทำงานและเทคโนโลยี รวมถึงการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และ 3) แนวโน้มของธุรกิจจะเล็กลงและเน้นเฉพาะธุรกิจที่ผู้ประกอบการมีความสามารถเฉพาะทางควบคู่ไปกับการเพิ่มจำนวนพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ (Preble & Hoffman, 1994)

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรนั้นได้ถูกนำมาอธิบายพฤติกรรมขององค์กรประเภทต่างๆ เป็นจำนวนมาก และฐานคิดของทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรนั้นแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการใช้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรเพื่ออธิบายพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ โดยเริ่มต้นจากการที่องค์กรนั้นๆ ไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอทางเลือกขององค์กรมีขีดจำกัดและจำเป็นต้องแสวงหาความแน่นอนในการดำเนินกิจการ (Graham-Hill, 1996; Baker, 1999; Casciaro, 1999, Handy, 2001 & Corcoran, 2003) สอดคล้องกับที่ Pfeffer & Salancik (1978) ได้อธิบายว่า การพึ่งพาทรัพยากรคือการที่ทรัพยากรภายนอกองค์กรส่งผลอย่างไรต่อพฤติกรรมขององค์กร โดย Ulrich & Barney (1984) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการพึ่งพาทรัพยากรเป็นการให้ความสำคัญในการได้มาซึ่งทรัพยากรนั้นๆ ที่โดยปกติแล้วองค์กรจะได้ทรัพยากรมาโดยผ่านทางกลุ่มเครือข่ายหรือพันธมิตรขององค์กรและพันธมิตรขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดคุณภาพการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับที่ Scott (2003) ได้กล่าวว่า การพึ่งพาทรัพยากรเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกันด้วยเงื่อนไขสำคัญคือความอยู่รอดขององค์กร ซึ่ง Boyd (1990) ได้สรุปพื้นฐานของการพึ่งพาทรัพยากรไว้ดังนี้ 1)

ทรัพยากรส่วนใหญ่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กร 2) สภาพแวดล้อมต้องประกอบด้วยองค์กรอื่นๆ 3) องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากร 4) ทรัพยากรที่องค์กรต้องการมักเป็นทรัพยากรของอีกองค์กรหนึ่ง 5) ทรัพยากรเป็นฐานแห่งอำนาจ 6) การพึ่งพาทรัพยากรและอำนาจจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ทั้งนี้ Pfeffer & Salancik (1978) ได้แจกแจงว่าการพึ่งพาทรัพยากรประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ 1) ความสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของการแลกเปลี่ยน และความจำเป็นของทรัพยากร ถ้าขนาดของการแลกเปลี่ยนน้อย แสดงว่าทรัพยากรนั้นมีความสำคัญน้อย และหากทรัพยากรมีความจำเป็นต่อองค์กรมากองค์กรก็ต้องพึ่งพาทรัพยากรนั้นมากขึ้น 2) การควบคุมทรัพยากร คืออำนาจในการจัดสรรควบคุมทรัพยากรของผู้เป็นเจ้าของทรัพยากร การสร้างกฎระเบียบในเรื่องของความเป็นเจ้าของ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรนั้นๆ 3) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งอื่น คือการที่องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรได้จากหลายแหล่ง การพึ่งพาเฉพาะกลุ่มก็จะน้อยลง ดังนั้นเงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพึ่งพาทรัพยากรก็คือระดับการพึ่งพาทรัพยากร การกระจุกตัวของทรัพยากรว่าถูกควบคุมโดยองค์กรใดบ้าง และสามารถเข้าถึงทรัพยากรได้โดยง่ายหรือไม่

ระดับการพึ่งพาทรัพยากรและกลยุทธ์ในการจัดการกับการพึ่งพาทรัพยากรนั้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพันกันเป็นอย่างมาก การดำเนินกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อรูปแบบของการพึ่งพาทรัพยากรจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรและการเลือกกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ (Kotter & Schlesinger, 1979) ทั้งนี้ Wade & Hulland (2004) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นล้วนแล้วแต่มาจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่องค์กรมีนั่นเอง ทั้งนี้องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังนั้นการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ องค์กรจึงต้องตอบสนองต่อภาวะแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ซึ่งทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรอธิบายว่า องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ และทรัพยากรเหล่านี้ถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคมภายนอก ดังนั้น องค์กรจะพยายามปรับตัวตาม สิ่งแวดล้อมเพื่อให้แน่ใจว่าตนจะสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ ขณะเดียวกันองค์กรจะพยายามหาวิธี ลดการพึ่งพาองค์การอื่นในการได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น ทั้งนี้ Oliver (1991) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการการพึ่งพาทรัพยากรโดยแบ่งกลยุทธ์ที่สำคัญตามลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ การต่อรอง การสร้างกันชน การหลีกเลี่ยง การละเลย การทำลาย การโจมตี การชักจูง การสร้างอิทธิพล และการควบคุม ในขณะที่ Jones (2001) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการการพึ่งพาทรัพยากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถแย่งออกได้เป็นอีก 4 วิธีการ คือ การสร้างการยอมรับและความไว้วางใจ การชักชวนเข้าเป็นพวก การสร้างพันธมิตร และการร่วม

ลงทุน และ 2) การพึ่งพาที่แข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายาก เช่น การใช้กลไกของบุคคลที่ 3 หรือการฮั้วกัน และการควบรวมกิจการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์พันธมิตรไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตรอันได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่ามีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตร (Hillman, Withers & Collins, 2009) ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์พันธมิตรเป็นการบริหารจัดการตามแนวคิดของทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรที่ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากร และจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอย่างเต็มประสิทธิภาพและพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายผ่านการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น การประสานความร่วมมือ และการแบ่งปันผลประโยชน์ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่รวบรวมแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารเลือกมาใช้ในการควบคุมองค์กร ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงค.ศ. 1960 โดย Pual Lawrence และ Jay Lorsch (Jones, George & Hill, 2000) ต่อมา Fieldler (1967) ได้ทำการศึกษาและกำหนดแนวคิดของทฤษฎีนี้ว่าสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรควรจะใช้การบริหารในรูปแบบใดเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นๆ สอดคล้องกับที่ Schermerhorn, Hunt & Osborn, (2011) และ Robbins & Coulter (2009) ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ว่า คือการที่ไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่สถานการณ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้สถานการณ์และลักษณะต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าแล้วแต่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และส่งผลต่อการเลือกวิธีในการบริหารจัดการองค์กรในสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ (Auh & Mengue, 2000; Donaldson, 2001)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างเหมาะสม (Sousa & Voss, 2008) โดยผู้บริหารขององค์กรต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสร้างสรรค์ ต้องมีความสามารถในการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยี การกำหนดโครงสร้าง ตลอดจนต้องมีความคิดสร้างสรรค์

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร (Chenhall, 2007) ทั้งนี้ Sousa & Voss (2008) ได้อธิบายว่า การบริหารเชิงสถานการณ์มีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพราะการบริการที่สอดคล้องกับสถานการณ์จะนำไปสู่โครงสร้างการจัดการที่มีความยืดหยุ่นสูงส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพและสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี (Patel, 2011) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ Gerdin & Greve (2008) ได้ระบุว่าองค์กรที่มีทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมจะมีผลการดำเนินงานที่ดี

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นมีความสำคัญและสามารถนำมาใช้ในการอธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจนำเที่ยวที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่กระทบต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวได้มาก (กัลยา สว่างคง และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561) เพราะทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและเตรียมความพร้อมในการรองรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Koall, 2011) ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงสามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรและผลการดำเนินงานขององค์กรได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตร

คำว่า กลยุทธ์พันธมิตร นั้นมีผู้ให้คำนิยามที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็น Porter (1990) ที่ได้กล่าวว่า กลยุทธ์พันธมิตรเป็นข้อตกลงในระยะยาวระหว่างองค์กรที่ต้องการขยายตลาด โดยรูปแบบของการเป็นพันธมิตรนั้นอาจเป็นไปในเรื่องของการร่วมลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือ Faulkner (1995) ที่อธิบายว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบเฉพาะของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่คู่พันธมิตรต้องมีการลงทุนร่วมกันและทำงานร่วมกันในระยะยาว ในขณะที่ Gulati (1998) ได้นิยามกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจว่าเป็นความร่วมมืออย่างสมัครใจระหว่างองค์กรในการเข้าร่วม แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และบริการต่างๆ ร่วมกัน เพื่อที่แต่ละฝ่ายจะ

สามารถได้รับประโยชน์จากทรัพยากรของอีกฝ่าย และเพิ่มกำลังในการแข่งขันและศักยภาพขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจยังสามารถถูกนิยามในฐานะข้อตกลงทางความร่วมมือระหว่างสององค์กรหรือมากกว่านั้นผ่านความเชื่อมโยงที่ถูกสร้างมาโดยการแบ่งปันทรัพยากรที่แต่ละองค์กรมี เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันระหว่างองค์กร นอกจากนี้ Parkhe (1991) และ Plan (2000) ยังอธิบายว่า พันธมิตรคือความสัมพันธ์ระยะยาวที่อยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจงมากสำหรับการลงทุนในกิจการที่ไม่สามารถระบุรายละเอียดในการดำเนินการได้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม Yi Wei (2007) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไว้ได้อย่างน่าสนใจว่า คือการที่องค์กรผนึกรวมอำนาจกันในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้นักวิชาการบางกลุ่มได้ให้นิยามกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจว่าเปรียบเสมือนหนทางของการเรียนรู้ซึ่งคู่พันธมิตรจะพยายามสร้างโอกาสของการเรียนจากคู่ของตัวเอง โดยคู่พันธมิตรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคู่พันธมิตรของตัวเองมีแนวโน้มที่จะชนะทางด้านการแข่งขัน และได้ผลประโยชน์ที่เหนือกว่า (Hamel, 1991) ทั้งนี้ไม่ว่านิยามของคำว่ากลยุทธ์พันธมิตรจะปรากฏอยู่ในลักษณะใดแต่สิ่งที่ปรากฏในข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสององค์กรหรือมากกว่านั้นจะเป็นการอนุญาตให้แต่ละฝ่ายสามารถใช้ทรัพยากร ความรู้ ทักษะร่วมกัน เพื่อการสร้างประโยชน์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Semercioz & Cakinberk, 2003) ทั้งนี้การสร้างพันธมิตรขององค์กรจะเป็นไปในรูปแบบของการแบ่งปันทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ระหว่างกันและกัน ซึ่งทำให้องค์กรที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรเดียวกันอยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้องค์กรที่ใช้ความร่วมมือในเรื่องของทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะเป็นไปในเรื่องของการปรับปรุงผลกำไร และการพัฒนาความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรเพื่อนำไปสู่ผลกำไร อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีข้อสงสัยในกรณีที่ใช้กลยุทธ์พันธมิตรควรมีข้อตกลงพื้นฐานในเรื่องของขนาดขององค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน กลไกในการบริหารจัดการระหว่างองค์กร ระดับของการพึ่งพาทรัพยากรและข้อตกลงในเรื่องของการเข้าถึงและพึ่งพาแบ่งปันทรัพยากร รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นไปตามทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978)

โดยสรุปแล้วกลยุทธ์พันธมิตรคือข้อตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างคู่พันธมิตรในการร่วมมือกันทั้งในเรื่องการแบ่งปันทรัพยากร การจัดการความรู้ การพัฒนาระบบ การจัดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการลดค่าใช้จ่าย โดยวัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์พันธมิตรเป็นไปเพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับคู่พันธมิตรแต่ละองค์กรผ่านทั้งตัวผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงคุณภาพ และนวัตกรรมที่แตกต่าง คู่พันธมิตรสามารถลดค่าใช้จ่ายและได้รับผลประโยชน์จากคู่พันธมิตรด้วยกันในหลากหลายด้าน ทั้งนี้คู่พันธมิตรจะต้องทำงานร่วมกันในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการลูกค้าซึ่งเป็น

เรื่องที่แต่ละองค์กรไม่สามารถทำได้โดยง่ายด้วยตัวเอง นอกจากนี้ข้อตกลงในเรื่องของกลยุทธ์พันธมิตรยังต้องสามารถควบคุมได้ในหลากหลายด้านไม่ว่าจะเป็นระบบการทำงาน เทคโนโลยีทรัพยากรทางปัญญาและอื่นๆ ทั้งนี้ Dodge & Salahuddin (1998) ได้เน้นว่ากลยุทธ์พันธมิตรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแต่ละองค์กรสามารถทำได้ด้วยตัวเอง และโดยทั่วไปแล้วข้อตกลงการเป็นพันธมิตรมักจะอยู่ในช่วง 3-5 ปี (Cante, 1998)

กลยุทธ์พันธมิตรคือข้อตกลงระหว่างองค์กรในการทำธุรกิจร่วมกันเพื่อหนทางที่นำไปสู่ความเหนือกว่าการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งที่จะทำเอง (Wheelen & Hungar, 2000) โดยพันธมิตรอาจเริ่มตั้งแต่การจับมือกันอย่างไม่เป็นทางการ ไปสู่ข้อตกลงอย่างเป็นทางการด้วยสัญญาที่แต่ละองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรของตัวเอง หรือการสร้างองค์กรใหม่ร่วมกัน ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรส่วนใหญ่จะพุ่งเป้าไปที่โครงสร้างการเป็นพันธมิตรกันของสององค์กร อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีเพียงอย่างเดียวที่มีพันธมิตรหลากหลายองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่นบริษัท Apple ได้เป็นพันธมิตรกับอีกหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็น Sony, Motorola, Philips, AT&T and Matsuhita ในการทำโครงการซอฟต์แวร์ใหม่ร่วมกัน (Jacobini & McCreary, 1994)

สำหรับแนวโน้มการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้นั้นพบว่ากลยุทธ์พันธมิตรมีความโดดเด่นมากขึ้นเรื่อยๆ ในยุคเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ทั้งนี้ Peter Drucker ผู้ถูกเรียกว่าเป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการได้กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในวัฒนธรรมขององค์กรและในทิศทางของการทำธุรกิจก็คือการเติบโตขึ้นของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไม่ใช่การเติบโตของเจ้าขององค์กรเพียงรายเดียวอีกต่อไป (Drucker, 1996) สอดคล้องกับที่ ฮีริน วาณิชเสณี (2559) ได้ระบุว่า การจัดการความรู้และความได้เปรียบของความร่วมมือจะเป็น 2 เรื่องหลักที่สำคัญมากสำหรับกลยุทธ์ทางการจัดการในอนาคตอันใกล้นี้ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าจำนวนของคู่พันธมิตรเพิ่มขึ้นเกือบจะเท่าตัวในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาและมีการคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต (Booz, Allen & Hamilton, 1997) มากกว่า 20,000 องค์กรที่ได้เป็นพันธมิตรกันนั้นเกิดขึ้นภายในระยะเวลาเพียง 2 ปีและจำนวนของคู่พันธมิตรในอเมริกามีการเติบโตขึ้นร้อยละ 25 ในแต่ละปีตั้งแต่ปี 1987 (Farris, 1999) ผลจากการสำรวจในนิตยสาร Electronic Business แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 80 ขององค์กรทางอิเล็กทรอนิกส์มีการจับคู่พันธมิตรและส่วนใหญ่เป็นไปในเรื่องของการดำเนินงานและการต่อรองเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่มากขึ้น ทั้งนี้ร้อยละ 82 ของผู้บริหารเชื่อว่าการเป็นพันธมิตรเปรียบเสมือนการมีพาหนะที่จะนำไปสู่การเติบโตในอนาคตได้เป็นอย่างดี (Kalmbach & Roussel, 1999) ผลจากการศึกษายังทำนายว่าภายใน 5 ปีกลยุทธ์พันธมิตรจะเข้ามามีบทบาทร้อยละ 16-25 ของบริษัทขนาดกลางและร้อยละ 40 ของมูลค่าทางการตลาดของบริษัททั้งหมด ซึ่งหมายความว่าใน 5 ปีพันธมิตรจะมีมูลค่ามากถึง 25-40 ล้านล้านเหรียญ (Elmuti & Kathawala, 2001)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

แนวคิดกลยุทธ์พันธมิตรได้ถูกพัฒนาและใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรระหว่างประเทศ เพราะองค์กรเหล่านี้ต่างมองหาหนทางในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรตัวเองผ่านความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ทั้งนี้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อองค์กรในหลากหลายด้านด้วยกัน คือ 1) ความต้องการการเติบโตขององค์กร 2) ความต้องการเข้าสู่ตลาดใหม่ 3) ความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจที่มีมากขึ้นเกินกว่าองค์กรเดียวจะสามารถจัดการได้ 4) ความร่วมมือจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Isoraitte, 2009) ในขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ๆ แต่มีงานวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร (Gulati & Lawrence, 2000) ทั้งนี้ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Drucker (1995) ได้กล่าวถึงเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นการพูดถึงการเติบโตของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธในการจัดการเพื่อที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้โดยอาศัยความร่วมมือจากคู่พันธมิตรมากกว่าการบริหารจัดการด้วยตัวเอง ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์และกลยุทธ์พันธมิตรจึงได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรและเป็นเหมือนส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรต้องตระหนักว่าในการจะเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ นั้นจะต้องมีการเพิ่มมุมมองในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ทักษะระหว่างกันเข้าไปด้วย (Baloh & Awazu, 2008)

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรเป็นความร่วมมือของสององค์กรหรือมากกว่านั้นในการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะไปถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นถือว่ายิ่งใหญ่มากซึ่งมีนักวิชาการบางคนได้อธิบายว่าศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็วและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงมาก ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่ก่อตั้งพันธมิตรจะได้รับทั้งเทคโนโลยีและโอกาสในการเข้าถึงตลาดใหม่ๆ และยังสามารถลดความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางการเมือง รวมทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Wheelen & Hungar, 2000) ศักยภาพอีกหนึ่งเรื่องที่สำคัญมากของกลยุทธ์พันธมิตรคือการพัฒนาชื่อเสียงและความสามารถด้านต่างๆ ของบริษัท ซึ่งทั้งสองประการนี้เป็นการสนับสนุนองค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้กิจกรรมระหว่างพันธมิตรจะเป็นไปในเรื่องของการดำเนินงานร่วมกันทั้งเรื่องทางการเงินและเรื่องของการเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้อย่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็น วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูล บุคลากร และทักษะส่วนบุคคล สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถแบ่งปันกันได้ (Dacin et al., 2007) ทั้งนี้ Elmuti & Kathawala (2001) ได้สรุปศักยภาพที่สำคัญของกลยุทธ์พันธมิตรไว้ 5 ประการหลัก ดังนี้ 1) เพื่อ

การเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ง่ายขึ้น 2) เพื่อผลประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือคุณภาพที่ดีขึ้น หรือ ต้นทุนที่ต่ำลง 3) เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน 4) เพื่อแบ่งปันค่าใช้จ่ายของการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่ Soares (2007) ได้สรุปศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้ใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ง่ายขึ้น 2) การแบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินงาน 3) การแบ่งปันความรู้และความชำนาญระหว่างองค์กร 4) การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ Yasuda (2005) ได้อธิบายแรงกระตุ้นที่ทำให้องค์กรต้องการเข้าสู่การเป็นพันธมิตรว่าประกอบไปด้วย 3 เรื่อง คือ 1) การเข้าถึงทรัพยากรของคู่พันธมิตร 2) การลดเวลาในการเข้าสู่ตลาด 3) การลดค่าใช้จ่าย โดยในรายละเอียดนั้นจะพบว่า การเข้าสู่ตลาดใหม่ในระดับนานาชาติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและเงินทุนเป็นจำนวนมากซึ่งเกินความสามารถขององค์กรใดเพียงองค์กรเดียว รวมทั้งยังมีความเสี่ยงเรื่องอื่นอีกหลายประการ แต่ด้วยศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นี้ได้ นอกจากนี้องค์กรส่วนใหญ่ยังมีความรู้ในด้านใดด้านหนึ่ง แต่ขาดความชำนาญในด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงสามารถเรียนรู้ข้อมูลและความรู้จากองค์กรที่เป็นพันธมิตรกันได้ ซึ่งทำให้เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ

องค์กรที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยีในประเทศแคนาดาได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงจำนวน 455 คนในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์เมื่อปี ค.ศ. 1999 ในเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตร และได้แยกปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับคุ่มค่า ประกอบไปด้วย การบูรณาการระบบข้อมูล ประสบการณ์การเป็นพันธมิตร การจัดการวัฒนธรรมองค์กร 2) ระดับสำคัญ ประกอบไปด้วย การแบ่งปันทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ การวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การทำงานกันอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร และ 3) ระดับจำเป็น ประกอบไปด้วย การเลือกคู่พันธมิตร พันธะสัญญาของผู้บริหารระดับสูง ความเข้าใจที่ชัดเจนถึงบทบาทหน้าที่แห่งตน การสื่อสารระหว่างคู่พันธมิตร (Elmuti & Kathawala, 2001) ทั้งนี้งานวิจัยของ Anand & Khanna (2000) และ Simonin (1997) ระบุว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์พันธมิตรประสบความสำเร็จคือ การมีประสบการณ์ด้านพันธมิตร (Alliance experience) และการทุ่มเทให้กับหน้าที่ที่ได้รับในการเป็นพันธมิตร (Alliance function) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kale, Dyer & Singh (2002) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในการเป็นพันธมิตรและทุ่มเทให้กับหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นพันธมิตรจะมีอัตราการประสบความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรอยู่ในระดับสูง ในขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตรว่าสิ่งที่สำคัญคือ ความไว้วางใจ (Trust) ความผูกพัน (Commitment) ความร่วมมือ (Cooperation) และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) ระหว่างคู่พันธมิตร (Cullen & Johsson, 2000;

Rahatullah, 2014) และจะต้องเป็นการทำงานร่วมกันโดยไม่มี การฉวยโอกาสซึ่งกันและกันเพราะจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรในที่สุด (Wahyudi, 2015)

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตรดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ การเลือกคู่พันธมิตรที่มีประสพการณ์ ความสามารถในการจัดการและแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ การวางแผนการดำเนินงาน ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ทั้งนี้ Elmuti & Kathawala (2001) ได้สรุปว่ากลยุทธ์พันธมิตรไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์อีกต่อไป แต่เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะกลยุทธ์พันธมิตรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้องค์กรเติบโตทั้งในด้านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาตลาดใหม่ การใช้เทคโนโลยีและการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์พันธมิตรจึงเป็นเครื่องมือที่จะขาดเสียมิได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน เพราะการพึ่งพาพันธมิตรนั้นจะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า และเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของคู่พันธมิตรเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมทั้งยังช่วยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรต่างๆ กังวลเป็นอย่างมาก ทั้งนี้องค์กรระดับโลกหลายแห่งล้วนแล้วแต่มีพันธมิตรมากกว่า 1 องค์กร

3. มิติของกลยุทธ์พันธมิตร

มิติของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นส่งผลสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ผลจากการวิจัยพบว่าองค์กรทางธุรกิจส่วนใหญ่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันเพื่อประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ร้อยละ 54 ด้านการขายร้อยละ 42 ด้านการผลิตร้อยละ 26 ด้านการออกแบบร้อยละ 23 ด้านของเทคโนโลยีร้อยละ 22 ด้านของการวิจัยและการพัฒนาร้อยละ 19 ความร่วมมือด้านอื่นๆ ร้อยละ 19 ซึ่งโดยสรุปแล้วการเข้าเป็นพันธมิตรนั้นจะเป็นไปในเรื่องของความร่วมมือในด้านของชื่อเสียงของแต่ละองค์กร ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือทางการขาย ความร่วมมือด้านการผลิต ความร่วมมือทางการออกแบบความร่วมมือทางการพัฒนาเทคโนโลยี ความร่วมมือทางกฎหมาย และความร่วมมือในการพัฒนาและวิจัย (Cooper & Lybrand, 1997) ทั้งนี้การวิจัยหลายท่านที่ได้แบ่งประเภทการเป็นพันธมิตรกันระหว่างองค์กรเอาไว้เป็น 2 รูปแบบ คือการเป็นพันธมิตรแบบไม่มีการร่วมลงทุน (Non-equity alliances) และการเป็นพันธมิตรแบบมีการร่วมลงทุน (Equity alliances) (Contractor & Kundu, 1998) ในขณะที่ Ireland, Hoskinsson & Hitt (2013) ได้อธิบายลักษณะโดยทั่วไปของพันธมิตรทางธุรกิจไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement Alliance) ลักษณะของพันธมิตรแบบนี้จะเป็นการร่วมมือกันระหว่างองค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป โดยมีการทำข้อตกลงร่วมกันในบางเรื่องเพื่อนำไปสู่การได้รับประโยชน์ร่วมกัน เช่น การใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกัน การ

จัดซื้อวัตถุดิบร่วมกันเพื่อลดต้นทุน หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี หรือร่วมมือกันทำวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำพันธมิตรในลักษณะนี้จะมีความผูกพันระหว่างองค์กรค่อนข้างน้อย เพราะแต่ละองค์กรจะเป็นอิสระต่อกัน แต่มีความร่วมมือกันในบางประเด็นเท่าที่ตกลงกันในสัญญา เท่านั้น 2) พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Equity Alliance) ลักษณะของพันธมิตรแบบนี้จะเป็นความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรในแง่ของการร่วมลงทุน โดยเป็นการรวมสินทรัพย์ทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น อาคารสำนักงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินทุน และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา เครื่องหมายการค้า ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งการร่วมมือกันในรูปแบบนี้จะทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิในการเป็นเจ้าของธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งนี้การทำพันธมิตรในลักษณะนี้จะมีความร่วมมือที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมากกว่าลักษณะแบบเซ็นสัญญาเนื่องจากมีเรื่องของเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย 3) พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture Alliance) ลักษณะของพันธมิตรแบบนี้จะเป็นความร่วมมือขององค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไปที่จะตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งธุรกิจใหม่ร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานที่แยกจากองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว ลักษณะของพันธมิตรแบบนี้จะแตกต่างจากแบบเซ็นสัญญาในแง่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคู่พันธมิตรและการกำหนดสัดส่วนในการถือหุ้นอย่างชัดเจน ทั้งนี้การทำพันธมิตรในลักษณะนี้จะเน้นในเรื่องการรวมความสามารถและทรัพยากรของแต่ละองค์กร รวมทั้งการบริหารงานและการดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างไปจากเดิมหรือเมื่อต้องการบุกเบิกตลาดใหม่ที่มีการแข่งขันสูง นอกจากนี้บริษัทที่ปรึกษาทางด้านพันธมิตรทางธุรกิจ Technology association and Alliance (1999) ยังได้แยกประเภทของพันธมิตรออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ดังนี้ 1) พันธมิตรทางด้านการตลาดและการขายซึ่งจำแนกออกได้เป็น ข้อตกลงความร่วมมือทางด้านการตลาดและการเพิ่มคุณค่าของการขาย 2) พันธมิตรทางด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้อันประกอบไปด้วย การพัฒนาเทคโนโลยีและความร่วมมือในการทำวิจัย และได้แนะนำว่าการเป็นพันธมิตรควรจะเป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ ตามที่กล่าวมาเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตร

ถึงแม้จะมีองค์กรจำนวนมากที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแต่ปรากฏว่ามีเพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ โดย Elmuti & Kathawala (2001) ได้กล่าวว่าอัตราความล้มเหลวของพันธมิตรทางธุรกิจอาจมีสูงถึงร้อยละ 70 และสาเหตุของความล้มเหลวนี้เองที่เป็นเรื่องที่ต้องทำการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรต่อไป

4. ปัญหาต่างๆ ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร

งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจมักจะเน้นไปในเรื่องของความสำเร็จของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร อย่างไรก็ตามก็ยังมีงานวิจัยบางส่วนที่กล่าวถึงเหตุผลของความ

ล้มเหลวและปัญหาต่างๆ ของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ซึ่งปัญหาต่างของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุหลักว่าเหตุใดองค์กรที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ถึงประสบความสำเร็จ ทั้งนี้สามารถจำแนกประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรออกเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

4.1 วัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่าง วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของแต่ละองค์กรในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ปัญหาในเรื่องของวัฒนธรรมประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านภาษา ความแตกต่างทางด้านความคิด ความเชื่อ ความเชื่อมั่นในชาติพันธุ์ของตัวเองว่ามีความรู้สูงกว่าชาติพันธุ์อื่นๆ (Kilburn, 1999) อย่างไรก็ตามปัญหาแรกๆ ที่มักพบบ่อยนั้นก็คืออุปสรรคในเรื่องของภาษา ทั้งนี้การสื่อสารเพื่อความเข้าใจถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการทำงานร่วมกัน (Daniels & Radebaugh, 2001)

4.2 การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินงานและการแบ่งปันผลประโยชน์เป็นอีกหนึ่งวัตถุประสงค์หลักของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ดังนั้นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นที่สุดและแน่นอนว่าเป็นเรื่องที่ยากมากที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความไว้วางใจเป็นเรื่องระหว่างบุคคลต่อบุคคลมิใช่องค์กรต่อองค์กร ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรก็คือองค์กรจะต้องสร้างรูปแบบของความไว้วางใจอันประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบ ความเท่าเทียม และความน่าเชื่อถือ (Lewis, 1992)

4.3 การขาดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในโลกธุรกิจปัจจุบันนี้มีพันธมิตรทางธุรกิจมากมายที่ถูกก่อตั้งขึ้นด้วยเหตุผลผิดๆ ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างมากมายในอนาคต หรือในบางครั้งการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรอาจถูกจัดตั้งขึ้นเพียงเพื่อแก้ปัญหาภายในองค์กรและผู้บริหารต้องการที่จะแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ซึ่งในกรณีนี้เท่ากับว่าองค์กรเพียงเพื่อหาใครมาเพื่อแก้ปัญหาของตัวเองเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารอีกเป็นจำนวนมากที่นำองค์กรของตัวเองเข้าสู่การเป็นพันธมิตรโดยปราศจากเป้าหมายที่ชัดเจน ปราศจากความเข้าใจที่ถูกต้องทั้งในเรื่องขั้นตอนที่จำเป็นและหลักการต่างๆ ของการเป็นพันธมิตร (Kilburn, 1999)

4.4 การขาดความร่วมมือระหว่างทีมผู้บริหาร ในการดำเนินงานของการเป็นพันธมิตรนั้น การปฏิบัติของพนักงานอย่างเดียวเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกันด้วย ตัวอย่างเช่น หากเป็นพันธมิตรกันในเรื่องของการตลาดองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ไม่ควรที่จะทำการตลาดด้วยตัวเองเพียงคนเดียวแต่ต้องเป็นความร่วมมือกันระหว่างคู่พันธมิตรมิฉะนั้นอาจเกิดเหตุการณ์ที่จบลงด้วยการต่อสู้ทางกฎหมาย (Bruner, 1999)

4.5 ความแตกต่างในเรื่องขั้นตอนการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ระหว่างคู่พันธมิตร วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กรและขั้นตอนการดำเนินงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร เพราะองค์กรที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดของกลุ่มพันธมิตรและจบลงด้วยการยกเลิกการเป็นพันธมิตรได้ (Melcher & Edmundson, 1997)

4.6 การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรอาจสร้างคู่แข่งขึ้นใหม่ในอนาคตได้ ตัวอย่างที่เด่นชัดในเรื่องนี้คือการที่คู่พันธมิตรหนึ่งอาจใช้โอกาสจากการเป็นพันธมิตรในการทดสอบตลาดและเตรียมความพร้อมของตัวเอง และเมื่อพบว่าองค์กรของตัวเองมีความสามารถในด้านการตลาดและดำเนินการเองได้แล้ว ก็อาจออกจากการเป็นพันธมิตรและดำเนินการด้วยตัวเองได้ (Wild et al., 2000)

4.7 ปัญหาอื่นๆ ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร นอกเหนือจากปัญหาต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีปัญหาอีกบางประการของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรที่สำคัญคือการทำหน้าที่ที่ไม่สามารถบูรณาการระบบความรู้และการจัดการของแต่ละองค์กรได้ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Kalmbach & Roussel, 1999)

จากการรวบรวมประเด็นความเสี่ยงและปัญหาต่างๆ ในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรตามข้างต้นสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้ 1) ความขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างองค์กร 2) การขาดกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน 3) การขาดความไว้วางใจระหว่างกัน และ 4) การขาดการจัดการความรู้ (Isorait, 2009) ทั้งนี้ในทางทฤษฎีแล้วการเลือกคู่พันธมิตรเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตร เพราะคู่พันธมิตรที่เหมาะสมจะกำหนดอนาคตในการดำเนินงานได้ และในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทายทางเศรษฐกิจทุกองค์กรต่างล้วนแต่มองหาหนทางในการเข้าถึงตลาดใหม่ และลดการใช้จ่ายในเรื่องของทรัพยากรสำหรับการให้บริการรูปแบบใหม่ และการรักษาลูกค้ากลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นเรื่องของข้อตกลงอย่างเป็นทางการในการร่วมกันทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยดึงได้จุดเด่นขององค์กรแต่ละองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงกลายมาเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตามก็ดีกลยุทธ์พันธมิตรถึงแม้จะถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายแต่การนำไปใช้ก็มีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในแต่ละอุตสาหกรรมเพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งก็คือปัจจัยหลักที่มีผลต่อการจัดการซึ่งจะนำไปสู่การได้ประโยชน์สูงสุดในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร (Cante, Calluzzo, Schwrtz & Schwarta, 2004) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่ากลยุทธ์พันธมิตรได้กลายมาเป็นรูปแบบกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองการตระหนักถึงการแข่งขันในหลากหลายธุรกิจไม่ว่าจะเป็น ยานยนต์ เคมีภัณฑ์ ยา อาหารและอื่นๆ และเป็นการนำไปใช้ในรูปแบบที่คล้ายคลึงกันคือ การพัฒนาโครงสร้างของอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรจะไม่ใช่ว่าครอบจักรวาลสำหรับทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ แต่ด้วยศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรองค์กรจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการ

แข่งขัน สร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดใหม่ เพิ่มทักษะในการทำงาน และแบ่งปันความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรได้ (Isorait, 2009) อย่างไรก็ตามธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นในหลายๆ ด้าน ทั้งเรื่องของลักษณะของสินค้า ความสัมพันธ์ของ Demand และ Supply การให้บริการ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งยังมีสิ่งที่ท้าทายผู้ประกอบการอีกหลายประการ เช่น พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่ต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ สินค้าและบริการในธุรกิจนำเที่ยวสามารถเลียนแบบกันได้โดยง่าย (Olsen, West & Ching Yick Tse, 2008) ดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงควรเป็นเรื่องของความร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจ (ศิริโยธิน, 2560)

ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับว่ากลยุทธ์พันธมิตรจะเป็นกลยุทธ์ที่มีประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยว แต่การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้อย่างเหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะต้องอาศัยทั้งความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความรุนแรงทางการแข่งขัน ปัญหาทั้งปวงภายในและภายนอกองค์กร การจัดการทรัพยากรที่องค์กรมี รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานกล้าเผชิญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นับเป็นกุญแจสำคัญในการนำองค์กรก้าวข้ามการแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (สมพิศ ทองปาน, 2559) นอกเหนือจากเรื่องความยากในการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปปฏิบัติแล้ว ปัญหาอื่นๆ เช่น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ การถูกเอาเปรียบจากการเป็นพันธมิตร (Soares, 2007) มาตรฐานการทำงานที่ไม่เท่าเทียมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน การถูกแย่งชิงลูกค้า (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003) ยังเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไม่นิยมนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงาน แต่หากพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งพิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร จะเห็นว่าการแสวงหาความร่วมมือทางธุรกิจย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้มากกว่า (ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิหะประพันธ์, 2544)

กลยุทธ์พันธมิตรนับเป็นเรื่องที่ท้าทาย และยังเป็นการสร้างโอกาสที่ดีให้กับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ก่อให้เกิดความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรต่อไป กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้สรุปงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Bartolome Marco Lajara, Francisco Garcia Lillo, Vicente Sabater Semere. "Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances"	Employee Relations	2003	ตัวแปรผลลัพธ์	องค์กรต่างๆ ในสเปน	เป็นการศึกษาเพื่อสังเคราะห์ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์และอิทธิพลของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์พันธมิตร โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตัวอย่างต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พบว่าปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตรคือ กระบวนการความร่วมมือและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรสามารถเป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์พันธมิตรได้
Das, T.K. and Teng, B. (2003), "Partner analysis and alliance performance"	Scandinavian Journal of Management	2003	ตัวแปรผลลัพธ์	องค์กรของประเทศใน สแกนดิเนเวีย	การมีส่วนร่วมของพันธมิตรนั้นมีอิทธิพลอย่างมากจากลักษณะเฉพาะของผู้พันธมิตร ดังนั้นการวิเคราะห์ผู้พันธมิตรทั้งในด้านการตลาดและทรัพยากร รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบริหารพันธมิตรในอนาคต

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Wong, A.S.H., Tjosvold, D. & Zhang, P. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence.	Industrial Marketing Management	2005	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	โรงงานด้านอิเล็กทรอนิกส์และลูกค้าของโรงงานในเมืองซีอาน ประเทศจีน	พบว่าองค์กรได้ประโยชน์จากกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในเรื่องการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะด้านต้นทุนคุณภาพของสินค้า และนวัตกรรม โดยองค์กรจะต้องมีส่วนในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวและเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านแนวคิดการร่วมมือเพื่อไปสู่เป้าหมาย
Hui-Mei Chen & Chian-Hau Tseng. The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan	Tourism Management	2005	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและระบบการออกบัตรเครดิตของธนาคารไต้หวัน	การประเมินสมรรถนะของพันธมิตรทางการตลาดระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธนาคารที่ออกบัตรเครดิต เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของพันธมิตรโดยเลือก 4 ธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คือ โรงแรม ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยวและโซ่วต่างๆ ผลการวิจัยพบว่าเกณฑ์หลัก 2 ประการที่ใช้ในการเลือกคู่พันธมิตร คือ 1) ธุรกิจที่มีทรัพยากรที่เป็นเลิศ และ 2) มีศักยภาพสำหรับความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน โดยเกณฑ์ทั้งสองนี้ยังเป็นตัวทำนายความสำเร็จของพันธมิตรอีกด้วย ส่วนปัจจัยหลักที่เป็นแรงจูงใจหลักของบริษัทในการทำพันธมิตรทางธุรกิจคือ

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
					1. ความหลากหลายในช่องทาง การโปรโมท 2. การลดต้นทุน 3. ตำแหน่งทาง การตลาดที่สูงขึ้น 4. การยกระดับ ภาพลักษณ์ 5. การเพิ่มขึ้นของ ความสำเร็จทางธุรกิจ
Andrew Taylor "An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry"	International Journal of Operations & Production Management	2005	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจ software ใน ประเทศอังกฤษ	ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ พันธมิตร คือ การปรับตัวและการเปิดกว้าง ของคู่พันธมิตรในด้านทรัพยากรบุคคล และ ความสามารถในการเรียนรู้ ทั้งนี้คู่พันธมิตร ควรให้ความสำคัญกับประเด็นการ ดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของคู่พันธมิตร เพื่อที่จะบรรลุความสัมพันธ์อันดีในการ ทำงานร่วมกัน
Yasuda, H. Formation of strategic alliances in high- technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory	Technovation	2005	ตัวแปรต้น	อุตสาหกรรมเครื่องมือ เครื่องใช้ประเภทสาร กึ่งตัวนำที่ใช้ในด้าน อุตสาหกรรมในญี่ปุ่น	ทฤษฎีมุมมองของมาตรฐานทรัพยากรถูกนำมาใช้ ในการอธิบายแรงกระตุ้นขององค์กรในการ ใช้กลยุทธ์พันธมิตรภายใต้สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจที่เต็มไปด้วยการใช้เทคโนโลยี โดยแรง กระตุ้นจะประกอบไปด้วย 3 เรื่อง คือ 1) การเข้าถึงทรัพยากรของคู่พันธมิตร 2) การ ลดเวลาในการเข้าสู่ตลาด 3) การลด ค่าใช้จ่าย

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Muthusamy, S. K., & White, M. A. Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance.	Journal of Business Research	2006	ตัวแปรผลลัพธ์	อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และยานาชาตินั้นสหรัฐอเมริกา	อิทธิพลของความร่วมมือกันระหว่างคู่ค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของพันธมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างความอิทธิพลซึ่งกันและกันและการรับรู้ความสามารถในการเป็นพันธมิตรนั้นมีความสำคัญสำหรับพันธมิตรระหว่างประเทศมากกว่าพันธมิตรในประเทศ
Chung, Q.B., Luo, W., & Wagner, W.P. Strategic alliance of small firms in knowledge industries. A management consulting perspective.	Business Process Management Journal	2006	ตัวแปรกลาง	บริษัทขนาดเล็กในอุตสาหกรรมบริการให้คำปรึกษา (Consulting industry)	กลยุทธ์พันธมิตรเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้แล้วได้ผลเป็นอย่างดีในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge industry) ทั้งในหลายวัตถุประสงค์และหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรม การเข้าสู่ตลาดนานาชาติ และการจัดการเรื่องการให้คำปรึกษา

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Miller, N. J., Besser, T., & Malshe, A. Strategic networking among small businesses in small US communities.	International Small Business Journal.	2007	ตัวแปรผลลัพธ์	อุตสาหกรรมขนาดเล็กลงในชุมชนขนาดเล็กลงในสหรัฐอเมริกา	ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก คือ จะต้องมี การแบ่งปันทั้งวิสัยทัศน์และทรัพยากรของแต่ละองค์กร รวมทั้งยังต้องรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างประโยชน์ และต้องมีการวางแผนอนาคตร่วมกัน เพื่อให้ เกิดความเป็นไปได้ต่อเนื่อง
Villiers, J.C. Success factors and the city-to-city partnership management process - from strategy to alliance capability	Habitat International	2009	ตัวแปรสาเหตุ	city-to-city ระหว่าง แอฟริกาใต้และ อเมริกา	ตั้งแต่ปัจจัยที่ทำให้โครงการ city-to-city ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งยงคือเรื่องของ ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 เมือง แต่การนำ แนวคิดนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติในแต่ละเมืองยัง ต้องการแนวคิดและนโยบาย รวมทั้งกรอบ การดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งสามารถประยุกต์ จากการจัดการในกลยุทธ์พันธมิตรได้
Turner, P., & Shilbury, D. The impact of emerging technology in sport broadcasting on the preconditions for interorganizational	Journal of Sport Management	2010	ตัวแปรผลลัพธ์	สโมสรฟุตบอลและ สโมสรกีฬาในประเทศ ออสเตรเลีย	ปัจจัยภายนอกอันประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี โลกภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทาง สังคม ทำให้องค์กรต้องปรับตัวทั้งในเรื่อง ของการดำเนินการและกิจกรรมต่างๆ ของ องค์กร ทั้งนี้ขอบเขตขององค์กรในการจัดตั้ง พันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นไปเพื่อการได้

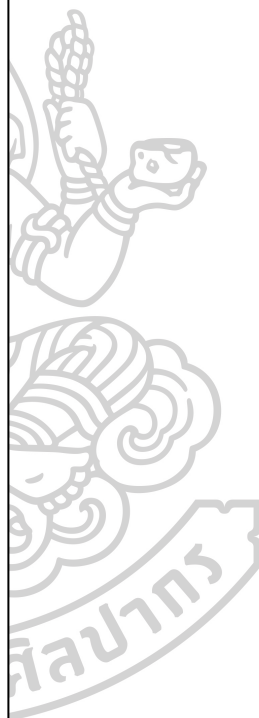
ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
relationship (IOR) formation in professional football.					เป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เป้าหมายทั่วไป และ 2) เป้าหมายเฉพาะของแต่ละพันธมิตร เช่น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อจัดการ สิ่งแวดล้อมที่ไม่เสถียรและซับซ้อน และเพื่อ ยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน
รัฐันท์ พงศ์วิทธิธอร์ และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวัดผลปฏิบัติแบบ ดุลยภาพในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย	วารสาร บริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ	2011	ตัวแปรต้น	ผู้ประกอบการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขต ภาคเหนือของประเทศไทย	ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการ จัดหาเงินทุน ขาดประสบการณ์ในการ บริหารจัดการ และขาดความรู้ในการทำ การตลาด อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่อง ทรัพยากรภายในองค์กร ดังนั้นการสร้าง เครือข่ายและการเป็นพันธมิตรจึงเป็น สิ่งจำเป็นที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันในด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจัดการได้อย่างชัดเจน
Toylan, N. V., & Semerciöz, F. Leadership Styles in Strategic Alliances: A lodging industry perspective.	Procedia-Social and Behavioral Sciences	2012	ตัวแปรผลลัพธ์	อุตสาหกรรมที่พักแรม ในตุรกี	อิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์พันธมิตรต้องเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างข้อกำหนดของ สัญญาและมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบ และควบคุมผลการดำเนินงานที่ควรจะเป็นไป ตามข้อตกลง รวมทั้งต้องมีทักษะในการ

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Bashar S. Gammoh, Kevin E.Voss "Alliance competence: The moderating role of valence of alliance experience"	European Journal of Marketing	2013	ตัวแปรผลลัพท์	องค์กรทางด้านการตลาดและการสร้างแบรนด์ในสหรัฐอเมริกา	สื่อสารเพื่อความกลมกลืนระหว่างวัฒนธรรมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน นอกจากนี้ยังต้องสร้างกำลังใจให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อลดความกังวลในสถานการณ์ และสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้ความสามารถของผู้ นำ การเปลี่ยนแปลงจัดเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์พันธมิตร
Miccicent Kennelly, Kristine Toohy. Strategic alliances in sport tourism: National sport	Sport Management Review	2014	ตัวแปรผลลัพท์	องค์กรด้านกีฬา สมาคมกีฬารักบี้ และผู้ประกอบการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาใน	สิ่งสำคัญที่มีส่วนโน้มน้าวให้องค์กรต่างๆ เข้าร่วม พันธมิตร นั้น ส่วนหนึ่งคือ ความสามารถของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ในขณะที่อีกส่วนคือทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเป็นพันธมิตร และจากที่ผ่านมา พันธมิตรจะเป็นความสัมพันธ์ด้านบวกเมื่อประสบการณ์การเป็นพันธมิตรและศักยภาพพันธมิตรมีความเข้มแข็ง
					เป็นการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการเป็นพันธมิตรกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นไปทั้งช่องทางที่มองไม่เห็นและทางการเงิน สำหรับช่องทางทางการเงินนั้นก็แบ่งออกเป็น

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
organisations and sport tour operators				ประเทศออสเตรเลีย	<p>ทางตรงและทางอ้อม สำหรับผลประโยชน์ทางตรงแบบพื้นฐานคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากคู่พันธมิตร การขาย package tour ที่เข้าชมการแข่งขัน สำหรับผลประโยชน์ทางการเงินทางอ้อมนั้นได้มาจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของรัฐบาล ทำให้เมืองนี้กลายเป็นเมืองสำหรับชมการแข่งขัน มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามามากขึ้น มีการใช้จ่ายอย่างมากขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดตั้งพันธมิตรสามารถยกระดับคุณภาพงานอีเวนต์กลายเป็น sport organization ได้ และยังเป็นการคุ้มค่ามากกว่าให้กับรัฐและหน่วยงานรัฐบาล จากประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าถึงแม้จะเป็นการทำพันธมิตรกับองค์กรที่มีความแตกต่างกันแต่ก็ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงธุรกิจได้</p>
Wahyudi, I. Commitment and trust in achieving financial goals of	International Journal of Islamic and Middle Eastern	2014	ตัวแปรสาเหตุ	baitul maal wa tamwil (BMT) และ Islamic banks ในอินโดนีเซีย	<p>ความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรเป็นข้อผูกมัดสำคัญระหว่างคู่พันธมิตร และส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางด้านการเงิน และ</p>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
strategic alliance: Case in Islamic microfinance.	Finance and Management				การประสานงานก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อความไว้วางใจ
Wahyudi, I. Realizing knowledge sharing in strategic alliance: case in Islamic microfinance.	Humanomics	2015	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	ธนาคารอิสลามและ baitul maal wa tamwil (BMT)	การประสานงานและความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ของผู้พันธมิตร ทั้งนี้ความไว้วางใจได้รับการผูกมัดด้วยข้อตกลงตามสัญญาระหว่างองค์กร
Dave Luvison, Ard-Pieter de Man. "Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture"	Management Decision	2015	ตัวแปรกลาง	ธุรกิจที่เคยเป็นสมาชิกสมาคม Alliance มาตั้งแต่ปี 1998	วัฒนธรรมการสนับสนุนจากคู่พันธมิตรไม่ใช่แค่การเสริมสร้างความสามารถในการเป็นพันธมิตรขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแปรกลางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของพันธมิตรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย
BM Keers, B., C. van Fenema, P., & Zijm, H. Understanding	Journal of Organizational Change	2017	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	15 องค์กร และคู่ค้าที่แตกต่างกันในฮอลแลนด์	การค้าเป็นกลยุทธ์พันธมิตรให้สำเร็จในองค์กรที่มีความซับซ้อนนั้นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โดยสอง

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ปี	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
organizational change for alliancing.	Management				แนวทางหลักที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมทางธุรกิจที่ ร่วมมือกัน
Aleksey Martynov "Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning"	Journal of Strategy and Management	2017	ตัวแปรแทรก	Trading company ขนาดใหญ่และขนาด กลางในสหรัฐอเมริกา	ผลกระทบของการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการ ดำเนินงานของบริษัท ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการ วางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้ง ขนาดของบริษัทด้วย



จากตารางที่ 1 ซึ่งเป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรทำให้พบว่าการศึกษากลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจที่ผ่านมานั้นผู้วิจัยส่วนใหญ่ศึกษากลยุทธ์พันธมิตรในมิติของกระบวนการเข้าสู่การเป็นพันธมิตรและประโยชน์ที่ได้รับ และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุจะพบว่าประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจทั้งสิ้น ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจมีองค์ประกอบหลายประการแต่ในงานวิจัยนี้สนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge management capability) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding competency integration) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic cooperation) และ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ (Trust in benefit sharing) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ไปใช้ อย่างเป็นระบบและเหมาะสม (Sallis & Jones, 2002) อีกทั้งยังเป็นการรวบรวมวิธีการทำงานขององค์กรทั้งที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้และการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ (นภลัย เสมอใจ, 2558) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการรวบรวมความรู้จากตัวบุคคลและจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่องค์กรจะสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (กัตติกา ศรีมหาวโร, 2555) ส่วน ความสามารถ (Capability) หมายถึง ความสามารถของแต่ละองค์กรในการนำความรู้ในตัวบุคลากรขององค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถจับต้องถ่ายทอดได้ระหว่างองค์กร และเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้จึงหมายถึง การที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ของแต่ละองค์กร และสามารถรวบรวมองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง และนำไปใช้ในการพัฒนาตัวเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

ในปี ค.ศ. 1995 Nonaka และ Takeuchi ได้นำเสนอแนวคิดถึงสาเหตุที่ทำให้บริษัทในประเทศญี่ปุ่นสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือการนำความรู้ในตัวบุคลากร หรือความรู้ที่ฝังลึก หรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge มาทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลายเป็นความรู้ภายนอก หรือความรู้ที่ชัดเจนหรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge และถ่ายทอดความรู้นั้นจนเกิดเป็นวงจรการสร้างความรู้อย่างไม่สิ้นสุด เรียกว่าเป็นแบบจำลองวงจรความรู้ SECI (นลวิษฐ์ ขุนลา และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, 2558) ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ฝังลึกกับความรู้ที่ชัดเจน อันประกอบไปด้วย 4 กระบวนการคือ

- 1) S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการพบปะ พูดคุย แบ่งปันประสบการณ์
- 2) E = Externalization คือ การนำความรู้ฝังลึกที่ได้จากการพูดคุยมาทำให้จับต้องหรือเป็นลายลักษณ์อักษรได้
- 3) C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ชัดแจ้งที่ได้มากับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะนำความรู้นั้นไปใช้งานได้
- 4) I = Internalization คือการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติจริงจนกลายเป็นการพัฒนาตัวเอง

ในปัจจุบันมีข้อมูลข่าวสารต่างๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องการการจัดเก็บและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นสิ่งสำคัญคือทำอย่างไรที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานต่างๆ หรือกับบุคลากรขององค์กรได้ Sallis & Jones (2002) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการใช้ความรู้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยการจัดการความรู้นั้นๆ ต้องเหมาะสมกับทั้งบุคลากรและช่วงเวลา ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรจากที่ทราบแล้วว่าความรู้จัดเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ทำให้ความรู้กลายเป็นทรัพยากรองค์กรซึ่งมีความสำคัญกว่าทรัพยากรอื่นๆ เนื่องจากความรู้ถือเป็นโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กร (Stewart, 1997) องค์กรทางธุรกิจหลายแห่งจึงเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อนำเอาความรู้อันเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ (Nada, Alexander & Andrew, 2001) ทั้งนี้ Tiwana (2001) ยังได้อธิบายว่าการจัดการความรู้มีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวได้ว่าองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ก็คือการจัดการความรู้ ทั้งนี้ Pedler (1991) ได้อธิบายว่าการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเป็นเลิศในการดำเนินงานขององค์กร โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วยหลายปัจจัยแต่ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคือ การถ่ายโอนและการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ทุกในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรยังต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพราะในการดำเนินงานนั้นต้องใช้องค์ความรู้ที่มีความแตกต่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Liebowitz, 2004) ทั้งนี้ Teece, Pisano & Shuen (1997) ยังได้อธิบายว่าการมีพันธมิตรในการแบ่งปันความรู้ยังทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้า

ที่มีคุณภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gravier, Randall & Strutton (2008) ที่ระบุว่าการจัดการความรู้ที่มีบทบาทต่อความสำเร็จในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเพราะการจัดการความรู้มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ และไม่ว่าความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจะเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ไม่สามารถลดบทบาทของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรได้

โดยปกติแล้วองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมากเพราะต้องพัฒนาสินค้าและบริการของตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้การจัดการความรู้ในลักษณะนี้ต้องเป็นไปในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการขั้นสูง ซึ่งการจัดการความรู้นี้ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสแก้ปัญหาต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ (Lin & Lee, 2005) สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรจะทำให้เกิดการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (นลวัชร ชุณลา & เกษราภรณ์ สุตตาทพงศ์, 2558) และหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรจะพบว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่หายากไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้ง่าย และยังสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นให้กับองค์กรได้อีกด้วย

2. การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding competency integration)

การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรที่สามารถสร้างประโยชน์ระหว่างกัน โดยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือก และการวิเคราะห์ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละกิจการ เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายความรับผิดชอบที่เหมาะสม และร่วมกันพัฒนาศักยภาพนั้นๆ ให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงศักยภาพที่โดดเด่นเอาไว้ใน 2 ลักษณะคือ 1) ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรโดยพิจารณาจากผลงานและผลการดำเนินงาน 2) ศักยภาพที่นอกเหนือจากงานประจำทั่วไป แต่ศักยภาพทั้ง 2 รูปแบบนี้ต้องเป็นศักยภาพที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากขึ้น (Brown & Tannock, 2009) อาจกล่าวได้ว่าศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กรเป็นเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าสำหรับองค์กร (Walker & Larocco, 2002) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร เช่น บุคลากรที่มีความโดดเด่นในเรื่องของทักษะ

ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมจะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพยังพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย อย่างไรก็ตามก็แต่ละองค์กรอาจมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกันหรือมีศักยภาพอันโดดเด่นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการใช้เทคนิคในการสรรหาคนหรือศักยภาพที่โดดเด่นแบบบูรณาการระหว่างองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการสรรหาภายในองค์กรหรือการสรรหาภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาคุณสมบัติตามที่ต้องการ นอกเหนือจากการสรรหาบุคลากรหรือศักยภาพที่โดดเด่นแล้ว ขั้นตอนในการพัฒนาและการรักษาศักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นหากมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสรรหาสนับสนุนและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพที่โดดเด่นไว้ได้ก็จะก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป (Adler, 1991)

อย่างไรก็ดีการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นระหว่างองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จนักเพราะมีอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางคือ 1) โครงสร้างของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน 2) ระบบการพัฒนาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน 3) การขาดประสบการณ์การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหากับศักยภาพที่องค์กรมีได้ (Millen & Wintzeus, 2007) ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำก่อนที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกัน คือ 1) แต่ละองค์กรต้องค้นหาว่าสิ่งใดที่เป็นศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร 2) องค์กรมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพนั้นๆ ให้ความเข้มข้นอย่างไร และ 3) เพิ่มทักษะในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันในธุรกิจ ถึงแม้ว่าขั้นตอนต่างๆ จะต้องมีการลงทุนทั้งในเรื่องงบประมาณและเวลาแต่ผลลัพธ์ที่ได้ถือว่าคุ้มค่าเพราะองค์กรสามารถเพิ่มผลิตภัณธ์ที่มีความแตกต่างทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Tarique & Schuler, 2010; Garavan, 2012; Ariya, 2015) ทั้งนี้ Das & Teng (2003) ได้อธิบายว่าลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของกลุ่มพันธมิตรนั้นเป็นสิ่งที่มียุทธพลอย่างมากต่อความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์พันธมิตร ดังนั้นการวิเคราะห์เพื่อหาศักยภาพที่โดดเด่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

โดยสรุปแล้วการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นนั้นถือเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมากและสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ทั้งนี้เพราะบุคลากรหรือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นและสินทรัพย์ต่างๆ ที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถหาทดแทนได้ และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เป็น ถือเป็นสิ่งพื้นฐานที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่าง นำไปสู่

การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆหรือการบริการในรูปแบบใหม่ๆทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt & Martin, 2000)

3. ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation)

คำว่า “ความร่วมมือ” (Cooperation) นั้นได้มีผู้ให้แนวคิดไว้แตกต่างกันหลากหลาย เช่น นักวิชาการด้านพฤติกรรม Aiken & Hague (1968) อธิบายว่า ความร่วมมือคือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างแต่ละองค์กร หรือ Schermerhorn (1975) ที่กล่าวว่าความร่วมมือคือการมองลึกไปถึงการพึ่งพาอาศัยที่ต้องการการบรรลุความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน ในขณะที่ Stern & Reve (1980) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และ Anderson & Narus (1990) ได้สรุปว่าความร่วมมือคือการที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน จากคำอธิบายความหมายของคำว่าความร่วมมือดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ความร่วมมือเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันตั้งแต่สองคนหรือสององค์กรเป็นต้นไป โดยต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจด้วยความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายที่มีร่วมกัน สำหรับคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) นั้น Porter (1980) ได้ให้คำจำกัดความว่าเป็น หลักพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่ Hampton (1986) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์คือแผนการที่ต้องบูรณาการสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อความได้เปรียบขององค์กรในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ และ Wheelan and Hunger (2010) ได้สรุปว่า กลยุทธ์นั้นเป็นเสมือนแผนแม่บทในการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภาคส่วน เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางกรอบความร่วมมือให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ แก้ไขปัญหาข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความรู้ ความชำนาญ และทำให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ ทั้งนี้ Zorlu & Hacioglu, (2012) ยังได้อธิบายว่าการทำงานร่วมกันขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

มีนักวิชาการหลายท่านที่ระบุคำจำกัดความของคำว่า “พันธมิตร” อย่างกว้างๆ ได้ว่าเป็นความร่วมมือระหว่างสององค์กรหรือมากกว่าเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างองค์กรได้กลายมาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักของความสำเร็จ เพราะเป็นเรื่องของการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ Marco Lajara, B., García Lillo, F., & Sabater Sempere, V. (2003) ซึ่ง รัตนา สีดี (2559) ได้สรุปว่าความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรนั้นคือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายทั้งในส่วนขององค์กรเอง และเป้าหมายที่มีร่วมกันของกลุ่มพันธมิตรในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วย

ด้วยการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรกันได้นั้นจะต้องมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และประสิทธิผลของงาน

ตามที่ทราบมาแล้วว่ากลยุทธ์พันธมิตรเป็นเรื่องของความร่วมมือระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปซึ่งผลของความร่วมมือจะก่อให้เกิด “พลังอันมาจากความร่วมมือ” (Synergy) นั่นก็คือผลตอบแทนเชิงบวกหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เพราะความร่วมมือมิได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน เข้าใจลักษณะงานของกันและกัน เข้าใจสถานการณ์และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันมากกว่ามุ่งหวังเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกันและกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mohr & Spekman (1994) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วนกันคือ ความร่วมมือ ดังนั้นเมื่อมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินธุรกิจก็ควรต้องมีการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ในเรื่องของการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ Ireland, Hoskinsson & Hitt (2013) ได้อธิบายรูปแบบของความร่วมมือของกลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) แบบเซ็นสัญญา (Contractual agreement) เป็นการทำสัญญาร่วมกันในการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ ศักยภาพต่างๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะมีความผูกพันระหว่างองค์กรน้อย เพราะเป็นความร่วมมือเฉพาะประเด็นที่ได้ทำสัญญาเอาไว้เท่านั้น 2) แบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Equity) เป็นความร่วมมือในรูปแบบของการร่วมลงทุนทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิในการเป็นเจ้าขององค์กรใหม่หรือธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้นจากการรวมสินทรัพย์ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้เข้าไว้ด้วยกัน ความร่วมมือในลักษณะนี้จะมีความผูกพันระหว่างองค์กรมากกว่าแบบแรกแต่ก็มีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยค่อนข้างมาก และ 3) แบบธุรกิจร่วมทุน (Joint venture) เป็นการที่แต่ละองค์กรตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ที่แยกการดำเนินงานจากองค์กรเดิม โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ร่วมทุนอย่างชัดเจน และเน้นการบริหารและดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ ทั้งนี้ Villiers (2009) ได้อธิบายถึงความสำเร็จอย่างยั่งยืนของการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ว่านอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีของคู่พันธมิตรแล้วยังจะต้องมีการอบความร่วมมือในการทำงานอย่างชัดเจนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Wahyudi (2015) ได้กล่าวว่าความร่วมมือหรือการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันจะส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับการความสำเร็จของคู่พันธมิตร และ Keer, Fenema & Zijm (2017) ได้เพิ่มเติมว่าการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรให้ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความซับซ้อนนั้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่แท้จริง

โดยสรุปแล้วความร่วมมือเชิงกลยุทธ์นั้นถือเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก และสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรที่พูดถึงการนำทรัพยากรที่มีมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร ทฤษฎีเครือข่ายที่อธิบายถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และทักษะความสามารถต่างๆ รวมทั้งทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเพื่อเข้าไปสู่การกำหนดวิธีในการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ

4. ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (Trust in benefit sharing)

Myer, Davis & Schoorman (1995) ได้อธิบายว่า ความไว้วางใจ คือความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอันเกิดมาจากการรับรู้ถึงความปรารถนาดีและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ และเมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้นแล้วก็จะทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือมีความร่วมมือในการทำงาน (Nahapiet & Ghoshal, 1998) สอดคล้องกับที่ Davis, Schoorman, Mayer & Tan (2000) ได้ให้นิยามของคำว่า ความไว้วางใจ ว่าคือความตั้งใจที่จะกระทำต่อผู้อื่นโดยมีความคาดหวังเชิงบวกต่อพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งพาอาศัยกันและความเสี่ยงต่างๆ นอกจากนี้ Nonaka (1994) ยังได้เพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจทำให้คู่พันธมิตรกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลและช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับคู่พันธมิตรได้มากขึ้น (Prusak, 2001) ดังนั้น ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจระหว่างกัน มีการกำหนดแนวทางในการทำงาน และการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างโปร่งใส เน้นการให้ความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำประโยชน์ต่างๆ กลับสู่องค์กร

ประเด็นเรื่องความไว้วางใจ (Trust) เป็นประเด็นที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการดำเนินธุรกิจระหว่างองค์กร เนื่องมาจากการที่องค์กรต้องทำงานร่วมกันมากขึ้นและความไว้วางใจจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตร (รัตน สีสดี, 2559) เพราะความไว้วางใจเป็นทั้งการกระทำ (Action) ทั้งความเชื่อ (Belief) และการตัดสินใจ (Decision) (Dietz, Hartog & Deanne, 2006) จึงส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้การสร้าง ความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรนั้นต้องมาจากความพยายามที่จะเรียนรู้และสร้างความสำเร็จโดยการร่วมมือกัน ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน ต้องกล้าที่จะยอมรับบทบาทของตัวเองและของคู่พันธมิตรเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรและทักษะต่างๆ ของแต่ละฝ่ายได้อย่างเต็มที่และที่สำคัญต้องไม่ฉวยโอกาสเอาเปรียบอีกฝ่าย เนื่องจากความไว้วางใจมาจากพื้นฐานของความเชื่อมั่นและความตั้งใจ ดังนั้นหากพันธมิตรปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วย่อมประสบความสำเร็จได้ยาก ความไว้วางใจต่อกันระหว่างองค์กรจึงจัดเป็นสิ่งที่จำเป็นมากการดำเนินธุรกิจร่วมกัน (Sorensen, Hasle &

Pejterson, 2011) ในประเด็นนี้ พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และนันทนา อุ่นเจริญ (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการรักษาประโยชน์ขององค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า คือ การที่องค์กรมีความเชื่อถือกัน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อกันอย่างเที่ยงตรง ชัดเจน และรับรู้ผลประโยชน์ที่จะเกิดต่อกันอย่างซื่อสัตย์ ซึ่งความไว้วางใจนี้จัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการร่วมมือของคู่พันธมิตร (Mehta, Larsen, Rosenbloom & Ganitsky, 2006)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความไว้วางใจที่มีต่อผลการดำเนินงานของพันธมิตรใน 126 ประเทศ พบว่าความไว้วางใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ดังนั้นคู่พันธมิตรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของพันธมิตรเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Suseno & Ratten, 2007) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา สิตี (2559) ที่พบว่า การเริ่มต้นการเป็นพันธมิตรกันนั้นองค์กรจะพิจารณาคู่พันธมิตรในด้านความตั้งใจในการร่วมงาน ความน่าเชื่อถือ และสามารถไว้วางใจได้ ในขณะที่งานวิจัยของ พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น และคณะ (2559) ได้แสดงให้เห็นว่าการรักษาสิทธิประโยชน์ขององค์กรบนพื้นฐานความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและโอกาสทางการตลาด สอดคล้องกับที่ Moeller (2010) พบว่าถึงแม้จะมีการแข่งขันเชิงกลยุทธ์อย่างรุนแรงในการดำเนินธุรกิจร่วมกันภายใต้ความไว้วางใจระหว่างองค์กรแต่ก็ถือเป็นการสร้างบรรทัดฐานของความร่วมมือและการได้ประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อองค์กรมากกว่าการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะดำเนินงานโดยลำพังได้ ทั้งนี้ความไว้วางใจอาจแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) เป็นความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา 2) ความไว้วางใจในระบบ (System trust) จากการศึกษาของ Wong, Tjosvold & Zhang (2005) พบว่าองค์กรได้ประโยชน์จากกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในเรื่องการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะด้านต้นทุน คุณภาพของสินค้า และนวัตกรรม โดยองค์กรจะต้องมีส่วนในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวและเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านแนวคิดการร่วมมือเพื่อไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ Kingshott (2006) ได้กล่าวว่าความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการรักษาความเป็นพันธมิตรและพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ยาวนานของคู่พันธมิตรยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับที่ Taylor (2005) และ Wahyudi (2014) ได้อธิบายว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของคู่พันธมิตร และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันและยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จทั้งทางด้านการประสานงานและด้านการเงินอีกด้วย

ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ทฤษฎีเครือข่ายและทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ จะพบว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้ระหว่างองค์กร และความไว้วางใจยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นำไปสู่การเลือกใช้นโยบายในการบริหารจัดการระหว่างองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินการที่ดีขององค์กรอีกด้วย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation efficiency) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership) และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

โดยทั่วไปแล้วทรัพยากรองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible resource) คือ สินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถจับต้อง มองเห็นและนับจำนวนได้อย่างชัดเจน เช่น ทรัพยากรบุคคล (Human resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial resource) และทรัพยากรทางเทคโนโลยี (Technology resource) อีกประเภทหนึ่งคือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resource) คือสินทรัพย์ภายในองค์กรที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เช่น ทรัพยากรด้านชื่อเสียงขององค์กร (Reputational resource) ทรัพยากรด้านนวัตกรรม (Innovation resource) ความสามารถด้านการจัดการ ความน่าเชื่อถือของตราสินค้า (Brand credibility) เป็นต้น ทั้งนี้ทรัพยากรที่ดีควรมีคุณค่าสำหรับองค์กรหายาก คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และยากที่จะหาสิ่งใดมาทดแทน หากองค์กรมีทรัพยากรในลักษณะดังกล่าวแล้ว ก็จะสามารถสร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดใหม่ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Barney, 1991; Hall, 1992, Ireland & Hoskisson, 2005) ดังนั้น ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation efficiency) จึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดมอบหรือจัดแบ่งทรัพยากรที่องค์กรมีได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้หน่วยงานอย่างเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรออกได้เป็น 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ

(Physical resources) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดแบ่งทรัพยากรที่เป็นสิ่งสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ เงินทุน สถานที่ อุปกรณ์การทำงาน เป็นต้น 2) ทรัพยากรบุคคล (Human resources) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และ 3) ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology resource) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดแบ่งเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โทรคมนาคม เพื่อจัดเก็บ ส่งผ่าน และจัดการข้อมูลระหว่างหน่วยงานของกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป็นที่ตระหนักกันว่าสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันอย่างรุนแรง ความรวดเร็วในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงการบริหารงาน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กรอย่างสูงสุดก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก หากองค์กรไม่มีระบบการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ เกิดความล่าช้าในการทำงานและอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ (อุบลวรรณ ขุนทอง ศิริเดช คำสุพรหม และ นพพร ศรีวรวิไล, 2557) ดังนั้นการจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพจึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Forsait, 2013; Hitt, 2002, อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชุแสนศิริ, 2552) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออีกหนึ่งอย่างที่องค์กรนำมาใช้กันเป็นอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายและสร้างกำไร เพราะเทคโนโลยีจะช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้รับข้อมูลเดียวกัน ช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยลดเวลาในการทำงาน สร้างมาตรฐานในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลของเทคโนโลยีไปประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ได้ (พลอยภัสสรณ์ เปลี่ยนปาน และ ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์, 2558)

แรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งของการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรคือ การใช้สินทรัพย์และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Sheth & Parvatiyar, 1992) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับที่ Chen & Tseng (2005) ได้อธิบายว่าเกณฑ์หลัก 2 ประการที่ใช้ในการเลือกคู่พันธมิตรคือ 1) ธุรกิจที่มีทรัพยากรที่เป็นเลิศ และ 2) มีศักยภาพสำหรับความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน โดยเกณฑ์ทั้งสองนี้ยังเป็นตัวทำนายความสำเร็จของพันธมิตรอีกด้วย ทั้งนี้ Turner & Shillbury (2010) ได้เพิ่มเติมว่าเป้าหมายเฉพาะของแต่ละคู่พันธมิตรเป็นไปเพื่อจัดการความซับซ้อนในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงประสิทธิผล และยกระดับ

ความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งนี้ Hunt, Lambe & Wittmann (2002) พบว่าการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของโมเดลพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Taylor (2005) ยังได้เสริมว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธมิตร คือ การปรับตัวและการเปิดกว้างของคู่พันธมิตรในด้านทรัพยากรบุคคล และความสามารถในการเรียนรู้ ทั้งนี้คู่พันธมิตรควรให้ความสำคัญกับประเด็นการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของคู่พันธมิตร เพื่อที่จะบรรลุความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน เพราะการสนับสนุนจากคู่พันธมิตรไม่ใช่แค่การเสริมสร้างความสามารถในการเป็นพันธมิตรขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแปรกลางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของพันธมิตรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Luvison & Man, 2015)

จะเห็นได้ว่าการที่ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรของแต่ละองค์กรและระหว่างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพราะสินค้าหลักของธุรกิจนำเที่ยว คือ รายการนำเที่ยวและบริการ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2552) ดังนั้นพนักงานจึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ เพราะพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการได้อีก (กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เกษภูมิลักษณ์, 2559) ดังนั้นการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลจึงจัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการเข้าร่วมเป็นพันธมิตร นอกจากนี้ยังมีทรัพยากรอื่นที่สำคัญและเกี่ยวข้องของเป็นอย่างมากนั้นคือ ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์เป็นอย่างมากจากกลยุทธ์พันธมิตร (Wong, Tjosvold & Zhang, 2005)

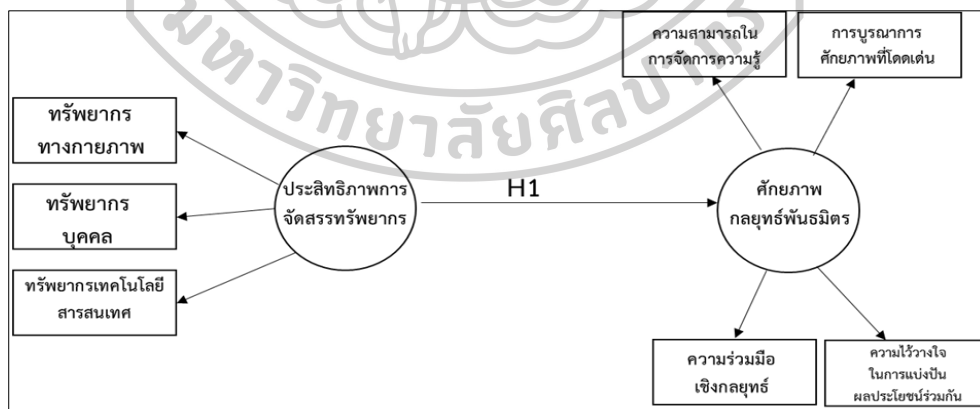
หากอธิบายด้วยทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรจะพบว่าประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร โดยเริ่มตั้งแต่การเข้าถึงทรัพยากร และความร่วมมือในการแบ่งปันทรัพยากรล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เกณฑ์ กฎระเบียบต่างๆ ทั้งนี้หากองค์กรใดสามารถเข้าถึงทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการควบคุม มีการประสานงานที่เป็นระบบแล้วก็ย่อมที่จะสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ เพราะทรัพยากรในองค์กรทุกประเภทล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น และต้องยอมรับว่ามีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ไม่อาจจัดหาทรัพยากรต่างๆ มาเพื่อเติมเต็มความต้องการในการดำเนินงานหรือความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด ดังนั้นการเข้าถึงและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการสนับสนุนศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรและทำให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในการ

ดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้า และยังเป็นการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรองค์กรที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากการดำเนินงานระหว่างพันธมิตรให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ชื่อเสียงองค์กร การใช้กลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยแก้ไขปัญหาขององค์กรในกรณีที่ต้องการทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานซึ่งโดยปกติแล้วหากองค์กรต้องการขยายขอบเขต หรือเพิ่มกิจกรรมทางธุรกิจ ธุรกิจจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้น (นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, นลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2561)

ดังนั้นหากองค์กรมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้สนับสนุนการทำงาน ทั้งต่อองค์กรและต่อคู่พันธมิตรแล้วก็จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรให้ยิ่งประสบความสำเร็จ จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร



ภาพที่ 2 ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

2. ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์ พันธมิตร

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคล ในขณะที่ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการ และพฤติกรรม คำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ มีความหมายที่แตกต่างกัน แต่เป็นความแตกต่างที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เพราะคนที่เป็ผู้นำย่อมจะต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอง (ธนิษฐ รัตนโอฬาร, 2553) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสองคำนี้ไว้ โดยนิยามของคำว่า ผู้นำ เป็นการให้นิยามโดยให้ความสำคัญกับลำดับชั้น และโครงสร้างภายในกลุ่ม ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีสิทธิ อำนาจ เหนือบุคคลอื่น สามารถสั่งงานได้ เช่น หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้บริหาร เป็นต้น การให้นิยามลักษณะนี้เป็นการให้นิยามตามมุมมองของผู้นำที่เป็นทางการ (Yuki, 2006) ในขณะที่ ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนกระทำตามมติระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามต้องมีความเต็มใจทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ทั้งนี้ Andrew (1995) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากความไว้วางใจ การยอมรับ การแต่งตั้ง ให้มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการสั่งการ มอบหมายงาน และช่วยเหลือให้บุคคลในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในขณะที่ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจที่ตนมีจูงใจ กระตุ้น ผลักดัน และชี้นำบุคคลอื่นในกลุ่มให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนว่า เป็นผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิดเชิงบวกต่อผู้ตามนำไปสู่การเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ Bass & Avolio (1995) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความชัดเจนที่มีความตั้งใจทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ทำงานตามความคาดหวังหรือข้อเสนอของลูกน้องเท่านั้น และองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 4 มิติด้วยกันคือ 1) ความมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Bass & Avolio, 19990, Iszatt-White & Sauanders, 2014) ซึ่งมีมิติแต่ละด้านนั้นล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องทางบวกกับความสามารถในการสร้างสรรค์ทั้งสิ้น (Cheung & Wong, 2010) ความมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำมีความภาคภูมิใจ ศรัทธา ความเคารพ และพรสวรรค์ในการแยกแยะว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่สำคัญ รวมทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้สึกรักงานที่ได้รับมอบหมายไปสู่พนักงานในระดับต่างๆ ได้ (Hater & Bass, 1988) และในบางสถานการณ์ยังทำให้พนักงานสามารถค้นศักยภาพในการทำงานให้เกิดความคาดหวังออกมาได้อีกด้วย (Amabile et al., 2004) สำหรับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการที่ผู้นำให้ความสนใจกับความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นตัวแทนในการปฏิบัติงานซึ่ง

กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้นำจะให้อิสระกับพนักงานในการตัดสินใจทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทที่จะพัฒนาและยกระดับของงาน ในขณะที่การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำใช้อารมณ์และความรู้สึกในการดึงดูดพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่าความสามารถพื้นฐาน การกระตุ้นของผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความคิดใหม่ๆ และพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา รวมทั้งการใช้เหตุผลก่อนที่จะลงมือทำ (Sosik et al., 1998) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์เพราะสามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความท้าทายและกระตุ้นให้มองหาความสำเร็จในงานได้

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ถือเป็นสมรรถนะในการทำงานที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงและซับซ้อน (Arnabile, 1998; Piteira, 2013) จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านพบว่าความคิดสร้างสรรค์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานทุกอย่างในองค์กร (Shalley, Zhou & Oldham, 2000; Unsworth, 2001) ในขณะที่ Seidel & Roseman (2008) พบว่าความคิดสร้างสรรค์มีส่วนช่วยให้การจัดกระบวนการทางธุรกิจเป็นไปได้ดีขึ้นและยังเป็นจุดเริ่มต้นของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Leonard & Sensiper, 1998) ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่สร้างสิ่งใหม่และเปลี่ยนแปลง (Anderson & King, 1993; Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988) โดย ปิรนต์ ธิณโชติ และ อธิวัฒน์ จันทิก (2559) พบว่าความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership) จึงหมายถึง หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่ความสำคัญสูงสุดในองค์กรที่ต้องมีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ตลอดเวลา โดยการกำหนดกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการแก้ปัญหาพร้อมกันระหว่างกิจการอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่วิธีการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานและการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ออกได้เป็น 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (Smart idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นต้นแบบให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติเหมือนผู้นำ โดยผู้นำต้องมีความสามารถทางสติปัญญา วิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative solution support) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ เพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (Flexibility individualized

consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และสร้างให้แต่ละคนตระหนักถึงศักยภาพของตัวเอง

นักวิจัยจำนวนมากที่ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อทั้งการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและยังมีส่วนในการเปลี่ยนคุณค่าของบุคลากรแต่ละคนไปสู่มาตรฐานการให้บริการที่ดีขึ้น (Jung & Avolio, 2001) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร (Vecchio et al., 2008) ทั้งนี้งานวิจัยของ มณีบุษทรวงสุรัตน์กุล (2558) พบว่าผู้บริหารองค์กรเป็นคนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ในขณะที่งานวิจัยของ Shin & Zhou (2003) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ในขณะที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้น “ความคิดสร้างสรรค์” ถูกจัดให้เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์หมายถึงความคิดที่ใหม่และสามารถนำไปใช้ได้จริงไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996, Oldham & Cummings, 1996, Zhou, 1988) นอกเหนือจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ยังอาจหมายถึงการที่บุคลากรสามารถใช้ทักษะที่หลากหลาย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการสร้างความคิดใหม่ๆ เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและทำงานให้สำเร็จลุล่วง (Cheung & Wong, 2010) ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมบริการเพราะพนักงานในองค์กรลักษณะนี้จะต้องทำงานเป็นทีมเพื่อส่งต่อความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและออกแบบการบริการที่เหมาะสม (Chen & Chang, 1993) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Shin & Zhou, 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009) เพราะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการคิดนอกกรอบและพัฒนาขีดความสามารถที่มีเพื่อทำให้เกิดการบริการที่ดี กระบวนการที่ดีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Dvir et al., 2002) ทั้งนี้ Andriopoulos (2001) ได้อธิบายปัจจัย 5 ประการที่มีผลเป็นอย่างมากในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน หนึ่งในปัจจัยดังกล่าวก็คือภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Tierney et al., 1999)

สาเหตุประการสำคัญที่ทำให้การจัดการแบบธรรมดาไม่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความซับซ้อน

และหลากหลายมากขึ้น (Atkinson & Butcher, 2003) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจึงเป็นหนทางที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเช่นในปัจจุบัน (Toylan & Semercioz, 2012) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับที่ Baer (2010) ได้แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรสามารถผลิตความสร้างสรรค์ได้มากขึ้นเมื่อมีการรวมกลุ่มที่มีความหลากหลาย ดังนั้นความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือกันจึงเป็นอีกมุมมองหนึ่งทางด้านการจัดการที่จะขับเคลื่อนโครงสร้างขององค์กรและเครือข่ายได้ ประเด็นเรื่องความร่วมมือกันนี้ได้กลายมาเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เข้าใจถึงการเพิ่มมูลค่าของกลยุทธ์โดยการสร้างพันธมิตร ซึ่งผู้นำองค์กรสามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นได้เพื่อความสำเร็จทั้งขององค์กรเอง รวมไปถึงของอุตสาหกรรมอีกด้วย (Chathoth & Olsen, 2003)

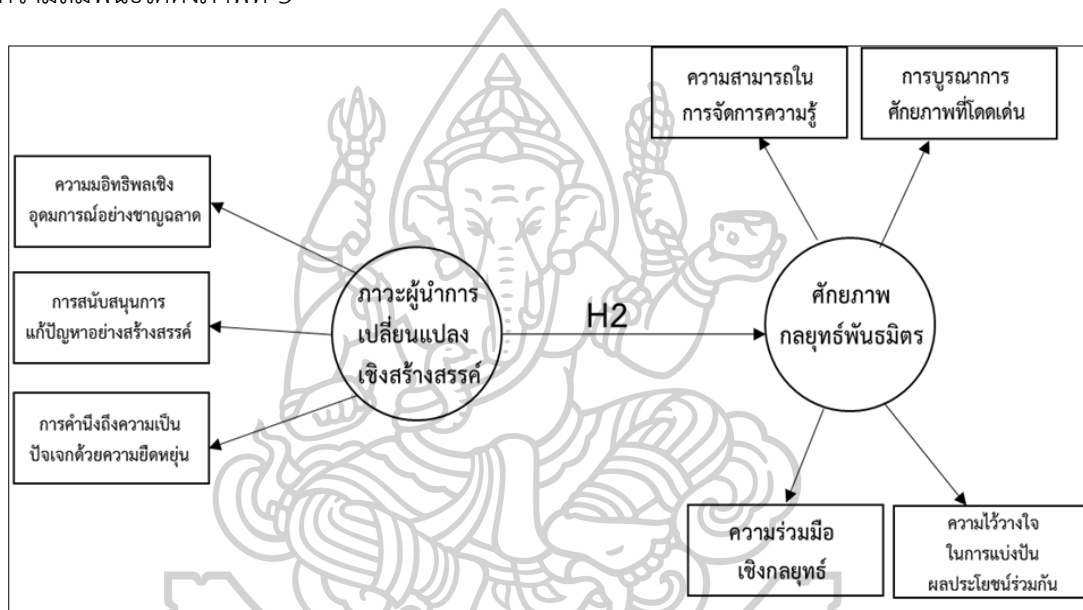
ทั้งผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมบริการและนักวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างก็ตระหนักในความสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไม่ว่าจะเป็นในแง่ของความช่วยเหลือในการเข้าสู่ตลาดใหม่ การแบ่งปันทรัพยากรที่แต่ละองค์กรมี และการเติบโตของยั่งยืนขององค์กรและอุตสาหกรรมรวมถึงการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน (Toylan & Semercioz, 2012) ดังนั้นรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นพันธมิตรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ต้องทำการศึกษา ทั้งนี้ Hefner (1994) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์พันธมิตรต้องการผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนใคร เพราะผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำที่จะนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากความร่วมมือระหว่างองค์กร ซึ่งประโยชน์นี้จะต้องช่วยยับยั้งความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับการแบ่งปันทรัพยากร นอกเหนือจากนี้ Bollinger & Smith (2001) ยังได้ชี้ให้เห็นในประเด็นที่ว่าผู้นำควรจะให้ ความสำคัญ คือ วัฒนธรรมที่ให้ความเคารพความรู้ สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ รักษาบุคลากร และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้กล่าวมาถือเป็นคุณลักษณะที่มีนัยยะสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการพันธมิตร

มีการศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำองค์กรในอุตสาหกรรมบริการที่มีการใช้กลยุทธ์พันธมิตรและพบว่าผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาความไว้วางใจ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร (Bolinger & Smith, 2001) รูปแบบของภาวะผู้นำจึงถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จในกลยุทธ์พันธมิตร ทั้งนี้ผลการศึกษาของ Whipple & Frankel (2000) พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สร้างผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเป็นพันธมิตรซึ่งสอดคล้องกับที่นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาไว้ (Toylan & Semercioz, 2012) ผู้นำต้องเป็นคนที่เริ่มการสร้างพันธมิตรโดยการกระตุ้นให้มีการแบ่งปันข้อมูล ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยน และความร่วมมือเพื่อ

ความสำเร็จ ผู้นำในระบบกลยุทธ์พันธมิตรนั้นต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเต็มเต็มงานของพวกเขาด้วยการสร้างความร่วมมือที่แท้จริงและต้องประกาศความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (Liu et al., 2003) สำหรับพนักงานนั้นการสร้างการยอมรับในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถแสดงให้เห็นผลกระทบที่เด่นชัด เป็นที่ชัดเจนว่าผู้บริหารในองค์กรจะให้การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรในกรณีของการพัฒนาวิสัยทัศน์ของพนักงาน ซึ่งประเด็นนี้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Hallin & Mamburg, 2008) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้พนักงานตระหนักในตนเอง มีความเชื่อมั่น และสามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากศักยภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสามารถในการชักจูงคู่พันธมิตรให้ตระหนักถึงคุณค่าของวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการควบคุมความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างพันธมิตรที่มีความสนใจที่แตกต่างกัน และต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในคุณค่าขององค์กรเพื่อที่จะสามารถใช้ศักยภาพที่ดีที่สุดของพนักงานในการนำพาองค์กรไปถึงยังจุดหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์พันธมิตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการแบ่งปันและส่งต่อความรู้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่แสดงข้อมูลตรงกันว่าปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรก็คือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Eglene et al., 2007)

ในการที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้นอาจจะเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2555) ทั้งนี้ Higgins (2006) ได้กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำนั้นจะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือเกิดกระบวนการใหม่ๆ ขึ้นในองค์กรซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ West (2002) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กรได้จากความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ Puccio, Murdock and Mance (2007) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสนับสนุนความคิดของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถโน้มน้าวผู้คนในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งตรงตามแนวคิดของ Argyris (1993) ที่นำเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กรองทิพย์ นาคเวชตร์ (2552) ยังได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการคิดและปฏิบัติในหลากหลายมิติ ทั้งนี้งานวิจัยของ Howard (2005) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำและได้ข้อสรุปที่น่าสนใจว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำในลักษณะของการใช้จินตนาการและความคิดที่ยืดหยุ่นจะทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงได้

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแนวคิดที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีสติปัญญา มีความยืดหยุ่น กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

3. ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive analysis)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจนั้นคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจ เพราะจะทำให้ผู้บริหารรับทราบถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของการแข่งขันอันประกอบไปด้วย ลูกค้า พนักงาน คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าและบริการขององค์กร วิธีในการจัดจำหน่าย การตั้งราคาขาย และผลกำไรขององค์กร ถ้าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันส่งผลทางบวกต่อองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างยอดขายและกำไรที่มากขึ้น แต่ถ้าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันส่งผลทางลบต่อองค์กรก็จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ คือไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมาย

หรืออาจส่งผลให้องค์กรขาดทุนจากการดำเนินงาน (วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ, 2557) ซึ่งรูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่นิยมใช้กันคือ รูปแบบการประเมินสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (5-Fs Model) ของ Michael E. Porter หรือ ที่นิยมเรียกกันว่า Five Forces Model ซึ่งได้แบ่ง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันออกเป็น 5 ประการ คือ 1) ขนาดการแข่งขันระหว่างบริษัท (Intensity of Rivalry between Competing Firms) 2) การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) 4) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) 5) การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน (Threat of Substitute Product) [5] [6] (Porter, 1996) ทั้งนี้ Calderon, Chong & Stein (2007) ได้สรุปว่าการที่องค์กรจะเติบโตได้อย่างดีนั้น การวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากเพราะจะทำให้องค์กรตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขัน และนำไปสู่การรวมตัวกันเพื่อความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ

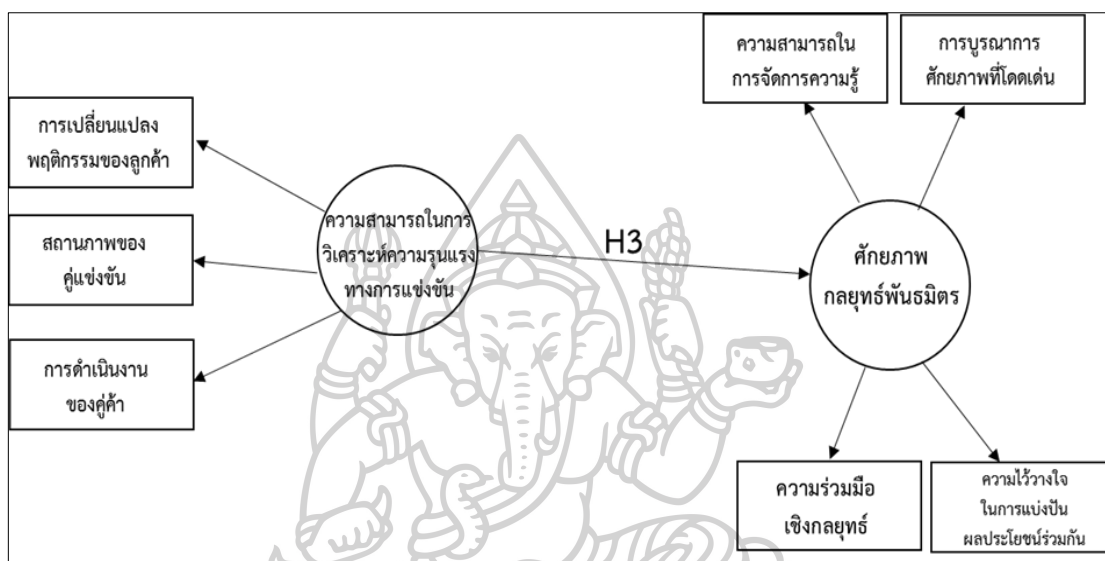
ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันจัดเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานนั้นก็คือกลยุทธ์พันธมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเผชิญปัญหาอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และลูกค้าหรือผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความคาดหวังที่สูงขึ้นในการใช้สินค้าหรือบริการ ต้องการความคุ้มค่าในการจ่าย การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เมื่อเกิดวิกฤตต่างๆ นั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการจะเข้ามามีบทบาทสำคัญเสมอเนื่องจากทรัพยากรองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันที่เห็นผลได้ชัดเจนกว่า (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552) ตามที่ทราบแล้วว่าสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากในทุกๆ ภาคส่วน และนำไปสู่การรวมกลุ่มกันระหว่างองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ, 2557) ทั้งนี้ Miller & Dress (1993) ได้อธิบายแนวคิดการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันว่าประกอบไปด้วย 1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ดังนั้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการไปกระตุ้นให้เกิดศักยภาพต่างๆ ตามข้างต้น ซึ่งแนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิดของ Carson, Gilmore & Rocks (2004) ที่ได้อธิบายถึงการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยความสำเร็จขององค์กรขนาดย่อมว่าประกอบไปด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านทรัพยากรบุคคล 5) ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้องค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจ

ไม่สามารถดำเนินการด้วยตัวเองได้ แต่ต้องอาศัยเครือข่ายและการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2554) ดังนั้นความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis) จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการแข่งขัน รวมทั้งระดับของความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า สถานภาพของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของลูกค้า นำไปสู่การปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ออกได้เป็น 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer behavior changing) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า มีการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 2) สถานภาพของคู่แข่ง (Competitor situation) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสนใจ ติดตามและวิเคราะห์กิจการที่เป็นคู่แข่ง ทั้งเรื่องของจำนวน และการดำเนินงาน นำไปสู่การปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และ 3) การดำเนินงานของลูกค้า (Suppliers operation) หมายถึง การที่องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

มีงานวิจัยหลายงานที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทั้งนี้เมื่อองค์กรตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขันแล้ว การรวมตัวหรือเป็นพันธมิตรกันก็จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ (Tsai & Yang, 2013) นอกจากนี้ Jamias (2008) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผลจากการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันนั้นส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานของพันธมิตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในขณะที่ Rocha (2012) ได้อธิบายว่าผลจากการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาการทำงานของพันธมิตรโดยเป็นไปเพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากการตระหนักถึงความรุนแรงทางการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี

และพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด และเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรของแต่ละองค์กรทำให้การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรจะช่วยเติมเต็มความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ผลกระทบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency) ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellence) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) ทั้งนี้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่ทำให้การดำเนินงานระหว่างองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลิตภัณ์ใหม่ๆ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการลูกค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้มีการตอบรับจากลูกค้าสูง สามารถรักษารฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ได้

1. ผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ

ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellences) เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่เกินความคาดหมายของลูกค้าและการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Satisfaction) (Johnston, 2004; Horwitz & Nevile, 1996) ทั้งนี้ Gouthier et al. (2012) ได้นิยามความเป็นเลิศทางการบริการว่าเป็นเสมือนดังการจัดการคุณภาพของการบริการที่เป็นเลิศผ่านระบบการจัดการเพื่อที่จะเพิ่มความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งผลที่ได้รับไม่เพียงแต่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ยังทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้นอีกด้วย ในขณะที่ Asif & Gouthier (2014) อธิบายว่าความเป็นเลิศในการบริการคือการให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้างพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างยิ่ง เป็นที่ยอมรับว่าทุกองค์กรต่างต้องการความเป็นเลิศทางการบริการเพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าซึ่งสุดท้ายแล้วก็จะส่งผลย้อนกลับมาอย่างองค์กรในเรื่องของการกลับมาใช้บริการอีกและกำไรที่เพิ่มมากขึ้น

ความเป็นเลิศทางการบริการเป็นสิ่งที่ความสำคัญอย่างมากต่อความยั่งยืนขององค์กรเพราะสามารถช่วยเพิ่มกำไรและความจงรักภักดีของลูกค้าได้ ซึ่งความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ในเรื่องนี้มีการยืนยันในเอกสารทางวิชาการมากมาย (Johnston, 2004; Heracleous & Wirtz, 2011; Gouthier, Giese & Bartl, 2012) นอกจากนี้ ยังมีองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เช่น Four Seasons Hotels, Singapore Airlines, Walt Disney and IKEA ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญและได้นำความเป็นเลิศทางการบริการไปใช้ในระบบการให้บริการขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์พบว่าความเป็นเลิศทางการบริการในทางธุรกิจของแต่ละองค์กรยังคงต้องการการพัฒนา หรืออาจกล่าวได้ว่ารูปแบบของความเป็นเลิศทางการบริการนั้นได้มาจากงานวิจัยซึ่งยังไม่สามารถให้แนวทางที่ชัดเจนได้ว่าจะนำไปปรับใช้ในระบบการจัดการขององค์กรทั้งระบบได้อย่างไร (Johnston, 2004) ทั้งนี้ Kim & Kleiner (1996) ได้อธิบายองค์ประกอบพื้นฐานของเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางการบริการว่าประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำด้านการจัดการ (Leadership of management) 2) การยกระดับความรู้และทักษะของพนักงานในองค์กร (Employee development) และ 3) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในขั้นตอนการทำงาน (Process excellence with technological support) สำหรับ Johnston (2004) ได้ให้นิยามของคำว่าความเป็นเลิศทางการบริการว่าเป็นการทำเรื่องราวง่ายๆ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ภายใต้กรอบของการบริการที่เป็นเลิศซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) การส่งมอบคำสัญญา 2) การให้บริการส่วนบุคคล 3) ความทุ่มเทในงาน 4) การแก้ปัญหาที่ดี ในขณะที่ สมาน อัครภูมิ (2559) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความเป็นเลิศในการบริการเอาไว้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัญหา

และโอกาสในการดำเนินธุรกิจ 2) ประสิทธิภาพในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน 3) ความร่วมมือกันของบุคลากรทั้งในองค์กร และระหว่างองค์กร และ Flynn & Saladin (2006) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า รูปแบบของความเป็นเลิศทางการบริการเป็นสิ่งที่สืบเนื่องมาจากการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) ซึ่งต้องการโครงสร้างทั้งในทางสังคม เทคนิคและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กร ในทางตรงกันข้ามความเป็นเลิศทางการบริการยังเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องการการพัฒนาซึ่งทั้งหมดนี้จะพุ่งเป้าไปที่การจัดการคุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่ต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายขององค์กรเพื่อเสริมสร้างคุณค่า กระบวนการโครงสร้าง และพฤติกรรมต่างๆ อันจะนำไปสู่การบริการที่เป็นเลิศ

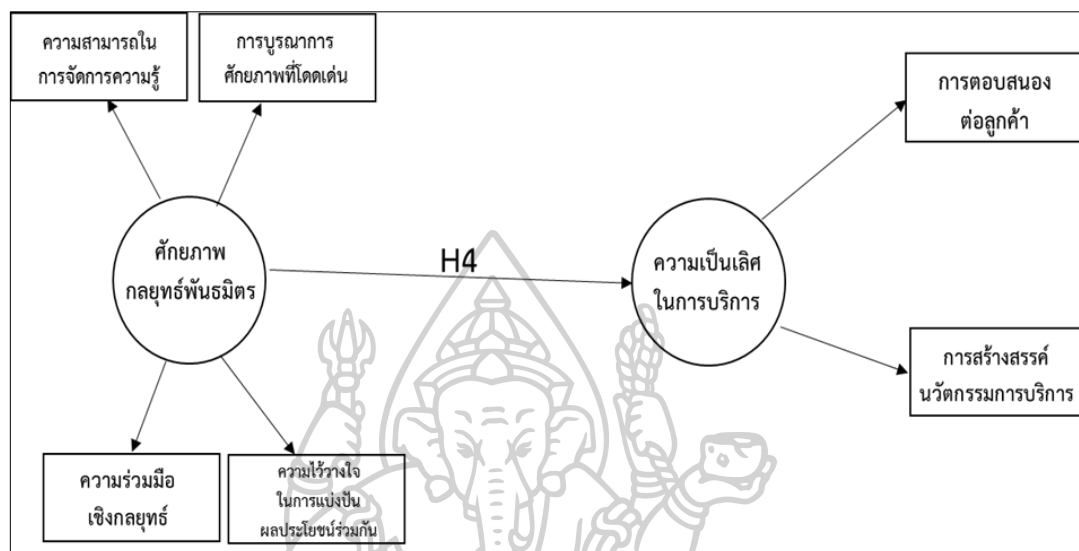
ดังนั้น ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellences) จึงหมายถึง การที่องค์กรนำความคิด เทคโนโลยีและแนวทางการบริการใหม่ๆ ที่เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ามาใช้ในการสร้างสรรค์บริการที่มีความแตกต่าง เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ อย่างเหนือความคาดหมาย โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของความเป็นเลิศในการบริการ ออกได้เป็น 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ (Service innovation creativity) หมายถึง ความสามารถของกิจการในการสร้างสรรค์บริการที่มีความแปลกใหม่ โดดเด่น แตกต่าง มีคุณภาพสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และ 2) การตอบสนองต่อลูกค้า (Customer responsiveness) หมายถึง ความพร้อมในการให้บริการ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างทันท่วงที สะดวก รวดเร็วและเหนือความคาดหมาย ทั้งนี้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศทางการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้น (Hallowell, 1996; Horwitz & Neville, 1996) อย่างไรก็ตามการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพียงอย่างเดียวไม่ได้หมายความว่าทำให้ลูกค้ายังคงอยู่กับองค์กร เพราะลูกค้าที่พึงพอใจก็ยังสามารถยกเลิกบริการต่างๆ ในอัตราที่สูง (Johnston, 2004) ดังนั้นเป้าหมายที่เหนือกว่าความพึงพอใจในการบริการก็คือการสร้างประสบการณ์เชิงบวกที่โดดเด่น เพราะอารมณ์ความรู้สึกเหล่านั้นจะนำไปสู่ความปิติยินดี (Delight) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการใช้ทำนายถึงความจงรักภักดีของลูกค้าได้มากกว่าความพึงพอใจ (Yang, 2011) ความยินดีของลูกค้าจะสร้างพันธะที่เหนียวแน่นระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการและนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความจงรักภักดี (Sousa & Voss, 2012) ถึงแม้แนวคิดของการสร้างความยินดีให้กับลูกค้าจะมีมาตั้งแต่ปี 1990 แต่องค์ประกอบหลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้เกิดความยินดีของลูกค้าทั้งในด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายทางการตลาดกลับมีการค้นพบเมื่อไม่นานมานี้ (Gouthier et al., 2012) ทั้งนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความ เป็นเลิศทางการบริการและระบบการบริหารจัดการในองค์กร โดย Johnston (2004) ได้กล่าวถึง

ความท้าทายขององค์กรว่าควรจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่สัญญาไว้กับลูกค้าเท่านั้นเพราะการให้ที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าถึงแม้จะนำไปสู่ความยินดีแต่ก็เป็นการกระทำที่ต้องใช้ทรัพยากรที่เพิ่มมากขึ้นและแน่นอนย่อมทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นด้วย รวมทั้งอาจนำไปสู่คุณภาพที่มากเกินไปทำให้การรับรู้คุณภาพของการบริการนั้นมีมากกว่าความเป็นจริงที่ต้องการ

การรวมตัวกันขององค์กรต่างๆ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการและพนักงานในองค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการส่งต่อบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้าซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์การรับบริการของลูกค้าและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในเวลาต่อมา (Dimanche et al., 2012) สอดคล้องกับที่ Briggs & Keogh (1999) ได้อธิบายถึงความสำคัญของบุคคลากรองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนอย่างมาก ทั้งนี้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อความเป็นเลิศในการบริการ แต่การเป็นพันธมิตรและความร่วมมือต่างๆ ระหว่างองค์กรก็มีส่วนสำคัญมากสำหรับการส่งมอบประสบการณ์ทางการบริการอีกด้วย (Stickdorn & Frischhut, 2012) ทั้งนี้เพราะการเป็นพันธมิตรได้ถูกพิจารณาว่าเป็นเสมือนกับการได้รับการสนับสนุนผ่านความร่วมมือต่างๆ ทั้งในแบบส่วนตัวและแบบกลุ่มเพื่อเพิ่มอำนาจการตัดสินใจทั้งในเรื่องการจัดการและการพัฒนา (Bramwell, 2004) นอกเหนือจากนี้ผลประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรยังครอบคลุมในเรื่องการเพิ่มศักยภาพทางการตลาด กระตุ้นความสามารถในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม และยังช่วยในเรื่องการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากรระหว่างองค์กรอีกด้วย (Moscardo, 2008, Bramwell, 2004) นอกจากนี้ Wong, Tjosvold & Zhang (2005) ยังได้พบว่าองค์กรจะได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาตัวแบบ (Model) จากผลการวิจัยระหว่างบริการที่เป็นเลิศและความพึงพอใจของลูกค้าในรีสอร์ทที่ออสเตรเลียซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและชุมชนจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การดำเนินงานขององค์กรและการพัฒนาชุมชน ตัวแบบนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของศักยภาพของพันธมิตรในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในด้านความเป็นเลิศในการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Dickson & Hyuton, 2008) ซึ่ง Teixeira และคณะ (2012) ได้ให้ข้อสังเกตว่าความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในด้านต่างๆ เป็นแก่นแท้ของการออกแบบการให้บริการ ทั้งนี้องค์ประกอบของความร่วมมือต่างๆ นั้นควรจะต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเมื่อลูกค้าถูกทำให้รู้สึกพึงพอใจกับการบริการก็จะส่งผลต่อความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทและการกลับมาใช้บริการอีก

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ และการตอบสนองต่อ

ลูกค้าผ่านตัวพนักงาน การกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ

2. ผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถทำได้ใน 2 รูปแบบ คือ วัดจากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ยอดขาย กำไรสุทธิ ส่วนแบ่งทางการตลาด (De Clercq et al., 2010) และวัดจากผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน (Walter, Auer & Ritter, 2006; Rauch et al., 2009) ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงหมายถึงรวมถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย กำไรของกิจการ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาดและที่ไม่ใช่ตัวเลขทางการเงิน ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเก่า การขยายฐานลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร (ศุภางค์ นันตา, 2555; Jadesadalug & Ussahawanitchakit, 2009) โดยในงานวิจัยนี้ได้ให้ความหมายของ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) ว่าหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย กำไรของกิจการ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างความ

พึงพอใจให้กับลูกค้า โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร ออกได้เป็น 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกิจการที่เป็นรายการทางการเงินหรือเกี่ยวข้องกับการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกิจการที่ไม่ใช่รายการทางการเงิน แต่เป็นรายการที่ส่งผลต่อการเติบโตของกิจการ

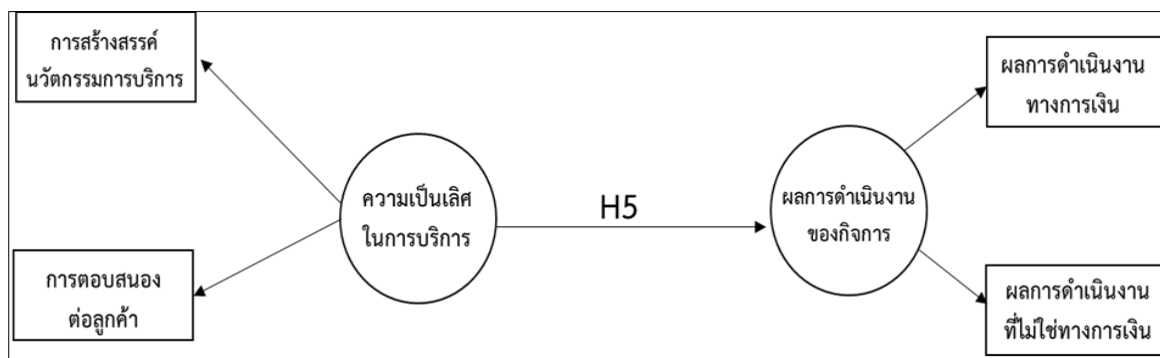
การศึกษาถึงผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น พบว่า ความเป็นเลิศในการบริการ มุ่งเน้นที่คุณภาพของผลการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการผลิต และความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Fok-Yew et al., 2013) และหากองค์กรใดมีการลงทุนในเรื่องของคุณภาพการให้บริการก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งผลลัพธ์ในด้านกระบวนการผลิต และผลประกอบการทางการเงิน ทำให้เป็นที่ยอมรับว่าการที่องค์กรมุ่งเน้นคุณภาพของการบริการย่อมส่งผลดีต่อองค์กร (Dusseau, 1996) อย่างไรก็ตามก็ดียังมีอุปสรรคบางประการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการ อุปสรรคเหล่านั้น ได้แก่ การไม่มีการฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการ การขาดแคลนทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ (Mann, Adebajo & Tickle, 2011) ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในการดำเนินธุรกิจแล้ว องค์กรจะต้องออกแบบกลยุทธ์กระบวนการในการดำเนินงาน นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และบุคลากรที่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลง (Waal, 2013) สอดคล้องกับที่ Oon & Ahmad (2014) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการว่าประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี

ความเป็นเลิศในการบริการถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจใอุตสาหกรรมบริการ เพราะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ ความเป็นเลิศในการบริการเป็นการจัดคุณภาพของการบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีต่อการบริการ ทั้งนี้ความเป็นเลิศในการบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือการบริการเท่ากับหรือสูงกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และอยากใช้สินค้าและบริการนั้นๆ อีก แต่ในทางกลับกันหากลูกค้าได้รับสินค้าหรือการบริการที่ต่ำกว่าความคาดหวังลูกค้าจะไม่เกิดความพึงพอใจและปฏิเสธที่จะใช้สินค้าและบริการนั้น (Kotler, 2000) ซึ่ง

ความพึงพอใจของลูกค้ายังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบริการ และเป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำอีกทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างยาวนาน (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1996) ดังนั้นความเป็นเลิศในการบริการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า และรายได้ขององค์กร หรือสามารถสรุปได้ว่าความเป็นเลิศในการบริการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กรในด้านต่างๆ ดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ดังนั้นภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงในการดำเนินธุรกิจ การยกระดับคุณภาพการบริการหรือการให้การบริการที่เป็นเลิศกับกลุ่มลูกค้าจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต่างๆ ควรจะนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ความประทับใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กร (ภาวิณี ทองแย้ม, 2560) ทั้งนี้ Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ได้อธิบายว่า ความเป็นเลิศในการบริการเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการรับรู้ และความคาดหวังของลูกค้า เพราะการบริการนั้นไม่สามารถจับต้องได้ทำให้การประเมินความเป็นเลิศในการบริการทำได้ยากกว่าการประเมินคุณภาพสินค้า การประเมินความเป็นเลิศในบริการจะเกิดขึ้นระหว่างการส่งมอบบริการ และผลลัพธ์ของการบริการ โดยการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้การส่งมอบบริการกับความคาดหวังของลูกค้า

ความเป็นเลิศทางการบริการนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีการพึงพาทรัพยากร และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์แล้วจะพบว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริการจะมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดีอันเนื่องมาจากความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีจึงทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า หายาก มีความใหม่ มีความแตกต่างที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหาสินค้าอื่นมาทดแทนได้ นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรยังต้องมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ รวมทั้งต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมและความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

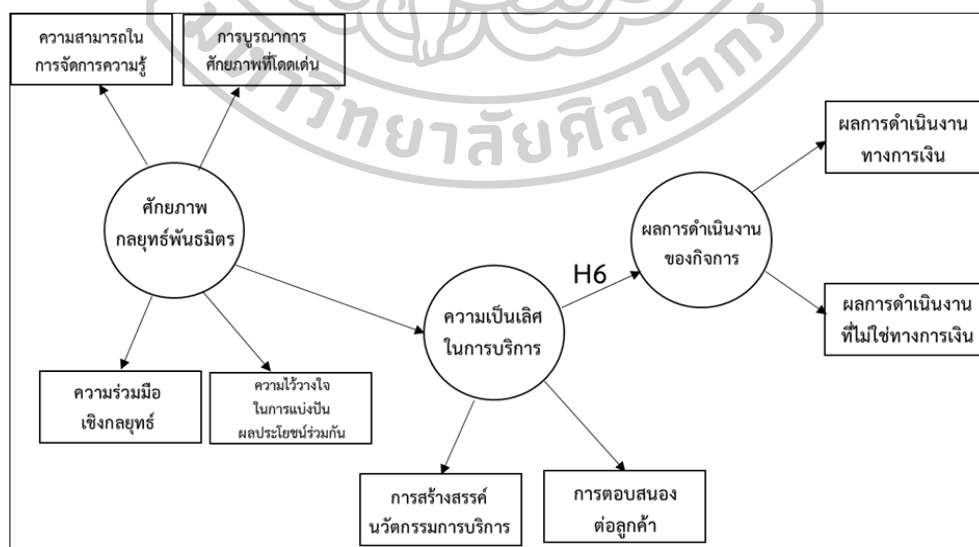
นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยหลายงานชี้ให้เห็นว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีผลกระทบสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การอยู่รอด และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเลิศในการบริการ ทั้งนี้ นวัตกรรมบริการจัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้กับองค์กร (Walker, Damanpour & Devece, 2011)

นวัตกรรม คือ ความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่ม การกระทำสิ่งใหม่ๆ ที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Rogers, 1995) ในขณะที่ Jones (2001) ได้อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างตลาดใหม่ และพัฒนากระบวนการดำเนินงานทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคการบริการ สอดคล้องกับที่ Samuel & Trevis (2013) ได้กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การใช้และพัฒนาเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและการผลิตสินค้าและบริการ จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับองค์กรในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ Sherwood (2001) ได้อธิบายเป้าหมายของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ดังนี้ 1) สร้างกระบวนการดำเนินงานใหม่ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) สร้างความหลากหลายให้สินค้า 4) ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 5) เข้าถึงตลาดใหม่ 6) ลดต้นทุน 7) สร้างสินค้าทดแทน 8) ดำเนินงานตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนด 9) เพิ่มรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย 10) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้

การศึกษาของ Martinez-Roman, Tamayo & Gamero (2017) ยังพบว่านวัตกรรมสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรอีกด้วย

สำหรับความเป็นเลิศในการบริการในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นั้น Asif & Gouthier (2014) ได้อธิบายว่าเป็นการให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง เป็นที่ยอมรับว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะส่งผลย้อนกลับมายังองค์กรในเรื่องของการกลับมาใช้บริการซ้ำ และกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ความเป็นเลิศในการบริการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนขององค์กร เพราะสามารถช่วยเพิ่มความจงรักภักดี และกำไรให้กับองค์กรได้ (Heracleous & Wirtz, 2011) และเมื่อศึกษาลึกลงไปในความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรและความเป็นเลิศในการบริการแล้ว จะพบผลการศึกษาน่าสนใจว่า การรวมตัวกันขององค์กรต่างๆ ในมิติของความร่วมมือ การช่วยเหลือกัน การพึ่งพาทรัพยากรซึ่งกันและกันทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าการดำเนินงานเพียงลำพัง (Jackson & Murphy, 2002)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในการบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ตามที่กล่าวไปแล้วว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะก่อให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ และความเป็นเลิศในการบริการจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 6 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

3. ผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยให้เกิดความสิ้นเปลืองที่น้อยที่สุด (Certo, 2000) นิยามนี้สอดคล้องกับที่ Harrington (1996) ได้กำหนดหลักของประสิทธิภาพองค์กร ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นการให้ความสำคัญกับโครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการมุ่งเป้าที่การทำงานที่เหมาะสม ลดความสิ้นเปลืองเอาไว้ 12 ประการ โดยมีเนื้อหาหลักอยู่ที่ 1) การใช้หลักเหตุผล คือ การที่ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยการค้นหาความรู้ ความร่วมมือ และคำแนะนำจากหน่วยงานต่างๆ ให้มากที่สุด 2) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ผู้บริหารต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือ 3) ความรวดเร็วในการทำงาน คือ ผู้บริหารต้องวางแผนการทำงานเพื่อให้แต่ละหน่วยงานทำงานได้อย่างราบรื่น 4) การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน คือ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติงานที่ดี จะเห็นว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คือ ระดับความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรว่าสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้สูงสุดหรือไม่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะหากองค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างคุ้มค่า องค์กรก็จะประสบภาวะการขาดทุนและไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจึงจัดเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร (นภัสนันท์ บรีศไพบุลย์ และ สุรัชย์ จันทรจรัส, 2559) ในงานวิจัยนี้ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency) ว่าหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยสามารถลดต้นทุนในการประกอบการ และประหยัดทั้งทรัพยากร เวลา กำลังคน และมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ออกได้เป็น 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (Creative working process) หมายถึง องค์กรมีการสร้างสรรค์วิธีการในการดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาน้อย มีความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้ปริมาณงานมากและงานมีคุณภาพสูง และ 2) ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (Operation cost saving) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยที่ไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และยังรักษาคุณภาพ ปริมาณของงานไว้ได้

การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานนั้น องค์กรต่างๆ ล้วนมุ่งหวังผลลัพธ์สำคัญ คือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้นด้วยศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตร (Child & Yan, 1999) ทั้งนี้เพราะการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้นมาก ทำ

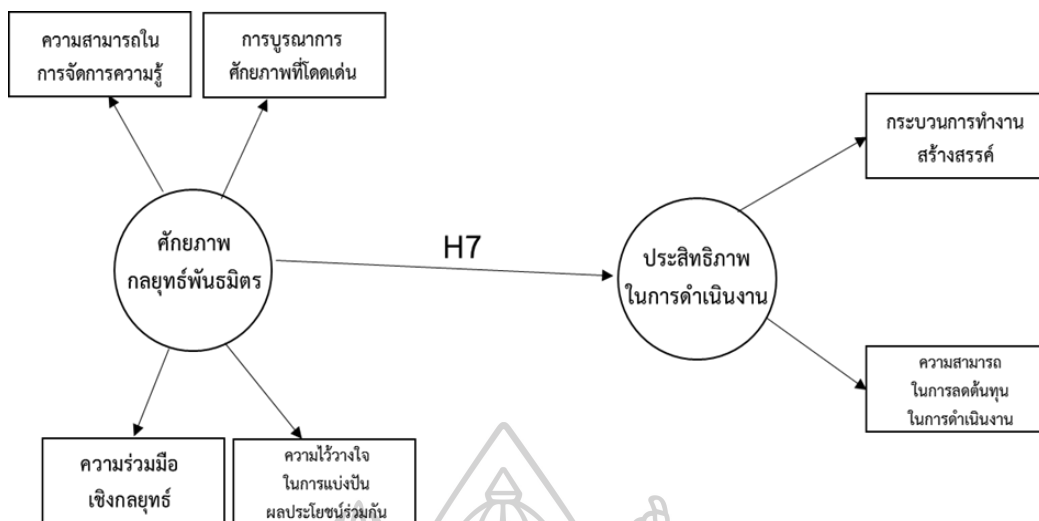
ให้องค์กรต่างๆ ไม่สามารถหยุดการพัฒนาการดำเนินงานของตัวเองได้ ผู้บริหารองค์กรจึงให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ถึงแม้ว่าศักยภาพทางการแข่งขันจะวัดจากผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ แต่การให้ความสนใจกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างชาญฉลาดและคุ้มค่ากับการลงทุน รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นตัววัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี (รัตนา สีดี, 2559) สอดคล้องกับที่ USAID (2010) ได้อธิบายว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารงานขององค์กรในสองประเด็นหลัก คือ การเพิ่มยอดขาย และการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผลลัพธ์ที่มาจาก การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้องค์ประกอบสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร คือ ความไว้วางใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างคู่พันธมิตรยังถูกจัดให้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (Mehta et al., 2006) นอกเหนือจากปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่ทำนายผู้บริหารองค์กรในธุรกิจนำเที่ยว คือ สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยวนั้นสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย ในขณะที่นักท่องเที่ยวต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ แตกต่างเสมอ (Olsen, West & Ching Yick Tse, 2008) ดังนั้นความร่วมมือกันระหว่างองค์กร หรือการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจึงเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาวได้ (ศิริโยธิน, 2560) สอดคล้องกับที่ Deutsch (1973) ได้อธิบายว่า รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับความร่วมมือ

การศึกษาถึงอิทธิพลของกลยุทธ์พันธมิตรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในงานวิจัยของรัตนา สีดี (2559) พบว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์พันธมิตรในทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคู่พันธมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบในด้านความไว้วางใจ ความผูกพัน และได้ข้อสรุปว่าคู่พันธมิตรควรให้ความสำคัญกับ การแบ่งปันความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร อันจะเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ผลการศึกษาของ สันติ ป่าหวาย อนันต์ธรรมชาลัย และ สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล (2561) ได้กล่าวว่าหนึ่งในแนวทางของการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นคือการรวมตัวกันของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและหน่วยงานภาครัฐ เพื่อความเป็นปึกแผ่นและสร้างความร่วมมือเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินการทางธุรกิจ โดยเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านราคามาเป็นการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของสินค้าแทน ในขณะที่ Teirlinck & Spithoven (2013) ได้กล่าวว่า

ความร่วมมือกับองค์กรอื่น หรือการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ช่วยเพิ่มความสามารถในการลดต้นทุน การดำเนินงานในด้านต่างๆ สอดคล้องกับที่ Croom (2001) ให้ความคิดเห็นว่า การร่วมมือกันระหว่างองค์กรในด้านต่างๆ จะช่วยทำให้หน่วยงานนั้นๆ ลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้เนื่องจากผลประโยชน์ด้านสังคมที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะความไว้วางใจจะทำให้ทุกหน่วยงานที่เข้าสู่ความร่วมมือทำแต่สิ่งที่ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน จึงนำไปสู่การลดต้นทุนทั้งระบบได้ นอกจากนี้ยังองค์กรยังสามารถลดต้นทุนจากทรัพยากรทางกายภาพที่ใช้ร่วมกัน และทรัพยากรที่ไม่สามารถซื้อขายได้ เช่น ชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย (Lechner et al., 2006)

ในโลกของการดำเนินธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่สูงมากเช่นปัจจุบันนี้ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงานให้ได้ต่ำที่สุดด้วย ซึ่งองค์กรชั้นนำของโลกรู้ดีว่าหากปราศจากความร่วมมือจากองค์กรอื่นแล้ว โอกาสที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้จะเป็นไปได้ยากมาก แต่ด้วยศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรสามารถทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (Crotts, Buhalis & March, 2000) สอดคล้องกับที่ นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ได้สรุปผลลัพธ์ประการสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรว่า ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและการลงทุนเป็นอย่างดี ในขณะที่ ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิหะประพันธ์ (2544) ได้อธิบายว่าประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรที่สำคัญคือ การลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประโยชน์ทั้งสองข้อนี้ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางความรุนแรงทางการแข่งขันได้

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุน ซึ่งทั้งสองประเด็นนี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีขององค์กร จากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 7 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 คักยภาพกลุยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

4. ผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การที่องค์กรมุ่งเน้นพฤติกรรมจากการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม โดยเป้าหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จาก การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามตัวชี้วัดที่วางไว้ (Kotze, 2006) ทั้งนี้ Tracey, Vonderembse & Lim, 1999) ได้อธิบายว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลจากการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน เช่น รายได้จากการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการประเมินการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรกับคู่แข่ง การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการประเมินการดำเนินงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้ใน 3 ด้านหลัก คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ กำไร อัตราผลตอบแทน จากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ 2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด ได้แก่ การขาย ส่วนแบ่ง การตลาด ฯลฯ และ 3) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น รวมมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และอื่นๆ (Neely, 2002) อย่างไรก็ตามการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอาจใช้มาตรการด้านอื่นที่นอกเหนือจากด้านการเงินได้ ทั้งนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่ตั้งไว้ (Venkatraman & Ramanujam, 1986) โดยในงานวิจัยนี้ได้ให้

ความหมายของคำว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) ว่าหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย กำไรขององค์กร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร ออกได้เป็น 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรายการทางการเงินหรือเกี่ยวข้องกับการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่รายการทางการเงิน แต่เป็นรายการที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นตัวแปรที่ได้รับความนิยมในการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในมิติของการสร้างเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่องค์กรนำมาใช้ ขั้นตอนการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (ระบิล พันภัย, 2557) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบเก่านั้นโดยส่วนใหญ่จะวัดจากผลลัพธ์ที่เป็นผลการดำเนินงานทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด อัตราผลตอบแทน เป็นต้น แต่ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความมุ่งหวังและตั้งเป้าหมายการดำเนินงานในหลากหลายมิติ ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านการเงินเพียงประการเดียวจึงไม่เพียงพออีกต่อไป โดยองค์กรสมัยใหม่ได้ใช้มาตรการวัดผลการดำเนินงานในมิติต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Ma, 2014) เมื่อการวัดผลการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม องค์กรจึงต้องวางนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด (Harbour, 2009)

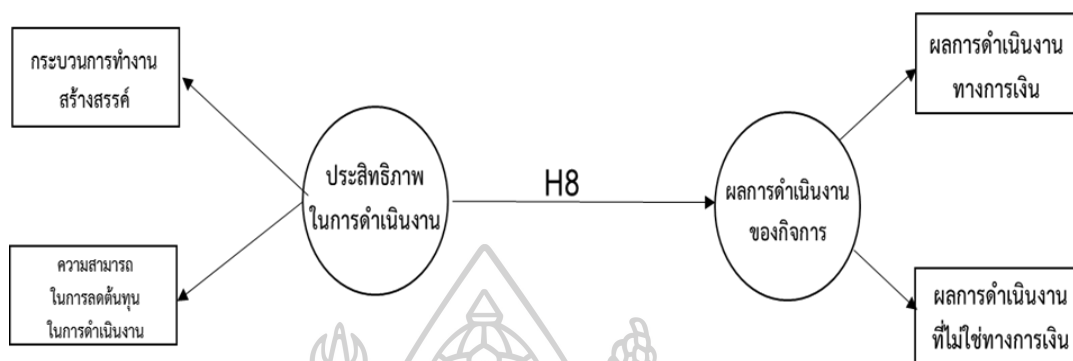
องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่างต้องอาศัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และ ความสามารถในการลดต้นทุน เพราะองค์ประกอบทั้งสองประการนี้สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรได้ โดยกระบวนการทำงานสร้างสรรค์นั้นต้องมาจากพนักงานที่หลากหลาย หรือจากหลากหลายหน่วยงานเพราะพนักงานแต่ละคน หรือหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะมีมุมมอง ประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ที่มาจากพนักงาน หรือจากองค์กรที่หลากหลายจึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Hamdani & Buckley, 2011) ในขณะที่ Oldham & Cummings (1996) กล่าวว่าการพัฒนากระบวนการทำงานสร้างสรรค์นั้น ไม่เพียงแต่ต้องพึ่งพาปัจจัย

ส่วนบุคคล แต่ยังขึ้นกับการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการทำงานสร้างสรรค์จึงต้องอาศัยทั้งความรู้ มุมมอง และทักษะที่แตกต่างกันของทั้งบุคคล หลอมรวมกับทรัพยากรต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันว่ากระบวนการทำงานสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ มีความโดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นได้ (Gabora & Leijnen, 2013) นอกจากนี้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์นั้นนอกจากจะอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานในองค์กรแล้ว ยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างแผนก ระหว่างองค์กร ระหว่างคู่พันธมิตร ในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ระหว่างกันและกันอีกด้วย เพราะการทำงานเป็นทีมจะเป็นการประสานความคิดสร้างสรรค์จากคนที่ มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Amabile, 1998) โดยปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ คือ กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และ วิธีการในการดำเนินงาน (Parjanen, 2012)

นอกจากนี้ความสามารถในการลดต้นทุนขององค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดและปัญหาในการดำเนินธุรกิจหลายประการ เช่น ปัญหาต้นทุน ค่าแรง การแข่งขันที่สูงขึ้น ข้อจำกัดและปัญหาต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมและการลดต้นทุนที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด และสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร ทั้งนี้การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการพัฒนากระบวนการทำงาน จัดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การลดต้นทุนที่นิยมนำมาใช้และได้ผลในทางปฏิบัติเป็นอย่างดี เพราะเป็นการลดต้นทุน ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Julian & Clapp, 2000 ; Coulter, 2005) การลดต้นทุนนอกจากจะส่งผลให้องค์กรมีกำไรที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว ข้อมูลของการลดต้นทุนยังสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดและพัฒนากิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกันซึ่งจะเป็นการทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Guan, Hansen & Mowen, 2006) ดังนั้นความสามารถในการต้นทุนอย่างเหมาะสมจึงเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผน และการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุน ซึ่งทั้งสองประเด็นนี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีขององค์กรทั้งในด้านการเงิน และ

ด้านที่ไม่ใช่การเงิน จากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 8 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 9

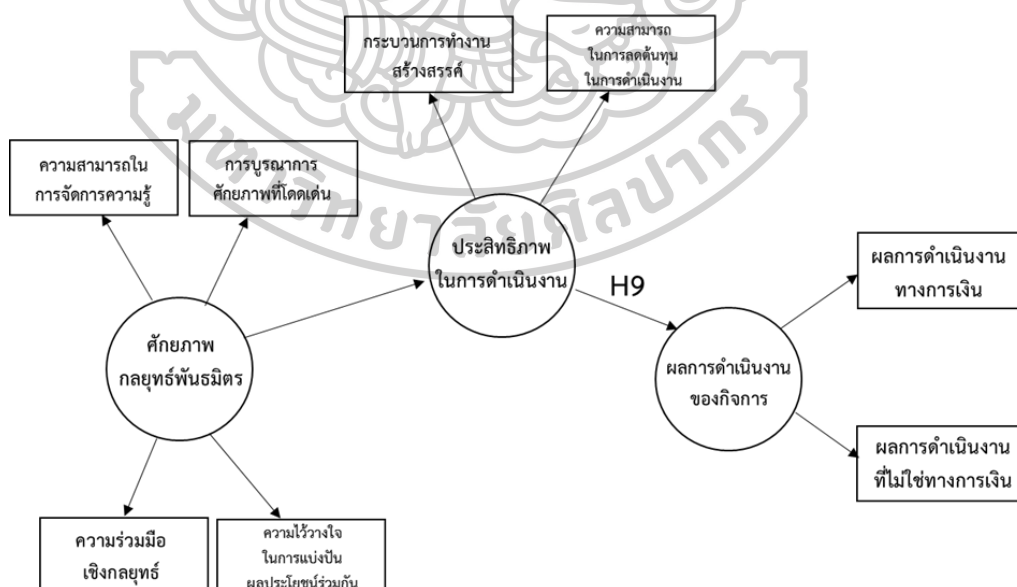


ภาพที่ 9 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การอยู่รอด และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อกระบวนการทำงานสร้างสรรค์และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้กระบวนการทำงานสร้างสรรค์และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน จัดเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานให้กับองค์กร ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรขนาดกลางและองค์กรขนาดเล็กที่ต้องเผชิญหน้ากับสภาพปัญหาในการบริหารจัดการและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง เพราะความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่พันธมิตรจะทำให้เกิดการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล ความรู้และเทคโนโลยี (Bullinger et al., 2004) รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีของคู่พันธมิตรยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้อีกด้วย (Cao & Zhang, 2011)

ทั้งนี้ผลการศึกษาของ กุลชญา แวนแก้ว (2559) พบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งจาก 1) มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ กำไรขององค์กร ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงกันกับการจัดสรร ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการลดต้นทุน และ 2) มุมมองที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หรือความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เพราะความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเสมือนเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์สื่อสารแบบปากต่อปากส่งผลให้องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สะท้อนได้ถึงผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Wiersma, 2008)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ตามที่กล่าวไปแล้วว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานบริการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จากความเชื่อโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 9 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

5. ผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การที่ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านการแข่งขัน ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร ปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งนี้ นิตาชาล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ได้สรุปผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไว้ 5 ประการด้วยกัน คือ 1) ได้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน 2) สามารถขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย 3) ช่วยลดต้นทุนดำเนินงานและเงินลงทุนตลอดจนความเสี่ยงของการพัฒนาองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 4) ช่วยทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและมีโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น 5) ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์พันธมิตรส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นผ่านตัวแปรต่างๆ ข้างต้น ซึ่งทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเข้มแข็งและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การที่กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเข้มแข็งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนในการดำเนินงาน สามารถสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างหลากหลาย เกิดการบริการที่เป็นเลิศ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Hill & Jones, 2008) ทั้งนี้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ทำให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ สามารถคิดค้นนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Baer & Frese, 2003) สอดคล้องกับที่ Ferreira & Azevedo (2007) ได้อธิบายว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้

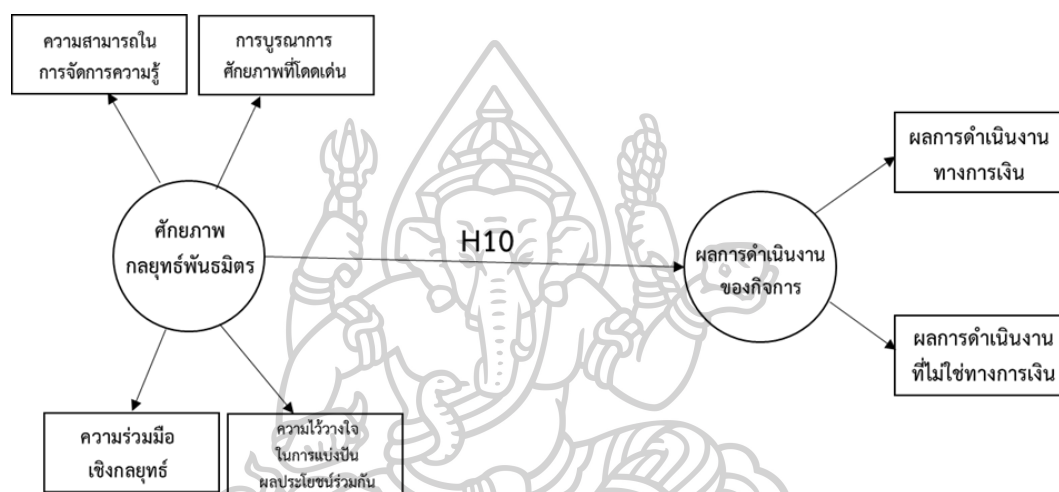
ในปัจจุบันนี้องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต่างตระหนักถึงความต้องการคุณภาพในการบริการ หลายองค์กรได้มีการบรรจุเรื่องคุณภาพการบริการไว้ในกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรเพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้องค์กรเอกชนขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น โรงแรมมาริออต สายการบิน บริติชแอร์เวย์ บริษัท โรมัส คุก ดิสนีย์แลนด์ ได้มีการจัดระบบคุณภาพการบริการไว้แล้วเพราะองค์กรเหล่านี้ต่างตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นเลิศในการบริการในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของการแข่งขันในระดับโลก ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กจำนวนมากถึงแม้จะตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นเลิศในการบริการในฐานะที่เป็นปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่องค์กรเหล่านี้ก็ยังคงมีความกังวลในเรื่องของระบบการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Augustyn, 1998)

ทั้งนี้ มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าปัญหาการขาดคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ได้เป็นผลที่มาจากขาดการรับรู้ในเรื่องดังกล่าว แต่มาจากการใช้ระบบที่ไม่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งระบบดังกล่าวจะได้ผลสูงสุดก็ต่อเมื่อมีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม สำหรับธุรกิจนำเที่ยวเองก็เหมือนกับธุรกิจอื่นๆ ที่ต้องประสบกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง นอกจากนี้สินค้าหลักของธุรกิจนำเที่ยวยังเป็นการบริการ อันเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยากและแน่นอนว่าลูกค้าต้องการที่จะสัมผัสถึงความแตกต่างในการให้บริการของแต่ละองค์กร ซึ่งความแตกต่างนี้เองที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผลของความเป็นเลิศในการบริการทำให้องค์กรมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นเพราะสามารถเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และส่วนแบ่งการตลาด (Market share) และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายอันเกิดจากความผิดพลาดในการให้บริการของพนักงานได้อีกด้วย

จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดความแตกต่างในด้านโอกาสทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังช่วยทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และเนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเป็นกิจกรรมที่ไม่เคยอยู่นิ่งแต่ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อนำองค์กรให้อยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่รวดเร็วได้ ดังนั้นการมีพันธมิตรจึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลลัพธ์ของการทำงานได้อยู่เสมอ (Bamiatzi and others, 2014) สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Endrikat, Guenther & Hoppe (2014) ที่พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปได้ด้วยดีนั้นต้องอยู่ที่การจัดการและความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงาน นอกจากนี้ Frankenberger, Weiblen & Gassmann (2013) ยังพบว่าผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกนั้นจะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดีและยังเป็นการสร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่งอีกด้วย

สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรและทฤษฎีเครือข่ายแล้วจะพบว่าผลการดำเนินงานที่ดีนั้นเกิดจากการที่องค์กรมีความได้เปรียบในเรื่องของทรัพยากรที่องค์กรสามารถเป็นเจ้าของ หรือเข้าถึงได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรบุคคล เช่น พนักงานในแผนกต่างๆ และพนักงานทั้งในและนอกสำนักงาน รวมถึงทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เครือข่ายหรือพันธมิตรยังเป็นกลไกที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันอย่างเป็นระบบจะส่งผลต่อความสำเร็จในเรื่องการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วมในการผลิต การพัฒนากลยุทธ์เทคนิคและการขยายเงินทุนทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ยังรวมถึงการมีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้เข้าร่วมเครือข่ายด้วยความโปร่งใส ซึ่งจะทำให้คุณภาพของผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อีกด้วย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานที่สามารถวัดผลเป็นตัวเงินได้ เช่น รายได้ กำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเงินได้ เช่น การรักษฐานลูกค้าเก่า การขยายฐานลูกค้าใหม่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรซึ่งผลการดำเนินงานทั้งสองรูปแบบนี้ล้วนแล้วแต่เป็นผลลัพธ์ที่มาจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 10 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

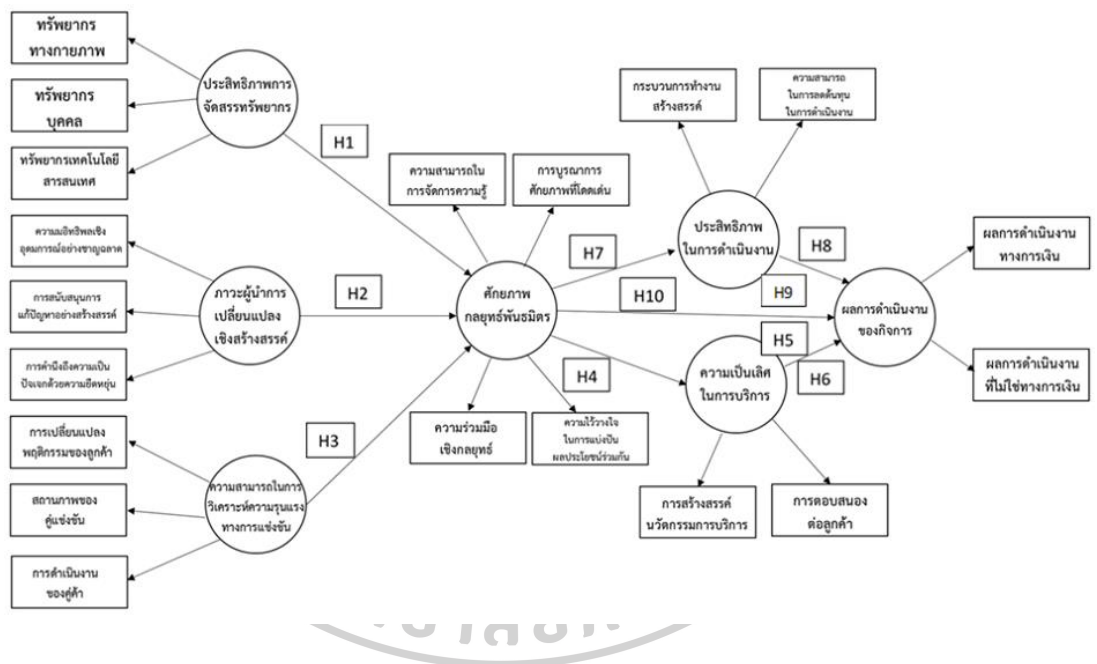
จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการจัดการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H2	สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H3	สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H4	สมมติฐานที่ 4 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H5	สมมติฐานที่ 5 ความเป็นเลิศในการบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H6	สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน
H7	สมมติฐานที่ 7 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H8	สมมติฐานที่ 8 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
H9	สมมติฐานที่ 9 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
H10	สมมติฐานที่ 10 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดอันประกอบไปด้วย ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliance competency) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation efficiency) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency) ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellence) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) โดยสามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย และ 6) เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น การวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method research) คือใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกซึ้งข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) คือ บริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ ในประเทศไทย และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารบริษัทนำเที่ยว วิธีวิจัยที่นำมาใช้ดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and consequent) เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรสำหรับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kerlinger, 1973; Kumar, 2005)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ด้วยการแสวงหาความรู้ การศึกษาปรากฏการณ์ โดยมุ่งที่จะทำความเข้าใจและให้ความหมายจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2552) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากผู้บริหารบริษัทนำเที่ยวและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษารูปแบบของกลยุทธ์พันธมิตรในประเทศไทย ปัจจัย

สาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ตลอดจนใช้ข้อมูลดังกล่าวในการยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ

ในบทนี้ได้อธิบายถึงระเบียบวิธีวิจัย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้คือ 1) ขั้นตอนการวิจัย และ 2) ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method research) เพื่อให้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและมีคุณภาพมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรสำหรับการวิจัย

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

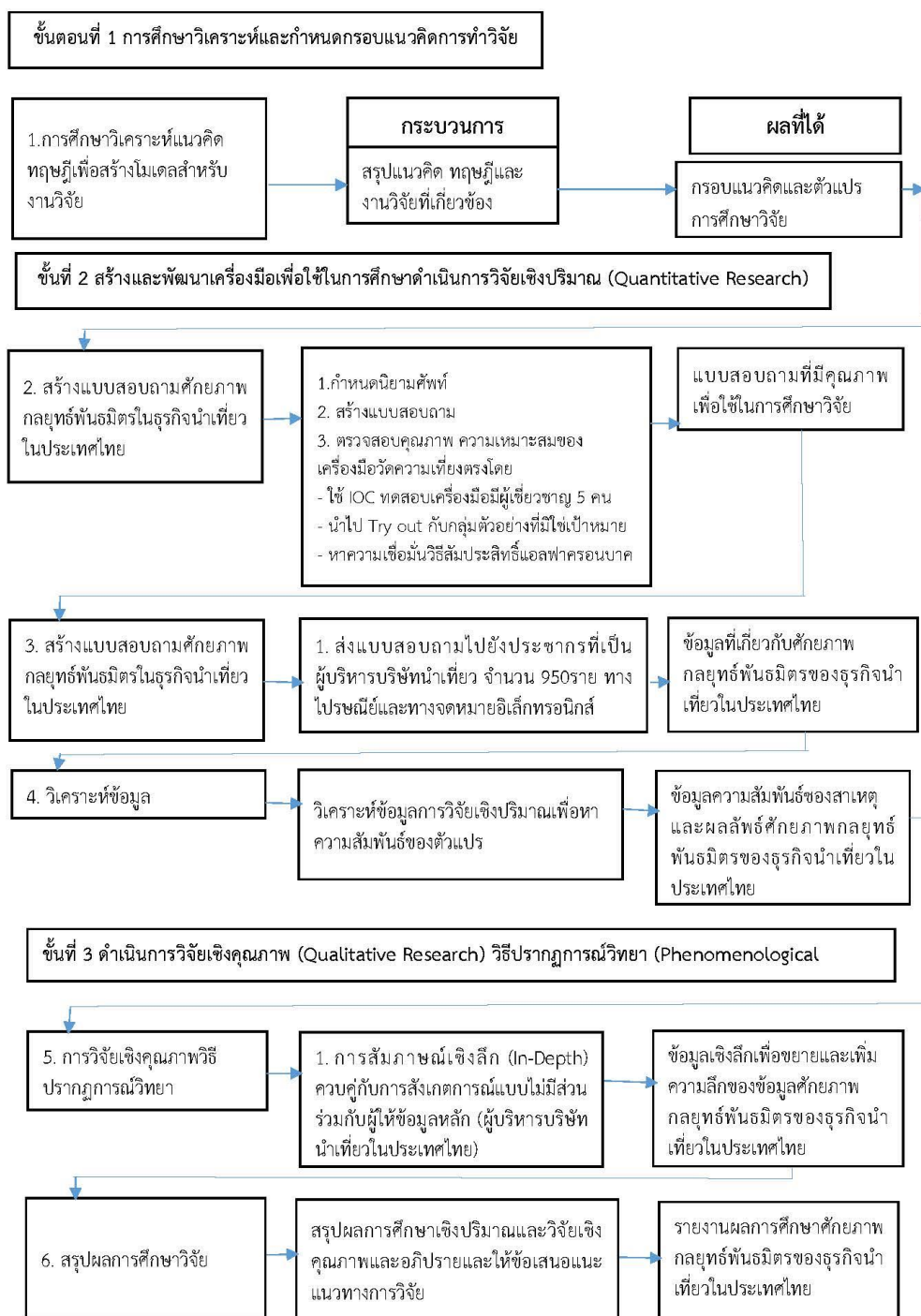
ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่ส่งต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยใช้สถิติ Structural Equation Modeling (SEM) วิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ด้านศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่เกิดขึ้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ขั้นที่ 6 การสรุปผลการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยรายละเอียดต่างๆ ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 12,689 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2561) (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ จำนวนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 12,689 บริษัท ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นระบบ (Systematic random sampling) เนื่องจากประชากรมีจำนวนมาก และรายชื่อของประชากรเรียงลำดับตามตัวอักษร โดยใช้จำนวนธุรกิจนำเที่ยวเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยส่งทางไปรษณีย์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยผู้วิจัยได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ

กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) คือ ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 10 – 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และการพิจารณาอัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ในการศึกษานี้มีตัวแปรสังเกตจำนวนทั้งหมด 19 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 190 – 380 ตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 190 ตัวอย่าง

เนื่องจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้อยู่ที่จำนวนไม่น้อยกว่า 190 ตัวอย่าง และการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อให้มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 คือ 5 เท่าของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จำนวนทั้งสิ้น 950 ฉบับ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการนำจำนวนประชากรมาหารด้วยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องส่งแบบสอบถาม คือ $12,689/950 = 13$ ได้ตัวเลข 13 และทำการสุ่มเลือกหมายเลขแรกจากจำนวน 13

หมายเลขได้หมายเลข 6 จึงได้กำหนดให้บริษัทนำเที่ยวที่มีรายชื่อเป็นลำดับที่ 6 เป็นกลุ่มตัวอย่างบริษัทแรก หลังจากนั้นนำหมายเลข 13 เข้าไปบวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างหมายเลขต่อไป ได้ผลลัพธ์คือ $6+13 = 19$ จึงได้กำหนดให้บริษัทนำเที่ยวที่มีรายชื่อเป็นลำดับที่ 19 เป็นกลุ่มตัวอย่างบริษัทที่สอง หลังจากนั้นนำหมายเลข 13 เข้าไปบวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างหมายเลขต่อไป ได้ผลลัพธ์คือ $19+13 = 32$ จึงได้กำหนดให้บริษัทนำเที่ยวที่มีรายชื่อเป็นลำดับที่ 32 เป็นกลุ่มตัวอย่างบริษัทที่สาม ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนได้กลุ่มตัวอย่างครบ 950 บริษัท

โดยงานวิจัยนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 271 ตัวอย่าง ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้จึงจะไปตามข้อกำหนด โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) โดยวิธีการเลือกเจาะจง (Purpose sampling) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยวและการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ เพราะสามารถให้ความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัทนำเที่ยวที่เป็นผู้วางนโยบายหลักในการดำเนินงานขององค์กร และกรรมการในสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว จำนวน 15 คน โดยพิจารณาจาก 1) เป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่มีประสบการณ์ในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ 2) มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจนำเที่ยวไม่ต่ำกว่า 10 ปี 3) ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องมีความหลากหลายโดยเลือกจากขนาดของธุรกิจ และรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 4) ต้องเป็นผู้ที่ยินดีให้ข้อมูล และสามารถให้ข้อมูลได้ตรงประเด็น และอาจเคยได้รับรางวัลทางการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปการวิจัยต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรบุคคล และ 3) ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่
 1) ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด 2) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
 และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น

1.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้
 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า 2) สถานภาพของคู่แข่ง และ 3) การ
 ดำเนินงานของลูกค้า

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ

2.1 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1)
 ความสามารถในการจัดการความรู้ 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์
 และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

2.2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1)
 กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และ 2) ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

2.3 ความเป็นเลิศในการบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้าง
 นวัตกรรมบริการ 2) การตอบสนองต่อลูกค้า

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการ
 ดำเนินงานทางการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่มีใช้ทางการเงิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่องศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย คือ
 1) แบบสอบถามเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับ
 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
 ไทย เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ
 และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยใช้
 มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบไปด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 11 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended questionnaire) ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ (ตามที่จดทะเบียนกับกรมการท่องเที่ยว) ที่ตั้งของสำนักงาน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนทุนในการดำเนินงาน กลุ่มลูกค้าหลัก ประสบการณ์การได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การมีกิจกรรมทางธุรกิจ (เป็นพันธมิตร) กับองค์กรอื่น ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากรูปแบบความร่วมมือ) ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากทุนและผลประโยชน์) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ใน 3 ประเด็น จำนวน 29 ข้อ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร 9 ข้อ 2) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 11 ข้อ และ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน 9 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ใน 4 ประเด็น จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ 4 ข้อ 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น 4 ข้อ 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 4 ข้อ และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน 4 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ใน 3 ประเด็น จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 6 ข้อ 2) ความเป็นเลิศในการบริการ 8 ข้อ และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กร 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย จำนวน 1 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire)

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นผู้รับผิดชอบในด้านการวางแผน และนโยบายใน

การดำเนินงานขององค์กร และกรรมการในสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยวมาเป็นเวลานานเกินกว่า 10 ปี 2) ต้องเป็นผู้ที่มาจากธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ ที่แตกต่างกัน 3) สามารถให้ข้อมูลได้ตรงประเด็นและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

2. จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 19 ตัวแปร ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยและนิยามศัพท์ประกอบด้วย ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตร เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป ทั้งนี้ข้อคำถามของตัวแปรแต่ละตัวแปรจะประยุกต์มาจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนมาก่อนหน้า ซึ่งการวัดตัวแปรปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation efficiency, RAE) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources, PR)
 - b. ทรัพยากรบุคคล (Human resources, HR)
 - c. ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology resource, ITR)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership, CTL) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (Smart idealized influence, SII)
 - b. การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative solution support, CSS)
 - c. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (Flexibility individualized consideration, FIC)
3. ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis, CIA) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer behavior changing, CBC)
 - b. สถานภาพของคู่แข่ง (Competitor situation, CS)
 - c. การดำเนินงานของลูกค้า (Suppliers operation, SO)
4. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliance competency, SAC) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge management competency, KMC)
 - b. การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding competency integration, OCI)
 - c. ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic collaboration, SC)
 - d. ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (Trust in benefit sharing, TBS)
5. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency, OE) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (Creative working process, CWP)
 - b. ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (Operation cost saving, OCS)
6. ความเป็นเลิศในการบริการ (Service excellence, SE) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้
 - a. การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ (Service innovation creativity, SIC)
 - b. การตอบสนองต่อลูกค้า (Customer responsiveness, CR)

7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance, OP) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้
 - 7.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance, FP)
 - 7.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial performance, NFP)
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
 - 4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.อัศวิน แสงพิบูล รองศาสตราจารย์ประจำคณะกรรมการ ท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอุตสาหกรรม บริการและการท่องเที่ยว
 - 4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษกร เจือดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสำนักทะเบียน และวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
 - 4.3 ดร.กาญจน์นภา พงศ์พนรัตน์ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยนวัตกรรมการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
 - 4.4 ดร.เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 4.5 คุณสุดาพร แก้ววิเชียร ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหาร บริษัท หนุ่มสาวทัวร์ จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจนำเที่ยว
5. ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาผลลัพธ์จากการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถามกึ่งโครงสร้าง
2. จัดทำแนวคำถามกึ่งโครงสร้างตามเอกสารและผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

3. นำแนวคำถามถึงโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยว เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

4.1 คุณ มุกดา พงศศิริวัฒนากุล รองประธานกรรมการอาวุโส บริษัท โกลด์เด็นเซเวนสตาร์ทัวร์ จำกัด

4.2 คุณ ฌักพร ปัทมะทิน ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัท เวิลด์ คอลเล็กชั่น จำกัด

4.3 คุณ ภัทรนิษฐ์ ปณณศิริระวิทย์ ผู้อำนวยการ บริษัท ฟิอินเซ็นทิฟ ทัวร์แอนด์อีเว้นท์ จำกัด

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมืองานวิจัย

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการดังนี้

1. การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน อันประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจนำเที่ยว เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถามจากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli, 1976) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแบบสอบถามนี้อยู่ที่ 0.67 – 1.00

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารของธุรกิจนำเที่ยวที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยแยกเป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด แล้วนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังแต่

0.70 จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.963 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.960 – 0.967 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปร		จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร			
1.1	ความสามารถในการจัดการความรู้	4	0.961
1.2	การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น	4	0.962
1.3	ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์	4	0.962
1.4	ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน	4	0.962
2. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร			
2.1	ทรัพยากรทางกายภาพ	3	0.967
2.2	ทรัพยากรบุคคล	3	0.961
2.3	ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	0.962
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์			
3.1	ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด	4	0.961
3.2	การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3	0.962
3.3	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น	4	0.961
4. ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน			
4.1	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า	3	0.961
4.2	สถานภาพของคู่แข่ง	3	0.962
4.3	การดำเนินงานของลูกค้า	3	0.961

ตัวแปร		จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
5. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
5.1	กระบวนการทำงานสร้างสรรค์	3	0.961
5.2	ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน	3	0.962
6. ความเป็นเลิศในการบริการ			
6.1	การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ	4	0.961
6.2	การตอบสนองต่อลูกค้า	4	0.961
7. ผลการดำเนินงานขององค์กร			
7.1	ผลการดำเนินงานทางการเงิน	3	0.963
7.2	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	3	0.961
รวม		65	0.963

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้า (ชาย โพรสิตา, 2552) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างไปจากเดิม เพื่อตีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยเพียงใด มีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ซึ่งการวิจัยนี้ได้ใช้ 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) และ 3) ทฤษฎีเครือข่าย (Network theory) เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ได้ความหมายต่อข้อมูลที่วิเคราะห์

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการและนโยบายในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย จำนวน 15 ราย ที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาดของธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ ที่ตั้ง

ของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ การใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกกว่าสอตคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่ ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล เนื่องจากต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ดังนั้นการนำข้อมูลที่ได้อาจไปใช้ ผู้วิจัยจึงต้องคำนึงถึงประเด็นเรื่องการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างโดยการแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ชี้แจงข้อคำถามและขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ ความมีอิสระในการร่วมวิจัยหรือถอนตัวจากการวิจัยซึ่งไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล ส่วนการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้ชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลว่าไม่มีการเปิดเผยชื่อจริงของบุคคลหรือชื่อบริษัท การนำเสนอข้อมูลเป็นการนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการนำเสนอข้อมูลในภาพลับ และไม่นำข้อมูลไปใช้ในงานวิจัยอื่นอีก นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนการบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อความพร้อมทำการลบข้อมูลการบันทึกเสียงเมื่อสิ้นสุดงานวิจัยและการนำข้อมูลไปใช้อภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวมเฉพาะการนำเสนอในเชิงวิชาการเท่านั้น

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

สำหรับการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

- 1.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ที่ระบุไว้ในเว็บไซต์ของกรมการท่องเที่ยว

- 1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับ (Response rate) ของแบบสอบถาม พบว่าวิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 20 (Aker, Kumar & Day, 2007) เนื่องจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้อยู่ที่จำนวนไม่น้อยกว่า 190 ตัวอย่าง การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อให้มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 จึงต้องส่ง 5 เท่าของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นจึงได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จำนวนทั้งสิ้น 950 ฉบับ เริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2561 ถึง 10 กันยายน 2561 โดยในช่วงเดือนแรกมีการตอบกลับถึง 115 ฉบับ และลดน้อยลงในช่วงเดือนถัดมา ผู้วิจัยจึงได้ติดตามไปยังบริษัทนำเที่ยวต่างๆ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อีกครั้ง ทำให้ได้รับการตอบกลับจำนวนทั้งสิ้น 306 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับที่ร้อยละ 37.89 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 271 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับที่ร้อยละ 28.52 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Nunnally, 1978)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

2.1 ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่มีประสบการณ์ทำงานมาไม่น้อยกว่า 10 ปี และต้องเป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่มีขนาดของธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ และลักษณะของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิจัยได้เป็นอย่างดีเพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลและบุคคล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) พร้อมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation) และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Content analysis) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological triangular) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) นอกจากนี้ยังมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลหลักหลังจากสรุปผลการศึกษาแล้ว เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปที่ได้มานั้นตรงตามความเป็นจริง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียน บันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูปและกล้องถ่ายภาพเคลื่อนไหว และที่สำคัญผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะเป็นผู้ดำเนินการวิจัยตลอดทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่กำหนดหัวข้อการวิจัย คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการออกแบบการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย (ชาย โปธิสิตา, 2552)

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับการจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ด้วยวิธีการประเมินผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 7 ด้าน คือ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำผลข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย ดังนี้ (Best, 1997)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดเท่ากับ 5 คะแนน

มีระดับความคิดเห็นมาก กำหนดเท่ากับ 4 คะแนน

มีระดับความคิดเห็นปานกลาง กำหนดเท่ากับ 3 คะแนน

มีระดับความคิดเห็นน้อย กำหนดเท่ากับ 2 คะแนน

มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดเท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

1.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

1.4 การวิเคราะห์หอคอกประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์หอคอกประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 การวิเคราะห์หอคอกประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)

1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

1.5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ความ

รุนแรงทางการแข่งขัน กับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และผลของอิทธิพลระหว่างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรกับผลลัพธ์ทั้ง 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ รวมทั้งอิทธิพลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และความเป็นเลิศในการบริการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

2. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือการพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดย 1) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อพิจารณาว่าถ้าเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างคนจะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่ 2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย เป็นการตรวจสอบว่าถ้าเปลี่ยนผู้เก็บข้อมูลวิจัย ข้อมูลที่ได้ควรจะตรงกัน 3) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการ เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร จะได้ผลเหมือนเดิม (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ (นิศา ชูโต, 2551)

1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจ อันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การแสดงข้อมูล (Data display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกเฟ้นข้อมูลตัวอย่างหรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่างๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจ อันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative text) ทั้งนี้ในการอ้างอิงชื่อองค์กรและผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นชื่อสมมติแทนชื่อจริงทั้งหมด

3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อยๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการบรรยายสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น ด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model fit index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized factor loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square / χ^2) คือ ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่าง เมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น โดยค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลนั้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000).

2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square / χ^2/df) คือ ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker, 2010)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) คือ ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) คือ ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) คือ ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
p-value	$p > 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$
CFI	≥ 0.95
GFI	≥ 0.95
AGFI	≥ 0.95
RMSEA	< 0.05

4.1.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย และ 6) เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการวิทยาแบบผสมผสานวิธี (Mixed method research) คือ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นหลัก และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเลือกวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) เสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานวิจัย

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 2 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
F	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบเอฟ

χ^2	หมายถึง	ค่า-ไคสแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน
MS	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
MD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

RAE	หมายถึง	ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร
PR	หมายถึง	ทรัพยากรทางกายภาพ

HR	หมายถึง	ทรัพยากรบุคคล
ITR	หมายถึง	ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ
CTL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
SII	หมายถึง	ความมอทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด
CSS	หมายถึง	การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
FIC	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น
CIA	หมายถึง	ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน
CBC	หมายถึง	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า
CS	หมายถึง	สถานภาพของคู่แข่ง
SO	หมายถึง	การดำเนินงานของลูกค้า
SAC	หมายถึง	ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร
KMC	หมายถึง	ความสามารถในการจัดการความรู้
OCI	หมายถึง	การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น
SC	หมายถึง	ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์
TBS	หมายถึง	ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
OE	หมายถึง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
CWP	หมายถึง	กระบวนการทำงานสร้างสรรค์
OCS	หมายถึง	ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน
SE	หมายถึง	ความเป็นเลิศในการบริการ
SIC	หมายถึง	การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ
CR	หมายถึง	การตอบสนองต่อลูกค้า
OP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานของกิจการ
FP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานทางการเงิน
NFP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน สามารถอธิบายได้ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=271)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	103	38.0
	หญิง	168	62.0
	รวม	271	100.0
อายุ อายุเฉลี่ย 39 ปี	21 – 30 ปี	52	19.2
	31 – 40 ปี	103	38.0
	41 – 50 ปี	79	29.2
	>50 ปีขึ้นไป	37	13.6
	รวม	271	100.0
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	17.0
	ปริญญาตรี	182	67.1
	สูงกว่าปริญญาตรี	43	15.9
	รวม	271	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์เฉลี่ย 13 ปี	1 – 5 ปี	72	26.6
	6 – 10 ปี	65	24.0
	11 – 15 ปี	49	18.1
	16 – 20 ปี	26	9.6
	>20 ปีขึ้นไป	59	21.7
	รวม	271	100.0
ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	เจ้าของหรือหุ้นส่วน	55	20.3
	กรรมการผู้จัดการ	35	12.9
	รองกรรมการผู้จัดการ	9	3.3
	ผู้อำนวยการ	8	3.0
	ผู้จัดการ	76	28.0
	อื่นๆ	88	32.5
	รวม	271	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 และเพศชาย จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 103 ตามลำดับ

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 และจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตามลำดับ โดยมีอายุเฉลี่ย 39 ปี

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ปริญญาตรี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และจำนวนน้อยที่สุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเวลา 1 – 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ ช่วงเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 และจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงเวลา 16 – 20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ตามลำดับ โดยประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 13 ปี

ด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมา คือ ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 เจ้าของหรือหุ้นส่วน จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และน้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทยประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ ประเภทของธุรกิจตามที่จดทะเบียนกับกรมท่องเที่ยว ที่ตั้งของสำนักงาน จำนวนพนักงานในสำนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ จำนวนทุนในการดำเนินงาน กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ ประสบการณ์ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน กิจกรรมทางธุรกิจ ในการเป็นคู่พันธมิตร ลักษณะความสัมพันธ์ของคู่พันธมิตรในด้านความร่วมมือ และลักษณะความสัมพันธ์ของคู่พันธมิตรด้านทุนหรือผลประโยชน์ ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

(n=271)

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการประกอบธุรกิจ	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	53	19.6
	บริษัท	196	72.3
	อื่นๆ	22	8.1
	รวม	271	100.0
ประเภทของธุรกิจ	นำเที่ยวทั่วไป	128	47.2
	นำเที่ยวในประเทศ	58	21.4
	นำเที่ยวเฉพาะพื้นที่	35	12.9
	นำเที่ยวจากต่างประเทศ	41	15.2
	อื่นๆ	9	3.3
รวม	271	100.0	
ที่ตั้งสำนักงาน	กรุงเทพฯ	104	38.4
	ภาคกลาง	27	10.0
	ภาคตะวันออก	9	3.3
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20	7.4
	ภาคตะวันตก	10	3.7
	ภาคใต้	70	25.8
	ภาคเหนือ	31	11.4
	รวม	271	100.0
จำนวนพนักงานในสำนักงาน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 23 คน	1 – 25 คน	216	79.7
	26 – 50 คน	28	10.3
	51 – 75 คน	5	1.8
	76 – 100 คน	8	3.0
	>100 คนขึ้นไป	14	5.2
	รวม	271	100.0
ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ ระยะเวลาเฉลี่ย 12 ปี	1 – 5 ปี	90	33.2
	6 – 10 ปี	63	23.2
	11 – 15 ปี	41	15.2
	16 – 20 ปี	28	10.3
	>20 ปีขึ้นไป	49	18.1
	รวม	271	100.0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=271)

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนทุนในการดำเนินงาน	ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	87	32.1
	1,000,001 – 5,000,000 บาท	118	43.5
	5,000,001- 10,000,000 บาท	35	12.9
	มากกว่า 10,000,000 บาท	31	11.5
	รวม	271	100.0
กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ	นักท่องเที่ยวทั่วไป	239	88.2
	กลุ่มบริษัท ห้างร้าน โรงงาน	99	36.5
	หน่วยงานราชการ	90	33.2
	นักเรียน นักศึกษา	51	18.8
	อื่นๆ	10	3.7
ประสบการณ์ได้รับรางวัลเกี่ยวกับ การบริหารจัดการหรือดำเนินงาน	ไม่เคยได้รับ	193	71.2
	เคยได้รับ	78	28.8
	รวม	271	100.0
กิจการของท่านมีกิจกรรมทางธุรกิจ (การเป็นคู่พันธมิตร) ร่วมกับองค์กรอื่น	ไม่มี	-	-
	มี	271	100.0
	รวม	271	100.0
ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากรูปแบบความร่วมมือ)	แบบไม่เซ็นสัญญา (Non-contractual agreement)	157	57.9
	แบบเซ็นสัญญา (Contractual agreement)	77	28.4
	แบบธุรกิจร่วมทุน (Joint venture)	14	5.2
	แบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority equity agreement)	15	5.5
ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากทุนและผลประโยชน์)	รวมกันเฉพาะกิจ (Adhoc pool)	119	43.9
	การร่วมมือ (Consortium)	123	45.4
	โครงการร่วมทุน (Project-based joint venture)	20	7.4
	การร่วมลงทุนอย่างเต็มรูปแบบ (Full-blown joint venture)	9	3.3

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านรูปแบบของการประกอบธุรกิจ ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของบริษัท เป็นจำนวน 196 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมา คือ อยู่ในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 53 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 19.6 และน้อยที่สุดคือ ในรูปแบบอื่นๆ จำนวน 22 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

ด้านประเภทของธุรกิจที่จดทะเบียนกับกรมการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป จำนวน 128 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา คือ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ จำนวน 58 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 21.4 ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ จำนวน 41 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.2 ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ จำนวน 35 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.9 และธุรกิจอื่นๆ จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ด้านที่ตั้งของสำนักงาน ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ จำนวน 104 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมา คือ ภาคใต้ จำนวน 70 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 25.8 ภาคเหนือ จำนวน 31 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 11.4 ภาคกลาง จำนวน 27 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 10.0 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.4 ภาคตะวันตก จำนวน 10 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.7 และน้อยที่สุด คือ ภาคตะวันออก จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานในสำนักงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 25 คน จำนวน 216 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 26 – 50 คน จำนวน 28 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 10.3 และจำนวนน้อยที่สุด คือ อยู่ระหว่าง 51 – 75 คน จำนวน 5 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ โดยจำนวนพนักงานในสำนักงานเฉลี่ย 23 คน

ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และจำนวนน้อยที่สุด คือ อยู่ระหว่าง 16 – 20 คน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ โดยระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการเฉลี่ย 12 ปี

ด้านจำนวนทุนในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงระหว่าง 1,000,001 – 5,000,000 บาท จำนวน 118 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมา คือ อยู่ในช่วงต่ำกว่า 1,000,000 บาท จำนวน 87 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 32.1 และน้อยที่สุด คือ อยู่ในช่วงมากกว่า 10,000,000 บาท จำนวน 31 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 11.5 ตามลำดับ

ด้านกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ ส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวทั่วไปจำนวน 239 กิจการ รองลงมาคือ กลุ่มบริษัท ห้างร้าน โรงงาน กลุ่มหน่วยงานราชการ นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มอื่นๆ ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัล จำนวน 193 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 71.2 และเคยได้รับรางวัล จำนวน 78 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 28.8 ตามลำดับ

ด้านกิจกรรมทางธุรกิจในการเป็นคู่พันธมิตร กิจการทั้งหมดหรือร้อยละ 100.0 เป็นกิจการที่มีกิจกรรมทางธุรกิจหรือมีคู่พันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น

ด้านลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตรเมื่อพิจารณาจากรูปแบบความร่วมมือ ส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปแบบไม่เซ็นสัญญา (Non-contractual agreement) จำนวน 157 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมา คือ รูปแบบเซ็นสัญญา (Contractual agreement) จำนวน 77 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 28.4 รูปแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority equity agreement) จำนวน 15 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.5 และน้อยที่สุด คือ รูปแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint venture) จำนวน 14 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ

ด้านลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตรเมื่อพิจารณาจากทุนและผลประโยชน์ ส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมมือ (Consortium) จำนวน 123 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมา คือ การรวมกันเฉพาะกิจ (Adhoc pool) จำนวน 119 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 43.1 โครงการร่วมทุน (Project-based joint venture) จำนวน 20 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.4 และน้อยที่สุด คือ การร่วมลงทุนอย่างเต็มรูปแบบ (Full-blown joint venture) จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร จะศึกษาวิจัยในส่วนของ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และ ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จะศึกษาวิจัยในส่วนของ ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น และ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน จะศึกษาวิจัยในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า สถานภาพของคู่แข่ง และการดำเนินงานของคู่แข่ง โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรด้านทรัพยากรทางกายภาพ

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการมีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดหาทรัพยากรในการทำงานให้กับแผนกต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงาน	2 (0.70)	8 (3.00)	72 (26.60)	122 (45.00)	67 (24.70)	3.90	0.83	มาก
2. กิจการมีนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน ได้อย่างดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1 (0.40)	5 (1.80)	60 (22.20)	141 (52.00)	64 (23.60)	3.97	0.75	มาก
3. กิจการสนับสนุนให้มีการแบ่งปันทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานระหว่างแผนกต่างๆ	3 (1.10)	6 (2.20)	62 (22.90)	131 (48.30)	69 (25.50)	3.95	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย						3.94	0.72	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรด้านทรัพยากรทางกายภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการที่ดำเนินการมีนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน ได้อย่างดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ กิจการสนับสนุนให้มีการแบ่งปันทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานระหว่างแผนกต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดหาทรัพยากรกรในการทำงานให้กับแผนกต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร
ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีกระบวนการในการจัดสรรพนักงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ	2 (0.70)	7 (2.60)	64 (23.60)	129 (47.60)	69 (25.50)	3.94	0.81	มาก
2. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละแผนกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ	0 (0.00)	3 (1.10)	45 (16.60)	121 (46.70)	102 (37.60)	4.19	0.74	มาก
3. กิจกรรมมีนโยบายในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับแต่ละแผนก	1 (0.40)	5 (1.80)	74 (27.30)	100 (36.90)	91 (33.60)	4.01	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย						4.09	0.72	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละแผนกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา คือ กิจกรรมมีนโยบายในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับแต่ละแผนก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีกระบวนการในการจัดสรรพนักงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร
ด้านทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมนโยบายในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของแต่ละแผนกมาใช้	2 (0.70)	2 (0.70)	65 (24.00)	114 (42.10)	88 (32.50)	4.05	0.81	มาก
2. กิจกรรมมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน	2 (0.70)	5 (1.90)	71 (26.20)	112 (41.30)	81 (29.90)	3.98	0.84	มาก
3. กิจกรรมมีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่างๆ ในกิจการอย่างเป็นระบบ	2 (0.70)	12 (4.40)	69 (25.50)	111 (41.00)	77 (28.40)	3.92	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย						3.99	0.78	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ด้านทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมนโยบายในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของแต่ละแผนกมาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือ กิจกรรมมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่างๆ ในกิจการอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

ประสิทธิภาพการจัดสรร ทรัพยากร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ทรัพยากรทางกายภาพ	3.94	0.72	มาก
ทรัพยากรบุคคล	4.05	0.72	มาก
ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.99	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	0.66	มาก

จากตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือ ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และทรัพยากรทางกายภาพมีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

2. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์** ประกอบด้วย ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดนโยบายอันเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตาม	1 (0.40)	3 (1.10)	46 (17.00)	125 (46.10)	96 (35.40)	4.15	0.76	มาก
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ	2 (0.70)	4 (1.50)	43 (15.90)	125 (46.10)	97 (35.80)	4.15	0.79	มาก
3. ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อนำกิจการไปสู่ความสำเร็จ	3 (1.10)	2 (0.70)	41 (15.10)	99 (36.50)	127 (46.90)	4.28	0.80	มาก
4. ผู้บริหารของกิจการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสร้างสรรค์	2 (0.70)	2 (0.70)	46 (17.00)	115 (42.50)	106 (39.10)	4.18	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย						4.27	0.71	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อนำกิจการไปสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมา คือ ผู้บริหารของกิจการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมีเท่ากัน 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดนโยบายอันเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตาม และผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเพื่อให้เกิดแนวคิดในการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0 (0.00)	0 (0.00)	59 (21.80)	115 (42.40)	97 (35.80)	4.14	0.75	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น และค้นหาวิธีการในแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	0 (0.00)	0 (0.00)	57 (21.00)	121 (44.60)	93 (34.30)	4.13	0.73	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	0 (0.00)	1 (0.40)	71 (26.10)	124 (45.80)	75 (27.70)	4.01	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.10	0.69	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเพื่อให้เกิดแนวคิดในการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น และค้นหาวิธีการในแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกกระดับของกิจการ	2 (0.70)	8 (3.00)	60 (22.10)	116 (42.80)	85 (31.40)	4.01	0.85	มาก
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลเสมอ	0 (0.00)	5 (1.80)	63 (23.30)	102 (37.60)	101 (37.30)	4.10	0.82	มาก
3. ผู้บริหารมีเทคนิคในการบริหารงานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าในตัวเอง	3 (1.10)	4 (1.50)	59 (21.70)	120 (44.30)	85 (31.40)	4.03	0.83	มาก
4. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล	1 (0.40)	4 (1.50)	48 (17.70)	116 (42.8)	102 (37.60)	4.16	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย						4.08	0.72	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ผู้บริหารมีเทคนิคในการบริหารงานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าในตัวเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกกระดับของกิจการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด	4.27	0.71	มาก
การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.10	0.69	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น	4.08	0.72	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	0.59	มาก

จากตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

3. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน** ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า สถานภาพของคู่แข่ง และการดำเนินงานของลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของลูกค้า	2 (0.70)	2 (0.70)	48 (17.70)	120 (44.30)	99 (36.60)	4.15	0.79	มาก
2. กิจการมีการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานของกิจการ	2 (0.70)	8 (3.00)	56 (20.7)	128 (47.20)	77 (28.40)	4.00	0.82	มาก
3. กิจการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการของกิจการ	3 (1.10)	2 (0.70)	62 (22.90)	117 (43.20)	87 (32.10)	4.04	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย						4.08	0.70	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ กิจการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการของกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานของกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านสถานภาพของคู่แข่งชั้น

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการให้ความสำคัญกับการสำรวจการเพิ่มจำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรมอยู่เสมอ	2 (0.70)	7 (2.60)	82 (30.30)	107 (39.50)	73 (26.90)	3.89	0.86	มาก
2. กิจการให้ความสำคัญกับการติดตามการดำเนินงานของคู่แข่งอยู่เสมอ	1 (0.40)	11 (4.00)	85 (31.40)	104 (38.40)	70 (25.80)	3.85	0.86	มาก
3. กิจการตระหนักว่าคู่แข่งมีความสามารถทางการแข่งขันที่มากขึ้นทำให้กิจการต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	1 (0.40)	4 (1.50)	68 (25.10)	123 (45.30)	75 (27.70)	3.99	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย						3.90	0.77	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านสถานภาพของคู่แข่งชั้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการตระหนักว่าคู่แข่งมีความสามารถทางการแข่งขันที่มากขึ้นทำให้กิจการต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ กิจการให้ความสำคัญกับการสำรวจการเพิ่มจำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการให้ความสำคัญกับการติดตามการดำเนินงานของคู่แข่งอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของคู่ค้า

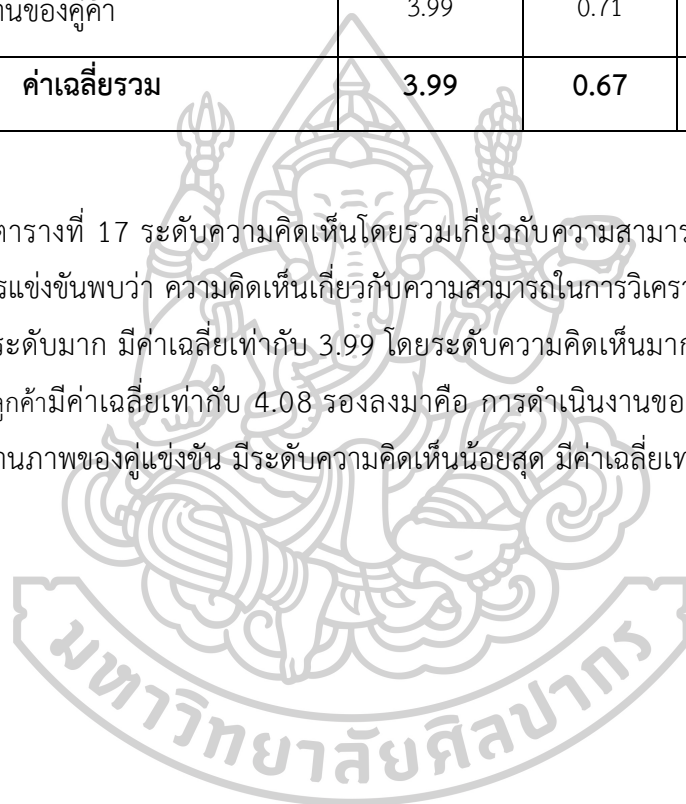
ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมรับรู้ถึงการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าประเภทต่างๆ	1 (0.40)	4 (1.50)	65 (24.00)	125 (46.10)	76 (28.00)	4.00	0.78	มาก
2. กิจกรรมมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าต่อการดำเนินงานของกิจการ	1 (0.40)	6 (2.20)	63 (23.20)	127 (46.90)	74 (27.30)	3.99	0.79	มาก
3. กิจกรรมมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของคู่ค้า	1 (0.40)	5 (1.80)	66 (24.40)	123 (45.30)	76 (28.00)	3.99	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย						3.99	0.71	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานของคู่ค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมรับรู้ถึงการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าประเภทต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ประเด็น คือ กิจกรรมมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าต่อการดำเนินงานของกิจการ และกิจกรรมมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของคู่ค้า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า	4.08	0.70	มาก
สถานภาพของคู่แข่ง	3.90	0.77	มาก
การดำเนินงานของลูกค้า	3.99	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	0.67	มาก

จากตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือ การดำเนินงานของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และสถานภาพของคู่แข่ง มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90



ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ด้านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และด้านความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความสามารถในการจัดการความรู้

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมเชื่อมั่นว่าองค์ความรู้ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกิจการให้ประสบความสำเร็จได้	1 (0.40)	2 (0.70)	51 (18.80)	129 (47.60)	88 (32.50)	4.11	0.75	มาก
2. กิจกรรมมีการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ความรู้ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงาน ร่วมกัน	1 (0.40)	4 (1.50)	77 (28.40)	119 (43.90)	70 (25.80)	3.93	0.79	มาก
3. กิจกรรมกำหนดกระบวนการถ่ายทอดและแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ	3 (1.10)	7 (2.60)	82 (30.30)	116 (42.80)	63 (23.20)	3.85	0.85	มาก
4. กิจกรรมจัดให้มีการนำประสบการณ์ในการทำงานมาถ่ายทอดเพื่อเรียนรู้และพัฒนาทั้งกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ	2 (0.70)	8 (3.00)	76 (28.00)	115 (42.50)	70 (25.80)	3.90	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย						4.05	0.73	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความสามารถในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าองค์ความรู้

ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกิจการให้ประสบความสำเร็จได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ กิจการมีการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ความรู้ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 กิจการจัดให้มีการนำประสบการณ์ในการทำงานมาถ่ายทอดเพื่อเรียนรู้และพัฒนาทั้งกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการกำหนดกระบวนการถ่ายทอดและแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5			
1. กิจการเชื่อมั่นว่าศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จ	1 (0.40)	5 (1.80)	58 (21.40)	125 (46.10)	82 (30.30)	4.04	0.79	มาก
2. กิจการมีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานร่วมกัน	2 (0.70)	6 (2.20)	77 (28.40)	125 (46.10)	61 (22.60)	3.87	0.81	มาก
3. กิจการมีแนวทางในการคัดเลือกศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อกำหนดงานหรือความร่วมมือที่เหมาะสม	2 (0.70)	12 (4.40)	63 (23.30)	120 (44.30)	74 (27.30)	3.93	0.86	มาก
4. กิจการและพันธมิตรทางธุรกิจมีการร่วมกันพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความโดดเด่น	3 (1.10)	10 (3.70)	69 (25.50)	118 (43.50)	71 (26.20)	3.90	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย						4.03	0.73	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมา คือ กิจกรรมมีแนวทางในการคัดเลือกศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อกำหนดงานหรือความร่วมมือที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 กิจกรรมและพันธมิตรทางธุรกิจมีการร่วมกันพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความโดดเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมเชื่อมั่นว่าความร่วมมือกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเกิดการได้เปรียบทางธุรกิจ	2 (0.70)	7 (2.60)	55 (20.30)	126 (46.50)	81 (29.90)	4.02	0.82	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการวางแผนดำเนินงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ	4 (1.50)	14 (5.20)	70 (25.80)	119 (43.90)	64 (23.60)	3.83	0.90	มาก
3. กิจกรรมมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ	3 (1.10)	13 (4.80)	79 (29.20)	113 (41.70)	63 (23.20)	3.81	0.88	มาก
4. กิจกรรมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันระหว่างพันธมิตรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4 (1.50)	13 (4.70)	65 (24.00)	117 (43.20)	72 (26.60)	3.89	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย						3.89	0.79	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าความร่วมมือกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเกิดการได้เปรียบทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ กิจกรรมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันระหว่างพันธมิตรเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 กิจกรรมมุ่งเน้นการวางแผนดำเนินงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมให้ความสำคัญกับความซื่อตรงต่อหน้าที่ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อแสดงถึงความจริงใจต่อกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	40 (14.80)	103 (38.00)	128 (47.20)	4.32	0.72	มาก
2. กิจกรรมให้ความสำคัญกับความไว้วางใจระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	51 (18.80)	111 (41.00)	109 (40.20)	4.21	0.74	มาก
3. กิจกรรมมีการกำหนดข้อตกลงในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ	0 (0.00)	1 (0.40)	57 (21.00)	120 (44.30)	93 (34.40)	4.13	0.75	มาก
4. กิจกรรมส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการรับรู้ผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	63 (23.20)	104 (38.40)	104 (38.40)	4.15	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						4.20	0.66	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ด้านความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมให้ความสำคัญกับความซื่อตรงต่อหน้าที่ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อแสดงถึงความจริงใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมา คือ กิจกรรมให้ความสำคัญกับความไว้วางใจระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 กิจกรรมส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการรับรู้ผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการกำหนดข้อตกลงในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความสามารถในการจัดการความรู้	4.05	0.73	มาก
การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น	4.03	0.73	มาก
ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์	3.89	0.79	มาก
ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน	4.20	0.66	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	0.63	มาก

จากตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และความร่วมมือเชิงกลยุทธ์มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จะศึกษาในเรื่องของกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ จะศึกษาในส่วนของ การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และการตอบสนองต่อลูกค้า ส่วนผลการดำเนินงานของกิจการ จะศึกษาวิจัยในเรื่องของผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ประกอบด้วย กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากที่มีคุณภาพสูงและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า	0 (0.00)	0 (0.00)	57 (21.00)	124 (45.80)	90 (33.20)	4.12	0.73	มาก
2. กิจการมีกระบวนการทำงานที่สามารถบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	0 (0.00)	49 (18.10)	138 (50.90)	84 (31.00)	4.13	0.69	มาก
3. กิจการมีกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว	0 (0.00)	0 (0.00)	62 (22.90)	123 (45.40)	86 (31.70)	4.09	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย						4.11	0.65	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีกระบวนการทำงานที่สามารถบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ กิจกรรมมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากที่มีคุณภาพสูงและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5			
1. กิจกรรมสามารถลดต้นทุนด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	2 (0.80)	78 (28.80)	115 (42.40)	76 (28.00)	3.98	0.77	มาก
2. กิจกรรมสามารถลดต้นทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	1 (0.40)	71 (26.20)	119 (43.90)	80 (29.50)	4.03	0.76	มาก
3. กิจกรรมมีความสำเร็จในการลดต้นทุนด้านการเงิน	0 (0.00)	0 (0.00)	90 (33.20)	108 (39.90)	73 (26.90)	3.94	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						3.99	0.71	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถลดต้นทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รองลงมา คือ กิจกรรมสามารถลดต้นทุนด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.98 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีความสำเร็จในการลดต้นทุนด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และการตอบสนองต่อลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในการบริการ ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการด้านต่างๆ	1 (0.40)	4 (1.50)	52 (19.20)	109 (40.20)	105 (38.70)	4.15	0.81	มาก
2. กิจการมีรูปแบบการให้บริการที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง	2 (0.70)	7 (2.60)	71 (26.20)	118 (43.50)	73 (27.00)	3.93	0.84	มาก
3. กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูง	1 (0.40)	4 (1.50)	63 (23.20)	121 (44.60)	82 (30.30)	4.03	0.79	มาก
4. กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี	1 (0.40)	5 (1.90)	63 (23.20)	114 (42.10)	88 (32.50)	4.04	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย						4.04	0.69	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการบริการ ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีรูปแบบการให้บริการที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในการบริการ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5			
1. กิจการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	0 (0.00)	1 (0.40)	37 (13.70)	122 (45.00)	111 (40.90)	4.27	0.70	มาก
2. กิจการสามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า	0 (0.00)	1 (0.40)	41 (15.10)	119 (43.90)	110 (40.60)	4.25	0.72	มาก
3. กิจการสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินความคาดหวังของลูกค้า	1 (0.40)	0 (0.00)	46 (17.00)	119 (43.90)	105 (38.70)	4.21	0.74	มาก
4. กิจการสามารถให้บริการหลังการขายได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	3 (1.10)	1 (0.40)	44 (16.20)	118 (43.50)	105 (38.80)	4.18	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย						4.23	0.65	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการบริการ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ กิจการสามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 กิจการสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการสามารถให้บริการหลังการขายได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์กรด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	0 (0.00)	90 (33.20)	123 (45.40)	58 (21.40)	3.88	0.73	มาก
2. กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	1 (0.40)	105 (38.70)	111 (41.00)	54 (19.90)	3.80	0.75	มาก
3. กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	1 (0.40)	103 (38.00)	109 (40.20)	58 (21.40)	3.83	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย						3.84	0.73	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานทางการเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานของกิจการด้าน
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปล ผล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้าน การบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	0 (0.00)	1 (0.40)	42 (15.50)	123 (45.40)	105 (38.70)	4.23	0.72	มาก
2. กิจการมีภาพลักษณ์ด้านความ น่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินงานทุกกลุ่ม	0 (0.00)	0 (0.00)	47 (17.30)	130 (48.00)	94 (37.40)	4.17	0.70	มาก
3. กิจการสามารถสร้างความพึง พอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่า กลับมาใช้บริการ และมีลูกค้าใหม่ เพิ่มมากขึ้น	0 (0.00)	0 (0.00)	39 (14.40)	131 (48.30)	101 (37.30)	4.23	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						4.21	0.63	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และกิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการและมีลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานทุกกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเที่ยวในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	4.05	0.60	มาก
ความเป็นเลิศในการบริการ	4.13	0.63	มาก
ผลการดำเนินงานของกิจการ	4.02	0.59	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.58	มาก

จากตารางที่ 29 ระดับความคิดเห็นในภาพรวมของผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความเป็นเลิศในการบริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และผลการดำเนินงานของกิจการมีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

6.1 ปัญหาการดำเนินงานที่พบ

สำหรับปัญหาการดำเนินงานที่พบบนสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประการดังนี้

1. ปัญหาในเรื่องความล่าช้าในการดำเนินงาน การตัดสินใจต่างๆ ในขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากไม่สามารถตัดสินใจเองได้เพียงลำพังต้องรอความเห็นชอบของคู่พันธมิตร
2. ปัญหาการขาดความชัดเจนในขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงาน เนื่องจากจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน หรือความไม่เข้าใจข้อมูลนั้นๆ อันเนื่องมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี

3. ปัญหาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับพันธมิตร ทำให้เกิดปัญหาารวมทั้งข้อโต้แย้งต่างๆ ระหว่างการดำเนินงาน
4. ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของศักยภาพและคุณภาพในการดำเนินงานของแต่ละ องค์กรที่มาร่วมงานกัน ทำให้บางองค์กรต้องทำงานมากกว่านำไปสู่ความขัดแย้งใน ที่สุด
5. ปัญหาการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัวกันระหว่างคู่พันธมิตร ส่งผลให้เกิดการขัดแย้ง ในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจ

6.2 ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะที่พบนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประการดังนี้

1. ควรจัดให้องค์กรภาครัฐเข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน และการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างคู่พันธมิตร
2. ควรมีการระบุข้อตกลงระหว่างคู่พันธมิตรให้ชัดเจนการดำเนินงานร่วมกัน
3. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างคู่พันธมิตรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการดำเนินงานต่อไป
4. คู่พันธมิตรต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจในการดำเนินงาน ต้องไม่ลอกเลียนหรือนำ ข้อดีของอีกฝ่ายไปใช้เพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 30 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (REA)	-0.294	0.202
ทรัพยากรทางกายภาพ (PR)	-0.652	1.511
ทรัพยากรบุคคล (HR)	-0.254	-0.658
ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (IRT)	-0.162	0.223
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL)	-0.392	-0.078
ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาวนวลลาด (SII)	-0.870	1.301
การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CSS)	-0.135	-0.869
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (FIC)	-0.484	-0.288
ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA)	-0.435	1.029
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (CBC)	-0.689	1.716
สถานภาพของคู่แข่ง (CS)	-0.288	-0.028
การดำเนินงานของลูกค้า (SO)	-0.397	0.513
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)	-0.300	0.565
ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC)	-0.424	0.308
การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI)	-0.679	1.047
ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (SC)	-0.711	0.663
ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (TBS)	-0.406	-0.741
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE)	-0.066	-0.327
กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (CWP)	-0.114	-0.656
ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (OCS)	0.011	-1.003
ความเป็นเลิศในการบริการ (SE)	-0.330	0.181
การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ (SIC)	-0.541	0.742
การตอบสนองต่อลูกค้า (CR)	-0.518	-0.281
ผลการดำเนินงานของกิจการ (OP)	-0.046	-0.256
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	0.279	-1.073
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (NFP)	-0.216	-0.616

จากตารางที่ 30 พบว่า ตัวแปรแฝงที่ศึกษามีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.870 ถึง 0.279 ซึ่งค่าส่วนใหญ่ที่ได้อยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -1.073 ถึง 1.716 ซึ่งส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

	REA	CTL	CIA	SAC	OE	SE	OP
Mean	3.99	4.17	3.99	4.03	4.14	4.17	4.14
SD	0.66	0.59	0.67	0.62	0.60	0.63	0.59
REA							
CTL	0.555**						
CIA	0.492**	0.606**					
SAC	0.458**	0.470**	0.552**				
OE	0.506**	0.550**	0.437**	0.463**			
SE	0.525**	0.560**	0.494**	0.455**	0.637**		
OP	0.456**	0.443**	0.415**	0.479**	0.579**	0.579**	

**p-value <0.01

จากตารางที่ 31 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปร 6 คู่ และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกมีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.415 - 0.637 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) รวมทั้งทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ด้วยค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.891 ซึ่งมีความมากกว่า 0.8 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้มาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's test = 818.808, df = 21, Sig = 0.000) ดังนั้นตัวแปรแฝงเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน โดยในแต่ละกลุ่มตัวแปรแฝงจะมีตัวแปรสังเกตร่วมด้วยในการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

8.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทยนั้น มีองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลของตัวแปรแฝงภายนอก 3 ด้าน คือ 1) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร (RAE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตคือ ทรัพยากรทางกายภาพ (PR) ทรัพยากรบุคคล (HR) และทรัพยากรเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ITR) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ที่ประกอบด้วยความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (SII) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CSS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (FIC) และ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) ที่ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (CBS) การเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง (CS) และการดำเนินงานของลูกค้า (SO) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

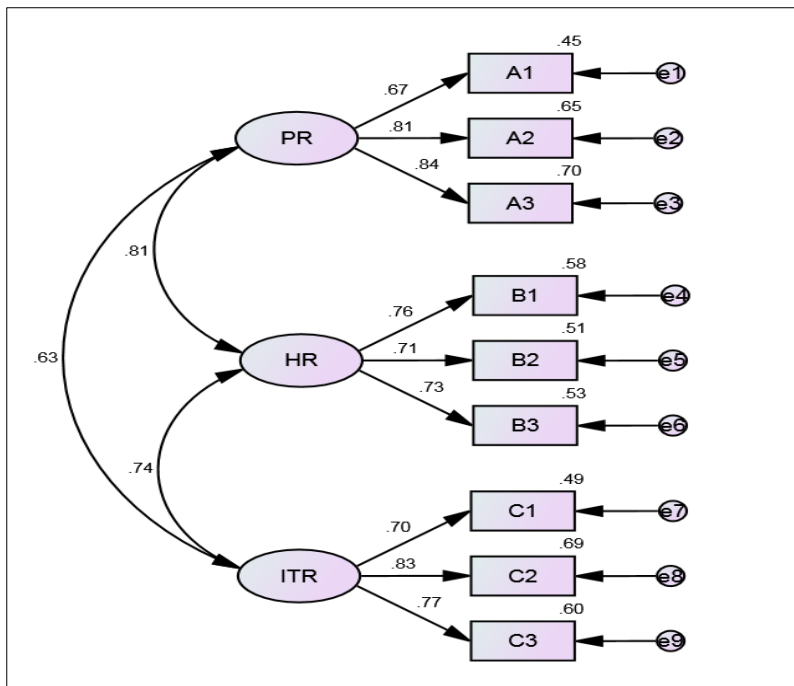
8.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (PR) ทรัพยากรบุคคล (HR) และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	34.81	-
df	-	24	-
p-value	$p > 0.05$	0.29	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.45	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 32 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 34.81 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.29 (p-value เท่ากับ 0.29) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.45 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



Chi-square = 34.81, df = 24, P-value = 0.29, RMSEA = 0.03

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพการจัตุสรทรัพยากร

ตารางที่ 33 สรุปลองค้ประกอบหลักประสิทธิภาพการจัตุสรทรัพยากร

ตัวแปรประสิทธิภาพการจัตุสรทรัพยากร	องค้ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนักองค้ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
PR	A1	0.67	0.59	0.70
	A2	0.81		
	A3	0.84		
HR	B1	0.76	0.54	0.74
	B2	0.71		
	B3	0.73		
ITR	C1	0.70	0.60	0.81
	C2	0.83		
	C3	0.77		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (PR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.84 ทรัพยากรบุคคล (HR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.76 และทรัพยากรเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ITR) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.83 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.60 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.81 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

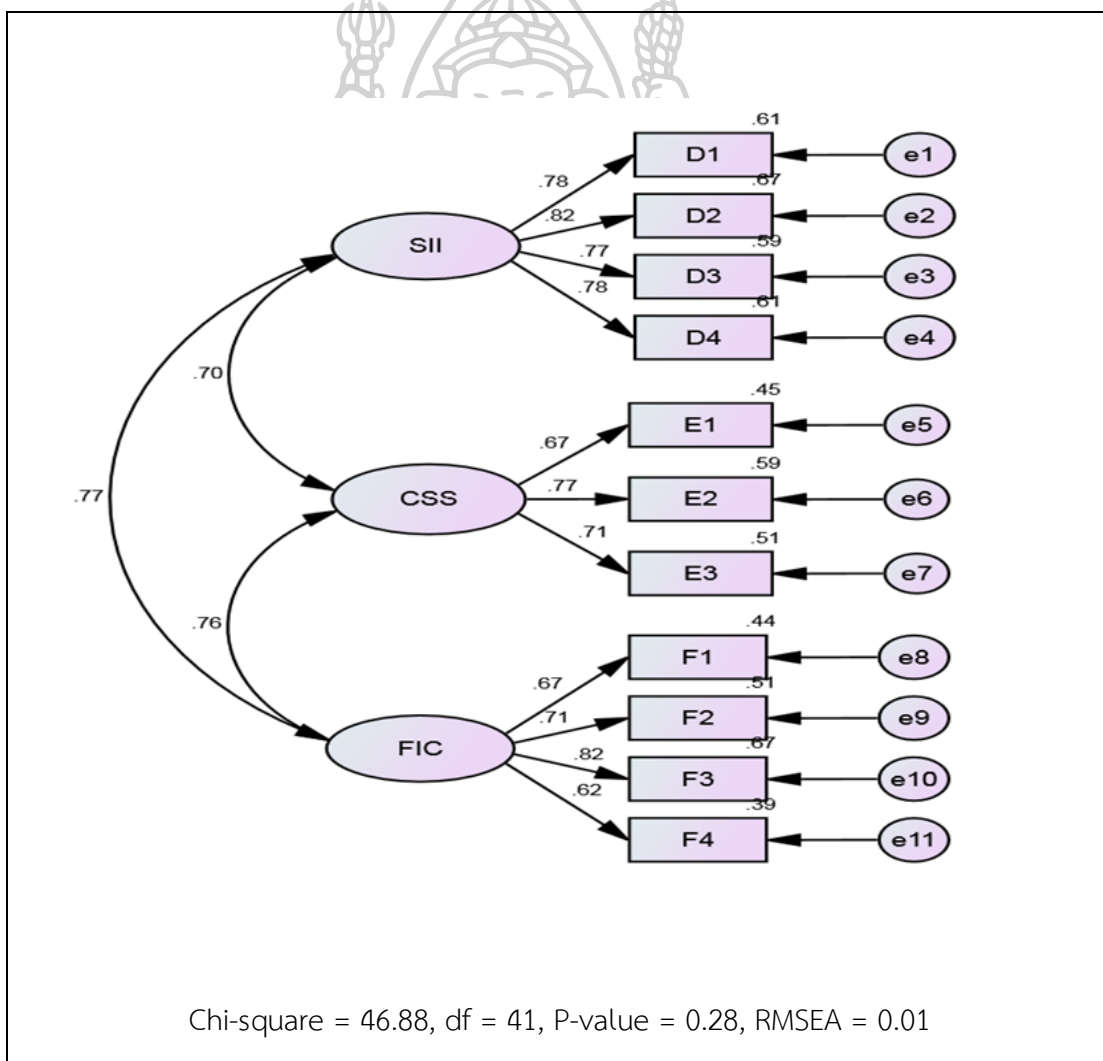
8.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ขององค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (SII) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CSS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (FIC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	46.88	-
df	-	41	-
p-value	$p > 0.05$	0.28	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.14	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เชิงสร้างสรรค์ ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 46.88 มี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.29 (p-value เท่ากับ 0.29) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.14
ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95
ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความ
คลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดล
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อ
วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดัง
ภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 35 สรุปองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
SII	D1	0.78	0.50	0.77
	D2	0.82		
	D3	0.77		
	D4	0.78		
CSS	E1	0.67	0.52	0.76
	E2	0.77		
	E3	0.71		
FIC	F1	0.67	0.62	0.70
	F2	0.71		
	F3	0.82		
	F4	0.62		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝงภายนอกด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (SII) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.77 – 0.82 การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CSS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.77 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (FIC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.82 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.62 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.77 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

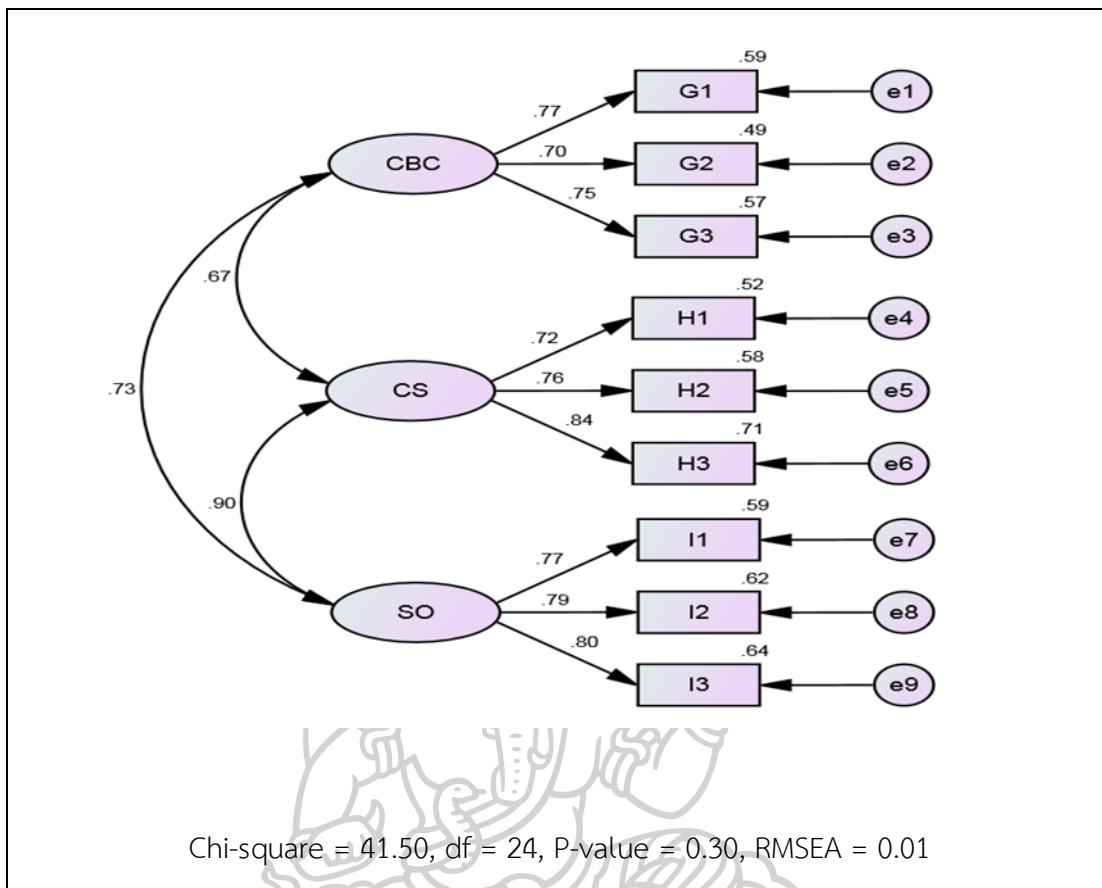
8.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารภในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความสามารถในการวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขันขององค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (CBC) สถานภาพของคู่แข่ง (CS) และการดำเนินงานของลูกค้า (SO) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	41.50	-
df	-	24	-
p-value	$p > 0.05$	0.30	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.73	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 41.50 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.30 (p-value เท่ากับ 0.30) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.73 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารภในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ตารางที่ 37 สรุปองค์ประกอบหลักความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ตัวแปรความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
CBC	G1	0.77	0.62	0.73
	G2	0.70		
	G3	0.75		
CS	H1	0.72	0.60	0.90
	H2	0.76		
	H3	0.84		
SO	I1	0.77	0.55	0.70
	I2	0.79		
	I3	0.80		

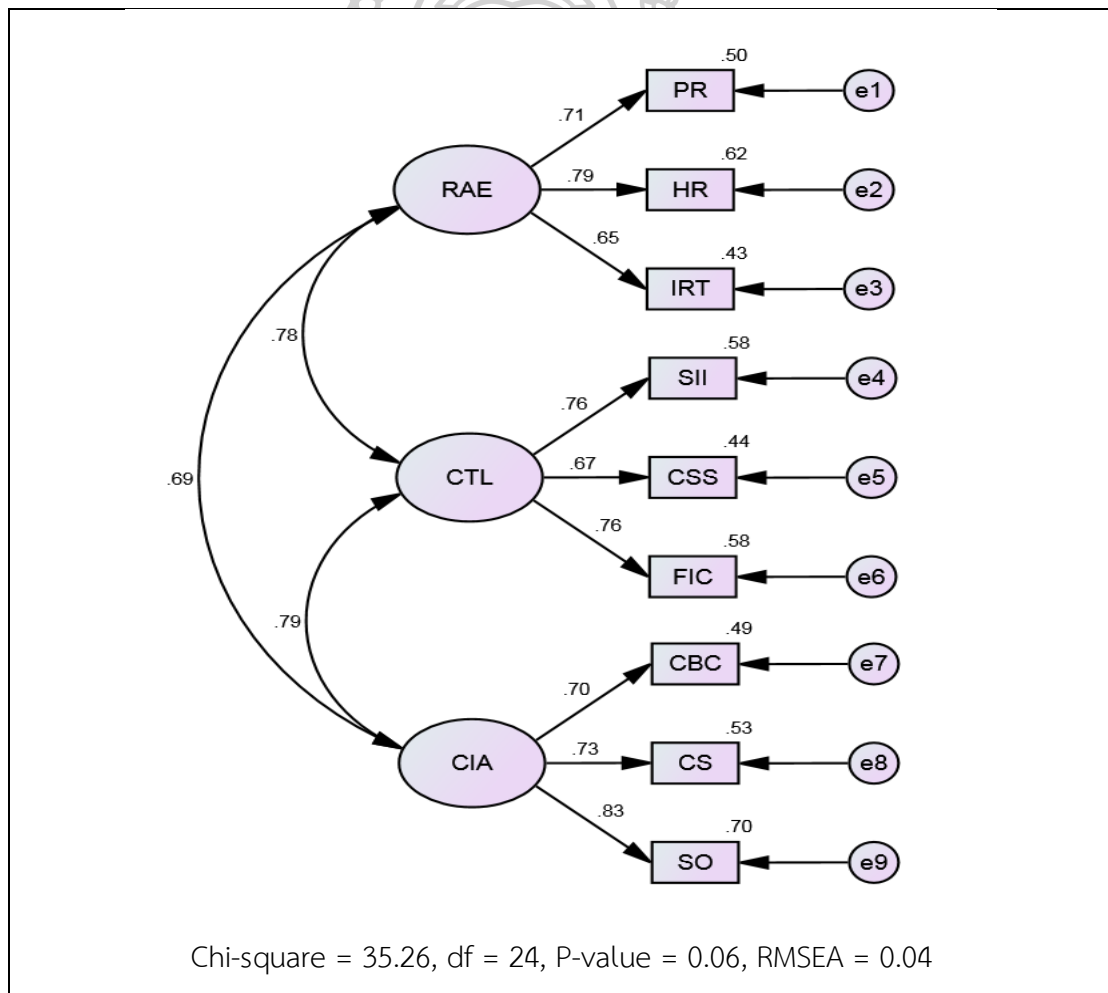
จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์กรประกอบตัวแปรแฝงภายนอกด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (CBC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.77 สถานภาพของคู่แข่ง (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.84 และการดำเนินงานของลูกค้า (SO) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.77 – 0.80 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.62 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.90 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย ทั้ง 3 ด้านแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	35.26	-
df	-	24	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.47	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 35.26 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.47 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย มีรายละเอียดดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย

ตารางที่ 39 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผล
กระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย

ตัวแปรแฝงภายนอก ที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ ส่งผลกระทบต่อ ศักยภาพกลยุทธ์ พันธมิตรของธุรกิจนำ เที่ยว ประเทศไทย	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
RAE	PR	0.71	0.52	0.72
	HR	0.79		
	ITR	0.65		
CTL	SII	0.76	0.54	0.73
	CSS	0.67		
	FIC	0.76		
CIA	CBC	0.70	0.57	0.75
	CS	0.73		
	SO	0.83		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบหลักโดยรวมของตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวประเทศไทย 3 ด้าน คือ 1) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (REA) ที่ประกอบด้วยทรัพยากรทางกายภาพ (PR) ทรัพยากรบุคคล (HR) และทรัพยากรเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ITR) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ที่ประกอบด้วยความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด (SII) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CSS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น (FIC) และ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) ที่ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (CBS) การเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง (CS) และการดำเนินงานของลูกค้า (SO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.83 โดยตัวแปรแฝงภายนอก REA มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.79 ตัวแปรแฝง CTL มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.76 และตัวแปรแฝง CIA มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัว

บ่งชี้ทั้ง 3 อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.83 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52 – 0.57 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบตัวแปรแฝงภายนอก ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.72 – 0.75 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.2 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายในที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลของตัวแปรแฝงภายใน 4 ด้าน คือ 1) ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (SC) และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (TBS) 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตคือ กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (CWP) และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (OCS) 3) ความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตคือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ (SIC) และการตอบสนองต่อลูกค้า (CR) และ 4) ผลการดำเนินงานของกิจการ (OP) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (NFP) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

