

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทางกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานทางการเงิน จะศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย จะแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ พันธมิตรทางกลยุทธ์และการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

2.1 พันธมิตรทางกลยุทธ์

พันธมิตรทางกลยุทธ์ยังไม่มี ความหมายที่ตายตัวและนำมาใช้กันทั่วไปในขณะนี้ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตพบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าพันธมิตรทางกลยุทธ์ไว้มากมาย โดยผู้วิจัยจะยกตัวอย่างคำนิยามของคำนี้มาพอสังเขปเพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น

พันธมิตร หมายถึง ความตกลงร่วมกันของสององค์กรในการทำธุรกิจ โดยการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานและแบ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากข้อตกลงที่ทำร่วมกัน จากคำนิยาม สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กร คือ ควรจะรับเอากระบวนการใหม่ ๆ พฤติกรรมการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ (Dull, Mohn และ Noren, 1995; อ้างถึงใน ธีรยุทธ วัฒนสุโขด, 2000, 100)

พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างบริษัทสองแห่งหรือมากกว่า โดยที่หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายต่างก็คาดหวังว่าตนเองจะสามารถเรียนรู้และแสวงหาเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ทักษะความชำนาญและความรู้จากหุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ตกเป็นของคู่แข่งได้ (Lei และคณะ, 1992)

พันธมิตรทางกลยุทธ์ คือ การเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร ซึ่งนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการแข่งขันอย่างมาก โดยใช้เทคโนโลยี ทักษะการทำงาน ความเชี่ยวชาญและผลิตภัณฑ์ของแต่ละองค์กรมาใช้ร่วมกัน (Yoshino และ Rangan, 1995 ; อ้างถึงใน ธีรยุทธ วัฒนสุโขด, 2543,100) รวมไปถึงความชัดเจนในการร่วมมือกันประกอบธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเน้นการผลักดันเรื่องแหล่งทรัพยากรและทักษะในการทำงานระหว่างองค์กร เพื่อให้เป้าหมายทั่วไปหรือเป้าหมายเฉพาะที่ตกลงร่วมกันบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Varadarajan และ Cunningham 1995; อ้างถึงใน ธีรยุทธ วัฒนสุโขด, 2000, 100) นอกจากนี้พันธมิตรทางกลยุทธ์ ยังรวมถึงความร่วมมือทางด้านพาณิชย์กรรมที่เป็นทางการร่วมกันระหว่างบริษัท โดยที่หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายมีการรวมหรือแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางธุรกิจตามที่ตกลงกัน เพื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน แต่

อย่างไรก็ตามหุ้นส่วนทุก ๆ ฝ่ายยังคงรูปแบบการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทที่ยังคงแยกออกจากกันอยู่เช่นเดิม (Gilroy, 1993)

จะเห็นว่าได้มีผู้ให้ความหมายในเรื่องพันธมิตรทางกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิตหรือธุรกิจที่ให้บริการ ความหมายของพันธมิตรทางกลยุทธ์ก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ พันธมิตรทางกลยุทธ์เป็นความร่วมมือกันระหว่างองค์กรสองแห่งหรือมากกว่านั้นในการที่จะรับผิดชอบหน้าที่การงานและผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรกำหนดไว้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการแบ่งผลกำไรหรือเข้าไปมีอำนาจควบคุมอีกธุรกิจหนึ่ง โดยต่างฝ่ายคาดหวังว่าจะนำจุดเด่นของแต่ละฝ่ายมาเอื้อประโยชน์แก่กัน ไม่ว่าจะเป็ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงาน แหล่งทรัพยากร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดี โดยเฉพาะทางด้านการเงิน แต่สิ่งที่สำคัญในการมีพันธมิตร คือ จะต้องควบคุมดูแลองค์กรด้วยตนเองหรือมีความเป็นอิสระจากธุรกิจหุ้นส่วน แม้ว่าแต่ละองค์กรจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อผลประโยชน์และหน้าที่การทำงานร่วมกันก็ตาม แต่ละองค์กรก็ยังคงบริหารงานในฐานะที่เป็นธุรกิจองค์กรของตนเอง

2.2 รูปแบบของพันธมิตรทางกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีต ได้มีผู้วิจัยจำนวนมากแบ่งรูปแบบของพันธมิตรไว้ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งรูปแบบของพันธมิตรต่างกัน เช่น พิจารณาจากรูปแบบของทรัพยากรหรือพิจารณาจากรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบของพันธมิตรได้ดังนี้

2.2.1 ตามความแนบแน่นในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจ

สามารถสรุปประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจที่แบ่งลักษณะตามความแนบแน่นในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจ (ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 1997) เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่เกิดจากความร่วมมือกันทางด้านการตลาดอย่างหลวม ๆ (Loose Market Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก ซึ่งโดยมากมักจะเกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้นเอื้ออำนวยและมักจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอายุไม่ยืนยาวนัก พันธมิตรประเภทนี้เช่น รูปแบบที่เรียกว่า "เน็ตเวิร์ค" (Network)

2) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีพื้นฐานมาจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์ประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมากในปัจจุบัน เช่น การจ้างผู้รับเหมาช่วง การขายสิทธิในการใช้ชื่อหรือตราสินค้าและการขายแฟรนไชส์ เป็นต้น (Steven และ Hang-yue, 2004)

3) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีการจัดการในเรื่องความเป็นเจ้าของกิจการและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalised Ownership/Relationship) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การร่วมทุน เป็นต้น พันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบทั้งสองประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

4) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์นั่นเอง รูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การควบคุมธุรกิจและการเข้าครอบงำกิจการ เป็นต้น (Amy, Sim และ David, 2004)

ผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการนำมาแบ่งประเภทพันธมิตรทางกลยุทธ์เป็น 4 ประเภทข้างต้นในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

2.2.2 ตามลักษณะขององค์กร

พันธมิตรทางกลยุทธ์เป็นทางเลือกหนึ่งของบรรดาเหล่าองค์กรต่าง ๆ ที่นำมาเลือกใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยแต่ละองค์กรจะพิจารณาลักษณะขององค์กร โดยจะเลือกรูปแบบพันธมิตรทางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร (Reijnders, Will และ Verhallen, 1996) โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) แบบแนวตั้ง (Vertical) โดยแนวตั้งจะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและองค์กร
- 2) แบบแนวนอน (Horizontal) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในรูปแบบขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

2.2.3 ตามลักษณะเครือข่ายธุรกิจ

การเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ (Homin และ Tain-Jy Chen, 1998) การเชื่อมโยงธุรกิจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) แบบภายใน อาจดำเนินธุรกิจควบคู่กันไปในรูปแบบของบริษัทย่อยซึ่งการสื่อสารระหว่างกันจะเน้นนโยบายหรือกลยุทธ์ภายในองค์กรเป็นหลัก
- 2) แบบภายนอก เป็นการเชื่อมโยงกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันออกไปก็ตาม ทั้งนี้ ทั้ง 2 ฝ่ายจะมีผลประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยธุรกิจดังกล่าวอาจอยู่ในฐานะที่จำหน่ายสินค้าทดแทนกันหรือสินค้าประกอบกัน เป็นต้น

