

บทที่ 6

การวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่พบในกรณีศึกษา การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี เพื่อให้เกิดความเตรียมพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลไทย

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่พบในกรณีศึกษา

6.1.1 แนวโน้มตลาดก่อสร้างในต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดก่อสร้างในต่างประเทศในช่วงระหว่างที่เก็บข้อมูลพบว่า มูลค่างานก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยตลาดก่อสร้างไทยมีการขยายตัวในกลุ่มประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มากที่สุด ซึ่งลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน เช่น งานถนน งานเขื่อน งานอุโมงค์ สำหรับโอกาสของการดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการที่รัฐบาลไทยให้เงินช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านผ่านสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจ กับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) และ ธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.) โดยสัญญาเงินช่วยเหลือนั้นระบุว่าต้องทำการว่าจ้างผู้ออกแบบและผู้รับเหมาก่อสร้างจากประเทศไทย อีกทั้งกลุ่มประเทศดังกล่าวมีมาตรฐานการก่อสร้างต่ำกว่าประเทศไทย ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เปรียบในการแข่งขันกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น ส่วนกลุ่มประเทศแถบภูมิภาคตะวันออกกลางมีการขยายตัวรองลงมา ซึ่งจากการสัมภาษณ์บริษัท C4 และ C9 อีกทั้งสังเกตจากการเยี่ยมชมโครงการในภูมิภาคตะวันออกกลางพบว่า ปริมาณงานก่อสร้างมีค่อนข้างมาก และเป็นงานอาคารสูงส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในรัฐคูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยจึงสามารถเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างได้ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของบุญยพงศ์ (2550) ที่กล่าวถึงการขยายตัวของตลาดก่อสร้างในประเทศภูมิภาคตะวันออกกลาง โดยเฉพาะรัฐคูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เนื่องจากวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้ครองรัฐคูไบที่ต้องการผลักดันให้รัฐคูไบเป็นศูนย์กลางทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออกกลาง อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติของ Mathews

(2007) ที่พบว่าภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างในรัฐดูไบ ในปี ค.ศ. 2006 มีมูลค่า GDP ของภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างก่อสร้างประมาณ 11,100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือมีอัตราการเติบโตของ GDP ประมาณ 7.05% ซึ่งได้คาดการณ์แนวโน้มอัตราการเติบโตของ GDP เฉลี่ยในปี ค.ศ. 2007 - 2010 อยู่ที่ประมาณ 6.8% โดยมีมูลค่า GDP ของภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างก่อสร้างในปี ค.ศ. 2010 ประมาณ 17,960 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ นอกจากนี้ตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และภูมิภาคแอฟริกาเหนือมีปริมาณไม่มากนัก ซึ่งลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐานเช่นกัน

6.1.2 รูปแบบการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยพบว่า บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่ต้องการดำเนินงานในรูปแบบผู้รับเหมาหลัก โดยให้เหตุผลว่าบริษัทสามารถได้ผลกำไรที่สูงกว่า ซึ่งการดำเนินงานในรูปแบบผู้รับเหมาหลักที่พบในกรณีศึกษามีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรกเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยผ่าน สพพ. และธสน. ซึ่งในสัญญาได้ระบุไว้ว่าต้องว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างไทย ส่วนรูปแบบที่สองเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank, ADB) และธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งเปิดโอกาสให้บริษัทที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นสามารถร่วมประมูลงานได้ รูปแบบที่สามเป็นการเสนองานในลักษณะของสัมปทานโครงการ โดยที่บริษัทได้ร่วมลงทุนในส่วนของงานก่อสร้าง

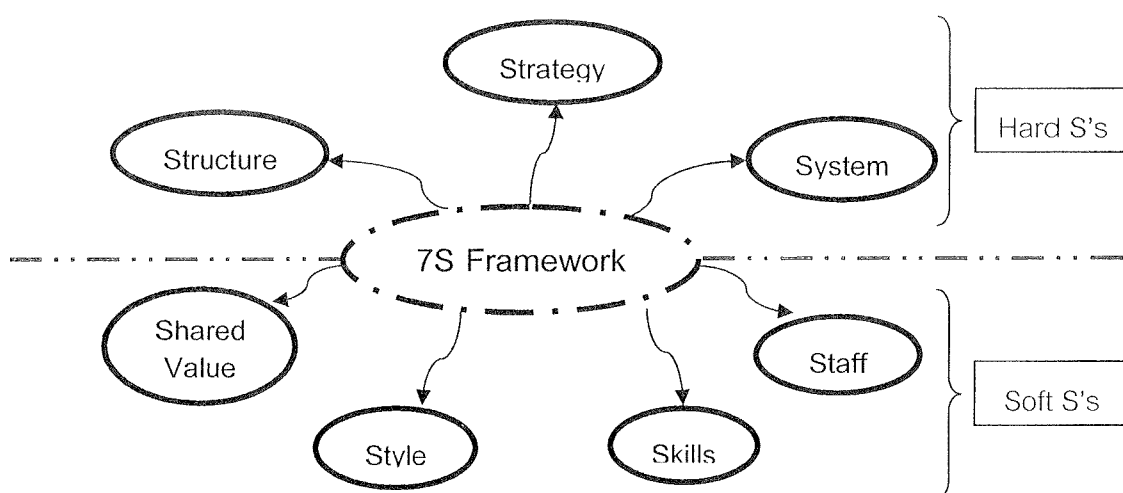
แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทอาจมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเลือกรูปแบบเป็นผู้รับเหมาหลักได้ เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้น เช่น ขาดประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ ขาดศักยภาพทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถร่วมประมูลงานได้ หรืออาจเป็นเพราะความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีข้อกำหนดทางด้านกฎหมายในประเทศนั้นๆ ทำให้บริษัทไม่สามารถเข้าไปดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาหลักได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องเลือกดำเนินงานในลักษณะกิจการร่วมค้าหรือหาพันธมิตรร่วมทุน ซึ่งการดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าที่พบมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรกเป็นข้อกำหนดทางด้านกฎหมายของประเทศนั้นๆ เช่น การกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นส่วนของบริษัทท้องถิ่นต่อบริษัทต่างชาติ เท่ากับ 51:49 ซึ่งพบมากในกลุ่มประเทศแถบภูมิภาคตะวันออกกลาง ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น หรือบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มีศักยภาพเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ หรือเพิ่มศักยภาพทางการเงิน

นอกจากนี้การดำเนินงานก่อสร้างอาจเข้าไปดำเนินงานในรูปแบบผู้รับเหมาช่วง โดยการดำเนินงานในรูปแบบผู้รับเหมาช่วงนั้นเป็นทางเลือกสำหรับบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น

บริษัท C10 หรือบริษัทที่ไม่ต้องการแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในประเทศนั้นๆ หรือบริษัทที่มีศักยภาพทางการเงินไม่เพียงพอ จึงต้องเลือกดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาช่วงแทน

6.2 การวิเคราะห์ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี

เพื่อวิเคราะห์หารูปแบบการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้โครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี โดยการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ จากการเก็บข้อมูลพบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เน้นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านลักษณะการทำงาน และด้านค่านิยมร่วม ซึ่งแสดงในรูปที่ 6.1



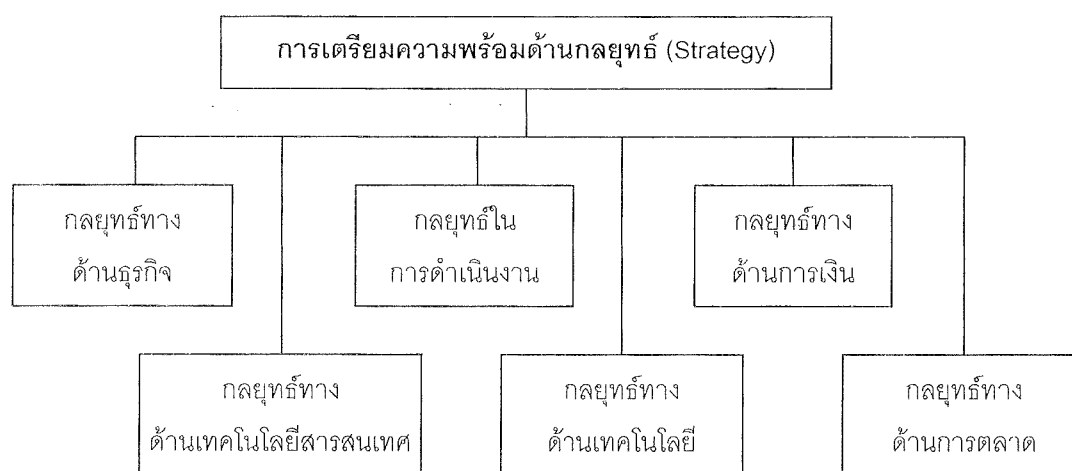
รูปที่ 6.1 การเตรียมความพร้อมของผู้รับเหมาก่อสร้างในแต่ละด้าน

โดยการเตรียมความพร้อมดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น การเตรียมความพร้อมด้าน Hard S's เป็นการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวกับความแข็งแกร่งในการจัดการ เช่น การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง การเตรียมความพร้อมด้านระบบ ส่วนการเตรียมความพร้อมด้าน Soft S's เป็นการเตรียมความพร้อมที่ใช้ความละเอียดอ่อนในการจัดการ เช่น การเตรียมพร้อมด้านบุคลากร การเตรียมพร้อมด้านทักษะ การเตรียมพร้อมด้านลักษณะการทำงาน การเตรียมพร้อมด้านค่านิยมร่วม ซึ่งหลักการสำหรับการวิเคราะห์ตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี มีดังนี้ ด้าน Hard S's เพื่อดูว่าลักษณะการเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์เป็นอย่างไร มีข้อดีและข้อจำกัดในการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างไร มีการพัฒนาโครงสร้าง

และระบบเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์อย่างไร ในขณะที่ด้าน Soft S's นั้นเพื่อที่จะดูว่าทักษะและลักษณะการทำงานอะไรบ้างที่ต้องพัฒนา อีกทั้งได้มีการบริหารจัดการบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้านตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีนั้น จะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์

การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ กลยุทธ์ทางด้านการเงิน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ทางด้านการตลาด แสดงในรูปที่ 6.2 โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ถึงความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงอธิบายความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ดังกล่าวต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแบ่งการวิเคราะห์ได้ดังนี้