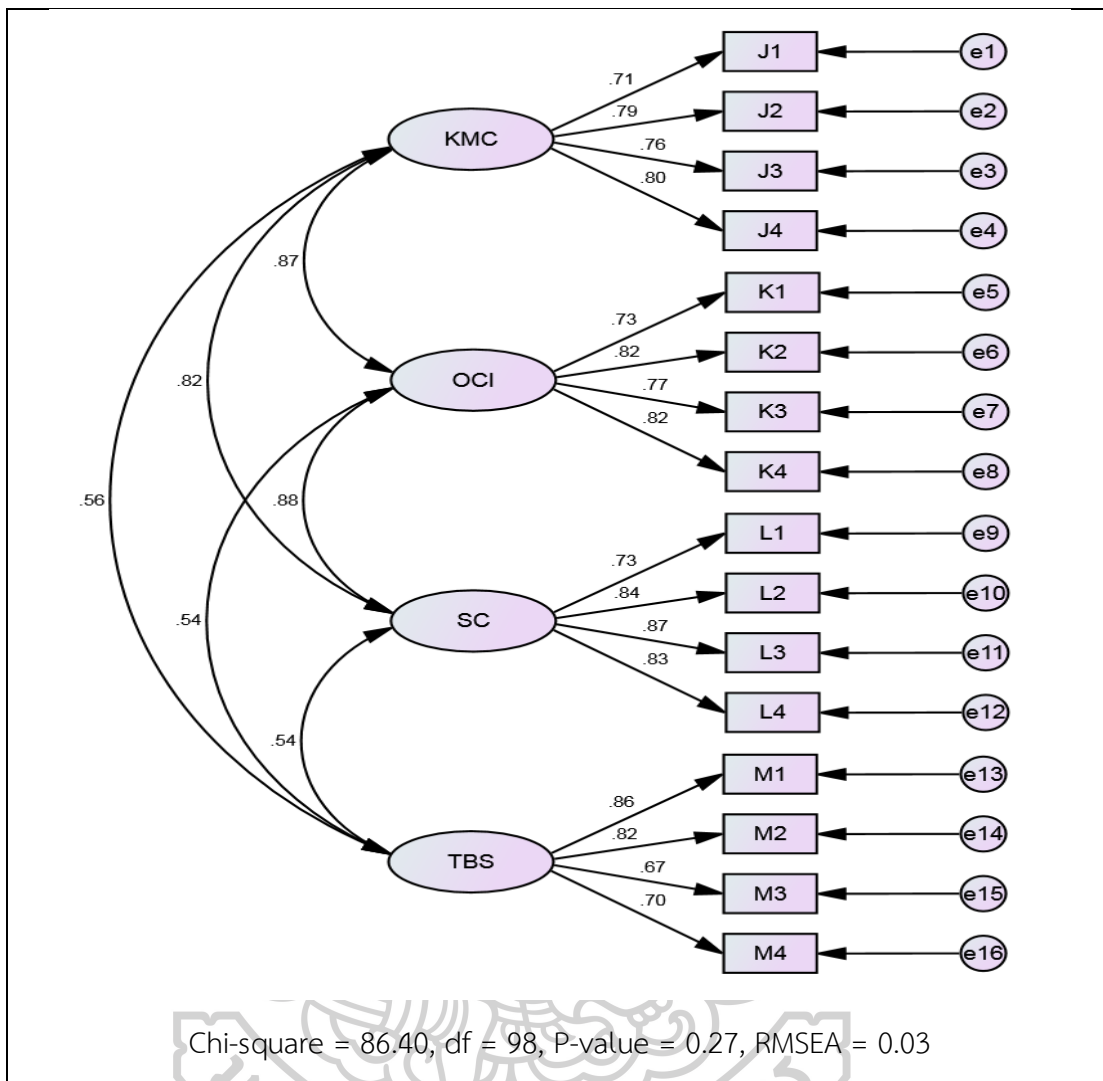
8.2.1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (SC) และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ (TBS) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	86.40	-
df	-	98	-
p-value	$p > 0.05$	0.27	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.88	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 86.40 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.27 (p-value เท่ากับ 0.27) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.88 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบหลักศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ตัวแปรศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตร	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
KMC	J1	0.71	0.56	0.76
	J2	0.79		
	J3	0.76		
	J4	0.80		
OCI	K1	0.73	0.54	0.78
	K2	0.82		
	K3	0.77		
	K4	0.82		
SC	L1	0.73	0.54	0.82
	L2	0.84		
	L3	0.87		
	L4	0.83		
TBS	M1	0.86	0.55	0.77
	M2	0.82		
	M3	0.68		
	M4	0.70		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.80 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.82 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.87 และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (TBS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.86 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.56 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณา

ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.76 – 0.82 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

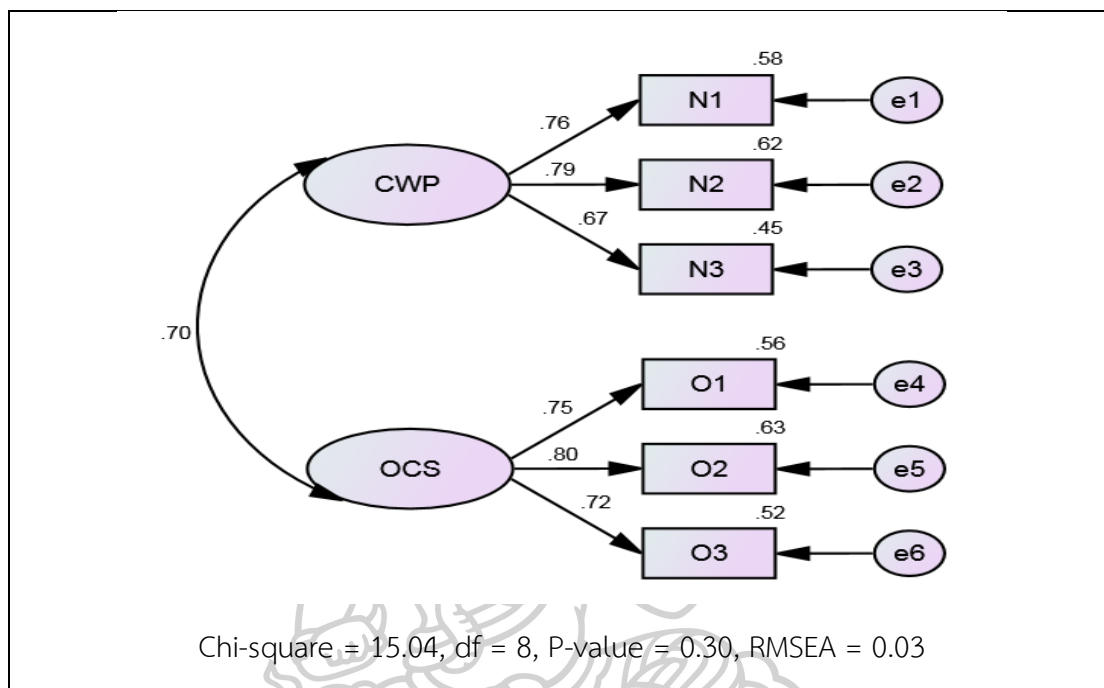
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (CWP) และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (OCS) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	15.04	-
df	-	8	-
p-value	$p > 0.05$	0.30	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.88	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 15.04 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.30 (p-value เท่ากับ 0.30) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.88 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดล

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ตารางที่ 43 สรุปลองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ตัวแปรประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
CWP	N1	0.76	0.60	0.74
	N2	0.79		
	N3	0.67		
OCS	O1	0.75	0.50	0.75
	O2	0.80		
	O3	0.72		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝงภายใน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (CWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.79 และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (OCS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.80 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.60 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.74 – 0.75 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

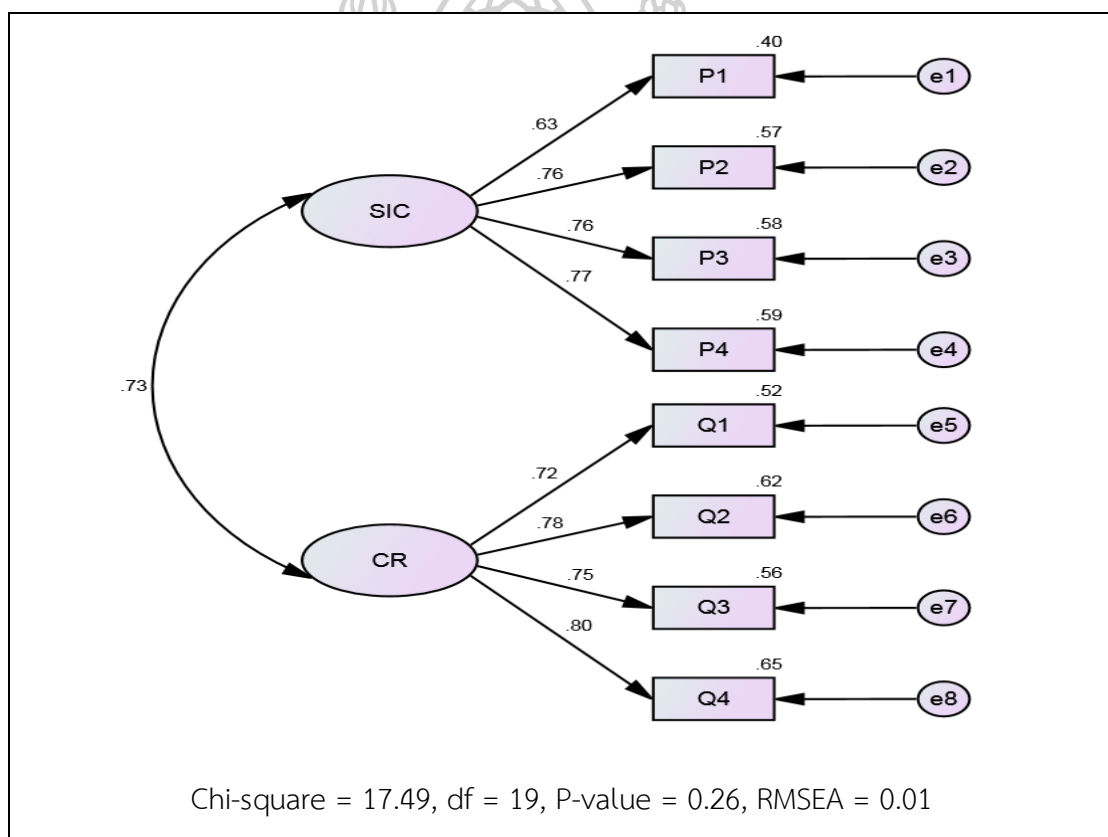
8.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นเลิศในการบริการ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริการขององค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ (SIC) และการตอบสนองต่อลูกค้า (CR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของความเป็นเลิศในการบริการ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	17.49	-
df	-	19	-
p-value	$p > 0.05$	0.26	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.92	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริการ ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 17.49 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.26 (p-value เท่ากับ 0.26) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความ เป็นเลิศในการบริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความ เป็นเลิศในการบริการ

ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในการบริการ

ตัวแปรความเป็นเลิศ ในการบริการ	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
SIC	P1	0.63	0.60	0.72
	P2	0.76		
	P3	0.76		
	P4	0.77		
CR	Q1	0.72	0.50	0.76
	Q2	0.79		
	Q3	0.75		
	Q4	0.80		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝงภายในด้านความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการ (SIC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.77 และการตอบสนองต่อลูกค้า (CR) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.80 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.60 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.76 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

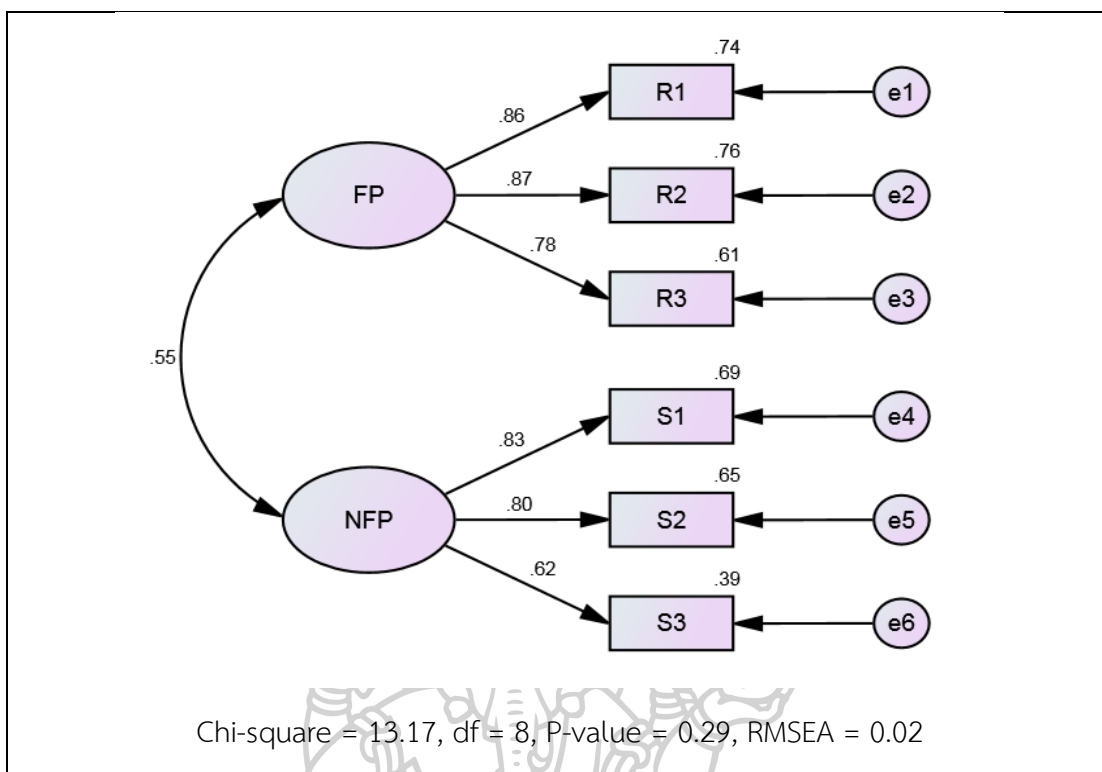
8.2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของกิจการ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบผลการดำเนินงานของกิจการขององค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (NFP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 47

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของ
กิจการ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	13.17	-
df	-	8	-
p-value	$p > 0.05$	0.29	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.65	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบผลการดำเนินงานของกิจการ ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 13.17 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.29 (p-value เท่ากับ 0.29) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.65 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของกิจการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของกิจการ

ตารางที่ 47 สรุปลองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานของกิจการ

ตัวแปร ผลการดำเนินงาน ของกิจการ	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
FP	R1	0.86	0.58	0.75
	R2	0.87		
	R3	0.78		
NFP	S1	0.83	0.55	0.72
	S2	0.81		
	S3	0.62		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า องค์ประกอบตัวแปรแฝงภายในผลการดำเนินงานของกิจการ (OP) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) มีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.78 – 0.87 และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (NFP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.83 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.58 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.75 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

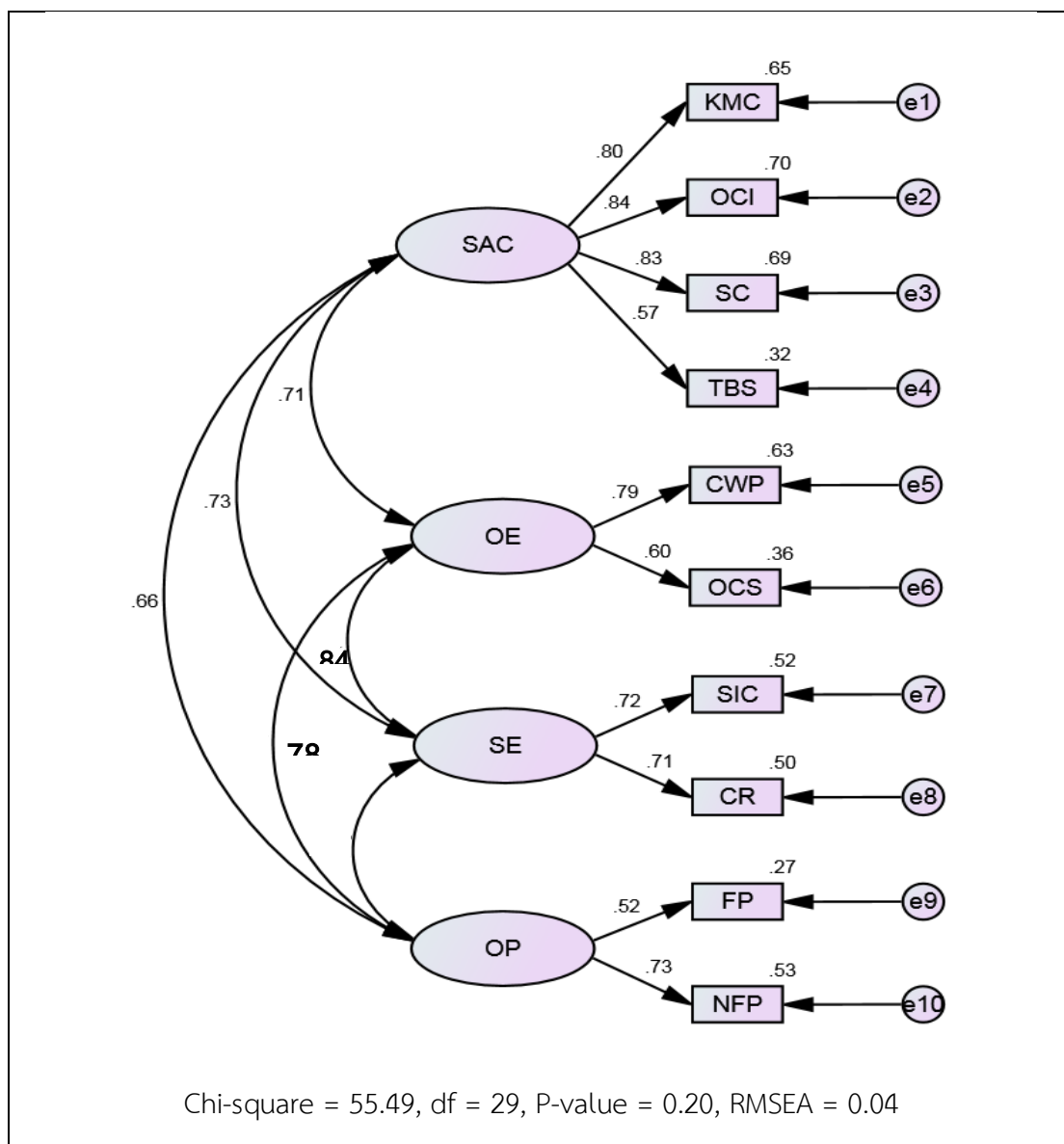
เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายในทั้ง 4 แล้ว ผู้วิจัยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	55.49	-
df	-	29	-
p-value	$p > 0.05$	0.29	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 55.49 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.20 (p-value เท่ากับ 0.20) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.91 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน

กำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน

ตารางที่ 49 สรุปองค์ประกอบหลักขององค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมของตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝงภายใน	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด (CR)
SAC	KMC	0.80	0.54	0.76
	OCI	0.84		
	SC	0.83		
	TBS	0.57		
OE	CWP	0.79	0.53	0.71
	OCS	0.60		
SE	SIC	0.72	0.51	0.72
	CR	0.71		
OP	FP	0.52	0.67	0.73
	NFP	0.73		

จากภาพและตารางข้างต้น พบว่า ตัวแปรแฝงภายในทั้ง 4 คือ 1) ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) ที่ประกอบด้วยความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (OCI) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (SC) และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (TBS) 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ที่ประกอบด้วยกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ (CWP) และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน (OCS) 3) ความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ที่ประกอบด้วยการสร้างสรรคนวัตกรรมบริการ (SIC) และการตอบสนองต่อลูกค้า (CR) และ 4) ผลการดำเนินงานของกิจการ (OP) ที่ประกอบด้วยผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.84 โดยตัวแปร SAC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 4 อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.84 ตัวแปร OE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 2 อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.79 ตัวแปร SE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 2 อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.72 และตัวแปร OP มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 2 อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.73 ซึ่งมากกว่า 0.4 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.67 จัดว่า

เหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบตัวแปรแฝงภายใน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.76 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนามกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่ 50

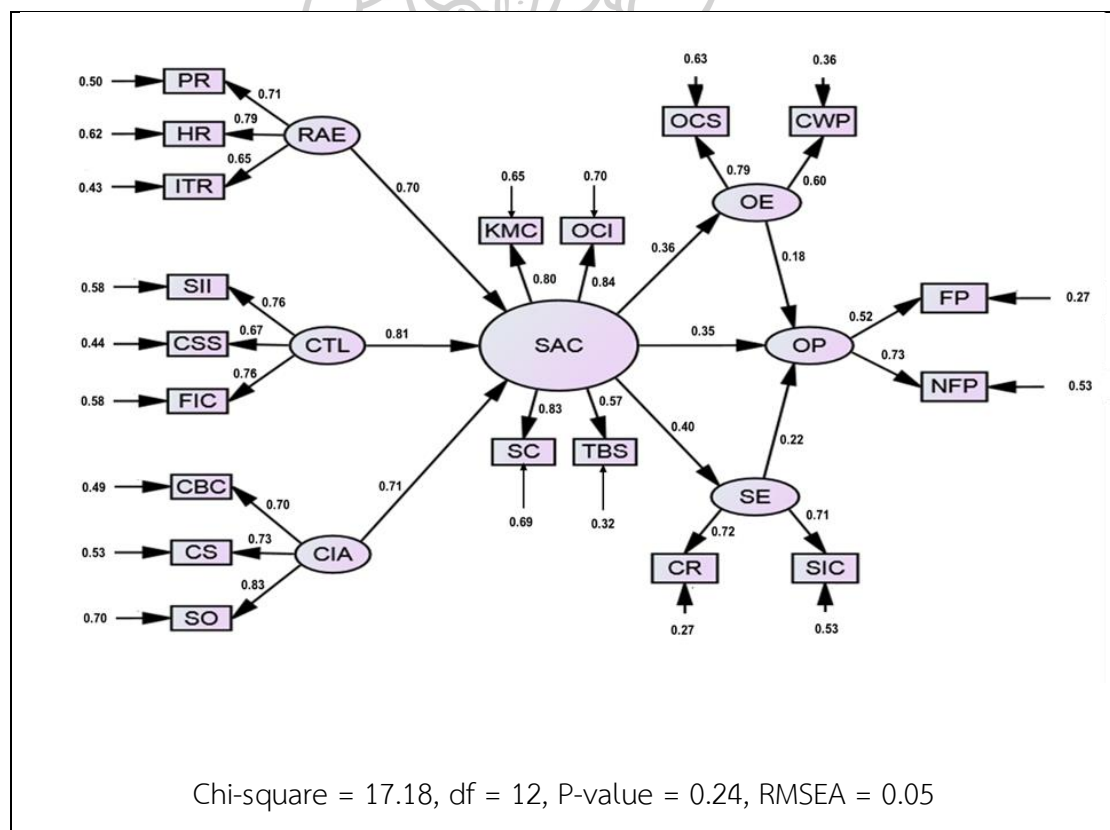
ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	17.18	-
df	-	12	-
p-value	$p > 0.05$	0.24	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.43	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสัมพันธเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 17.18 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.24 (p-value เท่ากับ 0.24) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.43 ค่าดัชนีวัดความ กลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัด ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน กำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์ พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการ วิเคราะห์มีรายละเอียดดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 51 ค่าผลกระทบของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)			ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE)			ความเป็นเลิศในการบริการ (SE)			ผลการดำเนินงานของกิจการ (OP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE)	0.70*	-	0.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL)	0.81*	-	0.81	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA)	0.71*	-	0.71	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)	-	-	-	0.36*	-	0.36	-	-	-	-	-	-
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)	-	-	-	-	-	-	0.40*	-	0.40	-	-	-
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)	-	-	-	-	0.06*	-	-	-	-	0.35*	0.06*	0.41
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC)	-	-	-	-	-	-	-	0.09*	-	0.35*	0.09*	0.44
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.18*	-	0.18
ความเป็นเลิศในการบริการ (SE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.22*	-	0.22

* $p < 0.05$; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

จากตาราง พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีค่าผลกระทบทางตรง ทางอ้อม และผลกระทบรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)

พบว่า ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.70 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3: ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)

พบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.71 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการบริการของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SE)

พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการบริการของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SE) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.40 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5: ความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)

พบว่า ความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีความเป็นเลิศในการบริการ (SE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีความเป็นเลิศในการบริการ (SE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าผลกระทบทางอ้อมเท่ากับ 0.09 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานที่ 7: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OE)

พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OE) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

สมมติฐานที่ 8: ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)

พบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.18 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

สมมติฐานที่ 9: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าผลกระทบทางอ้อมเท่ากับ 0.06 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

สมมติฐานที่ 10: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)

พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ 0.35 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ 0.35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 10

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 52 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CIA) มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SAC)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการบริการของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (SE)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5: ความเป็นเลิศในการบริการ (SE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีความเป็นเลิศในการบริการ (SE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OE)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8: ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP) โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (OE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 10: ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (SAC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (OP)	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic) บริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ (Outbound) และบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย (Inbound) อีกทั้งยังได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกรรมการและนายกสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว เพื่อศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย และนำข้อมูลที่ได้มายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเนื้อหาในการสัมภาษณ์และการสังเกตประกอบไปด้วย ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ประเภทการจดทะเบียนประกอบธุรกิจนำเที่ยว ลักษณะการจัดนำเที่ยว ฯลฯ องค์ประกอบศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยเติมเต็มและเพิ่มประเด็นให้ข้อมูลมีความชัดเจนและความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น รวมถึงยังได้สัมภาษณ์ในประเด็นข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการในการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการที่เป็นบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ได้แก่ บริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic Tour) บริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ (Outbound Tour) บริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย (Inbound Tour) สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นำเที่ยว ที่สมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งสมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ และสมาคมที่

เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ที่สมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ ที่มีรายการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัย

ทั้งนี้ยังรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งทั้งหมดเป็นเจ้าของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงในบริษัท กรรมการในสมาคม และนายกสมาคม จำนวนทั้งสิ้น 15 คน

2. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
3. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
4. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
5. ข้อเสนอแนะและแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการที่เป็นบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง หรือหุ้นส่วน หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic Tour) บริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ (Outbound Tour) และบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย (Inbound Tour) จำนวนทั้งสิ้น 15 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 บริษัท AA ทัวร์จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท AA ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2554 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ในประเทศ” สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันมีพนักงาน 4 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ และนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยจะมีการจัดนำเที่ยวประเภทคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ สัตวแพทย์ เจ้าของฟาร์มที่ทำยอดขายได้ถึงเป้าหมายที่ทางบริษัทกำหนด และบริษัทห้างร้านต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทประเภทขายยาสัตว์ เป็นต้น

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเอ - นามสมมติ ตำแหน่ง เจ้าของบริษัท คุณเอเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวประเภทอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยว

ภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่เป็นมัคคุเทศก์ พนักงานขาย ผู้จัดการ จนกระทั่งออกมาเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณเอมีประสบการณ์ทำงานในเที่ยวรวมทั้งสิ้น 30 ปี

1.2 บริษัท BB ทัวร์ จำกัด – นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท BB ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2554 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 5 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย มีการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวประเภทเดินทางแบบอิสระ (F.I.T.) จากประเทศสเปน ส่วนนักท่องเที่ยวประเภทเดินทางเป็นหมู่คณะจะมาจากหลากหลายประเทศทั้งแถบยุโรปและเอเชีย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณบี – นามสมมติ ตำแหน่ง เจ้าของบริษัท คุณบีเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยมาหลายบริษัท เช่น Siam Exclusive, East West Siam, Pacific World ในหลายตำแหน่งตั้งแต่พนักงานฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายกรู๊ปเหมา จนกระทั่งลาออกมาเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณบีมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้นรวม 25 ปี

1.3 บริษัท CC ทัวร์ จำกัด – นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท CC ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2533 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจุบันมีพนักงานประจำ 5 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยประมาณร้อยละ 90 และมีการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพียงเล็กน้อย ประมาณร้อยละ 10 เท่านั้น นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวประเภทเดินทางเป็นหมู่คณะที่มีความต้องการพิเศษ (Incentive Group) เท่านั้น ทำให้ต้องมีการออกแบบรายการนำเที่ยวและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ตลอดเวลา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณซี - นามสมมติ ตำแหน่งเจ้าของบริษัท เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก นอกจากนี้คุณซีจะเป็นเจ้าของบริษัทแล้วยังทำงานให้กับสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ที่สมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทต่างๆ ที่มีรายการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัย และเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแลการพัฒนาการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่พิเศษ รวมทั้งยังเป็นเจ้าของโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดกาญจนบุรีอีกด้วย โดยรวมแล้วคุณซีมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 30 ปี

1.4 บริษัท DD ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท DD ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2557 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 3 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือกลุ่มบริษัทที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภค โดยจะเน้นการทำรายการนำเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเป็นหมู่คณะ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณดี - นามสมมติ ตำแหน่ง เจ้าของบริษัท คุณดีเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ เริ่มตั้งแต่เป็นพนักงานขาย พนักงานฝ่ายกรู๊ปเหมา ผู้จัดการแผนก จนกระทั่งออกมาเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณดีมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 24 ปี

1.5 บริษัท EE ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท EE ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2552 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 6 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ นำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ และการจัดงาน Event นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือกลุ่มบริษัทชายา หรือบริษัทประเภทอื่นๆ ที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ โดยจะเน้นการทำรายการนำเที่ยวที่มีรูปแบบพิเศษ (Theme) และการจัดงาน Event ที่สร้างความทรงจำให้กับนักท่องเที่ยว

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณอี - นามสมมติ ตำแหน่ง เจ้าของบริษัท คุณอีเคยทำงานในบริษัทประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมาก่อน แต่คนในครอบครัวมีประสบการณ์

ในธุรกิจนำเที่ยว ประกอบกับต้องการสร้างธุรกิจของตัวเอง จึงเริ่มเข้าไปเรียนรู้งานของบริษัทนำเที่ยว ในฐานะพนักงานอิสระ (Freelance) จนมีประสบการณ์จึงออกมาตั้งบริษัทนำเที่ยวเอง โดยรวมแล้ว คุณอ้อมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 15 ปี

1.6 บริษัท FF ทัวร์ จำกัด – นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท FF ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2548 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 5 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเน้นที่ประเทศญี่ปุ่น นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือกลุ่มบริษัท ห้างร้านต่างๆ ที่มอบการเดินทางท่องเที่ยวเป็นรางวัลให้กับผู้ที่ทำยอดขายได้ตามที่บริษัทกำหนด

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเอฟ - นามสมมติ ตำแหน่ง หุ้นส่วนของบริษัท คุณเอฟเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ และประเภทนำคนต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่เป็นมัคคุเทศก์ พนักงานขาย พนักงานฝ่ายกรู๊ปเหมา ผู้จัดการ รวมทั้งยังมีประสบการณ์การทำงานในโรงแรมชั้นนำหลายแห่ง จนกระทั่งออกมาร่วมหุ้นเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณเอฟมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 28 ปี

1.7 บริษัท GG ทัวร์ จำกัด – นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท GG ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2558 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันมีพนักงาน 2 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ และประเภทคนต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยเพียงเล็กน้อย โดยเน้นที่ประเทศพม่า นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้านต่างๆ ที่นิยมจัดรายการนำเที่ยวไปไหว้พระที่พม่า และนักท่องเที่ยวประเภทเดินทางอิสระ (F.I.T.)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณจี - นามสมมติ ตำแหน่งเจ้าของบริษัท คุณจีเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่เป็นมัคคุเทศก์ พนักงานขาย

และลาออกมารับงานอิสระ จนกระทั่งออกมาเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณจีมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนี้มาทั้งหมดทั้งสิ้น 30 ปี

1.8 บริษัท HH ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท HH ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2556 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 7 คน โดยบริษัทจะจัดนำเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยวทุกรูปแบบ โดยเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศประมาณร้อยละ 50 เป็นการจัดนำเที่ยวไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลกไม่ได้เน้นประเทศใดเป็นพิเศษ ประเภทนำนักท่องเที่ยวคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศประมาณร้อยละ 30 และประเภทคนต่างชาติโดยเน้นเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีนที่ฐานะดีเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยประมาณร้อยละ 10 โดยทั้งสามประเภทจะเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ที่เหลือจะเป็นนักท่องเที่ยวประเภทเดินทางอิสระ (F.I.T.) อีกประมาณร้อยละ 10 ทั้งนี้ทางบริษัทได้เป็นผู้บุกเบิกในการทำ Application ชื่อ Serve-Tour เพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวจีนใช้จองได้โดยตรง ซึ่งเดิมกำหนดการใช้ Application นี้คือปลายปี 2561 แต่เนื่องจากการชะลอตัวของนักท่องเที่ยวชาวจีนเป็นอย่างมากทำให้ต้องเลื่อนการใช้งานออกไปอีก 1 ปี นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้านต่างๆ ที่นิยมจัดรายการนำเที่ยวให้เป็นรางวัลกับพนักงานหรือตัวแทนขายประมาณร้อยละ 60 และหน่วยงานราชการอีกประมาณร้อยละ 30

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเอช - นามสมมติ ตำแหน่งเจ้าของบริษัท คุณเอชเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่เป็นมัคคุเทศก์ พนักงานฝ่ายบัญชี จนกระทั่งออกมาเปิดบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณเอชมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนี้มาทั้งหมดทั้งสิ้น 25 ปี

1.9 บริษัท II ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท II ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2546 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 5 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศบ้าง นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือหน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน โรงงานต่างๆ ที่นิยมจัดรายการนำเที่ยวให้เป็นรางวัลกับพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณไอ - นามสมมติ ตำแหน่ง เจ้าของบริษัท คุณไอเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาก่อน ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ รวมทั้งยังเป็นวิทยากรบรรยายเรื่องของการท่องเที่ยวให้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ และเป็นกรรมการให้กับสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ที่สมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งสมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยรวมแล้วคุณไอมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 28 ปี

1.10 บริษัท JJ ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท JJ ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2549 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 2 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลัก มีประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้าน โรงงานต่างๆ ที่นิยมจัดรายการนำเที่ยวให้เป็นรางวัลกับพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเจ - นามสมมติ ตำแหน่งเจ้าของบริษัท คุณเจเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาหลายบริษัท ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งมัคคุเทศก์ พนักงานประจำสำนักงานขาย พนักงานขาย รวมทั้งยังเป็นวิทยากรบรรยายเรื่องของการท่องเที่ยวให้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยรวมแล้วคุณเจมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 27 ปี

1.11 บริษัท KK ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท KK ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2557 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 2 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศเป็นหลัก มีประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้านทั่วไป โดยบริษัทจะเน้นการทำรายการนำเที่ยวที่มีความพิเศษให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเป็นหมู่คณะ (Group Incentve)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเค - นามสมมติ ตำแหน่งเจ้าของบริษัท คุณเคเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาหลายบริษัท ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งมัคคุเทศก์ พนักงานฝ่ายสำรองบริการต่างๆ (Operation) จนกระทั่งออกมาตั้งบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณเคมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 28 ปี

1.12 บริษัท LL ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท LL ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2552 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงาน 6 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลัก มีประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้านทั่วไป หน่วยงานราชการโดยบริษัทจะเน้นการทำรายการนำเที่ยวที่มีความพิเศษให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเป็นหมู่คณะ (Group Incentve) ทั้งนี้บริษัทเคยได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Award) ครั้งที่ 11 ประจำปี 2560 ประเภทรายการนำเที่ยว

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณแอล - นามสมมติ ตำแหน่งหุ้นส่วนของบริษัท คุณแอลเคยทำงานในโรงแรมชั้นนำหลายแห่ง และเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ ในตำแหน่งพนักงานฝ่ายสำรองบริการต่างๆ (Operation) จนกระทั่งออกมาร่วมหุ้นกับเพื่อนตั้งบริษัทของตัวเอง โดยรวมแล้วคุณแอลมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 30 ปี

1.13 บริษัท MM ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท MM ทัวร์ จำกัด เมื่อปีพ.ศ.2547 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันมีพนักงาน 45 คน โดยโดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศเป็นหลัก และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยมีการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศอยู่บ้าง นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือบริษัทห้างร้านทั่วไป โดยเฉพาะบริษัทจำหน่ายสุรา และยา หน่วยงานราชการ โดยบริษัทจะเน้นการทำรายการนำเที่ยวที่มีความพิเศษให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเป็นหมู่คณะ (Group Incentve) ทั้งนี้

บริษัทเคยได้รับรางวัลมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย (Tourism Business Standard - Excellent Level) ประจำปี 2559-2561 ประเภทธุรกิจนำเที่ยว ระดับดีเยี่ยม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเอ็ม - นามสมมติ ตำแหน่งรองประธานกรรมการอาวุโสและหุ้นส่วนของบริษัท คุณเอ็มเคยทำงานให้กับองค์กรของรัฐบาล และองค์กรในต่างประเทศหลายแห่ง ก่อนที่จะมาเปิดบริษัทนำเที่ยวร่วมกับเพื่อนๆ โดยเป็นฝ่ายบริหาร วางแผนการดำเนินงานของบริษัท หลังจากนั้นจึงได้ร่วมหุ้นกับคนในครอบครัวเพื่อตั้งบริษัท โดยรวมแล้วคุณเอ็มมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 30 ปี

1.14 บริษัท NN ทัวร์ จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - บริษัท NN ทัวร์ จำกัด ก่อตั้งมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันมีพนักงาน 5 คน โดยบริษัทจะเน้นการจัดนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลัก โดยมีประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศเพียงเล็กน้อย นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลักคือ บริษัทห้างร้าน โรงงานต่างๆ ที่นิยมจัดรายการนำเที่ยวให้เป็นรางวัลกับพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณเอ็น - นามสมมติ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด คุณเอ็นเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาหลายบริษัท ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งมัคคุเทศก์ พนักงานขาย ผู้จัดการ และยังมีประสบการณ์ทำงานในโรงแรมชั้นนำอีกหลายแห่ง โดยรวมแล้วคุณเอ็นมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 28 ปี

1.15 บริษัท OO ทัวร์จำกัด - นามสมมติ

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท - ก่อตั้งตั้งแต่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 ด้วยวัตถุประสงค์หลักคือสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไทย โดยมีสมาชิก 3 ประเภทคือ 1) สมาชิกสามัญ ประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจภายในประเทศ และผู้ประกอบการสถานที่พักเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว 2) สมาชิกวิสามัญ ได้แก่ สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ และ 3) สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ บุคคลธรรมดาที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ปัจจุบันสมาคมฯ มีสมาชิกสามัญที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศจำนวน 224 ราย และผู้ประกอบการสถานที่พักเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจำนวน 119 ราย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก - คุณโอ - นามสมมติ ตำแหน่ง นายกสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นำเที่ยว ที่สมาชิกของสมาคมประกอบไปด้วยบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ คุณโอเคยทำงานในบริษัทนำเที่ยวอื่นมาหลายบริษัท ทั้งบริษัทนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ และประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งมัคคุเทศก์ พนักงานขาย ผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ และเจ้าของบริษัท คุณโอได้เข้ามาช่วยงานในสมาคมฯ ในตำแหน่งปฏิคม อุปนายกสมาคม และนายกสมาคมตามลำดับ โดยรวมแล้วคุณโอมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจนำเที่ยวรวมทั้งสิ้น 30 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดเป็นเจ้าของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงในบริษัท กรรมการและนายกสมาคม จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นของข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ สามารถนำข้อมูลมาสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้



ตารางที่ 53 สรุปประเภทการจดทะเบียนและกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทนำเที่ยวที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับ	ชื่อบริษัท (นามสมมติ)	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (นามสมมติ)	การจดทะเบียนธุรกิจ	ลูกค้าหลัก
1.	บริษัท AA ทัวร์ จำกัด	คุณเอ	ในประเทศ	Domestic
2.	บริษัท BB ทัวร์จำกัด	คุณบี	ทั่วไป	Inbound
3.	บริษัท CC ทัวร์จำกัด)	คุณซี	ทั่วไป	Inbound
4.	บริษัท DD ทัวร์จำกัด	คุณดี	ทั่วไป	Domestic
5.	บริษัท EE ทัวร์จำกัด	คุณอี	ทั่วไป	Domestic, Outbound
6.	บริษัท FF ทัวร์จำกัด	คุณเอฟ	ทั่วไป	Outbound
7.	บริษัท GG ทัวร์จำกัด	คุณจี	ทั่วไป	Outbound, Inbound
8.	บริษัท HH ทัวร์จำกัด	คุณเอช	ทั่วไป	Outbound
9.	บริษัท II ทัวร์จำกัด	คุณไอ	ทั่วไป	Domestic, Outbound
10.	บริษัท JJ ทัวร์จำกัด	คุณเจ	ทั่วไป	Domestic
11.	บริษัท KK ทัวร์จำกัด	คุณเค	ทั่วไป	Outbound
12.	บริษัท LL ทัวร์จำกัด	คุณแอล	ทั่วไป	Domestic, Outbound
13.	บริษัท MM ทัวร์จำกัด	คุณเอ็ม	ทั่วไป	Domestic, Outbound
14.	บริษัท NN ทัวร์จำกัด	คุณเอ็น	ทั่วไป	Domestic, Outbound
15.	บริษัท OO ทัวร์จำกัด	คุณโอ	สมาคม	ดูแลสมาชิกทั้ง Domestic, Inbound, Outbound

จากตารางที่ 53 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 คนจาก 15 สถานประกอบการแบ่งออกเป็น 14 บริษัทที่จดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวประเภททั่วไป และ 1 บริษัทที่จดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวประเภทในประเทศ โดยกลุ่มลูกค้าหลักของผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถจำแนกได้เป็น 1)

นักท่องเที่ยวประเภทคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือ Domestic จำนวน 8 บริษัท 2) นักท่องเที่ยวประเภทคนต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย หรือ Inbound จำนวน 3 บริษัท และ 3) นักท่องเที่ยวประเภทคนไทยที่เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ หรือ Outbound จำนวน 9 บริษัท ทั้งนี้แต่ละบริษัทมีกลุ่มลูกค้าได้มากกว่า 1 ประเภท

2. ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic Tour) ธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ (Outbound Tour) และธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนต่างชาติเข้ามาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (Inbound Tour) ล้วนแล้วแต่มีการนำกลยุทธ์พันธมิตรเข้ามาเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจมาอย่างสม่ำเสมอ เพียงแต่การนำกลยุทธ์นี้มาใช้จะอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันอยู่บ้างทั้งนี้ขึ้นกับ ประเภทของการดำเนินธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจ และสถานการณ์ในช่วงนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง สถานการณ์ทางสังคมในแต่ละประเทศ สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และอื่นๆ โดยรูปแบบของการเป็นพันธมิตรที่เคยเกิดขึ้นมีตั้งแต่ การผนึกกำลังกันเป็นกลุ่มธุรกิจกลุ่มย่อยๆ เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองราคากับคู่ค้าต่างๆ การร่วมค้าโดยการช่วยกันผลิตรายการนำเที่ยวแล้วช่วยกันขายเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการตลาดและความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า การแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่ แต่ละบริษัทมีเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน เป็นต้น โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันไว้ดังนี้

“เรื่องการเป็นพันธมิตรนั้นก็ทำมาตลอดในช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี ถ้าแยกตัวเราก็คงอยู่ไม่รอดก็ต้องร่วมมือกัน ช่วยกันทำ ช่วยกันขายให้ผ่านช่วงวิกฤติไปได้ แล้วค่อยมาว่ากันใหม่” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“ก็ช่วยเหลือกันมาตลอดทั้งบริษัทของเรา บริษัทของเพื่อนๆ บริษัทของลูกค้า บริษัทของคู่ค้า โดยเฉพาะเรื่องหีบยืมกำลังคนไปช่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่มีวันหยุดยาว ไม่มีบริษัทไหนหรอกที่มีกำลังคน มีไคต์เยอะขนาดนั้นก็ต้องขอความช่วยเหลือกัน เราช่วยเขา เขาช่วยเรา แลกเปลี่ยนกันไป” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“เราเป็นบริษัทเล็กมีพนักงานน้อย เวลาที่ต้องไปนำเสนองานหากไม่มีคนอื่นช่วยก็เท่ากับว่าต้องเสียพนักงานที่ทำงานในออฟฟิศออกไป ถ้ามีคนอื่นมาช่วยก็ประหยัดตรงนี้ไปได้มาก จ้างพนักงานคนหนึ่งไม่ใช่บ่อย ไม่ใช่แค่เงินเดือน แต่มีค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีกมากเราต้องคิดระยะยาวด้วย การมีพันธมิตรจึงช่วยเราได้มาก” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องขอยืมอุปกรณ์ราคาแพงนี่ก็ทำกันเป็นประจำ พวกเครื่องเสียง อุปกรณ์เกมที่ใช้ในงานอีเวนต์ต่างๆ เพราะไม่มีใครอยากลงทุนซื้ออุปกรณ์แพงๆ มาเก็บไว้แล้วใช้ปีละไม่กี่ครั้งหรือบริษัทนำเที่ยวไม่ควรจะมี Fixed Cost เยอะนัก ควรแชร์ Cost ที่มีออกไปบ้าง บางอย่างก็มีเงินซื้อมาเก็บไว้ได้แต่ถ้าไม่มีที่จะเก็บก็เป็นปัญหาอีก เพราะฉะนั้นขอยืมบ้าง เช่าบ้างในราคาพิเศษกับพวกที่เป็นพันธมิตรกันประหยัดกว่าเยอะ” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าบริษัททัวร์ควรทำพันธมิตรกับทั้งบริษัททัวร์ด้วยกันและกับคู่ค้าต่างๆ เพราะจะช่วยกันได้มากในเรื่องของการทำงาน ไม่ไหลดบริษัทตัวเองมากเกินไป ข้อดีคือเราไม่ต้องทำงานหนัก กระจายงานออกไปได้ แล้วยังช่วยเรื่องของการลดต้นทุนได้มาก” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

ทั้งนี้การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้นั้นมีทั้งลักษณะของการทำสัญญาระหว่างคู่พันธมิตร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับคู่พันธมิตรที่เป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ด้วยกัน หรือระหว่างบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่และคู่พันธมิตรที่เป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็ก เช่น บริษัทนำเที่ยวประเภทที่เป็นผู้ผลิตรายการนำเที่ยว (Wholesales) ด้วยกันเอง หรือบริษัทนำเที่ยวประเภทที่เป็นผู้ผลิตรายการนำเที่ยวกับบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กหรือบริษัทนำเที่ยวประเภทตัวแทนการเดินทาง (Travel Agent) นอกจากนี้ยังมีลักษณะของการเป็นพันธมิตรแบบไม่ทำสัญญาแต่สร้างเงื่อนไขและตกลงกันด้วยวาจาระหว่างผู้บริหารของบริษัทเท่านั้น ซึ่งการเป็นพันธมิตรในลักษณะนี้เป็นที่นิยมเป็นอย่างมากในบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กเพราะไม่ต้องมีเงื่อนไขในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรมากนัก และไม่ต้องวุ่นวายกับการเตรียมและการทำสัญญา อีกทั้งยังสามารถจับคู่เป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่นๆ ได้โดยไม่ต้องเกรงว่าจะมีปัญหา กับคู่พันธมิตรที่ร่วมงานกันอยู่

“ถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ พวก Wholesales ต่างๆ เขาก็จะขอทำสัญญานะ เพื่อที่จะได้มั่นใจว่าบริษัททัวร์ที่ทำงานด้วยมีตัวตนจริง เพราะต้องเป็นคนติดต่อลูกค้าให้เขา ต้องซื่อสัตย์กับทั้งลูกค้า กับทั้ง Wholesales อีกทั้งการทำงานกับ Wholesales ยังมีเงื่อนไขต่างๆ ค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะ เป็นเงื่อนไขการทำงาน เงื่อนไขของการส่งเงินเข้า Wholesales เงื่อนไขของการรับเงินค่าคอมมิชชั่น ถ้าทำสัญญาก็จะเข้าใจกระบวนการทำงาน สบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“มีพันธมิตรที่ช่วยเหลือกันมาตลอด แต่ไม่เคยคิดทำสัญญาระหว่างกัน เราเป็นบริษัทเล็กไม่อยากจะยุ่งยากในเรื่องของสัญญาที่ผูกมัดเกินไป แล้วถ้าทำสัญญาก็กังวลอีกว่าถ้าอีกหน่อยเราไปทำพันธมิตรกับบริษัทอื่นด้วย จะเป็นการผิดสัญญาแล้วผิดใจกันหรือเปล่า ไม่อยากให้มีปัญหาวุ่นวายก็เลยไม่ทำสัญญาแต่ใช้สัญญาใจกันมาตลอด” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“ไม่เคยทำสัญญานะแต่ใช้วิธีช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาตลอด อย่างล่าสุดก็ได้ร่วมงานกับบริษัทหนึ่งที่ชำนาญเรื่องของ Gastronomic trail มาก เขาเชิญเราให้ไป Inspect รายการนำเที่ยวของเขา เราก็ได้ประโยชน์ตรงที่ไม่ต้องเสียเวลาคิดรายการนำเที่ยวเชิงอาหารซึ่งเราไม่ถนัดเลย แต่เรามีความชำนาญด้านการขาย เรามีกลุ่มลูกค้า เราช่วยเขาขายรายการนำเที่ยวได้ ได้ประโยชน์ทั้งคู่โดยไม่ต้องมีการผูกมัด ไม่ต้องกังวลว่าไปดูรายการเขาแล้วเราต้องทำอะไรบ้าง ถ้าทำไม่ได้แล้วจะมีผลอะไรมั๊ย... ขอบแบบนี้มากกว่าเลยไม่ชอบทำสัญญากับใคร” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ดี ยังมีบริษัทนำเที่ยวบางส่วนที่เคยมีประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมาแล้วทั้งในเรื่องของการผลิตรายการนำเที่ยวร่วมกัน และการช่วยกันประชาสัมพันธ์รายการนำเที่ยว รวมทั้งการช่วยกันทำงานในการนำเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยว แต่บริษัทเหล่านี้มีแนวคิดที่แตกต่างออกไปว่าไม่เห็นด้วยกับการเป็นพันธมิตร โดยให้เหตุผลที่สำคัญไว้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) เรื่องของมาตรฐานการทำงานที่ไม่เท่ากันทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันหรือทำงานทดแทนกันได้ 2) เรื่องของการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะเกรงว่าอีกฝ่ายจะเรียนรู้วิธีการทำงานและกลายมาเป็นคู่แข่งที่สำคัญในอนาคต 3) ไม่สามารถหาวิธีการในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรที่เหมาะสมต่อทุกฝ่ายได้

“ไม่เห็นด้วยกับการเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวด้วยกันเพราะว่า Product ของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน ไม่สามารถนำมาขายร่วมกันได้ ทั้งนี้ Product หลักของบริษัทคือรายการนำเที่ยวที่ขายเป็นแบบ Private ทั้งหมดและมีประเด็นสำคัญรวมทั้งรายละเอียดปลีกย่อยซึ่งแตกต่าง

กันในแต่ละรายการ ก็เลยไม่อยากเป็นพันธมิตรกับบริษัททัวร์ไหนเพราะเกรงว่าบริษัททัวร์อื่นๆ จะไม่สามารถจัดรายการนำเที่ยวได้ตามมาตรฐานของเรา”(คุณชี นามสมมติ, 2561)

“สมัยที่ทำงานอยู่บริษัททัวร์ใหญ่ ก็ทำพันธมิตรกันนะ ทำกับทั้งบริษัททัวร์ขนาดใหญ่ด้วยกันเอง กับทั้งโรงแรมที่เราใช้เป็นประจำ ทำพันธมิตรกันในรูปแบบความร่วมมือ ช่วยกันขายรายการนำเที่ยวให้กันและกัน แต่ก็ทำได้ไม่นานก็ต้องเลิกเพราะกลายเป็นว่าต่างฝ่ายต่างมองว่าอีกฝ่ายเป็นคู่แข่งเลยไม่ช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง บอกตามตรงว่าความจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกันหาได้ยากจากบริษัททัวร์ เพราะทุกคนพร้อมที่จะเป็นคู่แข่งกันตลอดเวลา” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ก็เข้าใจว่าการเป็นพันธมิตรนั้นเป็นเรื่องที่ดี ถ้าทำได้จริงๆ จะดีกับทุกฝ่ายเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ และช่วยกันปิดจุดอ่อนของแต่ละคน แต่ยอมรับเลยว่าคิดไม่ออกว่าจะใช้วิธีการในการเป็นพันธมิตรในรูปแบบไหนดีถึงจะทำให้คู่แข่งแต่ละคู่ไปรอด ต้องยอมรับว่าบริษัททัวร์ไม่เหมือนสายการบินนะ สายการบินจะมีเส้นทางเดียวกัน มาตรฐานเดียวกัน ผาปกูกค้ากันได้ง่าย แต่บริษัทนำเที่ยวทำแบบนี้ยากมากเพราะแต่ละบริษัทก็มีมาตรฐานที่ไม่เหมือนกัน ลูกค้าให้ความเชื่อมั่นกับแต่ละบริษัทแตกต่างกัน แล้วอีกอย่างก็คือบริษัทนำเที่ยวก็มีเยอะมากมีความหลากหลายมาก หากทำพันธมิตรกันอาจจะกลายเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตรได้” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับบริษัทที่ขาดความสามารถในการจัดท่า หรือเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งมักเป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็ก และรูปแบบของพันธมิตรที่เหมาะสมกับบริษัทนำเที่ยวลักษณะนี้ต้องคำนึงถึงจุดแข็งจากความคล่องตัวของขนาดธุรกิจที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้าได้ตรงจุดและทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งยังสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจนำเที่ยวขนาดใหญ่เข้าไปไม่ถึง และสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของตัวเองได้เป็นอย่างดี ซึ่งทั้งหมดนี้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กเพียงบริษัทเดียวไม่สามารถทำได้จะต้องอาศัยพันธมิตรในลักษณะต่างๆ ค่อนข้างมาก การเป็นพันธมิตรกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงองค์กรเดียวจึงไม่อาจเติมเต็มความต้องการเหล่านี้ได้ ทั้งนี้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กมักจะมีพันธมิตรที่หลากหลายรูปแบบถึงแม้จะเป็นสินค้าประเภทเดียวกันก็ยังสามารถเป็นพันธมิตรกับหลายบริษัท ดังนั้นการทำพันธมิตรแบบเป็นสัญญาจึงไม่ค่อยเหมาะสมเท่าไรนักเพราะจะ

เป็นการยุ่งยากเมื่อจะต้องดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรอื่นๆ แต่การเป็นพันธมิตรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะเหมาะสมกว่าเพราะทำให้สามารถเปลี่ยนคู่พันธมิตรไปได้เรื่อยๆ ไม่มีความซับซ้อนในการทำงานมากนักสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“จากประสบการณ์ของตัวเองที่ผ่านมาทำให้เชื่อมั่นว่าบริษัททัวร์ควรเป็นพันธมิตรกันและควรเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ไม่ต้องทำสัญญา สามารถเปลี่ยนคู่พันธมิตรได้ง่าย เพราะถ้าเป็นทางการมีการทำสัญญาผูกมัดกันจะลำบากมาก ถ้ามองว่าทำไมลำบากก็เพราะว่าทัวร์มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย คุณคุณภาพยาก ลูกค้าน้องก็มีความอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ต่างๆ สูง บริษัทต้องการ supplier ที่แตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย ถ้าหากทำสัญญาแบบเป็นทางการก็จะต้องมีการจำกัดในเรื่องนั้นเรื่องนี้มากมายซึ่งคงไม่มีใครอยากทำตั้งนั้นเลยคิดว่าแบบไม่เป็นทางการน่าจะดีกว่า เพราะแต่ละบริษัทต่างก็รู้จักกันดีอยู่แล้วว่าใครนัดเรื่องอะไรจะช่วยเหลืออะไรกันได้ง่าย” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ถ้าจะทำสัญญากันแบบที่สายการบินทำคงเป็นไปได้หรือก ที่สายการบินทำได้เพราะเขามีเส้นทางการเดินทางที่แน่นอน ระดับในการบริการต่างๆ ก็มีความคล้ายคลึงกัน มาตรฐานการบริการเท่าเทียมกัน มีความเสถียรสูงมากไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงการบริการใดๆ ซึ่งตรงนี้แตกต่างจากบริษัทนำเที่ยวมากเพราะบริษัทนำเที่ยวจะเปลี่ยน Product บ่อยมากตามเหตุการณ์ต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นบริษัทเองก็ต้องเปลี่ยนคู่พันธมิตรไปเรื่อยๆ ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนคู่พันธมิตรก็เป็นแค่รูปแบบหนึ่งในการทำธุรกิจเท่านั้นจึงไม่ควรยึดติดกับการเป็นพันธมิตรกับใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรรู้ว่าทำงานกับใครแล้วจะช่วยส่งเสริมอะไรให้บริษัทบ้าง การทำสัญญาเป็นพันธมิตรจึงอาจทำให้บริษัทเกิดความอึดอัดถ้าจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ อีก สรุปแล้วเห็นว่าการเป็นพันธมิตรควรเป็นการสร้างและกำหนดตกลงร่วมกันอย่างสบายใจมากกว่าที่จะผูกมัดกันด้วยสัญญา” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดสิ่งใหม่ขึ้นตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้นการออกแบบรูปแบบรายการนำเที่ยวหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องต้องมีการลงทุนที่ค่อนข้างสูง แต่บริษัทนำเที่ยวรุ่นใหม่ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งขาดงบประมาณในการลงทุนในเรื่องแบบนี้ แต่บริษัทเหล่านี้มี

ข้อดีตรงที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงและสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำประชาสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี เพียงแต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานนำเที่ยว ขาดประสบการณ์ในการทำงานบริการ จึงทำให้เกิดรูปแบบใหม่ของการเป็นพันธมิตรที่ลงตัวระหว่างบริษัทขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณ มีเงินลงทุน มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีพนักงานจำนวนมาก กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีงบประมาณน้อยขาดประสบการณ์ยังไม่มี ความชำนาญและมีจำนวนพนักงานไม่มากพอ โดยรูปแบบพันธมิตรรูปแบบใหม่จะเป็นไปในลักษณะของการพึ่งพาอาศัยจุดแข็งของกันและกัน โดยบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กจะมีจุดแข็งตรงการทำประชาสัมพันธ์และการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ง่ายผ่านเทคโนโลยีที่ตัวเองเชี่ยวชาญ กับบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณในการลงทุนซื้อสินค้าและบริการต่างๆเอาไว้ล่วงหน้าและมีประสบการณ์ในการจัดนำเที่ยวมานาน บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กจะเลือกซื้อรายการนำเที่ยว สินค้าและบริการต่างๆ จากบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ โดยจะเป็นผู้ติดต่อลูกค้า จัดเก็บค่าบริการ และเอกสารเพื่อจัดส่งให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ในการจัดรายการนำเที่ยวและบริการต่างๆ ให้กับลูกค้าต่อไป บริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่เองก็เหมือนกับได้คนมาช่วยงานในการหาลูกค้า ถ้าเปรียบแล้วบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่จะมีหน้าที่เป็นเหมือนโรงงานผลิตสินค้า ในขณะที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กที่มาร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่จะทำหน้าที่เสมือนเป็นฝ่ายขาย โดยมีการตกลงผลประโยชน์กันอย่างลงตัว มีการทำเงื่อนไขข้อกำหนดและสัญญาต่างๆ อย่างชัดเจน โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“สำหรับรูปแบบของการเป็นพันธมิตรนั้นต้องบอกเลยว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก จากในปัจจุบันบริษัททัวร์ยังคงสามารถจับมือกันรวมตัวกันเป็นพันธมิตรในแต่ละเส้นทางได้ แต่ตอนนี้มีบริษัททัวร์รายใหญ่ที่มีบริษัทในเครือเกือบ 30 บริษัทต้องเรียกว่าเขาครองตลาดเป็นอย่างมาก เขาเป็นเหมือนแม่โคโรและบริษัททัวร์อื่นๆ ก็เป็นเหมือนแค่มือค้าปลีกที่กินค่าคอมของเขาเท่านั้น จึงเชื่อว่าการจับมือกันระหว่างบริษัทต่างๆ เพื่อรวมตัวกันเป็นพันธมิตรจะมีน้อยลงเรื่อยๆ ขนาดตอนนี้ก็เหลือเพียงไม่กี่กลุ่มแล้วที่ยังอยู่รอดได้” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“ถ้าให้มองรูปแบบของพันธมิตรต่อไปก็คงจะเป็นลักษณะของผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อเยอะเหลือน้อยลงทุกที บริษัทรุ่นใหม่ๆ เป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กทั้งนั้นจะไปลงทุนหรือซื้อบริการต่างๆ เก็บไว้เพื่อแข่งขันก็คงทำไม่ได้ ดังนั้นรูปแบบคงเปลี่ยนไปมากกลายเป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กจะเป็นผู้ค้าปลีกที่ไปซื้อรายการนำเที่ยวจากผู้ค้าส่ง

มา แล้วนำรายการที่ซื้อนั้นมาแต่งตัวใหม่เพิ่มคุณภาพให้เกิดความแตกต่างๆ เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง เช่น ต้องใช้ทักษะส่วนตัวที่สูงขึ้น หรือมีทีมในการขายที่มีความแตกต่างมากขึ้น ไม่ได้ขายอะไรที่เป็น ท่องเที่ยวอย่างเดียวยังอีกต่อไป แต่จะต้องเน้นขายความรู้สึกของคนที่จะไปเที่ยวตรงนั้นด้วย ถ้าเป็นแบบนี้ก็จะทำให้การลงทุนของบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กลดลง ยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปในรูปแบบของตัวเองได้ แต่การทำพันธมิตรแบบเดิมคงยากแล้ว” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“ในยุคปัจจุบันใครๆ ก็สามารถขายรายการนำเที่ยวได้ ไม่ต้องลงทุนเยอะ และก็ไม่มีการขาย ลงทุนเยอะด้วย แต่ทำตัวให้เป็นที่รู้จักในโลก Social ได้ดีก็ขายรายการนำเที่ยวได้เยอะแล้ว คนรุ่น ใหม่ๆ ก็หันมาใช้วิธีนี้กันหมด ตัวเองทำทัวร์ไม่เป็นเขียนรายการนำเที่ยวก็ไม่เป็น แต่เก่งโซเชียล มากกว่าคนรุ่นเก่าก็ใช้วิธีไปซื้อของที่คนรุ่นเก่าผลิตเอาไว้มาตกแต่งมาทำให้ดูดีในโลกโซเชียลแล้วก็ขาย ได้เพราะฉะนั้นเขาไม่ลงทุนเองหรือจะไปวางเงินซื้อบริการต่างๆ จาก Supplier แต่ก็ใช้วิธีซื้อ มาตกแต่ง-ขายไป สะดวกกว่าเยอะได้กำไรเร็วด้วย เคยเห็นบางบริษัทเริ่มต้นจากหน้าเพจเล็กๆ ปัจจุบัน ขยายกิจการซื้อตึกได้หลายคูหาต่างๆ ที่ก็ยังเขียนรายการนำเที่ยวไม่เป็น แล้วยังหันไปทำกิจการอื่นเพิ่ม ได้อีกด้วยต้องยอมรับว่าเขาเก่งโซเชียลจริงๆ แล้วก็กลายเป็นตัวอย่างให้คนรุ่นใหม่ๆ ที่อยากทำ ธุรกิจนำเที่ยวดำเนินรอยตาม ดังนั้นต่อไปการเป็นพันธมิตรก็น่าจะออกมาในรูปแบบนี้ซะเป็น ส่วนมาก” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

เมื่อมีการตกลงดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรแล้วคู่พันธมิตรควรจะต้องมีการจัดสรรเงิน จำนวนหนึ่งซึ่งเป็นเงินที่จัดสรรมาจากทุกฝ่ายที่ร่วมเป็นพันธมิตรกันนำมาเป็นเงินส่วนกลางเพื่อใช้ในการพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ กระบวนการในการทำงาน การจัดหาหรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพราะหากคู่พันธมิตรมองเห็น กระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง รวมทั้งมองเห็น อนาคตในการทำงานก็จะทำให้เกิดความต้องการที่จะทำงานร่วมกันไปเรื่อยๆ โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“หลายครั้งที่การนำเอากลยุทธ์พันธมิตรมาใช้แล้วไปไม่รอดเพราะคู่พันธมิตรมองว่าตัวเอง กำลังตกเป็นเครื่องมือให้กับอีกฝ่าย ว่าจะเป็นการนำเอาเทคโนโลยีของตัวเองไปให้คนอื่นใช้ การ นำเอาบุคลากรของตัวเองไปช่วยเหลือผู้อื่น แม้แต่การทำการตลาดในส่วนของตัวเองและมีบริษัทอื่น มาฝากให้ช่วยทำการตลาดด้วย เมื่อเป็นดังนี้ก็จะทำให้คู่พันธมิตรรู้สึกว่าได้เกิดประโยชน์ใดๆ ในการ

ร่วมเป็นพันธมิตรกันมีแต่เสียผลประโยชน์ เสียเวลาของตัว ดังนั้นหากมีการจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งเป็นส่วนกลางเพื่อพัฒนาการทำงานของทั้งสองฝ่าย ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก สบายใจทั้งสองฝ่ายทำงานด้วยกันได้โดยไม่รู้สึกรู้ว่ามีการเอาเปรียบกัน” (คุณปี นามสมมติ, 2561)

“เนื่องจากการทำงานร่วมกันในฐานะเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกันนั้นอาจจะไม่เห็นผลลัพธ์ในทันที จึงควรมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคู่พันธมิตรด้วยกันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องสิทธิพิเศษ ราคาพิเศษต่างๆ เพื่อให้คู่พันธมิตรเห็นว่าการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรนั้นมีประโยชน์ในระยะสั้นได้อย่างไรบ้าง และเรื่องที่ต้องทำมากๆ คือการกันเงินส่วนหนึ่งจากทุกคนมาเป็นกองทุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทุกฝ่าย อย่างที่บอกว่าผลลัพธ์จากการเป็นพันธมิตรนั้นไม่อาจเห็นได้ทันที หรือบางครั้งก็ชี้วัดจำนวนหรือผลประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรที่แน่นอนไม่ได้ ดังนั้นจะอย่างไรให้ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรก็ต้องหาอะไรที่เห็นได้ จับต้องได้และเป็นรูปธรรมกันทุกฝ่าย (คุณซี นามสมมติ, 2561)

จากการสัมภาษณ์พบว่าถึงแม้บริษัทนำเที่ยวจะมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการดำเนินธุรกิจ แต่กลยุทธ์พันธมิตรก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่บริษัทนำเที่ยวนิยมมาใช้เป็นอย่างมาก โดยลักษณะของการเป็นพันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ลักษณะการดำเนินธุรกิจ รูปแบบของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ ฯลฯ ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว สำหรับช่วงเวลาในการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้นั้นมักจะเป็นช่วงเวลาที่สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงในเรื่องเศรษฐกิจ เช่น การชบเซาของเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ความเสี่ยงในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางธรรมชาติ ความเสี่ยงทางความไม่มั่นคงทางการเมือง และความเสี่ยงในด้านอื่นๆ ความเสี่ยงต่างๆ นี้นอกจากจะส่งผลต่ออัตราค่าบริการทางการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ยังส่งผลสำคัญต่อการตัดสินใจเดินทางหรือไม่เดินทางของนักท่องเที่ยวอีกด้วย ทำให้บริษัทนำเที่ยวต้องพยายามหาพันธมิตรเพื่อมาช่วยแบ่งปันความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไรก็ตามก็ดีศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบในด้านต่างๆ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทนำเที่ยวได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการจัดการความรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การดำเนินธุรกิจนำเที่ยวนั้นต้องใช้ความรู้ในหลากหลายสาขาเข้ามาประกอบกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน

การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สภาพสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง แหล่งท่องเที่ยว ที่พัก อาหาร และอื่นๆ อีกมากมาย นอกเหนือจากความรู้เหล่านี้แล้วประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์ในการเดินทางยังเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละบุคคลและเป็นความรู้สำคัญที่ทำให้บุคคลนั้นๆ หรือบริษัทนั้นๆ สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง แต่การที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งจะมีองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก นอกจากนี้การรวบรวมองค์ความรู้ทั้งขององค์กรและภายในตัวบุคคลให้อยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ ถ่ายทอดต่อไปได้ ยังต้องใช้กระบวนการที่ถูกต้องและเป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้จริง ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้เอาไว้ดังนี้

“การดำเนินธุรกิจของบริษัทนำเที่ยวที่เราไม่ได้มีสินค้าประเภทเดียวหรือเป็นสินค้าที่ตายตัว แต่สินค้าของบริษัทนำเที่ยวค่อนข้างหลากหลายมาก เช่น รายการนำเที่ยวในเชียงใหม่ เราก็ไม่ได้มีเพียงรายการเดียวนะ แต่เราต้องผลิตรายการนำเที่ยวในเชียงใหม่ ทั้ง Half day, One Day, Two day-One night และอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อตอบสนองคนทุกเพศทุกวัยทุกกลุ่มอายุ และยังต้องผลิตรายการนำเที่ยวตามฤดูกาล ตามเทศกาลอีก นี่แค่เชียงใหม่ที่เดียวยังมีไม่รู้กี่รายการ ไม่นับรวมการบริการอื่นๆ อีกนะ เพราะฉะนั้นคนที่จะมาทำบริษัทนำเที่ยวต้องมีความรู้รอบด้านมากๆ ต้องรู้จักหลายอย่างและนำมาใช้ได้จริงๆ เด็กๆ ที่จบใหม่จะไม่ค่อยมีประสบการณ์ทำงานแบบนี้ยาก คนมีประสบการณ์ก็เลยเป็นที่ต้องการมาก ถามว่าต้องการจะจัดเก็บความรู้หรือไม่ ตอบเลยว่าอยากทำ เพราะก็ไม่อยากให้ความรู้ไปติดกับใครคนใดคนหนึ่ง แต่ไม่รู้จะทำอย่างไรจึงจะดึงความรู้ที่มีในตัวบุคคลออกมาให้จับต้อง ให้เป็นระบบได้” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“คนที่ทำงานในบริษัทนำเที่ยวต้องมีความรู้เยอะหลากหลายเพราะเราต้องทำงานกับคนหลายกลุ่ม สินค้าเราก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามคนเหล่านั้น ตามสถานการณ์ ตามช่วงเวลา ตามเหตุการณ์หลายๆอย่าง que เปลี่ยนแปลงไป แต่การที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งจะมีความรู้ที่ครบถ้วนนั้นค่อนข้างยาก บริษัทส่วนใหญ่ก็เป็นบริษัทเล็กๆ ก็เลยเลือกที่จะชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง คือเรียกว่าเก่งสักด้านให้รู้ลึก รู้จริงเรื่องนั้นๆ กันไปเลยดีกว่า แต่ถ้าได้ใครมาช่วยให้เรารู้ได้หลายๆ เรื่องก็เป็นสิ่งที่ดีนะ แค่มองยังไม่ออกว่าจะทำอย่างไรให้เป็นระบบที่ดีได้” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน อันเป็นผลมาจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ วิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป การที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของผู้คน ทำให้คนมีทางเลือกในการใช้บริการต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งบริการทางการท่องเที่ยว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวต้องมีความตื่นตัวและความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ ทั้งความรู้ในส่วนขององค์กรและความรู้ส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นขององค์กร อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้นั้นๆ ต้องเหมาะสมกับทั้งองค์กร ทั้งบุคลากรและช่วงเวลา เพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรต้องใช้องค์ความรู้ที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

