

บทที่ 4

แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

รายละเอียดในบทนี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่กำลังเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซีเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแบบสอบถาม และวิเคราะห์ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะแผนภาพเพื่อใช้อธิบายประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา

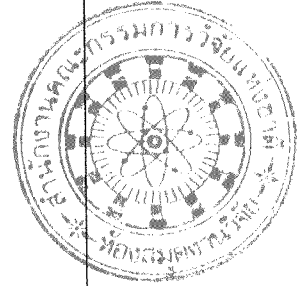
ในช่วงระยะเวลาที่ทำการวิจัย ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งประกอบด้วยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศจำนวน 12 บริษัท และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 2 บริษัท โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 14 คน และส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้างมีทั้งหมด 5 ภูมิภาค ดังนี้ 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และหมู่เกาะโซโลมอน 2) ภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น กาตาร์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 3) ภูมิภาคเอเชียใต้ เช่น อินเดีย ศรีลังกา บังกลาเทศ และเนปาล 4) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง เช่น ไต้หวัน และ 5) ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ เช่น ซูดาน ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C1 (ITD)	รองประธานบริหารอาวุโส (Senior Executive Vice President) และ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)	4,593,678,180 บาท	30 ปี	ผู้รับเหมาก่อสร้างหลัก กิจการร่วมค้า หรือลงทุนธุรกิจสัมปทาน	- อินเดีย เช่น งานเขื่อน งานถนน - ไต้หวัน เช่น งานรถไฟฟ้าใต้ดิน งานรถไฟฟ้าความเร็วสูง - มาเลเซีย เช่น งานถนน - อินโดนีเซีย เช่น งานเหมืองแร่ - พม่า เช่น งานอาคารที่พักผู้โดยสารของสนามบิน - ฟิลิปปินส์ เช่น งานถนน - กัมพูชา เช่น งานท่าเรือน้ำลึก - ลาว เช่น งานเขื่อน งานสนามบิน - สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เช่น งานรีสอร์ท - มัลดีฟส์ เช่น งานถนน - บังกลาเทศ เช่น งานสะพาน งานถนน - เนปาล เช่น งานถนน

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา (ต่อ)

กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของ ผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียน ของบริษัท	ประสบการณ์ใน ต่างประเทศของ บริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศ	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัท เคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C2 (CK)	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	1,450,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาหลัก หรือ ลงทุนธุรกิจสัมปทาน	- กัมพูชา เช่น งานถนน - ลาว เช่น งานเขื่อน
C3 (NWR)	ผู้จัดการทั่วไป แผนกธุรกิจใหม่และ วางแผนกลยุทธ์	3,149,690,000 บาท	10 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- กัมพูชา เช่น งานสะพาน - ลาว เช่น งานถนน - เวียดนาม เช่น งานอุโมงค์
C4 (PLE)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ใหญ่อาวุโส (Senior Vice President)	726,150,000 บาท	3 ปี	กิจการร่วมค้า หรือผู้รับเหมาช่วง	- กาดำ เช่น งานระบบภายในอาคาร และงานอาคารสูง - สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เช่น งานระบบ ภายในอาคาร และงานอาคารสูง
C5 (NPW)	กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)	500,000,000 บาท	10 ปี	ผู้รับเหมาหลัก หรือกิจการร่วมค้า	- ลาว เช่น งานสนามบิน - กัมพูชา เช่น งานถนน - ศรีลังกา เช่น งานถนน



ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา (ต่อ)

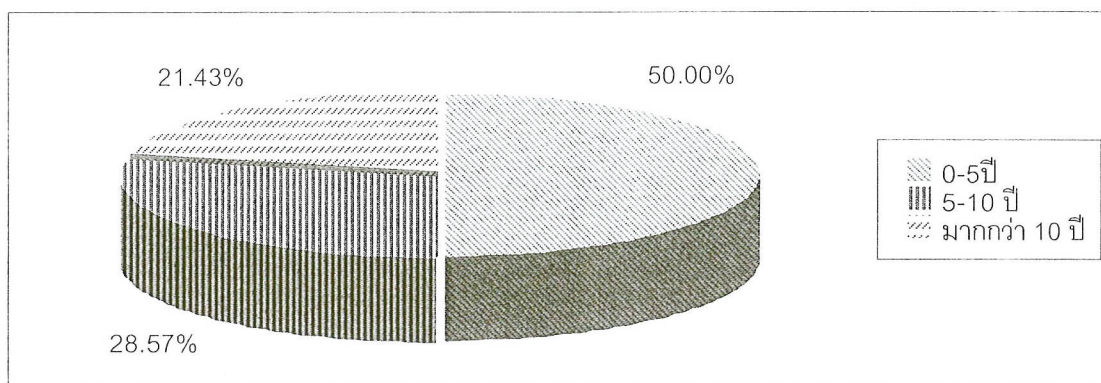
กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของ ผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียน ของบริษัท	ประสบการณ์ใน ต่างประเทศของ บริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้าง ในต่างประเทศ	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัท เคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C6 (SHK)	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร บุคคลและบริหาร	160,000,000 บาท	2 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- กัมพูชา เช่น งานถนน
C7 (PTW)	หุ้นส่วน หจก.	210,000,000 บาท	3 ปี	กิจการร่วมค้า	- ลาว เช่น งานถนน
C8 (ST)	ผู้จัดการส่วนประกัน คุณภาพ	1,600,000,000 บาท	อยู่ระหว่างการ เตรียมความพร้อม	-	- เตรียมตัวเพื่อไปทำงานงานอาคารสูงที่ รัฐดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
C9 (WH)	ผู้บริหารก่อสร้างอาคาร (Resident Manager)	20,000,000 บาท	20 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานอาคารสูง - กาดาวี เช่น งานอาคารสูง
C10 (PBL)	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	45,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานพื้นระบบ Post- tension และงานออกแบบโครงสร้าง อาคารสูง - กาดาวี เช่น งานพื้นระบบ Post- tension

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา (ต่อ)

กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้าง	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C11 (RT)	Executive Director/ Quality Management Representative	550,000,000 บาท	6 เดือน	ผู้รับเหมาช่วง	- ภาครัฐ เช่น งานอาคารสำหรับต่อเครื่องของกษัตริย์
C12 (ASC)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ใหญ่อาวุโส (Senior Vice President)	400,000,000 บาท	อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อม	-	- เตรียมตัวเพื่อไปทำงานอาคารที่กัมพูชา เวียดนาม และรัฐดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
C13 (WSE)	กรรมการผู้จัดการ	200,000,000 บาท	2 ปี	กิจการร่วมค้า	- ชูตัน เช่น งานอาคารที่พักผู้โดยสารรถประจำทาง
C14 (SB)	ผู้อำนวยการโครงการ (Project Director)	60,000,000 บาท	17 ปี	ผู้รับเหมาหลัก กิจการร่วมค้า หรือผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานถนน งานโรงงาน และงานอาคาร (โรงพยาบาล และโรงแรม) - ลาว เช่น งานถนน - พม่า เช่น งานอาคารสถานทูตไทย - หมู่เกาะโซโลมอน เช่น งานถนน และงานสะพาน

ตารางที่ 4.1 สามารถวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในประเด็นต่างๆ ดังนี้