รูปที่ 6.2 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ เนื่องจากกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเกี่ยวข้องกับการวางแผนทางธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศที่ชัดเจน ซึ่งพบว่าการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศนั้นควรเน้นเฉพาะงานที่มีความชำนาญการภายในประเทศอยู่แล้ว เพราะช่วยให้มีความได้เปรียบทางด้านเทคนิค สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้นมีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบแรกได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังต่างประเทศในระยะสั้น (Short term Strategic Business Development) เช่น การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในรูปแบบของโครงการ (Project) ซึ่งการดำเนินงานก่อสร้างดังกล่าวเป็นการวางกลยุทธ์ก่อสร้างในช่วงสั้น ๆ ที่ผู้รับเหมาก่อสร้างต้องการขยายตลาดในงานที่ผู้รับเหมามีศักยภาพ เนื่องจากงานก่อสร้างในประเทศมีปริมาณจำกัด และมีอัตราการแข่งขันสูง โดยผู้รับเหมาก่อสร้างอาจไปดำเนินงานก่อสร้างในรูปแบบของผู้รับเหมาหลักหรือการกิจการร่วมค้าเฉพาะโครงการ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างอาจเลือกใช้กลยุทธ์ในการไปดำเนินงานก่อสร้างในระยะสั้น เนื่องจากผู้รับเหมาก่อสร้างอาจไม่มีข้อมูลด้านการดำเนินงาน หรือต้องการไปดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ เช่น การดำเนินงานก่อสร้างในรูปแบบของผู้รับเหมาช่วงในโครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาหลักยังขาดประสบการณ์หรือเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ดังนั้นกลยุทธ์สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศในระยะสั้นควรเน้นในเรื่องของความเสี่ยงของโครงการที่ไม่ดำเนินการ รวมทั้งศักยภาพของผู้รับเหมาก่อสร้าง และประสบการณ์ในการดำเนินงานในประเทศดังกล่าว

ส่วนรูปแบบที่สองได้กำหนดกลยุทธ์การขยายธุรกิจก่อสร้างยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว (Medium and Long-term Strategic Business Development) โดยการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) เพื่อจัดตั้งบริษัทในประเทศที่มีอัตราการเติบโตในการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและอสังหาริมทรัพย์ที่ค่อนข้างสูง เช่น ประเทศแถบตะวันออกกลาง ซึ่งการสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้ เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนช่วยสนับสนุนในด้านการตลาด แหล่งเงินทุน และช่วยลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างประเทศนั้นๆ ลงได้ เพราะพันธมิตรทางธุรกิจมีประสบการณ์ ความเข้าใจในการดำเนินงาน และวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งยังพบว่าการจัดตั้งบริษัทในต่างประเทศมีความจำเป็นทางด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นข้อบังคับในการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัทข้ามชาติที่มาลงทุนธุรกิจในประเทศไทย โดยต้องให้บริษัทท้องถิ่นถือหุ้นในอัตราส่วนที่มากกว่า ซึ่งบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศต้องศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจในแต่ละประเทศให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เนื่องจากกฎหมายของแต่ละประเทศแตกต่างกัน

กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจมีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) (Porter, 1980) โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การสร้างหลากหลาย (Diversification Strategy) ส่วนกลยุทธ์อื่นที่มีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้าน

เทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้าง การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ และการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ เพราะการก่อสร้างในต่างประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นการสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา ทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้ ซึ่งทำได้โดยการส่งมอบโครงการให้กับเจ้าของงานในระดับที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งขั้นแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า การทำให้ต้นทุนต่ำนั้นอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น หลักการบริหารปัจจัยหลัก 3M การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) และการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การลดต้นทุนการบริหารให้ต่ำลง โดยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีข้อดี คือ การสร้างความได้เปรียบด้านราคาและทำให้มีโอกาสชนะการประมูลตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น แต่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดในการเลือกใช้ โดยไม่สามารถนำไปใช้กับบางประเทศได้ เช่น ประเทศในแถบตะวันออกกลาง เนื่องจากงานก่อสร้างส่วนใหญ่เน้นที่คุณภาพ ไม่ได้เน้นที่ราคาเป็นหลัก

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการส่งมอบโครงการ หรือเสนองานที่ความแตกต่างเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อดี คือ สามารถกำหนดราคาค่าก่อสร้างที่สูงกว่าคู่แข่งได้ แต่ในทางปฏิบัติพบว่ากรณีศึกษาที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ พยายามกำหนดต้นทุนการก่อสร้างให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง และพยายามลดต้นทุนในด้านต่างๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อความต้องการลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างในการให้บริการ เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์/บริการ (Value Added) โดยการเสนองานในลักษณะสัญญาออกแบบและก่อสร้าง (Design and Build) และใช้หลักการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างของการให้บริการในราคาที่เท่ากันได้ ถึงแม้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นมีข้อดี คือ ช่วยส่งเสริมให้ผู้รับเหมาก่อสร้างสามารถหาลูกค้า โดยเน้นการสร้างความแตกต่างของการให้บริการแทนการแข่งขันด้านราคาก่อสร้าง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้กับโครงการก่อสร้างที่ใช้สัญญาออกแบบพร้อมก่อสร้างได้ โดยการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้มีความสอดคล้องกับกรณีศึกษาที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศแถบตะวันออกกลาง เนื่องจากความต้องการของเจ้าของโครงการเน้นที่คุณภาพเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดสำหรับงานในลักษณะสัญญาออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง (Design-Bid-Build) เนื่องจากการสร้างความแตกต่างนั้นมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการทำงานค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด

กลยุทธ์การสร้าง ความหลากหลาย (Diversification Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความหลากหลายในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อดี คือ ช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศให้มีมากขึ้นในภาวะตลาดก่อสร้างที่มีการแข่งขันสูง แทนการแข่งขันด้วยราคาต้นทุนเป็นหลัก โดยกลยุทธ์การสร้าง ความหลากหลายที่เลือกใช้มีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรกเป็นการสร้าง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service Diversification) เช่น การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการเสนองานในรูปแบบลงทุนรับสัมปทานในบางประเทศที่รัฐบาลไม่สามารถดำเนินการลงทุนเองได้ หรือการเสนอผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากการให้บริการที่บริษัทมีความชำนาญการอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าอีกด้วย ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการสร้าง ความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศให้มีมากขึ้น โดยพยายามหลีกเลี่ยงตลาดก่อสร้างที่มีสภาพการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยขยายธุรกิจไปยังประเทศที่มีการแข่งขันค่อนข้างต่ำแทน

การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานการก่อสร้าง เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเลือกขยายธุรกิจไปยังประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างต่ำกว่า เช่น ประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากกลุ่มประเทศดังกล่าวยังขาดความพร้อมของบริษัทรับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น ซึ่งข้อดีของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว คือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถใช้เทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่เพื่อดำเนินงานโครงการในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และสามารถกำหนดราคาตามที่ต้องการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Gunhan and Arditi (2005) ที่กล่าวถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีส่วนช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และ Cheah (2007) ที่กล่าวถึงการมีศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวบริษัทไม่สามารถนำไปใช้ในบางประเทศได้ เช่น ประเทศในแถบตะวันออกกลาง เพราะลักษณะงานส่วนใหญ่มีมาตรฐานการก่อสร้างที่ค่อนข้างสูง

การสร้าง ความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้รับเหมา โดยบริษัทที่มีความพร้อมสามารถเข้าร่วมประมูลงาน และมีโอกาสในการได้งานในที่สุด โดยกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ ได้แก่ การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Track Record) ที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทนั้นๆ ซึ่งหากบริษัทมีประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ จะมีส่วนช่วยให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะได้รับงานมากขึ้นด้วย

กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มโอกาสในการได้รับงานมากขึ้น และปัจจัยดังกล่าวยังมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้างให้เหลือน้อยลงได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Cheah (2007) ที่กล่าวถึงการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2) กลยุทธ์ทางการเงิน

กลยุทธ์ทางการเงินเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ทางการเงินที่ดีควรเน้นการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี และข้อจำกัดของวิธีการแต่ละวิธี ดังนี้

การใช้เงินทุนของบริษัท เป็นวิธีการที่ถูกใช้เป็นลำดับแรก ตั้งแต่การใช้สินทรัพย์ของบริษัทเพื่อออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนโครงการ มีข้อดี คือ เป็นวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด เพราะไม่ต้องเสียดอกเบี้ยเงินกู้ แต่วิธีการดังกล่าวไม่สามารถใช้ได้กับโครงการในบางประเทศ เช่น ประเทศแถบตะวันออกกลาง เนื่องจากมีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง บริษัทไม่มีสินทรัพย์เพียงพอสำหรับออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับโครงการได้

ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น เป็นวิธีการที่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์นิยมใช้เป็นส่วนใหญ่ มีข้อดี คือ เป็นการกระจายความเสี่ยงของภาระต้นทุนทางการเงินให้กับผู้ถือหุ้น และมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการกู้จากธนาคาร แต่ข้อจำกัดของวิธีดังกล่าว คือ ในกรณีระดมเงินทุนสำหรับโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง เช่น โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง หากผลประกอบการในแต่ละไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ย่อมส่งต่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นในการระดมเงินทุนในโครงการต่อไปได้

กู้จากสถาบันการเงิน เป็นวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ใช้กันส่วนใหญ่ ซึ่งการจัดหาเงินทุนโดยวิธีการกู้จากสถาบันการเงินนั้นต้องพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ไม่สูงมากนัก ข้อดีของวิธีการกู้จากสถาบันการเงิน คือ บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินโดยไม่ส่งผลกระทบต่อแหล่งเงินทุนของบริษัทมากนัก สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ในเชิงนโยบายของประเทศพบว่า ธสน. เป็นธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือในการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง โดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถนำสัญญาโครงการก่อสร้างในต่างประเทศมาค้ำประกันวงเงินให้กับผู้ว่าจ้างได้ และ ธสน. ให้บริการด้านสินเชื่อระยะสั้นสำหรับใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนโครงการสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย แต่ในทางปฏิบัติพบว่าการใช้แหล่งเงินกู้ของ ธสน. และธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีเงื่อนไขการพิจารณา

โครงการในบางประเทศค่อนข้างเข้มงวด เช่น ธนาคารขาดความเชื่อมั่นต่อโครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไม่สามารถนำสัญญาของโครงการในภูมิภาคดังกล่าวมาค้ำประกันวงเงินให้กับผู้ว่าจ้างได้ โดยธนาคารเรียกสินทรัพย์ค้ำประกันเท่ากับวงเงินค้ำประกันสัญญาที่ให้กับผู้ว่าจ้าง อีกทั้งธนาคารไม่กล้าให้สินเชื่อสำหรับโครงการดังกล่าว เพราะมีความเสี่ยงในการเรียกเก็บเงินคืนค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทต้องเลือกกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เช่น ไทยพาณิชย์ หรือธนาคารในต่างประเทศที่ยอมรับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง โดยพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยต่ำ และค่าธรรมเนียมของธนาคารไม่สูงมากนัก