“จะทำธุรกิจนำเที่ยวให้ประสบความสำเร็จต้องมองให้ไกลแล้วไปให้ถึงให้ได้ เดียวนี้โลกเปลี่ยนไปเยอะทำธุรกิจแบบเก่าๆ คงอยู่รอดยาก คนรุ่นเก่าอยู่รอดได้เพราะเขามีลูกค้าเดิมๆ ที่ใช้บริการกันเป็นประจำ พวกนี้เขาก็จะไม่เปลี่ยนแล้ว เพราะเขาก็ไม่คิดจะแข่งกับใครแล้ว หมดรุ่นเขาก็คงไม่มีใครทำต่อ แต่บริษัทเกิดใหม่ๆ หรือบริษัทเก่าที่มีรุ่นลูกมาสานต่อพวกนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่จะเดินหน้าต่อเต็มที่ แต่ก็ขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ แล้วอยู่ในวงการนี้บอกเลยว่าความรู้กับประสบการณ์สำคัญมาก ความรู้ก็อย่าไปคิดนะว่าจะหาเอาจากห้องเรียน หรือจาก Google ได้ เรื่องแบบนี้มันไม่เหมือนกัน มัน Real มันจริง มันต้องสัมผัส มันถึงจะเข้าใจ ดังนั้นบริษัทไหนที่สามารถเอาความรู้มาเก็บ มาเย็บเล่ม มาลงไฟล์เก็บไว้ได้ ก็จะมีรูปร่างนั้นๆ เอาไว้ใช้ได้ตลอด จะเรียกใช้ตอนไหนก็แค่เปิดคัมภีร์ เปิดไฟล์ที่ตัวเองมี ประหยัดทั้งเวลา ทั้งเงินเลยละ” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

“ต้องยอมรับว่าความรู้จะทำให้บริษัทมีความแตกต่าง อย่งไปขายงานพวก Eco Tourism บางบริษัทยังไม่รู้เลยว่า Eco กับ Green ต่างกันอย่างไร ก็แค่ใส่คำเข้าไปให้ดูสวยหรู แต่ถ้ามีคนที่จริง อธิบายได้ลึกซึ้ง ลูกค้าประทับใจเลือกใช้เราแน่นอน เดียวนี้โลกเปลี่ยนไปเยอะ ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทัน ลูกค้าเขารู้เยอะ เราที่ต้องรู้เยอะไปด้วย...ถ้ามีการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้บริษัทได้เปรียบในการไป Bid งานมาก เพราะทำให้เราดู Profesional มาก ลูกค้าไว้ใจ เชื่อถือ เชื่อมั่น ขายงานง่าย แต่ก็ยอมรับว่าการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริษัทไม่่ง่ายนะ ต้องเลือกทั้งความรู้ที่ต้องการ กระบวนการที่จะทำ เวลาที่จะทำ และใครจะทำ” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

“ความรู้บนโลกนี้มีเยอะแยะมากมายเราก็ต้องเลือกหยิบมาใช้ให้เหมาะสมกับเรา ต้องดูว่าเราเป็นบริษัทที่เน้นเรื่องอะไรเพราะบางทีเราก็ไม่ได้ใช้ความรู้ทั้งหมดหรอกเราใช้แค่บางเรื่องแต่ต้องเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องที่แตกต่าง ถ้าจัดการความรู้ได้ดีๆ ทำให้ความรู้นั้นจับต้องได้หยิบเอาไปนำเสนอได้แน่นอนว่าเราได้เปรียบแน่ แต่ที่สำคัญคือจะหาใครมาช่วยทำเรื่องนี้ แล้วจะทำเรื่องนี้ตอนไหน เพราะบริษัทเองก็ยุ่งมากแค่ดูแลลูกค้าก็แทบไม่มีเวลาแล้ว” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

ด้วยเหตุที่บริษัทนำเที่ยวส่วนใหญ่ไม่ได้มีองค์ความรู้ในทุกๆ ด้าน และยังขาดความพร้อมในการเข้าถึงองค์ความรู้ และการจัดการความรู้ยังเป็นระบบ รวมทั้งยังมีปัญหาในการจัดสรรเวลาที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ในประเด็นนี้เองที่ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าคู่พันธมิตรที่บริษัทนำเที่ยวร่วมงานด้วยกันมีส่วนอย่างมากในการเพิ่มความสามารถในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ความรู้และประสบการณ์สามารถถูกถ่ายทอดได้โดยผ่านการพบปะ พูดคุย แบบไม่เป็นทางการเพื่อดึงเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลแต่ละบุคคลออกมาทำให้จับต้องได้ เพื่อที่จะได้ผสมผสานความรู้นั้นเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนำไปสู่การใช้งานต่อไป ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้เอาไว้ดังนี้

“เราเป็นแค่บริษัททัวร์เล็กๆ พนักงานมีแค่นี้ก็ไม่ต้องยอมรับว่างานที่มีก็ล้นมือ บวกกับการต้องดูแลลูกค้าให้ดี แค่นี้เราก็ไม่ค่อยมีเวลาแล้ว ถึงแม้จะเห็นด้วยว่าความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและควรจะต้องมีการจัดการความรู้แต่ที่เราพอจะทำได้คือการมาเจอกันนั่งคุยแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้วก็นำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนนั้นไปปรับใช้ในบริษัทของเราเพื่อทำให้มันดีขึ้นกว่าที่เราได้เรียนรู้มา” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องที่สำคัญที่สุดอีกเรื่องในการจัดการความรู้คือการที่ต้องเปิดอกคุยกันอย่างจริงจังระหว่างคนที่เป็นคู่พันธมิตรกัน ทั้งนี้ต้องเป็นการคุยกันทั้งในประเด็นของการแบ่งปันองค์ความรู้ และการเรียนรู้กระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน ต้องยอมที่จะเปิดเผยกันทั้งในด้านดีและด้านไม่ดีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจัง เพราะความรู้บางเรื่องก็ไม่ได้เหมาะกับทุกบริษัทดังนั้นต้องเปิดเผยให้รู้ในทุกๆ มุมจะได้นำไปสู่การปรับใช้ที่เหมาะสมกับบริษัทแต่ละบริษัท” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“บริษัทแต่ละบริษัทต่างก็มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวที่โดดเด่นอยู่ที่ว่าพอมาร่วมกัน พันมิตรกันแล้วจะสามารถจัดการความรู้ความสามารถที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบริษัทอย่างไร ของที่นี้จะเน้นคุยกันแบบไม่เป็นทางการเพราะรู้สึกว่าจะมีความสุขกว่าที่จะทำแบบนี้ โชคดีที่พันธมิตร ทั้งหมดเติบโตมาจากที่เดียวกันอยู่ด้วยกันมาตั้งแต่บริษัทเล็กๆ ทำงานร่วมกันมาตลอดก็เลยเชื่อใจกัน มากยินยอมที่จะถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้กันและกันอย่างไม่ปิดบัง” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ดีจะมีบริษัทนำเที่ยวอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปเพราะบริษัท นำเที่ยวกลุ่มนี้มองว่าการจัดการความรู้โดยการพบปะพูดคุยกันนั้นไม่มีความเป็นทางการ ความรู้ที่ได้ ไม่มีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ความรู้เหล่านั้นออกจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง แล้วก็ ฝังอยู่ในคนนั้นไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกไปอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งยังเชื่อว่าการพบปะพูดคุยนั้นมักจะมี ประเด็นอื่นๆ แทรกอยู่ด้วยเสมอทำให้การจัดการความรู้เป็นไปได้ยาก ใช้เวลานานและไม่ค่อยเห็น ผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยบริษัทนำเที่ยวกลุ่มนี้นำเสนอความคิดเห็นในการเพิ่มความสามารถในการจัดการ ความรู้ไว้ดังนี้

“เรื่องของการจัดการความรู้เป็นเรื่องจำเป็นที่บริษัทต้องทำร่วมกันแต่การมานั่งคุยกันอาจ ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควรเพราะจะมีประเด็นอื่นสอดแทรกเข้ามาเสมอ รวมทั้งยังไม่มีการจดบันทึก ความรู้นั้นๆ อย่างจริงจัง ความรู้ก็อาจจะหายไปเช่นเดิม จะให้ดีควรจัดสรรเวลาที่เหมาะสมและให้ เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละบริษัทมาเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทางการ อย่างเช่นการไปสำรวจ เส้นทางนั้นมีเพียงบริษัทเดียวที่ไปสำรวจแต่หลังจากสำรวจเสร็จแล้วต้องมีการนัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้า มาสรุปงานการรับรู้ข้อมูลจากการสำรวจเส้นทางนั้นเพื่อแต่ละฝ่ายจะได้รับรู้ตรงกันหลังจากนั้นต้องทำ รายงานสรุปผลการสำรวจเส้นทางเพื่อเก็บเอาไว้เป็นส่วนกลางให้คนอื่นฯ ต่อไปถ้าทำได้แบบนี้ในทุกๆ เรื่องเรื่องของการจัดการความรู้ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ยากสามารถเรียนรู้จากคู่พันธมิตรได้” (คุณไอ นาม สมมติ, 2561)

“การจัดฝึกอบรมเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความรู้แต่ก็ต้องเลือกคนที่มีความรู้ ความ ชำนาญ มีประสบการณ์ในด้านนั้นสูงมาก ต้องเคยผ่านปัญหาต่างๆ ต้องเคยแก้ปัญหาต่างๆ มามาก เพื่อที่จะได้มีเรื่องมาบอกเล่าบอกต่อ เรียกว่าถูกถามต้องตอบได้” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ๆ เขาก็จะมีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ในเส้นทางนำเที่ยวแต่ละเส้นทางโดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางนำเที่ยวใหม่ๆ ในประเทศที่ยังไม่ค่อย เป็นที่นิยมทางการท่องเที่ยวมากนัก นอกเหนือจากจะอบรมพนักงานตัวเองแล้วถ้าหากมีคู่พันธมิตรที่ช่วยกันขายเขาก็จะเปิดให้พนักงานของคู่พันธมิตรมาร่วมอบรมด้วย ตรงนี้ก็ถือว่าเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อทั้งคู่เพราะคนที่มีความรู้เมื่อถ่ายทอดออกไปแล้วก็จะได้คนมาช่วยงานในการขาย ส่วนคนที่ไม่มีความรู้ก็จะได้รับความรู้ใหม่ๆเอาไปปรับใช้ในบริษัทของตัวเองสร้างยอดขายต่อไปได้” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

เรื่องของการจัดการความรู้นั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ให้บริษัทมีความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับว่าการมีพันธมิตรจะทำให้การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นได้ดีทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง รวมทั้งการจัดการความรู้นี้ยังส่งผลให้พนักงานในบริษัทมีความสามารถเพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์อีกด้วย ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้เอาไว้ดังนี้

“เรื่องหลักๆ ที่เราต้องการเรียนรู้จากคู่พันธมิตรก็คือทำอย่างไรจึงจะขายได้ดีขายได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงนี้ก็จะมี การแบ่งปันทักษะการขายซึ่งกันและกัน แน่แน่นอนว่าเขาก็คงไม่ได้บอกเราทั้งหมดแต่อย่างน้อยสิ่งที่เขาบอกเรามากก็ทำให้เราเกิดไอเดียใหม่ๆ ที่จะนำทักษะที่เขาไปปรับใช้ให้เข้ากับบริษัทของเราได้” (คุณเอ็น นามสมมติ, 2561)

“ถ้าหากมีการจัดการความรู้ที่ดี ก็ย่อมส่งผลต่อการบริการที่ดีขึ้นของบริษัทด้วย บริษัทเล็กๆ อย่างเราไม่มีงบประมาณมากพอที่จะส่งพนักงานไปอบรมให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องต่างๆ ก็อาศัยความรู้จากคู่พันธมิตรที่เขาบอกให้กับเราทำให้เราสามารถพัฒนางานของเราได้ดีขึ้น” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

“เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่าไปมองเลยว่าใครจะเป็นคู่แข่งกัน เพราะต่างคนต่างก็มีลูกค้าของตัวเองที่ชัดเจนอยู่แล้วเราแค่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงบริการของเราให้ตอบสนองลูกค้าของเรา เราไม่ได้คิดไปแย่งลูกค้าของใคร” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“การเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ จากคู่พันธมิตรทำให้เราประหยัดเวลาไปได้มากและทำให้พนักงานของเรามีความเชื่อมั่นมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างดีขึ้น บางปัญหาบริษัทของเราไม่เคยเจอพอเจอเราก็ยังไม่รู้ว่าจะแก้ไขอย่างไร แต่พอเราได้เรียนรู้จากคู่พันธมิตรก็ทำให้เรารู้ว่ามีวิธีการใดบ้างในการแก้ไขปัญหาอื่นๆ เราก็แค่เลือกให้เหมาะสมกับเราเท่านั้นเอง” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“เรื่องที่เราได้เรียนรู้จากคู่พันธมิตรของเรามากที่สุดน่าจะเป็นเรื่องของความรู้ในเรื่องของเส้นทางนำเที่ยวต่างๆ ในเส้นทางต่างๆ และที่สำคัญเลยก็คือโนฮาวต่างๆ เช่น แลนด์ที่ไหนดิ โรงแรมที่ไหนดิ ร้านอาหารที่ไหนดิ นอกนั้นก็เป็นเรื่องกลยุทธ์ในการหาลูกค้า กลยุทธ์ในการขาย ซึ่งแน่นอนว่า ถ้าเรามีเรื่องแบบนี้เอาไว้ในมือเท่ากับเรามีอาวุธในคลังที่มากจะหยิบอาวุธไหนมาใช้กับใครก็ประสบความสำเร็จได้ง่าย” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

2.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า บริษัทนำเที่ยวแต่ละแห่งจะมีศักยภาพอันโดดเด่นที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพทางด้านทรัพยากร ทั้งเงินทุน อุปกรณ์ บุคลากร ทำเลที่ตั้ง หรือสินทรัพย์ต่างๆ ที่องค์กรมี และศักยภาพในด้านการบริหารจัดการ หรือกล่าวได้ว่าศักยภาพอันโดดเด่นของแต่ละบริษัทแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ศักยภาพที่โดดเด่นโดยพิจารณาจากผลงานและผลการดำเนินงาน 2) ศักยภาพที่นอกเหนือจากงานประจำทั่วไป ทั้งนี้ผู้ประกอบการในธุรกิจนำเที่ยวต่างยอมรับว่า ศักยภาพที่โดดเด่นนี้จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นศักยภาพที่โดดเด่นจึงจัดเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากขององค์กร โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“แต่ละบริษัทก็มีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป ไม่ได้หมายความว่าบริษัทเล็กแล้วจะเสียเปรียบตลอดไปทุกครั้ง เพราะบริษัทขนาดเล็กก็มีจุดเด่นหลายอย่าง โดยเฉพาะเรื่องการเข้าถึงได้โดยง่าย ระบบการบริหารจัดการภายในไม่ซับซ้อน ลูกค้าโทรเข้ามาหาไม่ต้องโดนโอนสายบ่อยๆ คนที่รับสามารถช่วยเหลือตอบคำถามได้ทันที ตรงนี้แตกต่างจากบริษัทใหญ่มากเพราะบริษัทใหญ่ลูกค้าโทรเข้าไปจะต้องเจอกับ Operator ก่อนหลังจากนั้นจึงโอนเข้าไปแต่ละแผนกแล้วจากแผนกจึงโอนเข้าไป

ยังผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงอีกครั้งอย่างน้อยๆ ต้องโอนถึง 3 รอบ ลูกค้าก็ต้องพูดเรื่องเดิม 3 ครั้ง ทำให้ลูกค้ารู้สึกหงุดหงิดก็มี” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ไม่ใช่แค่เรื่องของผลิตภัณฑ์หรือความสามารถของบุคลากรเท่านั้นที่ทำให้แต่ละบริษัทมีความโดดเด่นแตกต่างแต่เรื่องอื่นๆ ก็มีส่วนอย่างมาก อย่างทำเลที่ตั้งที่หลายคนคิดว่าไม่สำคัญจะจดทะเบียนตั้งบริษัทที่ไหนก็ได้ เพราะสมัยนี้ลูกค้าไม่เข้าไปหาถึงบริษัทแล้ว ก็คิดถูกต้องที่ลูกค้าไม่เข้าไปหาหรอกเพราะเดี๋ยวนี้อะไร ก็ผ่านเน็ต ผ่านมือถือ หรือไม่บริษัทก็ต้องเป็นคนเข้าไปหาลูกค้า แต่บอกเลยว่าที่ตั้งของบริษัทเป็นเรื่องที่ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น เช่น บริษัทที่ตั้งอยู่ในซอยลึกในหมู่บ้านไกลๆ ที่ลูกค้าหาไม่เจอไม่รู้จัก หรือบางบริษัทจดทะเบียนในออฟฟิศแบบนี้นี้ก็ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ขาดความน่าเชื่อถือ ยิ่งสมัยนี้มีข่าวที่บริษัททัวร์ที่ทิ้งลูกค้าให้เห็นบ่อยๆ ด้วย ถ้าเปรียบเทียบกับบริษัทที่อยู่ในทำเลที่เป็นแหล่งธุรกิจถึงแม้ราคาเช่า Office จะแพง แต่ก็ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นได้มากกว่าบริษัทมีตัวตนจริงๆ สัมผัสได้ ไปหากี่เจอ ไม่หนีไปไหนแน่และน่าจะมีฐานการเงินที่มั่นคงถึงสามารถมือออฟฟิศในทำเลธุรกิจแบบนั้นได้” (คุณแอล นามสมมติ, 2561)

“บริษัทที่ตั้งมาอย่างยาวนาน หรือได้รับรางวัล หรือว่าเคยทำอะไรให้กับสังคมเป็นที่รู้จักของสังคมก็เป็นเรื่องสำคัญนะ เพราะการที่ตั้งบริษัทมาอย่างยาวนานทำให้เชื่อมั่นได้ว่าบริษัทเขาต้องมีดีถึงสามารถผ่านมรสุมต่างๆ มาได้นานขนาดนี้ นี่ถ้าเคยได้รับรางวัลอะไรยิ่งเป็นการการันตีเลยว่าเขาแน่จริง เพราะรางวัลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทน่าเที่ยวในบ้านเราก็มีไม่เยอะหรอก อย่างพวก กินรี เป็นต้น ผู้ที่ได้รับรางวัลนี้ได้เปรียบมากเพราะเวลาลูกค้า search หากี่เจอก่อนเลย ลูกค้าก็เชื่อมั่นมากด้วย เพราะว่ารางวัลที่ได้รับมาจากองค์กรของรัฐบาลทั้งนั้น แต่สมัยนี้ที่สำคัญมากอีกเรื่องคือบริษัททำอะไรให้สังคมบ้างหรือเปล่า อย่างบริษัทเราก็มี CSR ทุกปีนะ แต่ละปีก็เปลี่ยนไปว่าจะทำอะไรบ้างที่เราทำ เพราะอยากให้สังคมรับรู้ที่เราไม่ใช่แค่บริษัทที่หวังแต่กำไรเท่านั้น เรายังคิดเรื่องการคืนอะไรให้กับสังคมด้วย ถึงจะไม่มากแต่เราก็ทำ แล้วสิ่งนี้ก็ทำให้เราแตกต่างจากคนอื่น” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“ถ้าถามว่าบริษัทเล็กจะไปเป็นพันธมิตรกับบริษัทขนาดใหญ่หรือไม่ คิดว่าขนาดของบริษัทไม่ใช่เรื่องสำคัญที่สุดแต่ที่สำคัญคือต่างฝ่ายต่างต้องมั่นใจในจุดแข็งของกันและกันให้ได้ก่อน ต้องมั่นใจว่าเมื่อเป็นพันธมิตรกันแล้วจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ และยังส่งผลต่อผู้ประกอบการในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้า ทั้งนี้ผู้ประกอบการเองต้องมีการประเมินสถานการณ์และต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้นการที่องค์กรมีความโดดเด่นแตกต่างจึงเป็นข้อได้เปรียบอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

“ต้องยอมรับว่าธุรกิจในปัจจุบันนี้เป็นแปลงไปมากจริงๆ การตัดสินใจของลูกค้าหันมาเน้นว่าเราจะต้องให้บริการได้อย่างรวดเร็วเพราะลูกค้าไม่รอเรานาน เคยมีคนบอกว่าแค่คลิก 3 ครั้งถ้ายังเข้าไม่ถึงข้อมูลลูกค้าก็ไม่สนใจเราแล้ว เพราะฉะนั้นเราก็ต้องปรับตัวอย่างมากที่จะตอบสนองตรงนี้ให้ได้ แต่การที่บริษัทจะลงทุนของเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วนนั้นก็เป็นไปได้ยาก เพราะเงินลงทุนก็สูงแถมเทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เราเป็นคนรุ่นเก่าก็อาจจะตามเทคโนโลยีไม่ค่อยทัน แต่เราก็พยายามอยู่นะไม่ได้ที่ตรงนี้” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“การเป็นพันธมิตรกันนั้นสามารถเป็นได้ทั้งกับลูกค้า คู่ค้าและ Supplier ต่างๆ ทุกคนสามารถเป็นพันธมิตรกันได้หมด เพราะในโลกปัจจุบันนี้เราจะใช้งานบริษัทใดบริษัทหนึ่งแห่งเดียวคงไม่ได้ ว่าแต่ละบริษัทก็มีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไปและเราเองก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าด้วย” (คุณปี นามสมมติ, 2561)

“สมัยนี้คู่แข่งเยอะขึ้นมากไม่ใช่แค่บริษัททัวร์แข่งกันเองแต่ทั้งโรงแรม ทั้งสายการบิน หรือแม้แต่ผู้ประกอบการอื่นๆ ก็หันมาขายทัวร์ จริงอยู่ว่าการขายทัวร์ต้องจดทะเบียนเป็นบริษัทที่ถูกต้องตามกฎหมาย แต่เขาก็มีวิธีหลีกเลี่ยงจนได้ ทำให้เราทำงานลำบากขึ้นเพราะคู่แข่งเยอะขึ้น แล้วคู่แข่งก็มีข้อได้เปรียบบางอย่างที่เราสู้ไม่ได้ อย่างบางที่เขามีรถของเขาเองเขาก็ลดต้นทุนตรงนี้ลงไปได้มากเรารู้สึกว่าเขาไม่ได้หรอก บางที่เขาขายตัวเครื่องบินของเขาได้เองแค่มาบวกแลนด์อีกนิดหน่อยราคาแพ็คเกจเขาก็ถูกกว่าเรามากแล้ว ถ้าเราจะสู้ต่อเราก็ต้องสร้างอะไรให้โดดเด่นแตกต่างให้ได้” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ดีแต่ละบริษัทล้วนแต่มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น บริษัทขนาดเล็กก็มีข้อจำกัดในเรื่องของทุนทรัพย์ ทรัพยากร เทคโนโลยี บุคลากร ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องขั้นตอนการทำงานมีซับซ้อน ระบบการทำงานที่มีหลายช่วงชั้น การทับซ้อนกันของการมีอำนาจตัดสินใจ ทำให้ทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทเล็กต่างก็ต้องเผชิญปัญหาในการดำเนินธุรกิจด้วยกันทั้งสิ้น การเข้าเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจจึงเปรียบเสมือนการช่วยเหลือกันและกันของคู่พันธมิตรในการปิดจุดด้อยของแต่ละบริษัท โดยการนำจุดเด่นหรือศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบริษัท เชื่อมั่นว่าจะสร้างประโยชน์ให้กับทั้งบริษัทตัวเองและคู่พันธมิตรได้มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้บริษัทไม่ต้องเพิ่มการลงทุนในส่วนของตัวเอง ได้เรียนรู้และได้รับประโยชน์จากศักยภาพที่โดดเด่นของคู่พันธมิตร ทั้งนี้การที่จะบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น บริษัทจะต้องมีแนวทางในการสรรหาศักยภาพของทั้งตัวเองและของคู่พันธมิตร และยังต้องมีความพร้อมในการพัฒนาตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

“เรื่องของความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะจะส่งผลให้บริษัทมีความโดดเด่น แตกต่าง เป็นที่น่าจดจำ ซึ่งพอเราเป็นพันธมิตรกันเราก็มาช่วยเหลือกันเรื่องนี้ อย่างตัวพี่เองมีประสบการณ์ในการทำทัวร์สูง รู้ว่าจะต้องบริการอย่างไรลูกค้าจึงจะประทับใจ รู้ว่าปัญหาแบบนี้ทำอย่างไรถึงจะประหยัดเงินไม่ส่งผลกระทบต่อทั้งบริษัทและลูกค้า แต่ปัญหาของพี่คือใช้เทคโนโลยีไม่ค่อยเป็นพี่ก็เอาประสบการณ์ของพี่ไปบอกอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วให้อีกฝ่ายเอาเทคโนโลยีมาช่วยพี่ เวลาพี่ไปนำเสนอมันก็ดูดีดูน่าเชื่อถือมาก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องของเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่สำคัญมากแต่บริษัทเล็กๆ อย่างเราไม่ค่อยมีเงินลงทุนกับเทคโนโลยีมากนักหรอก การมีคู่พันธมิตรทำให้เราได้เรียนรู้เรื่องของเทคโนโลยีมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการโฆษณาและประชาสัมพันธ์แบบออนไลน์ทำให้ลูกค้าเข้าถึงเราได้มากขึ้น” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“เราเป็นบริษัทเล็กๆเราก็ไม่นิยมสต็อกทั้งของ ทั้งคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวมัดคุเทศก์ เพราะหากเราจะเอาเขาไว้แล้วเราไม่ได้ทำงานให้เขาได้ตลอด เราก็ต้องให้เงินตอบแทนเขาซึ่งเราก็ทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราก็ใช้วิธีขอยืมบุคลากรที่มีความสามารถ มีรูปแบบการทำงานแบบที่เราต้องการจากคู่พันธมิตรของเราให้มาช่วยเราเป็นครั้งคราวไป ซึ่งตรงนี้เราก็ต้องชัดเจนว่าเราอยากได้แบบไหน เขาต้องจัดหาแบบไหนและเราจะตอบแทนเขาอย่างไร ได้คนของเรามาช่วยแล้วเขาจะได้อะไรบ้าง ซึ่งเรา

บอกได้เลยว่าคนของเขาก็ได้พัฒนานะ ได้เรียนรู้การทำงานในอีกรูปแบบที่บริษัทของเขาไม่ได้ เรียนรู้ แล้วก็นำกลับไปใช้ในการทำงานของบริษัทเขาได้อีก” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ทางบริษัทจะมีการเลือกคู่พันธมิตรที่มีศักยภาพโดดเด่นที่แตกต่างกันเพราะเราเชื่อว่าแต่ละบริษัทมีจุดแข็งที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นเราจึงนำศักยภาพที่โดดเด่นหรือจุดแข็งที่เป็นจุดเด่นของแต่ละบริษัทมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น การนำเสนอที่ความแตกต่าง อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานที่มีความโดดเด่น หรือเทคนิควิธีในการขายที่มีความแตกต่างกันเราก็เลือกและนำมาปรับใช้ให้เป็นของเรา” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

เทคนิคในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นของบริษัทและของคู่พันธมิตรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะในบางครั้งบริษัทเองก็ไม่ได้ตระหนักว่าสิ่งที่ตัวเองมีนั้นเป็นศักยภาพอันโดดเด่นที่บริษัทอื่นไม่มี ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องระหว่างคู่พันธมิตรถึงความไม่โปร่งใส การไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อช่วยเหลือกัน ซึ่งหากไม่มีการสร้างวิธีการในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นรวมกันให้ดีแล้วก็จะนำไปสู่ความระแวง ความไม่เชื่อใจในการทำธุรกิจรวมกันได้ในอนาคต

“ไม่ใช่ที่เราไม่บอกคู่พันธมิตรเรานะว่าเรามีอะไรที่เด่น ที่ดีบ้าง แต่บางทีสิ่งที่เรามีเราก็ไม่รู้ว่ามีสิ่งที่มีมันโดดเด่นสำหรับคนอื่นเพราะเรายูกับมันมาตั้งแต่ต้นแล้วก็คุ้นเคย เราก็เคยไม่ได้นึกว่าคนอื่นก็จะไม่มี” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“เรื่องกระบวนการหาจุดเด่นหรือศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละที่ที่มาเป็นพันธมิตรกันก็มีปัญหาอยู่บ้างนะ เพราะสิ่งที่เป็นจุดเด่นจริงๆ เขาจะบอกเราหมดแหละ บอกเราแล้วถ้าเราเอาไปทำได้ดีกว่าเขาก็จะเสียหายนะ ตรงนี้ต้องมีขั้นตอนที่ดี มีข้อสัญญาที่รัดกุม ไม่งั้นก็จะระแวง แคลงใจ สงสัยกัน แล้วก็ทำงานด้วยกันไม่ได้ในที่สุด” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“แต่ละบริษัทที่จะมาเป็นคู่พันธมิตรกันนั้นคุณจะต้องมีจุดแข็งหรือศักยภาพที่แตกต่างกัน ไม่งั้นก็จะกลายเป็นคู่แข่งกันเอง เราจะไม่เลือกคู่กรณีที่มีศักยภาพเหมือนกับเราหรือสามารถทำงานที่คล้ายคลึงกับเราได้ แต่เราจะเลือกคู่พันธมิตรที่มีศักยภาพในด้านอื่นที่มาเสริมจุดอ่อนของเราเท่านั้น” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

นอกจากเทคนิคในการสรรหาคักยภาพที่โดดเด่นแล้วสิ่งที่สำคัญมากอีกประการคือ ขั้นตอนในการพัฒนาและรักษาคักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับบริษัทต่อไป จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งในเรื่องของการสรรหา และในเรื่องของการพัฒนาและรักษาคักยภาพนั้นๆ ให้อยู่ต่อไป เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

“การเลือกคู่พันธมิตรหรือการดึงเอาคักยภาพที่โดดเด่นของคู่พันธมิตรมาบูรณาการกับ คักยภาพที่เรามีเพื่อให้เรามีความโดดเด่นมีความแตกต่างมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจนั้นเป็น เรื่องที่ไม่ยากเท่ากับการจะรักษาคักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับบริษัทได้อย่างไร เพราะบางครั้งถ้าเรา ขอแค่คนของเขามาทำงานให้เราเป็นครั้งคราวจบงานเขาก็กลับไป เราได้เรียนรู้อะไรจากเขาไหม เรา สามารถทำได้เหมือนเขาหรือเปล่า ตรงนี้ต่างหากที่สำคัญ” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“พอได้การเรียนรู้จากกันและกันแล้วสิ่งที่เราต้องทำต่อคือพัฒนาสิ่งที่เราได้เรียนรู้มาเพื่อให้ เหมาะสมกับองค์กรของเรา ถ้าไม่มีการพัฒนามันก็เหมือนยืมจุกเค้ามาหายใจไปวันๆ เราไม่มีวันโต เองได้ด้วยตัวของเราเองหรอก ถ้าเราหวังจะโตเราต้องหาทางในการพัฒนาตัวเองให้ได้” (คุณเจ นาม สมมติ, 2561)

“โดยสรุปแล้วยังเชื่อว่าการเป็นพันธมิตรเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจ เพราะการมี เพื่อนที่ดีกว่าไม่มีและบางเรื่องเพื่อนของเราทำได้ดีกว่าเรา” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

การทำพันธมิตรนั้นมีเป้าหมายหลักเพื่อแบ่งปันความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรของ องค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการทำงาน ผลประโยชน์ และผลกำไรขององค์กรในที่สุด แต่การ เป็นพันธมิตรกันนั้นก็มิจุดด้อยในเรื่องของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ ดังนั้นหากคู่ พันธมิตรมีการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันก็จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการแย่งชิงลูกค้า การ แบ่งปันผลประโยชน์กันได้ง่าย และทำให้การเป็นพันธมิตรไม่ยั่งยืน ดังนั้นหากเลือกทำพันธมิตรควร เลือกเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจคนละประเภทกันเพื่อจะได้นำจุดแข็งของแต่ละฝ่าย มาเสริมจุดด้อยของอีกฝ่ายโดยไม่ต้องกังวลปัญหาในเรื่องของการแบ่งปันผลประโยชน์หรือแย่งลูกค้า กัน โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“การเลือกคู่พันธมิตรที่เหมาะสมนั้นควรจะเป็นคู่ที่ทำธุรกิจกันคนละด้าน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่แตกต่างกันเพื่อจะได้นำความเชี่ยวชาญของแต่ละคนมาเสริมซึ่งกันและกัน แต่ต้องเป็นคู่พันธมิตรที่ไว้ใจซึ่งกันและกันได้ มีการแบ่งปันผลประโยชน์ได้อย่างลงตัว มีความชัดเจนในการทำงาน ทั้งสองฝ่ายและที่สำคัญเราต้องสามารถเข้าถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรๆ ได้ง่าย เพื่อในกรณีที่มีปัญหาอะไรจะได้ตัดสินใจได้เลย” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“การเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวหรือคู่ค้าที่มีการเสนอขายสินค้าหรือบริการในประเภทที่ใกล้เคียงกันจะมีความเสี่ยงค่อนข้างมากในการดำเนินธุรกิจ แน่แน่นอนว่าทุกคนต่างมีทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจแต่ถ้าธุรกิจเกิดซบเซาขึ้นมาทุกคนก็พยายามจะ เพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองไม่ยอมแบกรับความเสี่ยงอยู่คนเดียว ยิ่งถ้าเป็นธุรกิจเดียวกันยิ่ง cheating กันง่าย เลยไม่ค่อยเห็นด้วยว่าจะทำพันธมิตรระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยกัน ควรจะทำพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นๆ ดีกว่าจะได้มั่นใจว่าเขาจะไม่แย่งลูกค้าเราแน่ๆ” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

2.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าบริษัทนำเที่ยวให้ความสำคัญกับคำว่า ความร่วมมือเป็นอย่างมาก ทั้งความร่วมมือในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ในบริษัท ระหว่างบริษัท ซึ่งความร่วมมือนั้นจะต้องเป็นไปด้วยความเต็มใจที่จะทำงานด้วยกัน ช่วยเหลือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทนำเที่ยวเป็นองค์กรที่จะต้องประสานงานกับหลากหลายหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ซึ่งก็คือผลิตภัณฑ์บริการของตัวเอง ดังนั้นหากขาดความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ก็เป็นการยากที่บริษัทนำเที่ยวจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“บริษัททัวร์ที่จะอยู่ได้ด้วยตัวเองคนเดียวไม่มีหรือมันต้องพึ่งพาอาศัยกัน เราอาศัยเขาเขาอาศัยเราต้องร่วมมือกันในหลายเรื่องมาก ก็อย่างที่รู้บริษัททัวร์สมัยนี้ไม่ได้ขายแค่รายการนำเที่ยวและการจัดทริปอีกแล้วแต่ต้องทำทุกอย่างตั้งแต่จัดทริป จัดหาของที่ระลึกให้ลูกค้า ถ่ายรูป ทำคลิปวิดีโอจัดงานปาร์ตี้ ติดต่อสถานที่ศึกษาดูงาน เคยทำกระทั่งทำเล่มรายงานการดูงานให้ลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้คงยากหากบริษัทต้องทำทุกอย่างด้วยตัวเองคนเดียว เราถึงต้องมีการประสานทั้งหน่วยงานต่างๆ ใน

องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กรเพื่อมาช่วยเหลือกันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“บริษัทหนึ่งก็เก่งในเรื่องหนึ่ง เช่น บริษัทนี้เก่งเส้นทางเดินป่า บริษัทนั้นเก่งเส้นทางวัฒนธรรม บริษัทนี้มีไกด์เยอะ บริษัทนั้นจัดอีเว้นท์มามาก แต่ไม่มีใครเก่งทุกเรื่องหรอก ยิ่งสมัยนี้บริษัทตัวใหญ่ๆ ไม่ค่อยมีก็เลยหายากที่จะมีบริษัทไหนทำทุกอย่างได้ครบวงจร คือจะว่าไม่มีก็ไม่เชิงนะ คือก็ยังมีอยู่บ้างแต่น้อยไป อย่างพวก Wholesales ใหญ่ๆ พวกนี้มีการทุกอย่างทำได้ทุกอย่าง แต่ว่าในประเทศไทยมีบริษัทแบบนี้ก็บริษัทกันเขี้ยว บริษัทต่างๆ ก็เลยต้องร่วมมือกัน ทำงานด้วยกัน เพื่อให้ได้งานที่ดีในราคาที่เหมาะสม ลูกค้ารับได้ บริษัทก็ได้กำไร” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“อาจจะมองว่าแปลกที่บริษัทนำเที่ยวมาร่วมมือกันทำงานแต่ต้องบอกเลยว่านี่เป็นเรื่องปกตินะ จะว่าไปเราก็ทำงานร่วมกันมาตั้งแต่เริ่มเลย เพราะไม่ค่อยมีหรอกใครที่อยู่ๆ ก็มาตั้งบริษัทเลย ส่วนใหญ่ก็มาจากการทำงานให้กันมาก่อนแล้วพอโตขึ้นก็แยกไปตั้งของตัวเอง แต่เราก็ไม่แย่งลูกค้ากันนะ เพราะแต่ละคนมีฐานลูกค้าของตัวเองก็เลยยังช่วยเหลือกันได้เหมือนเดิม” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“ความร่วมมือระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยกัน หรือความร่วมมือระหว่างบริษัทนำเที่ยวกับองค์กรต่างๆ เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง ระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยกันอาจเป็นเรื่องของการช่วยเหลือกัน เรื่องหา Suppliers ต่างๆ ที่ดี ไว้วางใจได้ ราคาถูก เพราะแต่ละบริษัทก็มี Suppliers ที่ไม่เหมือนกันถ้าร่วมมือกันช่วยเหลือกันเรื่องนี้ก็จะดีของดีราคาเหมาะสม แต่อีกมุมของความร่วมมือคือความร่วมมือของบริษัทนำเที่ยวกับองค์กรอื่นๆ เช่น เวลาบริษัทนำเที่ยวจะทำทัวร์เข้าชุมชน เข้าเขตทหาร เข้าอุทยาน เข้าสถานที่สำคัญต่างๆ บอกเลยว่าความร่วมมือที่ได้รับจากหัวหน้าชุมชน ผู้มีอำนาจตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญมากๆ ทัวร์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นกับตรงนี้เลยทีเดียว ลองคิดดูว่าถ้าเอากรู๊ปเข้าไปชุมชน นักท่องเที่ยวก็หวังว่าจะเห็นภาพวิถีชีวิตของคนในชุมชน แต่ถ้าบริษัทไม่ได้ติดต่อเอาไว้อ่อนรับรองได้เลยว่าไม่เห็นอะไรหรอก เพราะทุกคนก็ออกไปทำไร่ ทำนา ทำงานกันหมด ไม่มีใครมานั่งทอดผ้า ผัดข้าว ทำอาหารให้พวกเราหรอก ทำทัวร์ลักษณะนี้เลยต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนสูงมาก” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

“มีความเชื่อมั่นเพราะมีประสบการณ์มาแล้วว่าการมีคู่พันธมิตรทำให้ได้ของดีราคาถูก จึงไม่มีเหตุผลใดที่จะไม่มีพันธมิตร” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

ทั้งนี้ความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทใดบริษัทหนึ่งพบว่ามียางเรื่องของบริษัทไม่สามารถทำได้ด้วยตัวเอง หรือหากทำด้วยตัวเองแล้วจะเสียเวลา เสียงบประมาณ เสียบุคลากรเป็นจำนวนมากซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ความร่วมมือระหว่างบริษัทหรือระหว่างคู่พันธมิตรเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยว โดยเฉพาะบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กซึ่งมีทรัพยากรไม่เพียงพอ นอกเหนือจากการแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ แล้ว การร่วมมือกันเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และการสร้างความน่าเชื่อถือยังเป็นประเด็นสำคัญในเรื่องของความร่วมมือ สำหรับบริษัทขนาดใหญ่เน้นการมีความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรมีส่วนสำคัญในการช่วยทำให้เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ๆ เส้นทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ได้โดยไม่ต้องเกิดการลงทุน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“ไม่มีบริษัทไหนทำทุกเรื่องให้ลูกค้าหรอก เสียเวลาเยอะแล้วก็ต้องใช้ทรัพยากรหลายอย่างสิ้นเปลืองมาก ส่วนใหญ่ที่ก็ใช้ความช่วยเหลือจากบริษัทเพื่อนๆ เช่น บริษัทที่ทำทัวร์แต่ลูกค้าต้องการให้จัดอีเว้นท์ให้ด้วย ถ้าที่รับทำทั้งหมดที่ก็เสียเวลาเยอะมากไปกับลูกค้ารายเดียว ไม่มีเวลาไปหา ไปทำงานให้ลูกค้ารายอื่น ที่ก็ใช้วิธีว่าที่ทำทัวร์ แล้วให้บริษัทเพื่อนทำอีเว้นท์ให้แต่มาขายรวมกันในชื่อของพี่ แต่ให้เครดิตเขาในการทำงานว่าเขาเป็น back ให้พี่นะ แบบนี้ดีทั้งต่อพี่ ดีทั้งต่อลูกค้า พี่เองประหยัดเวลา ไม่เปลืองคนทำงาน ลูกค้าเองก็ไม่ต้องติดต่อหลายเจ้า แล้วบอกเลยว่าการทำที่ติดต่อบริษัทเพื่อนให้ทำให้ได้ราคาที่ถูกกว่าที่ลูกค้าติดต่อเองมาก เขาไม่คิดพี่แพงเพราะรู้จักกัน ส่งงานให้กันตลอดๆ” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“อย่างเราทำ Outbound ที่สำคัญเลยคือการไปเก็บเอกสารจากลูกค้ามาทำวีซ่าซึ่งต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปเก็บ แล้วถ้ามีลูกค้าสัก 20 คนกระจายกันทั่วกรุงเทพฯ เราก็ใช้เวลาในการเก็บเอกสารเยอะแล้ว แต่ถ้าเราร่วมมือกับบริษัทอื่น คอยกันเรื่องเจ้าหน้าที่ เรื่องเส้นทางในการไปเก็บเอกสารให้เคลียร์ ก็ฝากกันได้ ช่วยเหลือกันได้ ก็จะประหยัดไปได้มาก” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันนี้แต่เราไม่ค่อยมีเงินลงทุนกับเรื่องนี้มากนัก สิ่งที่เราทำก็คือสร้างความร่วมมือกับบริษัทอื่นๆ ที่มีความชำนาญ มีการลงทุนในส่วนนี้แล้วให้เขามาช่วยเหลือเรา แล้วเราก็ตอบแทนเขาในเรื่องอื่นๆ” (คุณอิ นามสมมติ, 2561)

“ความร่วมมือกันนั้นไม่ใช่แค่การร่วมมือกัน แบ่งปันกันในส่วนของทรัพยากรใน office เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสร้างโอกาสทางการตลาดร่วมกันด้วย ทั้งนี้การสร้างโอกาสทางการตลาดนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้การลงทุนที่ค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลงทุนในการเดินทางเพื่อโปรโมทบริษัท การลงทุนในการออกบูธประชาสัมพันธ์ แค่อสองเรื่องนี้ก็ต้องใช้เงินมากแล้ว ยิ่งถ้าทำ Inbound เดินทางไปต่างประเทศแต่ละครั้งลงทุนเยอะมาก การมีพันธมิตรมาช่วยแบ่งเบาตรงนี้จึงช่วยได้เยอะมาก” (คุณปี นามสมมติ, 2561)

“เราเป็นองค์กรเล็กเวลาไปนำเสนองาน Profile ก็จะต้องคร่ำครึใหญ่ไม่ได้ แต่ถ้าเราร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ลูกค้าเห็นว่าเรามี Supporter เยอะมากก็จะทำให้เราน่าเชื่อถือทำให้เราสู้กับองค์กรใหญ่ๆได้” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“องค์กรใหญ่ๆ ไม่ใช่ว่าเขาไม่อยากจะความร่วมมือเขาก็อยากได้เส้นทางนำเที่ยวใหม่ๆ รายการนำเที่ยวแปลกๆ เอาไว้เสนอขายลูกค้าของเขาเหมือนกันแต่ยิ่งองค์กรใหญ่การลงทุนก็ยิ่งเยอะจะเลือกใครไปสำรวจเส้นทางก็มีความวุ่นวายหลายเรื่องดังนั้นความร่วมมือกับคู่พันธมิตรทำให้เราสร้างรายการนำเที่ยวใหม่ๆ หรือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมานำเสนอให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วแล้วก็ประหยัดเวลา และลดขั้นตอนในการทำงานได้มาก” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

ความร่วมมือระหว่างบริษัทนำเที่ยวนั้นมิได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนกันเฉพาะในส่วนของทรัพยากรที่แต่ละบริษัทมีเท่านั้น แต่ยังเป็นความร่วมมือกันในกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยเหลือกัน หรือเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ให้กันและกันอีกด้วย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“เรื่องของความร่วมมือนั้นไม่ยากให้มองแค่เพียงการแบ่งปัน การขอยืมทรัพยากรที่อีกฝ่ายมีมาเติมเต็มความต้องการของอีกฝ่ายเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของความร่วมมือกันในกระบวนการ

ทำงานอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่เป็นราชการนั้นจะต้องให้ยื่นของประมุขงานซึ่งจะยื่นบริษัทเดียวก็ไม่ได้ ต้องมีคู่ร่วมในการยื่นของประมุข ถึงแม้ว่าเราจะทราบจากลูกค้าแล้วว่าเขาเลือกเราแน่ๆ แต่เราก็ต้องหาคู่ร่วมมายื่นของประมุข ตรงนี้ละที่พันธมิตรจะช่วยให้เยอะมากถ้าเราไม่มีพันธมิตรเราก็คงหาคู่ร่วมมาช่วยเรายื่นของไม่ได้ ถ้าเป็นบริษัทอื่นๆ มายื่นประมุขแข่งก็จะมีปัญหาเพราะเราก็ไม่รู้ว่าจะยื่นเท่าไร แต่คู่ร่วมที่เราหามาเองนั้นเราตกลงกันได้โดยละเอียดว่างานนี้เรารับตรงจากลูกค้าก็จริง แต่เราจะแบ่งส่วนไหนให้ใครทำบ้าง เท่ากับทุกคนก็ได้งานทั้งหมดแต่ว่าจะได้งานในชื่อใครเท่านั้น การขอซื้อ การขอให้ยื่นคู่ร่วมในการยื่นของประมุขก็เป็นกระบวนการหนึ่งในการทำงานของเรา” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“ขั้นตอนการทำงานของแต่ละที่ก็จะมีความแตกต่างกันไป เวลามาร่วมงานกันก็ต้องศึกษาขั้นตอนการทำงานของมันและกันให้ดี เพราะจริงๆ แล้วเราสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงไปได้มากหากให้คู่พันธมิตรของเรามาช่วยในบางขั้นตอน เช่น ขั้นตอนการยื่นขอวีซ่า เรื่องนี้สำคัญมากเพราะบางสถานทูตที่มีกฎเกณฑ์ค่อนข้างมาก ต้องไปแต่เช้า ต้องมีเอกสารครบ ต้องยื่นเป็นแผนก ต้องจองคิว ฯลฯ ...สารพัดอย่าง แต่ขั้นตอนการทำงานต่างๆ เหล่านี้สามารถทำให้ลดลงได้หากมีคู่พันธมิตรมาช่วยกัน ฝากกันในช่วงขั้นตอน ถ้าเจ้าหน้าที่เราไปถึงแล้วฝากเจ้าหน้าที่อีกบริษัทได้เราลดขั้นตอนการทำงานไปได้เยอะเลย สถานทูตเองก็ไม่ต้องวุ่นวายกับการจัดการคนที่มาจำนวนมากๆ ด้วย” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

ถึงแม้ว่าความร่วมมือจะเป็นเรื่องที่บริษัทนำเที่ยวให้ความสำคัญแต่สิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความร่วมมือคือแผนในการดำเนินงาน หรือแนวทางในการกำหนดความสัมพันธ์และรูปแบบของความร่วมมือนั้นๆ หรือกลยุทธ์ของความร่วมมือนั้นๆ ทั้งนี้ในทุกๆ ความร่วมมือจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแผนการดำเนินงานที่รัดกุม หรือมีกรอบของความร่วมมือที่ชัดเจนเพื่อทำให้ความร่วมมือกันนั้นเป็นไปในรูปแบบของการนำทรัพยากร ความรู้ ความสามารถของแต่ละบริษัทที่มีมาส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกันได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทมีส่วนร่วม และไม่นำไปสู่การขัดแย้งในเรื่องของการลงทุนและการแบ่งปันผลประโยชน์ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“ลักษณะของการทำความร่วมมือจะเป็นเรื่องของสัญญาใจระหว่างกัน การรู้จักกันมาเป็นเวลานาน มีความไว้วางใจกัน ก็จะมีการหยิบยืมบุคลากรในส่วนงานต่างๆ มาช่วยเหลือกัน บุคลากรที่

ยืมกันได้ส่วนใหญ่ก็จะเป็นทีมงานมัคคุเทศก์ ทีมงานในการจัดทำอีเว้นท์ แต่ตรงนี้ก็ชัดเจนในเรื่องของจำนวนคน เรื่องของลักษณะงาน ค่าตอบแทนที่คนของเขาจะได้รับ ทั้งในส่วนของเบี้ยเลี้ยงและค่าตอบแทนอื่นๆ เพราะแต่ละบริษัทก็มีมาตรฐานไม่เหมือนกันต้องตกลงกันให้ติก่อน บางทีเขามีค่าเดินทางให้ก็ได้ด้วย มีค่าชกเสื้อผ้าให้ ถ้าเราไม่มีเราก็คงต้องให้ค่าแรงที่สูงขึ้น ตรงนี้บอกเลยว่าสำคัญมาก ถ้าไม่ตกลงกันให้ติก่อนก็จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจ การผัดใจกันได้ในที่สุด หรือบางทีก็ไม่ใช่แค่เรื่องยืมคนนะ แต่เป็นเรื่องของการช่วยเหลือในการหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ การจัดทำรายการใหม่ๆ การนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ กับลูกค้า แต่ก็ต้องระวังเหมือนกันเพราะพวกแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ นี่บางทีก็เป็นเหมือนไฮไลต์ของแต่ละบริษัท ถ้าเราไม่เอาของเขามาแล้วไม่ให้เครดิตเขาเลยก็เหมือนเราไปฉกงาน ฉกความคิดเขามา ผิดใจกันมาเยอะก็เพราะเรื่องนี้ละ” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“ตั้งแต่ทำงานมาก็ยังไม่เคยเจอปัญหาว่าทำงานด้วยกันแล้วจะขัดใจกัน เพราะส่วนใหญ่แล้วการขัดใจกันก็มาจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว แต่ถ้ามีการตกลงกันให้ชัดเจนก่อนที่จะเริ่มงานกัน ทั้งในเรื่องของงานที่จะทำร่วมกัน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ค่าใช้จ่าย การแบ่งผลประโยชน์ก็ไม่มีปัญหาหรอก เพราะฉะนั้นที่สำคัญคือการตกลงกันก่อนที่จะร่วมงานกัน” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“จะตกลงทำความร่วมมือกันก็ต้องมีแผนงานของความร่วมมือมีขั้นตอนที่ถูกต้อง กระบวนการที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีกรอบความร่วมมือที่ร่วมกันคิดร่วมกันสร้าง ใครจะเป็นผู้ให้ใครจะเป็นผู้รับ ผู้ให้จะได้อะไรและผู้รับต้องเสียอะไรไหม ผู้รับจะคุ้มในแง่ต้นทุนได้บ้าง ตรงนี้ต้องชัดเจนจะกลายเป็นว่าร่วมมือกันแล้วอีกฝ่ายได้ประโยชน์อีกฝ่ายเสียประโยชน์เช่นแบบนี้ก็คงไม่เกิดความยั่งยืน ต้องบอกเลยว่าการทำงานร่วมกันการมาเป็นพันธมิตรกันทำให้เราได้เรียนรู้จากกันและกัน ทำให้เราทราบว่าขั้นตอนในการทำงานต่างๆ ของเราจะลดลงได้อย่างไรเพื่อทำให้รวดเร็วขึ้น เราสามารถนำข้อดีของเราทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในส่วนของเราและส่วนของคุณพันธมิตร ในขณะเดียวกันแผนการดำเนินงานที่ดีก็ทำให้เราเรียนรู้ข้อดีของคุณพันธมิตรมาเสริมความสามารถของเราในอนาคตได้อีกด้วย” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“ความร่วมมือสำคัญก็จริงแต่แผนงานของการร่วมมือก็นั้นสำคัญกว่า ความร่วมมืออาจทำให้เราได้ประโยชน์ในระยะสั้น เช่น การประหยัดคน ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร ลดต้นทุน ได้กำไรมากขึ้น แต่แผนงานที่ดีจะให้ประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืน ต้องยอมรับว่าพอมาร่วมมือกันแล้ว

ก็มีบริษัทจำนวนไม่น้อยที่มองหาแต่ผลประโยชน์จากความร่วมมือนั้นจนลืมที่จะ “ให้” ในส่วนของตัวเอง ดังนั้นแผนที่รัดกุมจะทำให้คนที่มาร่วมมือกันทุกฝ่ายได้แบ่งปันในส่วนของตัวเองให้ผู้อื่น และได้รับสิ่งที่ควรได้รับจริงๆ แบบนี้จะเกิดความยั่งยืนกว่า ถึงบอกว่าแผนของความร่วมมือสำคัญกว่าความร่วมมือเสียอีก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวนั้นมีความคล้ายคลึงกันทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ จึงอาจทำให้เกิดการแย่งชิงลูกค้าหรือการแข่งขันกันเองค่อนข้างง่าย ดังนั้นบริษัทนำเที่ยวที่จะทำความร่วมมือเป็นพันธมิตรกันจึงควรที่จะมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันอย่างรัดกุมก่อนจะนำไปสู่การเซ็นสัญญาการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ข้อตกลงนั้นๆ ต้องเป็นข้อตกลงที่คู่พันธมิตรเห็นด้วยทั้งสองฝ่ายและมีความรัดกุมมากพอที่จะไม่นำไปสู่ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในด้านต่างๆ ในที่สุด โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“อยากจะบอกว่าความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้พันธมิตรเท่านั้นที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันได้และที่สำคัญที่สุดคือต้องมีการเคลียร์เรื่องเงิน เรื่องกระบวนการทำงาน ขั้นตอนต่างๆ ให้ชัดเจนก่อนทุกครั้งที่จะตกลงปลงใจทำงานร่วมกัน” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“บริษัทที่อยู่รอดต่อไปได้จะต้องเปลี่ยนมาขายเอกลักษณ์สร้างความแตกต่างให้กับบริษัทตัวเอง ซึ่งพอมาทำลักษณะนี้ก็ต้องยอมรับว่าจะหาพันธมิตรมาร่วมงานด้วยค่อนข้างยากเพราะพันธมิตรที่จะมาทำงานร่วมกันได้ก็มีความเข้าใจกันสูงมากไม่เงินก็ลำบากเพราะมาตรฐานการทำงานของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการตกลงร่วมกันในเรื่องของมาตรฐานการทำงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากไม่เงินก็ไปไม่รอด” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“ต่อให้รู้จักกันมานานแค่ไหนมันใจกันอย่างไร แต่การทำธุรกิจก็คือธุรกิจเราต้องสร้างตกลงร่วมกันให้ชัดเจนให้รัดกุมทั้งรายรับทั้งรายจ่าย ใครจะได้เท่าไร ใครจะจ่ายส่วนไหนอย่างไรบ้าง จะพูดถึงแต่รายรับอย่างเดียวไม่ได้เพราะจะทำธุรกิจก็ต้องมีรายจ่ายด้วย แล้วทำทัวร์ต้องยอมรับเลยว่ารายจ่ายยิบย่อยเยอะมากถ้าไม่ตกลงกันให้ดีกว่าก่อนพอถึงหน้างานก็จะมีปัญหา แล้วสุดท้ายก็จะมองหน้ากันไม่ติดเป็นพันธมิตรกันต่อไม่ได้” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“ ความจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญมากแต่ก็ทำได้ยากมากจากบริษัททัวร์ที่พร้อมจะเป็นคู่แข่งกันตลอดเวลา เพราะฉะนั้นประเด็นที่สำคัญมากที่สุดคือความต้องการเปิดอกคุยกันอย่างจริงจังระหว่างคนที่ต้องการทำพันธมิตรกัน ทั้งนี้ต้องการเป็นการคุยกันทั้งในประเด็นของกระบวนการทำงานและผลประโยชน์ซึ่งต้องแบ่งให้ลงตัวก่อน” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

สำหรับการเป็นพันธมิตรของบริษัทนำเที่ยวกับหน่วยงานอื่นๆ นั้น ถึงแม้จะมีความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของการทำงานเพราะส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานร่วมกันในฐานะพันธมิตรที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนสิ่งของ การให้ความช่วยเหลือและมักจะไม่มีการแข่งขันทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่การสร้างข้อตกลงที่รัดกุมก็ยังเป็นเรื่องที่จำเป็น เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นไปในแง่มุมใดบ้าง ลักษณะของการแบ่งปันความรู้ควรเป็นอย่างไร และเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้วอีกฝ่ายจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบใด ทั้งนี้ต้องยอมรับว่าประสบการณ์และความรู้เป็นสิ่งจำเป็นมากในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยว เปรียบเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร ซึ่งหลายองค์กรก็จะไม่แบ่งปันสินทรัพย์นี้ให้องค์กรใดถ้าไม่ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“กับสมาคมหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เราต้องการสร้างความร่วมมือก็ต้องมีความชัดเจนในข้อตกลงต่างๆ ถึงแม้จะไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินต่อกัน แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าความรู้หรือการสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กรเหล่านี้จะนำไปสู่การต่อยอดทางธุรกิจของเราและผลกำไรของเราในที่สุด ถ้าเขาให้ความรู้เราเขาก็ต้องหวังว่าเราจะทำอะไรให้เป็นการตอบแทนเขา การทำข้อตกลงกันให้ละเอียดจึงเป็นเรื่องจำเป็นมาก ไม่งั้นจะกลายเป็นว่าเราไปเอาความรู้เขามาสร้างกำไรให้ตัวเอง (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

“การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กรต่างๆ มีทั้งในรูปของตัวเงิน สิ่งของ ความรู้ ที่สำคัญคือเขาไม่ได้ให้เราคนเดียวเขาให้ผ่านสมาคมฯ หน้าทีของสมาคมคือแจกจ่ายสิ่งของ ความรู้หรือการสนับสนุนนั้นๆ ให้กับสมาชิกหรือพันธมิตรทุกคนให้ทั่ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วก็ไม่สามารถทำได้ เพราะการสนับสนุนที่ได้ก็ไม่ได้ครอบคลุมได้ทั้งหมดทุกคน บางทีก็กลายเป็นว่า “ใครเร็ว ใครได้” แล้วใครล่ะที่เร็วก็ต้องเป็นคนที่มีรู้เรื่องก่อน ตัดสินใจเร็ว บางทีตรงนี้ตรงนี้ก็นำไปสู่ความขัดแย้งได้มาก เพราะมันทำให้เกิดข้อสงสัยว่าทำไมคนนั้นรู้ก่อน เราอยู่ที่หลัง อะไรแบบนี้ หรือบางทีความรู้บางเรื่องเราจะสามารถ

นำไปปรับใช้ได้หรือเปล่า มีลิขสิทธิ์หรือไม่ ตรงนี้ทั้งเราทั้งสมาคมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ตัดสินใจ เป็นพันธมิตรกันต้องชัดเจนไม่เช่นนั้นก็จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในอนาคตได้” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ดีการเป็นพันธมิตรกันระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยกันเองนั้นจะมีปัญหาค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการทำงาน การลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ การแบ่งปันผลประโยชน์ การแย่งลูกค้า จึงควรมีหน่วยงานกลางหรือคนกลางเป็นคนดำเนินการทั้งในเรื่องของการจัดสรรคู่พันธมิตร จัดสรรผลประโยชน์ ตั้งกฎเกณฑ์กติกา ที่ทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้คนกลางควรจะเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของบริษัทนำเที่ยว มีความน่าเชื่อถือ และต้องเป็นคนกลางที่ทำให้บริษัทนำเที่ยวไว้วางใจได้ว่าจะไม่มีปัญหาในเรื่องของการแบ่งปันผลประโยชน์กันในอนาคต โดยประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องไว้ดังนี้

“บริษัทนำเที่ยวด้วยกันเป็นพันธมิตรกันบอกตามตรงว่ารอดยาก เคยเห็นมาเยอะแล้ว ร่วมงานกันได้สักพักก็ไปไม่รอด เพราะลักษณะของบริษัทนำเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในเรื่องของ Product ทั้งการบริการ และการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เกิดขึ้นรวดเร็วทำให้ความเสถียรในการทำงานมีน้อยต่างฝ่ายต่างต้องแก่งแย่งแข่งขัน ดังนั้นถ้าจะเป็นพันธมิตรกันก็ควรมีคนกลางอย่างสมาคมต่างๆ ที่บริษัทนำเที่ยวนั้นๆ ลังก์ต่ออยู่ควรจะเป็นตัวกลางในการตั้งกติกาต่างๆ เป็นตัวกลางในเรื่องของเงิน ตรงนี้สำคัญมากเพราะอย่างที่บอกพันธมิตรแตกต่างกันก็เพราะเรื่องเงินทุกครั้ง จากประสบการณ์ที่ผ่านมาถ้าบริษัทนำเที่ยวรวมตัวกันแล้วช่วยกันขายรายการนำเที่ยว แบบนี้อยู่ได้ไม่นานก็เลิกเพราะต่างฝ่ายต่างก็อยากได้กำไรเป็นของตัวเอง แต่ถ้าให้สมาคมเป็นคนกลางเป็นคนทำให้ ข้อดีก็คือสมาคมไม่ใช่บริษัทนำเที่ยวสมาคมจึงไม่หวังกำไรได้แต่สิ่งที่สมาคมจะทำให้ได้คือทำอะไรก็ได้ให้สมาชิกอยู่รอด ดังนั้นสมาคมก็ทำเต็มที่ สมาชิกเห็นว่าผลประโยชน์เป็นของสมาชิก สมาชิกก็ทำเต็มที่ การอยู่รอดก็เกิดขึ้นได้และวิธีนี้ทำให้อยู่รอดได้ยาวนานด้วย” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“การที่บริษัทมารวมกัน มาเป็นพันธมิตรกันนั้นก็เพราะอยากได้การสนับสนุนจากหลายๆ ฝ่าย แต่บริษัทนำเที่ยวไม่มีกำลังมากพอจะไปต่อรองหรือขอการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนหรือถึงขอไปหน่วยงานเหล่านั้นก็ไม่สามารถอนุมัติบให้ได้ เพราะจะกลายเป็นว่าเอาเงินภาครัฐไปอุดหนุนธุรกิจของภาคเอกชน แต่ถ้าเป็นรูปแบบของสมาคมจะขอรับการ

สนับสนุนจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนได้ง่ายกว่าเนื่องจากสมาคมมีผลงานในการนำลูกค้าไปยังสถานที่ต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐต้องการจริง เช่น ทางททท. ต้องการนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นในพื้นที่ที่กำหนดหรือเมืองรองต่างๆ แล้วใช้แค่การประชาสัมพันธ์ก็จะทำให้นักท่องเที่ยวไม่ค่อยรู้จัก คนที่ไปเที่ยวในพื้นที่ที่ได้รับการประชาสัมพันธ์ก็คือคนในพื้นที่เท่านั้น ซึ่งไม่ตอบโจทย์ของโครงการแต่ถ้าทางททท. ให้งบสนับสนุนแล้วให้สมาคมเป็นคนทำประชาสัมพันธ์ สมาคมสามารถหารันตีจำนวนนักท่องเที่ยวให้ได้ แล้วยังได้นักท่องเที่ยวตัวจริงไปเที่ยว ลักษณะนี้ทำให้สมาคมมีกำลังในการต่อรองเงินสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐมากกว่า และเมื่อสมาคมได้รับเงินสนับสนุนมาก็จะกระจายเงินสนับสนุนนั้นให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมกับสมาคมก็ถือเป็นรูปแบบการทำพันธมิตรอีกรูปแบบหนึ่งที่สมาคมเป็นตัวกลางในการจัดการให้ เพราะสมาชิกจะต้องทำตามกติกาที่สมาคมกำหนด สมาคมเองเป็นคนตั้งเงื่อนไขแต่ไม่หวังผลกำไร หวังเพียงแต่ให้สมาชิกอยู่ได้สมาคมจะได้เข้มแข็งมีอำนาจในการต่อรองกับภาครัฐและภาคเอกชนต่างๆ ต่อไป” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

2.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์

จากการสัมภาษณ์พบว่าในระยะ 5 - 10 ปีที่ผ่านมาบริษัทนำเที่ยวส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะมีการลดขนาดของบริษัทลงจากบริษัทขนาดใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางคือจากจำนวนพนักงานหลักหลายร้อยคนเหลือจำนวนพนักงานไม่เกินร้อยคน และจากบริษัทขนาดกลางเป็นบริษัทขนาดเล็กคือจากจำนวนพนักงานประมาณ 50 - 100 คนเหลือจำนวนพนักงานประมาณ 20 - 40 คนเท่านั้น ส่วนบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งใหม่จะมีขนาดค่อนข้างเล็กคือมีจำนวนพนักงานอยู่ที่ตั้งแต่ 2 - 10 คนเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากทำให้แต่ละบริษัทต้องพยายามตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป และหันมาพึ่งพาผู้ประกอบการมากขึ้น อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เต็มไปด้วยผลประโยชน์และการแข่งขันนี้ทำให้การเข้าเป็นพันธมิตรกันของคู่พันธมิตรแต่ละคู่หรือแต่ละกลุ่มยังคงมีปัญหาในเรื่องของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ ถึงแม้จะมีการป้องกันเรื่องการแบ่งปันผลประโยชน์โดยการทำสัญญาที่ชัดเจนในเรื่องของกระบวนการทำงานและการจัดสรรผลประโยชน์อันจะเกิดขึ้นจากการร่วมงานกันแต่ก็ยังพบว่าบริษัทนำเที่ยวที่เป็นพันธมิตรกันโดยการทำสัญญายังคงมีประเด็นในเรื่องของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์กันค่อนข้างมาก ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้เอาไว้ดังนี้

“การเข้าไปช่วยเหลือกันของแต่ละบริษัทนั้นเป็นการปิดจุดด้อยของแต่ละบริษัทและช่วยเสริมจุดแข็งที่ตัวเองมีให้กันและกัน แต่ที่สำคัญคือเราต้องไม่แย่งลูกค้ากัน ต้องเชื่อใจ ต้องซื่อสัตย์ใน

การทำธุรกิจร่วมกัน เรื่องของความซื่อสัตย์นี้ต้องมองให้ออกว่ามันเป็นเรื่องสำคัญ โดยเราต้องคิดเสมอว่า 1) ตัวเราก็ต้องทำให้เขาเชื่อใจ เชื่อใจได้ก็ต้องรู้จักกันมาก่อน เคยทำงานร่วมกันมาก่อน เข้าใจการทำงานของคนและกัน คุยกันรู้เรื่อง 2) ต้องมองภาพรวมการทำงาน มองอนาคตของการทำงาน ไม่ควรคิดแค่ผลประโยชน์ชั่วคราวหรือผลประโยชน์ในระยะสั้น 3) ต้องไม่ละโมภโลภมาก ต้องคิดเสมอว่าวงการทัวร์ไม่ได้กว้างก็รู้จักกันแทบทั้งสิ้น เราจะอยู่ได้ยาวแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับว่าเราซื่อสัตย์กับเขาแค่ไหน (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“การทำงานร่วมกันเราเลือกได้ว่าทำงานกับใคร และถ้าร่วมมือกันแล้วผลประโยชน์ต้องลงตัวทุกฝ่าย เรื่องนี้ต้องเคลียร์กันให้ชัดเจนก่อนเลย เพราะถ้าจะทำงานด้วยกันแต่ฝ่ายต้องซื่อสัตย์รักษาคำพูด มีความรับผิดชอบมากพอ ไม่งั้นก็ร่วมงานกันได้แค่ครั้งเดียว แต่ถ้าช่วยเหลือกันทำงานภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ด้วยความใสใจมีความเอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและผลประโยชน์ส่วนตัวก็จะอยู่ด้วยกันได้นานขึ้น ทำงานด้วยกันได้นานขึ้น ต้องยอมรับว่าคำว่าผลประโยชน์นั้นเราไม่ได้คิดจากกำไรที่ได้จากการค้าเท่านั้น แต่ปัจจัยหลักเลยคือเรื่องของความร่วมมือกัน ต้อง win-win ด้วยกันทั้งสองฝ่ายจึงจะทำให้ทำงานด้วยกันได้ยาวนาน” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“คำว่าผลประโยชน์นั้นต้องแยกแยะว่าคืออะไรบ้าง มันไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเดียวนะ แต่ความซื่อสัตย์ในการทำงานร่วมกันนี้ก็สำคัญมาก เพราะ Product ของบริษัทเราที่เขานั่นลอกเลียนแบบกันง่าย หรือบางครั้งมาขอเป็นพันธมิตรกับเราให้เราช่วยทำเอกสาร ให้เราไปคุยกับลูกค้า เหมือนเป็นตัวแทนของบริษัทเขา เป็นพนักงานของเขา เราทำเอกสารให้หมดทุกอย่าง แต่สุดท้ายเอาข้อมูลของเราไปทั้งหมด แล้วเอาไปให้คนอื่นทำแทน แบบนี้เราเสียผลประโยชน์นะ เสียเวลา เสียกำลังคนมากด้วย ก็เจอแบบนี้มาหลายครั้งเรื่องการทำสัญญาระหว่างกันให้รัดกุมจึงจำเป็น” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

การเลือกใช้กลยุทธ์พันธมิตรในมุมมองของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์นั้นประเด็นสำคัญอยู่ที่การเริ่มต้นจากการสำรวจศักยภาพของบริษัทตัวเองก่อนว่าทำไมจึงต้องการทำพันธมิตร บริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไรบ้าง แล้วจึงทำการเลือกคู่พันธมิตรที่มีศักยภาพตอบสนองสิ่งที่บริษัทต้องการได้ ประเด็นสำคัญคือการสร้างเงื่อนไขหรือข้อตกลงต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของทั้งสองฝ่าย และการทำสัญญาให้รัดกุมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความไม่ไว้วางใจกันในการแบ่งปันผลประโยชน์ ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“ในเมืองไทยต้องยอมรับว่าการทำพันธมิตรกันแล้วจะให้ไว้วางใจกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของผลประโยชน์นั้นค่อนข้างยาก ดังนั้นก่อนจะทำพันธมิตรต้องลองถามตัวเองให้ดีกว่าเราจะทำพันธมิตรไปเพื่ออะไร แล้วจึงเลือกคู่พันธมิตรที่มีศักยภาพในสิ่งที่เราไม่มี คุณกันให้ตีในเรื่องของเงื่อนไขต่างๆ ใครที่รับเงื่อนไขของเราได้ก็คัดเข้ามาเป็นพันธมิตรกับเรา ที่สำคัญควรทำสัญญาเพื่อความสบายใจของทั้งสองฝ่าย” (คุณปี นามสมมติ, 2561)