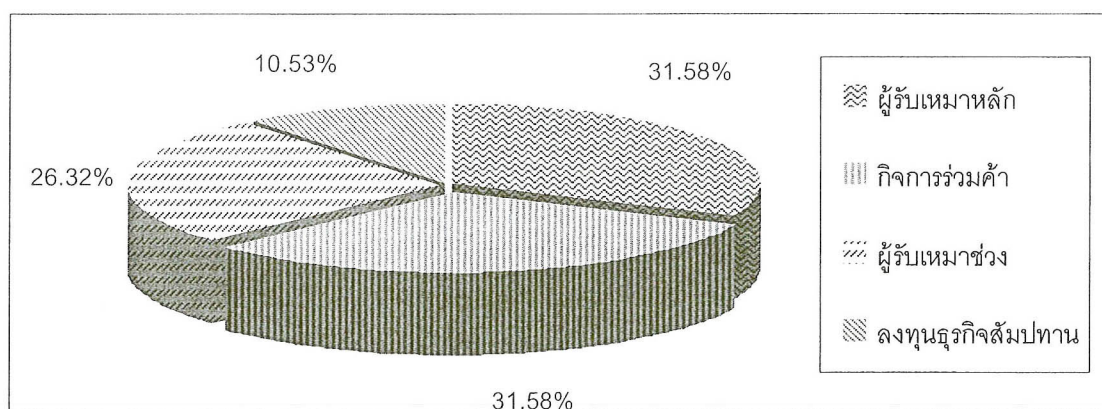
4.1.1 ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา



รูปที่ 4.1 ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

จากรูปที่ 4.1 พบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในต่างประเทศในช่วงระหว่าง 0 - 5 ปี มีสัดส่วนสูงสุดประมาณ 50% และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศพอสมควร คือ อยู่ในช่วงระหว่าง 5 - 10 ปี มีสัดส่วนรองลงมาประมาณ 28.57% ขณะที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศค่อนข้างมาก คือ มากกว่า 10 ปี มีสัดส่วนต่ำสุดประมาณ 21.43 %

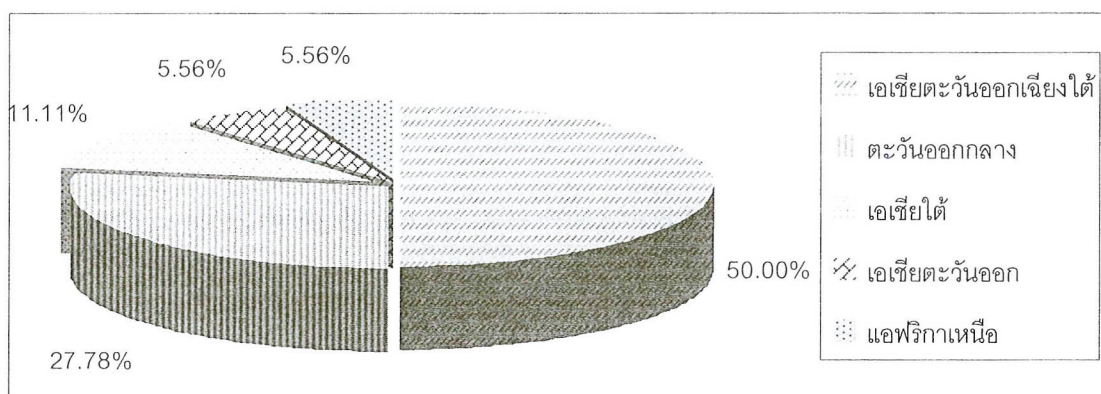
4.1.2 ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา



รูปที่ 4.2 ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศจำนวน 12 บริษัท ส่วนบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เหลืออีก 2 บริษัทนั้นอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งรูปที่ 4.2 เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนของลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 12 บริษัท พบว่า ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทั้งหมด 4 รูปแบบ ได้แก่ ผู้รับเหมาหลักและกิจการร่วมค้ามีสัดส่วนเท่ากันประมาณ 38.10% ผู้รับเหมาช่วงประมาณ 26.32% และลงทุนธุรกิจสัมปทานประมาณ 10.53% ตามลำดับ

4.1.3 กลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้าง



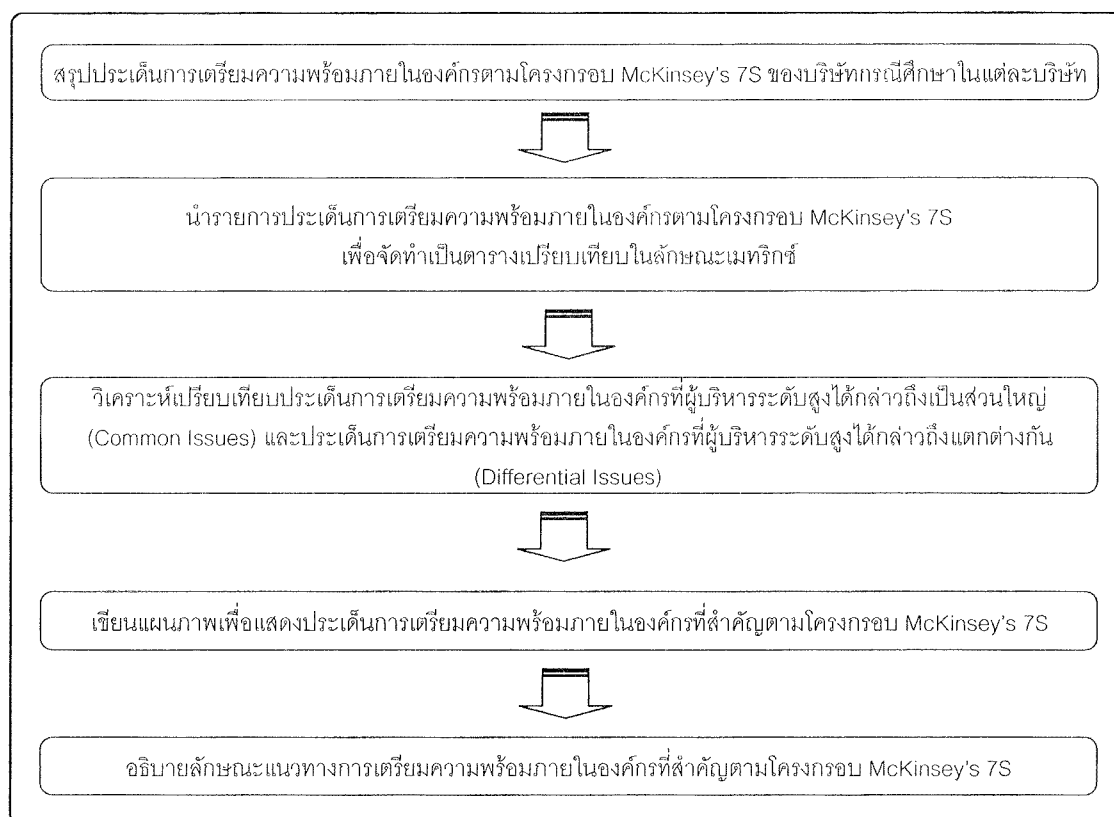
รูปที่ 4.3 เปรียบเทียบกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้าง

จากรูปที่ 4.3 พบว่า กลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้างมีทั้งหมด 5 ภูมิภาค ดังนี้ 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 50.00% 2) ภูมิภาคตะวันออกกลางประมาณ 27.78% 3) ภูมิภาคเอเชียใต้ประมาณ 11.11% 4) ทวีปแอฟริกาเหนือ และ 5) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันประมาณ 5.56% ตามลำดับ