จัดหาบริษัทร่วมทุน เป็นวิธีการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง โดยทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งข้อดีของวิธีการดังกล่าว คือ บริษัทสามารถประมูลงานที่มีขนาดใหญ่ได้ อีกทั้งสามารถหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศที่ไปดำเนินงานก่อสร้างได้ เนื่องจากบริษัทก่อสร้างที่ร่วมทุนเป็นบริษัทที่มีความสามารถพิเศษ หรืออาจเป็นบริษัทท้องถิ่นที่น่าเชื่อถือซึ่งทำให้การกู้เงินจากสถาบันการเงินท้องถิ่นทำได้สะดวกมากขึ้น

นอกจากนี้กลยุทธ์ทางการเงินที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ คือ การเบิก-จ่ายเงินในรูปแบบ L/C ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับโครงการก่อสร้างที่เกิดจากลงทุนของภาคเอกชน เช่น โครงการในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งข้อดีของการเบิก-จ่ายเงินในรูปแบบ L/C คือ ช่วยรับประกันการจ่ายเงินจากผู้ว่าจ้าง หลังจากส่งมอบโครงการเรียบร้อยแล้ว แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C5 ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของใช้รูปแบบ L/C สำหรับการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในต่างประเทศนั้นเป็นความต้องการของซัพพลายเออร์ ทำให้บริษัทต้องเสียเงินค่าธรรมเนียมค้ำประกัน L/C เพิ่มเติม

3) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานจะเน้นการบริหารจัดการ 3M ได้แก่ แรงงาน (Manpower) เครื่องจักร (Machine) และวัสดุก่อสร้าง (Material) ให้มีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งรายละเอียดดังนี้

การจัดหาแรงงานอย่างเหมาะสม เนื่องจากการเลือกใช้แรงงานไทยสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีข้อจำกัดในการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน และอุปสรรคในการจัดส่งแรงงานเพื่อเข้าไปทำงานค่อนข้างมาก ดังนั้นรูปแบบการจัดหาแรงงานที่มีความเหมาะสมจึงควรเลือกใช้แรงงานไทยเฉพาะที่เป็นแรงงานฝีมือ และเลือกใช้แรงงานท้องถิ่นเป็นแรงงานทั่วไป เนื่องจากการมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตามการเลือกใช้แรงงานไทยผสมกับแรงงานท้องถิ่นอาจพบปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากแรงงานไทยส่วนใหญ่ไม่

สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ หรือแรงงานท้องถิ่นบางรายไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ นอกจากนี้ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการทำงานมีผลกระทบค่อนข้างมากสำหรับบางประเทศ โดยเฉพาะในประเทศแถบตะวันออกกลาง

การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม รูปแบบในการจัดหาเครื่องจักรที่เหมาะสมอาจขึ้นอยู่กับกฎหมายภาษีในการนำเข้าเครื่องจักรของแต่ละประเทศ เงื่อนไขสัญญาที่ได้รับการยกเว้นภาษี และความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรเข้าไป ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อจำกัดของแต่ละวิธีดังนี้

การจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยทำให้ได้รับข้อยกเว้นเรื่องภาษีนำเข้า หรือเป็นโครงการที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากประเทศไทยมากนัก ข้อดีของวิธีดังกล่าว คือ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือไม่ต้องเช่าเครื่องจักร แต่การนำเข้าเครื่องจักรอาจพบปัญหาในเรื่องของขั้นตอนการนำเข้าเครื่องจักรที่มีความยุ่งยาก ส่งผลให้เครื่องจักรมาถึงหน่วยงานล่าช้าในช่วงเริ่มต้นโครงการ

การเช่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ในประเทศนั้นๆ ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในบางประเทศที่สามารถจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ได้ง่ายในท้องถิ่น หรือเป็นโครงการที่อยู่ไกลจากประเทศไทยค่อนข้างมาก ทำให้การจัดส่งเครื่องจักรเข้าไปมีความยุ่งยากและต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน หรือบางโครงการไม่ได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้า หรือบางประเทศเรียกเก็บภาษีนำเข้าในอัตราค่อนข้างสูง ดังนั้นข้อดีของการเช่า คือ การลดความยุ่งยากในการนำเข้าเครื่องจักร ทำให้สามารถมีเครื่องจักรใช้งานได้ทันที อีกทั้งไม่มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอีกด้วย นอกจากนี้การเช่าเครื่องจักรอาจพบปัญหาในบางประเทศที่มีอัตราค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง เช่น ในภูมิภาคตะวันออกกลาง

การลงทุนซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่ ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในประเทศที่มีอัตราภาษีนำเข้าค่อนข้างต่ำ และค่าเช่าเครื่องจักรในประเทศค่อนข้างสูง เช่น ประเทศในแถบภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่มีต้นทุนต่ำกว่าการเช่าเครื่องจักรค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นโครงการก่อสร้างระยะยาวทำให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งวิธีดังกล่าวมีข้อดี คือ การลดความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรเข้ามา และผู้รับเหมาอาจขายเครื่องจักรในประเทศนั้นๆ โดยไม่ต้องนำกลับภายหลังการจากใช้งานเสร็จสิ้น อย่างไรก็ตามการซื้อเครื่องจักรใหม่อาจมีข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงในระยะเริ่มต้นโครงการ ดังนั้นผู้รับเหมาต้องประเมินความคุ้มค่าในการเลือกใช้วิธีดังกล่าว

ผู้รับเหมาหลักจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้ ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาช่วง โดยผู้รับเหมาหลักทำหน้าที่จัดหาเครื่องจักรให้ ข้อดีของวิธีดังกล่าว คือ ลดความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรสำหรับทำงานในโครงการนั้นๆ

การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และราคาถูก การจัดหาวัสดุก่อสร้างที่เหมาะสมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เนื่องจากในแต่ละประเทศมีปริมาณ และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อจำกัดของแต่ละวิธีดังนี้

การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งรูปแบบนี้มีข้อดี คือ มีความสะดวกต่อการใช้งาน และมีต้นทุนวัสดุก่อสร้างค่อนข้างต่ำ เพราะไม่ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อจำกัดสำหรับบางประเทศที่ขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง โดยเฉพาะประเทศกาตาร์ จึงต้องเลือกใช้วิธีการนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้มีต้นทุนวัสดุก่อสร้างที่ค่อนข้างสูง

การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ ซึ่งรูปแบบนี้พบในกรณีที่บริษัทดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากบางประเทศในภูมิภาคดังกล่าวไม่มีศักยภาพในการผลิตวัสดุก่อสร้างบางชนิด เช่น เหล็กและซีเมนต์ ดังนั้นผู้รับเหมาจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ โดยบางโครงการอาจนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย ซึ่งหากเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยจะได้รับช้อยกเว้นเรื่องภาษีนำเข้า ข้อดีของการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทยในระดับประเทศคือ การเพิ่มรายได้เข้าประเทศจากการส่งออกวัสดุก่อสร้างไปยังต่างประเทศ ในขณะที่ข้อดีของการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทยในระดับบริษัท คือ การช่วยให้บริษัทสามารถเลือกซัพพลายเออร์ที่มีความไว้วางใจได้

ข้อจำกัดของการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย คือ การนำเข้าวัสดุก่อสร้างบางชนิดจากประเทศไทยทำให้ต้นทุนวัสดุค่อนข้างสูง เช่น เหล็กเส้น ดังนั้นจึงต้องเปรียบเทียบราคากับวัสดุก่อสร้างที่นำเข้าประเทศอื่นด้วย เช่น การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศจีน แต่อย่างไรก็ตามการนำเข้าวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก อาจมีปัญหาเรื่องคุณภาพของวัสดุก่อสร้าง ดังนั้นผู้รับเหมาควรตรวจสอบคุณภาพวัสดุก่อสร้างให้ดีกว่าก่อนทำการสั่งซื้อและชำระเงิน

ผู้รับเหมาหลักและเจ้าของงานจัดหาวัสดุก่อสร้างให้ ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในการดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาช่วง โดยผู้รับเหมาหลักและเจ้าของงานทำหน้าที่จัดหาวัสดุก่อสร้างให้ ข้อดีของวิธีดังกล่าว คือ ลดความยุ่งยากในการจัดหาวัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการนั้นๆ

การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา จากการวิจัยพบว่า การวิจัยและพัฒนายังมีอยู่น้อยและอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal process) เช่น การพัฒนาเครื่องมือก่อสร้างในแต่ละโครงการ หรือพัฒนาวัสดุก่อสร้างอื่นทดแทนวัสดุก่อสร้างเดิมในงานระบบพื้น Post-Tension

4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง

การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้างที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศซึ่งมีข้อดี คือ บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การเลือกใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานในบางประเทศที่มีค่าแรงค่อนข้างสูง และการเลือกใช้เครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดระยะเวลาของการดำเนินงานของโครงการ นอกจากนี้การเลือกใช้เทคโนโลยียังช่วยสนับสนุนความปลอดภัยในการทำงานด้วย อย่างไรก็ตามการเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทมีข้อจำกัด คือ มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนค่อนข้างสูง ดังนั้นการพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทควรมีการประเมินความคุ้มค่าของการเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทในระยะยาว

5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากกรณีศึกษาพบว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างเน้นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบการสั่งซื้อ ระบบการสื่อสาร เป็นต้น โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศนั้นส่วนมากเป็นความต้องการเฉพาะโครงการ เช่น ระบบสารสนเทศในการสื่อสารทางไกล ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานบริหารเอกสารในโครงการ ระบบสารสนเทศในการควบคุมติดตามโครงการ เป็นต้น ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วไปในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีลักษณะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานก่อสร้างที่มีอยู่เดิมของบริษัทที่เน้นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โดยผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้รับเหมาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีอยู่ทั่วไป ซึ่งประสิทธิภาพของการใช้งานขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้งานโปรแกรกดังกล่าว ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างจึงควรเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารเป็นประเด็นที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า การเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการที่ช่วยลดต้นทุนการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้การใช้ง่ายระบบดังกล่าวยังสามารถช่วยลดค่าเดินทางมาดูงานของผู้บริหารระดับสูงได้มาก เช่น การใช้ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) การส่งเอกสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

6) กลยุทธ์ทางการตลาด

การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดนั้นใช้หลักการ 4P (Product, Price, Place, and Promotion) เพื่อทราบถึงกลวิธีในการแข่งขันทางด้านตลาดของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่

การสร้างรายได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นสร้างความแตกต่างทางด้านคุณภาพของการดำเนินงาน โดยนำระบบคุณภาพภายในบริษัทไปใช้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อดี คือ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าหรือผู้ควบคุมงาน สำหรับบริษัทที่ไม่มีระบบดังกล่าว อาจต้องใช้วิธีการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างในการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