2.2.4 ตามหน้าที่ของสภาพธุรกิจ

สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) ตามข้อตกลง ได้แก่ การเป็นพันธมิตรในด้านตัวแทนจำหน่าย การมีอำนาจหรือกรรมสิทธิ์ในการใช้เทคโนโลยี การใช้แฟรนไชส์ร่วมกัน การดำเนินธุรกิจร่วมกัน การร่วมมือกันพัฒนาสินค้าใหม่ การทำวิจัยและพัฒนา การดำเนินงานทางด้านการตลาดร่วมกัน การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีด้านการผลิตร่วมกัน (De La Sierra, 1995)
- 2) ตามการดำเนินธุรกิจ เช่นการเป็นพันธมิตรทางด้านการขาย การผลิต การเงิน การหาทรัพยากรบุคคล การแบ่งปันข้อมูล การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน การดำเนินการค้าร่วมกัน (Peaker และ Allio, 1994)
- 3) ตามกิจกรรม เช่น มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ร่วมกัน ระบบการผลิตและการขนส่งร่วมกัน รวมไปถึงทางด้านการตลาดและการให้บริการ (Porter และ Fuller, 1986)

2.2.5 ตามความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ตามสภาพภูมิศาสตร์ เช่น การทำพันธมิตรกับองค์กรภายในประเทศรวมไปถึงการทำพันธมิตรกับธุรกิจต่างประเทศ (Port และ Fuller, 1986)
- 2) ตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ เช่น การทำพันธมิตรในลักษณะแนวนอนและแนวตั้ง (Nueno และ Osterveld, 1988)

2.2.6 โครงสร้างส่วนทุน

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังจากการร่วมเป็นพันธมิตร เช่น ร่วมทุน การมีส่วนร่วมได้เสียในส่วนทุน (Killing, 1980)

2) การก่อตั้งองค์กรอย่างเป็นทางการขึ้นมาโดยดำเนินกิจการด้วยตนเอง และ การไม่ได้ก่อตั้งธุรกิจที่ดำเนินการด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ (Harrigan, 1988)

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการทำพันธมิตรสามารถแบ่งได้เป็นหลายรูปแบบ แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการ การแบ่งตามลักษณะความแน่นอนในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจจะมีความเหมาะสมมากกว่า เพราะการแบ่งรูปแบบการทำพันธมิตรตามลักษณะนี้ สามารถแบ่งรูปแบบได้ชัดเจนกว่าในลักษณะอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงและความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจด้วย

2.3 แรงจูงใจในการนำพันธมิตรทางกลยุทธ์มาประยุกต์

ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้การดำเนินธุรกิจเพียงลำพังย่อมเสี่ยงต่อการเกิดความล้มเหลว จึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น ซึ่งสาเหตุที่แต่ละองค์กรต้องนำพันธมิตรทางกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์กับองค์กรมีอยู่หลายปัจจัย ซึ่งแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถสรุปสาเหตุในการร่วมเป็นพันธมิตร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ความชำนาญหลักของธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าในท่ามกลางสถานการณ์ที่เน้นการแข่งขันอย่างรุนแรง การที่องค์กรธุรกิจเพียงแต่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ถูกกว่าและเร็วกว่าคู่แข่งนั้นไม่เป็นกลยุทธ์ที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในการเอาชนะคู่แข่งได้อีก แต่แท้ที่จริงแล้วได้เปรียบทางด้านการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในระยะยาวจะต้องมีรากฐานมาจาก ความชำนาญหลัก ของธุรกิจนั้น ๆ เป็นสำคัญ โดยการเรียนรู้โดยรวมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่องค์กรธุรกิจเรียนรู้วิธีการที่จะสามารถประสานทักษะความชำนาญในการผลิตหรือให้บริการที่มีอยู่อย่างหลากหลายในองค์กรธุรกิจนั้น ตลอดจนจนถึงการผนึกรวบรวมความชำนาญในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีอยู่ในขณะนั้นให้รวมกันเข้าเป็นหนึ่งเดียว (Prahalad และ Hamel, 1991) ย่อมสร้างประโยชน์และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ยังสามารถที่เกิดขึ้นได้จากความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีและทักษะใหม่ ๆ (Lei และ Slocum, 1992) ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรธุรกิจใด ๆ ก็ตาม จะเพิ่มความสามารถทางด้านนี้หรือการที่จะเพิ่มความชำนาญหลักด้วยตัวเองเพียงลำพังนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง ดังนั้นการมีพันธมิตรทางธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยเป็นตัวเร่งให้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นกว่ากระบวนการปกติของตนที่ทำโดยลำพัง

2.3.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ความต้องการของลูกค้าในตลาดผู้บริโภค และลูกค้าในตลาดอุตสาหกรรม ในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเข้ามาคล้ายคลึงกันมากยิ่งขึ้นทุกที กล่าวโดยสรุปก็คือ ไม่ว่าสินค้านั้น ๆ จะถูกผลิตขึ้นที่ไหนหรือใครเป็นผู้ผลิตก็ตาม ลูกค้ามักจะต้องการ การผลิตที่มีอรรถประโยชน์สูงสุดที่มีขายอยู่ในตลาดขณะนั้นและที่สำคัญผลิตภัณฑ์นั้นนั้นมักจะต้องมีราคาที่ไม่แพงเกินไปด้วย ด้วยเหตุนี้การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรธุรกิจอื่นจึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ เพื่อที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

2.3.3 ปัจจัยด้านการแข่งขัน

1) การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

เป็นการใช้พันธมิตรทางกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายและสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน ยิ่งไปกว่านั้นเกิดจากปัจจัยที่จะสร้างพันธมิตรทางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยจัดตั้งโรงงานให้เป็นมาตรฐานและสร้างตัวเป็นตลาดผู้ขายรายเดียวและเพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือการขยายขนาดตลาดและเพิ่มความเร็วในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ และนำออกสู่ตลาด (Barney, 1986,1997; Grant, 1991; Hamel และ Prahad, 1993; Omae, 1989)

2) การลดความรุนแรงในการแข่งขันและลดความชำนาญหรือทักษะของคู่แข่ง

การร่วมทุนสามารถที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์เชิงตั้งรับ ได้โดยมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของการร่วมทุนกับคู่แข่งในตลาดขององค์กรธุรกิจนั้น ซึ่งกลยุทธ์ ดังกล่าวจะมีผลทำให้การแข่งขันลดความรุนแรงลง ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบและโครงสร้างของตลาดเปลี่ยนแปลงไป

ในทางตรงกันข้ามการมีพันธมิตรทางธุรกิจดังกล่าวอาจจะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อ ลดความชำนาญหรือทักษะ ของคู่แข่งได้อีกด้วย กล่าวคือเปลี่ยนเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้คู่แข่งขององค์กรธุรกิจลดความกระตือรือร้น ในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในองค์กรด้วย

ตนเอง ซึ่งต่อมาคู่แข่งอาจสูญเสียความสามารถหรือความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองไปในที่สุด

3) การเพิ่มอำนาจในการต่อรอง

ทั้งนี้การเมื่อนำพันธมิตรทางกลยุทธ์เข้ามาใช้แล้วทำให้องค์กรมีอำนาจในองค์กรคู่ค้ามากขึ้นทั้งนี้ทำให้สามารถเรียกร้องส่วนได้เสียในลงทุนได้มากขึ้น ไม่เพียงแต่ใช้กับองค์กรคู่ค้าเท่านั้น เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองกับทั้งฝ่ายรัฐ คู่แข่งขัน หรือสถาบันการเงินทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการลงทุน อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงจากการที่จะต้องลงทุนด้วยตัวเองเพียงลำพัง (Beamish, 1985; Janger, 1980; Tomlinson, 1970)