4.2 แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ผู้วิจัยทำการสอบถามถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีจากนั้นได้ทำการรวบรวมประเด็นต่างๆ โดยมี

ขั้นตอนการรวบรวมประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย
กรณีศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ดังแสดงในรูปที่ 4.4



รูปที่ 4.4 ขั้นตอนการรวบรวมประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมา
ก่อสร้างไทยจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท

โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้

- 1) สรุปประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะ ลักษณะการทำงาน และค่านิยมร่วมของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในแต่ละบริษัท
- 2) นำรายการประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึง เพื่อจัดทำเป็นตารางเปรียบเทียบในลักษณะเมทริกซ์ ซึ่งรายละเอียดแสดงในตารางที่ ข.1 ในผนวก ข.
- 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ (Common Issues) และประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน (Differential Issues) โดยทำการแบ่งกลุ่มประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ดังนี้

- ประเด็นที่ได้มีการกล่าวถึง 8 บริษัทขึ้นไป ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่า 50% จัดอยู่ในกลุ่มประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ได้มีการกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่
- ส่วนประเด็นที่ได้มีการกล่าวถึง 1 - 7 บริษัท ซึ่งมีสัดส่วนน้อยกว่า หรือเท่ากับ 50% จัดอยู่ในกลุ่มประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน

ซึ่งรายละเอียดของประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ และประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงกล่าวถึงแตกต่างกัน แสดงในตารางที่ 4.2

- 4) เขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ดังแสดงในรูปที่ 4.5
- 5) อธิบายลักษณะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
1. ด้านกลยุทธ์		
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ		
1.1.1 การกำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศที่ชัดเจน	✓	
1.1.2 มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	✓	
1.1.3 การสร้างความแตกต่าง		✓
1.1.4 การสร้างความหลากหลาย		✓
1.1.5 การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้าง		✓

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้าง
ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายใน องค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตาม กรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียม ความพร้อมภายใน องค์กรที่ผู้บริหาร ระดับสูงได้กล่าวถึง เป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียม ความพร้อมภายใน องค์กรที่ผู้บริหาร ระดับสูงได้กล่าวถึง แตกต่างกัน
1. ด้านกลยุทธ์ (ต่อ)		
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ		
1.1.6 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ รู้จักของกิจการ	✓	
1.1.7 การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	✓	
1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน		
1.2.1 การจัดหาเงินทุนในช่วงก่อนเริ่มต้น โครงการ	✓	
1.2.2 การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วง ระหว่างดำเนินงานโครงการ	✓	
1.2.3 การเบิก-จ่ายเงินในรูปแบบ L/C (Letter of Credit)		✓
1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน		
1.3.1 การจัดหาแรงงานอย่างเหมาะสม	✓	
1.3.2 การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ อย่างเหมาะสม	✓	
1.3.3 การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มี คุณภาพ และราคาถูก	✓	
1.3.4 การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา		✓
1.4 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี		
1.4.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมี ประสิทธิภาพ	✓	

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
1. ด้านกลยุทธ์ (ต่อ)		
1.5 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
1.5.1 การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	✓	
1.5.2 การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร	✓	
1.6 กลยุทธ์ทางการตลาด		
1.6.1 การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์	✓	
1.6.2 การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา	✓	
1.6.3 การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม	✓	
1.6.4 การประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล	✓	
2. ด้านโครงสร้าง		
2.1 ลักษณะโครงสร้างองค์กร		
2.1.1 การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม	✓	
2.1.2 จัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ		✓
3. ด้านระบบ		
3.1 ระบบจัดซื้อ		
3.1.1 จัดซื้อจากส่วนกลาง	✓	
3.1.2 จัดซื้อจากหน่วยงาน		✓
3.1.3 จัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน		✓
3.2 ระบบบัญชี/การเงิน		
3.2.1 การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	✓	

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

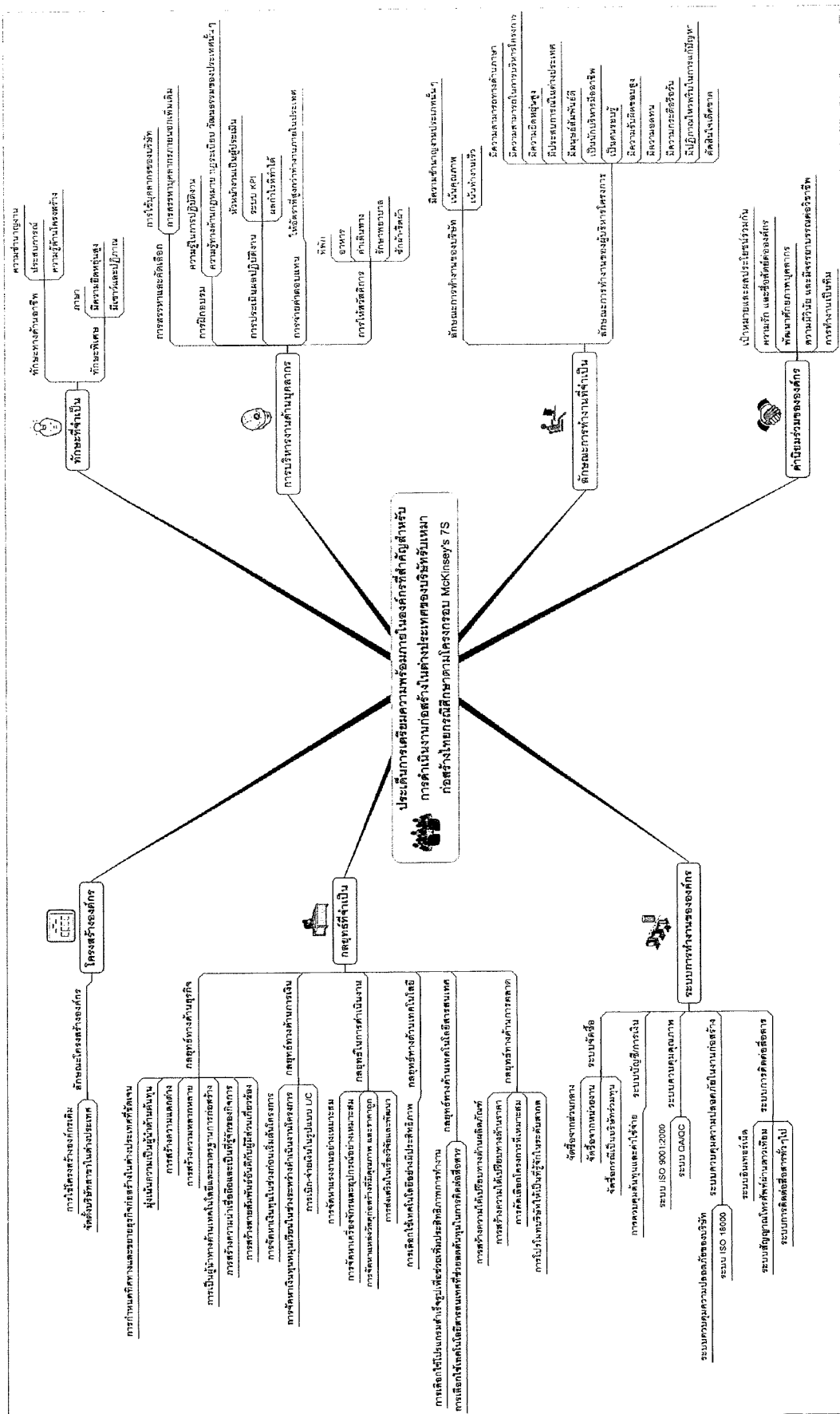
ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
3. ด้านระบบ (ต่อ)		
3.3 ระบบควบคุมคุณภาพงาน		
3.3.1 ระบบ ISO 9001:2000		✓
3.3.2 ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ (QA/QC)		✓
3.4 ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน		
3.4.1 ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานของบริษัท	✓	
3.4.2 ระบบ ISO 18000		✓
4. ด้านทักษะ		
4.1 ทักษะทางด้านอาชีพ		
4.1.1 ความชำนาญงาน	✓	
4.1.2 ประสบการณ์	✓	
4.1.3 ความรู้ด้านโครงสร้าง		✓
4.2 ทักษะพิเศษ		
4.2.1 ภาษา	✓	
4.2.2 มีความยืดหยุ่นสูง		✓
4.2.3 มีเชาวน์และปฏิภาณ		✓
5. ด้านบุคคล		
5.1 การสรรหาและคัดเลือก		
5.1.1 การใช้บุคลากรของบริษัท	✓	
5.1.2 การสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม		✓
5.2 การฝึกอบรม		
5.2.1 ความรู้ในการปฏิบัติงาน	✓	