ประเด็นเรื่องความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์นั้นไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของรายได้หรือผลประโยชน์ทางการเงินเท่านั้นที่ต้องตกลงกันก่อนที่จะดำเนินการเป็นพันธมิตรกัน ทั้งในแง่ของจำนวนที่ได้รับ วิธีการในการได้รับ ระยะเวลาในการรับ แต่เรื่องที่สำคัญมากอีกหนึ่งเรื่องคือเรื่องของความรับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันซึ่งต้องตกลงกันให้ชัดเจนว่าบริษัทไหนจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายส่วนไหน และจะต้องรับผิดชอบในสัดส่วนเท่าใด ทั้งนี้การทำข้อตกลงในเรื่องความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายต่างๆ นั้นจะต้องทำให้เสร็จสิ้นก่อนเริ่มแบ่งงานเพราะในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวนั้นจะมีรายจ่ายที่เกิดขึ้นมากมายในแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้เอาไว้ดังนี้

“เมื่อพูดถึงคำว่าผลประโยชน์บริษัทส่วนใหญ่จะมองแต่ประเด็นของรายได้ การแบ่งรายได้เปอร์เซ็นต์ที่จะแบ่ง แต่ลืมไปว่าการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งของการแบ่งปันผลประโยชน์ด้วยเหมือนกัน อย่าลืมว่าในการทำทัวร์แต่ละครั้งจะมีรายจ่ายก่อนมีรายได้เสมอ เช่น ทำกรุ๊ปๆ หนึ่งเราก็ต้องวางมัดจำตัวเครื่องบิน ที่พัก อาหาร สารพัด หากลูกค้าไม่เดินทางใครจะรับผิดชอบ ดังนั้นต้องตกลงกันให้ดีก่อนที่จะตัดสินใจเป็นพันธมิตรกัน เพราะแต่ละคน แต่ละบริษัทก็มีจุดแข็งที่ไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ต้องคุยให้เคลียร์” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“ไม่ว่าจะยังไงก็มีความคิดว่าบริษัทนำเที่ยวต้องมีพันธมิตรถึงจะอยู่รอด การอยู่คนเดียวทำไม่ได้แล้วในยุคปัจจุบัน แต่การจะอยู่รอดให้ได้นั้นก็ต้องมีการแบ่งผลประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับได้เรียกง่ายๆว่า “กินอิมคนเดียวไม่ได้ต้องแบ่งให้คนอื่นอิมด้วยไม่จั้นเราก็อยู่ไม่ได้”” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

อย่างไรก็ดียังมีบริษัทนำเที่ยวอีกกลุ่มที่มีความร่วมมือเป็นพันธมิตรกับทั้งบริษัทนำเที่ยวด้วยกันเองและกับคู่ค้าต่างๆ โดยไม่ได้มีการทำสัญญาใดๆ ระหว่างกันทั้งนี้เพราะกลุ่มบริษัทเหล่านี้มีความเชื่อว่าการที่ กลยุทธ์พันธมิตรจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือจะมีศักยภาพที่สูงได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความเชื่อใจ ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้จากการเลือกคู่พันธมิตรที่รู้จักกันมานาน เป็นเพื่อนกันมาก่อน เคยทำงานร่วมกันมาก่อน รู้จักกันดี มีความไว้วางใจกันสูงอยู่แล้ว หรือเป็นคนที่คู่พันธมิตรแนะนำมาอีกที อีกส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องของแนวทางการดำเนินงานและนโยบายของบริษัท ในเรื่องการแบ่งผลประโยชน์นั้นถูกมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องมีการพูดคุยตกลงกันให้เรียบร้อยก่อนเริ่มงานกันอยู่แล้วจึงไม่นำมาเป็นประเด็นหลักที่จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจต่อกัน และเรื่องการทำสัญญาอย่างรัดกุมถูกมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยากและทำให้เสียความรู้สึกต่อกันอีกด้วย

“ที่พูดๆ กันว่ามีการแย่งลูกค้ากันของคู่พันธมิตรนั้น ไม่อยากให้มองแบบนั้น จริงๆ ต้องคิดว่าลูกค้าก็เหมือนปลา และบริษัททัวร์ก็เหมือนคนตกปลา ปัจจุบันปลามีน้อยแต่คนตกปลามีเยอะ ดังนั้นบริษัทก็ต้องใช้ความสามารถและเหยื่อที่ดีเท่านั้น การจะหาวิธีป้องกันการแย่งลูกค้ากันทำได้ยาก ที่เราทำได้คือต้องดูแลลูกค้าของเราให้ดีที่สุด อย่างที่บริษัทก็ใช้วิธีการดูแลใส่ใจแบบที่ลูกค้าคาดไม่ถึง เช่น กรณีที่ออกกรู๊ปแบบ Consortium เราก็จะไปส่งลูกค้าที่สนามบินด้วยตัวเอง มีการซื้อของให้ลูกค้าไว้ทานบนเครื่อง เราบริการดีแบบนี้บอกเลยว่าลูกค้ากลับมาใช้บริการของเราแน่นอน สรุปว่าอย่าไปคิดว่าใครจะมาแย่งปลาของเรา เราแค่ทำส่วนของเราให้ดีที่สุดก็พอ” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“ถ้าเป็นสมัยก่อนความไว้วางใจเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะต่างฝ่ายต่างก็เก่งรู้ราคาทั้งหมด ทำราคาออกมาแล้วควรอยู่ที่เท่าไรทุกคนก็ทราบ ดังนั้นพอมีอะไรผิดพลาดนิดหน่อยก็จะเริ่มระแวงและไม่ไว้วางใจกัน แต่ปัจจุบันนี้เปลี่ยนไปแล้วเพราะพันธมิตรจะช่วยกันในการทำโปรแกรม ใครรู้จักแลนด์ที่ไหนก็ส่งไปให้ทำราคา ทำให้เราได้ราคาจากแลนด์หลายๆ ที่ แล้วค่อยมาช่วยกันเลือกแลนด์ที่ราคาดี คุณภาพได้ ต้องช่วยกันทำเพราะทุกคนก็แบกรับความเสี่ยงร่วมกัน ถ้าไม่ไว้วางใจกันก็จบ” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องของความไว้วางใจระหว่างกันนั้นไม่ยากให้เอาเรื่องเงินมาเป็นประเด็นหลัก เพราะการแบ่งเงิน การคิดค่าคอมมิชชั่นและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินเป็นเรื่องที่ต้องมีการคุยกันก่อนหน้าที่จะตกลงเป็นพันธมิตรกันอยู่แล้ว ตรงนี้เป็นเบสิคไม่ใช่ประเด็นหลัก” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

เดเดเด

“ยังเชื่อมั่นว่าเรื่องผลประโยชน์เป็นเรื่องที่ตกลงกันได้ แต่เรื่องความไว้วางใจต่างหากที่สำคัญ เพราะถ้าไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วก็จะไม่สามารถทำงานด้วยกันได้” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

“จะจับมือกับใคร ก็ต้องมั่นใจในคนนั้นก่อน” (คุณเอีน นามสมมติ, 2561)”

“ถึงแม้ทางบริษัทจะทำพันธมิตรกับหลากหลายที่และได้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงานมาเป็นเวลานานแล้วแต่ก็ยังยืนยันว่าเราไม่นิยมทำสัญญากับคู่พันธมิตรใดๆ เพราะส่วนใหญ่เราจะขายในสิ่งเดียวกันแต่มีรูปแบบการทำงานที่ไม่เหมือนกัน หากมีการทำสัญญากัน ก็กลัวว่าจะมีความยุ่งยากในภายหน้า นอกจากนี้เรายังอยากมีคู่พันธมิตรเยอะๆ ในหลายๆ ด้านเพื่อว่าเรามีปัญหาด้านไหนก็จะเลือกเขามาช่วยเราได้หากทำสัญญากับใครคนใดคนหนึ่งก็อาจจะติดขัดที่ไม่สามารถติดต่อคนอื่นได้อีก” (คุณดี นามสมมติ, 2561)”

“ ถ้าจะให้พันธมิตรกับบริษัททัวร์ด้วยตัวเองก็คงจะยากเพราะตลาดของเรามีความแตกต่างกันมากจะทำงานร่วมกันคงลำบากและตัวเราเองก็การสร้างความแตกต่าง ดังนั้นจะเลือกคู่พันธมิตรที่เข้าใจและทำงานร่วมกันจึงยาก เราจะเลือกเป็นมิตรกับคู่ค้าแทนที่จะเลือกเป็นพันธมิตรกับบริษัททัวร์ด้วยตัวเอง” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

โดยสรุปแล้วบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่จะการใช้การทำสัญญาเพื่อสร้างความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์เนื่องจากบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่จะมีขั้นตอนการทำงานที่ค่อนข้างซับซ้อน และมีเรื่องการเงินเข้ามาเกี่ยวข้องสูง จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงาน และเงื่อนไขทางการเงินต่างๆ ในขณะที่บริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กจะไม่ค่อยกังวลกับเรื่องความไม่ซื่อสัตย์ ความไม่ไว้วางใจกันในเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์ เพราะมองว่ามีการเลือกคู่พันธมิตรที่เหมาะสมกับศักยภาพของบริษัทแล้ว คู่พันธมิตรที่เลือกแล้วแต่มีความสัมพันธ์กันมานาน รู้จักกัน เคยทำงานร่วมกัน รวมทั้งยังมั่นใจว่ามีการพูดคุยข้อตกลงทางการเงินต่างๆ ก่อนที่จะทำงานร่วมกันเป็น

อย่างดีแล้ว ทำให้ไม่ค่อยพบปัญหาในเรื่องของการแบ่งปันผลประโยชน์มากนัก แต่สิ่งที่กังวลคือการแย่งลูกค้าไปเป็นของตัวเองมากกว่า

3. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากการศึกษาผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยพบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับยังมีบริษัทจำนวนมากที่ผู้บริหารรุ่นแรกๆ ยังคงใช้วิธีในการบริหารจัดการงานแบบดั้งเดิม ทำการตลาดในรูปแบบเดิมๆ เนื่องจากเชื่อมั่นในประสบการณ์ที่มี เชื่อมมั่นในฐานลูกค้าที่มีและไม่สามารถก้าวทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในยุคปัจจุบันได้ ทำให้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึงที่ ทั้งนี้ผลจากการศึกษาพบว่าเมื่อบริษัทนำเที่ยวได้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงานแล้ว ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานใน 2 ด้านหลักด้วยกันคือ กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

3.1.1 กระบวนการทำงานสร้างสรรค์

กระบวนการทำงานของธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ นั้นจะมีความคล้ายคลึงกันโดยเริ่มจากการหาลูกค้า นำเสนอสินค้าซึ่งก็คือรายการนำเที่ยวและบริการต่างๆ ให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าตอบตกลงใช้บริการแล้วก็จะดำเนินการเตรียมสินค้าและบริการต่างๆ ให้พร้อมสำหรับลูกค้า ให้บริการลูกค้าตามที่ได้ตกลงกันไว้ และมีบริการหลังการขายหลังจากเสร็จสิ้นการให้บริการ ในอดีตสินค้าและบริการของบริษัทนำเที่ยวจะเน้นไปที่รายการนำเที่ยวและการให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเที่ยวเป็นหลัก เช่น การจองที่พัก การจองตัวเครื่องบิน การทำวีซ่า ฯลฯ แต่ในปัจจุบันนี้สินค้าและบริการของบริษัทนำเที่ยวมีความหลากหลายมาก ไม่ว่าจะเป็นรายการนำเที่ยวที่ไม่เพียงแต่จะต้องมี

ความแปลกใหม่ในแหล่งท่องเที่ยว และรูปแบบการบริการ แต่ในรายการนำเที่ยวแต่ละรายการยังต้องมีแนวคิดหลัก หรือ Theme ของรายการนำเที่ยวนั้นๆ ด้วย ว่าการเดินทางในครั้งนั้นๆ จะเป็นไปเพื่ออะไร เพื่อใคร และผู้เดินทางจะได้อะไรบ้าง เพราะการท่องเที่ยวในยุคปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการในการเดินทางเพื่อการพักผ่อนเท่านั้น แต่ยังเป็นกิจกรรมที่เติมเต็มความต้องการในด้านต่างๆ ของนักท่องเที่ยวอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมๆ จึงไม่อาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงที่ไม่อาจเติมเต็มความต้องการทั้งหมดของลูกค้าได้ และยังทำให้เสียเวลาในการทำงานค่อนข้างมาก ได้ปริมาณงานที่น้อย รวมทั้งไม่สามารถควบคุมคุณภาพของงานให้มีมาตรฐานเดียวกันได้ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากพันธมิตรที่นำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากได้ ลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ ลงทำให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้ดี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ที่เกิดจากการบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ ระหว่างบริษัทต่างๆ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ไว้ดังนี้

“ตัวพี่เองเป็นคนรุ่นเก่าก็ยอมรับว่าการมีพันธมิตรนั้นเข้ามาช่วยเสริมเราในหลากหลายเรื่อง ช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานให้กับเรา เช่น การนำเสนองานในรูปแบบใหม่ๆ การส่งคนมาช่วยเรานำเสนอทำให้เราได้เห็นรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน เราทำ PowerPoint ไม่ค่อยสวยมีแต่ตัวหนังสือกับภาพที่ถ่ายมาเอง แต่ความรู้ที่ได้รับจากคู่พันธมิตรทำให้เราเห็นว่าภาพสวยอย่างเดียวไม่พอแต่ภาพที่เคลื่อนไหวได้ทำให้ลูกค้าเข้าใจงานของเราได้ดีขึ้น คุณภาพงานของเราสูงขึ้น เวลานำเสนอลูกค้าก็ชอบมากเพราะเข้าใจง่าย ปิดงานได้เร็วไม่เสียเวลา มีเวลาไปทำงานอย่างอื่นได้อีก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“บริษัททัวร์ไม่ได้ขายแค่รายการนำเที่ยวอีกต่อไปแล้ว แต่ขายงานอีเว้นท์ซะเยอะ เราก็มีแต่รูปแบบ อีเว้นท์เดิมๆ แต่พันธมิตรทำให้เรารู้ว่าการจัดอีเว้นท์พัฒนาไปถึงไหนแล้ว เราได้ความรู้ใหม่ๆ ไอเดียใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานอย่างมาก แต่เราไม่ได้ลอกเขานะ เรามีจุดยืนของเราแค่เอาไอเดียของเขามาสร้างสรรค์งานของเรา ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานของเราลดลง ทำงานได้เร็วขึ้น” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“คู่พันธมิตรให้ออเดียในการทำงานกับเราหลายอย่างมาก ทำให้เรามีช่องทางการทำงานที่หลากหลาย เช่น ช่องทางในการหาลูกค้าซึ่งเดิมเราก็เข้าหาลูกค้าแบบเดิมๆ แล้วก็อาศัยวิธีปากต่อปาก แนะนำเราไปเรื่อยๆ ซึ่งถึงแม้เราจะมีลูกค้าเพิ่มขึ้นจากวิธีนี้แต่ก็ช้ามาก ได้ลูกค้าเพิ่มแต่ละปีไม่มากนัก แต่พันธมิตรทำให้เราเรียนรู้วิธีการเข้าหาลูกค้าแบบ Direct Sales เรียนรู้ที่จะเปิดตัวเองกับลูกค้า ทำให้เรามีลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกมาก” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

นอกเหนือจากนี้ศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรมีส่วนอย่างมากที่ทำให้เกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างแผนกต่างๆ ของบริษัท และระหว่างบริษัทต่างๆ นำไปสู่กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อตัวบริษัทเอง ต่อคู่พันธมิตรและต่อลูกค้า ทั้งนี้ส่วนหนึ่งนั้นมาจากการที่ทรัพยากรต่างๆ ของแต่ละบริษัทหรือแต่ละแผนกมีจำกัดทำให้ต้องมีการสร้างกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่แต่ละแผนก แต่ละบริษัทมีให้เป็นประโยชน์และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ดังนั้นจึงนำไปสู่การบูรณาการทั้งทรัพยากรและขั้นตอนการทำงานต่างๆ ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการทำงานภายในบริษัทก่อนที่จะนำเสนองานกับลูกค้า ขั้นตอนระหว่างการนำเสนองานกับลูกค้า และขั้นตอนการให้บริการในด้านต่างๆ แก่ลูกค้า ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“ผลลัพธ์ของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นมีหลากหลายด้านด้านแรกที่สุดคือการเปิดโลกความรู้ของเราทำให้เรามีความรู้อีกขึ้นไม่ว่าจะเป็นความรู้ในเรื่องของการออกแบบรายการนำเที่ยว ความรู้ในเรื่องของการนำเสนอแบบ International หรือการนำเสนอในเวอร์ชันภาษาอังกฤษ การทำกิจกรรมที่เป็นอินเตอร์สามารถทำได้ทุกเพศทุกวัย ถึงแม้เราจะทำทัวร์ Domestic ก็ต้องยอมรับว่าลูกค้าของเราที่มีเจ้านายเป็นชาวต่างชาติมีเพิ่มขึ้นมาก ตัวเราเองไม่ได้มีความสามารถในการนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษเราจึงต้องใช้คู่พันธมิตรที่มีความสามารถในด้านนี้มาช่วยเราในการพรีเซนต์ซึ่งก็ถือว่าเป็นการบูรณาการระหว่างบริษัทโดยใช้จุดเด่นของแต่ละที่มาเติมเต็มซึ่งกันและกัน ทำให้เราเข้าใจรูปแบบการนำเสนอที่เป็นอินเตอร์มากขึ้น เราได้ออกจากกรอบที่มีแต่ความคิดของเราและได้เพิ่มเติมมุมมองใหม่ๆ จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนเขาก็ได้ความรู้ต่างๆ จากประสบการณ์ในการเขียนรายการนำเที่ยว ในการทำงานของเรา” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“ผลลัพธ์ที่เห็นได้เด่นชัดของการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ก็คือการลดขั้นตอนในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทขนาดเล็กอย่างเรา ทำให้เราสามารถทำงานเสร็จได้อย่างรวดเร็วโดยใช้คนน้อยลง จากเมื่อก่อนเราต้องใช้เวลา ใช้คนในการช่วยกันหาข้อมูลต่างๆ มาเสนอลูกค้า แต่ตอนนี้เรา

แคตติดต่อไปที่พันธมิตรของเรา อะไรที่เขามีแล้วเขาก็จะให้เรามาเลย เราก็ไม่ต้องเสียเวลาค้นหาข้อมูลอีก ส่งงานต่อให้ลูกค้าได้เร็วขึ้นด้วย (คุณอิ นามสมมติ, 2561)”

“การได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกับคู่พันธมิตรทำให้เราได้ไอเดียใหม่ๆ ในการทำงานมากมาย จนตอนนี้เรามีไอเดียในการทำงานรูปแบบใหม่ เราจัดตั้ง Pro Team Thailand ขึ้นซึ่งยังไม่มีใครเคยทำมาก่อนเลย เป็นอะไรที่ใหม่มากๆ Pro Team Thailand จะเป็นกระบวนการทำงานและผลิตคนทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งบริษัทนำเที่ยวและลูกค้าได้มากขึ้น โดยจะเน้นบริการใน 2 ด้านด้วยกันคือ 1) Product ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนหลากหลายและราคาต้องสมเหตุสมผล มีตัวเลือกให้ลูกค้าเลือกได้ 2) คนทำงานที่มีทักษะผ่านการอบรมฝึกฝนมาจนมีความสามารถที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นคนทำงานในออฟฟิศ หรือโกดท์ที่ต้องลงภาคสนาม เพราะเราเชื่อว่างานบริการต้องดีตั้งแต่เริ่มผลิตจนกระทั่งออกเสิร์ฟเลยทีเดียว ซึ่งถามว่า Project แบบนี้ทำคนเดียวได้มั๊ย ตอบเลยว่ายากมาก เพราะไม่มีบริษัทไหนหรือทีจะเก่งทุกเรื่อง ต้องร่วมมือกัน ต้องมาช่วยกัน แล้วพอได้ผลผลิตออกมาทุกคนก็สามารถเอาผลผลิตนี้ไปใช้ได้ เชื่อกันว่าเมื่อเราทำ Project นี้สำเร็จแล้วก็จะทำให้เรายิ่งแข็งแกร่งมากขึ้นในตลาดและก็สามารถช่วยเหลือเพื่อนๆ ในวงการทัวร์ พัฒนาการทัวร์ในบ้านเราให้ก้าวหน้าไปได้อีกมาก” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“ ทำให้เราได้คนมาช่วยงานเราหลายๆ งานที่เราไม่ถนัด เช่น งานออกแบบฉาก ออกแบบงานอีเว้นท์ต่างๆ ก็จะมีคู่พันธมิตรมาช่วยทำให้ เขาทำแป็บเดียวก็เสร็จเพราะเป็นงานถนัดของเขา แล้วที่สำคัญคือเราไม่ต้องจ้าง เพราะเราก้ถือว่าเคยช่วยเหลืองานอื่นกันมาแล้ว ก็ชดเชยกันไป” (คุณปี นามสมมติ, 2561)

3.1.2 ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

ในการดำเนินธุรกิจทุกอย่างนั้นต้นทุนเป็นเรื่องที่ทุกบริษัทต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดภาวะการขาดทุนหรือกำไรของบริษัท รวมไปถึงการที่บริษัทจะสามารถอยู่รอดได้หรือไม่อีกด้วย ถึงแม้การดำเนินธุรกิจของบริษัทนำเที่ยวนั้นจะถูกมองว่าเป็นการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนไม่มากนัก เพราะไม่ต้องซื้อวัตถุดิบมาเก็บไว้เหมือนธุรกิจอื่นๆ แต่เป็นการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกับการซื้อมา ขายไป คือได้รับเงินจากลูกค้าแล้วก็นำมาซื้อสินค้าบริการต่างๆ เพื่อผลิตเป็นสินค้าเฉพาะสำหรับลูกค้าในกรุ๊ปนั้นๆ เพื่อขายให้กับลูกค้า แต่ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจนำเที่ยวมี

ต้นทุนในการดำเนินงานค่อนข้างมาก ทั้งต้นทุนในเรื่องของทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งทรัพยากรบางอย่างก็เป็นทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป หรือใช้เฉพาะในกรู๊ปนั้นๆ เท่านั้นไม่สามารถนำไปหมุนเวียนใช้ในกรู๊ปอื่นได้อีก สำหรับทรัพยากรบางอย่างก็มีมูลค่าสูงมาก เช่น ทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่มีประสบการณ์สูง มีความสามารถหลากหลาย ซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในแวดวงของธุรกิจนำเที่ยวเพราะธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคล และต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเดินทาง ในการทำงาน ในการแก้ปัญหาต่างๆ ทำให้บุคคลประเภทนี้เป็นที่ต้องการของทุกๆ บริษัท หากบริษัทใดต้องการได้บุคคลในลักษณะนี้ก็ต้องมีการลงทุนเพื่อจูงใจให้บุคคลดังกล่าวไปร่วมงานด้วย นอกเหนือจากทรัพยากรบุคคลแล้ว บริษัทนำเที่ยวยังมีต้นทุนในเรื่องของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งทรัพยากรประเภทนี้นอกจากจะต้องมีการลงทุนในเรื่องของตัวเทคโนโลยีแล้ว ยังต้องลงทุนในการเรื่องของบุคลากรที่ต้องดูแลระบบต่างๆ อีกด้วย บริษัทที่มองเห็นและตระหนักถึงปัญหาในประเด็นต่างๆ เหล่านี้จึงพยายามหาวิธีในการลดต้นทุนในการดำเนินงานในด้านของทรัพยากรต่างๆ โดยการหันมาพึ่งพาทรัพยากรที่คู่พันธมิตรมี มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างแผนก ระหว่างบริษัท รวมทั้งยังก่อให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทำงานในอนาคตอีกต่อไปได้ด้วย ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับกรณีนี้ไว้ดังนี้

“การทำทัวร์นั้นเราต้องวางเงินประกันในการใช้บริการต่างๆ ค่อนข้างมาก แต่ลูกค้าบางกลุ่มที่เป็นองค์กรใหญ่ๆ หรือหน่วยงานภาครัฐนั้นไม่ได้จ่ายเงินให้เราครบก่อนการเดินทาง ดังนั้นเราก็ไม่มีเงินมากพอที่จะไปวางประกันการใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็น ตัวเครื่องบินหรือโรงแรมซึ่งสำคัญมาก ถ้าเราไม่วางมัดจำตัวเครื่องบินเราก็ไม่มีทางได้ที่นั่ง หรือถ้าไม่วางมัดจำโรงแรมก็ไม่มีที่นอนจะได้ห้องพักสำหรับกรู๊ปเราแน่ๆ แต่พันธมิตรจะช่วยเราต่อเรื่องแบบนี้ได้ทำให้เราสามารถลดต้นทุนในการทำงานไปได้หลายอย่าง พันมิตรบางบริษัทเขาก็มีการวางมัดจำตัวเครื่องบินเอาไว้แล้ว เรียกว่าซื้อที่เอาไว้แล้ว เราก็แค่ไปซื้อต่อมาเลยในจำนวนที่เราต้องการเท่านั้น เงินก็ยังไม่ต้องจ่าย ได้เงินจากลูกค้าแล้วค่อยจ่ายก็ได้ ทำให้เราไม่ต้องร่อนเรื่องเงินมากนัก เราก็สามารถรับลูกค้ากลุ่มเหล่านี้ได้ ขยายฐานลูกค้าออกไปได้อีก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“สิ่งที่สำคัญมากๆ ในการเป็นพันธมิตรกันก็คือการประหยัดเวลาในการทำงานของเราลงไป และลดต้นทุน บริษัทเล็กๆอย่างเราไม่ต้องการเสียเงินในการจองตัวเครื่องบินไปก่อน เพราะฉะนั้น

พันธมิตรจะช่วยลดต้นทุนจากการวางเงินมัดจำเพื่อจองตัว และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดทุนในกรณีที่กรุ๊ปไม่สามารถเดินทางได้” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“เราสามารถใช้เครดิตของคู่พันธมิตรมาใช้ในการต่อรองราคาสินค้ากับ Suppliers ต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม ร้านอาหาร ตัวเครื่องบิน แหล่งท่องเที่ยว แล้วยังสามารถใช้เครดิตของเขาในการตามโกด์เก่งๆ มาช่วยงานได้ดีขึ้น เรียกได้ว่าพันธมิตรทำให้เรามี Power of Negotiation มากขึ้น ซึ่งก็จะทำให้เราลดต้นทุนในการทำงานในด้านต่างๆ ไปได้มากทีเดียว” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“จากประสบการณ์ในการเป็นพันธมิตรพบว่าพอทำงานร่วมกันก็จะสามารถลดต้นทุนในการทำงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี และการทำการตลาด เพราะตลาด Inbound เป็นตลาดที่มีค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดค่อนข้างสูง” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“เราไม่ต้องแบกภาระอยู่คนเดียว อย่างเช่นกรณีที่มีงานเข้ามาพร้อมๆ กันหลายงานถ้าเราทำคนเดียวโดยไม่มีใครเข้ามาช่วยเหลือเราก็จะไม่ทันแต่ถ้าเรามีคู่พันธมิตรเราก็แค่แบ่งกำไรของเราให้กับคู่พันธมิตรบ้าง เช่นการแบ่ง 70:30 เราก็จะได้คนมาช่วยงานสามารถทำงานได้มากขึ้นแล้วก็ไม่เหนื่อยจนเกินไป” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

สำหรับบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กนั้นจะมีรูปแบบการเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่เป็นผู้ผลิตรายการนำเที่ยว (Wholesales) โดยจะรับรายการนำเที่ยวที่ผลิตโดย Wholesales มาขายโดยจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามที่ได้ทำสัญญากันเอาไว้ ทั้งนี้บริษัทนำเที่ยวจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าของตัวเองในเบื้องต้น เช่น การให้คำแนะนำเรื่องของการเดินทาง การช่วยเหลือดูแลในการทำหนังสือเดินทาง การเก็บเอกสารต่างๆ เพื่อยื่นทำวีซ่า นัดหมายเวลาในการพบกับผู้นำเที่ยว ทาง Wholesales จะเป็นผู้จองบริการทุกอย่าง ณ จุดหมายปลายทาง จัดคนนำเที่ยวและดูแลตลอดการเดินทาง ซึ่งในปัจจุบันการเป็นพันธมิตรในลักษณะนี้จะได้รับความนิยมเนื่องจากมีบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กค่อนข้างมากและบริษัทเหล่านี้ไม่ต้องการมีต้นทุนที่สูงทั้งในเรื่องอาคารสถานที่ในการจัดตั้งบริษัท โดยบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กมักใช้ที่พักอาศัยของตัวเองเป็นสถานที่ดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทไปด้วย และโดยปกติที่พักอาศัยก็มักจะไม่ได้อยู่ในเขตเมืองทำให้ไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากนัก ถ้าเปรียบเทียบกับ Wholesales ที่มักจะมีอาคารสำนักงานในเขตเมือง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปเป็นอย่างดี

ดี นอกจากนี้บริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กยังไม่ต้องการลงทุนในส่วนของอุปกรณ์สำนักงาน หรือบุคลากรมากนัก จึงใช้วิธีการดำเนินงานแบบเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ เพื่อที่จะได้ลดต้นทุนในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ลง และไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงในการดำเนินงานอีกด้วย โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“เราเป็นบริษัทเล็กๆ เราก็ไม่ต้องการลงทุนอะไรมากนัก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอุปกรณ์ สถานที่ หรือบุคลากร เพราะอย่างที่รู้ทุกอย่างมีความเสี่ยง แต่การเป็นพันธมิตรกับทาง Wholesales นั้นก็เหมือนจับเสือมือเปล่าเพราะไม่ต้องลงทุนใดๆ เลย แต่เราก็จะได้กำไรจากทุกๆ อย่างที่เราขายได้มาก-น้อยก็แล้วแต่ความสามารถของเรา และแค่เราต้องเลือกคุณภาพของ Wholesales ดีไม่เงั้นลูกค้าก็อาจจะกลับมาตำหนิเราได้” (คุณจี นามสมมติ, 2561)”

“ถามว่าการทำพันธมิตรกับ Wholesales ในลักษณะนี้ จะเกิดความยั่งยืนกับบริษัทหรือไม่ก็คงจะไม่ เพราะเราไม่ได้ทำเองแต่เป็นการซื้อมาขายไปเหมือนเราเป็นตัวกลางในการซื้อขายเท่านั้น แต่ก็ต้องเข้าใจว่าจริงๆ แล้วแต่ละบริษัทก็ต้องมีเส้นทางนำเที่ยวเฉพาะของเราที่เราทำเป็นประจำ ที่ที่เราชำนาญ เราแค่ทำพันธมิตรในบางเส้นทางที่เราไม่ชำนาญเท่านั้นเพราะเราไม่ต้องการลงทุนอีก ต้องเข้าใจว่าสำหรับเส้นทางที่เราไม่ชำนาญเราต้องมีการสำรวจ ต้องประชาสัมพันธ์ เราต้องลงทุนในจุดนั้นเยอะแล้วจะได้คืนเมื่อไหร่ก็ยังไม่รู้ แต่การขายส่งให้กับ Wholesales ก็เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนของเงินในออฟฟิศตลอดเวลา เพราะอย่างที่รู้กันสมัยนี้จ้ะรวมลูกค้าเพื่อออกเป็นกรุ๊ปถึงจะเป็นเส้นทางที่เราชำนาญก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายเหมือนเมื่อก่อน” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“เราไม่ต้องกังวลกับความเสียหายหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานทั้งงานในบริษัทและงานนอกบริษัทและยังช่วยในการทำลดจำนวนบุคลากรในการทำงานลงได้อีกด้วย เรียกว่าประหยัดไปได้หลายทางเลย” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

นอกจากนี้การเป็นพันธมิตรกับบริษัทนำเที่ยวและองค์กรอื่นๆ ยังส่งผลดีในแง่ของการได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารในเรื่องของการปรับราคาของคู่ค้าต่างๆ ทำให้บริษัทสามารถปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที ไม่ว่าจะเป็นการปรับขึ้นราคาของโรงแรม สายการบินซึ่งจะทำให้บริษัทนำเที่ยวตัดสินใจ

วางเงินมัดจำเพื่อสำรองการให้บริการในราคาเดิมได้ก่อน หรือการปรับลดราคาของคู่ค้าต่างๆ ที่ทำให้บริษัทนำเที่ยวตัดสินใจเปลี่ยนแผนการทำงานจากคู่ค้ารายเดิมมาเป็นคู่ค้ารายใหม่ได้ทัน ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้การเป็นพันธมิตรกับองค์กรหรือสมาคมต่างๆ ยังทำให้บริษัทนำเที่ยวได้รับเงินสนับสนุนการจัดรายการนำเที่ยวในเส้นทางที่องค์กรหรือสมาคมนั้นๆ ต้องการทำการประชาสัมพันธ์อีกด้วย ทั้งนี้เงินสนับสนุนส่วนนี้อาจจะไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจจะอยู่ในรูปแบบของการสนับสนุนอาหารค่า การแสดง ของที่ระลึกต่างๆ ทำให้บริษัทนำเที่ยวลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงไปได้ โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“ผลลัพธ์ที่ได้แน่ๆ คือกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น พันธมิตรทำให้เราได้รับข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้นอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เช่น ถ้าอยากออกตัวเครื่องบินราคาถูกลงจะสามารถออกได้ที่เอเย่นที่ไหน ถ้าอยากได้โรงแรมที่พักราคาดีมีคุณภาพควรติดต่อใคร เป็นต้น” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“เรามีพันธมิตรเยอะจนจัดตั้งไลน์กลุ่มพันธมิตรทำให้เรามีข้อมูลต่างๆ ที่สามารถนำมาพูดคุยแล้วก็นำข้อมูลมาปรับใช้ในการทำงาน ทำให้เราลดต้นทุนในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการทำงานสั้นลง ทำงานเสร็จได้รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลา ประหยัดกำลังคนในการหาข้อมูล” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินนั้นก็จะมีในรูปแบบของการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการออกบูธ ในการสนับสนุนงบประมาณในการเดินทาง เช่น สนับสนุนการแสดง สนับสนุนอาหารค่าในเส้นทางที่หน่วยงานภาครัฐนั้นๆ ต้องการโปรโมท ตรงนี้ก็ทำให้บริษัทนำเที่ยวลดต้นทุนในการดำเนินงานลงไปได้มาก นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภาคเอกชนอื่นๆ ที่เข้ามาสนับสนุนอีกด้วยแต่ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบของสิ่งของมากกว่าจะเป็นตัวเงิน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นอะไรเราก็ยินดีเพราะได้อะไรมาก็เท่ากับลดต้นทุนในส่วนนั้นๆ ไปได้ ประหยัดไปได้มาก” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

3.2 ความเป็นเลิศในการบริการ

ความเป็นเลิศในการบริการถือว่าเป็นหัวใจหลักในการทำงานของธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากสินค้าและบริการส่วนใหญ่ของธุรกิจนำเที่ยวจะเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าแทบทั้งสิ้น ว่าจะเป็

การให้บริการในเรื่องคำปรึกษาก่อนการนำเที่ยวหรือก่อนการจัดงานกิจกรรมพิเศษต่างๆ (Event) การให้บริการต่างๆ ระหว่างการนำเที่ยวหรือระหว่างการจัดงานกิจกรรมพิเศษ และการให้บริการ หลังจากการจัดนำเที่ยวหรือหลังจาก การจัดงานกิจกรรมพิเศษเสร็จสิ้นแล้ว การแข่งขันกันในเรื่อง การให้บริการจึงถือเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวให้อยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ ศักยภาพของ กลยุทธ์พันธมิตรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการรังสรรค์ความเป็นเลิศในการบริการของ ธุรกิจนำเที่ยวใน 2 ด้านหลัก การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการและการตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่ง สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

3.2.1 การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ในยุคที่มีการแข่งขันกันสูงมากของธุรกิจนำเที่ยวในเรื่องของการให้บริการ การให้บริการในรูปแบบ เก๋ๆ ไม่อาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อีกต่อไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่การเข้า มาของอินเทอร์เน็ตและ Social Network มีผลอย่างมากต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน บริษัทนำเที่ยว เองก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในยุคนี้ จะเห็นได้ว่ามีบริษัทนำเที่ยวที่เกิดใหม่ค่อนข้างมาก ทั้งๆ ที่เป็นบริษัทที่ไม่มีประสบการณ์ในการจัดนำเที่ยว ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องการให้บริการ ไม่มี ประสบการณ์ในการเขียนรายการนำเที่ยวในเส้นทางต่างๆ แต่บริษัทเหล่านี้มีข้อดีตรงที่มี ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่และมีความ แตกต่างให้กับลูกค้าได้ ดังนั้นการเป็นพันธมิตรกับบริษัทเหล่านี้จึงมีข้อดีตรงที่คู่พันธมิตรได้เรียนรู้การ ทำงานซึ่งกันและกัน และสามารถนำมาปรับใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการใน รูปแบบต่างๆ ที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งได้ โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้อง เอาไว้ดังนี้

“การมีพันธมิตรช่วยทำให้บริษัทสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นมาก เช่น การทำแอปพลิเคชันต่างๆ ทางการท่องเที่ยว การ ทำเว็บไซต์ การทำหน้าเพจเพื่อให้ลูกค้าและสมาชิกเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ยังได้ เรียนรู้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการในด้านต่างๆ เช่น การรับลงทะเบียนเข้างานอีเว้นท์โดยการ ใช้ QR Code การทำแบบสอบถามออนไลน์ การเช็คจำนวนลูกค้าในงานผ่านรหัสในสายรัดข้อมือ (Wristband) บริษัทเคยมีลูกค้าจำนวนหลักหลายพันซึ่งต้องการเช็คว่ามีใครมาแล้วบ้าง การใช้สายรัด ข้อมือเช็คจำนวนลูกค้าทำให้เช็คได้รวดเร็วมาก ลูกค้าชอบมาก แล้วยังประหยัดเวลาทั้งของลูกค้าและ ของบริษัทอีกด้วย” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“สมัยก่อนถ้าเรามีทัวร์ไปต่างจังหวัดไกลๆ หลายๆ บัสสิ่งที่เราต้องทำคือส่งทีมงานพร้อมกับรายการของที่ต้องการไปแม่โคโร ทีมงานกลับมาจัดของแยกตามบัส หลังจากนั้นก็ส่งของพร้อมทีมงานไปพร้อมกันไม่ว่าจะเป็นด้วยรถตู้หรือรถบัสล่วงหน้า 1 วันเพื่อจัดของใส่รถในจังหวัดที่เป็นจุดหมายปลายทาง แต่ปัจจุบันเราใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเราส่งของออนไลน์ที่ปลายทางที่จังหวัดที่เราจะใช้ ให้เขาจัดของให้แยกของให้ตามบัสที่เราสั่งแล้วจะโอนเงินไปก่อนหรือไปจ่ายบัตรเครดิตหน้างานก็ตามแต่ละดวง พอรถเราไปถึงก็รับของขึ้นรถทำทัวร์ได้เลยง่ายเพียงปลายนิ้วจริงๆ ประหยัดทั้งเวลา ประหยัดทั้งเงิน ไม่รู้ว่าแบบนี้เรียกนวัตกรรมหรือป่าว แต่พี่มองว่าเราเอาเทคโนโลยีมาช่วยในเรื่องการบริการเต็มๆ เลยนะ” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“นวัตกรรมต่างๆ ในการบริการน่าจะเป็นในส่วนของสร้างสรรค์ช่องทางในการเข้าถึงของลูกค้า การที่ลูกค้าสามารถมองเห็นตัวรายการนำเที่ยวแบบจับต้องได้จริงๆ ไม่ใช่แค่การขายฝัน ต้องเป็นการจับสัมผัสผ่านการนำเสนอที่เป็นรูปธรรม” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

“ต้องยอมรับว่าเทคนิคต่างๆที่เราได้เรียนรู้จากผู้พันธมิตรของเราเป็นเทคนิคที่อาจจะไม่ใช่รูปธรรมที่จับต้องได้แต่เป็นเทคนิคการบริหารจัดการที่เราสามารถนำไปใช้ได้ ส่วนเทคนิคที่เป็นรูปธรรม ก็มีตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายๆ เช่น รถบัส VIP ที่มีบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้เราสามารถยกระดับการบริการ สร้างความแตกต่างหลากหลายได้เป็นอย่างดี” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“การเป็นพันธมิตรกับสมาคมอาจทำให้เราได้ทั้งตัวเงินมาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของเรา แล้วยังได้ตัวความรู้ที่หายากต่างๆ ที่หลายๆ ฝ่าย หลายๆ หน่วยงานมอบให้ และเราสามารถนำความรู้ที่ได้รับนั้นไปปรับใช้ปรุงแต่งการบริการของเราให้ดียิ่งๆ ขึ้น ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดได้เป็นอย่างดี” (คุณเอ็น นามสมมติ, 2561)

“ต้องยอมรับว่าสมัยนี้นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญมากจริงๆ เอาแค่ไปเดินในตลาดสดแม่ค้าก็ให้ V-Chat ใช้ แม่ผมถนัดกันหมดแล้วไม่งั้นก็รับเงินจากนักท่องเที่ยวไม่ได้ สังคมเงินสดตอนนี้หายไปเยอะมากแล้ว เราคงต้องกลับมาถามตัวเองว่าแล้วบริษัททัวร์ควรจะทำอย่างไร อย่าคิดแค่ขายรายการนำเที่ยว เก็บเงิน จัดรายการ แต่ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้นักท่องเที่ยวได้รับบริการในรูปแบบใหม่ๆ ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างตอนนี้บอกเลยว่านอกจาก Content, Story Telling แล้ว การจัด CSR ให้กับองค์กรต่างๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ามาก บริษัททัวร์ก็ควรจะมีฐานข้อมูลแบบนี้ซึ่งก็ต้องร่วมกันกัน ทำอยู่คนเดียวคงไม่ได้ หรือได้ก็คงไม่ดี แต่

ร่วมมือกันจัดทำฐานข้อมูลเก็บเอาไว้ใช้ประโยชน์ได้ทุกคน และได้ในระยะยาวด้วย (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

3.2.2 การตอบสนองต่อลูกค้า

การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นอีกหนึ่งประเด็นหลักที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริการของบริษัทนำเที่ยว เป็นที่ยอมรับกันว่าความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ลูกค้ามีความอดทนน้อยลงที่จะต้องรอข้อมูล รอคารสำรองบริการต่างๆ หรือคำตอบจากบริษัทนำเที่ยว เพราะลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง จากที่ใดก็ได้ในเวลาใดก็ได้ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ที่มีให้บริการอย่างมากมาย นอกจากนี้ลูกค้ายังมีตัวเลือกเยอะขึ้นสำหรับเรื่องของการให้บริการทางการท่องเที่ยว เพราะนอกจากจำนวนของบริษัทนำเที่ยวจะมีมากขึ้นแล้วการจัดนำเที่ยวยังไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะของบริษัทนำเที่ยวเท่านั้น หากยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่ให้บริการที่คล้ายคลึงกับบริษัทนำเที่ยวอีกด้วยทำให้บริษัทนำเที่ยวต้องหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสนองของลูกค้าทั้งในแง่ของความรวดเร็ว ความถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“พันธมิตรทำให้รูปแบบการขายมีการเปลี่ยนแปลงไปเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นรวดเร็วขึ้น ลูกค้าย่นระยะเวลาในการติดต่องาน ในการประสานงาน เพราะเราสามารถสรุปงานได้อย่างรวดเร็วจากการคุยกับคู่พันธมิตรของเราเท่านั้นไม่ต้องเสียเวลาติวงานหลายเจ้า” (คุณเอิ้น นามสมมติ, 2561)

“หลายงานที่เราไม่มีประสบการณ์ก็พูดได้เลยว่าพันธมิตรจะช่วยเหลือเราได้เป็นอย่างดีทำให้เราสามารถให้บริการลูกค้าได้ตรงตามความต้องการและบางครั้งมากเกินกว่าที่ลูกค้าความคาดหวังได้เสียอีก เรื่องการออกแบบรายการนำเที่ยวรูปแบบใหม่ๆ นี่ก็สำคัญมาก บางรายการเราไม่เคยคิดมาก่อน ไม่มีประสบการณ์มาก่อน เช่น การท่องเที่ยวเชิงอาหาร เราไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร ก็ได้คู่พันธมิตรมาช่วยออกไอเดียให้เรา ช่วยเราทำงานจนประสบความสำเร็จ” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“บริษัทสามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นเหมือนมีคนอีกหลายคนมาช่วยงาน อย่างเช่นการทำรายการนำเที่ยวปกติจะต้องติดต่อ Suppliers ต่างๆ กว่าจะได้ราคามาครบเพื่อนำเสนอให้กับลูกค้าก็ใช้เวลา 2 - 3 วัน แต่พันธมิตรทำให้เราสามารถทำรายการนำเที่ยวที่ครบรูปแบบพร้อมทั้งราคาเสร็จอย่างรวดเร็วส่งให้ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการมองว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพใน Product มากกว่าในกระบวนการทำงาน เช่น พันธมิตรทำให้เรามีโรงแรมระดับ 5 ดาวเป็นทางเลือกมากขึ้นก็จะส่งผลให้ Product เราดีขึ้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า และทำได้อย่างรวดเร็วขึ้นด้วย” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

นอกเหนือจากเรื่องของการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการของลูกค้าแล้ว การแข่งขันระหว่างบริษัทนำเที่ยวต่างๆ ที่สูงมากในยุคปัจจุบันยังส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวต่างต้องแข่งขันกันในเรื่องการให้บริการที่ไม่เพียงแต่ถูกต้องตามความคาดหวังของลูกค้า แต่จะต้องให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจในความเป็นมืออาชีพ มั่นใจในประสบการณ์การให้บริการ ใ่วางใจในความรู้ความสามารถของบริษัท รวมทั้งบริษัทนำเที่ยวยังต้องเพิ่มเติมการให้บริการหลังการขายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความทรงจำที่ดี นอกจากนี้การให้บริการหลังการขายได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้ายังเป็นสิ่งดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการต่อไปในอนาคตอีกด้วย ซึ่งศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวสามารถตอบสนองต่อลูกค้าในประเด็นดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“พันธมิตรทำให้เรามี Product ที่หลากหลายมากขึ้นอย่างในมือ ทำให้เราตอบโจทย์ของลูกค้าได้แบบ Surprise ลูกค้าเลยทีเดียวนะ เช่น ลูกค้าต้องการโรงแรม 4 ดาว แต่เราสามารถหาโรงแรมระดับ 5 ดาวได้ในราคา 4 ดาวตามงบประมาณที่ลูกค้ามีแบบนี้ทำให้ลูกค้าพอใจมากเพราะมันเกินกว่าสิ่งที่เขาคาดหวังไว้ลูกค้าก็เลือกใช้บริการของเรา” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“ลูกค้ามีงบประมาณจำกัดแต่มีความต้องการที่สูงกว่างบประมาณที่มีซึ่งถ้าเราทำเองคนเดียวก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการแบบนี้ได้ แต่เพราะเรามีพันธมิตรที่คอยให้ความช่วยเหลือเราในหลายๆ

ด้านทำให้เราได้ราคาต้นทุนต่างๆ ที่ถูกลงเราก็เลยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในงบประมาณที่ลูกค้ามีได้ บอกเลยว่าถ้าเราทำคนเดียวเราทำไม่ได้แน่ๆ แต่เพราะเรามีเพื่อนๆ คอยช่วยถึงทำแบบนี้ได้” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)”

“การให้บริการหลังการขายเป็นเรื่องสำคัญที่จูงใจให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจและอยากกลับมาใช้บริการของเราอีก เดียวนี้เราต้อง Treat ลูกค้าเหมือนญาติคนนึง ต้องใส่ใจต้องดูแล ไม่ใช่แค่ขายแล้วก็จบไป เพราะเดี๋ยวนี้คนๆ นึงไม่ได้เที่ยวแค่ครั้งเดียวต่อปี แต่เรื่องการไปเที่ยวเป็นเรื่องที่ใช้ได้ทั้งตอบสนองความต้องการของตัวเอง ของครอบครัว ขององค์กร นอกจากนั้นยังมีเรื่องการให้บริการต่างๆ ที่องค์กรต้องการให้เราช่วย ดังนั้นถ้าลูกค้ารู้สึกว่าเราเป็นญาติ เราเป็นเพื่อนที่เขาจะนึกถึงเสมอ เมื่อต้องการความช่วยเหลือก็จะเป็นเรื่องดีสำหรับเรามาก เพราะทำให้เราไม่ต้องไปหาลูกค้าใหม่อีก เราได้เรียนรู้เรื่องเหล่านี้จะคุ้มมิตรของเรา เพราะเขาแค่ดูแลลูกค้าที่เขามีอยู่ให้ดีเขาก็มีกำไรได้ตลอดทั้งปีแล้วไม่ต้องดิ้นรนหากรู้อใหม่” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“เมื่อก่อนไม่เคยคิดเรื่องการบริการหลังการขายหรอกนะเพราะแค่ทำกรู้อที่มี ดูแลลูกค้าให้ดี ระหว่างการเดินทางก็เหนื่อยมากแล้ว แต่พอได้เห็นคนอื่นเขาทำแต่มันเกิดผลที่ดีก็เลยรู้สึกว่าควรจะต้องทำบ้าง แล้วจริงๆ ก็ได้ยากเพราะสมัยนี้มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้เยอะ เราใช้เทคโนโลยีช่วยเก็บข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าแล้วก็เตือนเราเมื่อถึงกำหนดที่เราจะต้องให้บริการลูกค้า ลูกค้าก็จะรู้สึกประทับใจว่าเราสามารถจดจำข้อมูลหรือเรื่องราวต่างๆ ของเขาได้ (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“พูดง่ายๆ เลยว่าบริษัททัวร์ต้องหันมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการเน้นเรื่องของคุณภาพในทุกๆ ด้าน ให้เขารู้สึกว่าคุ้มกับที่จ่ายไป ทั้งการบริการก่อนออกทริป ระหว่างออกทริป และหลังจากการออก ทริป ถ้าจะมาแข่งกันในเรื่องของราคาอย่างเดียวบอกเลยว่าอยู่ไม่ได้แล้วในยุคนี้อ” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

3.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

3.3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นผลการดำเนินงานทางการเงิน และยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่เป็นทางการเงินผ่านประสิทธิภาพในการทำงานและความเป็นเลิศในการบริการ ถึงแม้บริษัทส่วนใหญ่จะไม่ได้มีการเก็บสถิติหรือตัวเลขที่แน่ชัดในเรื่องของกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาของกลยุทธ์พันธมิตรโดยตรง แต่บริษัทนำเที่ยวที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ต่างตระหนักดีว่าเมื่อใช้กลยุทธ์พันธมิตรแล้วจะส่งผลสำคัญต่อผลกำไร ต่อยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัททั้งสิ้น โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“การมีคู่พันธมิตรช่วยทำให้บริษัทมีความถี่ในการรับงานได้มากขึ้น สามารถรับงานที่สเกลใหญ่ๆ ได้มากขึ้น หลายคนอาจมองว่าการมีคู่พันธมิตรก็เหมือนการแบ่งกำไรที่ควรได้รับไปให้คนอื่น แต่จริงๆ อยากให้มองว่ากำไรไม่ได้หายไปไหนเลย ตัวอย่างง่ายๆ ก็คือ ถ้าเราทำงานคนเดียวเราอาจรับกรุ๊ปได้แค่ 3 - 4 กรุ๊ปต่อเดือน แต่หากเรามีพันธมิตรมาช่วยก็จะทำให้เราสามารถรับงานได้มากขึ้น อาจเป็น 5 - 6 งานต่อเดือนเลยทีเดียว ในส่วนของสเกลงานก็เหมือนกันบริษัทเล็กๆ อย่างเราคงไม่สามารถรับงานสเกลใหญ่ๆ ที่มีลูกค้าหลักหลายร้อยคนได้ แต่ถ้ามีพันธมิตรมาช่วยก็สามารถทำได้สบายๆ อยากให้ตระหนักว่ากำไรไม่ได้หายไปไหน แกรม Cash Flow หรือ Credit ก็ดีขึ้นด้วย ซึ่งตรงนี้สำคัญกับบริษัทมากนะ” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“การมีพันธมิตรทำให้มีรายได้เข้ามาในบริษัทตลอดเกิดเงินหมุนเวียนตลอดเวลา ถึงแม้ว่าจะไม่ได้กำไรมากนักเพราะส่วนใหญ่กำไรจะเริ่มที่หัวละ 500 บาทขึ้นไปเท่านั้น แต่อย่างน้อยก็ทำให้บริษัทมี Cash Flow ตลอดเวลา” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)”

“อีกประการหนึ่งของกลยุทธ์พันธมิตรคือทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นซึ่งแน่นอนว่าเมื่อลูกค้าเพิ่มขึ้นก็ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย” (คุณเอ็น นามสมมติ, 2561)

“พันธมิตรช่วยให้เราทำกำไรได้มากขึ้นเพราะปกติแล้วเราไม่สามารถขายทัวร์หน้าร้านได้ด้วยตัวเอง แต่การมีพันธมิตรทำให้เราสามารถเพิ่มช่องทางในการขายและช่องทางในการทำเงินได้โดยไม่ต้องลงทุน ไม่ต้องมีความเสี่ยง เราแค่ดูแลลูกค้าในส่วนของเรา เช่น เรื่องทำวีซ่า เรื่องติดต่อลูกค้าเพื่อขอเอกสาร จากนั้นพันธมิตรก็จะเป็นคนดูแลเรื่องที่เหลือ เราก็แค่เก็บเงิน ส่งเงิน รอรับเงิน” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

3.3.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

นอกเหนือจากผลการดำเนินงานทางการเงินซึ่งเป็นผลทางตรงที่สามารถจับต้องได้ที่ได้รับจากศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรแล้ว ยังมีผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินแต่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรที่สามารถแยกประเด็นออกได้เป็น การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ มีส่วนช่วยให้บริษัทมีรูปแบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า นอกเหนือจากนี้การที่บริษัทเป็นพันธมิตรกับองค์กรใหญ่ๆ หรือสมาคมระดับประเทศก็ส่งผลให้บริษัทมีภาพลักษณ์ในด้านความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง องค์กรทางการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสื่อต่างๆ และเมื่อบริษัทมีภาพลักษณ์ในด้านการบริหารจัดการและความน่าเชื่อถือแล้วก็ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการเกิดการบอกต่อระหว่างกลุ่มลูกค้าทำให้มีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“อันดับแรกเลยที่เราได้รับจากการเป็นพันธมิตรคือความน่าเชื่อถือจากลูกค้าและจากคู่ค้า เพราะเขาจะมองที่เรามีพันธมิตรได้เยอะเพราะเราได้รับการยอมรับจากพันธมิตรของเรา ยิ่งถ้าพันธมิตรของเรามีชื่อเสียงก็ยิ่งส่งผลดีกับเราขึ้นไปอีก เพราะยังทำให้คนรู้จักเรามากขึ้นอีก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“เพราะเราได้เป็นพันธมิตรกับองค์กรระดับประเทศหรือสมาคมใหญ่ๆ ก็ทำให้ภาพลักษณ์เราดูดีขึ้น เรียกได้ว่า Look Professional เลยทีเดียว ใครๆ ก็ให้ความเชื่อถือเรามากขึ้น” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“เรื่องผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินบอกตามตรงว่าเราไม่เคยวัด ไม่รู้จะวัดอย่างไรว่าพอเรามีพันธมิตรแล้วทำให้เราได้กำไรเพิ่มขึ้นเท่าไร แต่ที่แน่ๆ คือลูกค้าไวใจ เชื่อใจเรามากขึ้นมีการแนะนำบอกต่อให้มาใช้บริการของเราเพิ่มขึ้นทุกปี ตรงนี้ก็ถือเป็นผลการดำเนินงานที่เราพอใจมากแล้ว” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“ภาพลักษณ์ดีขึ้นมากลูกค้ามองว่าเรามีความเข้มแข็งเรามีความมั่นคงเพียงพอเราจึงสามารถเป็นพันธมิตรกับสื่อขนาดใหญ่แบบนั้นได้ ส่วนคู่ค้ารายอื่นๆ ก็มองไปในทางเดียวกันว่าเรามีความเข้มแข็งมีความมั่นคงก็จะเชื่อมั่นเรามากขึ้น นอกจากนี้การเป็นพันธมิตรยังส่งผลดีกับเราเป็นอย่างมากทำให้เราไม่ต้อง โพรโมทตัวเอง แต่พันธมิตรจะช่วยโปรโมทเราให้เป็นที่รู้จักของตลาดดีขึ้น” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“จากประสบการณ์ของบริษัททำให้บริษัทลูกค้ารันตีเลยว่าการมีคู่พันธมิตรทำให้เราได้งานเพิ่มจากลูกค้าที่บอกต่อกันไปและจากคู่พันธมิตรของเราที่เมื่อร่วมงานกับเราแล้วก็ประทับใจก็บอกต่อให้คนอื่นมาร่วมงานกับเราเพิ่มขึ้น” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

“สิ่งที่บริษัทมองว่าสำคัญกว่ารายได้ที่เพิ่มมากขึ้นก็คือความเชื่อมั่นของลูกค้าเมื่อลูกค้ามีความเชื่อมั่นในบริการของเราก็ทำให้เกิดการบอกกันแบบปากต่อปากไปเรื่อยๆ ทำให้เราปิดการขายได้ง่ายมากเมื่อเราปิดการขายได้ง่ายก็ทำให้เราไม่ต้องเสียค่าปรับที่จะต้องจ่ายให้กับโรงแรมหรือสายการบินหากเราไม่สามารถออกกรุ๊ปได้ และการบอกต่อกันไปเรื่อยๆ ก็จะทำให้เราไม่ต้องเสียเงินในการโปรโมทโฆษณาบริษัท เพราะการบอกต่อของลูกค้าน่าเชื่อถือกว่าบริษัทโปรโมทตัวเองอยู่แล้ว การหาลูกค้าใหม่นั้นไม่ยากแต่การรักษาลูกค้าเก่านั้นลำบากกว่ามากและที่สำคัญคือจะรักษาลูกค้าเก่าอย่างไรให้กลับมาใช้บริการของเราตลอดองคิดดูว่าถ้ามีลูกค้าเก่าแค่ 20 ต่อปีเราก็ไม่จำเป็นต้องหาลูกค้าใหม่อีกแล้วแค่นี้บริษัทก็อยู่ได้อย่างสบายๆ ตรงนี้จึงสำคัญมาก” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“การเป็นพันธมิตรกับสมาคมนั้นช่วยเราอย่างมากในแง่ของการโปรโมทโฆษณา บริษัทเพราะสมาคมจะได้พื้นที่ในการออกบูธในงานท่องเที่ยวหรืองาน OTOP ซึ่งเป็นงานใหญ่ระดับประเทศ เราก็มาช่วยสมาคมอยู่บูธประชาสัมพันธ์สมาคมแล้วก็ได้ประชาสัมพันธ์บริษัทไปด้วย ต้องยอมรับว่าเราไม่ได้หวังผลจากการขายในการออกบูธมากนัก แต่การได้มาช่วยสมาคมทำให้เราได้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์บริษัทของเราให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง เพราะลูกค้าใหม่ๆ ที่จะรู้จักเราเข้าไปดูเว็บไซต์ของเรายังมีไม่เยอะ แต่เรามาช่วยสมาคมออกบูธสัปดาห์เดียวก็มีคนรู้จักเราเยอะแล้ว” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

4. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยพบว่าประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรโดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจนำเที่ยวเป็นหนึ่งในธุรกิจบริการที่ต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายจากหลายภาคส่วน และต้องทำงานร่วมกับบุคคลจำนวนมากทั้งในส่วนของลูกค้า และคู่ค้า อีกทั้งยังต้องก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาททั้งในเรื่องของการทำงาน การเข้าถึงข้อมูลและการตัดสินใจของลูกค้า ทำให้บริษัทนำเที่ยวให้ความสำคัญกับทรัพยากรมาก ทั้งในส่วนของความเพียงพอของทรัพยากร การจัดหาทรัพยากรให้เหมาะสม การนำทรัพยากรไปใช้ และประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยทำให้บริษัทสามารถสร้างโอกาสทางการตลาด และความสามารถทางการแข่งขัน รวมทั้งลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการลดต้นทุนกับการ

จัดหาทรัพยากรเป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก และอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้บริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กหลายบริษัทยังมีปัญหาในเรื่องของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรที่ตัวเองมีให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย จึงทำให้หลายบริษัทไม่ต้องการลงทุนมากนักกับการจัดหาทรัพยากร โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันไว้ดังนี้

“ทรัพยากรในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะการทำทัวร์ต้องใช้ทรัพยากรหลายอย่างทั้งในออฟฟิศ นอกออฟฟิศ กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไป ลักษณะงานที่เปลี่ยนไปก็ทำให้เราต้องเปลี่ยนทรัพยากรที่ใช้ตลอดเวลา ยิ่งปัจจุบันนี้มีเทคโนโลยีเข้ามาเยอะลูกค้าก็ยิ่งมีความต้องการเยอะมาก ถ้ามว่าดีมีถ้าบริษัทจะมีทรัพยากรไว้รองรับลูกค้าเยอะๆ ก็ต้องตอบว่าดี แต่ว่ามันต้องลงทุนแล้วบางอย่างใช้แค่ไม่กี่ครั้งก็ไม่คุ้ม ก็ต้องเลือกว่าจะลงทุนกับอะไรดี” (คุณอิ นามสมมติ, 2561)

“ทรัพยากรเป็นอะไรที่จำเป็นมาก เพราะจะช่วยลดจุดด้อยของบริษัทได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าบริษัทจะต้องมีทรัพยากรเองให้ครบทุกอย่างก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายสูงมาก คงลงทุนไม่ไหวไม่ว่าจะเป็นการลงทุนกับ ของ หรือ คน ยิ่งสมัยนี้มีการเปลี่ยนแปลงของตลาดสูงมากด้วย เราต้องหาตลาดใหม่ๆ ตลอด ทรัพยากรบางอย่างก็ไม่ได้เหมาะกับทุกตลาดเหมือนกัน” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ทรัพยากรไม่เพียงพอก็เรื่องหนึ่งแล้ว แต่การขาดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่มีเป็นอีกเรื่องที่สำคัญกว่า รู้กันอยู่ว่าบริษัทนำเที่ยวจะมีทรัพยากรน้อยอยู่แล้วเพราะไม่นิยมสต็อกของเก็บไว้ เนื่องจากไม่มีทั้งเงินทุนที่จะซื้อแถมซื้อแล้วก็ไม่มีที่ที่จะเก็บ วิธีการที่ใช้อยู่ตอนนี้ก็คือหาคนที่เขามีของที่เราต้องการมาช่วยเรา” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

4.1.1 ทรัพยากรทางกายภาพ

บริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดปานกลางถึงขนาดเล็กที่ไม่มีงบประมาณมากนักในการลงทุนจัดซื้อ จัดหาทรัพยากรต่างๆ เข้ามาเป็นของบริษัท ไม่ว่าจะป็นทรัพยากรสำหรับใช้ในสำนักงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมสำหรับงานออกแบบ เครื่องถ่ายเอกสารขนาดใหญ่ โต๊ะ เก้าอี้สำหรับพนักงานชั่วคราว (Part time) ในช่วงหน้าเทศกาลการท่องเที่ยว ฯลฯ หรือทรัพยากรสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานภาคสนาม เช่น เครื่องมือสื่อสารขนาดเล็กระหว่างรถ เครื่องขยายเสียงสำหรับงานอีเวนต์ ฉาก เวที ฯลฯ อีกทั้งช่วงเวลาของการเดินทางท่องเที่ยวของ

นักท่องเที่ยวในแต่ละปียังมีจำกัด โดยมักจะอยู่ที่ 4 - 6 เดือนต่อปีเท่านั้น ทำให้ทรัพยากรหลายอย่างถูกนำมาใช้เพียงชั่วระยะเวลาสั้นๆ ของแต่ละปี ซึ่งไม่คุ้มค่ากับการลงทุน สำหรับปัญหาหลักอีกเรื่องของทรัพยากรทางกายภาพคือเรื่องการเงิน เนื่องจากลูกค้าที่เป็นองค์กรใหญ่ๆ มักจะไม่ชำระค่าเดินทางครบก่อนการเดินทาง แต่จะจ่ายเมื่อได้เดินทางเรียบร้อยแล้ว หรือภายหลังจากที่เดินทางแล้ว ประมาณ 15 - 30 วัน ทำให้ทางบริษัทนำเที่ยวจะต้องสำรองเงินค่าใช้จ่ายต่างๆ ไปก่อน บริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กจึงประสบปัญหาเรื่องของทรัพยากรทางการเงินค่อนข้างมาก โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“บริษัทเล็กๆ อย่างเราไม่นิยมซื้อข้าวของอุปกรณ์มากองเก็บไว้เพราะบางอย่างก็ไม่ได้ใช้กับทุกกรุ๊ป ซื้อมาบางทีใช้ปีละไม่กี่หนก็ไม่คุ้ม ก็ที่รู้จักคนไทยเที่ยวก็เฉพาะหน้าเทศกาลวันหยุดยาวเท่านั้น พวกของออกทัวร์ต่างๆ ที่จำเป็นก็จะได้ใช้แค่ช่วงนั้นคิดง่ายๆ 1 ปีก็ใช้ได้ไม่เกิน 6 เดือน แล้วบางอย่างก็มีราคาแพงมากกว่าจะคุ้มทุนใช้เวลาตั้งนานของจะพังไปเสียก่อน” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“ช่วงหน้าเทศกาลจะเป็นช่วงที่เรารับนักศึกษาฝึกงานมาช่วยเราก็อยากมีโต๊ะมีเก้าอี้มีคอมพิวเตอร์ให้เขาเพราะเขาก็ช่วยงานเราได้เยอะมาก แต่เขาก็มาช่วยงานแล้วไม่นานบางสถาบันก็ส่งมาฝึกแค่ 2 เดือน บางสถาบันนานหน่อยก็ 4 เดือนซึ่งถ้าเราลงทุนให้เขามันก็ไม่คุ้ม บางทีมันก็เป็นข้อจำกัดเหมือนกันเพราะเราก็อยากได้คนมาช่วยงานแล้วเด็กบางคนก็เก่งมากแต่จะให้เราลงทุนกับช่วงเวลานั้นๆ แบบนี้ก็คงไม่ไหว” (คุณแอล นามสมมติ, 2561)

“เรื่องเงินเป็นประเด็นที่สำคัญมากเพราะลูกค้ารายใหญ่ๆ องค์กรใหญ่ๆ เขาไม่จ่ายครบก่อนเดินทาง เราต้องให้เครดิตเขา บางทีก็ 15 วัน บางทีก็ 30 วันหลังจากกลับจากการเดินทางแล้ว ตรงนี้บริษัทก็ต้องจ่ายไปก่อนทั้งสิ้น กรุ๊ปใหญ่ๆ เดินทางที่ต้องสำรองหลักแสน หลักล้าน โดยเฉพาะค่าตัวบริษัทเล็กๆ ที่สายป่านไม่ยาวพอจะหาที่ไหนไปจ่ายก่อนแล้วรอนานขนาดนั้นได้ เคยหาเงินจากนอกระบบเข้ามาใช้ก่อนแต่ก็มีดอกเบี้ยสูง ไม่คุ้มกันเลย แต่การมีพันธมิตรที่จัดสรรตรงนี้ได้ดีจะช่วยได้มาก พันธมิตรบางคนเขามีความสัมพันธ์ที่ดีกับสายการบิน เขาได้เครดิต เขามีตัวในมืออยู่แล้วก็ช่วยเราได้เยอะ ถ้าเราจัดสรรได้ดีก็จะทำให้เราไม่ลำบากเรื่องเงินมากนัก” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“การเงินสำคัญมากแล้วพันธมิตรช่วยได้มากในจุดนี้ อย่างเราทำ Inbound ซึ่งทุกคนรู้ดีว่าจะหาลูกค้าของ Inbound ก็ต้องเดินทางไปต่างประเทศ ไปให้เขารู้จัก ให้เขาไว้ใจ ไปโปรโมทการขายการนำเที่ยว แต่การเดินทางแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณสูงมาก บริษัทเล็กๆ แข่งตรงนี้ไม่ไหวหรอก แต่เราจัดสรรได้ถ้าเรามีพันธมิตรที่ดี เราก็สามารถฝาก Product ของเราไปกับพันธมิตรเราได้ พันธมิตรเราเองเขาก็ชอบเพราะว่าทำให้เขาดูหลากหลาย มี Product เยอะ เราประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ส่วนเขาได้สินค้าที่หลากหลาย ดูน่าสนใจ เพิ่มโอกาสทางการตลาด” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

4.1.2 ทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามากในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยว แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลก็เป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดรายจ่ายต่อเนื่องสำหรับบริษัทเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นรายจ่ายในเรื่องเงินเดือน ผลตอบแทนอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ทั้งสำหรับบุคลากรและครอบครัวของบุคลากรที่จะจูงใจให้บุคลากรนั้นๆ จงรักภักดีและผลิตผลงานที่ดีให้กับบริษัท การจัดสรรบุคลากรแต่ละคนให้สามารถดึงศักยภาพของตัวเองออกมาได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ผลิตผลงานให้บริษัทได้อย่างเต็มความสามารถจึงเป็นเรื่องที่ต้องมีขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ค่อนข้างมาก ตั้งแต่ในกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาพนักงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับแต่ละงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และสามารถทำงานข้ามส่วนงานได้ กระบวนการในการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน และกระบวนการในการเก็บรักษาพนักงานที่ดี ทั้งนี้ยังไม่มีอะไรยืนยันได้ว่าหากบริษัทมีกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาพัฒนาและเก็บรักษาพนักงานที่ดีแล้วพนักงานคนนั้นๆ จะยังคงอยู่กับบริษัทตลอดไป ดังนั้นบริษัทจึงต้องแบกรับความเสี่ยงในเรื่องของการลงทุนกับทรัพยากรบุคคลค่อนข้างสูง จึงนำไปสู่ประเด็นการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มศักยภาพที่สุด โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“ทรัพยากรบุคคลสำคัญมาก แต่ก็หายากนะ คนที่จะรู้ทุกเรื่อง เชี่ยวชาญทุกด้าน อย่างเรื่องเส้นทางนำเที่ยวก็เรื่องหนึ่ง เรื่องตัวเครื่องบินก็เรื่องหนึ่ง เรื่องโรงแรมที่พักร้านอาหารก็อีกเรื่องหนึ่ง คนที่รู้ทุกเรื่องแบบนี้ก็มีนะแต่ไม่เยอะหรอกค่าตัวก็แพงมากด้วยจ้างไม่ไหว ก็ต้องขอความช่วยเหลือจากคนอื่น ถึงต้องมีพันธมิตรที่ชำนาญแต่ละด้านมาคอยช่วย ก็จะทำให้งานออกมาดี รวดเร็ว ไม่ต้องลงทุนเยอะ ไม่ต้องลงทุนระยะยาวกับเขา” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“การจ้างพนักงานใหม่ 1 คนไม่ได้แปลว่าเราจ่ายเดือนละ 15,000 บาทนะ แต่จะมีรายจ่ายอื่นๆสำหรับเขาไม่ว่าจะเป็นเงินประกันสังคม เงินค่ารักษาพยาบาล เงินประกันชีวิต โบนัส เงิน Incentive สวัสดิการสำหรับเขา สำหรับครอบครัวเขา แค่เงินเดือนอย่างเดียว ดึงให้คนอยู่กับเราไม่ได้หรอก แล้วไหนจะต้องมีเงินลงทุนสำหรับการพัฒนาเขาอีกเพื่อให้เขาเก่ง รับพนักงานเข้ามาใหม่ๆ ต้องยอมรับว่าทำอะไรยังไม่ค่อยเป็นหรอกเราต้องใช้เวลาเขาบางคน 4 เดือน บางคนปีนึงกว่าจะทำงานได้ และพอทำงานได้ ทำงานเก่งเขาจะอยู่กับเราต่ออีกไหมก็เป็นเรื่องที่เราต้องเสี่ยงอีก แล้วก็ต้องลงทุนไป แล้วก็ต้องแบกรับความเสี่ยงไปด้วย ดังนั้นการจะรับพนักงาน 1 คนเราจึงต้องคิดเยอะเพราะเป็นการลงทุนระยะยาว” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

“ทั้งบริษัทเรามีพนักงานแค่ 2 คนเท่านั้นแต่เราก็สามารถรับงานโหดใหญ่ๆ ได้หลักการง่ายๆ เลยคือเราใช้วิธีจัดสรรคนให้ถูกกับงาน จัดสรรงานให้ถูกกับคน เราจ้างพาร์ทไทม์บ้าง เราส่งงานให้บริษัทอื่นช่วยเราทำบ้าง กระจายกระจายงานออกไปเราแค่วางแผนที่ดีว่าจะใช้ใคร ทำอะไร เวลาไหน ให้ค่าตอบแทนเท่าไร? จำนวนให้ดีกว่าคุ้มค่าหรือไม่ แต่ที่ผ่านมาก็ต้องยอมรับว่าคุ้มค่านะ ทั้งเรื่องเงิน ทั้งเรื่องชื่อเสียงที่เราได้รับ” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

4.1.3 ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นถึงแม้จะเป็นทรัพยากรที่เมื่อมีการลงทุนแล้วจะสามารถใช้ได้เป็นเวลายาวนาน แต่ก็มีการลงทุนที่ค่อนข้างสูงตั้งแต่เรื่องของการจัดสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละแผนกมาใช้ รวมทั้งต้องมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานสามารถเรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีนั้นๆ อยู่เสมอเพื่อความทันสมัยและสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมถึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้บริษัทยังต้องมีกระบวนการในการจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ด้วยขั้นตอนที่ค่อนข้างมากและการลงทุนที่สูงทำให้หลายบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กมองว่าอาจจะไม่คุ้มกับการลงทุน โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“เทคโนโลยีเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในยุคนี้ แต่ถ้าอยากได้เทคโนโลยีดีๆ ก็ต้องลงทุนสูงมาก บางบริษัทลงทุนแค่การวางระบบ Internal - External อย่างเดียวก็ได้ข่าวว่าใช้ไป 2 ล้านแล้ว แล้วพอลงทุนกับระบบไปแล้วยังต้องจ้างคนมาดูแลระบบซึ่งค่าจ้างพวกที่เก่งเทคโนโลยีก็แพง แถมยังต้องมี

การอบรมพนักงานให้ใช้ระบบเป็นอีกคือเสียหลายต่อมาก ถ้าลงทุนกับเทคโนโลยีก็เท่ากับต้องเพิ่มงบส่วนนี้เข้าไปอีก บริษัทเล็กๆ ก็เลยสู้ไม่ไหว” (คุณชี นามสมมติ, 2561)

“Big Data เป็นเรื่องที่จำเป็นมาก ตรงนี้ใครๆ ก็ทราบ ถ้าดึงข้อมูลจาก Big Data มาใช้ได้ก็จะสร้างความได้เปรียบ สร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด บริษัททัวร์มีข้อมูลมากมายที่ต้องการจะจัดเก็บและดึงมาใช้ประโยชน์และยังทำตรงนี้ได้ไม่ได้เพราะคงต้องลงทุนกันเยอะมาก ทั้งเรื่องเงิน เรื่องเวลา ใจก็อยากจะจัดสรรตรงนี้ได้ อยากเป็นผู้นำด้านนี้แต่ติดขัดหลายเรื่อง” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“บริษัทที่สามารถลงทุนกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของบริษัทและมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้มีความได้เปรียบในการทำงานเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันนี้การเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ทั้งระหว่างแผนก ทั้งระหว่างสาขาเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก ทำให้เรารู้จักลูกค้า รู้ว่าต้องทำอะไร เวลาไหน ช่วยให้ออกแผนการทำงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยทำให้เราลดต้นทุนลงไปได้มากและทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีด้วย” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่งผลสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและขนาดเล็ก ไม่มีระบบการบริหารจัดการงานในบริษัทที่แน่นอน การแบ่งแผนกหรือส่วนงานต่างๆ ยังไม่ชัดเจน บริษัทส่วนใหญ่ยังให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำหลายหน้าที่ หลายแผนก รวมทั้งยังมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะวิชาชีพ ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ในหลายด้านทั้งในส่วนของธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งต้องสามารถแสดงออกถึงความรู้ จินตนาการ มีความคิดที่ยืดหยุ่น สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญคือต้องสามารถชักจูงหรือชี้แนะให้คนในบริษัทสามารถเห็นศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

4.2.1 ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในบริษัทนำเที่ยวคือการที่ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์สามารถก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนและบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อนำพาองค์กรให้อยู่รอดและประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ นอกเหนือจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างกับพนักงานในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“เรื่องคุณลักษณะของผู้นำองค์กรนี้จะขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทด้วยนะ เพราะบริษัทขนาดใหญ่เขาใช้ระบบ ใช้ทีมงานในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำไม่ได้ตัดสินใจเพียงคนเดียวแต่ผู้นำต้องนำเสนอแนวคิดวิสัยทัศน์ส่วนการตัดสินใจเป็นเรื่องของทีมบริหารทั้งหมด แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานเพียงไม่กี่คน ถ้าเป็นลักษณะนี้บอกได้เลยว่าตัวเจ้าของหรือว่าผู้นำองค์กรสำคัญที่สุดถ้าผู้นำองค์กรเก่ง ฉลาด มีความสามารถก้าวทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ บริษัทอยู่รอดแน่ เพราะบริษัทขนาดเล็กหวังพึ่งทีมงานไม่ได้ เพราะทีมงานที่จ้างเข้ามาบางทีก็เป็นเด็กจบใหม่บ้าง เป็นเด็กฝึกงานบ้าง ตัวผู้บริหารต้องทำเองให้ได้ทั้งหมด ต้องรู้งานทุกส่วนเข้าใจทุกเรื่อง ทำงานทุกอย่างในบริษัทได้ เรื่องไหนทำไม่ได้ก็ต้องหา Partner มาร่วมด้วยช่วยกัน เพราะต้องเข้าใจว่าผู้นำก็ไม่ได้เก่งทุกอย่างไปซะทุกคน อย่างผู้นำบางคนหาลูกค้าเก่งแต่ Operate งานไม่เก่งก็คงต้องให้ Partner มาช่วยเรื่องนั้นๆ แต่ไม่ว่าจะบริษัทใหญ่หรือบริษัทเล็กภาวะผู้นำก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากอยู่ดี” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรเป็นอย่างมากเรียกว่าเกิน 80 เปอร์เซ็นต์เลยทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำสมัยนี้ต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่ค่อนข้างครบถ้วน ต้องเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วต้องทำเองได้ ถ้าเป็นผู้นำสมัยก่อนอาจจะเป็นลูกหลานของเจ้าของที่โดนดันให้ขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กร อะไรที่ทำไม่เป็นก็เลยต้องจ้างคนที่เก่งกว่าให้เข้ามาทำให้ แต่สมัยนี้จะไปจ้างคนเก่งค่าจ้างก็แพง จ้างแล้วจะอยู่กับองค์กรนานแค่ไหนก็ตอบไม่ได้ หรือจ้างเข้ามาแล้วบางทีก็ปรับตัวเข้ากับองค์กรไม่ได้ก็มีคิดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรเลยก็มี เพราะฉะนั้นผู้นำก็เลยต้องกลายเป็นคนที่ต้องทำทุกอย่างได้และต้องทำได้เร็วด้วย แล้วก็ต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับพนักงานด้วยว่าถ้าผู้นำทำได้ขนาดนี้ ชัยชนะได้ขนาดนี้ พนักงานก็ต้องทำได้เหมือนกัน” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

“คนจะเป็นผู้นำในสมัยนี้ต้องเก่งรอบด้านต้องก้าวทันโลกจะอยู่แต่ในกรอบของตัวเองคงไม่ได้ จะทำงานแบบเดิมๆ ก็คงไม่ได้เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปมากลูกค้ายิ่งเปลี่ยน คู่แข่งก็เปลี่ยน เพราะฉะนั้นผู้นำต้องเก่ง ต้องฉลาด ต้องรู้รอบ ต้องวางแผนเป็น และต้องทุ่มเท” (คุณเอ็น นามสมมติ, 2561)

“ผู้นำสมัยนี้ไม่ใช่แค่ทำงานเก่งนะแต่จะต้องเป็น Role Model ให้กับลูกน้องด้วย ต้องเป็นคนที่ทำให้ลูกน้องรู้สึกภาคภูมิใจเห็นแล้วเป็นตัวอย่งที่ดีอยากทำตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ ความคิดสร้างสรรค์ บริษัททัวร์สมัยนี้แล้วขายอะไรเดิมๆ ไม่ได้หรอกนะต้องกล้าคิดนอกกรอบ ต้อง กล้าฉีกความคิดเก่าๆ แต่คนเป็นลูกน้องจะกล้าทำได้ยังไงถ้าหากหัวหน้าไม่ทำให้ดูเป็นตัวอย่งก่อน” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“ผู้นำประเภทสั่งอย่างเดียวแต่ไม่เคยลงมือทำคงจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ยาก แต่ผู้นำประเภทลงไปทำให้ลูกน้องเห็นอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจแบบนี้ลูกน้องให้ความเชื่อถือมากกว่า อย่างเรื่องเปลี่ยนระบบถ้าเราสั่งเขาแค่ว่าระบบเก่าก็ต้องทำระบบใหม่ก็ต้องเรียนรู้ก็เท่าๆกับเขาต้อง ทำงาน 2 อย่างในเวลาเดียวกัน เวลาเท่าเดิมเงินเดือนเท่าเดิมถามว่าใครจะอยากทำ ดังนั้นเราต้องทำให้เป็นตัวอย่างให้เขาเห็นว่าถ้าทำแบบนี้แล้วอาจจะเหนื่อยช่วงแรก แต่ในระยะยาวเขาจะสบายขึ้นนะ ถ้าเขาเห็นประโยชน์เชื่อว่าเขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ” (คุณโอ นามสมมติ, 2561)

4.2.2 การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำกับการแก้ปัญหานั้นเหมือนจะเป็นของคู่กันเลยทีเดียวเพราะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ กำหนดทิศทางในการรับมือกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ออกแบบและวางแผนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามก็ดีในบริษัทที่หัวหน้าอาจทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาไม่ได้ทุกเรื่อง ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ เพราะการทำงานในบริษัทที่ใหญ่นั้นจะมีปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นค่อนข้างมากซึ่งต้องอาศัยพนักงานหรือคนทำงานในส่วนต่างๆ ในขณะนั้นเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาย่างทันทีทันใด ดังนั้นการสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นและช่วยกันรังสรรค์วิธีในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้หลายองค์กรเริ่มต้นจากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประชุมกับผู้บริหารเพื่อ

รับรู้สภาพปัญหา เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการทำงานที่เหมาะสม และเพื่อเป็นการสนับสนุนให้พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหาผู้นำจึงต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“ผู้นำคนเดียวต่อให้เก่งแค่ไหนก็ไม่สามารถนำไปแก้ปัญหาทุกปัญหาให้กับองค์กรได้หรือหากทางที่ดีต้องฝึกให้พนักงานรู้จักวิธีแก้ปัญหา รู้จักคิดว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไร ยิ่งทำทัวร์ด้วยแล้วปัญหา มีทุกวันเกิดได้ตลอดเวลาเกิดได้กับทุกคนต้องสอนเขาไม่ให้เขากลับที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาต้องให้โอกาสเขาในการที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองบ้างเพราะถ้าเขาแก้ปัญหาด้วยตัวเองนอกจากเขาจะได้เรียนรู้ ได้ภูมิใจแล้ว ก็ยังเป็นผลดีกับองค์กรด้วยเพราะผู้นำไม่ต้องเหนื่อยมากหากองค์กรมีคนที่มีความรู้สามารถแก้ปัญหาได้หลายคน” (คุณเอฟ นามสมมติ, 2561)

“ปัจจุบันนี้เรื่องเงินอาจไม่ใช่เรื่องสำคัญที่สุดอีกแล้ว เพราะถ้าจะวัดกันที่บริษัทไหนจ่ายได้สูงสุดองค์กรเล็กๆ ก็คงสู้ไม่ได้ แต่การอยู่บริษัทเล็กมีข้อดีหลายเรื่องเพราะพนักงานสามารถเรียนรู้งานจากผู้บริหารได้โดยตรง ผู้บริหารสนับสนุนพนักงานได้อย่างเต็มที่ในเรื่องของการฝึกอบรมเพิ่มทักษะเพิ่มความรู้ ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ๆ โอกาสที่เขาจะได้รับเลือกให้ไปฝึกอบรมอะไรสักเรื่องก็อาจจะได้แค่ปีละครั้งหรือสองครั้ง แต่ถ้าอยู่บริษัทเล็กๆ เขาได้ไปบ่อยแฉ่ๆ และเราเองก็สนับสนุนให้เขาไปด้วยอยากให้เขารู้สึกว่ามันเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งที่เรทำให้เขา เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของเขาแล้วพอส่งเขาไปเขาก็นำสิ่งที่เรียนรู้กลับมาพัฒนาองค์กรได้อีก” (คุณซี นามสมมติ, 2561)

“ผู้บริหารที่ดีนอกจากจะมี Leadership สูงแล้วยังต้องรู้จักที่จะสนับสนุนลูกน้องตัวเองให้ก้าวหน้าให้พัฒนาตัวเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป บริษัทจะพัฒนาได้ลูกน้องต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ทุกคนรับรู้ปัญหาเจอปัญหาไปพร้อมๆ กับเรา แต่เราอยู่เคียงข้างเขาสนับสนุนเขาที่จะคิดแก้ไขปัญหา เราต้องไม่รอให้เขาเอาปัญหามาบอกเราและให้เราเป็นคนตัดสินใจว่าปัญหานั้นมันยากหรือง่ายหรือใครควรเป็นคนแก้ไขปัญหา แต่ทั้งเขาและเราควรคิดไปพร้อมๆ กัน ทำแบบนี้เราก็จะได้เรียนรู้จากเขา เขาก็จะได้เรียนรู้จากเรา จะทำให้เกิดความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้นเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นก็พร้อมที่จะรับได้โดยง่าย” (คุณแอล นามสมมติ, 2561)

4.2.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น

ผู้นำองค์กรเป็นคนที่มึบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดนโยบายและวางแผนในการปฏิบัติงานได้ดี รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานแล้ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันนั่นก็คือการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในองค์กรและมีเทคนิคที่ดีในการบริหารงานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงความสามารถ และคุณค่าของตัวเอง สามารถดึงคุณค่าและความสามารถนั้นมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอและมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งหากผู้นำทำได้เช่นนั้นก็จะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทที่จะพัฒนาและยกระดับของงาน โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดไว้ดังนี้

“ผู้นำที่เก่งๆ จะมีผลอย่างมากต่อความสามารถของพนักงานในองค์กร มีผลต่อความตั้งใจในการทำงาน มีผลต่อมาตรฐานการบริการที่ดีขึ้นของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้เพราะผู้นำที่เก่งเขาจะให้ความสำคัญกับพนักงาน จะพยายามเรียนรู้พนักงาน จะเข้าใจความแตกต่าง จะรับรู้ถึงความสามารถในการทำงานแต่ละคน เมื่อเขาเข้าใจความรู้ความสามารถเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็จะทำให้เขาสามารถวางงานที่เหมาะสมให้แต่ละคนได้” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“เราเป็นธุรกิจขนาดเล็กพนักงานน้อยการสั่งงานไม่ได้ซับซ้อนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ เราจึงมีความยืดหยุ่นในการทำงานได้สูง พนักงานคนนึงสามารถทำงานได้หลายอย่างไม่ได้จำกัดว่าต้องทำงานในแผนกในแผนกหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ทั้งนี้การที่พนักงานจะทำงานอะไรได้บ้างนั้นผู้บริหารจะเป็นคนดูแล บริษัทเราบอกพนักงานเลยว่าประตูห้องผู้บริหารไม่เคยปิดนะ พนักงานสามารถเดินเข้ามาพูดคุยกับผู้บริหารได้ตลอดเวลา เข้ามาบอกได้เลยว่าอยากทำอะไรบ้าง อยากเรียนรู้อะไร ถ้าเราดูแล้วว่าเขามีความสามารถเราก็ให้เขาทำ” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

“บริษัทเราไม่ใหญ่ดังนั้นเราจึงเห็นการทำงานของทุกคน มีโอกาสรับฟังทุกคน ไม่ต้องรอให้ถึงวาระการประชุมของบริษัททุกคนถึงจะมีโอกาสได้พูด แต่กินข้าวร่วมกันทุกคนก็พูดได้แล้วว่าทำงานเป็นไงบ้าง เราก็ได้รับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนด้วย ได้เห็นความแตกต่างของแต่ละคนทำให้เรามองเห็นว่าเราจะให้ใครทำอะไรที่เหมาะสมกับเขา อีกอย่างที่สำคัญกับเราคือเรามีความยืดหยุ่น ให้กับพนักงานเป็นอย่างมากพนักงานไม่จำเป็นจะต้องเข้างาน 8 โมงครึ่งเลิกงาน 5 โมงครึ่งเหมือนกันแต่

อาจจะสลับกันได้ว่าใครมีลูกก็มาสายหน่อยอาจจะมา 9 โมงครึ่ง คือส่งลูกเสร็จก่อนค่อยมา แต่ก็ต้องเลิกงานเย็นหน่อยนะ ถ้าเขารับได้กับตรงนี้ก็โอเค หรือถ้าใครอยากเลิกงานเร็วก็มาเข้าหน่อย ตรงนี้เราคุยกันได้” (คุณเอ็น นามสมมติ, 2561)

4.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย

การวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารบริษัทนำเข้าเที่ยวในประเทศไทยจะต้องทำความเข้าใจเพื่อหาความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่างๆ ทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรต้องเผชิญปัญหาอันเนื่องมาจากวิกฤตต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตอันเนื่องมาจากภัยทางธรรมชาติ วิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงการที่ลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป มีความคาดหวังในสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันยังหมายถึงรวมถึงการวิเคราะห์สถานภาพของคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของจำนวนหรือการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานของคู่แข่งในรูปแบบต่างๆ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันจะทำให้ ผู้บริหารองค์กรรับทราบถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะมีผลกระทบต่อสินค้าและบริการขององค์กร ทั้งนี้หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อทางบวก ก็จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้เป็นอย่างดี แต่หากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อทางลบต่อองค์กรก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งกรณีนี้้องค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ต่อไป โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลให้รายละเอียดไว้ดังนี้

4.3.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า

จากการศึกษาพบว่าบริษัทนำเข้าเที่ยวให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก โดยบริษัทนำเข้าเที่ยวขนาดใหญ่จะมีการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการต่างๆ ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่บริษัทนำเข้าเที่ยวขนาดเล็กจะทำการสำรวจผ่านกระบวนการทำงาน หรือคู่พันธมิตร และเมื่อบริษัทนำเข้าเที่ยวได้รับข้อมูลต่างๆ ของลูกค้ามาแล้วก็จะทำการวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปพัฒนารายการนำเข้าเที่ยวและบริการอื่นๆ ขององค์กรอีกด้วย สำหรับพฤติกรรมหรือความต้องการบางเรื่องที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในทันที บริษัทก็จะ

พยายามหาคู่พันธมิตรที่มีความสามารถตรงกับความต้องการนั้นๆ มาเพื่อทำงานร่วมกัน โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดดังนี้

“ความต้องการของนักท่องเที่ยว เป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก บริษัทเรามีกระบวนการสำรวจพฤติกรรมและ ความต้องการ ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท โดยใช้ของรางวัลต่างๆ เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาตอบแบบสอบถาม หรือเข้ามาเขียนหาเรา ซึ่งก็ได้ผลตอบรับค่อนข้างดี” (คุณเอ็ม นามสมมติ, 2561)

“สมัยนี้พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนเร็วมากตั้งแต่มี Social เข้ามา ลูกค้าเช็คทุกอย่างผ่านมือถือใช้เวลาไหนก็ได้ จากที่เคยรอคำตอบทางบริษัทได้ก็กลายเป็นรอไม่ได้แล้ว แกรมเช็คเองได้ข้อมูลที่ต้องการมากกว่า ตรงประเด็นและไม่เสียเวลานานด้วย บริษัทต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับตรงนี้ เริ่มตั้งแต่ต้องทำเว็บไซต์ของบริษัทให้น่าสนใจมีลูกเล่น จีตๆ ไม่ได้เลย ลูกค้าเปิดมาเจอนี้ผ่านเลยนะ ไม่สนใจเราเลย เรื่องจ่ายเงินก็เหมือนกันลูกค้าอยากจ่ายผ่านแอพที่เขามี จ่ายออนไลน์หมด เราก็ต้องมาปรับการทำงานของเรให้สอดคล้องให้ได้” (คุณอี นามสมมติ, 2561)

“พฤติกรรมในด้านต่างๆ ของลูกค้ามันเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของบริษัทรวมถึงการผลิตรายการนำเที่ยวหรือบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ถึงแม้เราจะไม่ใช่บริษัทขนาดใหญ่แต่เราก็ให้ความสำคัญตรงนี้มาก เวลาเซลล์ของเราออกพบลูกค้าเราไม่ใช่แค่ไปขายงานของเราเท่านั้น แต่ว่าเราจะพูดคุยกับลูกค้าเพื่อสอบถามความต้องการต่างๆ สิ่งที่ลูกค้าตอบมาในวันนี้อาจจะยังไม่ใช่ว่าเราสามารถทำได้ในทันที เพราะบางอย่างก็ต้องอาศัยเวลา อาศัยเงินทุน แต่เราจะนำสิ่งที่ลูกค้าบอกเราไปปรับเพื่อนำกลับมาเสนอเขาต่อไปในอนาคต บอกตามตรงเลยว่าเส้นทางนำเที่ยวใหม่ๆ ในบริษัทก็มาจากการที่เราคุยกับลูกค้า แล้วลูกค้าบอกเราว่าให้ลองดูสิมีคนสนใจเยอะนะ เราก็ลองทำ หลายรายการ Work มาก สร้างยอดขาย สร้างกำไรให้เราต่อเนื่องและทำให้เราเป็นผู้นำในเส้นทางนั้นเลย” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“ก็มีหลายเรื่องนะที่บริษัทรู้แล้วแต่บริษัทยังทำไม่ได้ในทันที หลายเรื่องที่เกิดความสามารถของบริษัท เช่น การจองตั๋วเครื่องบินแบบเหมาลำไว้ล่วงหน้านานๆ เพื่อตัดที่ขาย แบบนี้บริษัทไม่ไหวจริงๆ ถ้าอยากทำก็ต้องหาคนมาร่วมเพราะทำคนเดียวไม่ไหวแน่ๆ” (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมบางประการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจนำเที่ยว นั่นคือการที่ลูกค้าที่เป็นองค์กรใหญ่หลายองค์กรที่ต้องมีการจัดนำเที่ยวให้กับพนักงานของตนเอง หรือลูกค้าของตนเองเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น บริษัทขายตรง บริษัทฯ ฯลฯ ได้เริ่มหันมาเปิดแผนกจัดนำเที่ยวของตนเอง บางองค์กรได้เปิดบริษัทนำเที่ยวเป็นของตัวเองเพื่อรองรับการเติบโตของการจัดนำเที่ยวของบริษัทตัวเองและบริษัทในเครือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในลักษณะนี้ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสูญเสียลูกค้ารายใหญ่เป็นการถาวร และยังเป็น การเพิ่มคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจในอนาคตอีกด้วย นอกเหนือจากนี้ลูกค้ากลุ่มนี้ยังมีการต่อรองกับ ธุรกิจนำเที่ยวเพื่อขอให้ยืดเวลาในการชำระค่าบริการต่างๆ (ขอ Credit) โดยเป็นการขอทั้งในส่วนของ จำนวนเงินและระยะเวลาในการชำระค่าบริการที่ยาวนานขึ้นด้วย ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องเอาไว้ดังนี้

“ตอนนี้ก็รู้กันอยู่ว่าพวกองค์กรใหญ่ๆ หลายองค์กร ไม่ว่าจะบริษัทขนาดใหญ่ด้านพลังงาน ด้านผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ด้านเชื้อเพลิง และอื่นๆ หันมาจัดนำเที่ยวให้กับพนักงานตัวเอง และ ลูกค้าของตัวเองแล้ว คือพวกนี้เขาต้องจัดประจำอยู่แล้วไง เขาก็เลยอยากประหยัด นี่นับเฉพาะบริษัท ใหญ่ๆ นะ ยังมีพวกบริษัทเล็กๆ ที่มีแผนกนำเที่ยวเอาไว้ติดตัวเครื่องบิน จองที่พักเอง จองรถเอง ไม่ใช่บริษัททัวร์กันแล้ว เคยถามพวกบริษัทใหญ่ๆ นะ เขาบอกว่างบส่งเสริมการขายที่ใช้ในการจัดนำ เที่ยวปีนึง 500-800 ล้านบาท พอเขามีบริษัทจัดนำเที่ยวเองประหยัดไปได้ 100 ล้านบาททีเดียว ยอมรับว่าเราเสียลูกค้าหลายใหญ่ไปเลย ก็กระทบมากอยู่” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“บริษัทใหญ่ๆ หันมาทำทัวร์กันเองแล้ว จากที่เคยใช้เราทำให้ เขาเรียนรู้จากเราไปเยอะ ตอนนี่เขาก็เปิดเองทำเอง เราก็เข้าใจนะว่าเขาต้องประหยัด แล้วเขาก็มี Power ในการต่อรองกับ Suppliers เพราะเขามีจำนวนมาก แรกๆ ก็อาจจะผิดพลาดไปบ้างแต่เขาก็เรียนรู้ได้ เราเองก็ต้อง ปรับตัวบางบริษัทก็ปรับจากบริษัททัวร์ที่ทำทุกอย่างให้เขากลายมาเป็น Suppliers หนึ่งของเขา ก็คิด เสียว่าได้น้อยลงก็ยังดีกว่าไม่ได้เลย บางกลุ่มเขาก็ไปรวมตัวกันเพื่อต่อรองราคากับ Suppliers อีกที เพื่อมาสู้ราคากับทางนี้ ก็แล้วแต่วิธีการของแต่ละบริษัทนะ (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“เรื่องการขอ Credit ก็เป็นอีกเรื่องที่ทำให้บริษัททัวร์ลำบากมาก เมื่อก่อนนี้เก็บเงินลูกค้า ก่อนแล้วค่อยจัดบริการให้ เราก็ไม่ต้องเสี่ยงอะไร แต่เดี๋ยวนี้อลูกค้าขอ Credit กันทั้งนั้นเริ่มจาก Credit

30% บ้าง 50% บ้าง Credit 15 วันบ้าง 30 วันบ้าง จนปัจจุบันนี้ทราบมาว่าบริษัทใหญ่ๆ บางรายขอ Credit 100% 3 เดือนกันเลยทีเดียว แต่เราต้องจ่ายทุกอย่างไปก่อน ถ้าสายป่านไม่ยาวจริงๆ อยู่ไม่ได้ ทรอก หรือต่อให้สายป่านยาวก็ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนๆ ในวงการเหมือนกัน (คุณเอช นามสมมติ, 2561)

4.3.2 สถานภาพของคู่แข่งชั้น

จากการศึกษาพบว่าบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยส่วนใหญ่บริษัทที่เพิ่งจดทะเบียนจะเป็นบริษัทขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานอยู่ที่ 2 -10 คนเท่านั้น ถึงแม้จะเป็นบริษัทขนาดเล็กและมีจำนวนพนักงานในบริษัทไม่มากแต่กลับพบว่าบริษัทที่เปิดใหม่เหล่านี้สามารถขายสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวในทุกรูปแบบได้ เนื่องมาจากบริษัทนำเที่ยวที่เปิดใหม่เหล่านี้ใช้กลยุทธ์พันธมิตรกับผู้ประกอบการด้วยกัน และกับลูกค้าประเภทต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถมีสินค้าและบริการที่หลากหลายได้ ทั้งนี้พบว่าบริษัทนำเที่ยวด้วยกันให้ความสำคัญกับการทราบถึงจำนวนบริษัทที่เปิดใหม่ และรูปแบบการทำงานของบริษัทเหล่านั้น โดยจะทำการสอบถามไปยังบริษัทนำเที่ยวด้วยกันเอง และสมาคมทางการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัทนำเที่ยวส่วนมากตระหนักดีว่าบริษัทนำเที่ยวคู่แข่งเหล่านี้มีความสามารถในการดำเนินงาน มีกลยุทธ์ที่ใช้ได้เป็นอย่างดีในการดำเนินธุรกิจทำให้ทุกๆ บริษัทต่างต้องหันมาปรับกระบวนการทำงานและกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเช่นกัน โดยในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักให้รายละเอียดดังนี้

“ปัจจุบันมีบริษัทเกิดใหม่เยอะแยะมาก บริษัทเล็กๆ ประเภทพนักงานคนสองคนก็มี ส่วนใหญ่ก็ต้องบอกว่าเป็นบริษัทขนาดเล็กนั่นแหละเจ้าของทำเองกับเพื่อนบ้าง เจ้าของทำเองกับสามีหรือภรรยาบ้าง แต่ที่สำคัญบริษัทเหล่านี้ก็กล้าประกาศตัวเองว่าขายรายการนำเที่ยวได้ทั้ง Inbound, Outbound และ Domestic ต้องยอมรับว่าเขาเก่งขนาดนี้คนนิดเดียวยังทำได้หลายอย่าง คนรุ่นก่อนๆ ทำไม่ได้หรอก” (คุณเอ นามสมมติ, 2561)

“เปิดบริษัททัวร์สมัยนี้ไม่ยากมีเงินหลักแสนก็ทำได้แล้ว ทำงานแป๊บเดียวก็ได้ทุนคืนแล้ว คนรุ่นใหม่เขาก็เลยอยากลงทุนในธุรกิจแบบนี้กัน ได้เงินด้วยได้เที่ยวด้วยได้ว่าเป็นเจ้าของกิจการด้วย ทำทัวร์เป็นหรือเปล่าก็ไม่รู้แต่พวกนี้มี Connection ดีมาก เขาทำไม่เป็นเขาก็ให้คนอื่นช่วยเขาทำในนามบริษัทของเขาถูกค้าไม่รู้หรือกว่าจริงๆ แล้วใครเป็นคนทำแต่เขาได้เงินไปก่อนแล้ว” (คุณจี นามสมมติ, 2561)

“บริษัทรุ่นเก่าหายไปบริษัทรุ่นใหม่ก็เกิดขึ้นมาคนรุ่นเก่ามีความชำนาญในการทำงานต้องการความมั่นคงต้องการความแน่ใจแล้วก็ไม่ทันต่อเทคโนโลยี ในขณะที่คนรุ่นใหม่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แล้วใช้เทคโนโลยีเป็นก็เลยได้เปรียบมาก เราก็มีการติดตามนะว่าเขาทำตัวอย่างไรบ้าง ขยายยังงั้นบ้าง ต้องบอกตามตรงว่าเขาก็เป็นคู่แข่งของเรา เพราะลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่ๆหลายคนเขาก็ไม่ได้สนใจชื่อเสียงเก่าๆ แล้วแต่เขาสนใจความรวดเร็ว ความทันสมัย ความสามารถในการตอบโต้ของเขามากกว่า” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“บริษัทตัวรุ่นใหม่ๆ ทำให้เราต้องปรับตัวเป็นอย่างมาก เคยไปฟังเขามาพูดที่สมาคม เขาใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเยอะมาก มากจนเราเองก็กังวลว่าไม่เหลืออะไรให้คนอื่นทำบ้างเลย บริษัทเดียวทำอะไรทุกอย่าง ถ้าเราจะอยู่รอดต่อไปได้เราก็ต้องสู้แต่จะสู้ในรูปแบบไหนก็อีกประเด็นหนึ่ง บางกลุ่มเขาก็รวมตัวกัน ผนึกกำลังกัน ก็ยอมรับว่าสมัยนี้อยู่ตัวคนเดียวก็คงรอดยากต้องหากลุ่มเหมือนกันแต่เราก็ต้องเป็นกลุ่มที่ไปด้วยกันได้ ไม่งั้นก็มีปัญหาอีก” (คุณเค นามสมมติ, 2561)

4.3.3 การดำเนินงานของคู่ค้า

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจำเป็นต้องมีความตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าประเภทต่างๆ เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คู่ค้าต่างมองเห็นโอกาสทางธุรกิจจึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจนั้นๆ ซึ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของผู้ค้าส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวโดยตรง บริษัท นำเที่ยวจึงต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าต่อธุรกิจนำเที่ยวในทางบวกและทางลบเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

“จะทำธุรกิจต้องมองให้รอบเพราะถ้ามองแค่ธุรกิจของเรา มองแค่คู่แข่งที่เป็นบริษัททัวร์ด้วยกันก็คงแข่งขันกับใครในระยะยาวไม่ได้ ต้องมองด้วยว่าคนอื่นเขาทำอะไรกันบ้าง บางคนไม่เคยคิดว่าจะเป็นคู่แข่งวันหนึ่งอาจจะมาเป็นคู่แข่งกันก็ได้ Business model สมัยนี้เปลี่ยนไปเยอะ สายการบินก็มาขายทัวร์ โรงแรมก็ขายทัวร์ ชุมชนเองก็ขายทัวร์ ถ้าเราไม่ใส่ใจตรงนี้เราจะไม่รู้เลยว่าคู่แข่งเราเยอะแค่ไหน แล้วเขาทำอะไรล้ำหน้าเราไปบ้างแล้ว” (คุณไอ นามสมมติ, 2561)

“เดี๋ยวนี้อาจไม่ใช่แค่บริษัททัวร์ที่เพิ่มมากขึ้นแต่ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างอย่างเช่น Supplier ของเราเมื่อก่อนเคยขายของให้เราแต่เดี๋ยวนี้อาจอยากขายตรงให้กับลูกค้า ซึ่งถ้าเค้ามาเป็นคู่แข่งของเราเราจะได้โดนผลกระทบเต็มๆ เพราะเขามีสินค้าหลักในมือเขาแล้วสามารถเอาบริการอื่นมาเสริมเพื่อจัดเป็นรายการนำเที่ยวได้ในราคาที่ถูกลงกว่าของเรา ซึ่งถ้าเขาจะมาจัดทัวร์แข่งกับเราจริงๆ จะน่ากลัวมาก นอกจากนี้ยังมีอีกองค์กรอื่นๆ อีกหลายที่ อย่างองค์กรของรัฐบางที่ที่จัดทัวร์ประเภท One day trip ไปจังหวัดใกล้ๆ โดยใช้รถของหน่วยงานรัฐก็รู้ว่าเขาเต็มน้ำมันโดยใช้งบประมาณส่วนไหน แต่ขายทัวร์ได้ในราคาถูกมากแบบนี้ก็ไม่ค่อยแฟร์กับบริษัททัวร์เท่าไร บริษัททัวร์ก็พยายามเรียกร้องตรงนี้ แต่ก็ยังทำอะไรไม่ได้ เราก็ได้แต่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของเรา ต้องลดราคาของเรามาสู้กับเขา ต้องเพิ่มบริการของเราให้แตกต่างจากเขาให้ได้เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้เราเหมือนเดิม” (คุณเจ นามสมมติ, 2561)

“ผู้บริหารบริษัทต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ต้องมองการเปลี่ยนแปลงให้ออกอาจจะมีมองผิดหรือถูกก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนแต่ต้องจับตาดูตลอดว่าคู่แข่งของเราเป็นแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไร ยังช่วยเหลือเราอยู่หรือว่ากลายมาเป็นคู่แข่งเราแล้ว การเปลี่ยนแปลงพวกนี้สำคัญมาก ผู้บริหารต้องตื่นตัว ต้องนำข้อมูลมาประเมินว่ากระทบกับบริษัทขนาดไหน จะได้หาช่องทางในการป้องกันแก้ไขได้ทัน” (คุณบี นามสมมติ, 2561)

“เพราะคู่แข่งของเราเปลี่ยนวิธีการทำงาน บริษัทนำเที่ยวอย่างพวกเราก็ต้องปรับกลยุทธ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วย จะสู้กับเขาเราก็ต้องรวมพลังกันนะสู้คนเดียวคงสู้ไม่ไหวแน่ๆ ก็มีคุยกันกับบรรดาเพื่อนๆ ในวงการว่าถ้าเขาเปลี่ยนแบบนี้เราจะทำยังไงกันดี คือตามกฎหมายแล้วถ้าไม่จดทะเบียนเป็นธุรกิจนำเที่ยวก็จะมาขายทัวร์แข่งกับบริษัทนำเที่ยวไม่ได้แต่เขาก็มีวิธีการหลีกเลี่ยงบางที่เขาก็มีจดทะเบียนบริษัทนำเที่ยวเอาไว้ด้วย จดกันเอาไว้แต่ก็ไม่ได้ทำจริงจึ่งแค่เอาไว้กันเวลาโดนตรวจก็ทำอะไรเขาไม่ได้ ถ้าเปลี่ยนเขาไม่ได้ก็ต้องปรับตัวเราให้ได้ ต้องร่วมมือกันเพื่อความอยู่รอด” (คุณดี นามสมมติ, 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นต่างๆ ทั้ง 4 ประเด็นคือ 1) ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2) ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย และ 4) ข้อเสนอแนะและแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ข้อมูลในส่วนขององค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้น สามารถแยกออกได้เป็น 4 องค์ประกอบหลักคือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความรู้ นอกจากจะเป็นการวิเคราะห์ความรู้ที่แต่ละองค์กรมี และการกำหนดกระบวนการแบ่งปันองค์ความรู้ต่างๆ แล้ว ยังหมายรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของแต่ละองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้นอาจจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่มีเป้าประสงค์เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากอีกฝ่ายสู่อีกฝ่ายให้มากที่สุด

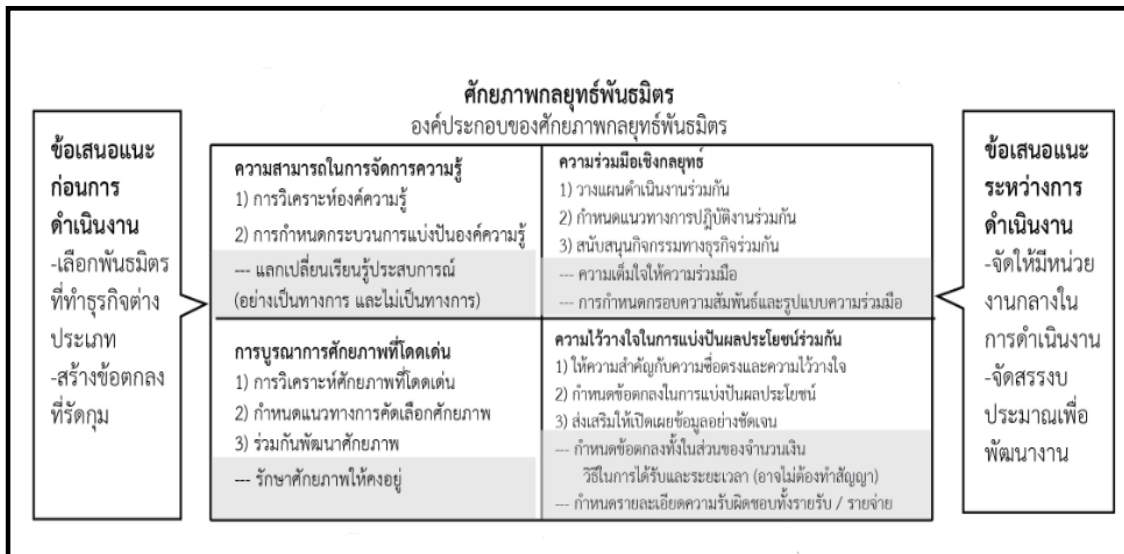
2. การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น นอกเหนือจากการวิเคราะห์ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร การกำหนดแนวทางในการคัดเลือกศักยภาพ และการร่วมกันพัฒนาศักยภาพแล้ว ยังมีประเด็นที่สำคัญมากอีกหนึ่งประเด็นคือ การรักษาศักยภาพนั้นๆ ให้คงอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรที่เป็นพันธมิตรกันจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นนี้

3. ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการทำงานร่วมกันขององค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป โดยความร่วมมือเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน นอกจากนี้ความร่วมมือนั้นๆ ยังต้องเป็นไปด้วยความเต็มใจและมีการกำหนดกรอบความสัมพันธ์และรูปแบบความร่วมมือที่ชัดเจนอีกด้วย

4. ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการทำธุรกิจร่วมกัน องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันจึงให้ความสำคัญกับความซื่อตรงและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการกำหนดข้อตกลงในการแบ่งปันผลประโยชน์และส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลของแต่ละองค์กรควรรับรู้ กำหนดข้อตกลงในส่วนของจำนวนเงินที่จะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์ วิธีการในการได้รับ และระยะเวลาในการได้รับผลประโยชน์นั้น รวมทั้งการกำหนดรายละเอียดของความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันในส่วน of ผลประโยชน์ทั้งรายรับและรายจ่ายให้ชัดเจน

นอกเหนือจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะก่อนการดำเนินงานร่วมกันของคู่พันธมิตรที่เน้นการเลือกคู่พันธมิตรที่ดำเนินธุรกิจต่างประเภทกันเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งในการดำเนินงานและการแบ่งปันผลประโยชน์ และข้อเสนอแนะระหว่างการทำงานร่วมกันของคู่พันธมิตรที่เน้นเรื่องของการจัดให้มีหน่วยงานกลางในการดำเนินงานระหว่างคู่พันธมิตรเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติและคอย

กำกับดูแลผลประโยชน์ต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดสรรงบประมาณกลางเพื่อสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ของคู่พันธมิตรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงาน รวมทั้งต้องสร้างข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจนและรัดกุมเพื่อลดข้อขัดแย้งระหว่างการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้รายละเอียดในส่วนขององค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก)

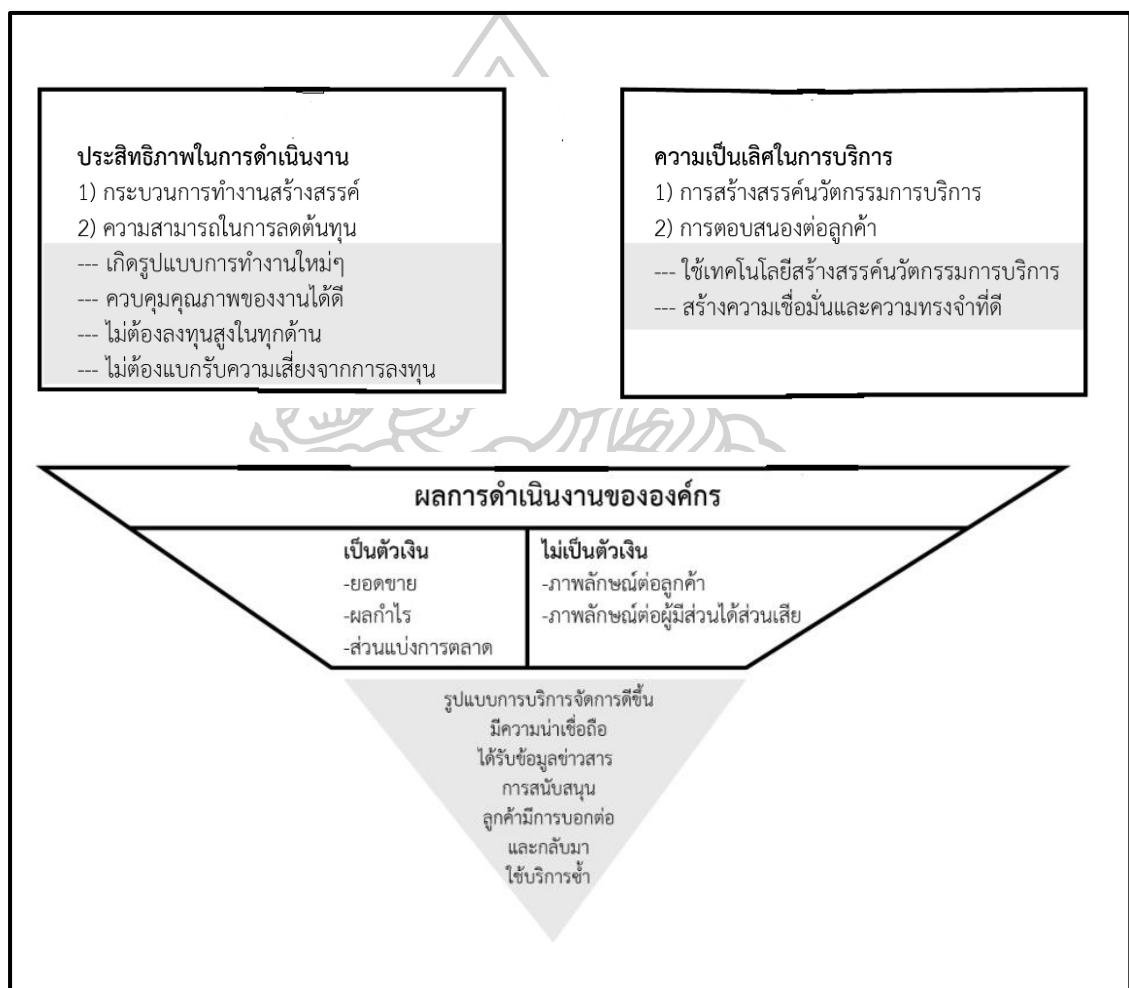
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นสามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเด็นหลักคือ 1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2) ความเป็นเลิศในการบริการ และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแต่ละประเด็นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผลของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นนอกจากจะทำให้เกิดกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุนแล้ว ยังทำให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ที่รวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการดำเนินงาน สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้ดี ทำให้งานแต่ละงานมีคุณภาพที่ทัดเทียมกัน องค์กรจึงไม่ต้องลงทุนสูงในทุกๆ ด้าน และไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงจากการลงทุนอีกด้วย

2. ความเป็นเลิศในการบริการ อันเกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และตอบสนองลูกค้าได้ตรงความต้องการทั้งก่อนใช้บริการ ระหว่างใช้บริการ และหลังจากการใช้บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ รวมทั้งยังสร้างความทรงจำที่ดีให้กับลูกค้าได้อีกด้วย

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่มีต่อการจดจำของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้องค์กรยังมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และลูกค้ายังมีการบอกต่อและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกด้วย

รายละเอียดในส่วนของผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่มาจาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก)

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 6) เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 271 คน แบ่งเป็นเพศชาย 103 คน และเพศหญิง 168 คน ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุช่วง 31 – 40 ปี ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และด้านประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ยอยู่ที่ 13 ปี ด้านตำแหน่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้จัดการ รองลงมาคือ เจ้าของหรือหุ้นส่วน

2. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทนำเที่ยว

บริษัทนำเที่ยวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็น รูปแบบบริษัทจำกัด ด้านประเภทของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นธุรกิจนำเที่ยวประเภททั่วไป ด้านที่ตั้งของสำนักงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ด้านจำนวนพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 25 คน ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระหว่าง 1 – 5 ปี ด้านจำนวนทุนในการดำเนินงานส่วนใหญ่จำนวนทุนในการดำเนินงานอยู่ที่ 1,000,000 บาท – 5,000,000 บาท ด้านกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวทั่วไป รองลงมาคือกลุ่มบริษัท ห้างร้าน และหน่วยงานราชการ ด้านประสบการณ์การได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หรือการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัล ด้านการมีกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกับองค์กรอื่นทุกบริษัทมีกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกับองค์กรอื่นทั้งหมด ด้านลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตรโดยพิจารณาจากรูปแบบความร่วมมือส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เซ็นสัญญา (Non-contractual agreement) และด้านลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตรโดยพิจารณาจากทุนและผลประโยชน์ส่วนใหญ่เป็นแบบรวมกันเฉพาะกิจ (Adhoc pool)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น และความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรทางกายภาพ ตามลำดับ

3.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความมีอิทธิพลเชิง

อุดมการณ์อย่างชาญฉลาด การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น ตามลำดับ

3.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การดำเนินงานของลูกค้า และสถานภาพของคู่แข่ง ตามลำดับ

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุน ตามลำดับ

3.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การตอบสนองต่อลูกค้า และการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ ตามลำดับ

3.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน และผลการดำเนินงานทางการเงิน ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

4.1 องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน 2) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการจัดการความรู้ และ 4) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ตามลำดับ

4.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน และ 2) กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ ตามลำดับ

4.3 องค์ประกอบของความเป็นเลิศในการบริการ

องค์ประกอบของความเป็นเลิศในการบริการ เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และ 2) การตอบสนองต่อลูกค้า ตามลำดับ

4.4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานทางการเงิน ตามลำดับ

4.5 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้

1) ทรัพยากรบุคคล 2) ทรัพยากรทางกายภาพ และ 3) ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

4.6 องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ที่เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การคำนึงถึงความโปร่งใสดังด้วยความยืดหยุ่น โดยองค์ประกอบที่ 1 และ 2 มีค่าน้ำหนักเท่ากัน และ 3) ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด ตามลำดับ

4.7 องค์ประกอบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

องค์ประกอบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน เรียงตามน้ำหนัก ดังนี้ 1) การดำเนินงานของคู่ค้า 2) สถานภาพของคู่แข่ง และ 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ตามลำดับ

5. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

5.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.70 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.70 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.71 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.4 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการบริการโดยมี ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.5 ความเป็นเลิศในการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

5.6 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในการบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.09 และ ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

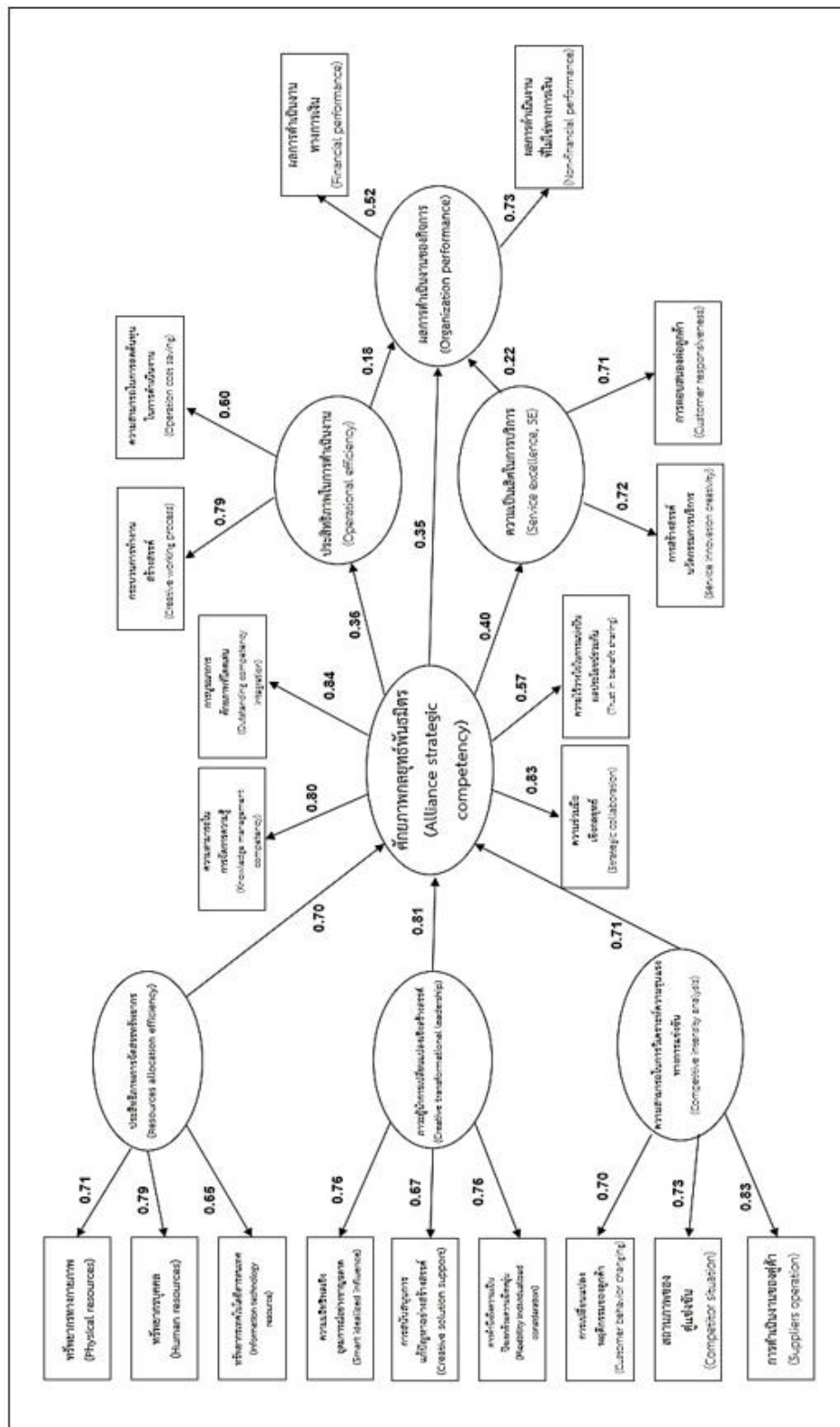
5.7 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

5.8 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.18 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.18 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

5.9 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.06 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.10 ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.35 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยล้วนแล้วแต่มีการนำกลยุทธ์พันธมิตรเข้ามาเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจมาอย่างสม่ำเสมอ เพียงแต่การนำกลยุทธ์นี้มาใช้จะอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน มีทั้งลักษณะของการทำสัญญาระหว่างคู่พันธมิตร และแบบไม่ทำสัญญาแต่สร้างเงื่อนไขและตกลงกันด้วยวาจาระหว่างผู้บริหารของบริษัทเท่านั้น นอกจากนี้เมื่อมีการตกลงดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรแล้วคู่พันธมิตรควรจะต้องมีการจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นเงินที่จัดสรรมาจากทุกฝ่ายที่ร่วมเป็นพันธมิตรกันนำมาเป็นเงินส่วนกลางเพื่อใช้ในการพัฒนาในด้านต่างๆ และรูปแบบพันธมิตรแบบผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกจะเป็นรูปแบบใหม่ของการเป็นพันธมิตร

1. องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ความสามารถในการจัดการความรู้

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวต้องใช้ความรู้จากหลากหลายสาขาเข้ามาประกอบกัน ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวจึงให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก และนอกเหนือจากองค์ความรู้ในด้านต่างๆ แล้ว ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและเป็นความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคลก็มีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ แต่การที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งจะมีองค์ความรู้ในด้านนั้นเป็นไปได้อย่างไร รวมทั้งการจัดการความรู้ต้องใช้กระบวนการที่ถูกต้องเป็นระบบ และใช้เวลาในการรวบรวมความรู้ การมีพันธมิตรจึงมีส่วนช่วยอย่างมากในการเพิ่มความสามารถในการจัดการความรู้ซึ่งมีวิธีการใน 2 รูปแบบคือ 1) แบบไม่เป็นทางการผ่านการพบปะพูดคุยเพื่อดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลออกมาทำให้จับต้องได้ และ 2) แบบเป็นทางการคือการอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อได้ความรู้และจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะความรู้ที่ได้รับจากการจัดการทั้ง 2 รูปแบบนี้จะส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานได้อย่างสร้างสรรค์

1.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น

ผู้ประกอบการแต่ละรายล้วนมีศักยภาพที่โดดเด่นอันแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพที่โดดเด่นจากผลการดำเนินงาน หรือศักยภาพที่โดดเด่นนอกเหนือจากงานประจำทั่วไป แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก

ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด องค์กรที่มีศักยภาพในด้านต่างๆ ที่โดดเด่นจึงมีความได้เปรียบอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามแม้แต่องค์กรแล้วแต่มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น การเข้าเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกันในการดำเนินธุรกิจจึงเปรียบเสมือนการช่วยเหลือกันและกันโดยนำศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรมาช่วยกันเสริมทำให้องค์กรไม่ต้องเพิ่มการลงทุน สามารถเรียนรู้และได้รับประโยชน์จากศักยภาพที่โดดเด่นของคู่พันธมิตร ทั้งนี้เทคนิคในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่น การพัฒนาและรักษาศักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และที่สำคัญคือการเลือกคู่พันธมิตรควรเป็นผู้ประกอบการธุรกิจต่างประเภทกันเพื่อเป้าหมายในการแบ่งปันความรู้ แบ่งปันความสามารถ และแบ่งปันทรัพยากรขององค์กร ลดปัญหาเรื่องการแย่งชิงลูกค้า รวมทั้งเพิ่มความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์

1.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับคำว่า ความร่วมมือ เป็นอย่างมาก เพราะลักษณะการดำเนินธุรกิจ นำเทียวนั้นต้องประสานงานกับหลายหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพ และเกิดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดประสงค์สำคัญของความร่วมมือไม่ได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกันในส่วน of ทรัพยากรที่องค์กรมีเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ให้อีกกันและกันอีกด้วย ทั้งนี้แผนในการดำเนินงานเพื่อกำหนดความสัมพันธ์และรูปแบบของความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันโดยไม่นำไปสู่ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก รวมทั้งการสร้างข้อตกลงที่รัดกุมร่วมกันก่อนการเป็นพันธมิตรนั้นจะต้องเป็นข้อตกลงที่คู่พันธมิตรเห็นด้วยและมีความรัดกุมมากพอที่จะไม่นำไปสู่ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ นอกจากนี้การจัดให้มีหน่วยงานกลางในการดำเนินการของพันธมิตรนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับคู่พันธมิตรที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจนำเทียวด้วยกัน เพราะจะช่วยลดปัญหาในเรื่องการลอกเลียนแบบสินค้า การแบ่งปันผลประโยชน์ การแย่งชิงลูกค้า โดยหน่วยงานกลางจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจนำเทียวและได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากทุกฝ่าย โดยส่วนมากแล้วหน่วยงานกลางควรจะเป็นสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเทียวประเภทนั้นๆ

1.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันเป็นเรื่องที่ธุรกิจนำเทียวให้ความสำคัญที่สุด เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เต็มไปด้วยผลประโยชน์และการ

แข่งขันทำให้แต่ละองค์กรมีปัญหาในเรื่องของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทั้งในส่วนของรายรับและรายจ่าย ดังนั้นเรื่องสำคัญที่ธุรกิจน่าจะทุ่มเทเน้นในประเด็นนี้จึงประกอบไปด้วย 1) บริษัทต้องสำรวจตัวเองถึงเหตุผลและความจำเป็นในการทำพันธมิตร 2) เลือกคู่พันธมิตรที่สามารถตอบเหตุผล และความจำเป็นนั้นได้ 3) สร้างข้อตกลงต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของทั้งสองฝ่าย 4) ทำสัญญาให้รัดกุมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความไม่ไว้วางใจกันในการแบ่งปันผลประโยชน์ อย่างไรก็ตามบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กไม่นิยมทำสัญญาใดๆ ระหว่างคู่พันธมิตรเพราะเชื่อว่าการดำเนินงานที่ดีต้องมาจากความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจร่วมกัน รวมทั้งการทำสัญญายังเป็นเรื่องยุ่งยากและทำให้เสียความรู้สึกต่อกัน บริษัทนำเที่ยวขนาดเล็กจึงเลือกคู่พันธมิตรจากบริษัทที่เคยทำงานร่วมกัน รู้จักกันดีมีความไว้วางใจกันอยู่แล้ว ในขณะที่บริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่จะเลือกการทำสัญญาที่รัดกุมกับคู่พันธมิตร เนื่องจากบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่มีคู่พันธมิตรค่อนข้างมาก แต่ละคู่พันธมิตรจะมีเงื่อนไขในการดำเนินงาน ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน จึงต้องทำสัญญาที่ระบุรายละเอียดต่างๆ ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยพบว่า ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

ธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรประเภทต่างๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูลและการตัดสินใจของลูกค้า รวมทั้งการสร้างโอกาสทางการแข่งขัน และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้ธุรกิจนำเที่ยวจะให้ความสำคัญกับทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ลักษณะของธุรกิจนำเที่ยวส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นขนาดเล็กไม่สามารถจัดหาทรัพยากรต่างๆ ได้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการลงทุนกับทรัพยากรประเภทต่างๆ ยังต้องใช้เงินทุนค่อนข้างมากอีกด้วย ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์โดยมุ่งเน้นการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติตามได้ เป็น

แบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในทุกด้าน สนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ทั้งรับฟังและมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงาน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

2.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับวิกฤตต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ธุรกิจนำเที่ยวจะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในด้านต่างๆ สถานภาพของคู่แข่งที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และการดำเนินงานของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยพบว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเป็นเลิศในการบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ธุรกิจนำเที่ยวที่ใช้กลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ ได้แก่ กระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน ความสามารถในการบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูง และความสามารถในการลดต้นทุนทั้งต้นทุนทางกายภาพและต้นทุนด้านพนักงาน

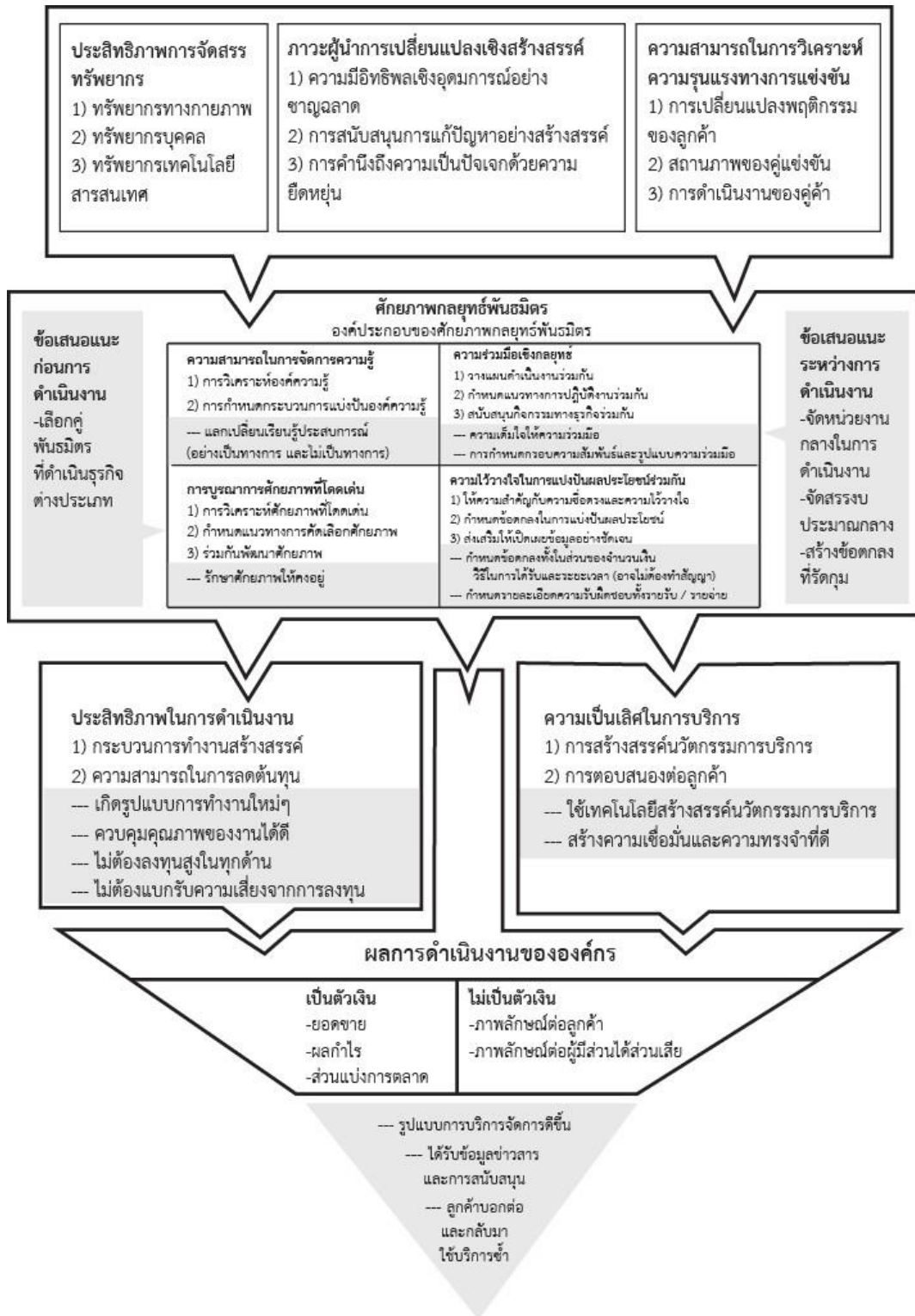
3.2 ความเป็นเลิศในการบริการ

ธุรกิจนำเที่ยวที่ใช้กลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการ ทั้งในด้านการ สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ ได้แก่ รูปแบบการให้บริการ ผลิตภัณฑ์บริการที่แตกต่างหลากหลาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ และการตอบสนองต่อลูกค้า ทั้งในด้านความรวดเร็ว ความถูกต้อง รวมทั้งการให้บริการหลังการขาย

3.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรยังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผ่านประสิทธิภาพในการทำงานและความเป็นเลิศในการบริการ โดยผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ รูปแบบการบริหารและการดำเนินงานที่ดีขึ้น ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นทั้งต่อลูกค้า และต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานทุกกลุ่ม การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเดิม และการบอกต่อทำให้มีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการมากขึ้น





ภาพที่ 27 แผนภาพสรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือ เพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 2. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 4. เพื่อทดสอบผลกระทบของความเป็นเลิศในการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 5. เพื่อทดสอบผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย 6. เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ที่ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร จากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรช่วยส่งเสริมศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยมีส่วนผลักดันให้การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยวประสบความสำเร็จ ซึ่งประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่องค์กรมีให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งยังสามารถพึ่งพาทรัพยากรอื่นๆ ที่องค์กรไม่สามารถจัดหาได้จากหน่วยงานอื่นๆ อีกด้วย ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรบุคคล ที่นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานในธุรกิจนำเที่ยว เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ จึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในแง่ของการดำเนินงานและการตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า ซึ่งทรัพยากรทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวทั้งสิ้น

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การที่องค์กรจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทางบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ สำหรับตอบสนองความต้องการในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีทั้งในเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้ดี และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามาสนับสนุนบทบาทอย่างมากในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว เพราะลูกค้าในยุคปัจจุบันใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นหาข้อมูล และจองการใช้บริการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจนำเที่ยวจึงต้องตอบสนองความต้องการต่างๆ เหล่านี้ของลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึงที่เช่นกัน อย่างไรก็ตามธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กทำให้ไม่สามารถจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นทำได้ค่อนข้างดีในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากลักษณะของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีเงินลงทุน และงบประมาณในการจัดหาทรัพยากรอย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการลงทุนเพื่อหวังผลในระยะยาวทั้งสิ้น ทรัพยากรทางกายภาพบางอย่างก็ไม่สามารถใช้สำหรับลูกค้าทุกกลุ่มได้ ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์สูงเป็นทรัพยากรที่หายาก และต้องใช้ทั้งงบประมาณและความใส่ใจดูแลในการรักษา ทรัพยากรบุคคลดังกล่าวไว้ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว รวมทั้งในส่วนของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และยังต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาดูแลเป็นการเฉพาะทำให้เกิดการลงทุนในส่วนนี้มากตามไปด้วย เมื่อธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กจึงไม่สามารถที่จะลงทุนกับทรัพยากรต่างๆ ด้วยงบประมาณจำนวนมากได้ จึงนำไปสู่การพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่นๆ ในลักษณะของการเป็นพันธมิตรกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาถึงผลกระทบของประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดย Forrsaitth (2013) ได้อธิบายว่าการจัดสรรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ

นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับที่ อุบลวรรณ ขุนทอง ศิริเดช คำสุพรหม และนพพร ศรีวรรวิไล (2557) ได้อธิบายว่าองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กรอย่างสูงสุด องค์กรที่ไม่มี กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหาร องค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร มีส่วนสำคัญอย่างมากในการเพิ่มยอดขายและสร้างกำไรให้กับองค์กร รวมทั้งผู้บริหารขององค์กรและนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลของเทคโนโลยีเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (พลอยภัสสรณ์ เปลี่ยนปาน และ ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์, 2558) ทั้งนี้แรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรที่สำคัญประการหนึ่งคือการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์หลัก 2 ประการที่องค์กรใช้ในการเลือกคู่พันธมิตรคือ ทรัพยากรที่มีความเป็นเลิศ และความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน (Chen & Tseng, 2005) สอดคล้องกับที่ Hunt, Lambe & Wittmann (2002) ได้อธิบายว่าการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างองค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของโมเดลพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นคู่พันธมิตรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน

ด้วยเหตุนี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ทั้งประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรบุคคล และประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยทั้งสิ้น

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตร จากการศึกษาพบว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในทุกๆ ด้านขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงานขององค์กร การแก้ปัญหาต่างๆ การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นพนักงานให้แสดงความสามารถและทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยังรวมไปถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด คือความสามารถในการอิทธิพลทางความคิดเชิงบวกต่อผู้ตามนำไปสู่การเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามที่กำหนดไว้ได้ การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการทำให้กระบวนการทางธุรกิจเป็นไปได้อย่างดีเพราะทำให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น โดยที่ผู้นำต้องมีเทคนิคในการบริหารงานที่ยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับพนักงาน

ทุกคนในองค์กร สามารถทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงความสามารถและคุณค่าของตัวเอง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอและมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานแต่ละบุคคล

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่งผลสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและขนาดเล็ก ไม่มีระบบการบริหารจัดการในบริษัทที่แน่นอน การแบ่งแผนกหรือส่วนงานต่างๆ ยังไม่ชัดเจน บริษัทส่วนใหญ่ยังให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำหลายหน้าที่ หลายแผนก อีกทั้งยังมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะวิชาชีพที่เหมาะสม ผู้นำจึงต้องมีต้องมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสามารถแสดงออกถึงความรู้ จินตนาการ มีความคิดที่ยืดหยุ่น สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานอย่างทุ่มเท เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร และที่สำคัญคือต้องสามารถชักจูงหรือชี้้นำให้คนในบริษัทสามารถค้นศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ทั้งในเรื่องของการทำงานและการแก้ปัญหา

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นทำได้ค่อนข้างดี แต่เนื่องจากลักษณะของภาวะผู้นำของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยมีความหลากหลายค่อนข้างมากตามลักษณะรูปแบบการดำเนินงานและระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ สำหรับบริษัทขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานและมีผู้นำเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมจะปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ก้าวทันเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรมบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และยังสามารถชักจูงให้คนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ได้ รวมทั้งยังมีความยืดหยุ่นของการทำงานค่อนข้างสูง พนักงานไม่จำเป็นที่จะต้องเข้ามาทำงานในที่ทำงานเท่านั้น แต่สามารถปฏิบัติงานจากที่ใดๆ ก็ได้โดยผู้นำจะตรวจสอบจากผลของการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางมายังที่ทำงานสามารถนำเวลานั้นไปใช้พัฒนาความคิดและกระบวนการทำงานและยังเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรได้อีกด้วย ในขณะที่องค์กรที่เปิดดำเนินการมาเป็นเวลานาน ผู้นำเป็นคนรุ่นเก่าที่ยังยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม มีระบบในการประเมินการทำงานที่ไม่ได้แตกต่างจากเดิมมากนัก ขาดความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานแต่ละคนทำให้พนักงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่จึงขาดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบบริการรูปแบบใหม่ๆ

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อศักยภาพพันธมิตร โดยผลการศึกษาของ Whipple & Krankel (2000) พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเป็นพันธมิตร เพราะสิ่งสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร คือ เรื่องของการแบ่งปันข้อมูล ความไว้วางใจ และการปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของแต่ละองค์กร รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับองค์กรของตัวเองและองค์กรพันธมิตร ซึ่งลักษณะเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำองค์กรทั้งสิ้น (Bolinger & Smith, 2001) ทั้งนี้ Green, Lopez, Wysocki and Kepner (2002) พบว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กรโดยที่ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างนั้นๆ ด้วยการเรียนรู้ว่าความแตกต่างคือเอกลักษณ์ที่ส่งให้องค์กรมีความโดดเด่น ทั้งนี้หากผู้นำสามารถที่จะเรียนรู้และจัดการความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ได้ก็จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในสภาพที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง บุคลากรในองค์กรต้องสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์บริการ กระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหา ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสนับสนุนพนักงานให้ทำงานเป็นทีมด้วยความคิดสร้างสรรค์ได้ก็จะเข้าใจความต้องการของลูกค้าและออกแบบการจัดการที่เหมาะสมได้ (Cheung & Wong, 2010) ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ (Toylan & Semercioz, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hefner (1994) ได้อธิบายว่าผู้นำที่จะนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีวิสัยทัศน์ในด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งในส่วนของความร่วมมือระหว่างองค์กรและลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้ต้องมีความพิเศษที่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป

ด้วยเหตุนี้จะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้าน ความคิดเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่นล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

1.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน

ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร จากการศึกษาพบว่าธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงในการแข่งขันอย่างมากเพราะมีส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ทั้งนี้ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันประกอบไป

ด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมในการหาข้อมูลและการตัดสินใจในการซื้อบริการและวิธีการในการชำระค่าบริการของลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ความสามารถในการวิเคราะห์สถานภาพของคู่แข่งชั้น เป็นการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและการคาดการณ์สถานภาพในอนาคตของคู่แข่งชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงานและการกำหนดนโยบายต่างๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของคู่แข่งชั้น และความสามารถในการวิเคราะห์การดำเนินงานของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจต้องมีการดำเนินงานร่วมกับลูกค้าที่หลากหลาย และในปัจจุบันลักษณะการดำเนินงานของ คู่ค้ามีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจนำเที่ยวค่อนข้างมาก การวิเคราะห์การดำเนินงานของคู่ค้าจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันมีค่อนข้างสูงและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องมาจากการเข้ามาของเทคโนโลยีที่หลากหลายและนวัตกรรมออนไลน์ต่างๆ ทำให้ลูกค้าสามารถหาข้อมูลด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็ว ลดการพึ่งพาการบริการต่างๆ จากธุรกิจนำเที่ยวลงไปมาก ลูกค้ามีการตัดสินใจเดินทางด้วยตัวเองมากขึ้น ช่วยเหลือตัวเองมากขึ้นและมองว่าการให้บริการของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันไม่ได้ตอบสนองความต้องการของตัวเองอย่างตรงเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสูญเสียลูกค้าที่มีความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมออนไลน์ไปเป็นจำนวนมาก ในขณะที่สถานภาพของคู่แข่งชั้นในปัจจุบันก็มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากทั้งในเรื่องของจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น และรูปแบบการทำงานที่ทันสมัยตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยลง นอกจากนี้การดำเนินงานของคู่ค้าที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากยังเป็นผลมาจากการที่คู่ค้ามองเห็นโอกาสทางธุรกิจและหันไปทำธุรกิจโดยตรงกับลูกค้ามากกว่าที่จะทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ

จากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นทำได้ค่อนข้างดี แต่การเข้ามาของเทคโนโลยีและการใช้ชีวิตบนโลกออนไลน์ทำให้ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าธุรกิจนำเที่ยวส่วนใหญ่จะมีการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงาน และบริการต่างๆ ขององค์กร แต่ในบางเรื่องธุรกิจนำเที่ยวก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ ได้ทันทีเพราะเป็นเรื่องของการลงทุนซึ่งต้องใช้งบประมาณและเวลาในการดำเนินงาน ในขณะที่คู่แข่งชั้นที่เป็นธุรกิจนำเที่ยวด้วยกันมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องถึงแม้จะเป็นในลักษณะขององค์กรขนาดเล็กแต่องค์กรขนาดเล็กที่เปิดใหม่

เหล่านี้ก็มี กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้าในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนขับเคลื่อนหลักในการดำเนินงานหรือการสร้างความร่วมมือกับองค์กรประเภทต่างๆ ทำให้บริษัทเปิดใหม่เหล่านี้สามารถมีสินค้าและบริการต่างๆ ที่หลากหลายได้ สถานภาพที่เข้มแข็งของคู่แข่งเหล่านี้ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตัวเองเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของลูกค้าประเภทต่างๆ ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจนำเที่ยวโดยตรง โดยในปัจจุบันลูกค้าของธุรกิจนำเที่ยวเริ่มหันมาทำธุรกิจโดยตรงกับนักท่องเที่ยวมากขึ้นทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของลูกค้า และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการมีคู่พันธมิตรที่มีความสามารถตรงกับความต้องการนั้นๆ จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของธุรกิจนำเที่ยวได้เป็นอย่างดี

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดย วุฒิ วัชรโรตมประเสริฐ (2557) ได้อธิบายว่าความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจเพราะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าบริการและการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะได้กำไรหรือขาดทุนก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์ความรุนแรงในด้านต่างๆ ของการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้องกับที่ ญญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์ที่ลูกค้ามีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความคาดหวังสูงขึ้นในการใช้สินค้าหรือบริการ และองค์กรเองก็มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้ งานวิจัยของ Tsai & Yang (2013) ได้แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า เพราะเมื่อองค์กรตระหนักถึงความรุนแรงของการแข่งขันแล้วก็จะมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้สามารถสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างหรือสามารถสร้างนวัตกรรมทางการบริการได้ ในประเด็นนี้ Miller & Dress (1993) ได้แสดงความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรควรเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดศักยภาพในด้านของการลดต้นทุนสร้างความแตกต่าง และมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถดำเนินการด้วยตัวเองได้แต่ต้องอาศัยการเป็นพันธมิตรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับที่ Rocha (2012) ได้อธิบายว่าผลของ

ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินงานของคู่พันธมิตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการลดต้นทุนและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า สถานภาพของคู่แข่ง และการดำเนินงานของลูกค้า ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

2. ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริการที่เป็นเลิศ และผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กล่าวคือ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ส่งเสริมศักยภาพในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรทั้งในด้านของความรู้ ความสามารถ และการแบ่งปันผลประโยชน์ โดยองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน โดยกลยุทธ์พันธมิตรนั้นมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถเห็นผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งในด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากที่มีคุณภาพสูง กระบวนการทำงานที่รวดเร็วและสามารถบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ และต้นทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเรียนรู้กระบวนการทำงานจากพันธมิตรซึ่งนำไปสู่การปรับลดขั้นตอนการทำงานขององค์กร การเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการ รูปแบบการทำงานใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีมาช่วยงานได้อย่างเต็มที่ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้เป็นอย่างดี และยังทำให้เกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งการบูรณาการการทำงานนั้นจะหมายรวมถึง

การบูรณาการทั้งในส่วนของทรัพยากรและขั้นตอนการทำงาน นอกจากนี้ศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรยังทำให้องค์กรสามารถพึ่งพาทรัพยากร และมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างองค์กรทำให้เกิดการลดต้นทุนในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างรวดเร็วนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องทันเวลา รวมถึงการได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากองค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้พบว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยเป้าประสงค์หลักของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสามารถอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน โดยศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งสามารถเห็นได้จากการที่องค์กรมีกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ ทั้งในแง่ของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการและแง่ของการสร้างสรรค์กระบวนการทำงาน และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรบุคคล ต้นทุนด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับพันธมิตร การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมในการบริการ นอกจากนี้ยังเกิดประโยชน์จากการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านของคู่พันธมิตรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต รวมถึงลดการลงทุนในสิ่งฟุ้งเฟ้อที่ขาดทักษะขาดความชำนาญลงได้และยังทำให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นสินค้าและบริการเฉพาะที่องค์กรมีความชำนาญเป็นพิเศษได้อีกด้วย (Lin, 2016) สอดคล้องกับที่ มนัสนันท์ มณีชาติย์ (2551) พบว่าศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนอันเนื่องมาจากผลของความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ส่งผลให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ รวมทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้งานวิจัยของ Tjosvold & Zhang (2005) ได้อธิบายว่ากลยุทธ์พันธมิตรจะสร้างความได้เปรียบทางการลดต้นทุน และองค์กรที่สามารถสร้างความเป็นพันธมิตรให้เกิดขึ้นทั้งภายในและระหว่างองค์กรได้ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในองค์กรและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการที่ทางองค์กรจัดสรรให้ ในขณะที่ Kuglin (2001) กล่าวว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานในเรื่องการเข้าสู่

ตลาดใหม่ และการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันเป็นผลมาจากศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตร เพราะพันธมิตรจะช่วยเพิ่มการเรียนรู้ในตลาดที่องค์กรไม่คุ้นเคย และช่วยให้องค์กรสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังทำให้การบริหารทรัพยากรที่องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุดหรือสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุนี้จะเห็นได้ว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการทำงานสร้างสรรค์และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

2.2 การบริการที่เป็นเลิศ

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริการที่เป็นเลิศ ตามที่ได้อธิบายแล้วว่ากลยุทธ์พันธมิตรนั้นมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถเห็นผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ ได้แก่ รูปแบบการให้บริการที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูง และมีความแตกต่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ และด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ได้แก่ การให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพเกินความคาดหวังของลูกค้า รวมไปถึงการให้บริการหลังการขายที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้จะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกันระหว่างคู่พันธมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการในรูปแบบต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนี้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรยังทำให้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าทั้งในแง่ของความรวดเร็ว ความถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้บริการหลังการขายได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจในความเป็นมืออาชีพ มีความมั่นใจในการให้บริการ มีความไว้วางใจในความรู้ความสามารถของบริษัท

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้พบว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนับเป็นสิ่งที่มิบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการ ซึ่งสามารถเห็นได้จากการที่องค์กรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการในด้านต่างๆ เช่น การสร้างแอปพลิเคชันทางการท่องเที่ยว การทำเว็บไซต์ เทคนิคการนำเสนอ รูปแบบการให้บริการที่มีความแตกต่างและรวดเร็ว และยังทำให้บริษัท

นำเที่ยวสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการมากขึ้น ภายใต้งบประมาณที่มีจำกัด

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการบริการ โดย Heracleous & Wirtz (2011); Gouthier, Giese & artl (2012) ได้อธิบายว่าความเป็นเลิศในการบริการเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการคงอยู่ขององค์กร เพราะความเป็นเลิศในการบริการจะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้ในที่สุด และยังส่งผลทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ องค์กรจึงควรใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์พันธมิตรในการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านนวัตกรรม และคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มความผูกพันที่ลูกค้าพึงมีต่อองค์กร (Tjosvold & Zhang, 2005) ทั้งนี้มีงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศทางการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้า และสามารถใช้เป็นเครื่องมือทำนายความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ (Sousa & Voss, 2012) ในขณะที่ สมาน อัครภูมิ (2559) ได้อธิบายถึง 3 ประเด็นหลักในการจัดการความเป็นเลิศในการบริการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ 2) ประสิทธิภาพการใช้ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน 3) ความร่วมมือกันทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร สอดคล้องกับที่ Flynn & Saladin (2006) ได้อธิบายว่าความเป็นเลิศในการบริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการจัดการคุณภาพทั้งในด้านสังคม เทคนิคการดำเนินงาน และรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในกระบวนการจัดการนี้ ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ จะทำให้เกิดความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งดำเนินการเพียงลำพัง (Jackson & Murphy, 2002) สอดคล้องกับที่ Stickdorn & Frischhut (2012) ได้อธิบายว่าการเป็นพันธมิตรและความร่วมมือต่างๆระหว่างองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในการยกระดับการบริการและส่งมอบประสบการณ์ทางการบริการให้กับลูกค้า

ด้วยเหตุนี้จะเห็นได้ว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลโดยตรงต่อความเป็นเลิศในการบริการทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ และการตอบสนองต่อลูกค้าของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในส่วนผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้แก่ ยอดขาย ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่

ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร และการที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการอีก ทั้งนี้จะเห็นได้จากองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีเป้าหมายหลักในการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบหลักเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกเหนือจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรยังส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน กล่าวคือเมื่อธุรกิจนำที่ชวนากลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถบูรณาการระหว่างแผนกต่างๆ และระหว่างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากที่มีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ในการดำเนินงานรวมทั้งต้นทุนในการจัดการทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งธุรกิจนำที่ชวนสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่งได้ผ่านระบบของพันธมิตร นำไปสู่ความสำเร็จในการลดต้นทุนทางการเงินขององค์กร นอกเหนือจากนี้ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรยังส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีความเป็นเลิศในการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน กล่าวคือธุรกิจนำที่ชวนที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการด้านต่างๆ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ ที่โดดเด่นแตกต่างรวมทั้งสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูงและมีความหลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องตามความต้องการ รวมทั้งยังมีบริการหลังการขายให้กับลูกค้าได้อย่างประทับใจอีกด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าธุรกิจนำที่ชวนในประเทศไทยที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มยอดขาย เพิ่มผลกำไร รวมทั้งส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ธุรกิจนำที่ชวนส่วนใหญ่จะไม่มีเก็บสถิติหรือมีตัวเลขที่ชัดเจนในเรื่องเหล่านี้ แต่ผู้ประกอบการล้วนตระหนักดีว่าทั้งยอดขาย ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องล้วนแล้วแต่เป็นผลมาจากศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรทั้งสิ้น นอกเหนือจากผลการดำเนินงานทางการเงินซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้แล้ว ยังมีผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินแต่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรและส่งผลให้บริษัทมีรูปแบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งใน

ด้านภาพลักษณ์ในการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานทุกกลุ่ม และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการอีก รวมทั้งมีลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้พบว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และยังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเป็นเลิศในการบริการ ซึ่งในด้านผลการดำเนินงานทางการเงินนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้จะเพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กรได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น และยังเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานได้บ่อยครั้งมากขึ้น สามารถรับงานที่มีขนาดใหญ่ได้มากขึ้น ทำให้มีรายได้หมุนเวียนเข้ามาในองค์กรตลอดเวลา รวมทั้งยังสามารถเพิ่มบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความลูกค้าได้เป็นอย่างดี เช่น การเพิ่มรูปแบบการบริการ รูปแบบการขาย การเพิ่มช่องทางในการขาย และการติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นองค์กรที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้จะได้รับความน่าเชื่อถือจากทางลูกค้าและคู่ค้า ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ลูกค้าไว้วางใจและเกิดการแนะนำบอกต่อทำให้สามารถปิดการขายได้อย่างรวดเร็วและขยายกลุ่มลูกค้าไปได้ในวงกว้างมากขึ้น

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการที่ศึกษาถึงผลกระทบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดย นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ได้สรุปผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้ 5 ประการโดยหนึ่งในนั้นคือการช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ สอดคล้องกับที่ Hill & Jones (2008) ได้อธิบายว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานและสร้างสินค้าบริการที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและสุดท้ายลูกค้าจะย้อนกลับมาใช้บริการอีกครั้งทำให้องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันว่าคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นเรื่องที่สำคัญมากและปัญหาการขาดคุณภาพการบริการเป็นผลมาจากใช้ระบบที่ไม่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพ (ภาวิณี ทองแย้ม, 2560) ซึ่งระบบดังกล่าวจะได้ผลสูงสุดก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมได้ดี แต่สำหรับธุรกิจนำเที่ยวที่ต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงแล้วองค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถเผชิญกับปัญหา

ต่างๆ ได้เพียงลำพังจึงจำเป็นต้องมีพันธมิตรเข้ามาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการและพัฒนาผลของการทำงาน (Endrikat, Guenther & Hoppe, 2014)

ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านประสิทธิภาพในการทำงานและความเป็นเลิศในการบริการทั้งในด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งยังมีประสบการณ์ในการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงาน ได้ให้แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ก่อนการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกคู่พันธมิตรที่ทำธุรกิจคนละประเภทกันเพื่อลดปัญหาเรื่องการแบ่งปันผลประโยชน์และการแย่งชิงลูกค้ารวมทั้งยังสามารถแบ่งปันความรู้ความสามารถและ พยากรณ์ต่างๆระหว่างกันและกัน 2) ระหว่างการดำเนินงาน ต้องมีการสร้างข้อตกลงที่รัดกุมร่วมกันก่อนนำไปสู่การเซ็นสัญญาทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ก็ตกลงนั้นต้องเป็นข้อตกลงที่ผ่านความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่ายและมีความรัดกุมมากพอที่จะไม่นำไปสู่ประเด็นความขัดแย้งต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่อธิบายว่ากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจะหมายรวมถึงการกำหนดว่าใครคือคู่พันธมิตร และใครคือคู่แข่งทางธุรกิจรวมทั้งจะใช้วิธีการใดและเวลาใดในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพในการวิเคราะห์ทั้งโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ควรจัดให้มีหน่วยงานกลางในการดำเนินงานระหว่างคู่พันธมิตร เพื่อสร้างมาตรฐานกติกาในการดำเนินงาน และนโยบายในการแบ่งปันผลประโยชน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการจัดสรรงบประมาณส่วนกลางเพื่อใช้ในการพัฒนาการทำงานของคู่พันธมิตรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของคู่พันธมิตร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งหลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Martin-de Castro et al. (2013) ที่อธิบายว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากการที่ผู้ประกอบการมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่ามีความแตกต่างจากคู่แข่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมบริการที่มีความแปลกใหม่ได้อย่างสม่ำเสมอ และ 3) แนวโน้มการดำเนินงานของคู่พันธมิตรในอนาคต ที่ควรจะเป็นไปใน 2 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีความเหมาะสมกับธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กเพราะมีโครงสร้างทาง

ธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนและไม่ต้องการเป็นพันธมิตรกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงองค์กรเดียว แต่ต้องการเป็นพันธมิตรกับหลากหลายองค์กรเพื่อเพิ่มเติมความสามารถในการดำเนินงานของตัวเอง ส่วนอีกรูปแบบหนึ่งคือการเป็นพันธมิตรในรูปแบบของผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก ซึ่งรูปแบบนี้จะส่งผลดีทั้งต่อธุรกิจนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายขึ้นผ่านธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็ก อีกทั้งยังเป็นผลดีกับธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กที่ไม่ต้องลงทุนซื้อสินค้าบริการต่างๆ เอาไว้ล่วงหน้าแต่สามารถนำสินค้าและบริการต่างๆ ที่ธุรกิจนำเที่ยวขนาดใหญ่มีมาเพื่อประชาสัมพันธ์และทำการขายให้กับลูกค้าของตัวเองได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับที่ Lechner et al. (2006) ได้อธิบายว่าธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรภายในองค์กรดังนั้นในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้จึงจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอก รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lin, F. J. (2016) ที่พบว่าความเป็นพันธมิตรจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กใน 5 ด้านด้วยกัน คือ 1) ด้านการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 2) ด้านการสร้างโอกาสทางการตลาด 3) ด้านความน่าเชื่อถือ 4) ด้านการแบ่งปันความรู้ และ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม

แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มีศักยภาพมากขึ้นนั้นเป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะจากประสบการณ์จริงของผู้ประกอบการในการนำ กลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในองค์กรของตัวเองในช่วงเวลาต่างๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน การที่จะนำแนวทางดังกล่าวมาใช้จึงต้องคำนึงถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทางซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้ประกอบการ และลักษณะของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละองค์กรเผชิญหน้าอย่างแตกต่างกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับที่ Fiedler (1964) ได้อธิบายว่าการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่สุดตั้งอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

บทที่ 6

ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ผู้วิจัยขอ
นำเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยใน
อนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อจำกัดในการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรซึ่งประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยการนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ ตลอดจนธุรกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้งมีส่วนในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีเครือข่าย (Network theory ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) ซึ่งสามารถนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งใช้ทดสอบกับศักยภาพ

กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจประเภทอื่น ๆ ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่ากรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอันประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถนำมาอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ประกอบด้วยทฤษฎี 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีเครือข่าย (Network theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรด้วยกันที่ส่งผลให้เจ้าของและบุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ทฤษฎีเครือข่ายทำให้เกิดการปรับปรุงการพัฒนาทักษะและความรู้ในการดำเนินงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆในเครือข่ายอย่างเป็นระบบนำข้อตกลงร่วมกันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันการเพิ่มโอกาสและการเพิ่มโอกาสทางการตลาด ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในที่สุด เนื่องจากทฤษฎีเครือข่ายมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนที่อธิบายความสัมพันธ์ของบุคคลและองค์กรต่างๆ ว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันในระหว่างความสัมพันธ์นั้นๆ โดยที่สมาชิกในเครือข่ายสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตามความเหมาะสมภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และต้องไม่เสียเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง ดังนั้นจึงได้นำแนวคิดของทฤษฎีเครือข่ายมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในทั้ง 4 ด้าน คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้ชุดใหม่ และการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตอบรับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันได้ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

1.2 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงกฎเกณฑ์สำคัญในการอยู่รอดขององค์กร คือความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก โดยเฉพาะหากทรัพยากรนั้นมีความจำเป็นหรือมีความสำคัญต่อองค์กรมาก องค์กรเข้าถึงทรัพยากรนั้นยากและหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ยาก ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้การพึ่งพาองค์กรอื่นเกิดขึ้นสูงจึงต้องใช้กลยุทธ์เพื่อลดการพึ่งพานั้น ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อความอยู่รอด และโดยทั่วไปแล้วทรัพยากรภายในขององค์กรจะมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานจึงต้องใช้วิธีการหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่สำคัญเหล่านั้นโดยวิธีที่สำคัญในการได้มาซึ่งทรัพยากรคือการเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันส่งผลให้องค์กรต่างๆ ตกอยู่ในภาวะแวดล้อมที่มีความกดดันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การที่องค์กรจะอยู่รอดได้องค์กรจึงต้องตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและยังต้องควบคุมทรัพยากรให้ได้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรอธิบายว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินทุน เครื่องมือ บุคคล ความรู้ ฯลฯ และทรัพยากรเหล่านั้นถูกควบคุมโดยสังคมภายนอกดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ในขณะเดียวกันก็จะต้องพยายามให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านั้นด้วยโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ทั้งในส่วนของปัจจัยสาเหตุด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ที่ผู้นำจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงสาเหตุ ความเชื่อมโยงและความจำเป็นของทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งในส่วนขององค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในทั้ง 4 ด้าน คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และ ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงผลของการบริหารจัดการที่ไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์แต่เป็นการบริหารจัดการที่ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์มากกว่าการยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ การนำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาใช้ในการอธิบายถึงศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรจะเป็นไปในรูปแบบของการที่องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงโครงสร้างการดำเนินงานที่มีการลดระดับขั้นในการสั่งการเพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อ

ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นี้ยังสามารถนำมาใช้ในการอธิบายถึงผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเป็นเลิศในการบริการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการรวมทั้งการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญเป็นอย่างมากและสามารถสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับองค์กร นอกจากนี้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ในการอธิบายถึงองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นนั้นต้องดูถึงความต้องการของตลาด ความพร้อมขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจเลือกศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรมาเพื่อใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถอธิบายโดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในแง่มุมมองของการเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการประสานความร่วมมือของแต่ละองค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

1.4 องค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เกิดจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของกลยุทธ์พันธมิตร และศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในองค์กรต่างๆ และทำการสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบว่า การจัดให้มีหน่วยงานกลางในการดำเนินงาน ของคู่พันธมิตร รูปแบบการดำเนินงาน และการจัดสรรให้มีกองทุนในการพัฒนาศักยภาพของคู่พันธมิตร ยังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจนำเที่ยวของประเทศไทยด้วยเช่นกัน

1.5 การพัฒนารอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน และผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปเป็นแบบจำลองเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาด้านกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยต่อไป โดยประโยชน์เชิงทฤษฎีทั้งในด้านปัจจัยด้านสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 ปัจจัยด้านสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความ

รุนแรงทางการแข่งขัน ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรได้มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) ประสิทธิภาพการจัดการจัดสรรทรัพยากร มาจากการทบทวนทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เกิดมาจากการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเป็นการมุ่งเน้นลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานความคิดเชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานของความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งสามปัจจัยนำไปสู่ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

นอกจากนี้ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบเพิ่มเติมอีกว่าธุรกิจนำเที่ยวให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก โดยมองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งในการดำเนินงานของธุรกิจและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ส่วนทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งที่ธุรกิจนำเที่ยวให้ความสนใจมากเพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีและยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจอีกด้วย สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันได้

1.5.2 ผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานของกลยุทธ์พันธมิตร ทั้งในเรื่องประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเป็นเลิศในการบริการ ซึ่งมาจากการทบทวนทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ทฤษฎีเครือข่าย และแนวคิดในการบริหารจัดการที่เน้นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

1.6 ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยโดยวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร สู่การทดสอบเชิงปริมาณกับ

ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ ในประเทศไทย จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารของธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในด้านการวางแผน การเลือก กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากธุรกิจนำเที่ยวทั้งประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic) ธุรกิจนำเที่ยวทั้งประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศ (Outbound) และธุรกิจนำเที่ยวทั้งประเภทนำคนต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศ (Inbound) ธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ธุรกิจนำเที่ยวที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนาน ธุรกิจนำเที่ยวที่เพิ่งดำเนินธุรกิจได้ไม่นาน ธุรกิจนำเที่ยวที่มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ธุรกิจนำเที่ยวที่ได้รับรางวัลในด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งผู้บริหารสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมายืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าว และนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวต่อไป

2. ประโยชน์ด้านนโยบาย

2.1 หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบดูแลด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจนำเที่ยว เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรมการท่องเที่ยว ครม.มีนโยบายที่ส่งเสริมให้ความรู้ สร้างการรับรู้ และมีกระบวนการหรือโครงการที่สนับสนุนให้มีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจนำเที่ยวประเภทนำคนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ (Domestic) ที่มีการยุติการดำเนินธุรกิจค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการให้สามารถอยู่รอดในการแข่งขันและภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากได้ และจะได้กระจายงานและรายได้ไปยังภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศอีกด้วย รวมทั้งทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตร เนื่องจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นส่งผลดีต่อทั้งธุรกิจนำเที่ยวและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้กับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยให้มากขึ้นต่อไป

2.2 หน่วยงานภาคเอกชนที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการนำกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เช่น สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งเป็น 3 สมาคมหลักของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ ในประเทศไทย รวมทั้งสมาคมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการให้ความรู้ต่อผู้บริหารของธุรกิจ

นำเที่ยวในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร โดยผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเป็นเลิศในการบริการ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรต่อไป

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น กรมการท่องเที่ยว สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย รวมทั้งธุรกิจนำเที่ยวเอง ควรกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในธุรกิจนำเที่ยวให้กับธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพ กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจนำเที่ยวแต่ละประเภทมีรูปแบบการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกันมาก รวมทั้งธุรกิจนำเที่ยวยังเป็นธุรกิจที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนในอุตสาหกรรมเดียวกันจะทำให้ได้รับข้อมูลที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน สามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ดังนั้นการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวได้เป็นอย่างดี

4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น กรมการท่องเที่ยว สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย รวมทั้งธุรกิจนำเที่ยวเอง ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวเพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการนำศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน กำหนดนโยบาย หรือการกำหนดความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ของระดับองค์กร และระหว่างองค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งสามารถดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตร ดังนั้นจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำให้มีความเข้าใจศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยว

5. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรมการท่องเที่ยว สมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเที่ยวประเภทต่างๆ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่อไป เพราะผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ ความเป็นเลิศในการบริการ โดยองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจนำเที่ยว จึงสามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นต้นแบบในการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อไป

3. ประโยชน์ด้านการจัดการ

3.1 ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจนำเที่ยวหรือธุรกิจอื่นที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน สามารถนำองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากลยุทธ์พันธมิตรสำหรับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเป็นเลิศในการ บริการให้กับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน โดยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้ได้ตามนี้

3.1.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ทั้งความรู้ในระดับองค์กร และความรู้ในระดับระหว่างองค์กร และออกแบบวิธีการในการจัดการความรู้ทั้งในองค์กร และระหว่างองค์กรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากลักษณะของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันและในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก องค์กรความรู้เดิมๆ ของแต่ละองค์กรอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและการดำเนินงานภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงเช่นในปัจจุบันได้ การจัดการความรู้เป็นทั้งการรวบรวมวิธีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้และเป็นกระบวนการในการนำความรู้นั้นไปใช้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี

3.1.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นการค้นหา พัฒนารักษา และนำศักยภาพที่โดดเด่นของทั้งองค์กรและของคู่พันธมิตรมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรเพราะแต่ละองค์กรจะมี

บุคลากรมีทักษะมีความสามารถมีศักยภาพ ที่โดดเด่นแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการอันหลากหลายในการสรรหาคักยภาพที่โดดเด่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาคุณสมบัติที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาและรักษาคักยภาพนั้นๆ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรต่อไป

3.1.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรให้

ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างองค์กรในรูปแบบต่างๆ เพราะรูปแบบของความร่วมมือระหว่างองค์กรเป็นเสมือนแผนแม่บทที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้แผนแม่บทในการดำเนินงานขององค์กร จะครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภาคส่วนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ และความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้เพื่อตอบโจทย์ในการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกรูปแบบของความร่วมมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองเพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานและประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3.1.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์

ร่วมกัน ผู้บริหารควรมุ่งเน้นเรื่องของความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างคู่พันธมิตร โดยต้องให้ความสำคัญทั้งผลประโยชน์ ในรูปของตัวเงิน รายได้ และผลประโยชน์ที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารองค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับรายการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างคู่พันธมิตรอีกด้วย เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานด้วยกัน เพราะความไว้วางใจจะทำให้คู่พันธมิตรกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลและช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การสร้างการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นให้กับคู่พันธมิตร

3.2 ผู้บริหารตระหนักถึงศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเป็นเลิศในการบริการ รวมทั้งสามารถทำความเข้าใจถึงปัจจัยสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทั้ง 3 ประการคือ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจและสามารถมองเห็นภาพรวมที่เชื่อมโยงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์อันจะนำไปสู่การวางแผนใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

3.3 ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศในการบริการ และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

3.4 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการจัตสรรทรัพยากร โดยต้องมีแนวทางในการจัตสรรทรัพยากรของตัวเองหรือการพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่นที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงาน ที่ดีขององค์กร เพราะจากการศึกษาพบว่าหนึ่งในปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอย่างมาก คือ ประสิทธิภาพการจัตสรรทรัพยากร อย่างไรก็ตามก็ดีธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและขนาดเล็กจึงไม่สามารถที่จะจัตหาและจัตสรรทรัพยากรเข้าสู่ส่วนงานต่างๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และที่สำคัญที่สุดสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้คือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.5 ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร เพราะจากการศึกษาพบว่าหนึ่งในปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอย่างมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนอย่างมากในปัจจุบันได้ นอกจากนี้การขาดภาวะผู้นำที่ดีที่มีทักษะในการบริหารจัดการที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจนำเที่ยวได้อีกด้วย

3.6 ผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเพราะจากการศึกษาพบว่า หนึ่งในปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอย่างมาก คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันส่งผลต่อความรุนแรงทางการแข่งขันในธุรกิจไม่ว่าจะเป็น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้า จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นและมีความสามารถมากขึ้นในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการแข่งขันมากขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานของคู่ค้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากคู่ค้ากลายเป็นคู่แข่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้พบข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation of the Study) เพื่อนำไปปรับใช้สำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป โดยข้อจำกัดในการศึกษามีดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร โดยระดับการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์กรเท่านั้น โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจนำเที่ยว จึงทำให้ผลการศึกษามาจากความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และวางนโยบายต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่ได้ข้อมูลจากมุมมองของพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินงานตามกลยุทธ์และนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลจากการนำ กลยุทธ์ไปใช้ จึงทำให้ผลการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยครั้งนี้มาจากทัศนคติของผู้บริหารองค์กรเท่านั้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3. การวิจัยในครั้งนี้ไม่ได้มุ่งเป้าในการศึกษาไปที่ธุรกิจนำเที่ยวประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวทุกรูปแบบในประเทศไทย ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยนั้นมีความแตกต่างหลากหลายค่อนข้างมาก จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีการกระจายตัวค่อนข้างสูงและต้องมีการปรับก่อนจะนำไปใช้กับธุรกิจนำเที่ยวประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในระดับบุคคล เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์พนักงาน เพื่อให้เห็นมุมมองของพนักงานที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรรวมทั้งผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรในมุมมองของพนักงาน

2. ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบอื่นๆ ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรทั้งองค์ประกอบภายในองค์กร เช่น ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และองค์ประกอบภายนอกองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เป็นต้น

3. ในการวิจัยในอนาคตอาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุมที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน ได้แก่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือตัวแปรอื่นๆ เช่น ขนาดของ

ธุรกิจ จำนวนพนักงาน ที่ตั้งของธุรกิจ ฯลฯ เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ในเรื่องของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรรวมทั้งปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์จากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

4. เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยนี้ คือ ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย ดังนั้น ในอนาคตจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นำไปทำการศึกษาในธุรกิจ อื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเพื่อเปรียบเทียบและ ยืนยันผลการศึกษา

5. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การจัดให้มีหน่วยงานกลางในการดำเนินงานของกลุ่มพันธมิตร รูปแบบการดำเนินงาน และการจัดสรรให้มีกองทุนในการพัฒนา ศักยภาพของกลุ่มพันธมิตร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วย

6. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดใน ด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย รวมทั้ง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาแบบระยะ ยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรนั้นต้องใช้ระยะเวลาที่จะ แสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนกับองค์กร ดังนั้น การศึกษาแบบระยะยาวอาจทำให้เห็นผลการวิจัยที่ชัดเจน มากยิ่งขึ้น

จากการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถชี้ชัดได้ว่าผลการศึกษาจาก การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรที่นำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้ง นักวิชาการใต้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และที่สำคัญคือเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ นำเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหากธุรกิจ นำเที่ยวให้ความสำคัญและนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อการดำเนินงานขององค์กร พนักงาน และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ของธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถนำไปสู่ประโยชน์ในภาพรวมทางเศรษฐกิจของ ประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจนำเที่ยวเป็นภาคส่วนที่มีบทบาทสำคัญต่อ สังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

รายการอ้างอิง



- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. (2007). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Son
- Aiken, M., & Hague, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912-930.
- 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.
- Augustyn, M. M. (1998). The road to quality enhancement in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 145-158.
- 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.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, 1 (March): 99-120.
- Barney, J. B., J. D. Jr. Ketchen, and M. Wright. (2001). "The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?." *Journal of Management* 37, 5: 1299- 1315.
- 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.
- Best, J. W. (1997). *Research in education (3 ed.)*. New York: Prentice Hall.
- BM Keers, B., van Fenema, P. C., & Zijm, H. (2017). Understanding organizational change for alliancing. *Journal of organizational change management*, 30(5), 823-838.
- Boissevain, J. (1979). Network Analysis: A Reappraisal. *Current anthropology*, 20(2), 392-394.
- Briggs, S., & Keogh, W. (1999). Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), 447-453.

- 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.
- Cante, C. J., Calluzzo, V. J., Schwartz, D. P., & Schwartz, T. M. (2004). Strategic alliances in food and beverage and executive recruiting industries. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(3), 230-240.
- Carson, D., Gilmore, A., & Rocks, S. (2004). SME Marketing Networking; A Strategic Approach. *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Chung, Q. B., Luo, W., & Wagner, P. W. (2006). Strategic alliance of small firms in knowledge industries. *Business Process Management Journal*, 12(2), 206-223.
- Chung, Q. B., Luo, W., & Wagner, W. P. (2006). Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective. *Business Process Management Journal*, 12(2), 206-233.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action (3rd ed)*. Pearson Prentice Hall : Upper.
- 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.
- Cullen, B., & Johnson, L. J. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Das, T. K., & Teng, B. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- Davis, G. F., & Cobb, J. (2010). Resource Dependence Theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28 21-42.
- 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.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Dev, S. C., & Klein, S. (1993). Strategic Alliances in the Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 42-45.

- Diamantopoulos, A., & Sigauw., A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications
- Dietz, G., Hartog, D., & N., D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dimitra Kalaitzi, Aristides Matopoulos, Ben Clegg, (2019) "Managing resource dependencies in electric vehicle supply chains: a multi-tier case study", *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 256-270.
- Drucker, P. (1996). "Nonprofit prophet", *The Alliance Analyst*. Retrieved from <http://www.allianceanalyst.com>,
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?." *Strategic Management Journal* 21, 10-11 (October): 1105–1121.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Co-operation to Compete*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 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.
- Forsyth, D., Tilt, C., & Xydias-Lobo, M. (2003). The Future of management accounting: A South Australian perspective. Retrieved from http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/research_papers/03-2.pdf
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013, July). Network configuration, customer centrality, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial marketing Management*, 42(5), 671-682.
- Gammoh, B. S., & Voss, K. E. (2013). Alliance competence: The moderating role of valence of alliance experience. *European Journal of Marketing*, 47((5/6)), 964-986.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SME's organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- 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.
- Guan, L., Mowen, M. M. & Hansen, D. R. (2006). *Cost management (6thed.)*. South-Western : South-Western Cengage Learning.

- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*, (7th ed.), Prentice Hall.
- Hanlon, P. (2007). *Global airline: Competition in a transnational industry* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- Heimeriks, K. H. (2010). Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios. *Long Range Planning*, 43(1), 57-84.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.
- Hung-Tai Tsou, Colin C.J. Cheng, Hsuan-Yu Hsu, (2015) "Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage", *Management Decision*, 53(9), 2107-2134.
- 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.
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- International Air Transport Association (IATA). (2013). *Airline marketing* (2nd ed.). Montreal: International Training Program.
- Inoue, H., & Liu, Y. Y. (2015). Revealing the Intricate Effect of Collaboration on Innovation Research Article. 1-16
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2013). *The management of strategy: Concepts and cases* (10th ed.). South-Western: Cengage learning.
- Isoirait, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*, 1(5), 39-46.
- Iszatt-White, M., & Saunders, C. (2014). *Leadership*. Oxford: Oxford Press.
- J.L., M. (1934). *Who shall survive?* . NY: Beacon House.
- Jackson, D. L. (2001). Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis: A Monte Carlo investigation. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 205-223.
- Julian, D. A. & Clapp, J. (2000). "Planning, investment and evaluation procedures to support coordination and outcomes based funding in a local United Way," *Evaluation and Program Planning*, 23, 231-240.

- 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.
- Kale & Singh. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. *ACAD MANAGE PERSPECT.* August 2009, 23(3), 45-62. Retrieved May 15, 2017, from <http://amp.aom.org/content/23/3/45.full>
- Kalligiannis, K., Iatrou, K., & Mason, K. (2006). How do airlines perceive that strategic alliances affect their individual branding? *Journal of Air Transportation*, 11(2), 3-21.
- Kaplan, D. W. (2000). *Structural Equation Model: Foundation and extensions.* Thousand Oake: Sage Publications
- Khayesi, Jane N. O, George Gerard and Antonakis John. (2014). "Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa." *Entrepreneurship Theory and Practice* 38, 6 (November): 1323– 1342.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations.* London: SAGE Publication Ltd.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10 th ed.). New Jersey: PrenticeHall.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 112-132.
- Lorgane, P., R. J. (1993) *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution.* Massachusetts: Blackwell
- Lu, T. P., Trappey, A. J., Chen, Y. K., & Chang, Y. D. (2013) Collaborative design and analysis of supply chain network management key processes model. *Journal of Network and Computer Applications*, (6)36, .1511-1503
- Luvison, D., & de Man, A.-P. (2015). Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture. *Management Decision*, 53(7), 1581-1600.
- Luvison, D., & de Man, A.-P. (2015). Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture. *Management Decision*, 53(7), 1581-1600.
- Marco Lajara, B., García Lillo, F., & Sabater Sempere, V. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), 61-80.
- Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 206-226.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- 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.
- Miller, A., & Dress, G. (1993). Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, N. J., Besser, T., & Malshe, A. (2007). Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, 25(6), 631-665.
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance. *Journal of Accounting & Organizational 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.
- Muhammad, S.S.J., Vijay, R. K., Shaukat. A. B., & Syed, Z. H. (2017). "Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance: Insights from resource dependence theory", *International Journal of Operations & Production Management*, 37(8), 1054-1075.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2006). Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance. *Journal of Business Research*, 59(7), 811-819.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Newman, M. E. J. (2003). The Structure and Function of Complex Network. *Siam Review*, 45(2), 167-256.
- Nonaka, I. (1994b). *Knowledge management system Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies*: Pearson Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2 ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Olsen, M. D., West, J. J., & Tse., C. Y. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry (3 rd ed.)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 16(1), 145-179.
- Oluwafemi Oyemomi, Shaofeng Liu, Irina Neaga and Ali Alkhuraiji. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational

- performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-51.
- Parung, Joniarto, and Umit S. Bititci. (2006). "A conceptual metric for managing collaborative networks." *Journal of Modelling in Management* 1, 2: 116 – 136.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phan, P. H. (2000). Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(2), 201-222.
- Piteira, M. (2013). *Professions in a changing world: The role of creativity.* International Sociological Association. ISA RC52 Interim Conference, Technical University of Lisbon. Paper presented at the International Sociological Association. ISA RC52 Interim Conference, Technical University of Lisbon, Portugal.
- 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.
- Prabhudesai, R., & Prasad, C. V. (2017). Antecedents of SME alliance performance: a multilevel review. *Management Research Review*, 40(12), 1261-1279.
- Prusak, L. (2001). Social Capital Investments and Returns. In D. C. a. L. Prusak (Ed.), *Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. (pp. 8-11) MA: Harvard BusinessPress.
- Rahatullah, K. M. (2014). Role of trust and commitment in building successful franchise business relationships. *International Journal of Knowledge Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 90-107.
- Rajendran Pandian, J., & McKiernan, P. (2005). Competence-based management and strategic alliances. In A. H. e. Ron Sanchez (Ed.), *Competence Perspectives on Managing Interfirm Interactions (Advances in Applied Business Strategy, Volume 8)* (pp. 135 – 146). Emerald Group Publishing Limited.
- Rhodes, M. (1987). An analysis of creativity. In S. G. B. e. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*. (pp. 216-222). NY: Bearly.
- Robert, J. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 129-133.

- Robinson, R., Fallon, P., Cameron, H., & Crotts, J. (2016). *Operations Management in the Travel Industry*. 2nd edition. UK: CPI Group.
- Rocha, E. A. G. (2012 December). The Impact of the Business Environment on the Size of the Micro, Small and Medium Enterprise Sector; Preliminary Findings from a Cross-Country Comparison. *Procedia Economics and Finance*, 4, 335-349.
- Rovinelli, R. H., R. (. (1976) *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of inter-organizational cooperation. *Academy of Management Journal*, 18(4), 846-856.
- Schumacker, E. R. (. (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. In. New York: Routledge.
- 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 January 2018, from www.bptrends.com
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 2.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Simonin, B. (1997). The Importance of collaborative Know-How: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- 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.
- Sorensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. (2011, December). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405-417.
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, Doubleday.

- 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.
- Ta-Ping Lu, Amy J.C. Trappey, Yi-Kuang Chen & Yu-Da Chang. (2013). "Collaborative design and analysis of supply chain network management key processes model." *Journal of Network and Computer Applications*, 36(6), 1503-1511.
- Taticchi, Paolo, and others. (2012). "A management framework for organisational networks: a case study." *Journal of Manufacturing Technology Management* 23, 5: 593-614
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18, 7 (August): 509– 533.
- Toylan, N. V., & Semerciöz, F. (2012). Leadership Styles in Strategic Alliances: A lodging industry perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 236-246.
- Tsai Kuen-Hung, & Shu-Yi, Y. (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.
- Unsworth, K. (2001, April). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289-297.
- Veilleux, S., Haskell, N., & Pons, F. (2012). Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, 33(5), 22-31.
- Veilleux, S., Haskell, N., & Pons, F. (2012). Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, 33(5), 22-31.
- Viroj Jadesadalug, & Phapruke Ussahawanitchakit. (2009). Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of its Antecedents and Consequences. *International Journal of Strategic Management*, 9(3), 36-58.
- Wahyudi, I. (2015). Realizing knowledge sharing in strategic alliance: case in Islamic microfinance. *Humanomics*, 31(3), 260-271.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.

- Wang, C. L. and P. K. Ahmed. (2007). "Dynamic capabilities: A review and research Agenda." *International Journal of Management Reviews* 9, 1 (March): 31– 51.
- Wei, Y. (2007). *Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances*. (Doctoral), University of Twente,
- Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Techonovation*, 25(7), 763-770.
- 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.
- Zack, M. H. (2000). An introduction to Social Network. Retrieved 10 January 2018, from www.orgnet.com/san.html
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing Management*, 60(4), 31-46.
- Zhining Wang, Pratyush Nidhi Sharma & Jinwei Cao. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of business research*. 69(10), 4650-4658.
- Zorlu, K., & Umit, H. (2012). The conflict issue in international business and the global leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 100-107.
- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). รายชื่อธุรกิจนำเที่ยววันที่ประกาศ 13 มีนาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <http://newdot2.samartmultimedia.com/subweb/details/6/6265/24430> สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2561.
- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- กัลยา สว่างคง, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(1), 91-103.
- กัลยา สว่างคง, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทย. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(1), 150-167.

- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2557). การจัดการความรู้ ...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 5. 144-134.
- คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2, 2560. เข้าถึงได้จาก https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/policy/download/article/article_20170509151402.pdf
- คอตเตอร์ จอห์น พี. (2561). *The Essentials 10 สุดยอดหลักบริหาร [HBR's 10 Must Reads: The Essentials]* (ณัฐยา ลินตระกูลผล, ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพงศ์ ประกอบการดี. (2558). วิเคราะห์ถึงความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร. *วารสารนักบริหาร*, 35(2), 20-32.
- ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์, และ ขวัญฤดี ตันตระกูลตันติธัย. (2559). ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 1242-1259.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีริน วาณิชเสนี. (2559). การบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การพัฒนาและการนำไปใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย (2540) และในสหรัฐอเมริกา (2550). *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(3), 151-167.
- นภดล เหลืองภิรมย์. (2555). *การจัดการนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- นภัสนันท์ บรีศไพบุลย์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ (2559) และ สุรชัย จันทร์จรัส , การดำเนินงานของกองทุนรวมในประเทศไทยและอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยโดยเปรียบเทียบ กับความเสี่ยง *วารสารการจัดการสมัยใหม่*.50-41 .(1)14 ,
- นลวัชร ชุนลา และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*. 35(1), 133-141.
- นฤมล นิราทร. (2543). *การสร้างเครือข่ายการทำงาน: ข้อควรพิจารณาบางประการ*. กรุงเทพฯ: โครงการระหว่างประเทศว่าด้วยการขจัดปัญหาการใช้แรงงานเด็ก
- นิตา ชัยกุล. (2557). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีนโพร จำกัด.
- นิตาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2561, มกราคม – เมษายน). การพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(27), 175-186.

- แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2559 และคาดการณ์สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยปี 2560.
 (อ อ น ไ ล น์) . เข้า ถึง ได้ จาก
<http://tatic.tourismthailand.org/wpcontent/uploads/2014/12/B5-602.pdf>. สืบค้น
 เมื่อ 26 มีนาคม 2561.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2555). *ธุรกิจนำเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์, และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2546). *สื่อสารกับสังคมเครือข่ายการสร้างเครือข่าย
 ที่มีพลัง*. กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนาสถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.
- ปิรันธ ซิมโซติ, และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). รูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของ
 สวนผึ้ง. *Veridian E-Journal*, 9(1), 250-268.
- ปรัชญา จันทราทิพย์. (2553). *ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงินวิทยานิพนธ์* .
 ,(ปริญา ดุษฎีบัณฑิตกรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พงศ์สญา เฉลิมกลิ่น, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ นันทนา อุ่นเจริญ. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
 และผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์เครือข่าย : หลักฐานเชิงประจักษ์ ของธุรกิจโรงแรมใน
 ประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 9(2), 115-130.
- พิทักษ์ชัย ทศตร และเทิดชาย ช่วยบำรุง. (2559). แนวทางการพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจ ด้านไมซ์
 (MICE) ของผู้ประกอบการโรงแรมในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *ดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
 , พิเศษ มกราคม* 126-138.
- พินดา สัตโยภาส, ชัยยุทธ์ เลิศพาชิน, และ สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล. (2557). ความสัมพันธ์เชิง
 สาเหตุระหว่างภาวะการเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางการตลาด นวัตกรรมและกล
 ยุทธ์ธุรกิจ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย
 กลุ่มล้านนาของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 7(1), 11-29.
- พระมหาสุทนต์อภากโร. (2547). *เครือข่าย: ธรรมชาติความรู้ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โครงการ
 เสริมสร้าง การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- พลอยภัสสรณ์ เปลี่ยนปาน, และ ปิยะฉัตร จารุธีรคันต์. (2558). การศึกษาสภาพและปัญหาการ
 ทำงานในกระบวนการโซ่อุปทานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ระบบ
 การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวมสนับสนุน: กรณีศึกษา บริษัท ABC
 (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารวิชาการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม
 งคลธัญบุรี*, 2(1), 96-105.
- พรสวัสดิ์ และนวพร, (2551). ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากรอะไรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน :
วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 3(8), 1-12.
- พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551. (ม.ป.ป.) กรุงเทพฯ: สุตโรไพศาล
- ภาวิณี ทองแย้ม. (2560). ความสำคัญของคุณภาพการบริการต่อความสำเร็จของธุรกิจ. *วารสารเกษม
 บัณฑิต*, 18(1), 219-232.
- มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล. (2558, มกราคม-เมษายน). อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนา
 องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด. *Veridian E-
 Journal*, 9(1), 283-297.

- มนัสนันท์ มณีขัติย์. (2551). ผลกระทบของประสิทธิผลพันธมิตรทางธุรกิจที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยุดา รักไทย, และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2544). กลยุทธ์พันธมิตร. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.
- รังสรรค์ ม่วงโสรส, และ พิษณุวัฒน์ ทวีวัฒน์การเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และ .(2560) . ความคาดหวัง ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์*.71-60 ,(1)13 ,
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 41-57.
- รัตนา สีดี. (2559). แนวทางในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจภายใต้บริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับธุรกิจสบาและ นวดไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 756-779.
- รัตนา สีดี. (2559). พันธมิตรทางธุรกิจ: องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(3), 254-264.
- รุจเรขา วิทยาวุฑฒิกุล, และ น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมกับงานวิจัยทางสารสนเทศศาสตร์. *วารสารบรรณศาสตร์ มศว*, 5(2), 126-140.
- วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ. (2557). ปัจจัยทางการแข่งขันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 8(17), 127-134.
- ศิริระ ศรีโยธิน. (2560). การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 1011-1024.
- ศุภางค์ นันทา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์นิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต), มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว.2561/4 สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย ไตรมาสที่ .(2562) . เข้าถึงได้จาก<http://intelligencecenter.tat.or.th/articles/15225> สืบค้นเมื่อ .2562 เมษายน 5
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย .(2562) .ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวในประเทศไทย ไตรมาสที่ 2562 ปี 1. เข้าถึงได้จาก http://www.thailandtourismcouncil.org/wp-content/uploads/2019/03/AW_TTCI_2019-01_2 สืบค้นเมื่อ .2562 เมษายน 7
- สันติ ป่าหวายและ สานิต ศิริวิศิษฐ์ ,อนันต์ ธรรมชาลัย ,กุลแนวทางการจัดการเพื่อเพิ่ม .(2561) . ประสิทธิผลของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย*วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*12 ,ฉบับพิเศษ เดือนพค.133-115 ,(2561

- สมใจ ศรีเนตร. (2560). แนวโน้มการเป็นผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจอาเซียน. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(1), 113-122.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. นครศรีธรรมราช: สำนักพิมพ์สามลดา
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 10(3), 245-258.
- สมาน อัครภูมิ. (2559). ความเป็นเลิศและการจัดการความเป็นเลิศ. *วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 16(1), 1-7.
- สมใจ ศรีเนตร . (2560). แนวโน้มการเป็นผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจอาเซียน. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*. 13(1). 113-122.
- สุประภา สมนึกพงษ์. (2560). แนวโน้มและตลาดการท่องเที่ยว 4.0 ประเทศไทย. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(3), 2055-2068.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2560). ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก http://www.thailandtourismcouncil.org/wp-content/uploads/2018/01/AW_TTCI_2017-04_20180105-single.pdf สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2560). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/download/plan12> สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2561.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.
- อรพรรณ คงมาลัย, และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ. (2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP: กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 32(123), 10-18.
- อุบลวรรณ ขุนทอง, ศิริเดช คำสุพรหม, และ นพพร ศรีวรวีโล. (2557). ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(86), 295-321.





แบบสอบถาม



คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพพลยุทธ์พันธมิตรที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
2. แบบสอบถามชุดนี้ มีจำนวน 6 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพพลยุทธ์พันธมิตร
 - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพพลยุทธ์พันธมิตร
 - ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพพลยุทธ์พันธมิตร
 - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้จะประโยชน์ทางวิชาการอย่างมากต่อการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์และข้อมูลที่ท่านให้ไว้ ผู้ศึกษาวิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อ ครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นางสาวกัลยา สว่างคง ได้ที่ คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โทร 081 819 9518
email: kanlaya.swa@dpu.ac.th

ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ข้อมูล
นางสาวกัลยา สว่างคง
นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
 ชาย หญิง
2. อายุปี
3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 เจ้าของหรือหุ้นส่วน กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ
 ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

1. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด
 อื่นๆ ระบุ.....

2. ประเภทของธุรกิจตามที่จดทะเบียนกับกรมการท่องเที่ยว

- ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Outbound, 11/****)
 ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic, 12/****)
 ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ (13/****)
 ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound, 14/****)
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. ที่ตั้งของสำนักงาน (ที่ท่านปฏิบัติงาน)

- กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคตะวันออก
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก ภาคใต้
 ภาคเหนือ

4. จำนวนพนักงานในสำนักงานของท่าน.....คน

5. ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการหรือสาขาที่ท่านปฏิบัติงาน.....ปี

6. จำนวนทุนในการดำเนินงาน

- ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 1,000,001 – 5,000,000 บาท
 5,000,001- 10,000,000 บาท มากกว่า 10,000,000 บาท

7. กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- นักท่องเที่ยวทั่วไป กลุ่มบริษัท ห้างร้าน โรงงาน
 หน่วยงานราชการ นักเรียน นักศึกษา
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

8. ประสบการณ์ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หรือการดำเนินงาน

- ไม่เคยได้รับ เคยได้รับ โปรดระบุ.....

9. กิจการของท่านมีกิจกรรมทางธุรกิจ (การเป็นคู่พันธมิตร) ร่วมกับองค์กรอื่น

- ไม่มี มี (กรุณาตอบข้อ 10 และ ข้อ 11)

10. ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากรูปแบบความร่วมมือ) ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ
- แบบไม่เซ็นสัญญา (Non-contractual agreement)
- แบบเซ็นสัญญา (Contractual agreement)
- แบบธุรกิจร่วมทุน (Joint venture)
- แบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority equity agreement)
11. ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่พันธมิตร (พิจารณาจากทุนและผลประโยชน์) ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ
- รวมกันเฉพาะกิจ (Adhoc pool)
- การร่วมมือ (Consortium)
- โครงการร่วมทุน (Project-based joint venture)
- การร่วมลงทุนอย่างเต็มรูปแบบ (Full-blown joint venture)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

กิจการ หมายถึง บริษัทนำเที่ยวของท่าน

แผนกต่างๆ หมายถึง แผนกงาน หรือส่วนงาน หรือฝ่ายงานต่างๆ ในบริษัทนำเที่ยวของท่าน

พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบริษัทนำเที่ยวของท่านและธุรกิจอื่นๆ ในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร						
ทรัพยากรทางกายภาพ						
1.	กิจการของท่านมีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดหาทรัพยากรในการทำงานให้กับแผนกต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงาน					

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.	กิจการของท่านมีนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรในการทำงานได้อย่างดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.	กิจการสนับสนุนให้มีการแบ่งปันทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานระหว่างแผนกต่าง					
ทรัพยากรบุคคล						
4.	กิจการมีกระบวนการในการจัดสรรพนักงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
5.	กิจการส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละแผนกทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ					
6.	กิจการมีนโยบายในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับแต่ละแผนก					
ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ						
7.	กิจการมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของแต่ละแผนกมาใช้					
8.	กิจการมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน					
9.	กิจการมีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่างๆ ในกิจการอย่างเป็นระบบ					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์						
ความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างชาญฉลาด						
10.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดนโยบายอันเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตาม					
11.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผน และบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ					
12.	ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อนำกิจการไปสู่ความสำเร็จ					
13.	ผู้บริหารของกิจการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสร้างสรรค์					
การสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14.	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเพื่อให้เกิดแนวคิดในการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
15.	ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น และค้นหาวิธีการในแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
16.	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยความยืดหยุ่น						
17.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับของกิจการ					
18.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลเสมอ					
19.	ผู้บริหารมีเทคนิคในการบริหารงานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าในตัวเอง					
20.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการดูแลพนักงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล					
ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน						
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า						
21.	กิจการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของลูกค้า					
22.	กิจการมีการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานของกิจการ					
23.	กิจการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการของกิจการ					
สถานภาพของคู่แข่ง						
24.	กิจการให้ความสำคัญกับการสำรวจการเพิ่มจำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรมอยู่เสมอ					
25.	กิจการให้ความสำคัญกับการติดตามการดำเนินงานของคู่แข่งอยู่เสมอ					
26.	กิจการตระหนักว่าคู่แข่งมีความสามารถทางการแข่งขันที่มากขึ้นทำให้กิจการต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน					
การดำเนินงานของลูกค้า						

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27.	กิจการรับรู้ถึงการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าประเภทต่างๆ					
28.	กิจการมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของคู่ค้าต่อการดำเนินงานของกิจการ					
29.	กิจการมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของคู่ค้า					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

กิจการ หมายถึง บริษัทนำเที่ยวของท่าน
พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบริษัทนำเที่ยวของท่านและธุรกิจอื่นๆ ในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
องค์ความรู้ หมายถึง ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด หลักการ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลที่สั่งสมมา
ศักยภาพที่โดดเด่นของกิจการ หมายถึง คุณสมบัติที่ดีต่างๆ ของกิจการ เช่น ทำเล ที่ตั้ง อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี การมีสื่อการตลาด ฯลฯ

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร						
ความสามารถในการจัดการความรู้						
1.	กิจการเชื่อมั่นว่าองค์ความรู้ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกิจการให้ประสบความสำเร็จได้					
2.	กิจการมีการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ความรู้ที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานร่วมกัน					

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.	กิจการกำหนดกระบวนการถ่ายทอดและแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ					
4.	กิจการจัดให้มีการนำประสบการณ์ในการทำงานมาถ่ายทอดเพื่อเรียนรู้และพัฒนาทั้งกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ					
การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น						
5.	กิจการเชื่อมั่นว่าศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จ					
6.	กิจการมีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรายเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานร่วมกัน					
7.	กิจการมีแนวทางในการคัดเลือกศักยภาพที่โดดเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อกำหนดงานหรือความร่วมมือที่เหมาะสม					
8.	กิจการและพันธมิตรทางธุรกิจมีการร่วมกันพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความโดดเด่น					
ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์						
9.	กิจการเชื่อมั่นว่าความร่วมมือกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเกิดการได้เปรียบทางธุรกิจ					
10.	กิจการมุ่งเน้นการวางแผนดำเนินงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ					
11.	กิจการมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจ					
12.	กิจการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันระหว่างพันธมิตรเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน						
13.	กิจการให้ความสำคัญกับความซื่อตรงต่อหน้าที่ระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อแสดงถึงความจริงใจต่อกัน					
14.	กิจการให้ความสำคัญกับความไว้วางใจระหว่างกิจการและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
15.	กิจการมีการกำหนดข้อตกลงในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ					

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16.	กิจการส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการรับรู้ ผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกัน					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน						
กระบวนการทำงานสร้างสรรค์						
1.	กิจการมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการจำนวนมากที่มีคุณภาพสูงและใช้ ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า					
2.	กิจการมีกระบวนการทำงานที่สามารถบูรณาการระหว่าง แผนกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.	กิจการมีกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว					
ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน						
4.	กิจการสามารถลดต้นทุนด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ใน การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.	กิจการสามารถลดต้นทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
6.	กิจการมีความสำเร็จในการลดต้นทุนด้านการเงิน					
ความเป็นเลิศในการบริการ						
การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ						
7.	กิจการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ ด้านต่างๆ					
8.	กิจการมีรูปแบบการให้บริการที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง					
9.	กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีคุณภาพสูง					

ข้อ	ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10.	กิจการสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี					
การตอบสนองต่อลูกค้า						
11.	กิจการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
12.	กิจการสามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า					
13.	กิจการสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินความคาดหวังของลูกค้า					
14.	กิจการสามารถให้บริการหลังการขายได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า					
ผลการดำเนินงานของกิจการ						
ผลการดำเนินงานทางการเงิน						
15.	กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
16.	กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
17.	กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน						
18.	กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
19.	กิจการมีภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานทุกกลุ่ม					
20.	กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการ และมีลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น					

**** กรุณาแสดงความคิดเห็นในหน้าถัดไป ****

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในประเทศไทย

กลยุทธ์พันธมิตร หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันระหว่างบริษัทฯ ีเยวของท่านและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

6.1 ปัญหาการดำเนินงานที่พบเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

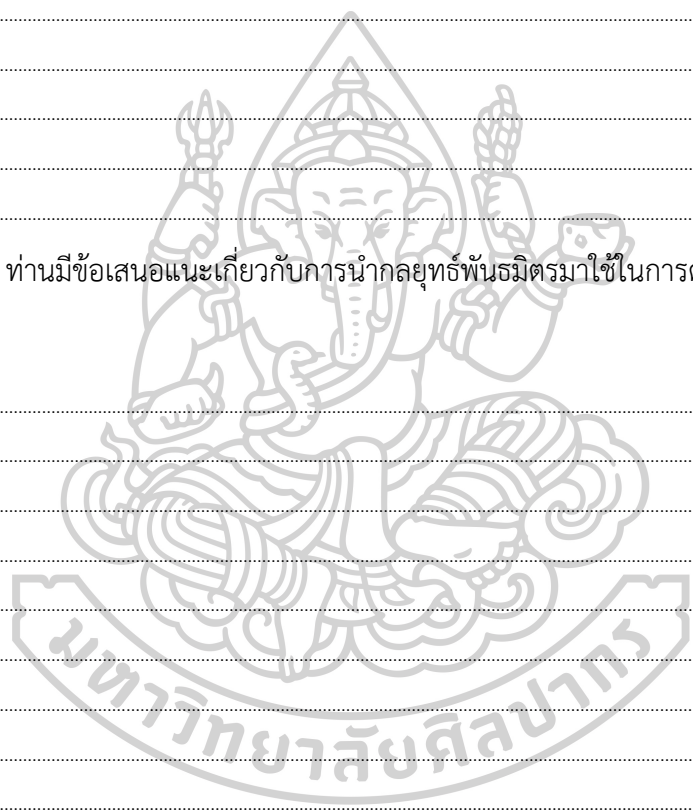
.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล



แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แนวคำถามกึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย

เรื่อง ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

2. แนวคำถามกึ่งโครงสร้างมีจำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์

พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ข้อมูล

นางสาวกัลยา สว่างคง

นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคำถามผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว

ตอนที่ 1 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ.....เพศ.....อายุ.....การศึกษา.....
2. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
.....
3. รูปแบบของธุรกิจ () บริษัทจำกัด () ห้างหุ้นส่วนจำกัด
4. ประเภทของธุรกิจ () Inbound () Outbound () Domestic () เฉพาะพื้นที่
5. ที่ตั้งของธุรกิจ ภาค.....
6. ทุนการจดทะเบียน.....บาท
7. ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....ปี
8. จำนวนพนักงาน.....คน
9. กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ
.....
.....

ตอนที่ 2 แนวคำถามถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในประเทศไทย

2.1 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร (Resource management efficiency)

.....

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership)

.....

2.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity analysis)

.....

2.4 ปัจจัยอื่นๆ

ตอนที่ 3 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

3.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ทำให้เกิดศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอย่างไร

3.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นระหว่างหน่วยงานมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรองค์กรร่วมกันหรือไม่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับแต่ละองค์กร

3.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนอย่างไร และทำให้เกิดศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอย่างไร

.....
.....
.....

3.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันสร้างอย่างไร มีกระบวนการอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 4 แนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

4.1 ความเป็นเลิศในการบริการทำให้เกิดผลดีต่อธุรกิจอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (รายไตรมาส/ปี)

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทย

5.1 ปัญหาในการดำเนินงานที่พบในการสร้างศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวของท่านในอนาคตเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่สัมภาษณ์.....



ที่ ศธ 6806/ 31๘7



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อศวิณ แสงพิกุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จู่ไรรัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 31๐๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณ์ เจือดี

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จวิรัตน์ นันทานิช)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 31๐๙



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กาญจน์นภา พงศ์พันธุ์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิวไรรัตน์ นันทานิช)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3110



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว

ด้วย นางสาวกัลยา สุว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3111



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสุดาพร แก้ววิเชียร

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จูไรรัตน์ นันทานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 3112



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน ผู้จัดการบริษัท

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพ
กลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอเก็บ
รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทนำเข้าเที่ยว เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ
รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์ 081-819-9518
เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิวไรรัตน์ นันทพานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ ๕๓๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณอุตมศา บุญเดช

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๕๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณนิรมาน ภาบุตร

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษากภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศึกษากภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๒๕๖1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณบูรณาการ จตุพรไพศาล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศร 6806/ ๕๕๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณอารดา หรูสกุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษากภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศึกษากภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๒๕๖3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณอารยา หรุสกุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๖๔๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณยุธนา เรืองฤทธิ์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติศย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๒๕๕๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

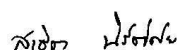
เรียน คุณพรศิวา อ้วนถักสำน

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๒๕๕ ๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณนิกร ตรีเลิศกุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๖๐๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณจิตรกร วิจารณ์รงค์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์ 081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๔๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณณัฐพัชร์ ทรัพย์บรรจง

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๒๐๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณอุษณีย์ จิรถาวรกุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๕๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตให้ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณภัทรนิษฐ์ ปันณศิริระวิทย์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ นำเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความ อนุญาตแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์ 081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๕ |



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณมุกดา พงศศิริวัฒนากุล

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๕๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

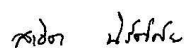
เรียน คุณโสภณ เลิศพรสกุลรัตน์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๕3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

4 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณภุรีวิจน์ ลิมถาวรรัตน์

ด้วย นางสาวกัลยา สว่างคง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจ
นำเข้าเที่ยวในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะ
ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวกัลยา สว่างคง หมายเลขโทรศัพท์
081-819-9518 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กัลยา สว่างคง
วัน เดือน ปี เกิด	23 กันยายน 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2552 M.A. (International Hotel and Tourism Management) มหาวิทยาลัยนเรศวร M.B.A. (Hotel and Tourism Management) Southern Cross University, Australia พ.ศ. 2537 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2535 วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	225/82 หมู่บ้าน ภิตรทรัพย์ ซอยเปียร์นนท์ 3 ถนนประชาอุทิศ ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12130
ผลงานตีพิมพ์	กัลยา สว่างคง และวีโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (25614). กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของไทย. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11(1): 150-167.