2.3.4 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน

1) ลดต้นทุน และการประหยัดต่อขนาด

ในช่วงไม่นานมานี้ พันธมิตรทางกลยุทธ์ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในทุกธุรกิจ โดยแต่ละองค์กรพยายามบริหารองค์กรให้สามารถเผชิญกับปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะทางด้านต้นทุน ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด การนำพันธมิตรทางกลยุทธ์มาใช้เกิดขึ้นระหว่างสององค์กรขึ้นไปดำเนินงานร่วมกัน ไม่ว่าจะการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจจะคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและข้อตกลงซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกัน ทั้งทางด้านการแข่งขันและการประสานงาน ทั้งนี้การที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นด้านการแข่งขัน ซึ่งมุ่งเน้นในการลดต้นทุนเป็นสำคัญ (Prahalad และ Doz, 1987)

การใช้เพียงทรัพยากรในองค์กรธุรกิจเองเท่านั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย เนื่องจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจะสูงมากจนองค์กรธุรกิจนั้นไม่สามารถที่จะแบกรับภาระได้ ด้วยเหตุนี้เองการมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของการร่วมทุนกันระหว่างองค์กรธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยกระจายภาระต้นทุนคงที่กันระหว่างหุ้นส่วนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจแต่ละรายไม่ต้องแบกรับภาระทางด้านต้นทุนที่สูงเกินไป (Ohmae, 1993) รวมไปถึงต้นทุนที่เกิดจากการค้าการผลิตและการจัดการด้วย (Contractor, 1990)

ธุรกิจที่มีเครือข่ายไปทั่วโลก โอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการนำพันธมิตรทางกลยุทธ์เข้าไปยับยั้งผลประโยชน์จากการร่วมทุนกัน อาจจะต้องสร้างบริษัทของตัวเองขึ้นมาในลักษณะบริษัทย่อย เพื่อคอยรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ส่วนเหตุผลอื่นในการร่วมทุนกับธุรกิจและบริการอื่น คือ การลดภาระต้นทุนที่เกิดจากค่าแรงงาน

นอกจากการลดต้นทุนสินค้าและบริการ จะสามารถทำได้โดยการย้ายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศแล้ว การมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของการร่วมมือกันในกระบวนการผลิต ยังจะช่วยเพิ่มระดับของการผลิตให้ถึงระดับที่สามารถได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด เนื่องจากปริมาณการผลิตที่มีจำนวนมากขึ้นด้วย (Contractor และ Lorange, 1988)

2) การเพิ่มทุน

เนื่องจากการตกลงร่วมเป็นพันธมิตร มักจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้จ่ายเงินลงทุนในการหล่อเลี้ยงสภาพคล่องให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น ดังนั้นปัญหาทางด้านเงินทุนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรก่อตัวขึ้น จากการสำรวจข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำพันธมิตรทางธุรกิจมาประยุกต์ บ่งชี้ว่า มีความเป็นไปได้อย่างมากในการทำสัญญากับธุรกิจอื่น ถ้าองค์กรมีความเกี่ยวข้องกัน ก็จะมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกัน ซึ่งจะทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่งในการสร้างพันธมิตร คือขนาดของเงินทุน ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เน้นการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบริการขนส่ง ที่จะต้องลงทุนกับอุปกรณ์ เป็นจำนวนมาก (Ugboro, Oben และ Tally, 2001) หรือธุรกิจการให้บริการทางด้านโทรคมนาคม จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่สำคัญในการนำเอาพันธมิตรทางกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ คือ การเพิ่มทุน เพื่อความคล่องตัวขององค์กร (อุทัย, 2542) ทั้งนี้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานมีต้นทุนค่อนข้างสูง อีกทั้งความต้องการที่จะให้บริการได้อย่างครอบคลุม เป็นผลให้ใช้ทุนในการดำเนินงานในส่วนนี้อย่างมาก

3) ผลการดำเนินงานที่ดี

ผลการดำเนินงานทางการเงินไม่ว่าจะเป็นทางด้านรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นขององค์กรธุรกิจเป็นผลมาจากการทำพันธมิตรที่อาจจะอยู่ในลักษณะการทำพันธมิตรกับตัวแทนจำหน่ายเป็นผลให้สามารถกระจายสินค้าและบริการที่มีอยู่ขององค์กรธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ของเครือข่ายให้ยาวนานเพิ่มขึ้นด้วย (Jarillo, 1988; Johanson และ Mattsson, 1987; Hakannson, 1987) ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ยอดขายเท่านั้นที่เพิ่มขึ้นแต่ยังรวมถึง การมีกระแสเงินสดออกและเข้าอย่างต่อเนื่อง ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีขึ้น นอกจากนี้ต้นทุนที่เกิดจากการเหลื่อมล้ำกันระหว่างส่วนงานก็จะลดลงและสามารถลดต้นทุนจากการซื้ออันเนื่องมาจากการมีอำนาจในการต่อรองจากการซื้อมากขึ้น เป็นผลให้กำไรสุทธิหรือผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้นตามมาด้วย (Bamford และ J Et Al, 2002)

ไม่เพียงแต่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่เป็นตัวเงินเท่านั้น ทางด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด ความจงรักภักดีในตราสินค้าของลูกค้า รวม

ไปถึงการยอมรับจากลูกค้าเมื่อออกสินค้าหรือการบริการตัวใหม่ เหล่านี้เป็นผลให้ฐานะทางด้านการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอยู่ในสถานะที่ดีด้วยเช่นกัน

2.3.5 ปัจจัยด้านการตลาด

1) เจาะตลาดที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด โดยปกตินั้นเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการที่องค์กรธุรกิจแห่งใดแห่งหนึ่งจะเจาะตลาดใหม่ด้วยตนเองนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก หรือไม่ก็ต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงมาก เราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางการเข้าสู่ตลาดในประเทศรวมไปถึงตลาดต่างประเทศของธุรกิจรายใหม่ด้วย แต่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคนี้ได้โดยการมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของการร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจท้องถิ่นที่มีศักยภาพในตลาดนั้น ๆ หรือร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ การร่วมทุนในกรณีนี้เป็นการอาศัยความรู้ความชำนาญในตลาดและความสามารถอื่น ๆ ขององค์กรธุรกิจท้องถิ่นหรือบริษัทข้ามชาติ ในการช่วยลดหรือขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการเข้าสู่ตลาดใหม่ได้

2) เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตให้กับองค์กร

การดำเนินธุรกิจเพียงลำพังอาจเป็นการยากที่ผู้ประกอบการจะสามารถจดจำองค์กรที่มีขนาดเล็ก การร่วมทุนกับองค์กรขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงจึงเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้องค์กรเพิ่มโอกาสการเข้าสู่ตลาดได้โดยง่ายขึ้น การร่วมทุนในกรณีนี้ต้องอาศัยการพัฒนาความร่วมมือระหว่างธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้าและพยายามนำลักษณะเฉพาะของพันธมิตร เทคโนโลยีและประสบการณ์ทั่ว ๆ ไปที่สั่งสมมา ในการสร้างโอกาสในตลาดเพื่อให้องค์กรธุรกิจเติบโตขึ้น (Zollo, Reuer และ Singh, 2002)

3) การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร

หลาย ๆ องค์กรธุรกิจต้องประสบกับปัญหา ในการแสวงหาแหล่งทรัพยากรที่ทั้งราคาถูกและคุณภาพดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดเล็ก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองน้อย การมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบของการร่วมทุนกับองค์กรที่เป็นผู้ผลิตหรือมีแหล่งทรัพยากรเป็นของตนเองหรือการมีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่ต้องการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ที่จะทำให้องค์กรธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Quinn และ Hilmer, 1994; David, 2004)

นอกจากนี้รูปแบบหนึ่งของการมีพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ้างผู้ผลิตรายอื่นจัดหาทรัพยากรที่กำหนดให้ จะช่วยทำให้องค์กรที่เป็นผู้ซื้อมีความยืดหยุ่นในด้านการจัดหาทรัพยากร มากยิ่งขึ้น การมีพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้จะมีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้ซื้อในอุตสาหกรรมหรือสินค้าบางประเภท ได้แก่ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและสินค้าและบริการที่ขึ้นอยู่กับความนิยมในระยะสั้นของลูกค้า รวมทั้งชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนมาก (Quinn และ Hilmer, 1994)

4) การเข้าถึงช่องทางการจำหน่ายสินค้า

ในบางครั้งองค์กรอาจจะประสบกับปัญหาในการหาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพและใช้ต้นทุนไม่สูงนัก สืบเนื่องมาจากความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าอาจมีความไม่แน่นอน เป็นเหตุผลให้ การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าขององค์กรธุรกิจจึงมีประโยชน์อย่างยิ่ง เมื่อเป็นพันธมิตรกับองค์กรธุรกิจเหล่านี้แล้ว ความเสี่ยงในเรื่องของการขาดตลาดและการหาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เหมาะสมจึงลดลงไปได้อย่างมาก (Barry, 2003)

2.3.6 ปัจจัยในด้านสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

1) พลังผลักดันด้านเทคโนโลยี และการแลกเปลี่ยนสิทธิบัตรและขอบเขตการดำเนินธุรกิจ

การแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั่วโลกมีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กรธุรกิจ ทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์หลายชนิดในตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้นและเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่สำคัญหลายชนิด ปรากฏการณ์นี้ทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในองค์กรธุรกิจด้วยตนเองทั้งหมด นอกจากนี้ปรากฏการณ์ดังกล่าวยังก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือการที่องค์กรธุรกิจไม่สามารถที่จะรักษาสิทธิบัตรไว้ได้เป็นเวลานานอีกต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดังกล่าวนั่นเอง ด้วยเหตุนี้การที่องค์กรธุรกิจมีหุ้นส่วนทางด้านการผลิต และการมีข้อตกลงในรูปแบบของการอนุญาตให้ใช้ชื่อตราสินค้าหรือบริการ จึงช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถรวบรวมเทคโนโลยีที่สำคัญ ๆ ในหลายแหล่ง จากหุ้นส่วนแต่ละรายเข้ามาไว้ด้วยกัน วิธีการนี้จะช่วยลดระยะเวลาและทรัพยากรที่สูญเปล่าในกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีภายในขององค์กรธุรกิจลงได้อย่างมาก นอกจากนี้ยังถือเป็นการโอนถ่ายความรู้และการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งนำมาสู่กุญแจสำคัญในด้านเทคโนโลยีของทั้ง 2 ฝ่ายที่จะทำให้มีความชำนาญและเกิดความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีด้านนั้น ๆ เพิ่มขึ้นด้วย (Badaracco, 1991; Hamel, Doz และ Prahalad, 1989; Kogut, 1988)

2) การเอาชนะอุปสรรคทางการค้า กฎหมาย/ข้อบังคับของรัฐบาลท้องถิ่นและการลดความเสี่ยงทางการเมือง

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเป็นที่ทราบกันดีในหมู่นักธุรกิจว่าการที่จะเจาะตลาดใหม่ในต่างประเทศนั้นเป็นเรื่องยาก กล่าวคือผู้ส่งออกจะต้องพบกับอุปสรรคทางการค้าต่าง ๆ มากมาย เช่น การที่ประเทศผู้นำเข้าจะมีการจำกัดปริมาณการนำเข้าของสินค้าบางประเภท การตั้งกำแพงภาษีศุลกากรสำหรับสินค้านำเข้า และมาตรการอื่น ๆ เพื่อต้องการปกป้องผู้ผลิตภายในประเทศของตนไม่ให้ต้องเสียเปรียบ ในการแข่งขันกับสินค้าและบริการที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ

นอกจากนี้รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศยังมีการออกกฎหมายและข้อบังคับเพื่อจำกัดสิทธิและสัดส่วนของบริษัทต่างชาติในการเป็นเจ้าของกิจการหรือการถือหุ้นในบริษัทท้องถิ่นอีกด้วย

ในปัจจุบันถึงแม้จะมีการเข้ามาแทรกแซงการค้าโลก โดยมีการทำข้อตกลงทางการค้าร่วมกันและการตั้งองค์การระหว่างประเทศที่สำคัญบางแห่ง เช่น ข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า หรือ แกตต์ (GATT) และองค์การการค้าโลก (WTO) ที่พยายามหาทางลดการปกป้องตลาดและอุปสรรคทางการค้าต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั่วโลกเพื่อส่งเสริมการค้าเสรีแล้วก็ตาม แต่ในความเป็นจริงมาตรการและข้อตกลงทางการค้าเสรีดังกล่าวยังต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการอีกมากพอสมควร ดังนั้นจึงยังไม่สัมฤทธิ์ผลสมบูรณ์ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีหลายประเทศมีการรวมตัวกันขึ้นเป็นกลุ่มที่มีพลังอำนาจการต่อรองสูง เช่น กลุ่มสหภาพยุโรป (EU) ข้อตกลงการค้าเสรีในทวีปอเมริกาเหนือ หรือ นาฟต้า (NAFTA) กลุ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรือ เอเปค (APEC) เป็นต้น ยังคงมีการบังคับใช้มาตรการหรือข้อกำหนดใหม่ ๆ เช่น ข้อกำหนดทางด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและข้อกำหนดทางด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ซึ่งในความเห็นของประเทศกำลังพัฒนาโดยทั่วไปแล้ว มาตรการเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนการกีดกันทางการค้าในรูปแบบใหม่นั้นเอง กล่าวคือสำหรับนักธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาแล้ว การเข้าสู่ตลาดในหลาย ๆ ประเทศก็ยังคงยากอยู่เช่นเดิม

นอกเหนือจากอุปสรรคในเรื่องการกีดกันทางการค้าแล้ว การเข้าสู่ตลาดใหม่ในบางประเทศ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน เขมร เมียนมาร์ ฯลฯ ก็ยังคงต้องพบกับอุปสรรคในเรื่องความเสี่ยงทางด้านการเมืองอีกด้วย ด้วยเหตุนี้การมีพันธมิตรทางธุรกิจด้วยการร่วมทุนกับนักธุรกิจท้องถิ่นที่เหมาะสมจึงช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ลงได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยทำให้การเข้าสู่ตลาดใหม่และการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศประสบความสำเร็จ