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
5. ด้านบุคคล (ต่อ)		
5.2 การฝึกอบรม		
5.2.2 ความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ	✓	
5.3 การประเมินผลปฏิบัติงาน		
5.3.1 หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน	✓	
5.3.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)		✓
5.3.3 ผลกำไรที่ได้		✓
5.4 การจ่ายค่าตอบแทน		
5.4.1 ให้อัตราที่สูงกว่าทำงานภายในประเทศ	✓	
5.5 การให้สวัสดิการ		
5.5.1 ที่พัก	✓	
5.5.2 อาหาร	✓	
5.5.3 ค่าเดินทาง	✓	
5.5.4 รักษาพยาบาล		✓
5.5.5 ชักผ้า – รีดผ้า		✓
6. ด้านลักษณะการทำงาน		
6.1 ลักษณะการทำงานของบริษัท		
6.1.1 มีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ	✓	
6.1.2 เน้นคุณภาพ		✓
6.1.3 เน้นทำงานเร็ว		✓
6.2 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ		
6.2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา	✓	

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
6. ด้านลักษณะการทำงาน (ต่อ)		
6.3 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ		
6.2.2 มีความสามารถในการบริหารโครงการ	✓	
6.2.3 มีความยืดหยุ่นสูง		✓
6.2.4 มีประสบการณ์ในต่างประเทศ		✓
6.2.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี		✓
6.2.6 เป็นนักบริหารมืออาชีพ		✓
6.2.7 เป็นคนรอบรู้		✓
6.2.8 มีความรับผิดชอบสูง		✓
6.2.9 มีความอดทน		✓
6.2.10 มีความกระตือรือร้น		✓
6.2.11 มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา		✓
6.2.12 ตัดสินใจเด็ดขาด		✓
7. ด้านค่านิยมร่วม		
7.1 เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน	✓	
7.2 ความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	✓	
7.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	✓	
7.4 ความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ		✓
7.5 การทำงานเป็นทีม		✓



รูปที่ 4.5 แผนภาพเพื่อแสดงประเด็นการรวมความพร้อมภายในองค์กรที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบแนวคิดนี้

จากตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.5 ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดของประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีเชิงพรรณนา โดยยกตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงในแต่ละประเด็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง สามารถแบ่งได้เป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในกรณีศึกษาส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่ากลยุทธ์ทางด้านธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

ก) กำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศที่ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่า บริษัทควรกำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศที่ชัดเจน ซึ่งต้องศึกษาโอกาสและความต้องการของตลาดก่อสร้างในต่างประเทศ สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศไม่ได้แตกต่างจากการทำงานภายในประเทศ โดยบริษัทส่วนใหญ่เลือกงานที่มีความชำนาญภายในประเทศอยู่แล้ว ซึ่งลักษณะงานที่พบมีทั้งหมด 5 รูปแบบ ดังนี้

- รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ งานสาธารณูปโภคพื้นฐานทั่วไป ส่วนใหญ่พบในประเทศลาว กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย บังคลาเทศ ศรีลังกา และชูดาน สำหรับงานอาคารสูง ส่วนใหญ่พบในภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น กาตาร์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- ลงทุนรับสัมปทาน ซึ่งมีเพียงลักษณะเดียว คือ งานเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้าพลังงานน้ำในประเทศลาว
- รับงานในลักษณะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ซึ่งมีเพียงลักษณะเดียว คือ งานพื้นระบบ Post-tension พบในงานอาคารสูงที่อยู่ประเทศกาตาร์ และกัมพูชา
- งานออกแบบก่อสร้าง โดยพบว่าเป็นงานออกแบบอาคารสูงในประเทศกาตาร์ และกัมพูชา
- งานระบบภายในอาคาร พบในภูมิภาคตะวันออกกลางเป็นส่วนใหญ่ เช่น กาตาร์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

ข) กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% กล่าวว่า การที่บริษัทสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้นั้น บริษัทต้องเสนอราคาที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง หรือมีต้นทุนการก่อสร้างต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่กำหนดกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนที่มีองค์ประกอบของต้นทุน 3 M ดังนี้

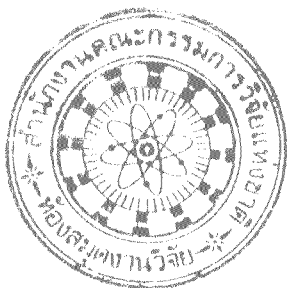
- วัสดุก่อสร้าง (Material) คือ ผู้รับเหมาต้องทราบแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก โดยในช่วงก่อนการประมูลงานบริษัทต้องส่งทีมงานหรือใช้สายสัมพันธ์ที่บริษัทมีอยู่เพื่อสืบหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูกในประเทศนั้นๆ หรือการใช้แหล่งวัสดุจากประเทศอื่นที่อยู่ใกล้เคียง และในช่วงระหว่างการดำเนินงานควรวางแผนการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาวัสดุก่อสร้างจากซัพพลายเออร์
- เครื่องจักร (Machine) คือ ผู้รับเหมาใช้เครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป ทำให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนในการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ แต่อย่างไรก็ตามบริษัทต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการขนส่งและซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วย
- แรงงาน (Manpower) คือ ผู้รับเหมาใช้แรงงานฝีมือที่ต้องจัดหาจากประเทศไทยเข้าไป ในขณะที่แรงงานทั่วไปนั้นจะเลือกใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าการใช้แรงงานไทย

ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 ได้ให้ความเห็นว่า สิ่งที่จะช่วยลดต้นทุนการก่อสร้าง คือ การให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) และการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจำเป็นต้องมีการนำเข้าวัสดุก่อสร้าง เครื่องจักร และแรงงาน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C12 ได้กล่าวเสริมว่า การเสนองานในลักษณะออกแบบและก่อสร้าง (Design and Build) นั้นทำให้บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนทางด้านวัสดุก่อสร้างได้ง่าย เนื่องจากบริษัทสามารถกำหนดมาตรฐานวัสดุก่อสร้างได้

ค) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 2 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% กล่าวว่า การที่บริษัทสามารถแข่งขัน

ทางด้านธุรกิจได้นั้น บริษัทต้องสร้างความแตกต่างในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 และ C10 ได้กล่าวสอดคล้องกันเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้



- การสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์/บริการ (Value Added) เช่น การเสนองานออกแบบโครงสร้างอาคารสูงให้กับลูกค้า ในลักษณะสัญญาออกแบบและก่อสร้าง โดยการใช้หลักการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เพื่อให้ลูกค้าเล็งเห็นถึงความคุ้มค่าในการเลือกใช้วัสดุ ก่อสร้างและวิธีการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในต้นทุนที่เท่ากัน หรือสามารถลดต้นทุนค่าก่อสร้างส่วนที่ไม่จำเป็นลงได้

ง) กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification Strategy)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% กล่าวว่า การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น บริษัทต้องสร้างความหลากหลายในการให้บริการ เพื่อเพิ่มช่องทางการดำเนินงานทางธุรกิจมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C2 C3 และ C10 ได้กล่าวเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความหลากหลายที่ใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้

- การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service Diversification) เช่น บริษัท C10 มีความชำนาญพิเศษในงานระบบพื้น Post-tension อีกทั้งได้เสนองานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานระบบพื้น Post-tension เช่น งานระบบ Slipform งานทางด้านออกแบบโครงสร้าง และที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม เพื่อเพิ่มความหลากหลายของการให้บริการกับลูกค้า ในขณะที่บริษัท C2 ได้สร้างความหลากหลายทางด้านธุรกิจนอกเหนือจากงานรับเหมาก่อสร้างในต่างประเทศทั่วไป คือ การลงทุนรับสัมปทาน
- การสร้างความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เช่น บริษัท C3 ได้เน้นกลยุทธ์การขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังหลายๆ ประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมากขึ้น

จ) การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้าง

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% กล่าวว่า การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น บริษัทต้องเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้าง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 C12 และ C14 ได้กล่าวเกี่ยวกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้

- การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่บริษัทมีอยู่ และมีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เช่น บริษัท C3 ได้ใช้เทคโนโลยีการขุดเจาะอุโมงค์โดยวิธีดันท่อลอดในประเทศเวียดนาม ซึ่งบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างท้องถิ่นยังไม่มีเทคโนโลยีประเภทนี้ ทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาค่าก่อสร้างตามที่ต้องการได้
- การดำเนินงานในประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างต่ำกว่า เช่น บริษัท C12 และ C14 เน้นรับงานที่อยู่ในประเทศเพื่อนบ้านเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านมีมาตรฐานการก่อสร้างต่ำกว่าประเทศไทย ทำให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น

ฉ) การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่า การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น บริษัทต้องสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงของทุกบริษัทกล่าวเกี่ยวกับการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้

- มีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เช่น บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทได้เลือกดำเนินงานก่อสร้างเฉพาะงานที่บริษัทมีความชำนาญภายในประเทศอยู่แล้ว ช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นตามที่เจ้าของโครงการกำหนด (Pre-qualification, PQ) ได้ง่ายขึ้น
- การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Track Record) มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าของงาน โดยผู้บริหารระดับสูงของทุกโครงการต้องยื่นผลงานที่ผ่านมา

เพื่อใช้ในการพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นจากเจ้าของโครงการ ในกรณีที่บริษัทมีโครงการที่ประสบความสำเร็จในประเทศนั้นๆ จะช่วยให้บริษัทสามารถผ่านเกณฑ์การพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นจากเจ้าของโครงการง่ายขึ้น

ข) การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่า การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น บริษัทต้องสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของงาน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผู้ควบคุมงาน หุ้นส่วน ผู้รับเหมาท้องถิ่น ซัพพลายเออร์ท้องถิ่น และผู้ออกแบบ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น และช่วยลดอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้างให้เหลือน้อยลงได้

2) กลยุทธ์ทางการเงิน

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่าการเงินที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การจัดหาเงินทุนในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่า ในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการนั้น บริษัทต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการออกหนังสือค้ำประกันสัญญาให้กับผู้ว่าจ้างหรือเจ้าของงาน และค่าใช้จ่ายในการเตรียมการก่อนเริ่มงานโครงการ (Preliminary Cost) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 รูปแบบ ดังนี้

- ใช้เงินทุนของบริษัท พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้เลือกใช้เงินทุนของบริษัท ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดสำหรับบริษัทที่ไม่มีสินทรัพย์มากนัก ทำให้บริษัทดังกล่าวไม่สามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ได้ หรือไม่สามารถรับงานอื่นๆ เพิ่มเติมได้
- ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น ในกรณีที่บริษัทมหาชน เช่น บริษัท C1 C2 C3 C4 C8 และ C12 ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 42.86%
- กู้จากสถาบันการเงิน พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท

ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้เลือกกู้จากธนาคารนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย (ธนส.) ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐบาลที่ให้กู้เงินในระยะสั้นสำหรับผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ หรือเลือกกู้ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า

- จัดหาบริษัทร่วมทุน พบในกรณีที่บริษัทต้องการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 28.57% โดยทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มีศักยภาพ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างญี่ปุ่น
- เป็นผู้รับเหมาช่วง พบในกรณีที่บริษัทไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้มากนัก ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 14.29%

ข) การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วงระหว่างดำเนินงานโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่าในระหว่างดำเนินงานโครงการนั้น บริษัทต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการหมุนเวียนโครงการ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ดังนี้

- กู้จากสถาบันการเงิน พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้เลือกกู้จากสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบันพบว่า มีธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือธุรกิจก่อสร้างต่างประเทศ คือ ธนาคารนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย
- ใช้เงินทุนของบริษัท พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% ได้เลือกใช้เงินทุนของบริษัท โดยไม่ได้กู้เงินเพิ่มเติม เนื่องจากเมื่อได้พิจารณาจากกระแสเงินสดของโครงการแล้วพบว่า เงินทุนสำรองที่บริษัทมีอยู่สามารถนำไปใช้หมุนเวียนในโครงการได้อย่างเพียงพอ
- ขอความช่วยเหลือจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลัก พบในบริษัท C14 เพียงบริษัทเดียว ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ

7.14% ที่เลือกใช้กลวิธีเจรจาขอความช่วยเหลือจากบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างหลักในต่างประเทศ ซึ่งเป็นโครงการที่ได้เงินช่วยเหลือของประเทศไทย

ค) การเบิก - จ่ายเงินในรูปแบบ L/C

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% กล่าวว่า การเบิก - จ่ายเงินในรูปแบบ L/C มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ดังนี้

- การเสนอการเบิกเงินงวดงานในรูปแบบของ L/C กับผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมาก่อสร้างหลัก พบในบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 2 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29%
- การจ่ายเงินในรูปแบบของ L/C เพื่อสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง พบในบริษัทของบริษัท C5 เพียงบริษัทเดียว ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

3) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่จำเป็นต่อการก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การจัดหาแรงงานอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% กล่าวถึงการจัดหาแรงงานที่เหมาะสมสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้ แรงงานฝีมือของบริษัทจัดส่งเข้าไปต้องขออนุญาตที่กรมแรงงาน โดยมีเงื่อนไขว่าแรงงานฝีมือดังกล่าวต้องเป็นพนักงานของบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน เนื่องจากต้องใช้หลักฐาน ภงด.1 (ย้อนหลัง 6 เดือน) และประกันสังคม ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 และ C13 กล่าวเสริมว่า เงื่อนไขดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดส่งแรงงานไทยพอสมควร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 จึงใช้บริการบริษัทจัดหาแรงงานเพื่อจัดส่งแรงงานไทยเข้าไป เพราะสะดวกกว่า และลดขั้นตอนความยุ่งยากดังกล่าว ในส่วนของแรงงานทั่วไปที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือนั้นได้เลือกใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่าการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าวีซ่า ค่าเดินทาง และค่าที่พักที่บริษัทต้องรับผิดชอบ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C11 ได้เลือกใช้แรงงานไทยทั้งหมด โดยให้

เหตุผลว่า การใช้แรงงานท้องถิ่นนั้นไม่ค่อยมีอัตราผลิตภาพที่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งมีปัญหาเรื่องการสื่อสารเป็นหลัก

ข) การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวถึงกลวิธีการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสม โดยพบว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

- การจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องจักร แต่อย่างไรก็ตาม ผู้รับเหมาต้องคิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ และภาชนะนำเข้าเครื่องจักรในประเทศนั้นๆ ด้วย เพราะค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นต้นทุนของเครื่องจักรและอุปกรณ์ทั้งหมด
- การเช่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ในประเทศนั้นๆ
- การลงทุนซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่ โดยการซื้อจากตัวแทนจำหน่ายที่เข้ามาติดต่อ หรือซื้อจากแหล่งที่มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีราคาถูก เช่น ประเทศจีน
- ในกรณีที่บริษัทดำเนินงานในลักษณะรับเหมาช่วงนั้น พบว่าผู้รับเหมาหลักจะทำหน้าที่จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์หลักๆ ให้

ค) การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และราคาถูก

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงวิธีการจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และราคาถูก โดยพบว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

- เลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ หากพบว่าวัสดุธรรมชาติสามารถจัดหาได้ง่ายในท้องถิ่น เช่น ทราย หิน ลูกกรัง ส่วนวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรมนั้นค่อนข้างขาดแคลน เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ
- การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทย พบมากในกรณีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

- การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศอื่นๆ ที่มีราคาถูก เช่น ประเทศจีน แต่ผู้บริหารกล่าวเสริมว่าต้องตรวจสอบคุณภาพค่อนข้างมาก
- ในกรณีที่บริษัทดำเนินงานในลักษณะรับเหมาช่วงนั้น พบว่าผู้รับเหมาหลักจะทำหน้าที่จัดหาวัสดุก่อสร้างหลักๆ ให้ เช่น คอนกรีต เหล็กเส้น เป็นต้น

ง) การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 2 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% กล่าวถึงการส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งสามารถสรุปเป็น 2 เรื่อง ดังนี้

- การพัฒนาวัสดุและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท C10 ได้ทดลองใช้ท่อเดี่ยวที่ทำจากวัสดุโพลีเอเธนแทนท่อกลบาวาไนซ์ สำหรับงานติดตั้งเหล็ก Pre-stress ของพื้นระบบ Post-tension โดยพบว่า สามารถลดต้นทุน และทำงานได้รวดเร็วขึ้น อีกทั้งลดปัญหาในเรื่อง Friction ให้เหลือน้อยลงได้
- การพัฒนาและฝึกฝนพนักงานใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจตลอดเวลา (บริษัท C14)

4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวถึงกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ คือ การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้

- การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในกรณีศึกษากล่าวถึงมากที่สุด จำนวน 10 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 71.43%
- การเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีอยู่ทั่วไปเพื่อช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพูดถึง

เป็นอันดับที่สอง จำนวน 9 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 64.29%

- การนำเทคโนโลยีของบริษัทที่มีอยู่ไปใช้งาน เนื่องจากบริษัทมีความคุ้นเคย พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในกรณีศึกษากล่าวถึงเป็นอันดับที่สาม จำนวน 6 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 42.86% ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C9 กล่าวเสริมว่า การที่บริษัทเสนองานในลักษณะออกแบบและก่อสร้างนั้น มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถนำเทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่ไปใช้ได้ง่ายขึ้น
- การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในกรณีศึกษากล่าวถึงอันดับที่สี่ จำนวน 4 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 28.57%
- การเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เพื่อให้ได้เปรียบทางด้านต้นทุนการดำเนินงาน พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างเพียงบริษัทเดียว
- การเลือกเทคโนโลยีที่มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างเพียงบริษัทเดียว

5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่า กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงการเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังนี้ โปรแกรมวางแผนงาน เช่น Primavera หรือ Microsoft Project คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% โปรแกรมประมาณราคา คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 78.57% โปรแกรมเขียนแบบ เช่น AutoCAD คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 71.43% โปรแกรมทางบัญชี คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 64.29%

โปรแกรมที่ช่วยในการนำเสนองานและออกแบบในสัดส่วนที่เท่ากันเท่ากับ 7.14% เช่น PowerPoint และ Adapt

ข) การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวว่า การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของทุกบริษัทได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารนั้นช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานในต่างประเทศได้ค่อนข้างมาก

6) กลยุทธ์ทางการตลาด

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงกลวิธีในการสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ ดังนี้ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 12 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% ได้เน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ (QA/QC) และระบบ ISO 9001:2000 เข้ามาช่วยควบคุมคุณภาพของงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ข) การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงกลวิธีในการสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา ดังนี้ ทราบแหล่งวัสดุที่มีราคาถูก ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% การจัดส่งเฉพาะแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไป และใช้แรงงานทั่วไปในท้องถิ่นเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานลงได้ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ใช้เครื่องจักรที่มีอยู่แล้วจัดส่งเข้าไป ทำให้สามารถลดต้นทุนในการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ลงได้ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% การเสนองานในลักษณะออกแบบและก่อสร้าง ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% อีกทั้งการจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14% โดยพบว่า วิธีส่วนใหญ่สอดคล้องกับกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

ค) การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงกลวิธีในการคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม ดังนี้ พิจารณาแหล่งเงินทุนของโครงการ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% ประเภทของโครงการ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 64.29% ผลกำไรไม่ต่ำกว่าที่บริษัทได้กำหนดไว้ ขนาดของโครงการ และหุ้นส่วนที่มีศักยภาพเชื่อถือให้ไปร่วมทุน มีสัดส่วนที่เท่ากันคือ 7.14%

ง) การประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ได้กล่าวถึงกลวิธีในการประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล ดังนี้ การแนะนำบริษัทกับเจ้าของงานโดยตรง และการแนะนำบริษัททางเว็บไซต์ มีสัดส่วนที่เท่ากัน คือ 64.29% ส่วนการแนะนำบริษัทกับหน่วยงานภาครัฐในประเทศนั้นๆ คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50%

4.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กรใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม

ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% กล่าวว่าเนื่องจากปริมาณงานก่อสร้างในต่างประเทศไม่มากนัก ลักษณะโครงสร้างองค์กรจึงไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนมากนัก โดยผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% กล่าวว่างานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นเปรียบเสมือนเป็นโครงการๆ หนึ่ง ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายก่อสร้างเป็นหลัก ส่วนงานด้านอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนโครงการนั้น บริษัทได้จัดส่งทีมงานจากฝ่ายสนับสนุนเข้าไปให้ครบหน้าที่การทำงาน เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบัญชี/การเงิน ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2) การจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ

ในกรณีที่บริษัทได้ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังประเทศนั้นๆ มากขึ้น ซึ่งพบในบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 4 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 28.57%

ได้แยกกลุ่มธุรกิจ (Business Unit, BU) โดยการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น

4.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ระบบจัดซื้อ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบจัดซื้อสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 3 รูปแบบ ดังนี้

- ก) การจัดซื้อจากส่วนกลาง พบในกรณีที่มีการสั่งซื้อวัสดุในปริมาณมากๆ โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 12 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% ได้กล่าวว่าฝ่ายจัดซื้อทำหน้าที่จัดทำรายการวัสดุก่อสร้าง และรายชื่อซัพพลายเออร์โดยส่งทีมงานไปสืบราคาวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น ราคาวัสดุก่อสร้างในประเทศอื่นๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และราคาวัสดุก่อสร้างในกรณีนำเข้าจากประเทศไทย จากนั้นผู้รับเหมาจะทำการเปรียบเทียบราคาวัสดุก่อสร้างที่ซัพพลายเออร์เสนอราคาต่ำที่สุดอย่างน้อย 3 ราย โดยผู้รับจ้างส่งให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ และออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order, PO) ไปที่ซัพพลายเออร์ ซึ่งหากวัสดุถูกส่งมายังหน่วยงานและตรวจรับวัสดุเรียบร้อยแล้ว ซัพพลายเออร์จะส่งเอกสารเรียกเก็บเงินที่ฝ่ายบัญชี/การเงิน หรือเลือกเก็บเงินกับธนาคารในกรณีที่บริษัทขอเปิด L/C ให้กับซัพพลายเออร์ในต่างประเทศ โดยการปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ทำการสั่งซื้อจากวัสดุจากส่วนกลางโดยใช้ระบบเอกสาร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 71.43% อย่างไรก็ตามบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยบางรายใช้ระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะภายในองค์กรแทนระบบเอกสาร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% โดยกรณีศึกษาพบว่า ระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์นั้นสามารถส่งข้อมูลการขอซื้อวัสดุได้อย่างรวดเร็ว

สามารถตรวจสอบสถานะของการวัสดุที่ทำการสั่งซื้อได้ทันที และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการส่งข้อมูลการสั่งซื้อวัสดุได้

- ข) การจัดซื้อจากหน่วยงาน พบประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์จากกรณีศึกษา โดยลักษณะการสั่งซื้อวัสดุเป็นการสั่งซื้อวัสดุในปริมาณไม่มากนัก หรือเป็นวัสดุที่มีความจำเป็นต้องใช้กรณีเร่งด่วน โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 7 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50% ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุในท้องถิ่นได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C5 กล่าวเสริมว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างที่หน่วยงานได้ทั้งหมด แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วว่าการให้ทางสำนักงานใหญ่ซื้อได้ถูกกว่า ก็จะทำให้การจัดซื้อวัสดุจากส่วนกลาง
- ค) การจัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน พบในกรณีศึกษาของบริษัทที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในรูปแบบของกิจการร่วมค้า โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% กล่าวว่า การจัดซื้อในรูปแบบนี้มีความคล่องตัวในการจัดซื้อมากกว่า เพราะสามารถจัดซื้อที่หน่วยงานได้ทันที เช่น กรณีที่การจัดซื้อไม่เกินวงเงินที่กำหนด ยกเว้นในกรณีที่การจัดซื้อเกินวงเงินที่กำหนดไว้บริษัทจะต้องผ่านความเห็นชอบจากกรรมการบริหารก่อน

2) ระบบบัญชี/การเงิน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้กล่าวถึงระบบบัญชี/การเงินสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนี้

- ก) ระบบการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost Control) พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 12 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% ให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยให้เจ้าหน้าที่สำรวจปริมาณงาน (Quantity Surveyor, QS) ทำหน้าที่ควบคุม

ปริมาณวัสดุที่ใช้งานจริงในหน่วยงานนั้นๆ หรือผู้จัดการโครงการทำ
หน้าที่ควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการไม่ให้เกินงบประมาณที่ตั้งไว้

3) ระบบควบคุมคุณภาพงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ
บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบควบคุมคุณภาพงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างใน
ต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 2 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ (QA/QC) พบว่า ผู้บริหารระดับสูง
ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 8 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14
บริษัท (57.14%) กล่าวว่าการใช้ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ
เป็นระบบที่มีการตรวจสอบทั้งงานเอกสารและคุณภาพงานภายใน
บริษัท
- ข) ระบบ ISO 9001:2000 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมา
ก่อสร้างไทยจำนวน 6 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็น
สัดส่วนเท่ากับ 42.86% กล่าวว่าระบบ ISO 9001:2000 นั้น เป็นระบบ
ที่เน้นการควบคุมคุณภาพของงานเป็นหลัก ซึ่งการใช้ระบบควบคุม
คุณภาพต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน อีกทั้ง
ระบบดังกล่าวยังเป็นส่วนช่วยสร้างความมั่นใจทางด้านผลิตภัณฑ์
ให้กับลูกค้าด้วย

4) ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ
บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานสำหรับการ
ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 2 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัท พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของ
บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 13 บริษัท จากจำนวน
ทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้นำระบบควบคุม
ความปลอดภัยของบริษัทไปใช้เบื้องต้นก่อน แต่อย่างไรก็ตามระบบ
ดังกล่าวอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับประเภทของ
โครงการ และความเข้มงวดของผู้ควบคุมงานในโครงการนั้นๆ
- ข) ระบบ ISO 18000 พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C11 เพียงบริษัท
เดียวที่นำระบบนี้ไปใช้ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

5) ระบบการติดต่อสื่อสาร

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบอินเทอร์เน็ต พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้งานจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อติดต่อสื่อสารและรับส่งข้อมูล คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% การใช้งานโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต เช่น Windows Messenger คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% ในขณะที่บริษัท C4 และ C8 ได้ใช้ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) สำหรับการประชุมทางไกลระหว่างบริษัทแม่ในประเทศไทยกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 ได้เลือกใช้งานโทรศัพท์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการใช้งานโทรศัพท์
- ข) ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C2 คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14% เลือกใช้งานระบบดังกล่าวเนื่องจากการทำงานในบางโครงการไม่สามารถติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เช่น งานก่อสร้างเขื่อนในประเทศลาวมีสภาพการทำงานในป่า ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องติดตั้งเสาส่งสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม ในกรณีจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารแบบเร่งด่วน
- ค) ระบบการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ไป พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเลือกใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% และโทรสารในการรับส่งเอกสาร คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงอาจเลือกวิธีการส่งเอกสารทางจดหมาย ในกรณีที่ไม่ต้องการใช้งานเร่งด่วน คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

4.2.4 การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ทักษะทางด้านอาชีพ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวสอดคล้องกันว่า บุคลากรและแรงงานที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศต้องมีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีประสบการณ์งานประเภทนั้นๆ ค่อนข้างสูง โดยทักษะดังกล่าวไม่ได้มีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศมากนัก ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C10 กล่าวเสริมว่า บุคลากรควรมีความรู้ด้านโครงสร้างเป็นอย่างดี ซึ่งมีส่วนช่วยให้การออกแบบนั้นสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

2) ทักษะพิเศษ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวสอดคล้องกันว่า บุคลากรหลักต้องมีทักษะทางด้านภาษา โดยต้องสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ดี นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงในบางบริษัทกล่าวเสริมว่า การทำงานในต่างประเทศนั้นมีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศค่อนข้างมากในเรื่องของวัฒนธรรม และกฎหมายของประเทศนั้นๆ ดังนั้นทักษะที่ควรมีเป็นพิเศษ คือ มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในประเทศนั้นๆ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% อีกทั้งการทำงานในต่างประเทศนั้นมีโอกาสต่อการให้ความช่วยเหลือในกรณีที่มีปัญหาได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นทักษะที่ควรมีเป็นพิเศษ คือ เชาวนและปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

4.2.5 การบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งมีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้

- ก) จัดส่งบุคลากรหลักของบริษัทเข้าไป พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทเลือกใช้บุคลากรหลักของบริษัท โดยพิจารณาจากทักษะที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม พบว่า มีการพิจารณาประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมในสัดส่วนที่เท่ากัน คือ 14.29% ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความสนใจของบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศ โดยบริษัทหวังว่าการที่บริษัทส่ง

บุคลากรที่มีความประสงค์จะไปทำงานในต่างประเทศ จะทำให้บุคลากรดังกล่าวมีความตั้งใจจริงในการทำงาน ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาระหว่างการก่อสร้างจึงลดลงได้

- ข) สรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 2 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29% ได้กล่าวว่า ในกรณีบริษัทที่มีบุคลากรไม่เพียงพอและจำเป็นต้องจ้างเพิ่มเติม ควรพิจารณาตามความเหมาะสมและช่วยลดข้อด้อยของบริษัทได้ เช่น การจ้างชาวต่างชาติเป็นที่ปรึกษาพิเศษในเรื่องการตีความข้อสัญญา และช่วยในการนำเสนองาน เนื่องจากมีอุปสรรคเรื่องภาษา

2) การฝึกอบรม

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงการฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งหมด 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

- ก) อบรมความรู้ในการปฏิบัติงาน พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้ทำการอบรมให้ความรู้ในการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ดังนี้ อบรมให้ความรู้ทางด้านเทคนิคในลักษณะการสอนที่หน้างาน (On the Job Training) จากหัวหน้างานที่รับผิดชอบก่อนเริ่มงานคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% อบรมเรื่องภาษาโดยการจ้างอาจารย์มาสอนคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50% การใช้งานคอมพิวเตอร์คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 28.57% อบรมเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการประหยัดพลังงานคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%
- ข) อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้ทำการอบรมบุคลากรและแรงงานก่อนที่จะไปทำงาน เพื่อให้บุคลากรและแรงงานที่ไปทำงานทราบว่าสิ่งใดเป็นข้อห้ามในประเทศนั้นๆ อย่างไรก็ตามกรมแรงงานมีส่วนช่วยให้การอบรมให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวก่อนจัดส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในต่างประเทศ

3) การประเมินผลปฏิบัติงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 รูปแบบ ดังนี้

- ก) การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับสายงาน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 78.57%
- ข) การประเมินตามตามผลกำไรที่ได้รับของโครงการนั้นๆ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 14.29%
- ค) นำระบบดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Index, KPI) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 14.29%

4) การจ่ายค่าตอบแทน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงการจ่ายค่าตอบแทน โดยบริษัทได้จ่ายเงินตอบแทนในอัตราสูงกว่าการทำงานภายในประเทศ เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพสำหรับการไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศได้

5) การให้สวัสดิการ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศ ดังนี้ การจัดหาที่พัก และการจัดหาอาหาร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากันคือ 100% ค่าเดินทาง ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 85.71% การรักษาพยาบาล ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% จัดบริการซักผ้า - รีดผ้า ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 14.29%

4.2.6 การปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ลักษณะการทำงานของบริษัท

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยพบว่า ลักษณะการทำงานของบริษัทที่สร้างความได้เปรียบสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ มีดังนี้ ความชำนาญงานประเภทนั้นๆ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 78.57% ทำงานโดยเน้นคุณภาพงานคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50% อีกทั้งเน้นทำงานเร็วและแล้วเสร็จทันเวลา ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 35.71%

2) ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการควรมีสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีดังนี้ ผู้บริหารโครงการต้องมีความสามารถทางด้านภาษา คือ ความสามารถในการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% ความสามารถในการบริหารโครงการคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 78.57% มีความยืดหยุ่นสูง โดยสามารถปรับตัวและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ได้ดี คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50% มีประสบการณ์ในต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 42.86% มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นนักบริหารมืออาชีพ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 21.43% เป็นคนรอบรู้ มีความรับผิดชอบสูง มีความอดทน มีความกระตือรือร้น และมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา นั้น มีสัดส่วนเท่ากันคือ 14.29% ตัดสินใจเด็ดขาด ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

4.2.7 ค่านิยมร่วมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยควรปลูกฝังให้กับบุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่บริษัทควรปลูกฝังให้กับบุคลากร ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงพยายามอธิบายให้บุคลากรทุกคนทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เล็งมองเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 71.43% การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความรักและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 57.14% การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศได้อย่างเพียงพอต่อการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 57.14% ความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 35.71% และการทำงานเป็นทีม ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14% ซึ่งถ้าหากบริษัทสามารถปลูกฝังสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

4.3 สรุป

จากการเก็บข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศทั้งสิ้น 14 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศจำนวน 12 บริษัท และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับงาน

ก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 2 บริษัท โดยผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปกรณีศึกษาพบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในต่างประเทศค่อนข้างน้อย และกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเคยไปดำเนินงานก่อสร้างมีทั้งหมด 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภูมิภาคตะวันออกกลาง ภูมิภาคเอเชียใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และภูมิภาคแอฟริกาเหนือ โดยกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาให้ความสนใจส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่มี 2 รูปแบบ คือ ผู้รับเหมาหลัก และกิจการร่วมค้า ส่วนกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาให้ความสนใจรองลงมา คือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้า

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 16 คน จาก 14 บริษัท พบว่าประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านลักษณะการทำงาน ด้านค่านิยมร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ สามารถแบ่งออกเป็น กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเน้นการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติ เช่น กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย กลยุทธ์ทางการเงินเน้นการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ กลยุทธ์ในการดำเนินงานเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีเน้นการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร และกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคาเลือกตลาดที่เหมาะสม และการประชาสัมพันธ์บริษัทให้ลูกค้าได้รู้จักในระดับสากล ส่วนโครงสร้างต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพบว่ารูปแบบโครงสร้างส่วนใหญ่ยังคงเดิม ยกเว้นบางบริษัทที่ได้แยกกลุ่มธุรกิจ โดยการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ระบบเน้นการทำงานเพื่อลดต้นทุนการทำงาน เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ทักษะเน้นการพัฒนาบุคลากรทางด้านภาษา การบริหารบุคลากรเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตน ลักษณะการทำงานเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของบริษัท และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ส่วนค่านิยมร่วมนั้น

เน้นการสร้างเป้าหมายการก่อสร้างและผลประโยชน์ร่วมกัน มีความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะทางด้านภาษา เมื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรแล้ว บริษัทจำเป็นต้องทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป