

บทที่ 7

บทสรุป

7.1 บทสรุป

จากวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ปริมาณงานก่อสร้างภายในประเทศลดจำนวนลงอย่างมาก และทำให้งานก่อสร้างภายในประเทศมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ดังนั้นตลาดก่อสร้างในต่างประเทศจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ในการหลีกเลี่ยงการแข่งขันภายในประเทศภายใต้ภาวะการณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามพบว่า การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยหลายรายที่เริ่มเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจึงประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการในประเทศนั้นๆ ซึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว โดยงานวิจัยทำการศึกษาเฉพาะโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือเท่านั้น

งานวิจัยนี้ออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ และการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยในส่วนของ การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้โครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 16 คน จาก 14 บริษัท ในขณะที่ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการวิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของรูปแบบกลวิธีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้ อีกทั้งสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี สำหรับในส่วนของ การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการรวบรวมปัจจัยจากบทความวิจัยในอดีต

ทั้งสิ้นจำนวน 46 ปัจจัย จากนั้นทำการสำรวจเบื้องต้นโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คนจาก 5 บริษัท เพื่อทราบถึงปัจจัยเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถระบุดูพบปัจจัยลงเหลือ 41 ปัจจัย และนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น เพื่อใช้ในการสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งออกเป็น 13 เรื่อง จากนั้นทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 คน อีกทั้งทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้จัดการโครงการจำนวน 12 คน จากจำนวน 25 โครงการ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ 11 บริษัท ส่วนอีก 2 โครงการได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารของโครงการ บทความเชิงประสบการณ์ และสัมภาษณ์เพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเกตการทำงานของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง จำนวน 7 โครงการ ซึ่งอยู่ใน 25 โครงการข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในตะวันออกกลางมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีพบว่า สิ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญดังนี้

การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ ควรเน้นในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การบริหารจัดการแรงงาน เครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม และการประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละประเภทควรเลือกให้เหมาะสมกับศักยภาพของบริษัท และรูปแบบการดำเนินงาน

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กรควรมีความสอดคล้องกับการขยายตัวทางธุรกิจ เช่น การใช้โครงสร้างองค์กรแบบเดิมเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะสั้น และการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานควรให้ความสำคัญกับระบบจัดซื้อ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร

การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานควรให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านภาษา นอกเหนือจากทักษะความสามารถทางด้านเทคนิค

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรควรให้ความสำคัญกับเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาในส่วนของการเตรียมความพร้อมทางด้านทักษะ การจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ทางด้านกฎหมาย และกฎระเบียบของประเทศนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการดำเนินงาน อีกทั้งการประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานควรให้ความสำคัญกับลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วมควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ เช่น การอธิบายให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ในขณะเดียวกันควรปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา อีกทั้งปลูกฝังความมีวินัย มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ และการทำงานเป็นทีม

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ปัญหาระดับประเทศ ปัญหาระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง และปัญหาระดับองค์กร ซึ่งปัญหาระดับประเทศมีทั้งสิ้น 5 ปัญหา ดังนี้

ปัญหาทางด้านการเมือง ซึ่งเกิดในประเทศที่ไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และมีคุณภาพชีวิตของคนท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ โดยปัญหาที่พบ ได้แก่ ปัญหาการทุจริตจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐ ปัญหาการปฏิวัติ และปัญหาสงครามภายในประเทศ

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน ซึ่งเกิดจากสภาวะเศรษฐกิจโลก และสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ไปดำเนินงานอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ได้แก่ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมัน

ปัญหาด้านวัฒนธรรม ซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของประเทศที่ไปดำเนินงานกับประเทศไทย อาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ได้แก่ อุปสรรคทางด้านภาษา ข้อจำกัดทางด้านศาสนา และอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน

ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ ซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติในประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย อาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ได้แก่ อุปสรรคทางด้านสภาพภูมิประเทศ อุปสรรคทางด้านสภาพภูมิอากาศ และอุปสรรคทางด้านภัยธรรมชาติ

ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของกฎหมาย และข้อบังคับของในแต่ละประเทศ

ในส่วนปัญหาระดับอุตสาหกรรมก่อสร้างมีทั้งสิ้น 6 ปัญหา ดังนี้

ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้างมีสาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC และมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ

ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัยเกิดจากความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศไทย กับประเทศไทย และความไม่พร้อมในการรักษาพยาบาล

ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีสาเหตุมาจากความไม่คุ้นเคยในมาตรฐานของท้องถิ่น

ปัญหาด้านการบริหารแรงงานมีสาเหตุมาจากแรงงานท้องถิ่นขาดความรู้ในการก่อสร้าง และแรงงานไทยขาดวินัยในการทำงาน

ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่น หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดความพร้อม

ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม

และในส่วนปัญหาระดับองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีทั้งสิ้น 2 ปัญหา ดังนี้

ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน โดยพบปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้าในงานภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ปัญหาเกิดจากผู้ควบคุมงาน คือ ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดค่อนข้างสูง เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทที่ไม่คุ้นเคยประสบปัญหา

ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์ พบว่าผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่วนปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์มีสาเหตุจากการจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า การจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่ไม่ได้มาตรฐานตามที่ต้องการ และราคาวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูงในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน

ผู้วิจัยได้เสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเน้นถึงประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญทั้งหมด 8 เรื่อง และประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และมาตรการในการป้องกันทั้งหมด 8 เรื่อง

7.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1) งานวิจัยนี้เป็นเพียงการศึกษาในภาพรวม เพื่อทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ พร้อมแนวทางเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อม โดยไม่ได้มีการศึกษาถึงรายละเอียดในเชิงกระบวนการ

7.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

- 1) ศึกษาการเตรียมความพร้อม รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในเชิงกระบวนการ
- 2) จัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- 3) ศึกษารายละเอียดของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคในมุมมองของบริษัทต่างชาติที่ขยายธุรกิจมายังประเทศไทย