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเพียงลำพังอาจจะไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดีนักสำหรับองค์กรธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้นถ้าองค์กรธุรกิจมีขนาดเล็กย่อมทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบรรดาเหล่าองค์กรใหญ่ ๆ ได้อีกต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การก่อตัวของพันธมิตรทางธุรกิจนั้นอาจเกิดได้จากหลายรูปแบบดังที่กล่าวมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการต้องการความชำนาญหลัก มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจัยทางการแข่งขัน ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน ปัจจัยด้านการตลาดและปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเหตุผลในการร่วมเป็นพันธมิตรทั้งสิ้น แต่ปัจจัยในการสร้างพันธมิตรเหล่านี้ต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปด้วย ซึ่งแต่ละองค์กรจะเน้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต่างกัน แต่ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามในการร่วมเป็นพันธมิตร สาเหตุหลักก็เนื่องมาจากต้องการผลประโยชน์ที่ดีและสิ่งต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กร

2.4 ลักษณะของการทำพันธมิตรทางกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมลักษณะในการทำพันธมิตรทางกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกลักษณะของการทำพันธมิตรทางกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้ลักษณะที่แต่ละองค์กรเลือกนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับอีกหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นประเภทของธุรกิจ หรือขนาดขององค์กร ซึ่งก็มีผลต่อการเลือกลักษณะในการทำพันธมิตร โดยลักษณะในการทำพันธมิตรทางกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมขององค์กรมีหลายลักษณะ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

2.4.1 จำนวนพันธมิตร

จำนวนพันธมิตรที่องค์กรเป็นพันธมิตรจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งนี้การที่มีพันธมิตรจำนวนมากจะช่วยให้การขยายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเพิ่มยอดขาย การเป็นพันธมิตรมักจะอยู่ในรูปแบบของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งจะมีส่วนสัมพันธ์กับยอดขายโดยตรง (Zlotnikoff, 2003)

2.4.2 ระยะเวลาที่เป็นพันธมิตร

ความยาวนานที่องค์กรเป็นพันธมิตรกับธุรกิจคู่ค้าจะสร้างความไว้วางใจให้แก่กันและกันในการดำเนินธุรกิจ เป็นผลให้การต่อรองเป็นไปอย่างง่ายขึ้น โดยเฉพาะการตกลงซื้อ-ขายระหว่างกันจะสามารถลดต้นทุน/ราคาจากการซื้อ-ขายได้ (Arino, 2003)

2.4.3 ความมีชื่อเสียงของพันธมิตร

ความมีชื่อเสียงของพันธมิตรเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมในการซื้อของผู้บริโภค การมีชื่อเสียงของธุรกิจคู่ค้าย่อมเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรด้วยเช่นกัน การจัดการสรรหาทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ย่อมช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนอย่างเช่น ความมีชื่อเสียงก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Dollinger Et Al, Fombrun, 1997; Goldberg, 2003)

2.4.4 ความแตกต่างของธุรกิจ

การที่องค์กรเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน เป็นผลให้องค์กรสามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายได้อย่างเต็มที่ เป็นผลให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจ ยินดีที่จะกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป (Olson Et Al, 2004)

2.5.5 ลักษณะการจ้างงาน

แรงงานถือเป็นส่วนสำคัญต่ออุตสาหกรรมการให้บริการ การที่องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทางด้านแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลดีต่อองค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการจัดการด้านทรัพยากรทางด้านแรงงานนั้นจะต้องมีการมองหา และจัดการทรัพยากรแรงงานจากแหล่งอื่น เช่น บริษัทจัดหางาน ซึ่งจะทำให้ได้แรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กร อีกทั้งยังมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความเชี่ยวชาญในสาขางานเป็นพิเศษอีกด้วย (Cooke, 1990; Gilmour, 1992; Levin, 1999)

จะเห็นว่าลักษณะของการทำพันธมิตรมีหลาย ๆ ลักษณะขึ้นอยู่กับองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไรและมีวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร การเลือกทำพันธมิตรในลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวไปแล้วนั้น อาจจะทำให้สร้างผลที่ดีให้กับองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เอื้อประโยชน์ให้กับอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นการที่จะเลือกลักษณะในการทำพันธมิตรแบบใด ต้องพิจารณาจากลักษณะของตัวองค์กรเอง ว่าดำเนินธุรกิจประเภทไหนและวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางใดเป็นสิ่งสำคัญ

2.5 ปัญหาและอุปสรรคของการมีพันธมิตรทางกลยุทธ์

การมีพันธมิตรทางธุรกิจมิใช่จะประสบผลสำเร็จอย่างงดงามอย่างที่ตั้งใจเสมอไป การตัดสินใจเลือกพันธมิตรทางธุรกิจที่กระทำอย่างไม่รอบคอบ จะสร้างปัญหาให้องค์กรธุรกิจทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาและอุปสรรคที่มีโอกาสเกิดขึ้นในการตัดสินใจแสวงหาพันธมิตรขององค์กรธุรกิจมีดังต่อไปนี้

2.5.1 ความคาดหวังที่สูงเกินไป

โอกาสที่การมีพันธมิตรทางธุรกิจจะประสบความสำเร็จอาจจะมีน้อยลง เนื่องจากองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องมักจะมี ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง กล่าวคือบริษัทเหล่านั้นมักจะคาดหวังผลประโยชน์มากเกินไปหรือไม่ก็เร็วเกินไป การคาดหวังที่สูงเกินไปนี้อาจจะนำมาซึ่งความล้มเหลวของการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้ ทั้งนี้เนื่องจากการคาดหวังดังกล่าวมักจะมุ่งเน้นที่จะได้ผลประโยชน์ในระยะเวลานานเกินไป ดังนั้นเมื่อไม่เห็นผลประโยชน์ที่คาดหวังนั้นส่วนทางธุรกิจฝ่ายต่าง ๆ จึงมักจะสรุปเอาเองว่าการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันในครั้งนั้นล้มเหลวและตัดสินใจแยกทางกันก่อนเวลาอันสมควร แต่ในความเป็นจริงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรกันทางธุรกิจมักจะไม่ได้เกิดขึ้นเร็วนัก (Kotable และ Kisiel, 2000)

2.5.2 วิธีการในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลผลิต

เนื่องจากโดยธรรมชาติของการเกิดพันธมิตรทางธุรกิจนั้น มักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการที่ต้องใช้เงินทุนในการเริ่มดำเนินธุรกิจครั้งแรกที่ค่อนข้างสูงและผลตอบแทนในอนาคตที่มีอาจคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแน่นอน ดังนั้นการวิเคราะห์ต้นทุนและผลผลิตของการเป็นพันธมิตรกันทางธุรกิจจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นการร่วมเป็นพันธมิตรกันทางธุรกิจอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของหุ้นส่วนทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ (Schwabish, 2004)

2.5.3 ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร

เป็นที่น่าเสียดายว่าการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเป็นจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องมาจากหุ้นส่วนทางธุรกิจส่วนใหญ่มักจะมุ่งความสนใจไปที่ผลตอบแทนทางธุรกิจที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้เท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความแตกต่างในด้าน วัฒนธรรมองค์กรระหว่างกันเท่าที่ควร การละเลยปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรนี้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงระหว่างพนักงานในองค์กร ธุรกิจที่มาร่วมเป็นพันธมิตรกัน เนื่องจากเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานในบริษัทที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ความขัดแย้งในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรยังอาจทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ตลอดจนความจงรักภักดีในองค์กรลดน้อยลงด้วย (Mckee, 2004)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นอาจจะเป็นไม่ได้เป็นปัญหาทั้งหมดที่เกิดจากการร่วมเป็นพันธมิตร แต่อาจเป็นปัญหาที่พบบ่อยในองค์กร การร่วมเป็นพันธมิตรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่สามารถใช้เวลาเพียงสั้น ๆ ในการดำเนินการได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาโดยถี่ถ้วนเพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวข้างต้น หรือปัญหาอื่น ๆ ตามมาในภายหลัง ซึ่งแทนที่การนำพันธมิตรทางกลยุทธ์จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรธุรกิจกลับกลายเป็นสร้างปัญหาให้กับองค์กรอย่างยิ่งในภายหลัง

2.6 หลักการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

การมีพันธมิตรทางธุรกิจมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง (Aaker, 1992) ถ้า หุ้นส่วนทุก ๆ ฝ่ายที่จะมาเป็นพันธมิตรปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี้

- 1) หุ้นส่วนทุก ๆ ฝ่ายต้องได้รับผลประโยชน์ หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายควรระลึกไว้เสมอว่า จะต้องให้หุ้นส่วนอื่น ๆ ได้รับผลประโยชน์เสมอทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพราะนี่คือเหตุจูงใจพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกัน ซึ่งถึงแม้ว่าบางครั้งจะต้องมีการเสียสละบางสิ่งบางอย่างไปก็ตาม แต่ในท้ายที่สุดแล้วหุ้นส่วนทุก ๆ ฝ่ายก็จะได้รับผลประโยชน์ที่ตนต้องการ

2) หุ่นส่วนทุก ๆ ฝ่ายต้องคอยบำรุงรักษาสิทธิ์และความชำนาญของตนเองไว้เป็นอย่างดีที่สุดเสมอ อย่าปล่อยให้ปละละเลยจนกระทั่งสิทธิ์และทักษะความชำนาญของเราถูกหุ่นส่วนอื่น ๆ แย่งชิงไปหรือถูกเข้าครอบงำจนหมด

3) หุ่นส่วนทุก ๆ ฝ่ายควรพยายามที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ จากหุ่นส่วนฝ่ายอื่น ๆ ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อหุ่นส่วนนั้น ๆ เคยเป็นคู่แข่งมาก่อนหรือคาดว่าจะเป็นผู้แข่งในอนาคต

4) ต้องจัดการเรื่องความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรในที่นี้มีความหมายครอบคลุมตั้งแต่บุคลากรในองค์กรธุรกิจ โครงสร้าง ระบบ ระเบียบแบบแผนในการทำงาน แนวความคิด ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการประกอบการและปรัชญาในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจนั้น

5) ต้องมีความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังถึงผลตอบแทนที่จะได้รับและสิ่งที่จะต้องช่วยเหลือหุ่นส่วนอื่น ๆ หุ่นส่วนทุก ๆ ฝ่ายควรจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับและสิ่งที่ตนต้องเป็นฝ่ายช่วยเหลือหุ่นส่วนอื่น ๆ ถ้าเป็นไปได้ควรมีข้อตกลงร่วมกันที่ระบุถึงการจัดการในเรื่องความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ความขัดแย้งดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หรือเมื่อหุ่นส่วนบางฝ่ายต้องสูญเสียอะไรบางอย่างมากกว่าที่ตนได้คาดไว้

หลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการร่วมพันธมิตร แต่การทำพันธมิตรนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ทั้งนี้การที่จะหวังผลประโยชน์จากการร่วมเป็นพันธมิตรจำเป็นที่จะต้องอาศัยเวลาและรายละเอียดต่าง ๆ อีกมาก เพื่อที่จะได้ใช้พันธมิตรทางกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้

2.7 การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ เจ้าหนี้ นักลงทุนหรือกลุ่มผลประโยชน์อื่นมักจะให้ความสนใจกับตัววัดผลประสิทธิภาพการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของตัวเงินเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นตัววัดผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นฐานะทางการเงินและประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ชัดเจนที่สุดตัวหนึ่ง บางองค์กรให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นทางด้านยอดขายเป็นหลัก (Golden และ Dollinger, 1993) เพราะเป็นตัวชี้ได้ถึงความเติบโตขององค์กรทางหนึ่ง ทั้งนี้ยอดขายยังชี้ให้เห็นส่วนแบ่งทางการตลาด นั้นแสดงถึงความเติบโตขององค์กร (Joseph, 2004) ไม่เพียงแต่ยอดขายเท่านั้น ตัวเลขทางด้านต้นทุนด้วย การที่องค์กรธุรกิจสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลไปถึงผลกำไรประจำงวดขององค์กรเองด้วย (Steven, 2002; Arino, 2003)

จะเห็นได้ว่าโดยทั่วไปแล้วส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานทางการเงินที่อยู่ในรูปตัวเลขเป็นส่วนใหญ่ โดยตัววัดผลที่องค์กรและบุคคลภายนอกให้ความสนใจสามารถสรุปได้ดังนี้

2.7.1 ยอดขาย

รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการนั้นคือ ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์สุทธิของกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีในรูปกระแสเข้าหรือการลดลงของหนี้สินจากการดำเนินธุรกิจจากการขายสินค้าและบริการซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักขององค์กรธุรกิจ รายได้จากการขายสินค้าและบริการถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของงบการเงินที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงาน (Sprouse และ Moonitz)

รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการถือเป็นกิจกรรมหลักและถือเป็นรายได้หลักจากการดำเนินงานขององค์กร รายได้จากการขายสินค้าและบริการจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเติบโตและศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันหรือเปรียบเทียบจากค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมว่าอยู่ในเกณฑ์ใด ถ้าเป็นไปในทิศทางที่ดีย่อมจะส่งผลดีทั้งในแง่การดำเนินงาน ด้านการกู้ยืมรวมไปถึงการดึงดูดนักลงทุน ทั้งนี้การเพิ่มยอดขายสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งการพยายามสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่อยู่ในรูปตัวแทนขาย (Joseph, 2004) หรือการออกสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เป็นต้น

2.7.2 ต้นทุน

1) วัตถุประสงค์ของการบัญชีต้นทุน

ในการตัดสินใจและประเมินผลงานของบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับกิจการไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะเป็นบุคคลภายนอก เช่น เจ้าของ เจ้าหนี้ ผู้ลงทุน หรือเป็นบุคคลภายใน เช่น ฝ่ายบริหารของกิจการ เป็นต้น ย่อมจะใช้ข้อมูลต้นทุนของกิจการเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ และประเมินผลงานเสมอซึ่งระบบบัญชีต้นทุนจะให้ข้อมูลดังกล่าว บุคคลภายนอกจะใช้งบการเงินของกิจการเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจลงทุนหรือให้กู้ยืม หรือใช้งบการเงินในการประเมินผลงานของผู้บริหารกิจการ (กึ่งกนก, 1992) ดังนั้นการใช้ข้อมูลต้นทุนมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. สะสมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อทำงบการเงิน วัตถุประสงค์นี้เกี่ยวกับการรวบรวมต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการสำหรับงวดหนึ่ง ๆ มีข้อสังเกตว่า ไม่ว่ากิจการจะมีระบบบัญชีที่ดีเพียงใดก็ตามก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องการคำนวณกำไรและการแสดงฐานะการเงินอยู่

2. การควบคุมและลดต้นทุน ฝ่ายบริหารต้องการควบคุมต้นทุน กล่าวคือต้องการพิจารณาให้แน่ชัดต้นทุนที่เกิดขึ้นมีไม่มากเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และแผนงาน ในบางครั้งการควบคุมต้นทุนอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการคำนวณกำไรและแสดงฐานะการเงิน การควบคุมต้นทุนนอกจากจะอาศัยระบบบัญชีแล้ว ยังต้องอาศัยดุลยพินิจทางการบริหารด้วย

3. การตัดสินใจและวางแผน การใช้ข้อมูลต้นทุนเป็นตัวตัดสินใจและวางแผนในการกำหนดราคาขาย โดยจะนำเอาต้นทุนและรายได้ส่วนเพิ่มมาประกอบการตัดสินใจ ซึ่งไม่เพียงแต่จะใช้ข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้นแต่ยังต้องอาศัยข้อมูลอื่นซึ่งไม่ได้มีการบันทึกไว้ด้วย ระบบต้นทุนที่ดีไม่จำเป็นต้องรายงานต้นทุนในแบบซึ่งจะใช้ได้สำหรับการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ดีระบบที่ดีจะเก็บสะสมข้อมูลที่ต้องการสำหรับการตัดสินใจเหล่านี้ไว้ และสามารถนำมาใช้ได้เมื่อต้องการ มีข้อสังเกต คือ การตัดสินใจทั้งหลายต้องถือหลักต้นทุนและรายได้ในอนาคต อดีตเป็นแต่เพียงสิ่งช่วยอย่างหนึ่งในการใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับอนาคต ถ้าจะให้ต้นทุนที่ได้บันทึกไว้มีประโยชน์ต้นทุนนั้นต้องเป็นต้นทุนที่พยากรณ์ไว้เกี่ยวกับอนาคต

ต้นทุนเป็นคำที่นิยมกันใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งคำว่าต้นทุนนี้สามารถใช้ได้หลายทาง และโดยบุคคลต่าง ๆ กัน จนกล่าวได้ว่าไม่มีคำนิยามเฉพาะสำหรับคำว่าต้นทุน ต้นทุนจะมีความหมายก็เฉพาะเมื่อต้นทุนนั้นสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เฉพาะหนึ่ง ๆ ซึ่งต้นทุนได้ถูกเก็บสะสมไว้เพื่อการนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีต้นทุนต่าง ๆ กันสำหรับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน (กึ่งกนก, 1992) ซึ่งสามารถแยกต้นทุนออกได้ดังนี้

1. ตามการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรม (คงที่หรือผันแปร) : ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดในการดำเนินงานนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมที่ดำเนินงานอยู่
2. ตามความรับผิดชอบ เป็นการวิเคราะห์ว่าต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดในการดำเนินงานนั้นเกิดขึ้น ณ จุดใดของการดำเนินงานใครเป็นผู้รับผิดชอบ
3. ตามผลิตภัณฑ์ เป็นการวิเคราะห์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ
4. ตามลักษณะธรรมชาติของต้นทุนเป็นการวิเคราะห์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยแยกว่าเป็น แรงงาน วัสดุ ของใช้สิ้นเปลือง ค่าเช่า ค่านายหน้า เป็นต้น
5. ตามหน้าที่ได้แก่การวิเคราะห์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามหน้าที่งานแต่ละอย่างในการดำเนินงาน เช่น การผลิต การบริหาร การขาย
6. ตามการตัดสินใจเฉพาะเรื่องหนึ่ง ๆ เป็นการวิเคราะห์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานในรูปของต้นทุนร่วม ต้นทุนที่ต้องจ่ายเป็นเงินสด ต้นทุนของโอกาสที่เสียไป ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นต้น

จะเห็นว่าข้อมูลต้นทุนมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปรวมไปถึงการแบ่งประเภทของต้นทุนก็มีความหลากหลายโดยแบ่งตามลักษณะของต้นทุนที่ต่างกันไป ทั้งนี้องค์กรจะต้องแบ่งและแยกประเภทต้นทุนขององค์ให้ได้ว่าอยู่ในลักษณะแบบใด พร้อมทั้งพยายามควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและพยายามบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งนี้ตัวเลขทางด้าน

ต้นทุนเป็นตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินขององค์กรธุรกิจ (Ittner และ Larcker, 1998) ซึ่งตัวเลขเหล่านี้ย่อมมีส่วนในการตัดสินใจและประเมินผลงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจการไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะเป็นบุคคลภายนอก เช่น เจ้าหนี้ ผู้ลงทุน หรือแม้แต่บุคคลภายในองค์กรเองก็ตาม ที่จะต้องนำตัวเลขเหล่านี้มาประเมินผลการดำเนินงานและสถานะขององค์กร

2.7.3 กำไรสุทธิ

1) วัตถุประสงค์ของการวัดผลกำไร

1. ใช้ผลกำไรในการคาดคะเนเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจและผลกำไรในอนาคต
2. ใช้ผลกำไรในการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหาร
3. ใช้ผลกำไรในการตัดสินใจขายหรือถือเงินลงทุนในกิจการต่อไป
4. ใช้ผลกำไรในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ

2) แนวคิดในการวัดผลกำไร

แนวคิดทางการบัญชี แนวคิดในการวัดผลกำไรที่เกิดจากโครงสร้างทฤษฎีบัญชีหรือแนวคิดในการวัดผลกำไรทางการบัญชีได้ให้ความหมายของ กำไรทางบัญชี (Accounting Income) ว่าหมายถึงผลต่างระหว่างรายได้ที่เกิดขึ้นในงวดบัญชีกับต้นทุนเดิมที่เกี่ยวข้อง กำไรทางบัญชีจึงเกิดขึ้นจากเกณฑ์การจับคู่รายได้และรายจ่าย ซึ่งกำหนดให้กิจการรับรู้รายได้พร้อมกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากรายการหรือเหตุการณ์ทางบัญชีเดียวกัน เช่น กิจการจะรับรู้ต้นทุนขายพร้อมกับรายได้ที่เกิดขึ้นจากการขายสินค้าหรือบริการ (Curtis, 1994) วิธีการวัดผลกำไรทางการบัญชีอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ คือ

1. การวัดผลกำไรจากรายการและเหตุการณ์ทางบัญชี (Transaction Approach) ซึ่งอาจเป็นรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีที่เกิดขึ้นกับภายนอกกิจการ เช่น การกู้ยืม การขายสินค้า เป็นต้น หรืออาจเป็นรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีที่เกิดขึ้นภายในกิจการ เช่น การโอนวัตถุดิบทางตรงเพื่อใช้ในการผลิต การใช้แรงงานทางตรง หรือการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต เป็นต้น

2. การวัดผลกำไรจากกิจกรรม (Activity Approach) ตามแนวคิดนี้กิจการจะวัดผลกำไรโดยพิจารณาจากกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ เช่น การผลิต การขาย จนถึงการเก็บเงินค่าขาย ดังนั้น กำไรจึงเกิดขึ้นจากการรายงานผลของความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่การรายงานการคาดคะเนถึงความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้น กิจการจึงให้ความสนใจในกิจกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงในมูลค่า แนวคิดนี้มีข้อดี คือ กิจการสามารถวัดผลกำไรตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและผู้บริหารของกิจการ สามารถวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมได้

3) วิธีการวัดผลกำไร

นักบัญชีแต่ละกลุ่มต่างมีความเห็นและเหตุผลสนับสนุนวิธีการวัดผลกำไรตามความเห็นของตน แต่ถ้าหากได้วิเคราะห์ถึงวิธีการวัดผลกำไรของแต่ละแนวคิดแล้ว (เมธากุล และ ศิลปพร, 2000) จะพบว่าวิธีหลักเพียง 2 วิธีเท่านั้น คือ

1. การเปรียบเทียบมูลค่าของสินทรัพย์ในช่วงเวลาต่างกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1.1 การเปรียบเทียบส่วนทุนหรือสินทรัพย์สุทธิทั้งหมดของกิจการ ซึ่งเกิดจากแนวคิดเกี่ยวกับทุนและการรักษาระดับทุน กิจการจะวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ตามระยะเวลาที่ถือสินทรัพย์นั้นหรือวัดผลกำไรจากการถือสินทรัพย์นั้นเอง กิจการอาจวัดมูลค่าของสินทรัพย์จากมูลค่าในการจัดหา หรือมูลค่าในการจำหน่ายก็ได้

1.2 การวัดมูลค่าเพิ่ม แนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดมูลค่าในราคาที่มีหลักฐานสมบูรณ์ที่สุดหรือวัดมูลค่าตามเงินสดที่ได้รับ การตีราคาเพิ่มขึ้นจากมูลค่าในการจัดหาเป็นมูลค่าในการจำหน่ายทำให้เกิดกำไร

2. การเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย เป็นวิธีการวัดผลกำไรโดยใช้เกณฑ์ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นกับรายได้ที่มาจากรายการเดียวกัน ซึ่งกำหนดให้กิจการรับรู้รายได้พร้อมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากรายการหรือเหตุการณ์ทางบัญชีเดียวกัน อย่างไรก็ตามกิจการอาจเปลี่ยนมูลค่าของรายการจากราคาทุนเดิมเป็นราคาที่เป็นจำนวนเงินตามอำนาจซื้อเพื่อแสดงกำไรจากการดำเนินงาน

จะเห็นว่าแนวความคิดทางการบัญชีมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย การที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถแบ่งแยกกำไรตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้นั้นย่อมทำให้สามารถเข้าใจในรายละเอียดของกำไรนั้น ๆ ได้ดี เป็นผลให้เข้าใจสภาพและสถานะที่แท้จริงขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปแล้วทั้งบุคคลภายนอกและบุคคลภายในองค์กรเองมักจะใช้กำไรเป็นตัววัดผลและสะท้อนภาพผลการดำเนินงานเป็นหลัก (Goulian และ Mersereau, 2000) นอกจากนี้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวกำไรเป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจอีกทั้งยังใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

2.7.4 อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์

อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ คือ อัตราส่วนระหว่างยอดกำไรสุทธิกับสินทรัพย์ที่มีตัวตนทั้งสิ้น อัตราส่วนนี้จะบอกให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ของธุรกิจว่าเป็นอย่างไร มีสินทรัพย์สำหรับใช้ในการดำเนินงานมากเกินไปหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำก็อาจแสดงได้ว่าการใช้สินทรัพย์ไม่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีคุณภาพด้วย ควรต้อง

ตรวจสอบดูประสิทธิภาพของสินทรัพย์แต่ละประเภทจริงอย่างจริงจัง เพื่อให้รู้ปัญหาที่แท้จริงของการบริหารงานว่าเกิดจากสาเหตุใดแน่ (Griffin และ Mahon, 1997) ซึ่งอัตราส่วนการหมุนเวียนจากการใช้สินทรัพย์สามารถคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์ที่มีตัวตน}}$$

ในปัจจุบันนี้ ข้อมูลตัวเลขทางการเงินค่อนข้างสับสนทั้งปริมาณและชนิด การวิเคราะห์ทางการเงินจะช่วยแปลงข้อมูลตัวเลขทางการเงินเหล่านั้นให้เป็นข้อมูลตัวเลขที่มีคุณค่าเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางการเงิน กระบวนการวิเคราะห์ทางการเงินนั้นกระทำได้หลายวิธี แต่กระบวนการของวิธีใดจึงจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่จะได้รับ (Goulian และ Mersereau, 2000)

อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์ทางการเงินจะช่วยลดการตัดสินใจที่ใช้วิธีการเดา แต่ไม่ได้ลดความต้องการสำหรับตัดสินใจให้น้อยลงและยังได้กำหนดวิธีการใช้ข้อมูลตัวเลขทางการเงินที่มีระบบเข้าใจได้ง่ายกว่า

โดยทั่วไปผู้วิเคราะห์ทางการเงินมี 2 จำพวก คือ ผู้วิเคราะห์ภายนอกกับผู้วิเคราะห์ภายใน สำหรับผู้วิเคราะห์ที่เป็นบุคคลภายนอก ได้แก่ ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ รัฐบาล เป็นต้น ส่วนผู้วิเคราะห์ภายในคือฝ่ายบริหารนั่นเอง ในการวิเคราะห์ทางการเงินนั้น ผู้วิเคราะห์ภายในค่อนข้างได้เปรียบกว่า เพราะมีข้อมูลตัวเลขทางการเงินที่ละเอียดและสมบูรณ์กว่า อย่างไรก็ตามผู้วิเคราะห์ทางการเงินมีเป้าหมายในการวิเคราะห์ทางการเงินแตกต่างกัน

ตัววัดผลการดำเนินงานทางการเงินทั้ง 4 ตัวนี้ เป็นตัวที่ทั้งบุคคลภายนอกและภายในให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ แต่นอกจากการใช้การวัดผลการดำเนินงานจากตัวเลขดังกล่าวแล้วยังมีตัววัดผลการดำเนินงานอื่น ๆ ที่สามารถเปรียบเทียบและวัดผลในส่วนของศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ (Reijnders, Will และ Verhallen, 1996) เช่น กำไรต่อพื้นที่ (ฟุต) กำไรต่อชั่วโมงแรงงาน ซึ่งตัววัดผลเหล่านี้จะชี้ให้เห็นภาพผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรจากการร่วมเป็นพันธมิตรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วตัวเลขทางด้านอื่น ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องที่องค์กรธุรกิจสามารถใช้เป็นตัววัดผลประกอบการให้กับองค์กรได้อีก อีกทั้งยังจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนกำไรสุทธิที่หลายองค์กรใช้เป็นตัวผลหลักกว่ามีทิศทางเดียวกันกับผลประกอบการด้านอื่นหรือไม่ ตัววัดผลดังกล่าว เช่น (Jim, 2002) กระแสเงินสด ROI NPV เป็นต้น ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลกระทบที่เกิดจากการร่วมเป็นพันธมิตร อาจจะไม่ได้เกิดในรูปของผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว หากแต่จะเกิดผลเสียเมื่อองค์กรต่าง ๆ ไม่เข้าใจลักษณะของการเป็นพันธมิตร ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจร่วมเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นจะต้องมีการศึกษาและกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร