

INCREASING THE SPORT BUSINESS COMPETITIVENESS BY BUSINESS ALLIANCE

Khorntawatt Sakhonkaruhatdej^{1*}, Sumana Chantharat^{1*}

¹Faculty of Management Science, Chandrakasem Rajabhat University,
Bangkok 10900, Thailand

ABSTRACT

This article is an academic article that studied about sports business in Thailand. Which has continued growing and connected to many other businesses, therefore is one of the businesses that are very important in employment and economic development which is impact to the macroeconomic of Thailand.

In this article, explaining the ways to increase the competitiveness of sports business in Thailand by explaining the concepts and principles of creating and developing business alliance of the sports business. In order to achieve competitive advantage both in the short term, medium and long term, through the process of creating business alliances, including finding new partners, creating and developing partnerships, partner experience exchange. In order to create competitive capability in terms of having lower business costs than competitors, responding to the needs of customers who need modern sporting goods and services and to creating new innovations in both sporting goods and services.

The study also found that in the international business sector, creating alliances is important in terms of cost reduction, resources and knowledge creation. And in the information technology business, the idea of creating an alliance also helps the customer base to increase as well as in the public sector, creating alliances will have the characteristics of creating, sharing information and exchanging information to lead to achieving various policies.

Keywords: Business competitiveness, business alliance, sport business

*Author e-mail address: tofkpru@gmail.com, sumana.ch777@gmail.com

การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ของธุรกิจการกีฬาในประเทศไทย

กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช¹ สุมนา จันทราช¹

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพมหานคร 10900

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความทางวิชาการที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจการกีฬาในประเทศไทยที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงไปยังธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมายทั้งธุรกิจนายหน้าจัดหานักกีฬา สินค้าอุปกรณ์กีฬาและอื่น ๆ จึงเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญมากในด้านการจ้างงานและการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับมหภาคของประเทศไทย

ในบทความนี้ได้อธิบายถึงแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจการกีฬาในประเทศไทย โดยได้อธิบายแนวความคิดและหลักการของการสร้างและการพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจการกีฬา เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ผ่านกระบวนการการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งการค้นหาคู่ค้ารายใหม่ การสร้างและพัฒนากิจการประสานงานพันธมิตรและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนจากประสบการณ์พันธมิตร เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันทั้งในด้านของการมีต้นทุนทางธุรกิจที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าและบริการทางการกีฬาที่มีความทันสมัยและการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นทั้งในด้านของสินค้าและบริการทางการกีฬา

จากการศึกษายังพบอีกว่าในภาคธุรกิจระหว่างประเทศ การสร้างพันธมิตรมีความสำคัญในแง่ของการลดต้นทุนทรัพยากรและการสร้างองค์ความรู้ และในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศแนวความคิดการสร้างพันธมิตรยังช่วยให้ฐานลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงในภาครัฐการสร้างพันธมิตรจะมีลักษณะของการสร้างการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อนำไปสู่การบรรลุนโยบายต่าง ๆ

คำสำคัญ: ความสามารถทางการแข่งขัน, การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ, ธุรกิจการกีฬาในประเทศไทย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562) แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ใส่ใจดูแลสุขภาพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นติดต่อกันทุกปี และเป็นค่านิยมในการดำเนินชีวิตของคนในสังคมปัจจุบัน ผนวกกับการที่ผู้ประกอบการมีการเพิ่มสายการผลิตสินค้า การส่งเสริม และการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพ การกีฬา และการออกกำลังกาย แนวโน้มการดำเนินชีวิตเกี่ยวกับการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ผู้บริโภคมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่ออกแบบเฉพาะ ทั้งรองเท้า เสื้อผ้ากีฬาเฉพาะประเภทกีฬาหรือเครื่องแต่งกายรูปแบบกีฬาตามแฟชั่น ทำให้ผู้ประกอบการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองตลาด ทำให้ธุรกิจการกีฬาในกลุ่มธุรกิจการกีฬามีตัวเลขการเติบโตที่เพิ่มขึ้น

ดังจะเห็นได้จากตัวเลขการนำเข้าเครื่องแต่งกายกีฬาและรองเท้ากีฬา ในปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 39.28 จากปี พ.ศ. 2560 แต่ข้อสังเกต คือ สินค้าที่เติบโตเป็นการนำเข้ามาเพื่อจำหน่ายในประเทศไทย จากตัวเลขดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง การจัดตั้งของธุรกิจการกีฬาการกีฬาในปี พ.ศ. 2561 มีการเติบโตสูงขึ้น โดยธุรกิจการกีฬามีอัตราการเติบโตของการจัดตั้งระหว่าง ปี พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2561 เฉลี่ย อยู่ที่ร้อยละ 14 ซึ่งเป็นธุรกิจการกีฬาหนึ่งที่ส่งผลต่อกลุ่มธุรกิจการกีฬาเกี่ยว เนื่องจากทั้งธุรกิจการกีฬา การขนส่งและโลจิสติกส์ทั้งในและระหว่างประเทศ ธุรกิจการกีฬาฟิตเนส เซ็นเตอร์ ธุรกิจการกีฬาสโมสรและอีกมากมาย ทำให้เกิดการจ้างงานในภาพรวม จึงสามารถ

กล่าวได้ว่า ธุรกิจการกีฬามีความสำคัญมากที่ส่งผลต่อความอยู่รอดในธุรกิจการกีฬาเกี่ยวเนื่องอื่นๆ และยังมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจการกีฬาจะมีการขยายตัวและมีการเพิ่มทุนสูงขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2560 จนถึงปี พ.ศ. 2562 ยังมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน เหตุผลจากการที่กลุ่มธุรกิจมีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562)

จากข้อมูลความสำคัญของธุรกิจการกีฬาข้างต้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจการกีฬามีอัตราการเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดนิ่ง มีปัจจัยที่ส่งเสริมมากมายทั้งนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนให้ออกกำลังกาย และการส่งเสริมให้เป็นเมืองแห่งการกีฬา รวมถึงค่านิยมด้านสุขภาพทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้นจากการที่มีผู้ประกอบการทั้งไทย และต่างชาติหันมาลงทุนในธุรกิจการกีฬาเพิ่มขึ้น และธุรกิจการกีฬานั้นยังมีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอื่นมากมาย ดังนั้นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจการกีฬา จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจการกีฬาสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ เนื่องจากธุรกิจการกีฬาแต่ละประเภทไม่สามารถขยายตัวไปอยู่ในทุกกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน (Business supply chain) ในอุตสาหกรรมนั้นได้ทำให้การสร้างพันธมิตรที่ส่งเสริมและสนับสนุนสมรรถนะหลักของธุรกิจการกีฬาจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจการกีฬา มีความสามารถทางการแข่งขันได้ในระยะยาว ทั้งในด้านของต้นทุน ความรวดเร็วในการตอบสนองคุณค่า (Independent news network, 2018)

พันธมิตรทางธุรกิจการกีฬา

ในปัจจุบันธุรกิจไม่สามารถทำธุรกิจอย่างลำพังได้อีกต่อไปเนื่องจากการสรรหา

ทรัพยากรที่มีลักษณะข้างต้นที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นได้นั้น (Kang, et al., 2014) ต้องอาศัยเครือข่ายเพื่อให้ธุรกิจสามารถนำข้อได้เปรียบของธุรกิจอื่นมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทางเทคโนโลยี สินค้าช่องทางการขาย เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยใช้ทรัพยากรของผู้อื่น ซึ่งข้อเสียเปรียบของธุรกิจการกีฬารายย่อย คือ การที่มีขนาดเล็ก ทำให้ขาดการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) สามารถแก้ไขได้โดยการร่วมมือเป็นพันธมิตร นอกจากนี้ยังช่วยในการกระจายความเสี่ยงในการลงทุน เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ อาจเป็นการร่วมมือระหว่างพันธมิตรหรือคู่แข่ง ทั้งแบบถาวรและชั่วคราวก็ได้ (Keeley, 2013)

การกำหนดโครงสร้างและประสิทธิภาพการทำงาน ชี้ให้เห็นว่าเหตุผลของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจการกีฬา คือ ศักยภาพในการสร้างคุณค่าของทรัพยากรของบริษัทที่รวมตัวกันนั่นเอง (Das & Teng, 2000) พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance) เป็นข้อตกลงระหว่างองค์กรที่มุ่งเป้าไปที่ การบรรลุความสำเร็จของแต่ละองค์กร เป้าหมายและการได้เปรียบในการแข่งขัน (Wilson, Perepelkin, Zhang, & Vachon, 2014) และยังเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลสำคัญ เช่น ความรู้และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท (Chmielewski & Latteman, 2009) ในการที่บริษัทสร้างพันธมิตรด้วยเหตุผลหลายประการ สิ่งสำคัญคือ สิ่งจูงใจที่จะร่วมมือกัน คือ ความเป็นไปได้ที่จะนำทรัพยากรที่หลากหลายขององค์กรต่าง ๆ มาใช้ร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น บริษัทสองแห่งร่วมมือเป็นพันธมิตรกันเมื่อแต่ละคนมีจุดแข็งที่ต่างกันในช่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น เมื่อบริษัทหนึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต และอีกบริษัทควบคุมช่องทางการ

จัดจำหน่าย เป็นต้น ประการที่สอง บริษัทอาจมีการร่วมมือเป็นพันธมิตรเพื่อลดค่าใช้จ่าย และแบ่งปันความเสี่ยงเมื่อบริษัทดำเนินโครงการที่มีต้นทุน นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะว่า ทรัพยากรที่ได้มาจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจการกีฬานั้นสามารถช่วยในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ รวมไปถึงในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันความร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจสูง เพื่อร่วมกันหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจทางการตลาด (Stuart, 2000) ซึ่งนักวิชาการบางกลุ่มให้มุมมองการร่วมมือกันทางธุรกิจการกีฬาในมุมมองของการทำงานร่วมกันในห่วงโซ่อุปทาน ช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายสามารถแข่งขันกับอุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะทำได้เพียงลำพัง แม้ว่าการทำงานร่วมกันจะให้ผลประโยชน์ร่วมกันกับสมาชิกในเครือข่าย ห่วงโซ่อุปทานแบบร่วมมือกันถูกพิจารณาการแชร์ข้อมูล และแรงจูงใจในการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน โดยใช้มาตรการด้านประสิทธิภาพที่เหมาะสม ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) ถือเป็นกลยุทธ์การทำงานร่วมกันซึ่งพยายาม ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า แนวคิดหลัก คือ การสร้างห่วงโซ่อุปทานแบบร่วมมือกันมุ่งเป้าไปที่การมีห่วงโซ่อุปทานร่วมกันพัฒนาความคิดริเริ่มร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในความสำเร็จ พันธมิตรทางธุรกิจการกีฬาในห่วงโซ่คุณค่าควรพิจารณาถึงการแบ่งปันข้อมูลและการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มที่เหมาะสมช่วยให้สอดคล้องกับเป้าหมายพันธมิตรในเครือข่าย และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Street & Cameron, 2007)

ปัจจุบันพบว่า ธุรกิจการกีฬาในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูง จึงส่งผลให้ธุรกิจการกีฬาต่างต้องมีการปรับตัวใน

การบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Nathan, Joseph & Darin, 2018) จึงเป็นสาเหตุของการมองหากลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับธุรกิจการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจการศึกษา (Strategic alliance) ล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นเหตุผลทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และด้านยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (โกลบอลนิ เกตตะพันธ์ และพอพันธ์ วัชจิตพันธ์, 2559)

พันธมิตรทางธุรกิจการศึกษา (Sport business alliance) จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ และได้รับความนิยมนิยมมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจการศึกษา ปัจจุบันเนื่องจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจการศึกษาเป็นการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันทรัพยากร และความสามารถระหว่างธุรกิจการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมีศักยภาพทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น (Nathan, Joseph, & Darin, 2018) นักวิชาการหลายท่านที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจการศึกษา พบว่าการใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจศึกษานั้นเป็นการสร้างคุณค่าจากความร่วมมือระหว่างพันธมิตร มีผลทำให้ธุรกิจการศึกษาประสบความสำเร็จ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เหนือคู่แข่งจากการใช้กลยุทธ์นี้ (Seth et al., 2018)

แนวทางการสร้างพันธมิตรในธุรกิจการศึกษา

การที่ธุรกิจการศึกษาจะสามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบด้านความสามารถขององค์กรสามด้าน Kang et al. (2014) ได้อธิบายแนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไว้ดังนี้ การค้นหาคู่ค้ารายใหม่ (Alliance scanning) ประสานงานกับพันธมิตร

(Alliance coordination) และเรียนรู้จากประสบการณ์พันธมิตร (Alliance learning) เพื่อระบุถึงความมุ่งมั่นขององค์กรต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์พันธมิตร โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาคู่ค้ารายใหม่ (Alliance scanning) ธุรกิจอาจสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันได้ถ้าหากทรัพยากรและความสามารถในการจัดลงเพราะอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของตลาด ซึ่งองค์กรสามารถแก้ปัญหาได้โดยการมองหาพันธมิตรและโอกาสในการร่วมมือทางธุรกิจที่จะช่วยพยุงสถานการณ์ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดขึ้นอีกครั้ง

2. การสร้างและพัฒนาการประสานงานพันธมิตร (Develop alliance coordination) เมื่อองค์กรพยายามที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในการร่วมมือกันทางด้านพันธมิตร การประสานงานซึ่งกันและกันเป็นทักษะสำคัญที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่มีทรัพยากรต่างกัน เพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล โอกาสทางธุรกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งเครือข่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนจากประสบการณ์กับพันธมิตร (Alliance learning exchange)

เนื่องจากการจัดการพันธมิตร (Alliance management) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคู่ค้าด้วยกัน ซึ่งไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการสร้างกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะสมความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญที่แตกต่างกันของพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬานั้นมูลค่าของผลิตภัณฑ์ทางการกีฬาทั้งที่เกิดขึ้นกับลูกค้าและผู้ให้บริการนั้นเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้เข้าชมสิ่งนั้นหรือมีส่วนร่วมกับการกีฬานั้น รวมถึงได้รับสินค้าที่นั้น ซึ่งนอกเหนือจากธุรกิจการกีฬาแล้วก็ยังมีร้านอาหาร ร้านค้าปลีกของพรีเมียมกีฬา บริษัทตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์การกีฬาหรือแม้แต่ผู้จัดจำหน่ายตัวและอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมากทั้งโครงสร้างองค์กรและรูปแบบของความร่วมมือ รวมไปถึงการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการกีฬาซึ่งได้รับผลจากกระแสโลกาภิวัตน์และการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายได้รับความสนใจอย่างมากและได้ขยายมุมมองในการจัดระเบียบเพื่อการพัฒนาาระบบเศรษฐกิจการกีฬา แต่การศึกษาเหล่านี้ยังมุ่งเน้นไปที่เครือข่ายในแนวตั้งและความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในระดับต่างๆของห่วงโซ่อุปทานโดยแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีส่วนเสริมกัน ส่วนเครือข่ายในแนวนอนซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งโดยตรงนั้นยังไม่ได้รับการกล่าวถึงในระดับเดียวกันหรือบริการที่เสริมกัน (Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Chathoth and Olsen, (2003) ที่มุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้กับอุตสาหกรรมบริการ ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการใช้พันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการอย่างต่อเนื่องดังต่อไปนี้

1. พันธมิตรด้านการบริการจะมีวิวัฒนาการมาจากการร่วมทุนกับกิจการร่วมค้า (Non-equity) ในฐานะพันธมิตรของคู่แข่งจะเกิดขึ้น
2. ข้อตกลงสัญญาจะมีวิวัฒนาการจากสัญญาแฟรนไชส์และสัญญาการบริหารแบบง่ายไปสู่การแชร์ทรัพยากรที่ซับซ้อนมากขึ้นและสัญญาที่ไม่ใช่ส่วนได้เสีย

3. การแบ่งปันทรัพยากรที่ซับซ้อนระหว่างคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรจะช่วยให้บริษัทที่ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่แข่งจะนำไปสู่การพัฒนาพันธมิตรคู่แข่ง (Competitor alliances)

4. เทคโนโลยีจะช่วยในการพัฒนาพันธมิตรคู่แข่ง (Competitor alliances) ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรให้กับบริษัท

รูปแบบของความร่วมมือและการแข่งขันระหว่างองค์กรเป็นประเด็นที่น่าสนใจเนื่องจาก บริษัทต้องแข่งขันกันและพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกันในรูปแบบพันธมิตรเพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ประกอบการผ่านการร่วมมือด้านพันธมิตรเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ท้าทายสำหรับ คู่ค้าพันธมิตรที่ต้องติดตามสถานการณ์หลังจากร่วมมือสร้างพันธมิตรแล้ว การตรวจสอบสถานะของความสร้างสรรค์ความเสี่ยงและความเป็นมืออาชีพในกลุ่มพันธมิตรสามารถช่วยให้ประเมินประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจร่วมมือด้านพันธมิตรได้อย่างถูกต้องมากขึ้น (Rezazadeh & Mahjoub, 2016)

สิ่งที่ผู้ประกอบการในธุรกิจการกีฬาต้องคำนึงถึง คือ รูปแบบของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของการร่วมมือกัน จะเห็นได้ว่าถ้าเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันจะมีความอ่อนไหวในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และจะมีการแสวงหาผลประโยชน์ในการร่วมมือกันกับอีกฝ่ายแต่ในทางกลับกันถ้าเป็นธุรกิจคนละประเภทกันแต่มีความเกี่ยวเนื่องกันนั้นจะก่อให้เกิด

การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีความมั่นคงในความสัมพันธ์กันมากกว่าเพราะเนื่องจากต่างฝ่ายต่างไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจของกันและกันนั่นเอง

ความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจการกีฬา

ความสามารถทางการแข่งขันมีความแตกต่างใน 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับธุรกิจ ระดับอุตสาหกรรมและระดับประเทศ การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจ พบว่าธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการเปรียบเทียบต้นทุน การสร้าง หรือผลิตสินค้า และบริการใหม่เพื่อตอบสนองตลาดอย่างรวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งแนวความคิดความสามารถดังกล่าวมีการใช้อย่างแพร่หลาย (Porter, 1980) แต่เมื่อพิจารณาความสามารถที่ธุรกิจการกีฬาจะสามารถแข่งขันได้นั้น พบว่า สิ่งที่สอดคล้องกับ Porter (1980) เป็นเรื่องของความสามารถในการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เนื่องจากถ้าสินค้าหรือการบริการด้านการกีฬาใดมีต้นทุนที่สูงกว่าจะทำให้ราคาเสนอขายนั้นสูงตามไปด้วย ทำให้ผู้บริโภคไปเลือกซื้อจากแหล่งที่ถูกกว่า (Carolina, 2019) จึงเห็นว่าคนไทยเมื่อเดินทางไปต่างประเทศจะต้องมีการซื้อรองเท้า อุปกรณ์กีฬา และสินค้ากีฬาอื่น ๆ ที่มีขายในประเทศไทยกลับมาเนื่องจากราคาที่ต่ำกว่าในประเทศ

อีกด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการกีฬา เป็นลักษณะการตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทาน สินค้าทางการกีฬารูปแบบใหม่ ๆ ที่ออกสู่ตลาด เมื่อผู้ผลิตในต่างประเทศทำให้ผู้ประกอบการในประเทศปลายทางต้องมีความรวดเร็วในการจัดหาเพื่อการจำหน่าย ผู้ประกอบการรายใดตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้เร็วกว่า ก็ถือว่ามีความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Deelen et al., 2018)

ในบริบทของธุรกิจการกีฬาของไทยจะเห็นได้ว่าผู้บริโภคไทยมีการเดินทางไปต่างประเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อซื้อสินค้าการกีฬาที่ทันสมัยและในประเทศไทยยังไม่มี จาก

ข้อสังเกตนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจการกีฬาต้องนำสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดต่างประเทศเข้ามาเสนอขายในประเทศเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อ สิ่งนี้ถือเป็นตัวอย่างที่อธิบายความได้เปรียบด้านความเร็วในการตอบสนองได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการกีฬาในประเทศไทย พบว่า มีความสอดคล้องกับบริบทในต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทั้งด้านการลดต้นทุนรวมของธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในไทยที่ต้องการสินค้าและบริการการกีฬาที่มีความทันสมัยตลอดเวลา (ฐิติมา เกษมสุข และคณะ, 2560)

การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจการกีฬา

Dev and Klein (1993) ได้อธิบายลักษณะของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่จะมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจไว้เป็น 3 ระยะด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบชั่วคราว เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะสั้นต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ที่ตนเองพอใจในรูปแบบความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยไม่มีข้อผูกมัดใดๆ อาจมีทั้งที่เป็นธุรกิจด้วยกันเองและธุรกิจประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

2. การสร้างพันธมิตรแบบระยะกลาง ประเภทที่สอง คือ พันธมิตรทางธุรกิจในระดับปานกลางความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะของ

การแบ่งปันข้อมูลบางส่วนซึ่งกันและกัน และเห็นได้ชัดว่าลึกกว่า มีรายละเอียดมากกว่าพันธมิตรทางธุรกิจระยะสั้น แต่พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ก็ยังคงมีความระมัดระวังระหว่างคู่ค้ากันเองและระยะเวลาของความร่วมมือจะมีระยะเวลาจำกัด

3. การสร้างพันธมิตรแบบระยะยาว

ความสัมพันธ์ประเภทที่สามนี้ คือ การเป็นพันธมิตรในระยะยาวเป็นกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจประเภทนี้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง เป็นระดับความสัมพันธ์ที่มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในระดับสูง และก่อให้เกิดโอกาสที่ดีในการร่วมมือกันทางธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้นเป็นเรื่องที่แพร่หลายในอุตสาหกรรมอื่นๆ และในอุตสาหกรรมการศึกษาก็เช่นกัน

ในธุรกิจการศึกษานั้น การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางภูมิศาสตร์เดียวกันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับทั้งสองกลุ่มดังกล่าว และบริษัทสมาชิกแต่ละราย และการพัฒนาเศรษฐกิจไม่ใช่แค่การแข่งขันเท่านั้น แต่ยังต้องการความร่วมมือ การไว้วางใจและค่านิยมร่วมกันอีกด้วย (Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2005) ทั้งธุรกิจการกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่างเริ่มให้มาสนใจในกลยุทธ์ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำกำไรที่สูงขึ้น

การร่วมมือกันทางธุรกิจทั้งสามระดับข้างต้น แสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางธุรกิจตั้งแต่ระดับที่ไม่ซับซ้อน จนไปถึงระดับที่มีความซับซ้อนในขั้นที่ลงทุนร่วมกันแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทำให้องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองต่อแรงกดดันที่เกิดจากสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงขึ้นในระดับโลก และต่อมาอาจก่อให้เกิดการขยายตลาดที่เพิ่มมาจากกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target market) ที่เพิ่มมากขึ้น และการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ในการทำการตลาด

ข้อดีของกลยุทธ์ด้านพันธมิตรจะสะท้อนให้เห็นในรูปแบบของต้นทุนและรายได้ขององค์กรนั่นเอง ประโยชน์ของการร่วมมือ

ทางธุรกิจจะสะท้อนให้เห็นถึงในด้านของรายได้หรือต้นทุนทางธุรกิจการกีฬา วัตถุประสงค์ของการร่วมมือกันทางธุรกิจการกีฬาในด้านต้นทุนนั้น เพื่อที่ที่ต้องการจะลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรและในส่วนของรายได้นั้นการร่วมมือทางธุรกิจคาดหวังที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการซื้อบริการที่เพิ่มมากขึ้น และนอกจากนี้กลยุทธ์การร่วมมือกันทางธุรกิจนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการขยายตลาดอีกทางเลือกหนึ่งของอุตสาหกรรมการกีฬา ในเชิงทฤษฎีนั้นพันธมิตรช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นจุดแข็งหลักขององค์กร และนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นจุดขายเพื่อให้ครอบคลุมตลาดได้มากขึ้นอีกด้วย (Preble, Reichel, & Hoffman, 2000)

ในการเจริญเติบโตของธุรกิจการกีฬานั้น พบว่า มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกที่มีศักยภาพในการช่วยพัฒนาธุรกิจการอยู่รอดและการเติบโต การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายนอกของธุรกิจ โดยเน้นความสำคัญของทรัพยากรภายนอกในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Simon & Dave, 2012) นอกจากนี้ในแง่ของการขยายตลาดเป้าหมายของการมีส่วนร่วม ในพันธมิตรทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศมีความกว้างมาก และรวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงบริษัทขนาดเล็กหลายแห่งที่จะปรับตัวและดูดซึมเทคโนโลยีใหม่ ๆ และให้การสนับสนุนหลังการขายที่มีประสิทธิภาพ และสำหรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Stuart (2000) ที่พบว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็กและเป็นการเกิดใหม่จะได้รับประโยชน์จากคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรที่มีขนาดใหญ่และมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรเก่าแก่ที่มีขนาดใหญ่ กิจกรรมร่วมมือกันเหล่านี้ช่วยให้สามารถสร้าง

ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้อีกด้วย

แนวทางการประยุกต์ใช้แนวความคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในบริษัทอื่น ๆ

ในภาคธุรกิจมีแนวทางมากมายที่มีการเพิ่มขีดความสามารถให้กับธุรกิจ โดยที่สามารถแบ่งออกได้เป็นปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน แต่แนวความคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถทั้งจากภายในและภายนอก กล่าวคือ ธุรกิจต้องมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินอยู่และนำความเชี่ยวชาญนั้นไปสร้างให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่นๆ หรือการสร้างความร่วมมือในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง แนวทางในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นนั้น Harimukti et al. (2018) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ โดยการสร้างพันธมิตรที่มาสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรของธุรกิจข้ามชาติ ธุรกิจนานาชาติและธุรกิจระดับโลก โดยการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ประเทศต้นทางที่ไม่มีพันธมิตรในประเทศปลายทางจะต้องทำการลงทุนเองทั้งในด้านของการกระจายสินค้า การทำตลาด การจัดตั้งหน้าร้านและการติดต่อประสานงานกับลูกค้า ในทางกลับกันการสร้างพันธมิตรในภาคธุรกิจนี้มีผลทำให้การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นมีต้นทุนที่ถูกลง มีความผิดพลาดน้อยลงและสร้างการเข้าใจตลาดมากยิ่งขึ้นจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจท้องถิ่น ห่วงโซ่อุปทานในการเปิดตลาดมีโอกาสรสร้างผลกำไรจากการที่ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำลงและมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น Jeongeun et al. (2018) ได้ทำการศึกษาคู่แปรด้านกลยุทธ์ความร่วมมือในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า การดำเนินธุรกิจ

การให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องอาศัยทั้งอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีเกี่ยวเนื่องมากมาย ถ้าธุรกิจไม่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้ธุรกิจขาดทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรในธุรกิจนี้ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ผลกระทบนี้จะเกิดกับธุรกิจให้การสนับสนุนเทคโนโลยีทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กที่กำลังเจริญเติบโตและทำการขยายตลาด ทำให้การอาศัยพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ รวมถึงกลุ่มลูกค้านั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากในการขยายธุรกิจและการอยู่รอด

ส่วนในภาคธุรกิจการบริการที่เป็นกลุ่มธุรกิจอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้มีการศึกษาแนวทางการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยมากมาย ทั้งในแง่มุมมองของธุรกิจการโรงแรม ธุรกิจสปา หรือการท่องเที่ยวและกลุ่มธุรกิจการบริการอื่น ๆ เพ็ญศรี วรรณสุข (2562) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการให้บริการของธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มศักยภาพการให้บริการของธุรกิจสปาในประเทศไทยนั้น ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านการตลาดและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการการสนับสนุนทั้งในด้านของการโยกย้ายพนักงานสปาที่มีคุณภาพสูงการแบ่งปันองค์ความรู้การให้บริการและวิวัฒนาการด้านสมุนไพรในการให้บริการเชิงสุขภาพอีกด้วย ซึ่งเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรของ กรณฐพรครองภพ สหพันธ์ (2560) ที่ศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการการบินพาณิชย์ที่เกิดจากการสร้างการให้บริการที่เป็นเลิศระหว่างสายการบินพันธมิตรที่มีการแบ่งปันเส้นทางการบินและให้บริการสมาชิกร่วมกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

จากการประหยัดเวลาและลดความซับซ้อนในการจองตั๋วเครื่องบินและการใช้บริการการบิน

การทบทวนวรรณกรรมยังพบว่าการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรนั้นมีการนำมาใช้ในภาครัฐและมีผลเป็นรูปธรรมชัดเจน Lee (2008) นำเสนอแนวทางการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในภาครัฐเพื่อสร้างการตอบสนองที่รวดเร็วต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ ในการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในภาครัฐนั้นมีทั้งในด้านของการสร้างความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและการทำวิจัย ซึ่งเป็นลักษณะของพันธมิตรระยะสั้นและระยะกลาง หน่วยงานของรัฐบาลหน่วยงานนำเอาแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในลักษณะของการทำงานแบบแมทริกซ์ (Matrix organization) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการทำงาน การได้มาซึ่งข้อมูลและความร่วมมือข้ามหน่วยงาน (Matrix operation) ซึ่งเป็นการสร้างพันธมิตรในระยะยาว ในปัจจุบันรัฐบาลไทยต้องอาศัยแนวความคิดนี้ในการสนับสนุนการทำงานของรัฐบาลที่กำหนดนโยบายการเป็นองค์กรที่ลดการใช้กระดาษ แนวทางการสร้างพันธมิตรจึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในแง่ของการส่งต่อข้อมูลการแบ่งปันข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูล สิ่งนี้จะสนับสนุนนโยบายรัฐบาลสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

บทความวิชาการนี้จะเป็แนวทางให้เจ้าของและผู้บริหารธุรกิจใภาคส่วนต่าง ๆ นำไป ประ ยุค ตี ใช้ เพื่อ สร้าง และ พัฒนา ความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจ สำหรับ ภาครฐันั้นสามารถนำไปกำหนดนโยบายใการบริหารและแผนปฏิบัติการใการดำเนินงานของระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ ซึ่ง จากแนวความคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจข้างต้นนั้นมีการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมและพบว่ามืธุรกิจไทยที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

ได้นำแนวความคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศแล้วสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้กับธุรกิจที่ไปดำเนินการในประเทศปลายทาง ตัวอย่างเช่น บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการจัดตั้งโรงงานในสหราชอาณาจักรเพื่อผลิตสินค้าส่งขายในแถบยุโรป โดยการสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่น (Sorkonkaen, 2019)

ใส่วนของนักวิชาการเนื่องจากแนวความคิดใการสร้างและบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจที่นำเสนอในี้เป็นเพียงแนวความคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องเพียงเท่านั้น แนวความคิดนี้จึงจะเป็นแนวทางใการนำไปสู่การวิจัยเชิงประจักษ์ของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ต่อไป และการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไปพัฒนาต่อหรือศึกษาต่อควรทำการศึกษาใบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป (Stefano, 2019)

สรุป

ธุรกิจการกีฬานั้นมีแรงดึงดูดให้เกิดการลงทุนมหาศาล จากตัวเลขการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการใธุรกิจการกีฬามีเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องใช่วง 5 ปีที่ผ่านมา รวมถึงการสนับสนุนของรัฐบาลที่มีนโยบายการให้ประชาชนออกกำลังกาย ทำให้พฤติกรรมการบริโภคของคนไทยหันมาให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬา และซื้อสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬามากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมใการเติบโตและผลกำไรใกลุ่มธุรกิจการกีฬามีความน่าดึงดูดใการลงทุน การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการที่สูงขึ้น จึงเป็นเหตุใความรุนแรงทางการแข่งขันสูงขึ้นตามการแข่งขันที่สูงขึ้นนี้ จึงเป็นแรงผลักดันหนึ่งใธุรกิจการกีฬาต้องสร้างและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของตนให้สูงตาม

ปัจจัยทางการสร้างพันธมิตรธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจการศึกษา แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจการศึกษาต้องคำนึงถึงลักษณะการสร้างความสัมพันธ์และระยะเวลาเป็นตัวกำหนด แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจการศึกษาจึงอธิบายได้ใน 3 รูปแบบการค้นหาคู่ค้ารายใหม่การสร้างและพัฒนาการประสานงานพันธมิตร และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับพันธมิตร โดยแนวทางทั้งหมดนี้ถูกดำเนินการภายใต้ระยะเวลาในระดับต่าง ๆ ทั้งการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบชั่วคราว การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบระยะกลาง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบระยะยาว ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการสร้างพันธมิตร

ในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในบริบทของประเทศไทยสามารถอธิบายได้ในรูปแบบของการมีต้นทุนการแข่งขันที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ และการตอบสนองตลาดอย่างรวดเร็ว

แนวความคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจยังถูกนำไปใช้ในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ทั้งธุรกิจระหว่างประเทศที่นำไปสร้างความร่วมมือในการลดการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้หลักการในการแบ่งปันทรัพยากรและการแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้

ในส่วนของภาครัฐก็ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนแผนงานและนโยบายในการดำเนินงาน ทั้งในด้านของการลดการใช้ทรัพยากรและการส่งเสริมให้เกิดการไหลของข้อมูลที่จะสร้างประโยชน์ต่อประชาชน ทั้งการตอบสนองที่รวดเร็วและการลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาล

บรรณานุกรม

- กรณฐพรครองภพ สหกันไตรภพ, ธนกร สิริสุคันธา และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2560). ความสัมพันธ์ของคุณภาพการให้บริการ การรับรู้คุณค่า ภาพลักษณ์สายการบินและความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลต่อการตั้งใจซื้อบริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12(2), 139-145.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). *ธุรกิจกีฬา : บทวิเคราะห์ธุรกิจประจำเดือนกันยายน 2561*. เข้าถึงได้จาก https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2561/T26/T26_201809.pdf.
- โกมลมณี เกตตะพันธ์, พงษ์พันธ์ วิชจิตพันธ์. (2559). กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(1), มกราคม-มิถุนายน 2559.
- ฐิติมา เกษมสุข, อีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร และ กันต์ฤทัย คลังพหล. (2560). โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยกับกัมพูชา ด้านอริญประเทศ จังหวัดสระแก้ว. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11, 24-40.
- เพ็ญศรี วรรณสุข. (2562). คุณภาพการให้บริการและกลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพที่ส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของลูกค้าธุรกิจสปาในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 15(2), 22-33.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carolina, V. (2019). Home – Field disadvantage : How the organization of soccer in the United States affects athletic and economic competitiveness. *Michigan Law Review*, 117(5), 963-980.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of hospitality management*, 22(2003), 419-434.
- Chmielewski, D. A., & Latteman, C. (2009). A conceptual investigation of the relationship between a firm's strategic orientation and strategic alliances. *9th Global conference on business and economics*. UK: Cambridge University, October 16-17, 2009.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliance. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Deelen, I., Ettema, D., & Kamphuis, B. M. (2018). Sports participation in sport clubs, gyms or public spaces: how users of different sports settings differ their motivations, goals and sports frequency. *Public Library of Science Journal*, 13(10), 12-24.

- Dev, C. S., & Klein, S. (1993). Strategic Alliances in the Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 87-96.
- Harimukti, W., Harm-Jan, S., & Aard, G. (2018). Exploring stakeholders' support in international equity placement strategic alliance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(2), 205-228.
- Independent News Network. (2018). Thailand Sport City. Retrieved from https://www.innnews.co.th/breaking-news/news_65800/.
- Jeongeun, S., Tae-Eung, S., & Hyun-Woo, P. (2018). A network analysis of strategic alliance drivers in ICT open ecosystem: with focus on mobile, cloud computing and multimedia. *Multimedia Tools and Application*, 77(12), 14725-14745.
- Kang, S., Kim, M., & Hur, W. M. (2014). The mediating role of alliance marketing program creativity on the relationship between alliance orientation and market performance in the service industry. *Managing Service Quality*, 24(5), 522-540.
- Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Wiley publisher.
- Lee, S. (2008). Rok-U.S. relations in Lee Myung-Bak Government: toward a vision of a 21st century strategic alliance. *The Journal of East Asian Affairs*, 22(1), 1-32.
- Nathan, K., Joseph, P., & Darin, W. (2018). Sport business and Marketing collaboration in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 22, 7-13.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Preble, J. F., & Reichel, A. and Hoffman, R.C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *Hospitality Management Journal*, 19(1), 102-113.
- Rezazadeh, A., & Mahjoub, M. (2016). Alliance entrepreneurship and entrepreneurial orientation: The Mediating Effect of Knowledge Transfer. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(3), 263-284.
- Seth, E. J., Margaret, C. K., Blake, J. T., Dylan, P. W., Joey, G., Douglas, M. R., & Patrick, M. T. (2018). E-Sport Venues: A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1), 34-16.
- Simon, C., & Dave, A. (2012). *International cases in the business of sport*. Oxford, UK; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Press.
- Sorkonkaen. (2019). Our Global Networks. Retrieved from https://www.sorkon.co.th/th/International_business/inside_business
- Stefano, E., Petruzzelli, M., Lucia, P. (2019). The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances. *Journal of Business Research*, 98, 204-213.

- Street, C. T., & Cameron, A. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y., & Gummesson, E. (2006). Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58-75.
- Wilson, G. A., Perepelkin, J., Zhang, D. D., & Vachon, M. (2014). Market orientation, alliance orientation, and business performance in the biotechnology industry. *Journal of commercial biotechnology*, 20(2), April 2014.