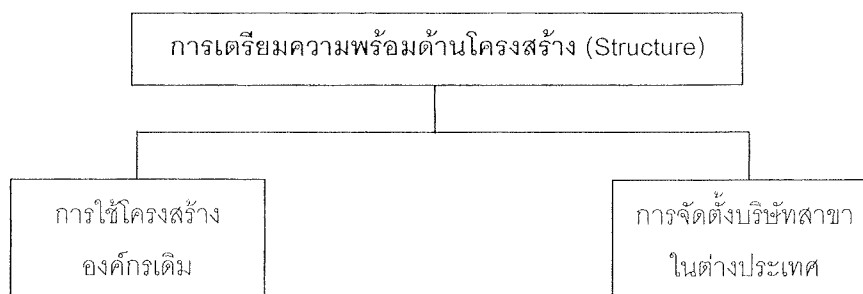
การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคา (Price) ซึ่งบริษัทได้นำกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนมาใช้ ซึ่งข้อดีของวิธีดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้ ส่วนข้อจำกัดสำหรับวิธีการดังกล่าวไม่เหมาะกับตลาดก่อสร้างในบางประเทศ เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะเน้นที่คุณภาพของงานเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นที่ราคาเป็นหลัก

การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม (Place) ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ได้เลือกโครงการโดยพิจารณาโครงการที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เช่น บริษัทเน้นรับงานที่เป็นโครงการของรัฐบาล เพราะมั่นใจว่าจะได้รับเงินแน่นอน หรือในกรณีที่ประเทศนั้นมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เพื่อเพิ่มช่องทางในการดำเนินงาน โดยมองตลาดก่อสร้างในประเทศที่มีความเสี่ยงไม่สูงมากนัก

การประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล (Promotion) เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ เพื่อให้ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการรู้จักบริษัท โดยการแนะนำบริษัทกับเจ้าของงานโดยตรง หรือหน่วยงานภาครัฐในประเทศนั้นๆ ซึ่งมีข้อดี คือ หากสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี เจ้าของงานหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐอาจแนะนำงานให้กับบริษัท อย่างไรก็ตามวิธีการสร้างสายสัมพันธ์อาจมีข้อจำกัด คือ การประชาสัมพันธ์บริษัทจะจำกัดให้เป็นที่รู้จักในวงแคบ ส่วนอีกวิธีหนึ่ง คือ การแนะนำบริษัทผ่านเว็บไซต์ ซึ่งสามารถแนะนำบริษัทให้เจ้าของงานรู้จักในวงกว้าง โดยใช้เวลาไม่มากนัก

6.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า มีทั้งหมด 2 รูปแบบ ได้แก่ การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม และการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ ดังแสดงในรูปที่ 6.3



รูปที่ 6.3 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม (Project Base Organization)

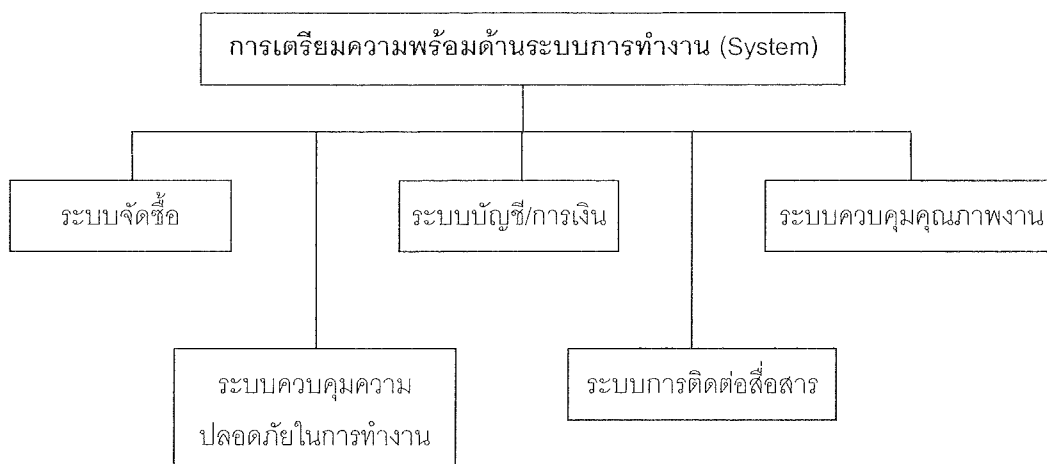
เป็นรูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะสั้น (Short-term Strategic Business Development) ซึ่งการเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแบบดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ สามารถรองรับงานโครงการก่อสร้างในต่างประเทศได้ในปริมาณไม่มากนัก อีกทั้งเป็นข้อจำกัดสำหรับบริษัทที่มีบุคลากรไม่พร้อมมากนัก ทำให้ต้องจ้างบุคลากรเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะ ซึ่งเมื่อโครงการแล้วเสร็จ บุคลากรดังกล่าวอาจต้องย้ายไปทำงานบริษัทอื่น ทำให้องค์ความรู้ในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศไม่ได้ถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรอื่นในบริษัท

2) การจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ (Organization Branch)

เป็นรูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว (Medium and Long-term Strategic Business Development) ซึ่งการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศมีข้อดี คือ สามารถรองรับปริมาณงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ ได้ในปริมาณมาก และมีสภาพคล่องในการบริหารจัดการค่อนข้างสูง ในขณะที่ข้อจำกัดของการใช้รูปแบบดังกล่าว คือ ข้อบังคับเนื่องจากกฎหมายของประเทศนั้นๆ

6.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงาน (System)

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า มีทั้งหมด 5 ระบบ ได้แก่ ระบบจัดซื้อ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร ดังแสดงในรูปที่ 6.4



รูปที่ 6.4 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) ระบบจัดซื้อ

การเลือกใช้ระบบจัดซื้อแต่ละประเภทนั้น มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ดังนี้

การจัดซื้อจากส่วนกลาง เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีพื้นที่อยู่ใกล้ประเทศไทย เนื่องจากเลือกใช้วัสดุก่อสร้างส่วนมากที่นำเข้าจากประเทศไทยเป็นหลัก ซึ่งข้อดีของระบบดังกล่าว คือ มีอำนาจในการต่อรองราคาวัสดุก่อสร้าง เนื่องจากมีการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณมาก ในขณะที่ข้อจำกัดของวิธีการดังกล่าว คือ ผู้บริหารโครงการไม่มีอำนาจในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ ในปริมาณมากได้ และมีข้อจำกัดมากหากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศที่อยู่ห่างไกลจากประเทศไทยค่อนข้างมาก ทำให้มีผลต่อการอนุมัติวัสดุก่อสร้างเพื่อทันใช้งานในกรณีเร่งด่วน

การจัดซื้อจากหน่วยงาน เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคที่อยู่ห่างไกลจากประเทศไทยค่อนข้างมาก เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง ข้อดีสำหรับวิธีการดังกล่าว คือ ผู้บริหารโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างได้เต็มที่ ทำให้มีวัสดุก่อสร้างทันใช้งาน ในขณะที่ข้อจำกัดสำหรับวิธีการดังกล่าว คือ ราคาวัสดุก่อสร้างวัสดุก่อสร้างอาจสูงกว่าที่ควรจะเป็น

การจัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน การดำเนินงานในรูปแบบของกิจการร่วมค้า พบว่ามีข้อดี คือ ความคล่องตัวในการสั่งซื้อมากกว่า เพราะสามารถสั่งซื้อวัสดุที่หน่วยงานได้ทันที สำหรับกรณีที่สั่งซื้อไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้ แต่วิธีการดังกล่าวอาจมีข้อจำกัด คือ การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างเกินวงเงินที่กำหนดไว้ ซึ่งการสั่งซื้อต้องผ่านความเห็นชอบจากกรรมการบริหารก่อน

2) ระบบบัญชี/การเงิน

ในระบบบัญชี/การเงินที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างในต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทางด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยใช้ระบบควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถควบคุมปริมาณวัสดุก่อสร้างที่ใช้งานจริงไม่ให้เกินจากที่ได้ประมาณเอาไว้ และควบคุมค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานให้อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งการใช้ระบบดังกล่าวบริษัทอาจต้องมีเจ้าหน้าที่สำรวจปริมาณงาน (Quantity Surveyor, QS) ที่มีประสบการณ์ค่อนข้างสูงรับผิดชอบโดยเฉพาะ เนื่องจากโครงการก่อสร้างในต่างประเทศอาจมีขอบเขตหรือปริมาณงานที่ไม่ชัดเจน เช่น งานก่อสร้างถนน หรืองานก่อสร้างอาคารที่พักอาศัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานค่อนข้างมาก

3) ระบบควบคุมคุณภาพงาน

ระบบควบคุมคุณภาพที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเลือกใช้มีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ (QA/QC) และระบบ ISO 9001:2000 ซึ่งการใช้งานระบบควบคุมคุณภาพดังกล่าวมีส่วนช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ควบคุมงานต่างชาติว่าบริษัทสามารถก่อสร้างและส่งมอบโครงการที่มีคุณภาพได้

4) ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

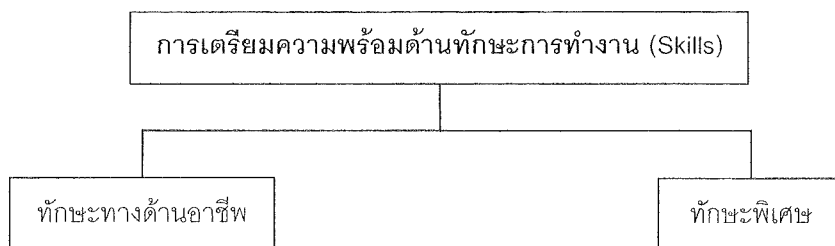
การนำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานไปใช้นั้นมีข้อดี คือ การช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุลงได้ ซึ่งพบว่า ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่มีมาตรฐานการรักษาพยาบาลค่อนข้างต่ำ เช่น ชูแดน และบังคลาเทศ ในขณะที่ระบบดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ การก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดทำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน ดังนั้นการนำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานไปใช้นั้น ควรปรับให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ และข้อบังคับของผู้ควบคุมงาน นอกจากนี้จากกรณีศึกษาพบว่า การเลือกใช้วิธีการทำประกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมในส่วนที่บริษัทคิดว่าจะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูงอาจช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

5) ระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบการติดต่อสื่อสารที่บริษัทเลือกใช้มี 3 ระบบ ดังนี้ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม และระบบการติดต่อสื่อสารทั่วไป ซึ่งการเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ โดยจากกรณีศึกษาพบว่า การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสำหรับการติดต่อสื่อสารนั้นสามารถช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารได้มากที่สุด เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การโทรศัพท์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) และโปรแกรมสนทนาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

6.2.4 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงาน (Skills)

การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า มีทั้งหมด 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางด้านอาชีพ และทักษะพิเศษ ซึ่งแสดงในรูปที่ 6.5



รูปที่ 6.5 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) ทักษะทางด้านอาชีพ

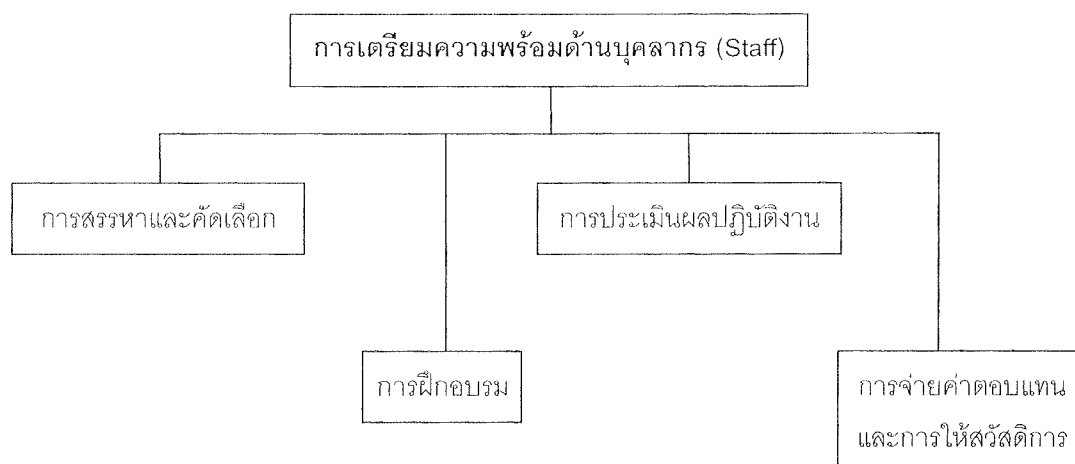
ทักษะทางด้านอาชีพไม่ได้มีความแตกต่างไปจากการทำงานภายในประเทศมากนัก ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย ความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เป็นอย่างดี และการมีประสบการณ์งานประเภทนั้นๆ ค่อนข้างสูง

2) ทักษะพิเศษ

ทักษะพิเศษที่มีความจำเป็นมากสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา คือ ทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งจากการสอบถามพบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีข้อด้อยในเรื่องภาษาค่อนข้างมาก ดังนั้นการพัฒนาทักษะดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

6.2.5 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (Staff)

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า มีทั้งหมด 4 เรื่อง ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ ดังแสดงในรูปที่ 6.6



รูปที่ 6.6 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพอาจแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนบริหารโครงการ บริษัทต้องคัดเลือกผู้บริหารโครงการที่มีประสบการณ์สูง มีความสามารถในการบริหารโครงการ และมีความสามารถทางด้านภาษา

ส่วนติดต่อประสานงาน บริษัทต้องคัดเลือกบุคลากรของบริษัทที่มีความสามารถทางด้านภาษาเป็นพิเศษ หรืออาจสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม เช่น การจ้างคนที่จบปริญญาเอกทางในสาขาวิศวกรรมโยธา หรือการจ้างชาวต่างชาติ

ส่วนปฏิบัติงาน บริษัทต้องคัดเลือกคนที่มีทักษะทางด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี

2) การฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ นั้น บริษัทควรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรใน 2 เรื่องหลักๆ ดังนี้

ความรู้ในการปฏิบัติงาน บริษัทต้องอบรมให้ความรู้ทางด้านเทคนิคในลักษณะสอนที่หน้างาน (On the Job Training) และให้ความรู้เรื่องภาษา โดยการจ้างอาจารย์มาสอน

อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ บริษัทต้องให้ความรู้เบื้องต้นในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับในประเทศนั้นๆ โดยกรมแรงงานจะให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกครั้ง ก่อนจัดส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในต่างประเทศ

3) การประเมินผลปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานที่ใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา การประเมินตามผลกำไรที่

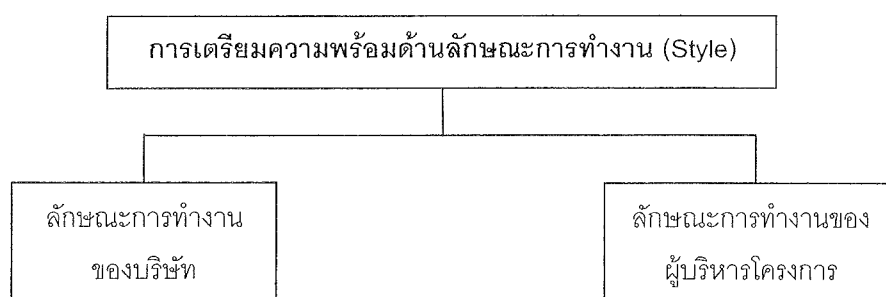
ได้รับของโครงการนั้นๆ และการประเมินตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องทำให้ทราบถึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้ในการคัดสรรบุคลากรที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องสามารถระบุข้อดีของบุคลากรแต่ละคนเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้

4) การจ่ายค่าตอบแทน และการให้สวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการที่สูงกว่าการทำงานภายในประเทศเป็นวิธีหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ รวมทั้งการให้สวัสดิการอื่นๆ อาทิเช่น การให้ที่พักสำหรับแรงงานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

6.2.6 การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงาน (Style)

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่า มีทั้งหมด 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ ดังแสดงในรูปที่ 6.7



รูปที่ 6.7 การเตรียมความพร้อมลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

1) ลักษณะการทำงานของบริษัท

ลักษณะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบริษัทที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ได้แก่ ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ การทำงานโดยเน้นคุณภาพ และการเน้นทำงานเร็ว

2) ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ

ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ โดยลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่สำคัญ

คือ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการบริหารโครงการ และมีความยืดหยุ่นสูง โดยสามารถปรับตัวและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

6.2.7 การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วม (Shared value)

การปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศทำได้โดยการอธิบายให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ รวมทั้งการปลูกฝังให้บุคลากรมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา การปลูกฝังความมีวินัยและมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ การปลูกฝังให้การทำงานเป็นทีม โดยข้อดีของการปลูกฝังค่านิยมร่วม คือ ทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดการค่อนข้างนานจึงจะเห็นผล

6.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

เพื่อให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความเข้าใจถึงปัญหาปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคใน 13 เรื่อง ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

ปัญหาด้านการเมืองสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นอาจเกิดจาก 2 สาเหตุหลัก คือ ความไม่มีเสถียรภาพของระบอบการปกครองในประเทศ และคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ โดยสาเหตุแรกอาจส่งผลทำให้เกิดปัญหาด้านการเมืองตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐ การปฏิวัติ และสงครามภายในประเทศ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง สาเหตุที่สองเกิดจากคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น การทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ปัญหาอาชญากรรม และการลักขโมย ซึ่งแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านการเมืองนั้นเป็นปัจจัยที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย รวมถึงความปลอดภัยในการดำรงชีวิตประจำวัน บริษัทสามารถทำได้เพียงลดผลกระทบด้านการเมืองโดยการทำประกันภัยสำหรับประเทศที่มีความเสี่ยงทางด้านการเมืองค่อนข้างสูง ซึ่งพบว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเมืองของ Bonner (1981) อ้างถึงใน Ashley and Bonner (1987) ที่มีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ได้แก่ 1) หลีกเสี่ยง (Avoidance) โดยไม่สนใจประเทศที่มีระดับความเสี่ยงด้านการเมืองค่อนข้างสูง 2) การคิดต้นทุนที่เผื่อความเสี่ยง

(Premium for risk) โดยการคิดราคาเพิ่มเติมเนื่องจากความเสี่ยงด้านการเมือง 3) การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Adaptation) โดยการร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่น และ 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) โดยทำประกันภัยความเสี่ยงด้านการเมืองกับบริษัทประกัน

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีสาเหตุมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลก และสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ไปดำเนินงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมัน อีกทั้งยังพบว่า ประเทศที่ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง ในช่วงที่วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลนอาจทำให้ราคาวัสดุก่อสร้างปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ โดยพบว่าปัญหาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถลดผลกระทบให้เหลือน้อยลง ตัวอย่างเช่น การลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรานั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 และ C4 กล่าวว่าบริษัทได้ทำการจองอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่เป็นโครงการเงินกู้ของ ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย เช่น โครงการที่ 4 11 และ 24 บริษัทสามารถกำหนดสัดส่วนสกุลเงินที่ต้องการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang et al. (2000) อ้างถึงใน Ling (2006) ที่กล่าวว่า ต้องระบุสกุลเงินที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้ไว้ในสัญญา และถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดสัดส่วนการจ่ายเงินเป็น 2 สกุลเงิน คือ สกุลเงินท้องถิ่น และสกุลเงินต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราลงได้ ส่วนการลดผลกระทบเนื่องจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมันนั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C5 แนะนำว่า บริษัทควรทำประกันราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมันไว้ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 9 แนะนำว่า บริษัทควรทำข้อตกลงกับซัพพลายเออร์เพื่อกำหนดราคาซื้อขายวัสดุในระยะยาวที่แน่นอนและยุติธรรม อีกทั้งควรตรวจสอบราคาซื้อขายจากซัพพลายเออร์หลายๆ รายเท่าที่ทำได้

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

ปัญหาด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 3 เรื่องหลัก ได้แก่ อุปสรรคทางด้านภาษา ข้อจำกัดทางด้านศาสนา และอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน โดยอุปสรรคทางด้านภาษาพบที่เกิดจาก 2 สาเหตุ คือ สาเหตุแรกเกิดจากผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีข้อติดขัดทางด้านภาษาอังกฤษ ส่งผลให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหามุ่งต้นทำโดยการจ้างชาวต่างชาติเพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน การเขียนเอกสาร การนำเสนองาน และการตีความสัญญา โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 21 และ 23 กล่าวเสริมว่า หากเป็นคนอังกฤษจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น หรือสาเหตุที่สองเกิดจากแรงงานส่วนใหญ่ใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร ซึ่งพบว่าการทำงานใน

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีผลกระทบบ้างแต่ไม่มากนัก โดยเฉพาะในประเทศลาว บุคลากรไทยสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาไทยกับแรงงานท้องถิ่นได้ แต่ในภูมิภาคอื่นๆ พบว่ามีปัญหาค่อนข้างมาก เนื่องจากพื้นฐานของภาษาท้องถิ่นแตกต่างจากภาษาไทยค่อนข้างมาก ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการสั่งการ ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้นทำโดยการจ้างหัวหน้าคนงานในท้องถิ่นนั้นๆ ที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ เพื่อลดความยุ่งยากในการสั่งแรงงานท้องถิ่นลง ส่วนประเด็นข้อจำกัดทางด้านศาสนามีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านศาสนา โดยจากข้อมูลในโครงการกรณีศึกษาพบปัญหาดังกล่าวในประเทศที่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการทำงาน เช่น คนงานมุสลิมต้องหยุดงานในช่วงพิธีการละหมาด และในช่วงเทศกาลถือศีลอดห้ามให้แรงงานมุสลิมทำงานเกินวันละ 6 ชั่วโมง ดังนั้นผู้รับเหมาต้องวางแผนการทำงานให้ดี และหลังจากเทศกาลถือศีลอดจะเป็นช่วงวันหยุดประจำปี ซึ่งทางราชการจะหยุดอีก 2 สัปดาห์ ดังนั้น หากต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการในประเทศที่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม บริษัทควรต้องวางแผนและบริหารจัดการด้านระยะเวลาการดำเนินการต่างๆ ไว้ด้วย ในขณะที่ปัญหาทางด้านวัฒนธรรมการทำงานนั้นมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนท้องถิ่น โดยการทำงานร่วมกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมการทำงานที่มีการแข่งขันสูง ทำให้บุคลากรที่มีนิสัยสุภาพ อ่อนน้อม และใช้งานง่าย ถูกมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากกว่าบุคลากรอื่น

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 3 เรื่อง ดังนี้ ปัญหาทางด้านสภาพภูมิประเทศ ปัญหาทางด้านสภาพภูมิอากาศ และปัญหาทางด้านภัยธรรมชาติ โดยปัญหาทางด้านสภาพภูมิประเทศ พบว่า เกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพภูมิประเทศในประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เช่น โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ อยู่ติดกับทะเลจึงต้องมีการป้องกันซัลเฟต หรือในโครงการที่ 16 ต้องใช้น้ำยากันปลวกในปริมาณมาก อีกทั้งจากการสังเกตลักษณะของมวลรวม (Aggregate) ในโครงการที่ 21 พบว่ามีความแตกต่างจากมวลรวมในประเทศไทยค่อนข้างมาก ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสัดส่วนในการผสมคอนกรีตที่แตกต่างกัน หรือในบางประเทศขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น บังคลาเทศขาดแคลนหิน ต้องนำเข้าจากพม่าและมาเลเซีย หรือกาตาร์ต้องนำเข้าหินและทรายจากสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ส่วนปัญหาทางด้านสภาพภูมิอากาศพบว่ามีสาเหตุจากความแตกต่างระหว่างสภาพภูมิอากาศในประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย ซึ่งจากโครงการกรณีศึกษาพบอุปสรรคทางด้านสภาพภูมิอากาศในภูมิภาคที่มีอากาศร้อนจัด เช่น ภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ และแอฟริกาเหนือ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน โดยเฉพาะในช่วง

ฤดูร้อน ซึ่งไม่สามารถทำงานก่อสร้างในช่วงเวลากลางวันได้ ดังนั้นจึงต้องวางแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวให้เหมาะสม เช่น มอบหมายงานที่สามารถทำได้ในที่ร่ม หรือเปลี่ยนเวลาไปทำในช่วงเวลากลางคืนแทน ในขณะที่ปัญหาทางด้านภัยธรรมชาติที่พบในกรณีศึกษาส่วนใหญ่ คือ อุทกภัย ซึ่งพบมากในประเทศที่อยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตร เช่น กัมพูชา ศรีลังกา และบังคลาเทศ ส่วนพายุทรายและลมพัดแรงพบมากในประเทศที่อยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินงานได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการทำงาน

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของกฎหมาย และข้อบังคับของในแต่ละประเทศ เช่น กฎหมายภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบบุคคล ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง และธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ ทำให้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการทำงาน ดังนั้นบริษัทควรต้องศึกษากฎหมาย และข้อบังคับของประเทศที่จะไปดำเนินงานอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนก่อนประมูลงาน

6) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC และข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติ (Term of Reference, TOR) กับเงื่อนไขสัญญาระบุไว้ไม่ชัดเจน โดยปัญหาการตีความสัญญา FIDIC และข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติ พบว่าเกิดจาก 2 สาเหตุ คือ การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC และอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ ทำให้การตีความผิดพลาดส่งผลให้เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง เช่น ในโครงการที่ 20 บริษัทวิศวกรที่ปรึกษาไทยแปลความหมายขอบเขตความรับผิดชอบของค่าบางค่าในข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติผิดพลาด ส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในแต่ละรายการเป็นมูลค่าเกือบ 1 ล้านบาท โดยวิศวกรที่ปรึกษาไทยให้คำแนะนำว่า หากมีค่าใดในข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติสื่อความหมายไม่ชัดเจนควรแจ้งและสอบถามจากเจ้าของงาน นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 17 และ 23 ได้ว่าจ้างชาวต่างชาติที่เชี่ยวชาญทางด้านสัญญามาเป็นที่ปรึกษา ในส่วนของเงื่อนไขสัญญาที่ระบุไว้ไม่ชัดเจนนั้น เกิดขึ้นเฉพาะบางโครงการ เช่น ผู้ควบคุมงานไทยในโครงการที่ 22 ไม่ได้กำหนด Approve Baseline ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างจึงไม่ทราบวันสิ้นสุดโครงการ ทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างต้องเรียกร้องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Overhead Cost) ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการขยายระยะเวลาสัญญาโครงการทั้งหมด นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 18 และ 19 กล่าวว่า ในส่วนของคำสั่งเปลี่ยนแปลงงาน (Variation Order) นั้น เจ้าของงานไม่ได้ระบุ

ระยะเวลาการอนุมัติและการจ่ายเงินที่ชัดเจน ทำให้บริษัทไม่ทราบวันที่จะได้รับเงินจากเจ้าของงาน

7) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย

ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัยสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 2 ปัญหา คือ ปัญหาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice) และปัญหาด้านมาตรฐานสุขอนามัย โดยปัญหาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice) พบว่าเกิดจากความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย โดยเฉพาะงานก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลางที่ใช้มาตรฐานอังกฤษ ซึ่งบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไม่คุ้นเคย ทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาและทำความเข้าใจมาตรฐานการก่อสร้างรวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพอย่างละเอียด ในขณะที่ปัญหาด้านมาตรฐานสุขอนามัยที่ค่อนข้างต่ำ เกิดจากความไม่พร้อมของการรักษาพยาบาลในประเทศด้อยพัฒนา เช่น ชูแดน และบังคลาเทศ ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานเป็นพิเศษ

8) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีสาเหตุมาจากความไม่คุ้นเคยกับมาตรฐานการออกแบบของท้องถิ่น ทำให้เกิดความยุ่งยากในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบก่อสร้าง ส่วนประเด็นปัญหาอื่นๆ นั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะบางโครงการ เช่น การออกแบบผิดพลาด ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของผู้ออกแบบ และลักษณะงานค่อนข้างยาก ซึ่งเกิดจากมาตรฐานการก่อสร้างที่ค่อนข้างสูง

9) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

ปัญหาด้านการบริหารแรงงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นพบในทุกประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ปัญหา ได้แก่ แรงงานท้องถิ่นไม่มีคุณภาพ แรงงานท้องถิ่นขาดทักษะฝีมือ และแรงงานมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ ซึ่งพบมากในประเทศที่กำลังพัฒนา การขาดความรู้และทักษะในการก่อสร้างของแรงงาน ส่งผลต่อคุณภาพและระยะเวลาในการทำงาน ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจึงจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไปทำงาน และให้แรงงานไทยสอนงานแรงงานท้องถิ่น ในขณะที่การเลือกใช้แรงงานไทยพบว่า มีปัญหาความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย สาเหตุเกิดจากความเข้มงวดของกฎหมายแรงงานในประเทศนั้นๆ และความเข้มงวดของกรมแรงงานในประเทศไทย ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงาน ดังนั้นบางบริษัทจึงใช้บริการของบริษัทจัดหางาน เพราะมีความสะดวกกว่า อีกทั้งกรณีศึกษายังพบปัญหาการปกครองแรงงานไทยที่มีสาเหตุจากแรงงานไทยชอบเล่นการพนัน และ

ดื่มสุรา ซึ่งยากต่อการควบคุมและปราบปราม ทั้งยังเป็นสาเหตุให้เกิดการทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกายกันในที่พักคนงาน นอกจากนี้การนำแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศนั้น บริษัทควรทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงานและตอบสนองความต้องการของคนงานให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะสัญญาจ้างงานต้องมีความเป็นธรรม ชัดเจนและสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศนั้นๆ อีกทั้งควรจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการ เล่นกีฬา เพื่อผ่อนคลายความเครียดและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่แรงงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้การปกครองแรงงานไทยง่ายขึ้น

10) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

การบริหารเครื่องจักรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นพบ 2 ปัญหา ได้แก่ เครื่องจักรท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน และการจัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นทำได้ค่อนข้างยาก ซึ่งสาเหตุเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่น หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดความพร้อม ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทจึงควรพิจารณาการนำเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่เข้าไปทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ต้องพิจารณา คือ ความสะดวกในการขนส่งเครื่องจักร และอัตราภาษีนำเข้า/ส่งออก โดยการนำเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่เข้าไปนั้นพบว่า มีความเหมาะสมสำหรับโครงการที่อยู่ไม่ไกลจากประเทศไทยมากนัก เช่น ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือในภูมิภาคเอเชียใต้ สำหรับบางประเทศที่อยู่ห่างไกลจากประเทศไทยค่อนข้างมาก การส่งเครื่องจักรเข้าไปอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการขนส่งค่อนข้างนาน และการนำเข้าเครื่องจักรอาจพบปัญหาเรื่องการขอมำรุ้ง เนื่องจากอะไหล่ในท้องถิ่นอาจจัดหาได้ยาก สำหรับการนำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศนั้น บริษัทอาจนำเข้าจากบางประเทศที่เครื่องจักรมีราคาถูกแทน เช่น ประเทศจีน แต่อาจพบปัญหาคุณภาพเครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน

11) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมี 2 ปัญหา คือ การขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นและวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม และซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม ทำให้ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ ส่งผลให้ต้นทุนวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น สำหรับในบางประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างค่อนข้างสูง เช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และกาตาร์ พบว่า การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างเทียบเท่าอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากเจ้าของงาน

12) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นพบใน 5 ประเทศจากทั้งหมด 9 ประเทศ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ปัญหา คือ ปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า เนื่องจากเป็นการทำงานให้ภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้บริษัทต้องจัดหาเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างมาก อีกปัญหาหนึ่ง คือ ผู้ควบคุมงานยึดถือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

วิชาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทที่ไม่คุ้นเคยกับมาตรฐานการปฏิบัติงานในประเทศนั้นต้องประสบปัญหา เช่น ก่อนเริ่มทำงานต้องเขียนรายละเอียดวิธีทำงาน (Method Statement) หรือผู้ควบคุมงานต่างชาติมีความเป็นมืออาชีพน้อย ดังนั้นจึงเป็นปัญหาสะท้อนกลับมาที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานใหม่โดยต้องศึกษามาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพของประเทศนั้นๆ อย่างละเอียด

13) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 2 ปัญหา ได้แก่ ปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน การมีทักษะการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ประเภทงานที่มีความชำนาญ หรืออาจต้องขอคำแนะนำจากเจ้าของงาน ส่วนอีกปัญหาหนึ่งเกิดจากการจัดส่งวัสดุของซัพพลายเออร์ที่กระทบต่อระยะเวลาการทำงาน เช่น การจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าเป็นอย่างดี อีกทั้งมีผลกระทบทางด้านคุณภาพ เช่น การจัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยเฉพาะการนำเข้าวัสดุก่อสร้างหรือเครื่องมือจากบางประเทศที่มีราคาถูก ดังนั้นบริษัทต้องมีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่ดี ปัญหาการจัดส่งวัสดุของซัพพลายเออร์อาจกระทบต่อต้นทุนวัสดุ เช่น ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน หรือในกรณีที่ซัพพลายเออร์รายใหญ่ผูกขาดกับวัสดุก่อสร้างประเภทนั้นๆ ดังนั้นบริษัทอาจต้องทำข้อตกลงราคาวัสดุก่อสร้างในระยะยาวกับซัพพลายเออร์ในราคาที่เป็นธรรม

6.4 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ และการเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.4.1 เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ

การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสามารถทำได้โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบริษัท โดยจากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมทางด้านการเงิน

การจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศนั้นแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการจัดหาเงินทุนจากภายในโดยการใช้เงินทุนของบริษัท ซึ่งวิธีนี้อาจมีข้อจำกัดในกรณีที่มูลค่าโครงการค่อนข้างสูง หรือการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นในช่วงที่มีการลงทุนโครงการ ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้สำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการจัดหาเงินทุนจากภายนอกโดยกู้จากสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันเป็นส่วนใหญ่ โดยธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ คือ ธสน. และธนาคารกรุงไทย แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การขอสินเชื่อสำหรับโครงการภาครัฐไม่ค่อยพบปัญหาเนื่องจากธนาคารค่อนข้างมีความมั่นใจ แต่ในกรณีที่เป็นโครงการภาคเอกชน เช่น โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง บริษัทขอสินเชื่อได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากธนาคารไม่มั่นใจตลาดก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง นอกจากนี้ในกรณีศึกษาพบว่าอัตราค่าธรรมเนียมของ ธสน. ค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทมีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น ดังนั้นกรณีศึกษากล่าวว่าภาครัฐควรสนับสนุนด้านการเงิน โดยการให้สินเชื่อสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อีกทั้งการออกหนังสือค้ำประกันต่างๆ ได้แก่ หนังสือค้ำประกันยื่นซองประกวดราคา (Bid Bond) หนังสือค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา (Performance Bond) หนังสือค้ำประกันผลงาน (Retention Bond) หนังสือค้ำประกันการชำระเงินล่วงหน้า (Advance Payment Bond) และหนังสือค้ำประกันการซ่อมแซมและบำรุงรักษา (Maintenance Bond) ในอัตราค่าธรรมเนียมที่ผ่อนปรน รวมถึงการพิจารณาใช้สัญญาว่าจ้างเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งเพื่อขอสินเชื่อด้วย ในขณะที่ วิบูลย์ (2545) แนะนำว่าควรมีการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยการระดมเงินทุนจากส่วนของรัฐบาลเป็นหลัก และอีกส่วนมาจากการสมทบทุนของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ซึ่งกองทุนในเบื้องต้นควรมีเงินประมาณ 100 ล้านบาท เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคารพาณิชย์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย และช่วยให้การเรียกหลักประกันปรับลดลงได้ เพราะกองทุนจะเข้ามารับความเสี่ยงให้ระดับหนึ่ง ซึ่งกองทุนดังกล่าวช่วยให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความคล่องตัวมากขึ้น ส่วนการจัดหาบริษัทร่วมทุนนั้นเป็นวิธีการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทสามารถประมูลงานที่มีขนาดใหญ่ได้ อีกทั้งการร่วมทุนของบริษัทช่วยให้ผู้รับเหมาสามารถหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศที่ไปก่อสร้างได้เนื่องจากบริษัทร่วมทุนเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือ

2) การพัฒนาทักษะทางด้านภาษา

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีข้อด้อยในเรื่องภาษา ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะการพูด และการเขียนเอกสารโต้ตอบทางธุรกิจ ข้อตกลงสัญญา

รวมทั้งการเขียนรายงานบันทึกข้อความต่างๆ ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้นนั้น บริษัทควรว่าจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ และคนท้องถิ่นที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน การเขียนเอกสาร การนำเสนองาน และการตีความสัญญา แต่ในระยะยาวบริษัทควรพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากร โดยการจ้างอาจารย์มาสอน

3) การเตรียมความพร้อมในการบริหารสัญญาก่อสร้าง

เนื่องจากสัญญาก่อสร้างที่ใช้ในต่างประเทศส่วนใหญ่ คือ สัญญา FIDIC ดังนั้นบริษัทที่ไปทำงานควรเตรียมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญา FIDIC ซึ่งในเบื้องต้นอาจจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญด้านสัญญา FIDIC เพื่อเป็นที่ปรึกษาทางด้านสัญญา ส่วนในระยะยาวนั้นบริษัทควรอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องสัญญา FIDIC

4) การเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงาน

เนื่องจากการใช้แรงงานท้องถิ่น อาจพบปัญหาเรื่องของคุณภาพการทำงาน และเรื่องการสื่อสาร โดยแรงงานท้องถิ่นในประเทศที่กำลังพัฒนาส่วนใหญ่มีทักษะการทำงานค่อนข้างต่ำ และไม่สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ ส่วนการใช้แรงงานไทยนั้นอาจพบปัญหาในเรื่องของการนำเข้าที่ค่อนข้างยุ่งยากจากการที่กระทรวงแรงงานมีข้อกำหนดที่เป็นอุปสรรคต่อการนำแรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ เช่น แรงงานต้องเป็นพนักงานของบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน อีกทั้งข้อบังคับในการนำเข้าแรงงานต่างด้าวในประเทศนั้นๆ ก็มีข้อจำกัด ดังนั้นบริษัทอาจเลือกใช้บริการบริษัทจัดหางาน เพราะมีความสะดวกในการนำเข้า ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการให้ภาครัฐลดขั้นตอนการนำเข้าแรงงานของกระทรวงแรงงานที่ประเทศไทย และเจรจากับประเทศที่กำลังพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และลดภาษีในเรือของการนำเข้าแรงงาน เพื่อให้การนำเข้าแรงงานไทยได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การนำเข้าแรงงานไทยนั้นก็มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องจ้างเป็นรายเดือน แตกต่างจากการจ้างในประเทศไทยที่จ้างเป็นรายวัน ในกรณีที่ไม่มีงานสามารถส่งหยุดงาน หรือส่งไปทำงานในโครงการอื่นๆ ได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานที่เหมาะสม คือ การเลือกใช้แรงงานแบบผสม โดยแรงงานฝีมือควรเป็นแรงงานไทย ส่วนแรงงานทั่วไปควรใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมาก

5) การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักร

การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักรนั้นขึ้นอยู่กับที่ตั้งของโครงการ โดยถ้าเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ใกล้ประเทศไทย เช่น ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่าบริษัทกรณีศึกษาเลือกวิธีจัดส่งเครื่องจักรที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งปัญหาที่ควรระวัง คือ ขั้นตอนการนำเข้าเครื่องจักรที่ค่อนข้างเข้มงวด หรือวิธีการขนส่งเครื่องจักรเข้าไปในประเทศนั้นๆ ทำให้ต้องใช้เวลาดำเนินการพอสมควร ดังนั้นบริษัทควรต้องวางแผนการนำเข้าเครื่องจักรล่วงหน้า ส่วนเครื่องจักรที่บริษัทขาดแคลนอาจใช้การเช่าในท้องถิ่นนั้นๆ หรือซื้อใหม่ขึ้นอยู่กับวางแผนการใช้งาน

เครื่องจักร สำหรับโครงการที่อยู่ไกลจากประเทศไทย เช่น ในภูมิภาคตะวันออกกลาง บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการเช่าหรือซื้อใหม่ ซึ่งการเลือกใช้วิธีใดต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้งานเครื่องจักร

6) การเตรียมความพร้อมทางด้านวัสดุก่อสร้าง

การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างควรศึกษาวัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นก่อนว่ามีคุณภาพอย่างไร และมีปริมาณเพียงพอหรือไม่ ถ้าหากขาดแคลนวัสดุก่อสร้างประเภทใดบริษัทจะต้องดำเนินการนำเข้า ซึ่งปัญหาที่ควรระวัง คือ ปัญหาเรื่องคุณภาพของวัสดุในกรณีบริษัทผู้รับเหมาที่นำเข้าวัสดุจากบางประเทศที่มีราคาถูก และบริษัทผู้รับเหมาควรวางแผนการใช้งานวัสดุก่อสร้างล่วงหน้า โดยเฉพาะในประเทศที่ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างเกือบทุกชนิด เช่น กาตาร์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เพราะอาจส่งผลให้การส่งวัสดุล่าช้าในช่วงวัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน

7) การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ

สำหรับประเทศที่บริษัทได้ริเริ่มเข้าไป บริษัทควรสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทท้องถิ่น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานในประเทศนั้นๆ ลงได้

8) การเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์พบว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จากกรณีศึกษาพบว่า การเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ โดยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การโทรศัพท์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) หรือโปรแกรมสนทนาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

6.4.2 เสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว

1) ปัญหาด้านการเมือง

บริษัทควรศึกษาสถานการณ์ทางการเมืองและการปกครองของประเทศนั้นๆ ก่อนการเข้าไปดำเนินงาน โดยเฉพาะประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางการเมืองและการปกครอง ซึ่งแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางด้านการเมือง คือ บริษัทอาจหลีกเลี่ยงไม่ไปดำเนินงานในประเทศที่มีความไม่มั่นคงทางการเมืองและการปกครอง หรืออาจทำประกันภัยสำหรับประเทศที่มีความเสี่ยงทางการเมืองค่อนข้างสูง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกัน

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

บริษัทควรศึกษาสถานะเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ก่อนเข้าไปดำเนินงาน ซึ่งแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และการเงินนั้นมี 2 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่ การลดปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สามารถทำได้โดยการจองอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้า

หรือการกำหนดสัดส่วนสกุลเงินที่ได้รับจากเจ้าของงานอย่างเหมาะสมในกรณีที่เงินกู้ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) ในขณะที่การลดปัญหาความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมันนั้น สามารถทำโดยการทำประกันราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน หรือการทำข้อตกลงกับซัพพลายเออร์เพื่อกำหนดราคาซื้อขายระยะยาวที่แน่นอนและยุติธรรม อีกทั้งควรสอบราคาซื้อขายจากซัพพลายเออร์หลายๆ รายเท่าที่ทำได้

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

บริษัทควรศึกษาวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ก่อนเข้าไปดำเนินงาน โดยเฉพาะประเทศที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมจากประเทศไทยค่อนข้างมาก เช่น ในภูมิภาคตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

บริษัทควรศึกษาสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติของประเทศนั้นๆ ก่อนเข้าไปดำเนินงาน โดยเฉพาะประเทศที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างจากประเทศไทยค่อนข้างมาก เช่น ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งมีสภาพภูมิประเทศเป็นทะเลทราย ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านวิธีการทำงาน และจากสภาพภูมิอากาศที่ร้อนจัด ซึ่งอาจส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ส่วนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พบว่า มีลักษณะสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน แต่อาจประสบปัญหาในเรื่องฝนตก และเกิดอุทกภัยในบางประเทศ เช่น ประเทศกัมพูชา ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการทำงานในช่วงฤดูกาลดังกล่าวให้เหมาะสม

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

บริษัทควรศึกษาข้อมูลกฎหมาย และข้อบังคับของประเทศนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ โครงสร้างภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อนำมาคิดเป็นต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้างก่อนประมูลงาน นอกจากนี้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลางควรทราบหลักปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาชีพ และข้อบังคับในการจดทะเบียนบริษัทก่อนการดำเนินธุรกิจ

6) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย

บริษัทควรศึกษาและทำความเข้าใจมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ อย่างละเอียดก่อนเริ่มงาน โดยเฉพาะประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างค่อนข้างสูง เช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และกาตาร์ ในขณะที่มาตรฐานสุขอนามัยสำหรับประเทศที่ด้อยพัฒนา เช่น ชูแดน และบังคลาเทศ ที่มีค่อนข้างต่ำ เป็นสิ่งที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยต้องให้ความสำคัญกับสุขอนามัยและระบบความปลอดภัยในการทำงานเป็นพิเศษ

7) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบปัญหาเจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า โดยเฉพาะโครงการของภาคเอกชน ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาพบว่าการใช้วิธีการเบิกเงินงวดงานแบบ L/C ช่วยให้บริษัทสามารถลดปัญหาการจ่ายเงินล่าช้าจากเจ้าของงานลงได้ นอกจากนี้ได้พบปัญหาการเปลี่ยนแปลงความต้องการของเจ้าของโครงการบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันออกกลาง ดังนั้นบริษัทควรทำข้อตกลงการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

8) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ หรือถ้าไม่แน่ใจอาจขอคำแนะนำจากเจ้าของงาน ส่วนปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์ เช่น จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า บริษัทต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี อีกทั้งจัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ดังนั้นบริษัทต้องตรวจสอบคุณภาพให้ดี และราคาวัสดุก่อสร้างในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน หรือในกรณีที่ซัพพลายเออร์รายใหญ่ผูกขาดกับวัสดุก่อสร้างประเภทนั้นๆ ดังนั้นบริษัทอาจต้องทำข้อตกลงราคาวัสดุก่อสร้างในระยะยาวกับซัพพลายเออร์ในราคาที่เป็นธรรม

6.5 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลไทย

จากปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศดังแสดงในหัวข้อที่ 6.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลไทยใน 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านข้อมูลและสถานการณ์ปัจจุบัน

ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินการในต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทที่ไม่เคยรับงานในต่างประเทศมาก่อน ภาครัฐบาลควรสนับสนุนโดยการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูล และติดตามสถานการณ์ต่างๆ ในต่างประเทศที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินการก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาไทย อาทิเช่น ข้อมูลด้านการจัดตั้งนิติบุคคล ข้อมูลด้านกฎหมายแรงงาน ข้อมูลด้านกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลด้านภาษี สถานการณ์ทางการเมือง การคาดการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น รวมทั้งอาจมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติดตามสถานการณ์เป็นระยะๆ ร่วมกับภาคเอกชนและตัวแทนจากประเทศนั้นๆ เพื่อให้บริษัทผู้รับเหมาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

รับทราบข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ เพื่อใช้ในการวางแผนและพิจารณาการเข้าไปดำเนินการก่อสร้างในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2) ด้านขั้นตอนที่เกี่ยวข้องส่งออกแรงงานและเครื่องจักร

จากการศึกษาการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาที่ไปดำเนินงานในต่างประเทศ พบว่า อุปสรรคอย่างหนึ่งของการดำเนินงาน คือ ขั้นตอนที่ยุ่งยากในการจัดส่งแรงงานและเครื่องจักรไปยังต่างประเทศ ซึ่งอุปสรรคดังกล่าวอาจถูกบรรเทาได้โดยการผ่อนปรนระเบียบ การประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และระยะเวลาที่ต้องใช้ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องส่งออกแรงงานและเครื่องจักร การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินการดังกล่าว รวมทั้งเจรจากับประเทศที่ผู้รับเหมาไทยจะเข้าไปดำเนินการรับเหมาก่อสร้างในเรื่องของการนำเข้าแรงงานและเครื่องจักร เพื่อให้การนำเข้าทำได้ง่ายขึ้น

3) ด้านการสนับสนุนเงินทุน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัญหาด้านเงินทุนเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินการรับเหมาก่อสร้างในต่างประเทศ โดยการขอสินเชื่อสำหรับการไปดำเนินโครงการภาคเอกชนทำได้ค่อนข้างยาก เช่น ธนาคารไม่มั่นใจตลาดก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง นอกจากนี้ในกรณีศึกษาพบว่า อัตราค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทมีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น ดังนั้นภาครัฐควรสนับสนุนด้านการเงิน โดยการให้สินเชื่อสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อีกทั้งการออกหนังสือค้ำประกันต่างๆ ในอัตราค่าธรรมเนียมที่ผ่อนปรน รวมถึงการพิจารณาใช้สัญญาว่าจ้างเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งเพื่อขอสินเชื่อ รวมทั้งการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยการระดมเงินทุนจากส่วนของรัฐบาลและสมทบทุนโดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ประมุขงานได้ในต่างประเทศ

4) ด้านการประชาสัมพันธ์และจัดหางาน

เพื่อขยายการดำเนินงานอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศ ภาครัฐบาลควรร่วมกับภาคเอกชนในการประชาสัมพันธ์ และจัดหางานก่อสร้างให้กับผู้รับเหมาไทย โดยการกระชับความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ในประเทศที่ผู้รับเหมาไทยได้เข้าไปดำเนินการอยู่แล้ว และประชาสัมพันธ์ศักยภาพการดำเนินงานของผู้รับเหมาไทยในต่างประเทศ เพื่อเปิดตลาดใหม่ในประเทศที่ผู้รับเหมาไทยยังไม่เข้าไปดำเนินการ

6.6 สรุป

ในบทนี้กล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาพบว่า ในปัจจุบันบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกขยายตลาดการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มากที่สุด ซึ่งลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนกลุ่มประเทศแถบภูมิภาคตะวันออกกลางมีการขยายตัวรองลงมา และมีแนวโน้มการดำเนินงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และภูมิภาคแอฟริกาเหนือก็มีอยู่ในปริมาณไม่มากนัก ซึ่งลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนรูปแบบการดำเนินงานที่พบมี 3 รูปแบบ คือ ผู้รับเหมาหลัก กิจกรรมร่วมค้าหรือพันธมิตรร่วมทุน และผู้รับเหมาช่วง โดยการเลือกรูปแบบการดำเนินงานแต่ละรูปแบบนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของบริษัท ประสบการณ์ดำเนินงานในประเทศนั้นๆ ความเสี่ยงที่มีในประเทศนั้นๆ และข้อบังคับทางกฎหมายของประเทศนั้นๆ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรนั้น ได้ทำการวิเคราะห์ตามโครงการขอบแนวคิดของแมคคินซีซึ่งสรุปได้ ดังนี้

การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ พบว่าการขยายธุรกิจก่อสร้างของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ การขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะสั้น และการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว โดยกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งเน้นการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ 3) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งเน้นการบริหารจัดการแรงงาน เครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมในการวิจัยและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง โดยเน้นการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเน้นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 6) กลยุทธ์ทางการตลาด โดยเน้นการใช้ตามหลักการ 4P ดังนี้ การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม และการประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกับการขยายธุรกิจทางธุรกิจ เช่น การใช้โครงสร้างองค์กรแบบเดิมเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยัง

ต่างประเทศในระยะสั้น และการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงาน โดยเน้นการให้ความสำคัญกับระบบจัดซื้อ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร

การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงาน จะเน้นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษา นอกเหนือจากความสามารถทางด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เน้นเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาทักษะตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการดำเนินงาน รวมทั้งการประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงาน จะเน้นลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วม เน้นถึงการปลูกฝังค่านิยมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ส่วนการวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศพบ 13 ปัญหา ดังนี้ 1) ปัญหาด้านการเมือง โดยเกิดจาก 2 สาเหตุหลัก คือ ความไม่มีเสถียรภาพของระบอบการปกครองในประเทศ และคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน โดยมีสาเหตุจากสภาวะเศรษฐกิจโลก และสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ไปดำเนินงาน 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม ซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของประเทศที่ไปดำเนินงานกับประเทศไทย 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ โดยเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติในประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ซึ่งสาเหตุมาจากความแตกต่างของกฎหมาย และข้อบังคับของในแต่ละประเทศ 6) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง มีสาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC และอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ 7) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย โดยเกิดจากความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย และความไม่พร้อมของบริการด้านสาธารณสุข 8) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ มีสาเหตุมาจากความไม่คุ้นเคยในมาตรฐานของท้องถิ่น 9) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน มีสาเหตุมาจากแรงงานท้องถิ่นขาดความรู้ในการก่อสร้าง และแรงงานไทยขาดวินัยในการทำงาน 10) ปัญหาด้านการบริหาร

เครื่องจักรเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่น หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดความพร้อม 11) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง ซึ่งเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม 12) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน โดยพบปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า สาเหตุเนื่องจากเป็นงานภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน คือ ผู้ควบคุมงานดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพแตกต่างกัน ทำให้บริษัทที่ไม่คุ้นเคยประสบปัญหา และ 13) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์ โดยพบว่าผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่วนปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์มีสาเหตุมาจากการจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า การจัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ราคาวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูงในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน

สุดท้ายผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเน้นถึงประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญทั้งหมด 8 เรื่อง พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และมาตรการในการป้องกันทั้งหมด 8 เรื่อง รวมทั้งข้อเสนอนแนะในการสนับสนุนการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจากภาครัฐบาลอีก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลและสถานการณ์ปัจจุบัน ด้านขั้นตอนที่เกี่ยวข้องส่งออกแรงงานและเครื่องจักร ด้านการสนับสนุนเงินทุน และด้านการประชาสัมพันธ์และจัดหางาน