



การพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมาก่อสร้างไทย
เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าโลก

Development of Thai Construction Contractor's Capability
to Achieve Global Competitiveness

โดย

วิสุทธิ ช่อวิเชียร
ธนิต ธงทอง
วิศณุ ทรัพย์สมพล
วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์
วัชรระ เพียรสุภาพ
นพดล จอกแก้ว

โครงการวิจัยเลขที่ 88G-CE-2550
ทุนงบประมาณแผ่นดินปี 2550

คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพฯ
สิงหาคม 2552

การพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมาก่อสร้างไทย
เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าโลก

Development of Thai Construction Contractor's Capability
to Achieve Global Competitiveness

โดย

วิสุทธิ ช่อวิเชียร Ph.D. (Illinois)

ธนิต ชงทอง Ph.D. (Maryland)

วิศณุ ทรัพย์สมพล Ph.D. (Carnegie Mellon)

วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์ Ph.D. (Michigan)

วัชรระ เพียรสุภาพ Ph.D. (RMIT)

นพดล จอกแก้ว Ph.D. (Chulalongkorn)

โครงการวิจัยเลขที่ 88G-CE-2550

ทุนงบประมาณแผ่นดินปี 2550

คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพฯ
สิงหาคม 2552

ชื่อโครงการวิจัย ..การพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมาไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าโลก.....
ชื่อผู้วิจัย ..วิสุทธิ ช่อวิเชียร ธนิต ธงทอง วิศณุ ทรัพย์สมพล วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์ วัชรระ เพียรสุภาพ..
และนพดล จอกแก้ว.....
เดือนและปีที่ทำวิจัยเสร็จ ..สิงหาคม 2552.....

บทคัดย่อ

การก่อสร้างในต่างประเทศเป็นช่องทางการลงทุนหนึ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในช่วงที่มีภาวะวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศ ซึ่งพบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และตะวันออกกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่กล่าวมาต้องการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานในประเทศดังกล่าวมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บริษัทที่ขาดประสบการณ์ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคค่อนข้างมาก

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางปฏิบัติในการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบงานวิจัยเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกผู้วิจัยได้สอบถามผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 16 คน จาก 14 บริษัท เพื่อทราบถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย สำหรับการดำเนินงานในต่างประเทศตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี และในส่วนที่สองผู้วิจัยได้สอบถามผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 คน และผู้จัดการโครงการจำนวน 12 คน จาก 12 บริษัท เพื่อทราบถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ประสบในโครงการก่อสร้างจำนวน 27 โครงการ จาก 5 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือ โดยงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ส่วน เพื่อวิเคราะห์รูปแบบและประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการได้กล่าวถึง

ผลจากการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีทั้งหมด 7 ด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์เน้นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านทักษะการทำงานนั้นควรเน้นเรื่องภาษาเป็นพิเศษ เป็นต้น ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศสามารถสรุปได้ 13 ปัญหา เช่น ปัญหาด้านวัฒนธรรม ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ ปัญหาด้านกฎหมายและข้อบังคับ ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้างและสุขอนามัย ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน ซึ่งงานวิจัยได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

Project Title .. Development of Thai Construction Contractor's Capability to Achieve Global.....
Competitiveness.....
Name of Investigators ..Visuth Chovichien, Tanit Tongthong, Wisanu Subsompon, Veerasak.....
Likhitruangsilp, Vachara Peansupap, and Noppadon Jokkaw.....
Year ..August 2009.....

ABSTRACT

International construction is an alternative investment for the Thai construction contractor during the economic crisis within the country. It was found that Thai construction contractors expand their works to many countries, especially in the Southeast Asia region and Middle East region. The main reason is that these countries demand several infrastructure projects. However, the management of oversea constructions faces with high risk comparing to domestic constructions. As the result, several construction companies who lack of experience encountered with several problems and barriers.

The main objective of this research is to investigate internal factors, in which construction firm prepared for operating construction in oversea. This research also explores risk factors that cause problems and barriers to construction and proposes the guideline for contractors to manage an international construction projects. The research was designed into two parts. First, the study interviewed 16 executives who were directly responsible for the overseas construction project. The interview aims to identify issues related to the preparation of Thai construction firms to operate construction project in foreign countries. The research adopted McKinsey's 7S framework to collect the interview data. The second part involved with interview of seven senior executives and 12 project managers from 12 companies to explain problems and barriers from 27 projects. These projects were grouped into 5 regions, including Southeast Asia, Middle East, South Asia, East Asia and North Africa.

The results show that the internal preparations of construction firms for operating overseas construction projects are related to strategic of competitive advantage, the structure of organization must be adapted to meet the growing business and skill workers should improve on English communication. The thirteen causes of problems and barriers for the construction are cultural, working environment, law and regulation,

construction contract management, construction standard and healthcare, and labor management. In addition, a guideline for operating overseas construction is proposed to avoid the causes of problems and barriers in managing overseas construction projects.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.4 ขั้นตอนดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 นิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	5
2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	9
2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	15
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
2.5 สรุป.....	22
บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	24
3.1 ลักษณะของการวิจัย.....	24
3.2 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	24
3.3 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อม ภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ใน ต่างประเทศ.....	26
3.4 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	27
3.5 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อม.....	32
3.6 สรุป.....	32

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	
กรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	34
4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา.....	34
4.2 แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	40
4.3 สรุป.....	68
บทที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทย.....	71
5.1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ.....	71
5.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทย.....	83
5.3 สรุป.....	165
บทที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	167
6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่พบในกรณีศึกษา.....	167
6.2 การวิเคราะห์ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี.....	169
6.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ไทยประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	186
6.4 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	192
6.5 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลไทย.....	197
6.6 สรุป.....	199
บทที่ 7 บทสรุป.....	202
7.1 บทสรุป.....	202
7.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	206
7.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต.....	206
รายการอ้างอิง.....	207
ภาคผนวก	211
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล.....	212

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ข. การเปรียบเทียบประเด็นสำคัญ และกลวิธีที่ใช้สำหรับเตรียมความพร้อม ภายในองค์กรตามโครงการแนวคิดของแมคคินซีย์.....	234
ภาคผนวก ค. ตารางเปรียบเทียบประเด็นปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	253

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ.....	16
3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างใน ต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	28
4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา.....	35
4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้าง ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี.....	42
5.1 สรุปจำนวนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้โดย แบ่งตามภูมิภาคต่างๆ.....	72
5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้.....	74
5.3 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ กัมพูชา.....	85
5.4 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว	95
5.5 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า.....	105
5.6 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ กาดาร์.....	111
5.7 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์.....	127
5.8 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา.....	142
5.9 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ.	147
5.10 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน.....	154
5.11 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน.....	159
ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี.....	235
ค.1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	254
ค.2 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของ บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	259
ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานใน ประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	262

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานใน ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (UAE) ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	267

สารบัญญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 แนวโน้มปริมาณงานก่อสร้างใน 25 ปีข้างหน้าของกลุ่มประเทศทั้งสาม.....	7
2.2 อัตราการเติบโตต่อปีของเงินลงทุนโครงการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศทั้งสาม ในปี 1996 - 2000.....	7
2.3 ส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างต่างประเทศและผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัว ของกลุ่มประเทศทั้งสาม.....	8
2.4 แนวโน้มในการดำเนินงานออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยใน ต่างประเทศ.....	9
2.5 กรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	10
2.6 กรอบแนวคิดของแมคคินซี.....	21
3.1 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	25
3.2 ลักษณะคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ	31
4.1 ประสพการณ์ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา.....	39
4.2 ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็น กรณีศึกษา.....	39
4.3 เปรียบเทียบกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงาน ก่อสร้าง.....	40
4.4 ขั้นตอนการรวบรวมประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท.....	41
4.5 แผนภาพเพื่อแสดงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการ ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี.....	48
5.1 เปรียบเทียบสัดส่วนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้....	73
5.2 ขั้นตอนการรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างใน ต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวนทั้งสิ้น 27 โครงการ.....	83
5.3 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	88
5.4 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทย.....	99
5.5 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่าของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทย.....	107

สารบัญญภาพ(ต่อ)

	หน้า
ภาพประกอบ	
5.6 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทย.....	116
5.7 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอาหรับ เอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	133
5.8 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกาของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	144
5.9 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	150
5.10 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวันของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	156
5.11 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดานของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	162
6.1 การเตรียมความพร้อมของผู้รับเหมาก่อสร้างในแต่ละด้าน.....	169
6.2 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	170
6.3 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ....	180
6.4 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ....	181
6.5 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างใน ต่างประเทศ.....	183
6.6 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	184
6.7 การเตรียมความพร้อมลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ.....	185

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่หลังปี พ.ศ. 2540 วิกฤตเศรษฐกิจส่งผลให้ปริมาณงานก่อสร้างภายในประเทศ ลดจำนวนลงไปอย่างมาก แนวโน้มดังกล่าวพบได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product, GDP) สาขาการก่อสร้างได้ลดลงมาเหลือเพียงครึ่งหนึ่งของในอดีตหรือประมาณ 1.5 แสนล้านบาทในปัจจุบัน โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากภาวะชะงักงันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผลกระทบส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านการคลังของทางภาครัฐทำให้รัฐบาลต้องชะลอหรือลดโครงการก่อสร้างลง โดยรัฐบาลพิจารณาเฉพาะโครงการสำคัญที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเท่านั้น ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยอย่างรุนแรงจนถึงกับต้องล้มเลิกกิจการลงไปกว่า 6,000 บริษัท และบริษัทที่เหลืออยู่ส่วนหนึ่งยังมีปัญหาทางการเงิน โดยมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans, NPL) เป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 22.6 ของสินเชื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างทั้งหมด ซึ่งมูลค่าของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นๆ (เศรษฐกิจวิเคราะห์, 2545) จากการขาดสภาพคล่องหมุนเวียนประกอบกับปริมาณงานที่ลดน้อยลง ทำให้บริษัทที่รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศ โดยเฉพาะงานโครงการก่อสร้างพื้นฐานมีการแข่งขันทางด้านราคาค่อนข้างมาก เพื่อให้ได้งานเข้ามาพยุงฐานะของกิจการ ภายใต้สถานการณ์ธุรกิจที่ซบเซาและมีการแข่งขันสูงภายในประเทศเช่นนี้ ส่งผลให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเริ่มขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศมากขึ้น

จากข้อมูลสถิติของสหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (2547) พบว่า บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไปประมูลและได้งานมาแล้วหลายประเทศ เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ไต้หวัน ศรีลังกา เนปาล อินเดีย กาตาร์ เป็นต้น โดยในช่วงที่ทำการวิจัยนั้น ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ออกไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศได้จำนวน 14 บริษัท โดยพบว่ากลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานแบ่งออกได้เป็น 5 ภูมิภาค คือ 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ลาว กัมพูชา พม่า 2) ภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น กาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 3) ภูมิภาคเอเชียใต้ เช่น ศรีลังกา บังคลาเทศ 4) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น ไต้หวัน และ 5) ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ เช่น ชูดาน ซึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือ มีลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนในภูมิภาคตะวันออกกลางนั้นส่วน

ใหญ่เป็นงานอาคารสูง อย่างไรก็ตามพบว่าการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ (Zhi, 1995) ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่หลายรายที่เริ่มเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศประสบกับปัญหาและมีอุปสรรคเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ส่งผลให้การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้ทำการศึกษาและสำรวจบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์งานก่อสร้างในต่างประเทศ เพื่อทราบถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบมาจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ พร้อมทั้งแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางการในการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาศักยภาพของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขาดประสบการณ์งานก่อสร้างในต่างประเทศให้สามารถประกอบธุรกิจก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น

- 1) เพื่อทราบถึงปัจจัยเตรียมพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย
- 2) เพื่อจัดกลุ่มปัจจัย และเปรียบเทียบปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับประเทศที่ตั้งของโครงการ
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางปฏิบัติในการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาและวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์หรือกำลังดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือเท่านั้น

1.4 ขั้นตอนดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป

เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ และส่วนที่สองเป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนแรก: ศึกษาถึงปัจจัยการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่สอง: ศึกษาถึงปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

2) การสร้างแบบสอบถาม

ส่วนแรก: ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S) สำหรับการสร้างแบบสอบถาม

ส่วนที่สอง: ศึกษารายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่รวบรวมได้จากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง และทำการสำรวจเบื้องต้น (Pilot Survey) เพื่อยืนยันปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นรายการปัจจัยที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ส่วนแรก: สัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในระดับองค์กร

ส่วนที่สอง: สัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในระดับโครงการ

4) วิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนแรก: วิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของรูปแบบกลวิธีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้ อีกทั้งสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี

ส่วนที่สอง: จัดกลุ่มประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการโครงการได้กล่าวถึง โดยพิจารณาแยกเป็นแต่ละประเทศ จากนั้นได้ทำการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาที่มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละประเทศ อีกทั้งการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆดังกล่าว พร้อมทั้งแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว

- 5) ให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อม
- 6) สรุปผล และจัดทำรูปเล่มรายงานวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงปัจจัยเตรียมพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการการเพิ่มศักยภาพจากปัจจัยเตรียมพร้อมภายในองค์กร และลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ
- 2) ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีองค์ความรู้และมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้ในบทการสำรวจเชิงเอกสาร โดยการอธิบายถึงนิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ และศึกษากรอบแนวคิดเพื่อใช้สำหรับการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 นิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ

2.1.1 ความหมายของการก่อสร้างระหว่างประเทศ

การก่อสร้างระหว่างประเทศ (International Construction) มีผู้ให้คำนิยามที่แตกต่างกัน ดังนี้ Strassmann (1989), Arditi (1991) และ Mawhinney (2001) ได้นิยามว่า การก่อสร้างระหว่างประเทศหมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน ขณะที่ Ofori (2003) และ Ngowi et al. (2005) กล่าวเสริมว่า การก่อสร้างระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน หรือการที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้เข้ามาดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศของตนอีกด้วย ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า การก่อสร้างระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน หรือการที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้เข้ามาดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศของตนเอง

2.1.2 สาเหตุและแนวโน้มของการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

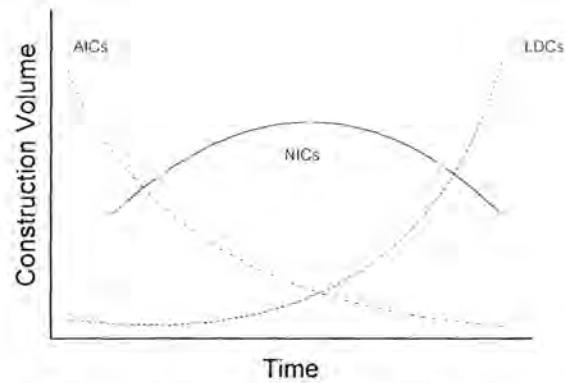
จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สาเหตุที่ทำให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศตัดสินใจไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ได้แก่ ปัญหาด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ ปัญหาด้านการเมืองภายในประเทศ (Flanagan, 1994) ตลาดก่อสร้างภายในประเทศเกิดภาวะอิ่มตัว (Crosthwaite, 1998) ภาวะชะงักงันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และข้อจำกัดด้านการคลังของทางภาครัฐทำให้รัฐบาลต้องชะลอหรือลดโครงการก่อสร้างลง (เศรษฐวิเคราะห์, 2545) ซึ่งส่งผลให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศมีการแข่งขันทางด้านราคา

ประมูลกันค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้งานเข้ามาพุงฐานะของกิจการ อย่างไรก็ตามพบว่า ตลาดก่อสร้างต่างประเทศเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศ ถึงแม้ว่าการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นสูงกว่าการก่อสร้างภายในประเทศก็ตาม นอกจากนี้การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศยังให้ผลกำไรที่สูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ (Engineering New Record, ENR 1995-1998 อ้างถึงใน Seung and Diekmann, 2001) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศเกิดแรงจูงใจที่จะไปลงทุนเพื่อดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น

การลงทุนในตลาดก่อสร้างต่างประเทศนั้น มีบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติมากมายเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด โดย Pheng and Hongbin (2004) ได้จัดกลุ่มของประเทศที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

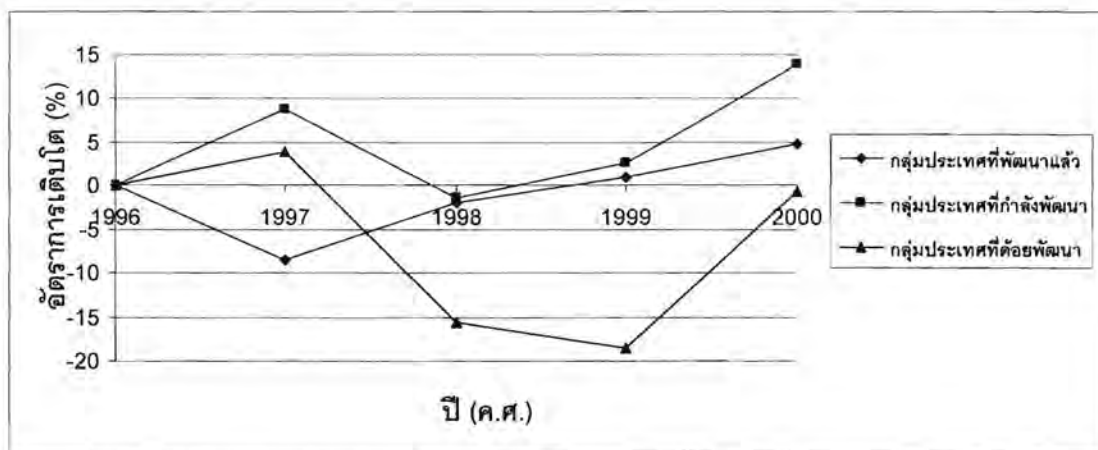
- 1) กลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว (Advanced Industrialized Countries, AICs) เช่น อเมริกา ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส อังกฤษ สิงคโปร์ เป็นต้น
- 2) กลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา (Newly Industrialized Countries, NICs) เช่น จีน ตุรกี บราซิล เกาหลีใต้ เป็นต้น
- 3) กลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา (Less Developed Countries, LDCs) เช่น อินเดีย ปากีสถาน บังคลาเทศ เป็นต้น

โดยประเทศเป้าหมายในการลงทุนก่อสร้างของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาตินั้นส่วนใหญ่อยู่ในบริเวณกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา เนื่องจากกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนามีความต้องการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศสูงกว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วมีปริมาณระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานเพียงพอต่อความต้องการของประชากรภายในประเทศอยู่แล้ว โดยงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นลักษณะการบูรณะระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตามปกติ จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่างานก่อสร้างมีความสอดคล้องกับสมมติฐานงานวิจัยของ Bon (1992) ซึ่งได้คาดการณ์ปริมาณงานก่อสร้างในอีก 25 ปีข้างหน้าว่าปริมาณงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศด้อยพัฒนามีแนวโน้มที่สูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณงานก่อสร้างของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วมีแนวโน้มที่ลดน้อยลง แสดงดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แนวโน้มปริมาณงานก่อสร้างใน 25 ปีข้างหน้าของกลุ่มประเทศทั้งสาม
(ที่มา: Bon, 1992)

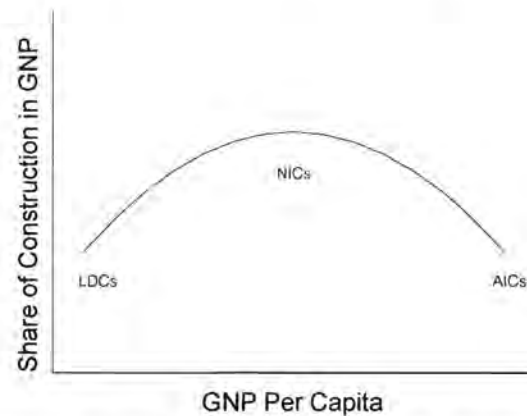
จากรูปที่ 2.1 สนับสนุนความคิดของ Pheng and Hongbin (2004) ที่ได้สรุปแนวโน้มการลงทุนของผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในกลุ่มประเทศเป้าหมายพบว่า ในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนามีแนวโน้มการลงทุนก่อสร้างมากขึ้น และอัตราการเจริญเติบโตของการลงทุนก่อสร้างต่อปีในช่วงปีต่อมาของกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนามีมูลค่าที่สูงกว่าการลงทุนก่อสร้างในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว แสดงดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 อัตราการเติบโตต่อปีของเงินลงทุนโครงการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศทั้งสาม
ในปี 1996-2000 (ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Engineering New Record, ENR ปี 1998 และ 2000
อ้างถึงใน Pheng and Hongbin, 2004)

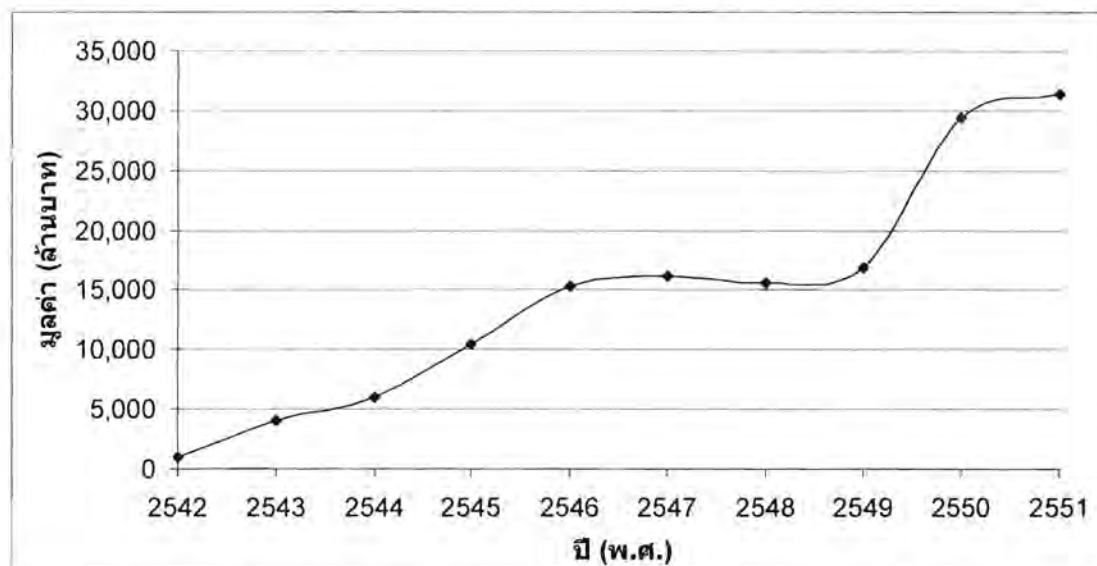
การดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในตลาดก่อสร้างต่างประเทศในอดีตพบว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น อังกฤษ อเมริกา ญี่ปุ่น มีบทบาทอย่างมากต่อการก่อสร้างในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา เนื่องจากมีข้อได้เปรียบในเรื่องของประสบการณ์การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ และความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ใน

การก่อสร้าง (Ngowi, 2005) แต่ในปัจจุบันพบว่า กลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น จีน บราซิล ตุรกี ได้เข้ามามีบทบาทในตลาดก่อสร้างต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Burns and Grebler (1977) อ้างถึงใน Bon (1992) พบว่า แนวโน้มของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ขณะที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในกลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้วมีแนวโน้มลดลง เห็นได้จากข้อมูลส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างประชาชาติมีค่าสูงกว่ากลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้ว ถึงแม้ว่ากลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัวน้อยกว่ากลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม ดังแสดงในรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างต่างประเทศและผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัวของกลุ่มประเทศทั้งสาม (ที่มา: Burns and Grebler, 1977 อ้างถึงใน Bon, 1992)

ในส่วนของประเทศไทย ข้อมูลจากสหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (2547) พบว่า แนวโน้มของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการลงทุนประกอบธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างส่วนใหญ่จะดำเนินการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน และเอเชียใต้ อาทิเช่น ลาว พม่า เวียดนาม กัมพูชา อินเดีย ปากีสถาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลสถิติแนวโน้มการดำเนินการออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาไทยในต่างประเทศ แสดงดังรูปที่ 2.4

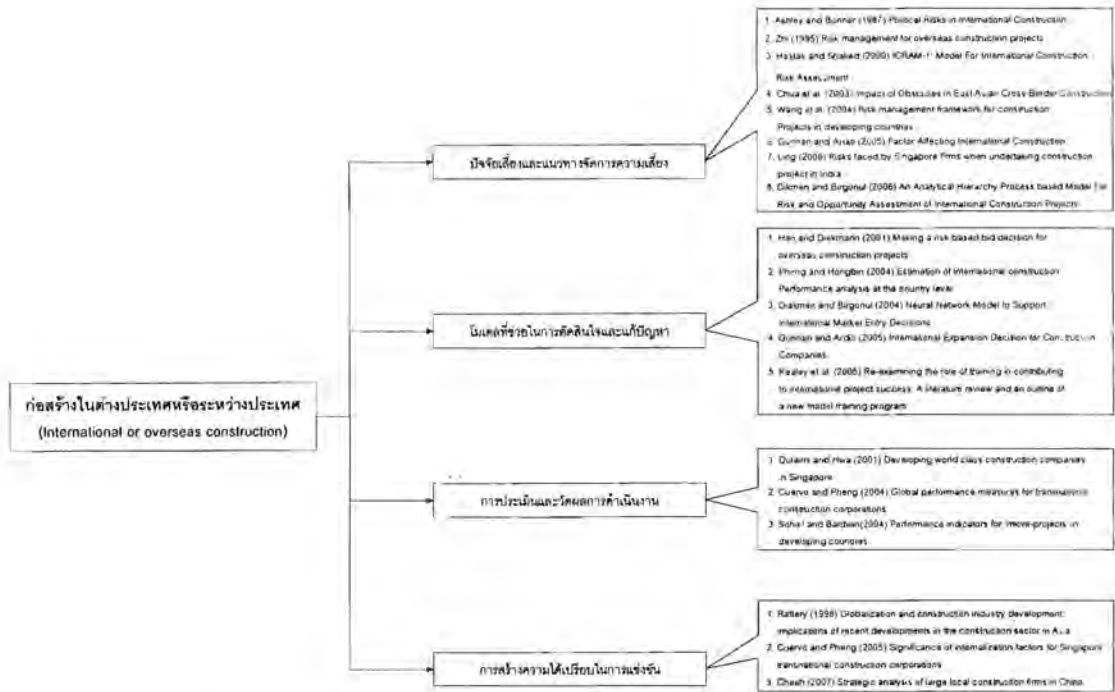


รูปที่ 2.4 แนวโน้มในการดำเนินงานออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในต่างประเทศ (ที่มา: สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย, 2547)

ปัจจุบันจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวโน้มการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค คือ 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ลาว กัมพูชา พม่า 2) ภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น กาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 3) ภูมิภาคเอเชียใต้ เช่น ศรีลังกา บังคลาเทศ 4) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น ไต้หวัน และ 5) ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ เช่น ซูดาน โดยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือ มีลักษณะงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนในภูมิภาคตะวันออกกลางส่วนใหญ่เป็นงานอาคารสูง

2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการก่อสร้างระหว่างประเทศมีผู้ศึกษาวิจัยไว้มาก โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า กรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศประกอบด้วย 4 เรื่องหลัก แสดงดังรูปที่ 2.5 ดังนี้



รูปที่ 2.5 กรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ

2.2.1 ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง

กลุ่มงานวิจัยแรกเน้นการศึกษาปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงในการก่อสร้างระหว่างประเทศซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงในการก่อสร้างระหว่างประเทศ พบว่ามีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวจำนวน 8 บทความ โดยการศึกษาเริ่มจากความเสี่ยงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อกรก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างข้ามชาติที่เคยประสบกับความเสียหายทางการเมือง และทำการวิเคราะห์โดยใช้แผนภาพอิทธิพล (Influence Diagram) เพื่อสร้างแบบจำลองของค่าใช้จ่ายจำนวน 3 แบบจำลอง และแบบจำลองรายรับจำนวน 1 แบบจำลอง โดยพิจารณาตัวแปรความเสี่ยงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของโครงการ และเสนอเป็นตารางฐานข้อมูลสำหรับประเมินความเสี่ยง (Political Risk Worksheet) เพื่อให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างข้ามชาติใช้เป็นแนวทางสำหรับประเมินค่าใช้จ่ายเนื่องจากความเสี่ยงทางการเมือง (Ashley and Bonner, 1987) หลังจากนั้น Zhi (1995) ได้เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศ โดยรวบรวมโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงจากบทความวิจัยในอดีตหลายๆ บทความ ซึ่งกลุ่มปัจจัยเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้ ระดับประเทศ/ขอบเขต ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ระดับบริษัท และระดับโครงการ โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงและ

ศึกษาแนวทางจัดการความเสี่ยงกรณีศึกษาของประเทศจีน ซึ่งการศึกษามีความแตกต่างจาก Hastak and Shaked (2000) ที่ได้เสนอแบบจำลองสำหรับประเมินความเสี่ยงสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ (ICRAM-1) ซึ่งแบ่งปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับประเทศ ระดับตลาด การก่อสร้าง และระดับโครงการก่อสร้าง โดยการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงได้ทั้งหมด 73 ปัจจัย และวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analysis Hierarchy Process, AHP) เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบในแต่ละระดับปัจจัยเสี่ยง และได้มีการศึกษาถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ดังนี้ ความเสี่ยงทางธุรกิจ ความเสี่ยงทางกฎหมาย ข้อตกลงทางสัญญา ความแตกต่างทางมาตรฐาน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเสนอแนะโดยใช้แผนภาพอิทธิพล เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นได้ (Chua et al., 2003) หลังจากนั้น Wang et al. (2004) ได้นำรายการปัจจัยของ Hastak and Shaked (2000) จำนวน 28 ปัจจัยใน 3 ระดับ เพื่อใช้สำหรับประเมินความเสี่ยงในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 400 ชุด พบว่าตอบกลับเพียง 31 ชุด ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างต่ำเนื่องจากแบบสอบถามมีจำนวน 10 หน้ากระดาษขนาด A4 จึงไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ และเมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าในควอไทล์ที่ 3 มีจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ 11 ปัจจัย ซึ่งระดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยอยู่ในระดับประเทศ ระดับตลาด การก่อสร้าง และระดับโครงการก่อสร้าง ตามลำดับ จากนั้นนำเสนอเป็นโครงการรอบสำหรับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยอ้างอิงแบบจำลองมุมมองความเสี่ยงของ Alien ต่อมา Gunhan and Arditi (2005) ในช่วงเดือนมีนาคมได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานในต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างอเมริกัน ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยส่งเสริม ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และปัจจัยที่เป็นโอกาส โดยทำการเก็บข้อมูล 2 รอบตามเทคนิคเดลฟายผนวกกับการวิเคราะห์ความสำคัญโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ หลังจากนั้น Ling (2006) ได้รวบรวมปัจจัยเสี่ยงของการก่อสร้างระหว่างประเทศจากบทความวิจัยในอดีตเพื่อนำมากำหนดเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก่อสร้างสิงคโปร์ที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างที่ประเทศอินเดียทั้งสิ้น 22 บริษัท พบว่ามีการตอบกลับจำนวน 10 บริษัท จากนั้นได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทดังกล่าวเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยง ในขณะที่ Dikmen and Birgonul (2006) ได้ศึกษาโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงของ Hastak and Shaked (2000), Han and Diekmann (2001) และ Chua et al. (2003) จากนั้นได้ทำการเสนอแบบจำลองโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อกำหนดคะแนนสำหรับการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจากความคิดเห็นเชิงประสบการณ์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศตุรกี จากนั้นนำแบบจำลองไปใช้ประเมินคะแนนปัจจัยเสี่ยงและโอกาสในโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศของกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการ

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของปัจจัยเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น เป็นการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงจากบทความในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างระหว่างประเทศ การระบุปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่พัฒนาแล้วไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา และการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การศึกษาที่ผ่านมายังไม่ได้มีการระบุและขาดการประเมินปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาไปดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศเดียวกันหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ทำรวบรวมรายการปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ เพื่อทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญและแนวทางจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว

2.2.2 แบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

กลุ่มงานวิจัยที่สองเน้นการพัฒนาแบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาแบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศพบว่า มีการศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 5 บทความ โดยการศึกษาส่วนใหญ่เน้นการสร้างแบบจำลองเพื่อช่วยในการตัดสินใจสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ เช่น การรวบรวมโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงจากหลายบทความรวมถึงบทความของ Ashley and Bonner (1987) เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบจำลองที่ช่วยตัดสินใจในช่วงก่อนดำเนินงานก่อสร้าง โดยการประยุกต์ใช้วิธี Cross-Impact Analysis (CIA) เพื่อประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 56 ตัวอย่าง (Han and Diekmann, 2001) นอกจากนี้การพัฒนาแบบจำลองยังมีการประยุกต์ใช้ Neuronet เพื่อช่วยในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศจากประสบการณ์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศตุรกี ซึ่งประกอบด้วย 10 Input Nodes, 5 Hidden Nodes และ 2 Output Nodes (Diekmann and Birgonul, 2004) และสุดท้ายนำปัจจัยที่ส่งผลต่อไปดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศจากการศึกษาไว้ในช่วงเดือนมีนาคมไปใช้สำหรับการสร้างแบบจำลองที่

ช่วยในการตัดสินใจเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ (Gunhan and Arditi, 2005) ส่วนแบบจำลองอื่นที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างชั้นนำของประเทศอังกฤษและจีน โดยการศึกษาได้เสนอแนะแบบจำลอง OLI+S ซึ่งประกอบไปด้วย O (Ownership), L (Location), I (Internalization) และ S (Specialty) ซึ่งผลจากการศึกษานี้ได้นำเอาส่วนดีของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศอังกฤษและจีน เพื่อใช้ในการเทียบเคียงได้ (Pheng and Hongbin, 2004) อีกทั้งมีการเสนอแบบจำลองขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรมผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติให้เกิดความเข้าใจตรงกันและลดปัญหาความขัดแย้งในเรื่องความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม (Kealey et al., 2005)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยแบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น พบว่าแบบจำลองสามารถแบ่งออกเป็น แบบจำลองที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ แบบจำลองที่ใช้ในการวัดเทียบเคียง (Benchmarking) และแบบจำลองที่ช่วยในการอบรมผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติให้มีความเข้าใจตรงกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่า แบบจำลองดังกล่าวยังไม่สามารถนำมาใช้งานตรงวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ทุกประการ ดังนั้นผู้ที่มีความสนใจสามารถที่นำไปใช้ได้ ควรปรับปรุงแบบจำลองดังกล่าวให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของบริษัทตนเอง ซึ่งเป็นประเด็นสำหรับผู้ที่สนใจในหัวข้อนี้ได้ศึกษาต่อไป

2.2.3 การประเมินและวัดผลการดำเนินงาน

กลุ่มงานวิจัยที่สามเน้นการศึกษาถึงการประเมินและวัดผลการดำเนินงานสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาถึงการประเมินและวัดผลการดำเนินงานสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ผู้วิจัยพบว่า มีการศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 3 บทความ เช่น การทดสอบคุณลักษณะและวัดผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศสิงคโปร์ เพื่อปรับปรุงไปสู่ความเป็นชั้นนำของโลก (Dulaimi and Hwa, 2001) โดยการวัดผลการดำเนินงานของผู้รับเหมาก่อสร้างในต่างประเทศ 20 อันดับแรกของ ENR ซึ่งดูจากความหนาแน่นของผู้รับเหมาก่อสร้างที่ลงทุนในต่างประเทศ และความหนาแน่นของผู้รับเหมาก่อสร้างที่ลงทุนในต่างประเทศกับลงทุนภายในประเทศรวมกัน โดยพบว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ถูกพัฒนาขึ้นมาสามารถนำไปใช้กับบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นสำหรับใช้ในการเทียบเคียงเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวัดผลดังกล่าวเป็นการวัดผลที่มีหลายปัจจัยที่ทำให้มีความถูกต้องมากกว่า (Cuervo and Pheng, 2004) นอกจากนี้งานวิจัยยังได้พัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับใช้

ในโครงการขนาดเล็กที่มีมูลค่าโครงการน้อยกว่า US\$ 15,000 โดยไม่ใช่เพียงแค่ดัชนีวัดผลทั่วไป แต่เป็นดัชนีสำหรับใช้ในองค์กรนานาชาติ ซึ่งดัชนีดังกล่าวได้มาจากโครงการขนาดเล็กมากกว่า 800 แห่งที่ดำเนินการในประเทศที่กำลังพัฒนา (Sohail and Baldwin, 2004)

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของการประเมินและวัดผลการดำเนินงาน สำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น พบว่าเป็นการประเมินและวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงส่วนที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อสู่ความเป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน และการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้มีการปรับปรุงส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและพัฒนาส่วนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นโดยเทียบเคียงกับบริษัทที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น SWOT Analysis ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญของบริษัทที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ

2.2.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลุ่มงานวิจัยที่เน้นการศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีผู้วิจัยทำศึกษา ดังนี้

การศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า มีผู้วิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 3 บทความ เช่น การค้นพบรูปแบบการพัฒนาส่วนงานก่อสร้างในเอเชียที่แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ เอกชนรายใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงสร้างก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน การรวมระบบของโครงการก่อสร้างเข้าด้วยกันมากขึ้น การให้บริษัทต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมในการก่อสร้างภายในประเทศ ซึ่งรูปแบบความช่วยเหลือจากประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่เป็นทางด้านการเงิน และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค ซึ่งถ้ามองแนวโน้มในอนาคตการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) จะมีความสำคัญ และในส่วนของการทำงานร่วมค้า (Joint Venture) กับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ (Raftery, 1998) นอกจากนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดอันดับปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศสิงคโปร์ที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 17 ปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญ 2 อันดับแรก คือ การรักษาชื่อเสียงของบริษัท และการประกันคุณภาพงานให้กับลูกค้า ตามลำดับ (Cuervo and Pheng, 2005) และการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

ผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ของจีน โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาจำนวน 12 บริษัท ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategies) ทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ (Important Resources) และความสามารถขององค์กร (Competencies) เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันงานก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประเมินจากแบบสอบถามและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในกลุ่มต่างๆ อีกทั้งการหาความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยดังกล่าว (Cheah, 2007)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น เน้นถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทต่างชาติ การรักษาชื่อเสียงของบริษัท การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และการสร้างโครงกรอบเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน ทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ อีกทั้งความสามารถขององค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยเสนอว่า การที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ควรต้องทำการปรับให้เหมาะสมกับทิศทางและนโยบายของบริษัท และที่สำคัญควรต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของ บริษัท ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยกำลังทำการศึกษาในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า กลวิธีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของตลาดก่อสร้างระหว่างประเทศ ในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีความแตกต่างจากกลวิธีในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติ เพราะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ

โครงการก่อสร้างในต่างประเทศจะมีความเสี่ยงสูงกว่าโครงการก่อสร้างภายในประเทศ เนื่องจากมีความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ อาทิเช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง (Wang et al., 1999) การขาดเสถียรภาพทางการเงินและเศรษฐกิจ (Kapila and Hendrickson, 2001) การเลือกราคาโดยขึ้นอยู่กับความชอบของผู้รับเหมาท้องถิ่น (UNCTC, 1989 อ้างถึงใน Ofori, 2003) การถูกกั้นไม่ให้ทำงานบางประเภทของบริษัทต่างชาติ (Ofori, 1996) ความต้องการผู้รับเหมารายย่อยหรือต้องการให้บริษัทผู้รับเหมาท้องถิ่นต่างชาติเข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมกับบริษัทผู้รับเหมาท้องถิ่น (Rashid, 1990 อ้างถึงใน Ofori, 2003) การเสียภาษีที่สูงกว่าและค่าใช้จ่ายอื่นที่ถูกเพิ่มเข้าไปของบริษัทผู้รับเหมาท้องถิ่นต่างชาติที่เข้ามาลงทุนก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (UNCTC, 1989 อ้างถึงใน Ofori, 2003) ข้อจำกัดทางด้านเงินตรา (Wang et al., 1999) การขาดแคลนแรงงานท้องถิ่นที่มีคุณภาพ และระบบการขนส่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (Ofori, 2003)

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาใช้ในการตัดสินใจต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ นอกจากนี้สิ่งที่ควรระวัง คือ การไปลงทุนในประเทศใดนั้นต้องมีการศึกษาข้อมูลให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนการตัดสินใจ (Efreit Hastak and Shaked, 2000 อ้างถึงใน Gunhan and Arditi, 2005)

ดังนั้นการลดผลกระทบอันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างในต่างประเทศ และรวบรวมปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
ระดับประเทศ/ภูมิภาค											
1. ความเสี่ยงด้านการเมือง											
1) ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง เช่น เปลี่ยนแปลงรัฐบาลชุดใหม่บ่อยครั้ง	✓				✓	✓	✓	✓	✓		
2) ความวุ่นวายของประชาชน เช่น การปฏิวัติ การรัฐประหาร	✓		✓	✓		✓	✓	✓			
3) การยึดหรือริบทรัพย์จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยไม่ได้รับค่าชดเชยใดๆ				✓	✓						✓
4) การทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓			✓		✓	✓	✓		
5) การแทรกแซงจากรัฐบาล				✓			✓				✓
2. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ และการเงิน											
6) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
7) การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	✓	✓			✓			✓			
8) ข้อจำกัดในการส่งเงินทุนและผลกำไรกลับไปยังประเทศ	✓		✓				✓				
9) การเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุ อุปกรณ์ และอัตราค่าจ้างแรงงาน							✓		✓		
3. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม											
10) อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓			✓		✓	✓			
11) ความแตกต่างในเรื่องของศาสนา	✓	✓				✓		✓			

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
3. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม											
12) ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม จารีต และประเพณี	✓	✓		✓	✓	✓		✓			
4. ความเสี่ยงด้านธรรมชาติ และสถานที่ก่อสร้าง											
13) เหตุสุดวิสัย เช่น พายุ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ความแห้งแล้ง	✓		✓	✓	✓						✓
14) ความแตกต่างทางภูมิประเทศ				✓							
15) สภาพชั้นใต้ดินที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	✓										
16) ความล่าช้าการจัดหาพื้นที่และการเวนคืนที่ดิน	✓										
ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง											
5. ความเสี่ยงทางด้านตลาด											
17) อัตราการแข่งขันของผู้รับเหมาต่างชาติค่อนข้างสูง		✓									
6. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ											
18) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อบังคับ	✓			✓	✓						
19) ความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติ	✓				✓		✓	✓			
20) อัตราภาษีเพิ่มขึ้นและการเรียกเก็บภาษีซ้ำซ้อน	✓			✓				✓	✓		
21) ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก บุคลากร แรงงาน และเครื่องจักร				✓							
22) ข้อบังคับในการจัดตั้งหุ้นส่วนของบริษัทข้ามชาติ							✓				

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
7. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง											
23) ความผิดพลาดในการตีความเอกสารสัญญา เช่น ความไม่เข้าใจภาษาที่ระบุไว้ในสัญญา ความไม่คุ้นเคยกับข้อสัญญาบางข้อ	✓						✓	✓			
24) ข้อสัญญาพิเศษจากท้องถิ่นนั้นๆ								✓			
25) ความซับซ้อนของกระบวนการลดข้อโต้แย้งและการเรียกร้องสิทธิ์								✓			
8. ปัญหาด้านมาตรฐานและแบบก่อสร้าง											
26) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านเทคนิคการก่อสร้าง						✓					
27) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านวัสดุก่อสร้าง							✓				
28) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย	✓							✓			
29) ความแตกต่างของรายละเอียดประกอบแบบ								✓			
30) การเปลี่ยนแปลงแบบ	✓		✓								
31) การออกแบบไม่เหมาะสม คือ ไม่สัมพันธ์กับการก่อสร้างจริง					✓						
9. ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากร											
- แรงงาน											
32) แรงงานท้องถิ่นขาดทักษะและมีฝีมือ	✓							✓			
33) แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพในการทำงานต่ำ	✓										
34) ความยุ่งยากในการส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในประเทศนั้นๆ			✓	✓							
35) ความยุ่งยากในการส่งการแรงงาน								✓			

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
9. ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากร (ต่อ)											
- เครื่องจักรและอุปกรณ์											
36) ขาดแคลนเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในประเทศนั้นๆ		✓				✓					
37) ความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ไปยังประเทศนั้นๆ			✓								
- วัสดุก่อสร้าง											
38) วัสดุในท้องถิ่นนั้นๆ มีคุณภาพต่ำ	✓										
39) ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ	✓			✓				✓			
40) ความยุ่งยากในการจัดส่งวัสดุไปยังประเทศนั้นๆ			✓								
ระดับบริษัท											
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน											
41) เจ้าของงานมีความต้องการที่ไม่ชัดเจน								✓			
42) เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า								✓			
43) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง									✓		
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์											
44) ผู้รับจ้างช่วงและผู้จัดหาช่วงขาดความชำนาญและความสามารถ								✓			
45) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้รับจ้างช่วงและผู้จัดหาช่วง									✓		
46) การส่งวัสดุ เครื่องจักร และอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามสัญญา								✓			

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
12. ปัญหาภายในบริษัท											
47) ขาดเสถียรภาพด้านการเงิน เช่น ปัญหาเรื่องกระแสเงินสด		✓						✓			
48) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารโครงการ		✓									
49) ขนาดบริษัทไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อโครงการก่อสร้างนั้นๆ										✓	
50) ขาดความชำนาญการในงานเฉพาะด้าน		✓									
51) ขาดระบบฐานข้อมูลและการได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการไปทำงาน										✓	
52) ขาดประสบการณ์ในการทำงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ		✓									
53) ขาดการสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศนั้นๆ		✓									
54) มีความล้าหลังทางด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง		✓									

คำอธิบาย:

[1] = Ling (2006)

[2] = Gunhan and Arditi (2005)

[3] = Bing et al. (1999)

[4] = Han and Diekmann (2001)

[5] = Wang et al. (2004)

[6] = Dikmen and Birgonul (2006)

[7] = Chua et al. (2003)

[8] = Zhi (1995)

[9] = Adams (1996)

[10] = Ahmad (2004)

[11] = Howes and Tah (2003)

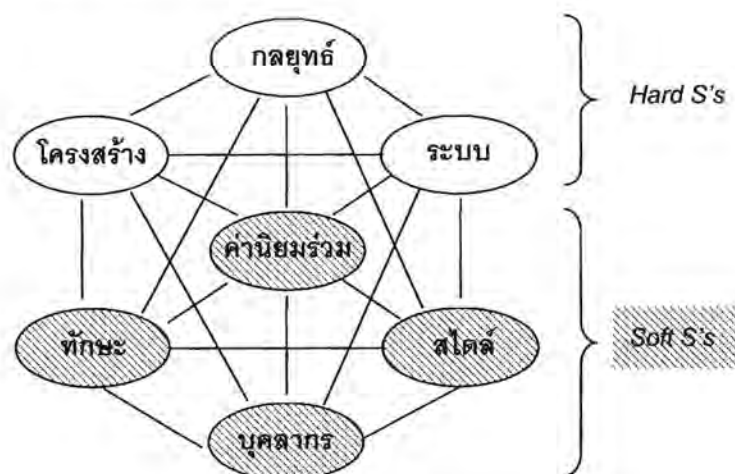
จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในจำนวนทั้งสิ้น 8 ปัจจัย และปัจจัยเสี่ยงภายนอกจำนวนทั้งสิ้น 46 ปัจจัย ซึ่งรวมปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศทั้งสิ้น 54 ปัจจัย

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยสำรวจและบรรยายประโยชน์ของเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S) และการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้วิธีการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2.5.1 เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร

กรอบแนวคิดของแมคคินซีใช้สำหรับศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน แสดงดังภาพที่ 2.6



รูปที่ 2.6 กรอบแนวคิดของแมคคินซี

The Hard S's

กลยุทธ์ คือ กลวิธีหรือแผนการที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

โครงสร้าง คือ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่รองรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ระบบ คือ ระบบการทำงานที่บริษัทกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

The Soft S's

ทักษะ คือ ทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

บุคลากร คือ การบริหารบุคลากรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ลักษณะการทำงาน คือ ลักษณะการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ลักษณะขององค์กร: ลักษณะโดดเด่นขององค์กรที่จำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ลักษณะของผู้บริหารโครงการ: คุณลักษณะของผู้บริหารโครงการที่ควรจะมีสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ค่านิยมร่วม คือ การปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

2.5.2 เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผู้วิจัยทำการทบทวนเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น การวิเคราะห์ Political, Economic, Social, and Technological analysis (PEST) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งงานวิจัยนี้เน้นวิเคราะห์เชิงพรรณนาและประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงเพื่อระบุนายการปัจจัยเสี่ยงที่เป็นประเด็นปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศ และทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

2.5 สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า กลุ่มงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศได้เน้นศึกษาในมุมมองเฉพาะของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วไปดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศที่กำลัง

พัฒนาและด้อยพัฒนา ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการเน้นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างควรพิจารณาสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการจัดอันดับไว้ นั้นอาจไม่สอดคล้องกับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไม่สามารถนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้แล้วไปใช้งานได้ เนื่องจากลักษณะการทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีความแตกต่างจากบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นสำหรับการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งลักษณะประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญดังกล่าว

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

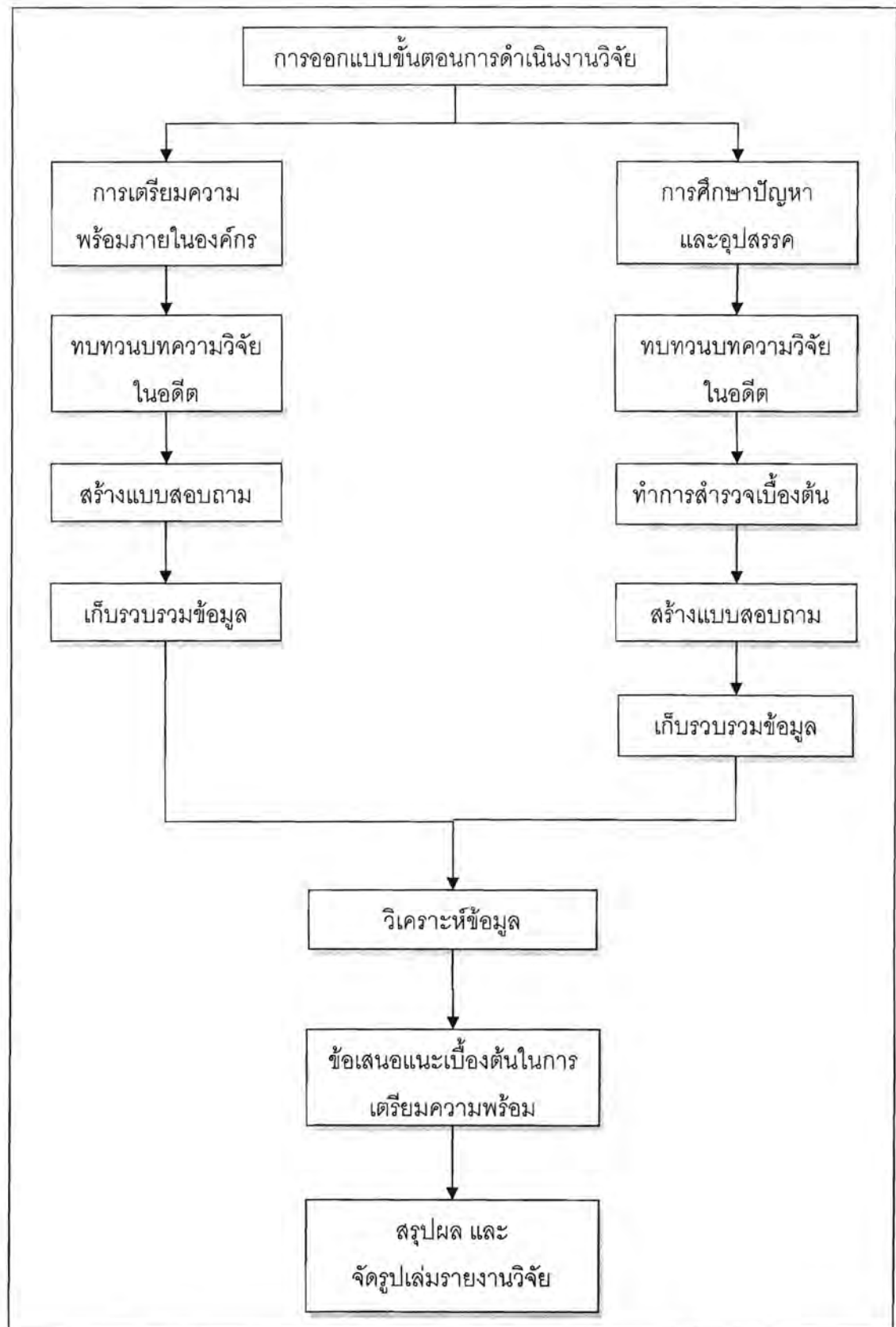
งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขาดประสบการณ์ก่อสร้างในต่างประเทศ โดยสามารถนำข้อเสนอแนะเบื้องต้นดังกล่าวไปใช้ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์งานวิจัยในบทนี้จึงกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยละเอียด ดังนี้

3.1 ลักษณะของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากกลุ่มข้อมูลกรณีศึกษามีปริมาณน้อย และมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลพบว่า มีบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเพียง 14 บริษัทที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ อีกทั้งจำนวนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่สามารถเก็บรวบรวมมาได้มีเพียง 27 โครงการใน 9 ประเทศ ดังนั้นการวิเคราะห์จึงเน้นการเขียนเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ อีกทั้งลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

3.2 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้มีการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ และส่วนที่สองศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยแสดงในรูปแบบที่ 3.1



รูปที่ 3.1 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.3 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ

ในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.3.1 ทบทวนบทความวิจัยในอดีต

ผู้วิจัยทบทวนบทความวิจัยในอดีตเพื่อหาปัจจัยการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งพบว่า กรอบแนวคิดของแมคคินซีเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กรได้

3.3.2 การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซีซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์ (Strategy) กล่าวถึงกลวิธีหรือแผนการที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

2) โครงสร้าง (Structure) กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

3) ระบบ (System) กล่าวถึงระบบการทำงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

4) ทักษะ (Skills) กล่าวถึงทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

5) บุคลากร (Staff) กล่าวถึงการบริหารบุคลากรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

6) ลักษณะการทำงาน (Style) กล่าวถึงลักษณะการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) กล่าวถึงการปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เริ่มแรกผู้วิจัยสำรวจหาข้อมูลรายชื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจากการค้นหาในอินเทอร์เน็ต และสอบถามจากสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งทำให้ทราบว่าหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศนั้น ได้แก่ สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (FEDCON)

และสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อไปที่หน่วยงานดังกล่าวเพื่อขอข้อมูลรายชื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อไปที่บริษัทตามรายชื่อที่ได้มา ซึ่งสามารถติดต่อบริษัทเพื่อขอเก็บข้อมูลได้ทั้งสิ้น 14 บริษัท โดยการสัมภาษณ์ข้อมูลการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรบริษัทนั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกบุคคลผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศ โดยได้ทำการสัมภาษณ์บริหารระดับสูงจำนวนทั้งสิ้น 16 คน จาก 14 บริษัท

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงกล่าวถึง โดยแบ่งออกเป็นประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงกล่าวถึงส่วนใหญ่ (Common Issues) และประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน (Differential Issues) จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของรูปแบบกลวิธีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้ อีกทั้งสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี

3.4 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ในส่วนการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.4.1 ทบทวนบทความวิจัยในอดีต

ผู้วิจัยทบทวนบทความวิจัยในอดีตเพื่อหาปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งสามารถทำการรวบรวมปัจจัยได้ทั้งสิ้นจำนวน 46 ปัจจัย (Ling, 2006), (Gunhan and Arditi, 2005), (Bing et al., 1999), (Han and Diekmann, 2001), (Wang et al., 2004), (Dikmen and Birgonul, 2006), (Chua et al., 2003), (Zhi, 1995), (Adams, 1996)

3.4.2 การสำรวจเบื้องต้น

เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่รวบรวมมาได้ เพื่อพิจารณาปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่มีความเกี่ยวข้อง โดยหลังจากพิจารณาแล้วสามารถลดปัจจัยลงได้เหลือ 41 ปัจจัย ซึ่งแสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น
ระดับประเทศ/ภูมิภาค		
1. ปัญหาด้านการเมือง		
1) ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง เช่น มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลชุดใหม่บ่อยครั้ง	✓	✓
2) ความไม่สงบภายในประเทศ เช่น การปฏิวัติ การก่อรัฐประหาร	✓	✓
3) การยึดหรือริบทรัพย์จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยไม่ได้รับค่าชดเชยใดๆ	✓	✗
4) การทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓
5) การแทรกแซงจากรัฐบาล	✓	✗
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน		
6) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓	✓
7) การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	✓	✓
8) ข้อจำกัดในการส่งเงินทุนและผลกำไรกลับไปยังประเทศ	✓	✓
9) การเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุ อุปกรณ์ และอัตราค่าจ้างแรงงาน	✓	✓
3. ปัญหาทางด้านวัฒนธรรม		
10) อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓
11) ความแตกต่างในเรื่องการนับถือศาสนา	✓	✓
12) ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม จารีต และประเพณี	✓	✓
4. ปัญหาจากธรรมชาติ และสถานที่ก่อสร้าง		
13) เหตุสุดวิสัย เช่น พายุ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ความแห้งแล้ง	✓	✓
14) ความแตกต่างทางภูมิประเทศ	✓	✓
15) สภาพชั้นใต้ดินที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	✓	✗

ตารางที่ 3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น
ระดับประเทศ/ภูมิภาค		
4. ปัญหาจากธรรมชาติ และสถานที่ก่อสร้าง (ต่อ)		
16) ความล่าช้าการจัดหาพื้นที่และการเวนคืนที่ดิน	✓	✓
ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง		
5. ปัญหาทางด้านตลาดก่อสร้าง		
17) อัตราการแข่งขันของผู้รับเหมาต่างชาติค่อนข้างสูง	✓	✓
6. ปัญหาทางด้านกฎหมาย และข้อบังคับ		
18) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อบังคับ	✓	✓
19) ความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติ	✓	✓
20) อัตราภาษีเพิ่มขึ้นและการเรียกเก็บภาษีซ้ำซ้อน	✓	✓
21) ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกบุคลากร แรงงาน และเครื่องจักร	✓	✓
22) ข้อบังคับในการจัดตั้งหุ้นส่วนของบริษัทข้ามชาติ	✓	✓
7. ปัญหาด้านการสัญญาก่อสร้าง		
23) ความผิดพลาดในการตีความเอกสารสัญญา เช่น ความไม่เข้าใจภาษาที่ระบุไว้ในสัญญา และความไม่คุ้นเคยกับข้อสัญญาบางข้อ	✓	✓
24) ข้อสัญญาพิเศษจากท้องถิ่นนั้นๆ	✓	✗
25) ความซับซ้อนของกระบวนการลดข้อโต้แย้งและการเรียกร้องสิทธิ์	✓	✓
8. ปัญหาทางด้านมาตรฐานและแบบก่อสร้าง		
26) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านเทคนิคการก่อสร้าง	✓	✓
27) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านวัสดุก่อสร้าง	✓	✓
28) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย	✓	✓
29) ความแตกต่างของรายละเอียดประกอบแบบ	✓	✗

ตารางที่ 3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น
ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง		
8. ปัญหาทางด้านมาตรฐานและแบบก่อสร้าง (ต่อ)		
30) การเปลี่ยนแปลงแบบ	✓	✓
31) การออกแบบไม่เหมาะสม คือ ไม่สัมพันธ์กับการก่อสร้างจริง	✓	✓
9. ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากร		
- แรงงาน		
32) แรงงานท้องถิ่นขาดทักษะและฝีมือ	✓	✓
33) แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพในการทำงานต่ำ	✓	✓
34) ความยุ่งยากในการส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในประเทศนั้นๆ	✓	✓
35) ความยุ่งยากในการส่งการแรงงาน	✓	✓
- เครื่องจักรและอุปกรณ์		
36) ขาดแคลนเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในประเทศนั้นๆ	✓	✓
37) ความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ไปยังประเทศนั้นๆ	✓	✓
- วัสดุก่อสร้าง		
38) วัสดุในท้องถิ่นนั้นๆ มีคุณภาพต่ำ	✓	✓
39) ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ	✓	✓
40) ความยุ่งยากในการจัดส่งวัสดุไปยังประเทศนั้นๆ	✓	✓
ระดับบริษัท		
10. ปัญหาเนื่องมาจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน		
41) เจ้าของงานมีความต้องการที่ไม่ชัดเจน	✓	✓
42) เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า	✓	✓

ตารางที่ 3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น
ระดับบริษัท		
10. ปัญหาเนื่องมาจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน (ต่อ)		
43) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง	✓	✓
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์		
44) ผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์ขาดความชำนาญและความสามารถ	✓	✓
45) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์	✓	✓
46) การส่งวัสดุ เครื่องจักร และอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามสัญญา	✓	✓

3.4.3 การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการสร้างแบบสอบถามโดยนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น เพื่อใช้ในการสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งกลุ่มคำถามออกเป็น 13 เรื่อง ซึ่งแสดงในรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 ลักษณะคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

3.4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 คน อีกทั้งทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้จัดการโครงการจำนวน 12 คน จาก 25 โครงการ และอยู่ในความรับผิดชอบของ 11 บริษัท ส่วนอีก 2 โครงการ คือ โครงการที่ 12 และโครงการที่ 20 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร และสัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยในโครงการที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารของโครงการ เช่น ข้อมูลทั่วไปของโครงการ รายงานประจำเดือน (Monthly Report) และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแหล่งเงินทุนที่ให้กู้ยืมสำหรับโครงการนี้ ส่วนโครงการที่ 20 ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความวิจัยเชิงประสบการณ์ (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) และทำการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบเพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเกตการทำงานของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง จำนวน 7 โครงการ ซึ่งอยู่ใน 25 โครงการข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในตะวันออกกลางมากยิ่งขึ้น

3.4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจัดกลุ่มประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารโครงการได้กล่าวถึง โดยแบ่งออกเป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ (Common Problems) และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ (Specific Problems) โดยการพิจารณาแยกประเด็นปัญหาออกเป็นแต่ละประเทศ จากนั้นผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาที่มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

3.5 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อม

ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว

3.6 สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยละเอียด ซึ่งการออกแบบงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ และส่วนที่สองศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้าง

ในต่างประเทศ โดยส่วนของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของกรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซีในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 16 คน จาก 14 บริษัท ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้ทำการจัดกลุ่มประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงส่วนใหญ่ (Common Issues) และประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน (Differential Issues) จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของรูปแบบกลวิธีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้ อีกทั้งสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ในขณะที่การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการรวบรวมปัจจัยจากบทความวิจัยในอดีตได้ทั้งสิ้นจำนวน 46 ปัจจัย จากนั้นทำการสำรวจเบื้องต้นโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คนจาก 5 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยที่รวบรวมมาได้ ซึ่งสามารถลดทอนปัจจัยเหลือ 41 ปัจจัย และนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้นสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งออกเป็น 13 เรื่อง ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารโครงการได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ (Common Problems) และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ (Specific Problems) โดยการพิจารณาแยกเป็นแต่ละประเทศ จากนั้นได้ทำการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาที่มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ พร้อมทั้งการเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ในส่วนขั้นตอนสุดท้าย คือ การสรุปผล และจัดทำรูปเล่มรายงานวิจัย

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) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น ไต้หวัน และ 5) ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ เช่น ซูดาน ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C1 (ITD)	รองประธานบริหารอาวุโส (Senior Executive Vice President) และ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)	4,593,678,180 บาท	30 ปี	ผู้รับเหมาหลัก กิจการร่วมค้า หรือลงทุนธุรกิจสัมปทาน	<ul style="list-style-type: none"> - อินเดีย เช่น งานเขื่อน งานถนน - ไต้หวัน เช่น งานรถไฟฟ้าใต้ดิน งานรถไฟฟ้าความเร็วสูง - มาเลเซีย เช่น งานถนน - อินโดนีเซีย เช่น งานเหมืองแร่ - พม่า เช่น งานอาคารพักผู้โดยสารของสนามบิน - ฟิลิปปินส์ เช่น งานถนน - กัมพูชา เช่น งานทำเรื่อน้ำลึก - ลาว เช่น งานเขื่อน งานสนามบิน - สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เช่น งานรีสอร์ท - มัลดีฟส์ เช่น งานถนน - บังกลาเทศ เช่น งานสะพาน งานถนน - เนปาล เช่น งานถนน

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา (ต่อ)

กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C2 (CK)	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1,450,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาหลัก หรือ ลงทุนธุรกิจสัมปทาน	- กัมพูชา เช่น งานถนน - ลาว เช่น งานเขื่อน
C3 (NWR)	ผู้จัดการทั่วไป แผนกธุรกิจใหม่และวางแผนกลยุทธ์	3,149,690,000 บาท	10 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- กัมพูชา เช่น งานสะพาน - ลาว เช่น งานถนน - เวียดนาม เช่น งานอุโมงค์
C4 (PLE)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส (Senior Vice President)	726,150,000 บาท	3 ปี	กิจการร่วมค้า หรือผู้รับเหมาช่วง	- กาตาร์ เช่น งานระบบภายในอาคาร และงานอาคารสูง - สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เช่น งานระบบภายในอาคาร 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)

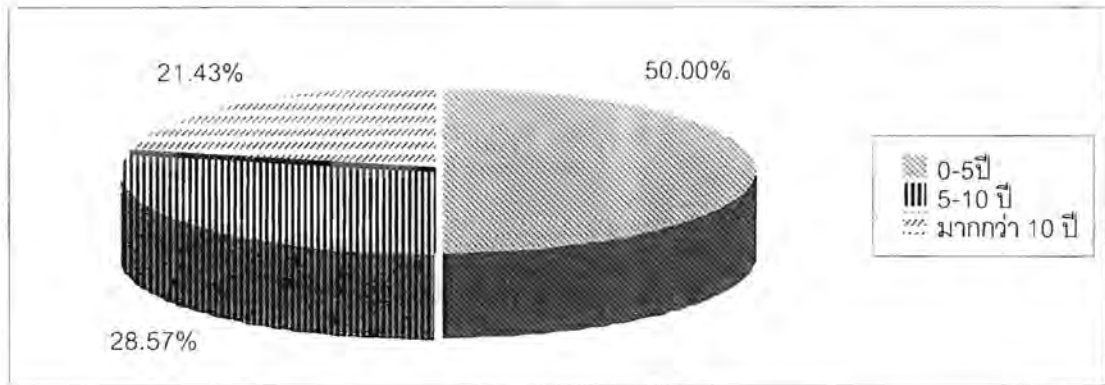
กรณีศึกษา	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศ
C6 (SHK)	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร	160,000,000 บาท	2 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- กัมพูชา เช่น งานถนน
C7 (PTW)	หุ้นส่วน หจก.	210,000,000 บาท	3 ปี	กิจการร่วมค้า	- ลาว เช่น งานถนน
C8 (ST)	ผู้จัดการส่วนประกันคุณภาพ	1,600,000,000 บาท	อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อม	-	- เตรียมตัวเพื่อไปทำงานงานอาคารสูงที่รัฐดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
C9 (WH)	ผู้บริหารก่อสร้างอาคาร (Resident Manager)	20,000,000 บาท	20 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานอาคารสูง - กาตาร์ เช่น งานอาคารสูง
C10 (PBL)	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	45,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานพื้นระบบ Post-tension และงานออกแบบโครงสร้างอาคารสูง - กาตาร์ เช่น งานพื้นระบบ Post-tension

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษา (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 สามารถวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในประเด็นต่างๆ ดังนี้

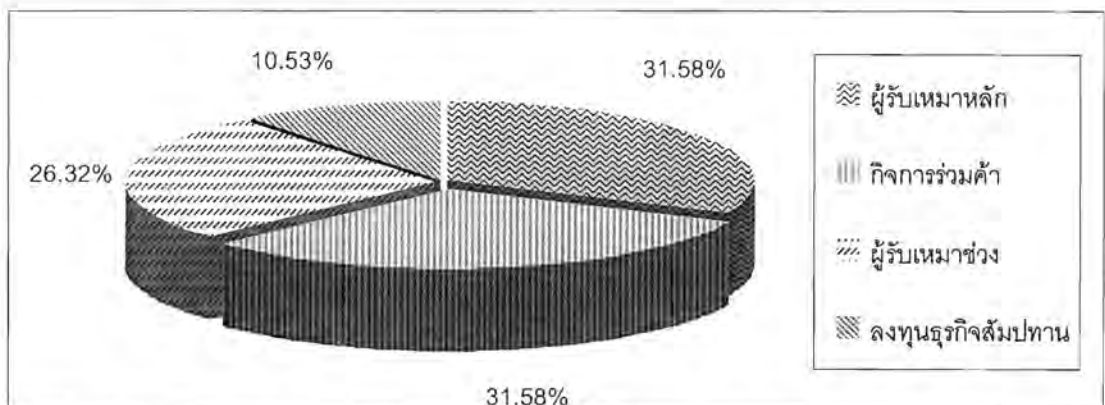
4.1.1 ประสบการณ์ในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา



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 %

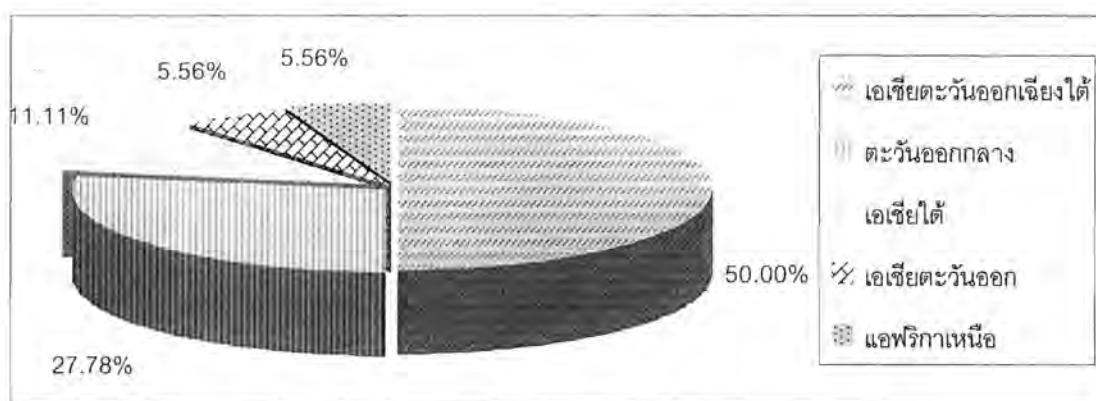
4.1.2 ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา



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



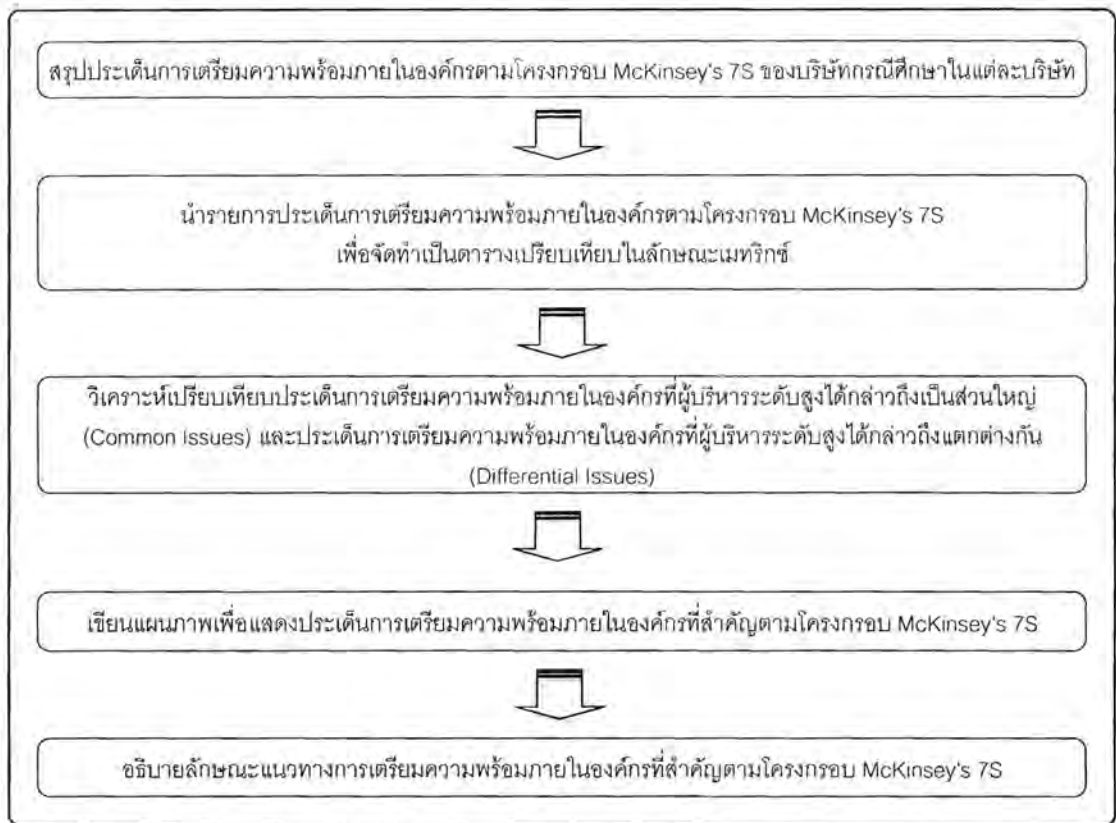
รูปที่ 4.3 เปรียบเทียบกลุ่มประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้าง

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) เขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีฯ ดังแสดงในรูปที่ 4.5
- 5) อธิบายลักษณะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีฯ

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีฯ

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีฯ	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 เปรียบเทียบประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (ต่อ)

ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
1. ด้านกลยุทธ์ (ต่อ)		
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ		
1.1.6 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ	✓	
1.1.7 การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	
1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน		
1.2.1 การจัดหาเงินทุนในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ	✓	
1.2.2 การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วงระหว่างดำเนินงานโครงการ	✓	
1.2.3 การเบิก-จ่ายเงินในรูปแบบ L/C (Letter of Credit)		✓
1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน		
1.3.1 การจัดหาแรงงานอย่างเหมาะสม	✓	
1.3.2 การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม	✓	
1.3.3 การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และราคาถูก	✓	
1.3.4 การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา		✓
1.4 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี		
1.4.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	

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)

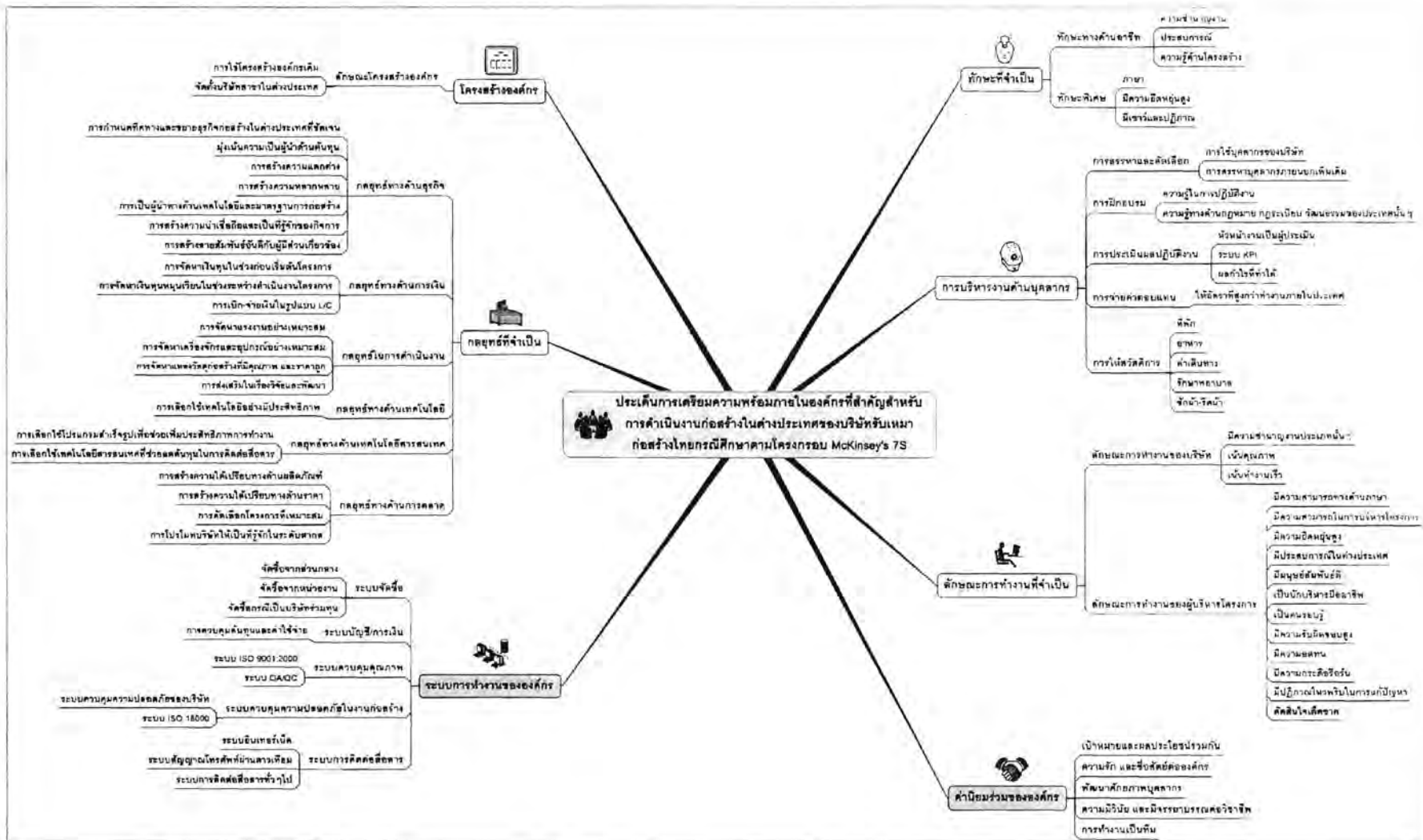
ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่	ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงแตกต่างกัน
3. ด้านระบบ (ต่อ)		
3.3 ระบบควบคุมคุณภาพงาน		
3.3.1 ระบบ 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 การให้บุคลากรของบริษัท	✓	
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 กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ	✓	
5.3 การประเมินผลปฏิบัติงาน		
5.3.1 หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน	✓	
5.3.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)		✓
5.3.3 ผลกำไรที่ทำได้		✓
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 ซักผ้า - 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 แผนภาพเพื่อแสดงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบความคิดของแมคคินซี

จากตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.5 ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดของประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีเชิงพรรณนา โดยยกตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงในแต่ละประเด็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมา ก่อสร้าง สามารถแบ่งได้เป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในกรณีศึกษาส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น 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 อินเดีย บังคลาเทศ ศรีลังกา และชูดาน สำหรับงานอาคารสูง ส่วนใหญ่พบในภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น กาตาร์ และสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์
- ลงทุนรับสัมปทาน ซึ่งมีเพียงลักษณะเดียว คือ งานเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้าพลังงานน้ำในประเทศลาว
- รับงานในลักษณะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ซึ่งมีเพียงลักษณะเดียว คือ งานพื้นระบบ Post-tension พบในงานอาคารสูงที่อยู่ประเทศกาตาร์ และกัมพูชา
- งานออกแบบก่อสร้าง โดยพบว่าเป็นงานออกแบบอาคารสูงในประเทศกาตาร์ และกัมพูชา
- งานระบบภายในอาคาร พบในภูมิภาคตะวันออกกลางเป็นส่วนใหญ่ เช่น กาตาร์ และสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

ข) กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% กล่าวว่า การที่บริษัทสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้นั้น บริษัทต้องเสนอราคาต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง 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% กล่าวว่าบริษัทจะสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น 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 ได้ใช้เทคโนโลยีการขุดเจาะคูโมงค์โดยวิธีดันท่อลอดในประเทศเวียดนาม 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 ช่วยให้บริษัทสามารถผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นตามที่เจ้าของโครงการกำหนด (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 ชีพพลายเออร์ท้องถิ่น 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 ในกรณีที่เป็นบริษัทมหาชน เช่น บริษัท C1 C2 C3 C4 C8 และ C12 ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 42.86%
- กู้จากสถาบันการเงิน พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท

ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้เลือกกู้จากธนาคาร นำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย (ธนศ.) ซึ่งเป็นธนาคาร ของรัฐบาลที่ให้กู้เงินในระยะสั้นสำหรับผู้รับเหมาก่อสร้าง ไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ หรือ เลือกกู้ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า

- จัดหาบริษัทร่วมทุน พบในกรณีที่บริษัทต้องการเพิ่ม ศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่า โครงการค่อนข้างสูง ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 28.57% โดยทำ กิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มี ศักยภาพ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างญี่ปุ่น
- เป็นผู้รับเหมาช่วง พบในกรณีที่บริษัทไม่สามารถจัดหา เงินทุนได้มากนัก ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 14.29%

ข) การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วงระหว่างดำเนินงานโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็น สัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวว่าในระหว่างดำเนินงานโครงการนั้น บริษัทต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการ หมุนเวียนโครงการ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ดังนี้

- กู้จากสถาบันการเงิน พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย จำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็น สัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้เลือกกู้จากสถาบันการเงินทั้งใน และต่างประเทศ โดยพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็น หลัก ซึ่งในปัจจุบันพบว่า มีธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความ ช่วยเหลือธุรกิจก่อสร้างต่างประเทศ คือ ธนาคารนำเข้าและ ส่งออกแห่งประเทศไทย
- ใช้เงินทุนของบริษัท พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย จำนวน 3 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็น สัดส่วนเท่ากับ 21.43% ได้เลือกใช้เงินทุนของบริษัท โดย ไม่ได้กู้เงินเพิ่มเติม เนื่องจากเมื่อได้พิจารณาจากกระแสเงิน สดของโครงการแล้วพบว่า เงินทุนสำรองที่บริษัทมีอยู่ สามารถนำไปใช้หมุนเวียนในโครงการได้อย่างเพียงพอ
- ขอความช่วยเหลือจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลัก พบใน บริษัท C14 เพียงบริษัทเดียว ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ

7.14% ที่เลือกใช้กลวิธีเจรจาขอความช่วยเหลือจากบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างหลักในต่างประเทศ ซึ่งเป็นโครงการที่ได้เงินช่วยเหลือของประเศนั้นๆ

ค) การเบิก - จ่ายเงินในรูปแบบ L/C

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

- การเสนอการเบิกเงินงวดงานในรูปแบบของ L/C กับผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมาหลัก 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 แรงงานฝีมือใช้ของบริษัทจัดส่งเข้าไปต้องขออนุญาตที่กรมแรงงาน โดยมีเงื่อนไขว่าแรงงานฝีมือดังกล่าวต้องเป็นพนักงานของบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน เนื่องจากต้องใช้หลักฐาน ภงด.1 (ย้อนหลัง 6 เดือน) และประกันสังคม ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 และ C13 กล่าวเสริมว่า เงื่อนไขดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดส่งแรงงานไทยพอสมควร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 จึงใช้บริการบริษัทจัดหางานเพื่อจัดส่งแรงงานไทยเข้าไป เพราะสะดวกกว่า และลดขั้นตอนความยุ่งยากดังกล่าว ในส่วนของแรงงานทั่วไปที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือนั้นได้เลือกใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่าการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าวีซ่า ค่าเดินทาง และค่าที่พักที่บริษัทต้องรับผิดชอบ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C11 ได้เลือกใช้แรงงานไทยทั้งหมด โดยให้

เหตุผลว่า การใช้แรงงานท้องถิ่นนั้นไม่ค่อยมีอัตราผลิตภาพที่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งมีปัญหาเรื่องการสื่อสารเป็นหลัก

ข) การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 100% กล่าวถึงกลวิธีการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสม โดยพบว่ามียุอยู่ด้วยกัน 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 โดยพบว่ามียุอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

- เลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ หากพบว่าวัสดุธรรมชาติสามารถจัดหาได้ง่ายในท้องถิ่น เช่น หวาย หิน ลูกรัง 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 ได้ทดลองใช้ท่อเดี่ยวที่ทำจากวัสดุโพลีเอเธนแทนท่อกัลป์วาไนซ์ 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 พบว่าเป็นประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษากล่าวถึง

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% ได้กล่าวถึงการเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 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 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของทุกบริษัทได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการเลือกใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารนั้นช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานในต่างประเทศได้ค่อนข้างมาก

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 และหุ้นส่วนที่มีศักยภาพเชื่อเชิญให้ไปร่วมทุน 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 และรายชื่อซัพพลายเออร์ โดยส่งทีมงานไปสืบราคาวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น 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 และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อข้อมูลการสั่งซื้อวัสดุได้

- ข) การจัดซื้อจากหน่วยงาน พบประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์จากกรณีศึกษา โดยลักษณะการสั่งซื้อวัสดุเป็นการสั่งซื้อวัสดุในปริมาณไม่มากนัก หรือเป็นวัสดุที่มีความจำเป็นต้องใช้กรณีเร่งด่วน โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 7 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 50% ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุในท้องถิ่นได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C5 กล่าวเสริมว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างที่หน่วยงานได้ทั้งหมด แต่หากพิจารณาแล้วว่าการให้ทางสำนักงานใหญ่ซื้อได้ถูกกว่า 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 หรือผู้จัดการโครงการทำหน้าทีควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการไม่ให้เกินงบประมาณที่ตั้งไว้

3) ระบบควบคุมคุณภาพงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบควบคุมคุณภาพงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 2 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบประกันและควบคุมคุณภาพ (QA/QC) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 8 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท (57.14%) กล่าวว่าการใช้ระบบประกันและควบคุมคุณภาพเป็นระบบที่มีการตรวจสอบทั้งงานเอกสารและคุณภาพงานภายในบริษัท
- ข) ระบบ ISO 9001:2000 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 6 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 42.86% กล่าววาระบบ ISO 9001:2000 นั้น เป็นระบบที่เน้นการควบคุมคุณภาพของงานเป็นหลัก ซึ่งการใช้ระบบควบคุมคุณภาพต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน อีกทั้งระบบดังกล่าวยังเป็นส่วนช่วยสร้างความมั่นใจทางด้านผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าด้วย

4) ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 2 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัท พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 13 บริษัท จากจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 92.86% ได้นำระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัทไปใช้เบื้องต้นก่อน แต่อย่างไรก็ตามระบบดังกล่าวอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ และความเข้มงวดของผู้ควบคุมงานในโครงการนั้นๆ
- ข) ระบบ ISO 18000 พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C11 เพียงบริษัทเดียวที่นำระบบนี้ไปใช้ 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) ระบบการติดต่อสื่อสารต่างๆ 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 เชาวินและปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

4.2.5 การบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งมีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้

- ก) จัดส่งบุคลากรหลักของบริษัทเข้าไป พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทเลือกใช้บุคลากรหลักของบริษัท โดยพิจารณาจากทักษะที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นเป็นหลัก อย่างไรก็ตามพบว่า 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 พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัททำการอบรมบุคลากรและแรงงานก่อนที่จะไปทำงาน 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 มีสัดส่วนเท่ากับ 14.29% ตัดสินใจเด็ดขาด ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14%

4.2.7 ค่านิยมร่วมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยควรปลูกฝังให้กับบุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่บริษัทควรปลูกฝังให้กับบุคลากร ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงพยายามอธิบายให้บุคลากรทุกคนทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เล็งมองเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 71.43% การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความรักและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 57.14% การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศได้อย่างเพียงพอต่อการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 57.14% ความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 35.71% และการทำงานเป็นทีม ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 7.14% ซึ่งถ้าหากบริษัทสามารถปลูกฝังสิ่งต่างๆเหล่านี้ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน สิ่งต่างๆเหล่านี้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

4.3 สรุป

จากการเก็บข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศทั้งสิ้น 14 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เคยมีประสบการณ์ในต่างประเทศจำนวน 12 บริษัท และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปปฏิบัติงาน

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 กลยุทธ์ทางการเงินเน้นการจัดการแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ กลยุทธ์ในการดำเนินงานเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีเน้นการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร และกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคาเลือกตลาดที่เหมาะสม และการประชาสัมพันธ์บริษัทให้ลูกค้าได้รู้จักในระดับสากล ส่วนโครงสร้างต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพบว่ารูปแบบโครงสร้างส่วนใหญ่ยังคงเดิม ยกเว้นบางบริษัทที่ได้แยกกลุ่มธุรกิจ โดยการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ระบบเน้นการทำงานเพื่อลดต้นทุนการทำงาน เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ทักษะเน้นการพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษา การบริหารบุคลากรเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตน ลักษณะการทำงานเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของบริษัท และคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ส่วนค่านิยมร่วมนั้น

เน้นการสร้างเป้าหมายการก่อสร้างและผลประโยชน์ร่วมกัน มีความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะทางด้านภาษา เมื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรแล้ว บริษัทจำเป็นต้องทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

ในบทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย โดยข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 คน อีกทั้งทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้จัดการโครงการจำนวน 12 คน จากจำนวน 25 โครงการ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ 11 บริษัท ส่วนอีก 2 โครงการ คือ โครงการที่ 12 และโครงการที่ 20 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร และสัมภาษณ์เพิ่มเติม ดังนี้ ในโครงการที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารของโครงการ เช่น ข้อมูลทั่วไปของโครงการ รายงานประจำเดือน (Monthly Report) และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแหล่งเงินทุนที่ให้กู้ยืมสำหรับโครงการนี้ ส่วนโครงการที่ 20 ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความความวิจัยเชิงประสบการณ์ (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) และทำการสัมภาษณ์บริษัทวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบเพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเกตการทำงาน of โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง จำนวน 7 โครงการ ซึ่งอยู่ใน 25 โครงการข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในตะวันออกกลางมากยิ่งขึ้น

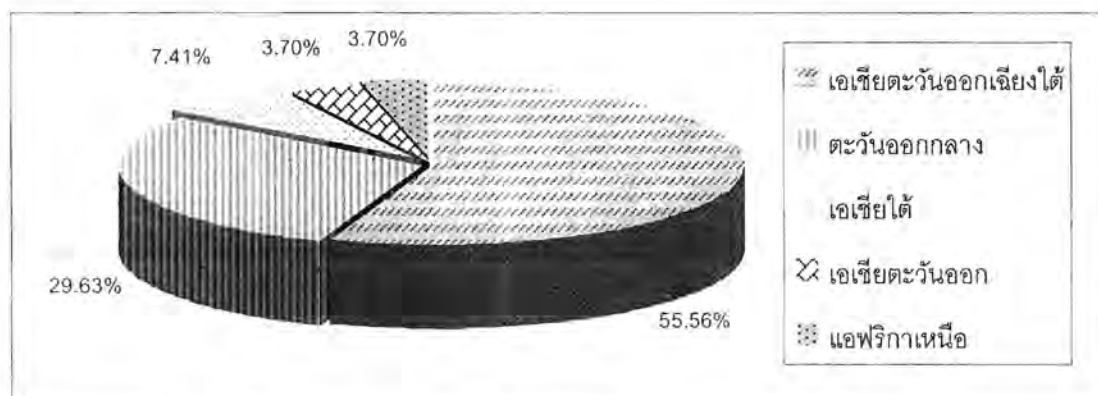
5.1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

สรุปจำนวนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้มีทั้งสิ้น 27 โครงการจาก 9 ประเทศ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปจำนวนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยแบ่งตามภูมิภาคต่างๆ

ภูมิภาค	ประเทศ	จำนวนโครงการ
1. เอเชียตะวันออกเฉียงใต้		15
	- กัมพูชา	7
	- ลาว	7
	- พม่า	1
2. ตะวันออกกลาง		8
	- กาตาร์	5
	- สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	3
3. เอเชียใต้		2
	- บังกลาเทศ	1
	- ศรีลังกา	1
4. เอเชียตะวันออก		1
	- ไต้หวัน	1
5. แอฟริกาเหนือ		1
	- ซูดาน	1
รวม		27

ข้อมูลจากตารางที่ 5.1 สามารถวิเคราะห์สัดส่วนของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยแบ่งตามภูมิภาคได้ ดังนี้



รูปที่ 5.1 เปรียบเทียบสัดส่วนโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

รูปที่ 5.1 แสดงสัดส่วนข้อมูลโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ จำนวน 27 โครงการ แบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ซึ่งสัดส่วนของโครงการในภูมิภาคต่างๆ ประกอบด้วย 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 55.56% 2) ภูมิภาคตะวันออกกลางประมาณ 29.63% 3) ภูมิภาคเอเชียใต้ประมาณ 7.41% 4) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และ 5) ภูมิภาคแอฟริกาเหนือมีสัดส่วนที่เท่ากันประมาณ 3.70% ตามลำดับ

โดยผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของโครงการในตารางที่ 5.2 ซึ่งได้ระบุประเด็นต่างๆ ดังนี้ ชื่อโครงการ รายละเอียดโครงการ ที่ตั้งโครงการ ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ มูลค่างานที่รับผิดชอบ และช่วงระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 1						
โครงการที่ 1	โครงการก่อสร้าง ทางหลวงเส้นทาง ช่องชะง่า - เสียมราฐ (R48)	ถนนสาย R67 ชายแดนช่องชะง่าจังหวัด ศรีสะเกษ ถึงเสียมราฐประเทศกัมพูชา ซึ่ง เป็นถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร กว้าง 8 เมตรเต็มคันทาง ระยะทางประมาณ 167 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	1,600,000,000 บาท	24 เดือน (ก.พ. 2550 ถึง ม.ค. 2552)
โครงการที่ 2	โครงการปรับปรุง และลาดยางผิว จราจรเส้นทาง สายตราด/เกาะกง - สระแอมเปิล (R48)	ปรับปรุงและลาดยางผิวถนนเส้นทางเกาะ กงเขตชายแดนจังหวัดตราดถึงสระ แอมเปิล ในประเทศกัมพูชา ระยะทาง ประมาณ 151.50 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	798,500,000 บาท	24 เดือน (พ.ค. 2548 ถึง เม.ย. 2550)
โครงการที่ 3	โครงการก่อสร้าง สะพานข้ามแม่น้ำ เกาะกง	สะพานข้ามแม่น้ำ 4 แห่ง ที่อยู่ในเส้นทาง เกาะกง - สระแอมเปิล (R48)	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	288,261,000 บาท	24 เดือน (ก.ค. 2548 ถึง มิ.ย. 2550)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 1						
โครงการที่ 4	โครงการก่อสร้าง ทางหลวงเส้นทาง เหนียวเลือง - บาหวัด	ปรับปรุงถนนลาดยาง 2 ช่องทาง เส้นทาง เหนียวเลือง - บาหวัด รวมถึงการสร้าง สะพานข้ามคลองในบางช่วง และสะพาน ข้ามแม่น้ำโขงที่เหนียวเลือง รวมระยะทาง ทั้งสิ้น 61 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จรรยา	875,460,927 บาท	24 เดือน (ธ.ค. 2542 ถึง พ.ย. 2544)
โครงการที่ 5	โครงการอาคาร OCIC	อาคารสูง 30 ชั้น และชั้นใต้ดิน 2 ชั้น มี พื้นที่ใช้สอยทั้งหมด 50,000 ตร.ม.	กรุงเทพมหานคร ประเทศกัมพูชา	งานโครงสร้าง	111,073,000 บาท	31 เดือน (ม.ค. 2549 ถึง ก.ค. 2550)
โครงการที่ 6	โครงการ Sihanoukville Port	ท่าเรือ ลานเก็บตู้สินค้า และงานถนน ทั้งหมด 64,400 ตร.ม. ระบบส่งน้ำ Revetment และ Reclamation ทั้งหมด 1,415,000 ลบ.ม.	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	1,690,705,665 บาท	30 เดือน (มี.ค. 2545 ถึง ต.ค. 2547)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 1						
โครงการที่ 7	โครงการ Royal Angkor International Hospital	อาคารโรงพยาบาล 3 ชั้น พื้นที่ ไร่สอย ประมาณ 8,000 ตร.ม.	ประเทศกัมพูชา	งานโครงสร้างและ งานสถาปัตยกรรม	137,935,000 บาท	11 เดือน (ก.พ. 2549 ถึง ธ.ค. 2549)
โครงการที่ 8	โครงการพัฒนา เส้นทางห้วยโก๋น/ เมืองเงิน - ปาก แบ่ง	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร กว้าง 9 เมตร เส้นทาง เมืองเงิน - ปากแบ่ง สปป.ลาว ระยะทางประมาณ 50 กม. รวมสะพาน 16 แห่ง และท่อเหลี่ยม 25 แห่ง	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	697,864,015 บาท	30 เดือน (มี.ค. 2550 ถึง ส.ค. 2552)
โครงการที่ 9	โครงการผลิต ไฟฟ้าพลังน้ำ "น้ำจืด 2"	เขื่อนหินทิ้งดาดคอนกรีต สูง 181 เมตร สันเขื่อนยาว 485 เมตร สามารถน้ำได้ 6,774 ล้านลูกบาศก์เมตร มีกำลังผลิต 615 เมกะวัตต์ มีอายุสัมปทาน 30 ปี โดย ทำสัญญาขายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง ทั้งหมด ยกเว้น ถนนบริเวณเขื่อน	22,000,000,000 บาท	58 เดือน (พ.ค. 2549 ถึง มี.ค. 2554)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 1						
โครงการที่ 10	โครงการก่อสร้าง เส้นทาง R3 (Contract Package A)	ถนนลาดยางเส้นทางเชียงราย - คุณหมิง ความยาวถนนหลัก 84 กม. ถนนเลี้ยว เมืองและถนนในตัวเมืองอีกประมาณ 16 กม. รวมระยะทางยาวประมาณ 100 กม. เป็นส่วนหนึ่งของถนนที่เชื่อมประเทศไทย และประเทศจีน โดยผ่านประเทศลาว	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	1,086,631,880 บาท (รวมงาน เพิ่ม)	42 เดือน (ก.ย. 2547 ถึง ก.พ. 2551)
โครงการที่ 11	โครงการก่อสร้าง เส้นทาง R3 (Contract Package B)	ถนนลาดยางเส้นทางน้ำลิ่ง - บ้านสอด (กิโลเมตรที่ 84 - 160.8 เวียงภูคา - บ้าน น้ำลิ่ง) ระยะทาง 76.80 กิโลเมตร	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	1,215,340,000 บาท	45 เดือน (พ.ค. 2547 ถึง ม.ค. 2551)
โครงการที่ 12	โครงการปรับปรุง ท่าอากาศยาน ระหว่างประเทศ วัตไต	ปรับปรุงและลาดยางเสริมผิวทางวิ่ง ทาง ขับ และหลุมจอด	ประเทศลาว	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	310,999,895 บาท	18 เดือน (ส.ค. 2547 ถึง ก.พ. 2549)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่1						
โครงการที่ 13	โครงการปรับปรุง ท่าอากาศยาน หลวงพระบาง	ต่อเติมความยาวทางวิ่ง ขนาด 45x367.5 เมตร ขยายความกว้าง เสริมความแข็งแรง ก่อสร้างไหล่ทางวิ่ง ลานกลับลำ รั้ว ระบบ ระบายน้ำ ระบบประปา และระบบไฟฟ้า สนามบิน	ประเทศลาว	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	166,900,000 บาท	22 เดือน (ก.ย. 2542 ถึง พ.ค. 2544)
โครงการที่ 14	โครงการผลิต ไฟฟ้าพลังน้ำ "น้ำเทิน 2"	เขื่อนคอนกรีตสูง 39 เมตร ยาว 436 เมตร สามารถจุน้ำได้ 3,530 ล้านลูกบาศก์เมตร มีกำลังผลิตไฟฟ้า 948 เมกะวัตต์ มีอายุ สัมปทาน 31 ปี โดยทำสัญญาขายไฟฟ้า ให้กับ กฟผ.	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง ทั้งหมด	47,652,000,000 บาท	72 เดือน (ธ.ค. 2546 ถึง ธ.ค. 2552)
โครงการที่ 15	โครงการ Mandalay International Airport	อาคารพักผู้โดยสารเฉพาะส่วนของ airside และ landside	ประเทศพม่า	งานออกแบบและ ก่อสร้าง	3,760,760,000 บาท	38 เดือน (พ.ค. 2539 ถึง ก.ค. 2542)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 2						
โครงการที่ 16	New Doha International Airport (NDIA)	อาคารพักผู้โดยสารสำหรับกษัตริย์ ณ ท่าอากาศยานโดฮาแห่งใหม่	รัฐโดฮา ประเทศกาตาร์	งานโครงสร้าง	300,000,000 บาท	8 เดือน ต.ค. 2549 ถึง พ.ค. 2550) ณ ต.ค. 2550 มี ความก้าวหน้า ประมาณ 30%
โครงการที่ 17	Medina Centrale at the Pearl	อาคารพักอาศัยและศูนย์รวมแห่งความบันเทิงสูง 5 - 8 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) จำนวน 7 อาคาร โรงภาพยนตร์สูง 2 ชั้น จำนวน 1 อาคาร อาคารจอดรถสูง 5 ชั้น 7 อาคาร และภัตตาคารสูง 1 ชั้น 4 อาคาร	รัฐโดฮา ประเทศกาตาร์	งานออกแบบ งานก่อสร้าง งานติดตั้งระบบไฟฟ้า งานติดตั้งระบบเครื่องกล	8,589,000,000 บาท	30 เดือน (ก.ค. 2550 ถึง ก.พ. 2553)
โครงการที่ 18	Areen Residential Tower	อาคารพักอาศัย 36 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) พื้นที่ก่อสร้างอาคารรวม 45,000 ตารางเมตร	รัฐโดฮา ประเทศกาตาร์	งานโครงสร้าง	1,140,000,000 บาท	30 เดือน (ก.ค. 2548 ถึง ธ.ค. 2550)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่ 2						
โครงการที่ 19	Islamic Institute Project	อาคารเรียน 2 ชั้น พื้นที่ก่อสร้างอาคารรวม 7,000 ตารางเมตร	รัฐโดฮา ประเทศกาตาร์	งานโครงสร้าง	250,000,000 บาท	13 เดือน (เม.ย. 2550 ถึง เม.ย. 2551)
โครงการที่ 20	Doha 2006 Asian Games Village และ Hamad Medical City	อาคารหมู่บ้านนักกีฬาในระหว่างการแข่งขันเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 15 เมื่อเสร็จจากการแข่งขันจะปรับแต่งอาคาร และสวนภายนอกเป็นศูนย์การแพทย์อันทันสมัย	รัฐโดฮา ประเทศกาตาร์	งานออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง งานติดตั้งระบบไฟฟ้า งานติดตั้งระบบเครื่องกล	4,000,000,000 บาท	96 เดือน (ม.ค. 2547 ถึง ธ.ค. 2554)
โครงการที่ 21	Dubai Lagoon	อาคารพักอาศัย 9 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) จำนวน 47 หลัง พื้นที่ก่อสร้างอาคารรวม 375,500 ตารางเมตร พื้นที่จอดรถรวม 91,000 ตารางเมตร พื้นที่สาธารณูปโภคอื่นๆ 51,400 ตารางเมตร	รัฐดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	งานก่อสร้าง งานติดตั้งระบบไฟฟ้า งานติดตั้งระบบเครื่องกล	10,750,000,000 บาท	30 เดือน (ธ.ค. 2549 ถึง พ.ค. 2552)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

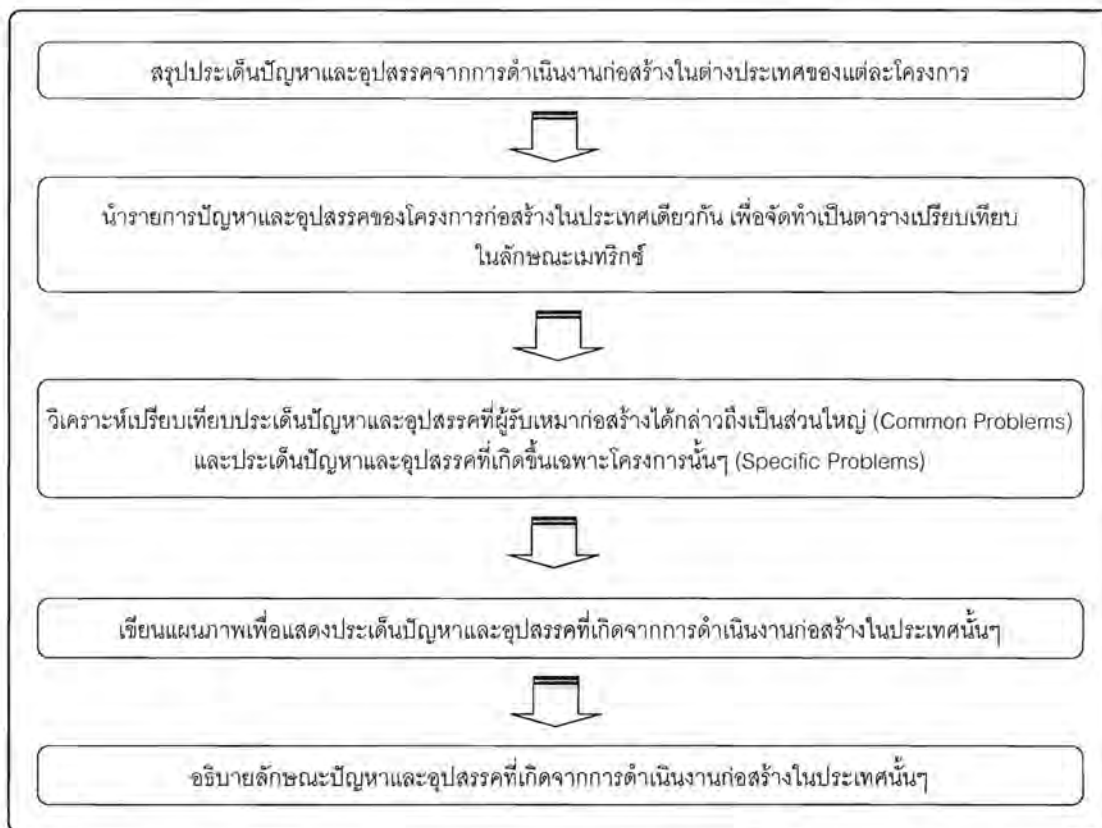
กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่2						
โครงการที่ 22	The Royal Amwaj Resort and Spa	อาคารที่พักตากอากาศบริเวณ Plam Jumeirah Crescent plot 36 และ 37 พื้นที่ก่อสร้างอาคารรวม 160,000 ตาราง เมตร	รัฐดูไบ ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	งานโครงสร้าง งานติดตั้งระบบ ไฟฟ้า งานติดตั้ง ระบบเครื่องกล	2,117,000,000 บาท	29 เดือน (ธ.ค. 2548 ถึง เม.ย. 2551)
โครงการที่ 23	Ajman Corniche Residence	อาคารที่พักอาศัย 55 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) พื้นที่ก่อสร้างอาคารรวม 282,000 ตาราง เมตร	รัฐอชมาน ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า งานติดตั้งระบบ เครื่องกล	10,500,000,000 บาท	36 เดือน (มิ.ย. 2550 ถึง มิ.ย. 2553)
กลุ่มที่3						
โครงการที่ 24	โครงการปรับปรุง ถนนเส้นทาง Panadura – Ingiriya	ปรับปรุงถนนลาดยางกว้าง 7.4 เมตร เส้นทาง Panadura – Ingiriya รวมถึงการ ขยายความกว้างสะพานเดิมที่มีอยู่ และ วางท่อลอด รวมระยะทางทั้งสิ้น 33.8 กิโลเมตร	ประเทศศรีลังกา	งานก่อสร้าง งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	437,735,285 บาท	36 เดือน (ก.พ. 2546 ถึง ม.ค. 2549)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

กลุ่มประเทศ/ ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
กลุ่มที่3						
โครงการที่ 25	โครงการ Rupsa Bridge	สะพานข้ามแม่น้ำ ความยาวสะพาน 1,368 เมตร	ประเทศบังคลา เทศ	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	3,456,180,000 บาท	42 เดือน (พ.ศ. 2544 ถึง พ.ย. 2547)
กลุ่มที่4						
โครงการที่ 26	โครงการรถไฟฟ้า ความเร็วสูง	รถไฟฟ้าความเร็วสูงระยะทาง 345 กม. เมืองไทเป - เมืองเกาสง ซึ่งรับงาน เฉพาะงานโยธาของสัญญา C295 ซึ่งมี ระยะทาง 27.3 กม. (Sta. 312+734 ถึง Sta. 340+058) บริเวณตอนใต้ของไต้หวัน	ประเทศไต้หวัน	งานออกแบบ และ ก่อสร้าง	17,412,678,000 บาท	50 เดือน (เม.ย. 2543 ถึง พ.ศ. 2547)
กลุ่มที่5						
โครงการที่ 27	โครงการ City Bus Terminal	อาคารพักผู้โดยสารสูง 2 ชั้น	ประเทศชูดาน	งานโครงสร้างและ งานสถาปัตยกรรม	400,000,000 บาท	24 เดือน (พ.ศ. 2545 ถึง เม.ย. 2547)

5.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

เพื่อให้ผู้รับเหมาก่อสร้างทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาประเด็นต่างๆ โดยมีขั้นตอนการรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวนทั้งสิ้น 27 โครงการ แสดงในรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.2 ขั้นตอนการรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจำนวนทั้งสิ้น 27 โครงการ

โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้

- 1) สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศของแต่ละโครงการ
- 2) เนื่องจากความเสี่ยงที่พบในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน (Zhi, 1995) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แยกพิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศ โดยนำรายการปัญหาและอุปสรรคของโครงการก่อสร้างในประเทศเดียวกัน เพื่อจัดทำเป็นตาราง

เปรียบเทียบในลักษณะเมทริกซ์ ซึ่งรายละเอียดแสดงในตารางที่ ค.1 - ค.4 ในภาคผนวก ค

- 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ (Common Problems) และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ (Specific Problems)
- 4) เขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในแต่ละประเทศ
- 5) อธิบายแผนภาพเพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในแต่ละประเทศ

5.2.1 กลุ่มที่ 1 ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

5.2.5.1 ประเทศกัมพูชา

จากตารางที่ 5.2 พบว่าโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชาที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานมีทั้งสิ้น 7 โครงการ คือ โครงการที่ 1 - 7 ซึ่งโครงการต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษาในตารางที่ 4.1 จำนวน 7 บริษัท ดังนี้

- โครงการที่ 1 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C2
- โครงการที่ 2 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C6
- โครงการที่ 3 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C3
- โครงการที่ 4 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C5
- โครงการที่ 5 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C9
- โครงการที่ 6 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1
- โครงการที่ 7 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C14

จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาตามขั้นตอนในรูปที่ 5.2 โดยการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของแต่ละโครงการ ซึ่งรายละเอียดแสดงในตารางที่ ค.1 ในภาคผนวก ค และนำรายการปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างเพื่อจัดกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่มีการกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ โดยงานวิจัยกำหนดให้ประเด็นที่ถูกกล่าวถึง 4 โครงการขึ้นไป ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 50% เป็นประเด็นสำคัญ ส่วนประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ถูกกล่าวถึงน้อยกว่าข้างต้นจัดอยู่ในกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ ซึ่งรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่

5.3 จากนั้นเขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.3 พร้อมทั้งอธิบายแผนภาพเพื่อให้ทราบลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
1. ปัญหาด้านการเมือง		
1.1 มีโอกาสเกิดการปฏิวัติได้ตลอดเวลา		✓
1.2 การทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน		
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา		✓
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓	
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม		
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ		
4.1 ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบ และมีภูเขาเป็นหินทราย		✓
4.2 ภูมิประเทศมีความทุรกันดาร ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง		✓
4.3 มีที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตรทำให้มีฝนตกชุก	✓	
4.4 เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	✓	
4.5 พบกับระเบิดในบริเวณที่เคยเกิดสงครามในอดีต		✓
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ		
5.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
5.1.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓	
5.1.2 การขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว	✓	

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรค หลัก	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้น ๆ
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)		
5.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
5.1.3 วันหยุด	✓	
5.1.4 ชั่วโมงการทำงาน	✓	
5.1.5 ค่าชดเชย		✓
5.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี		
5.2.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก	✓	
5.2.2 ภาษีเงินได้	✓	
5.2.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม	✓	
5.2.4 ค่าภาคหลวง		✓
5.2.5 ภาษีการใช้ถนน		✓
5.2.6 ภาษีค่าบริการ		✓
5.3 ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	✓	
5.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินชีวิตประจำวัน		
5.4.1 กฎจราจร		✓
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง		
6.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC		✓
6.2 ไม่สามารถเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้าง และน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือได้ค่าชดเชยเพียง บางส่วน		✓

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรค หลัก	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้นๆ
7. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง		
7.1 แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศ จริง		✓
7.2 ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบ เมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง		✓
7.3 งานก่อสร้างมีความล่าช้า เนื่องจากมีการ เปลี่ยนแปลงแบบฐานราก		✓
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน		
8.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓	
8.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	
9. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร		
9.1 ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่น	✓	
9.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน		✓
10. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง		
10.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น	✓	
10.2 ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก		✓
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์		
11.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง		
11.1.1 ผู้รับเหมาช่วงมีความสามารถค่อนข้างต่ำ	✓	
11.1.2 ผู้รับเหมาช่วงมีปัญหาในเรื่องของสภาพ คล่องทางการเงิน		✓
11.2 ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์		
11.2.1 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓	



รูปที่ 5.3 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.3 และรูปที่ 5.3 พบว่าประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักที่ได้มีการกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ จากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาสรุปเป็น 11 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านการเมืองของประเทศกัมพูชาดังนี้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นการทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการเช่น ขั้นตอนนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยพบปัญหาเรื่องการทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวน 5 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการก่อสร้างที่ 2 และ 4 กล่าวเสริมว่า สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศกัมพูชานั้นไม่แน่นอนและอาจมีการเปลี่ยนถ่ายอำนาจโดยเฉพาะในช่วงใกล้วันเลือกตั้ง

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

โครงการที่ 5 และ 7 ประสบกับปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรากล่าวคือ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ แต่ต้องซื้อวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยเป็นสกุลเงินบาท ซึ่งในช่วงระหว่างก่อสร้างนั้น ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ทำให้บริษัทมีรายรับลดลง

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

เนื่องจากประเทศกัมพูชาขาดแคลนวัสดุก่อสร้างสำเร็จรูปที่ผลิตจากโรงงาน เช่น ซีเมนต์ เหล็กเส้น เป็นต้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย ดังนั้นโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่จำนวน 6 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการประสบกับปัญหาความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างดังกล่าว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นหลัก ในขณะที่โครงการที่ 2 และ 4 ประสบปัญหาด้านราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งราคาน้ำมันสูงกว่าต้นทุนที่ได้ประมาณการไว้ค่อนข้างมาก

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาดังนี้ วัฒนธรรมของประเทศกัมพูชามีความใกล้เคียงกับประเทศไทย แต่พบว่ามีปัญหาอุปสรรคทางด้านภาษาเป็นหลัก โดยผลจากการสัมภาษณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับล่าง และแรงงานสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้น้อยมาก ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยพบปัญหาอุปสรรคทางด้านภาษาจำนวน 5 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 2 และ 4 กล่าวว่าลักษณะภูมิประเทศของกัมพูชาเป็นที่ราบ และมีภูเขาเป็นหินทราย ทำให้ไม่สามารถนำหินตามธรรมชาติไปใช้เป็นวัสดุผิวทางได้ อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 2 และ 3 ประสบกับปัญหาสภาพภูมิประเทศทุรกันดาร ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง ส่งผลให้ต้องขยายเวลาการก่อสร้างออกไป และมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นมากร ขณะเดียวกันผู้รับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 5 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ กล่าวว่าประเทศกัมพูชามีที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตรทำให้มีฝนตกชุก และเกิดปัญหาอุทกภัยบ่อยครั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานก่อสร้างอย่างมาก เนื่องจากผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้โครงการที่ 1 2 และ 4 ที่เป็นโครงการก่อสร้างถนน มักพบกับระเบิดในบริเวณที่เคยเกิดสงครามในอดีต โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสานกับเจ้าหน้าที่ทหารของประเทศกัมพูชาเพื่อกำจัดกับระเบิดออกจากบริเวณพื้นที่ทำงาน

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยจำนวน 4 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการได้ศึกษากฎหมายแรงงานภายในของประเทศกัมพูชาดังนี้ อัตราค่าแรงขั้นต่ำ วันหยุด และชั่วโมงการทำงาน ในกรณีที่ใช้แรงงานไทยนั้นผู้รับเหมาต้องทำวีซ่า และการขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว (Work Permit) ให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศกัมพูชา ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 1 2 และ 6 กล่าวเสริมว่าปัญหานี้เกิดเนื่องจากการระบุกฎหมายแรงงานที่ไม่ชัดเจน อีกทั้งค่าจ้างแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำวันละไม่เกิน 100 บาท ทำให้พบปัญหาแรงงานเรียกร้องค่าชดเชย ในกรณีแรงงานถูกไล่ออกจากงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการก่อสร้างที่ 5 และ 7 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศกัมพูชานั้นมีปัญหาเรื่องการจัดเก็บภาษีพอสมควร ถ้าจดทะเบียนบริษัทสาขาอย่างถูกต้อง จะทำให้การนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างง่ายขึ้น แต่มีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 5 ดำเนินงานในลักษณะลูกจ้างของบริษัทเจ้าของงาน ซึ่งทำให้สามารถลดภาระเรื่องภาษีลงได้ สำหรับในโครงการที่ 1 และ 2 เป็นโครงการที่รัฐบาลไทยให้ความช่วยเหลือประเทศกัมพูชา และโครงการที่ 6 เป็นโครงการเงินกู้ของ

ธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (Japan Bank for International Cooperation, JBIC) โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปร่วมทุนในลักษณะกิจการร่วมค้า ทำให้ได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้า/ส่งออก แต่สำหรับโครงการที่ 5 และ 7 ซึ่งเป็นโครงการของเอกชน และโครงการที่ 3 และ 4 เป็นโครงการเงินกู้ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank, ADB) บริษัทกรณีศึกษาจะไม่ได้รับการยกเว้นภาษี ดังนั้นบริษัทจะต้องเสียภาษีทุกประเภท ได้แก่ ภาษีนำเข้า/ส่งออก ภาษีเงินได้ ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีค่าบริการ สำหรับโครงการที่ 1 2 และ 4 เป็นโครงการก่อสร้างถนน ซึ่งต้องใช้วัสดุธรรมชาติเป็นหลัก เช่น ดิน หินคลุก ลูกกรง จะต้องเสียค่าภาคหลวงเพิ่มเติมด้วย สำหรับผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 1 กล่าวเสริมว่าการทำงานในประเทศกัมพูชาต้องเสียภาษีการใช้ถนนอีกด้วย ซึ่งบริษัทที่เข้าไปทำงานในประเทศกัมพูชาต้องศึกษากฎหมายภาษีของประเทศกัมพูชาโดยละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่ประมูลงาน

- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก

ความยุ่งยากในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างนั้นเป็นปัญหาหลัก โดยปัญหาดังกล่าวพบใน 6 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ ซึ่งประเด็นปัญหามิด้ั้งนี้ การนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างจะต้องผ่านขั้นตอนศุลกากร และมีพิธีการค่อนข้างมากทำให้เครื่องจักร และวัสดุ มาถึงหน่วยงานล่าช้า โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 7 ยกตัวอย่างว่า หากเป็นโครงการของภาครัฐ เครื่องจักรเครื่องมือพิเศษในการก่อสร้างต้องทำเรื่องขอนำเข้าและส่งกลับ สำหรับโครงการเอกชนการนำเข้าและออกเครื่องจักรต้องเสียภาษีและมีขั้นตอนการดำเนินการที่ยุ่งยากมาก ส่วนการส่งบุคลากรและแรงงานเพื่อมาทำงานพบว่า มีขั้นตอนที่ยุ่งยากเช่นกัน โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 1 2 และ 7 กล่าวว่าปัญหาด้านแรงงาน คือ การจำกัดจำนวนโควตาแรงงาน และการใช้เวลาในการพิจารณาอนุมัติค่อนข้างนาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 7 เพียงโครงการเดียวที่กล่าวว่าการเข้าไปทำงานในประเทศกัมพูชาจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น กฎจราจร เป็นต้น

6) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถกล่าวว่าการบริหารสัญญาก่อสร้างไม่ใช่ประเด็นปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา เพราะสัญญาก่อสร้างส่วนใหญ่ใช้สัญญา FIDIC (The Federation International des Ingenieurs Conseils) โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 1 กล่าวเสริมว่าสัญญา FIDIC เป็นสัญญาก่อสร้างสากลที่

เป็นธรรมชาติมากกว่าสัญญาก่อสร้างที่บริษัททำในประเทศไทย ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงาน โดยส่วนที่แก้ไขเพิ่มเติมจะระบุไว้ในเงื่อนไขเฉพาะ (Particular Conditions) เช่น สัญญาอาจเปลี่ยนแปลงการจ่ายเงินล่วงหน้าจาก 10% เป็น 15% เป็นต้น แต่พบเป็นปัญหาเฉพาะในโครงการที่ 4 เนื่องจากผู้รับเหมาก่อสร้างขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC ประกอบกับมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษจึงทำให้การตีความข้อสัญญาผิดพลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลา และค่าใช้จ่าย อีกทั้งผู้รับเหมารายบางรายยังพบปัญหาที่ไม่สามารถเรียกกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือการได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน โดยสัญญาก่อสร้างในโครงการที่ 2 ไม่ได้ระบุสูตรการพิจารณาเงินชดเชยค่าก่อสร้าง (Escalation Factor) ไว้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นทั้งหมด ในขณะที่โครงการที่ 4 เป็นสัญญาเงินกู้ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย ซึ่งระบุสูตรการพิจารณาเงินชดเชยค่าก่อสร้างไว้ แต่ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในส่วนของราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นทั้งหมด โดยในสูตรที่กำหนดผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสามารถเบิกค่าชดเชยเพียง 60% ส่วนอีก 40% บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7) ปัญหาจากด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสรุปว่า การออกแบบและแบบก่อสร้างไม่ใช่ประเด็นปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา โดยการออกแบบในโครงการที่ 1 และ 2 ใช้แบบมาตรฐานของกรมทางหลวง ซึ่งต้องมีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับสภาพภูมิประเทศ สำหรับโครงการที่ 7 การออกแบบใช้ผู้ออกแบบจากประเทศไทย ดังนั้นการทำงานจึงมีปัญหาในกรณีที่มีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนแบบก่อสร้าง ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ออกแบบเดิม ทำให้เสียเวลาในการติดต่อสอบถามกลับไปยังประเทศไทย ในขณะที่โครงการที่ 5 ประสบปัญหางานล่าช้าเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบฐานรากจากเดิมที่ไม่มีเสาเข็มให้เป็นฐานรากแบบมีเสาเข็ม

8) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศกัมพูชา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของทุกโครงการประสบกับปัญหาแรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือและผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทย ดังนั้นการบริหารแรงงานจำเป็นต้องจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไปสอนงานแรงงานท้องถิ่น อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 1 ได้เชิญวิศวกรท้องถิ่นมาศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานในโครงการก่อสร้างด้วย เนื่องจากเป็นข้อกำหนดในสัญญาก่อสร้างที่กำหนดให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer)

9) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรในประเทศกัมพูชา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของ 6 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการกล่าวว่า เครื่องจักรขนาดใหญ่ไม่สามารถจัดหาได้ง่าย และพบปัญหาเรื่องสภาพของเครื่องจักรท้องถิ่นที่ค่อนข้างเก่าและไม่ได้มาตรฐานใน 3 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างของ 6 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการกล่าวว่า การนำเข้าเครื่องจักรมีวิธีการค่อนข้างมาก ทำให้เครื่องจักรถึงหน่วยงานล่าช้า

10) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารวัสดุในประเทศกัมพูชา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของทุกโครงการประสบปัญหาการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างบางชนิดในท้องถิ่น เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น เป็นต้น ทำให้ต้องนำเข้าจากประเทศไทย นอกจากนี้การบริหารวัสดุในโครงการที่ 1 และ 2 ยังประสบปัญหาด้านข้อจำกัดวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก ทำให้ต้องเสียเวลาในการผสมปูนซีเมนต์เพื่อใช้แทนหินคลุก

11) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์ที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง

ผู้รับเหมาก่อสร้างจำนวน 4 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการกล่าวว่า ผู้รับเหมาช่วงมีความสามารถค่อนข้างต่ำ อีกทั้งในโครงการที่ 4 และ 7 พบว่าผู้รับเหมาช่วงมีปัญหาในเรื่องสภาพคล่องทางการเงิน โดยบริษัทกรณีศึกษาต้องเตรียมการสนับสนุนให้เพียงพอ และทันเวลาเพื่อจะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานโดยรวมของโครงการ

- ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

ผู้รับเหมาก่อสร้างจำนวน 5 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการประสบปัญหาซัพพลายเออร์จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า เนื่องจากวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนั้นผู้รับเหมาหลักจึงต้องวางแผนระยะเวลาการสั่งซื้อล่วงหน้า (Lead Time) ให้ดี

5.2.5.2 ประเทศลาว

จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างในประเทศลาวที่บริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานมีทั้งสิ้น 7 โครงการ คือ โครงการที่ 8 - 14 ซึ่งโครงการต่างๆ อยู่ใน ความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษาในตารางที่ 4.1 จำนวน 5 บริษัท และไม่ได้ระบุไว้ในตารางที่ 4.1 จำนวน 1 บริษัท โดยผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารของโครงการที่ 12 เช่น ข้อมูลทั่วไปของ โครงการ รายงานประจำเดือน (Monthly Report) และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของแหล่งเงินทุนที่ให้ กู้ยืมสำหรับโครงการนี้ ซึ่งรับผิดชอบสัญญาก่อสร้างของโครงการนี้โดยตรง สำหรับรายละเอียด ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศลาวทั้ง 7 โครงการ มีดังนี้

- โครงการที่ 8 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C7
- โครงการที่ 9 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C2
- โครงการที่ 10 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C7
- โครงการที่ 11 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C3
- โครงการที่ 12 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัท TW
- โครงการที่ 13 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C5
- โครงการที่ 14 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1

จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศลาวตามขั้นตอนในรูปที่ 5.2 โดยการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรค จากการดำเนินงานในประเทศลาวของแต่ละโครงการ ซึ่งรายละเอียดปัญหาและอุปสรรคแสดงใน ตารางที่ ค.2 ของภาคผนวก ค และผู้วิจัยได้นำรายการปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานใน ประเทศลาวมาจัดกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก หรือประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่มีการ กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ โดยประเด็นนั้นต้องมีการถูกกล่าวถึงตั้งแต่ 4 โครงการขึ้นไป ซึ่งคิดเป็น สัดส่วนมากกว่า 50% ส่วนประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่มีการกล่าวถึงน้อยกว่าจำนวนข้างต้นถูก จัดอยู่ในกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ ซึ่งรายละเอียดแสดงไว้ใน ตารางที่ 5.4 จากนั้นเขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศลาว ดังแสดงในรูปที่ 5.4 พร้อมทั้งอธิบายแผนภาพเพื่อให้ทราบถึงลักษณะ ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
1. ปัญหาด้านการเมือง		
1.1 มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง		✓
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน		
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา		✓
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓	
3. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ		
3.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณงานดินตัดค่อนข้างมาก		✓
3.2 สภาพการคมนาคมในประเทศลาวไม่ค่อยดีนัก ทำให้เกิดความยากลำบากในการขนส่งเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้าง		✓
3.3 ในช่วงเดือนมิถุนายน - กันยายนของทุกปีจะมีฝนตกชุก		✓
3.4 เกิดอุทกภัย		✓
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ		
4.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี		
4.1.1 ภาษีนำเข้า		✓
4.1.2 ภาษีเงินได้	✓	
4.1.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม	✓	
4.1.4 ค่าภาคหลวง	✓	
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
4.2.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓	

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย (ต่อ)

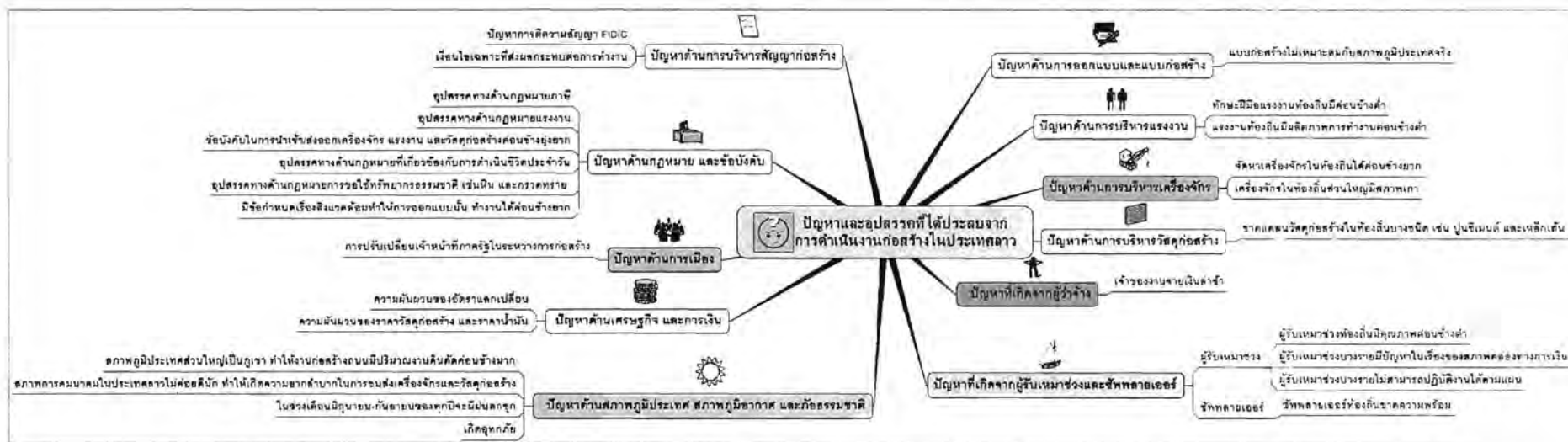
ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้น ๆ
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)		
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
4.2.2 การขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว	✓	
4.2.3 วันหยุด		✓
4.2.4 ชั่วโมงการทำงาน		✓
4.2.5 การเลิกจ้าง		✓
4.3 ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	✓	
4.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน		
4.4.1 กฎหมายเกี่ยวกับคดีความ อุบัติเหตุ และทรัพย์สิน		✓
4.4.2 กฎหมายเรื่องผู้สาว		✓
4.4.3 ห้ามเที่ยวเตร่หลังเวลา 22:00 น.		✓
4.5 อุปสรรคทางด้านกฎหมายการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น หิน กรวดทราย		✓
4.6 มีข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้การออกแบบนั้น ทำงานได้ค่อนข้างยาก		✓
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง		
5.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC		✓
5.2 เงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน		
5.2.1 ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน		✓
5.2.2 เงื่อนไขการเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า		✓

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง (ต่อ)		
5.2 เงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน		
5.2.3 เงื่อนไขในการหักเงินค้ำประกันสัญญาและการถอนเงินค้ำประกันสัญญา		✓
5.2.4 ไม่มีค่า K ในกรณีที่วัสดุก่อสร้างขึ้นราคา		✓
5.2.5 ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัสดุระเบิดก่อนเริ่มงาน		✓
5.2.6 ข้อกำหนดในการรักษาสิ่งแวดล้อม		✓
6. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง		
6.1 แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง		✓
7. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน		
7.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓	
7.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	
8. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร		
8.1 จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก		✓
8.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นส่วนใหญ่มีสภาพเก่า		✓
9. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง		
9.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น		✓
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง		
10.1 เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า		✓

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และ ซัพพลายเออร์		
11.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง		
11.1.1 ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ		✓
11.1.2 ผู้รับเหมาช่วงบางรายมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน		✓
11.1.3 ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน		✓
11.2 ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์		
11.2.1 ซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม		✓



รูปที่ 5.4 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.4 และรูปที่ 5.4 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักที่ถูกกล่าวถึง เป็นส่วนใหญ่ และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ จากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศลาวสามารถสรุปเป็น 11 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปว่า ปัญหาด้าน การเมืองของประเทศลาวนั้นไม่ใช่ปัญหาหลักของการไปทำงานในประเทศลาว เนื่องจากพบ ปัญหาดังกล่าวในโครงการที่ 10 เพียงโครงการเดียว กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ในระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาการบริหาร การเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

จากโครงการก่อสร้างของบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 7 โครงการ พบว่า สกุลเงินตราที่ เจ้าของโครงการจ่ายให้กับบริษัทผู้รับก่อสร้างจำนวน 4 โครงการเป็นสกุลเงินบาท ดังนั้นผู้รับเหมา จึงไม่มีปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา เนื่องจากซื้อวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่จาก ประเทศไทยด้วยสกุลเงินบาท และผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 10 กล่าวเสริมว่า บริษัท ได้เปรียบในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราเนื่องจากค่าเงินกีบอ่อนค่าลง ดังนั้นบริษัทบริหาร ค่าใช้จ่ายในประเทศลาวโดยพยายามจ่ายเป็นเงินกีบ เพราะการได้เปรียบเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน สำหรับโครงการที่ 9 และ 14 พบว่า สกุลเงินตราที่เจ้าของโครงการจ่ายให้แก่บริษัทกรณีศึกษาเป็น สกุลเงินบาท และสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ สำหรับหลักการบริหารค่าใช้จ่ายในโครงการมีลักษณะ ดังนี้ ผู้รับเหมาจ่ายเงินเป็นดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อจัดซื้อ/จัดจ้างเป็นเงินสกุลเงินอื่นซึ่งไม่ใช่เงินบาท และจ่ายเป็นเงินบาทเมื่อจัดซื้อ/จัดจ้างเป็นเงินสกุลเงินบาท ในขณะที่ผู้รับเหมาโครงการที่ 11 กล่าว ว่า สกุลเงินตราที่เจ้าของโครงการจ่ายให้เป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ แต่บริษัทมีค่าใช้จ่ายเป็น สกุลเงินบาท เนื่องจากซื้อวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบริษัทจึงใช้วิธีการ แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการจองอัตราแลกเปลี่ยนกับธนาคารไว้ล่วงหน้า

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

เนื่องจากประเทศลาวขาดแคลนวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงาน เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น เป็นต้น ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้นำเข้าวัสดุก่อสร้างดังกล่าวจาก ประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างจึงขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจ ของประเทศไทยเป็นหลัก รวมถึงราคาน้ำมันที่มีความผันผวนค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นปัญหาหลัก สำหรับโครงการก่อสร้างประเภทถนนเนื่องจากเป็นเชื้อเพลิงที่ต้องใช้ในการทำงานของเครื่องจักร

3) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์จากแบบสอบถามสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาจากสภาพภูมิประเทศ และภัยธรรมชาติไม่ใช่ปัญหาหลักของการไปทำงานในประเทศลาว ซึ่งพบปัญหาดังกล่าวในบางโครงการ เช่น ในโครงการที่ 10 พบปัญหาพื้นที่ก่อสร้างส่วนใหญ่อยู่บริเวณภูเขา ทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณงานดินตัดค่อนข้างมาก ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 9 และ 11 ประสบปัญหาสภาพการคมนาคมในประเทศลาวที่ไม่ค่อยดีนัก จึงมักมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และเกิดความยากลำบากในการขนส่งวัสดุเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้าง ในขณะที่โครงการที่ 8 12 และ 14 พบปัญหาฝนตกชุกในช่วงเดือนมิถุนายน - กันยายน และในโครงการที่ 14 ประสบปัญหาอุทกภัยอีกด้วย ซึ่งทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินงานได้

4) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

การเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวนั้น บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ต้องเสียภาษีต่างๆ ดังนี้ ภาษีนำเข้า ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีเงินได้พนักงานสัญชาติลาว ภาษีมูลค่าเพิ่ม และค่าภาคหลวง อย่างไรก็ตามผู้รับเหมาก่อสร้างไทยอาจได้รับการยกเว้นเรื่องภาษีในกรณีที่เป็นโครงการสัญญาเงินกู้จากรัฐบาลไทย ได้แก่ โครงการที่ 8 10 และ 12 ซึ่งเงื่อนไขสัญญาระบุไว้ว่า “ต้องว่าจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเพื่อดำเนินการออกแบบและก่อสร้างทั้งหมด และยกเว้นภาษีทุกประเภท” เมื่อผู้รับเหมาเข้าไปทำงานจึงพบว่า ต้องเสียภาษีเงินได้พนักงานสัญชาติลาว และค่าภาคหลวงที่เรียกเก็บจากการใช้วัสดุธรรมชาติภายในประเทศลาวเพิ่มเติม หรือในกรณีโครงการที่ 14 พบว่า สัญญาระบุว่าต้องเสียภาษีทุกประเภทยกเว้นภาษีนำเข้าทั้งหมด และภาษีเงินได้นิติบุคคล ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็นส่วนสำคัญสำหรับบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศลาวต้องศึกษากฎหมายภาษีของประเทศลาวโดยละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

กฎหมายแรงงานของประเทศลาวเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยต้องศึกษาเกี่ยวกับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และการขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว (Work Permit) ในกรณีที่นำบุคลากร และแรงงานไทยเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 11 และ 14 กล่าวเสริมว่า บริษัทต้องทราบข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงานท้องถิ่นเพิ่มเติมด้วย เช่น ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด การเลิกจ้าง เป็นต้น

- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง

การขออนุมัติโควตานำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างเพื่อดำเนินงานในโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่ พบว่าขั้นตอนการดำเนินการค่อนข้างยุ่งยาก และใช้เวลาในการดำเนินเอกสารค่อนข้างมาก เนื่องจากต้องได้รับการอนุมัติจากผู้ควบคุมงาน และกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ส่งผลให้ช่วงเริ่มต้นโครงการดำเนินการได้ล่าช้า เพราะผู้รับเหมาไม่สามารถนำเข้าเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างมาใช้ได้ทันเวลา ส่วนการขออนุมัติโควตานำเข้าบุคลากรและแรงงานเพื่อมาทำงานนั้น ได้กำหนดไว้ว่าห้ามใช้แรงงานทั่วไป (Unskilled Labor) สำหรับบุคลากร และแรงงานที่ไม่ใช่คนลาวต้องได้รับใบอนุญาตทำงานต่างด้าว (Work Permit) จากรัฐบาลลาวก่อน ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการนานพอสมควร จึงต้องวางแผนล่วงหน้าให้ดี

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 8 10 และ 14 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศลาวนั้น บุคลากรและแรงงานไทยทุกคนจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น เรื่องขู่สาว การเที่ยวเตร่เวลากลางคืนที่มีกำหนดเวลาไม่เกินเวลา 22.00 น. กฎหมายเกี่ยวกับคดีความ อุบัติเหตุ และทรัพย์สิน เป็นต้น

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายการขอใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 8 เพียงโครงการเดียว กล่าวว่า การขอใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น หิน และกรวดทราย บริษัทต้องขออนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ

- มีข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้การออกแบบนั้น ทำงานได้ค่อนข้างยาก

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 11 เพียงโครงการเดียวพบปัญหาข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้การออกแบบนั้นมี Side Slope เหลือน้อย ทำให้ทำงานได้ค่อนข้างยาก เพราะมีพื้นที่แคบมาก

5) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาการบริหารสัญญาก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว ดังนี้ สัญญาก่อสร้างของโครงการส่วนใหญ่ใช้สัญญา FIDIC โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 9 กล่าวเสริมว่า ถ้าหากมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นก็จะให้อนุญาตตุลาการพิจารณา แต่การทำงานจริงสามารถประนีประนอมกันได้ ไม่ถึงขั้นการพิจารณาของอนุญาตตุลาการ แต่ปัญหาด้านสัญญาที่พบเป็นปัญหาเฉพาะในโครงการที่ 13 และ 14 เนื่องจากผู้รับเหมาก่อสร้างขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC ประกอบกับมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ จึงทำให้การตีความข้อสัญญาผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อเวลา และค่าใช้จ่าย สำหรับเงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมีดังนี้ โครงการที่

10 พบอุปสรรคจากข้อสัญญาที่แตกต่างจากการทำงานภายในประเทศไทย ได้แก่ ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน เงื่อนไขการเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า เงื่อนไขในการหักเงินค้ำประกันสัญญา และการถอนเงินค้ำประกันสัญญา ส่วนในโครงการที่ 14 พบข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน ในขณะที่โครงการที่ 11 พบข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากพื้นที่ก่อสร้างอยู่ในเขตป่าสงวน ส่วนผู้รับเหมาในโครงการที่ 8 กล่าวว่าสัญญาไม่ได้ระบุสูตรการพิจารณาเงินชดเชยค่าก่อสร้าง (Escalation Factor) หรือ Factor K ไว้ ทำให้บริษัทกรณีศึกษาต้องแบกรับความเสี่ยงด้านความผันผวนของต้นทุนที่เกิดขึ้นดังกล่าว

6) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาจากการออกแบบ และแบบก่อสร้างไม่ใช่ปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่พบเฉพาะบางโครงการ ดังนี้ ผู้รับเหมาในโครงการที่ 8 พบปัญหาแบบก่อสร้างไม่เหมาะสมกับสภาพภูมิประเทศจริง จึงต้องมีการสำรวจออกแบบซ้ำและแก้ไขระหว่างการก่อสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพจริงของพื้นที่

7) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาการบริหารแรงงานในประเทศลาว ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 6 โครงการจากทั้งหมด 7 โครงการ กล่าวว่าทักษะฝีมือของแรงงานท้องถิ่นมีค่อนข้างต่ำ และมีผลิตภาพการทำงานต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทย ดังนั้นบริษัทจึงได้จัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไปสอนงานแรงงานท้องถิ่น

8) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาการบริหารเครื่องจักรในประเทศลาว ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 และ 14 กล่าวว่าไม่สามารถจัดหาเครื่องจักรในประเทศลาวได้ง่าย เครื่องจักรมีปริมาณไม่เพียงพอ และมีสภาพค่อนข้างเก่า ดังนั้นบริษัทจึงนำเข้าเครื่องจักรจากประเทศไทยตามโควตาที่มีอยู่ ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างกล่าวของโครงการที่ 8 และ 9 กล่าวสนับสนุนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 10 และ 14 ว่าการขออนุมัติเพื่อนำเข้า/ส่งออกใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเอกสารค่อนข้างนาน และไม่สามารถนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักรในวันหยุดนักขัตฤกษ์ของประเทศลาว และวันเสาร์-อาทิตย์ได้

9) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาการบริหารวัสดุก่อสร้างในประเทศลาว ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 11 13 และ 14 กล่าวว่าจัดหาวัสดุก่อสร้างในประเทศลาวส่วนใหญ่เป็นไปได้ค่อนข้างยาก และมีราคาค่อนข้างสูง

โดยเฉพาะวัสดุก่อสร้างบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และปูนซีเมนต์ ซึ่งต้องนำเข้าจากประเทศไทย โดยนำเข้าตามโควต้า และผ่านขั้นตอนการศุลกากร ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการเอกสารค่อนข้างนาน ส่วนผู้รับเหมาในโครงการที่ 8 ใช้วัสดุธรรมชาติท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ เช่น หิน และกรวดทราย ซึ่งบริษัทต้องขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ ซึ่งใช้เวลาดำเนินการเอกสารค่อนข้างนาน และมีการเรียกเก็บค่าภาคหลวงจากการใช้วัสดุธรรมชาติอีกด้วย

10) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาจากผู้ว่าจ้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวไม่ใช่ปัญหาหลัก เนื่องจากงานโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่ที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานเป็นโครงการเงินกู้จากรัฐบาลไทย หรือโครงการเงินกู้ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย ดังนั้นเจ้าของงานจึงมีกระแสเงินสดอย่างแน่นอน แต่ผู้รับเหมาพบปัญหาความล่าช้าในการจ่ายเงินงวดบ้าง โดยพบในโครงการที่ 10 เพียงโครงการเดียวที่ใช้ระยะเวลาอนุมัติทั้งในประเทศไทยและประเทศลาวประมาณ 2 - 3 เดือนหลังจากวันที่ส่งมอบงานในงวดนั้นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของโครงการเป็นอย่างมาก

11) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปปัญหาจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์ที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาว ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 9 และ 14 กล่าวว่าผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทต้องให้งานที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่น ส่วนในโครงการที่ 8 และ 10 ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยประสบกับปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดสภาพคล่องทางการเงิน โดยทางบริษัทได้ช่วยเหลือในเรื่องดังกล่าว เช่น การจ่ายเงินล่วงหน้าสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ก่อน แล้วจึงหักเงินจากค่างวดงานทีหลัง ในขณะที่โครงการที่ 10 และ 14 ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน ดังนั้นบริษัทจึงทำการเลิกจ้าง และเข้าดำเนินการต่อเอง

- ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

โครงการที่ 8 เพียงโครงการเดียวที่ประสบปัญหาซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม ทำให้บริษัทต้องดำเนินการเองในบางงาน เช่น ตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ ตั้งโรงงานไม่หิน และตั้งโรงงานผลิตทราย เป็นต้น

5.2.5.3 ประเทศพม่า

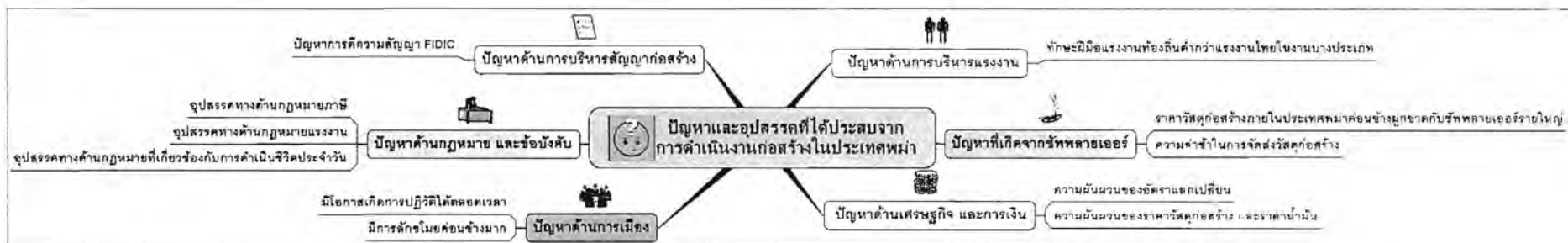
จากตารางที่ 5.3 พบว่าโครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานในประเทศพม่ามีเพียง 1 โครงการ คือ โครงการที่ 15 ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1 ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบในโครงการที่ 15 โดยแสดงในตารางที่ 5.5 และเขียนเป็นแผนภาพ แสดงไว้ในรูปที่ 5.5 พร้อมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 15 เท่านั้น

ตารางที่ 5.5 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 15
1. ปัญหาด้านการเมือง	
1.1 มีโอกาสเกิดการปฏิวัติได้ตลอดเวลา	✓
1.2 มีการลักขโมยค่อนข้างมาก	✓
2. ปัญหาเศรษฐกิจและการเงิน	
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓
3. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	
3.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
3.1.1 ภาษีนำเข้า	✓
3.1.2 ภาษีเงินได้	✓
3.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน	
3.2.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓
3.2.2 วันหยุด	✓
3.2.3 ชั่วโมงการทำงาน	✓
3.2.4 การขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว	✓
3.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน	✓

ตารางที่ 5.5 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 15
4. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง	
4.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC	✓
5. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	
5.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นต่ำกว่าแรงงานไทยในงานบางประเภท	✓
6. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์	
6.1 ราคาวัสดุก่อสร้างภายในประเทศพม่าค่อนข้างผูกขาดกับซัพพลายเออร์รายใหญ่	✓
6.2 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓



รูปที่ 5.5 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.5 และรูปที่ 5.5 พบว่าประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า เฉพาะโครงการที่ 15 สรุปได้เป็น 6 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 พบว่าปัญหาด้านการเมืองของประเทศพม่าไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานก่อสร้างมากนัก ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้กล่าวว่า การเมืองของประเทศพม่าเป็นแบบเผด็จการทหาร ซึ่งมีโอกาสเกิดการปฏิวัติได้ตลอดเวลา แต่เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการที่รัฐบาลไทยให้ความช่วยเหลือด้านการเงินกับรัฐบาลพม่า ดังนั้นทางรัฐบาลพม่าจึงช่วยเหลือบริษัทกรณีศึกษาในทุกๆ เรื่อง อย่างไรก็ตามบริษัทได้ประสบกับปัญหาการลักขโมยค่อนข้างมาก เนื่องจากประชากรในท้องถิ่นมีความยากจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานก่อสร้างในประเทศพม่าพอสมควร

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 สามารถสรุปปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 ประสบกับปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนค่อนข้างมาก เนื่องจากบริษัทรับเงินจากเจ้าของงานเป็นสกุลเงินบาท แต่บริษัทกู้เงินเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งในช่วงเริ่มต้นโครงการค่าเงินจ๊าตอ่อนค่าลง ทำให้บริษัทกรณีศึกษาได้เปรียบเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนในกรณีที่ซื้อวัสดุก่อสร้างในประเทศพม่า ในขณะที่ช่วงปลายโครงการค่าเงินจ๊าตแข็งค่าขึ้น เนื่องจากทหารเข้ามาควบคุมร้านแลกเปลี่ยนเงินตราภายในประเทศ ทำให้บริษัทมีรายได้ลดลงไปบ้าง

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

วัสดุก่อสร้างที่ใช้ในโครงการที่ 15 ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้นำเข้าจากประเทศไทย และใช้วัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น ซึ่งมีความผันผวนบ้าง โดยเฉพาะวัสดุก่อสร้างที่ซื้อภายในประเทศพม่านั้นค่อนข้างผูกขาดกับซัพพลายเออร์รายใหญ่เพียงไม่กี่ราย ทำให้ราคาวัสดุก่อสร้างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า ดังนี้

- ความแตกต่างในเรื่องกฎหมายภาษี

การเข้าไปทำงานในประเทศพม่า นั้น บริษัทต้องเสียภาษีนำเข้า และภาษีเงินได้ของพนักงาน ดังนั้นการเข้ามาทำงานในประเทศพม่า บริษัทควรต้องรู้เรื่องภาษีในประเทศพม่าอย่างถ่องแท้และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้าง ไม่อย่างนั้นบริษัทอาจขาดทุนได้

- ความแตกต่างในเรื่องกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 15 กล่าวว่ากฎหมายแรงงานของประเทศพม่านั้นมีความสำคัญ บริษัทต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ดี เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน และวันหยุด ในกรณีนำแรงงานไทยเข้าไปทำงานในประเทศพม่า นั้น บริษัทจะต้องขอใบอนุญาตแรงงานต่างด้าว (Work Permit) ด้วย

- ความแตกต่างในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

เนื่องจากประเทศพม่านั้นถูกปกครองโดยระบอบเผด็จการทหาร ดังนั้นการเข้าไปทำงานในประเทศพม่า พนักงานไทยทุกคนต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อระมัดระวังไม่ให้เกิดผิดกฎหมาย และข้อบังคับของรัฐบาล

4) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 ทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารสัญญาก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า ดังนี้ บริษัทขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC อีกทั้งมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ จึงทำให้การตีความข้อสัญญาผิดพลาด ดังนั้นบริษัทได้แก้ปัญหาโดยการจ้างชาวต่างชาติที่ความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญามาเป็นที่ปรึกษาทางด้านสัญญา

5) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศพม่า อันได้แก่ ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นต่ำกว่าแรงงานไทยในงานบางประเภท เช่น งานฉาบ งานปูกระเบื้อง เป็นต้น ดังนั้นบริษัทจึงได้จัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไป

6) ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 15 ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศพม่า ได้แก่ ราคาวัสดุก่อสร้างภายในประเทศพม่าค่อนข้างผันผวน เนื่องจากผูกขาดกับซัพพลายเออร์รายใหญ่ และในกรณีนำเข้าวัสดุจากประเทศไทยอาจเกิดปัญหาซัพพลายเออร์จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี

5.2.2 กลุ่มที่ 2 ภูมิภาคตะวันออกเฉียง

5.2.5.1 ประเทศกาดาร์

จากตารางที่ 5.2 พบว่าโครงการก่อสร้างในประเทศกาดาร์ที่บริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานมีทั้งสิ้น 5 โครงการ คือ โครงการที่ 16 - 20 ซึ่งโครงการต่างๆ อยู่ใน ความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษาในตารางที่ 4.1 จำนวน 3 บริษัท และบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา ไทยที่รับออกแบบซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในตารางที่ 4.1 จำนวน 1 บริษัท ดังนี้

- โครงการที่ 16 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษา C11
- โครงการที่ 17 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษา C4
- โครงการที่ 18 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษา C9
- โครงการที่ 19 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษา C9
- โครงการที่ 20 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีสึกษา C4 และ

ศึกษาบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีสึกษา: การ ทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ประกอบกับ สัมภาษณ์บริษัทวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างเพิ่มเติม จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการ ดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ตามขั้นตอนในรูปที่ 5.2 โดยได้เปรียบเทียบประเด็นปัญหา และอุปสรรคจากการทำงานในประเทศกาดาร์ในแต่ละโครงการ ซึ่งรายละเอียดแสดงในตารางที่ ค.3 ในภาคผนวก ค และนำรายการปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานในประเทศกาดาร์ไปจัด กลุ่มประเด็นปัญหาอุปสรรคหลัก หรือที่มีการถูกกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ โดยประเด็นนั้นจะต้องมี การถูกกล่าวถึงตั้งแต่ 3 โครงการขึ้นไป ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าหรือเท่ากับ 50% ส่วนที่มีการถูก กล่าวถึงประเด็นน้อยกว่าข้างต้นจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้นๆ ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 5.6 จากนั้นเขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็น ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.6 พร้อมทั้ง อธิบายแผนภาพเพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างใน ประเทศกาดาร์

ตารางที่ 5.6 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน		
1.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓	
1.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	✓	
1.3 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง		
1.3.1 ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	✓	
1.3.2 ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์	✓	
1.3.3 ค่าธรรมเนียมวีซ่า	✓	
1.3.4 ค่าตัวเครื่องบิน	✓	
1.3.5 ค่าใช้จ่ายในการตรวจโรค		✓
1.3.6 ค่าเช่าที่พัก	✓	
1.3.7 ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน	✓	
1.3.8 ค่าเช่าเครื่องจักร		✓
1.3.9 ค่าครองชีพ		✓
1.3.10 ค่าจ้างบุคลากร	✓	
1.3.11 ค่าจ้างแรงงาน	✓	
1.4 ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน		✓
2. ปัญหาด้านวัฒนธรรม		
2.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	
2.2 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา		
2.2.1 คนงานมุสลิมต้องหยุดงานในช่วงพิธีการละหมาด		✓
2.2.2 ห้ามถ่ายรูปผู้หญิงที่เป็นคนท้องถิ่นโดยเด็ดขาด	✓	
2.3 อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน	✓	
2.4 อุปสรรคทางด้านการดำรงชีวิตประจำวัน		✓

ตารางที่ 5.6 การเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้น ๆ
3. ปัญหาด้านภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ		
3.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และมีความแห้งแล้งมาก	✓	
3.2 สภาพชั้นใต้ดินในแต่ละที่มีความแตกต่างกัน		✓
3.3 สภาพอากาศค่อนข้างร้อน	✓	
3.4 มีลมพัดแรง และมีพายุทราย	✓	
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ		
4.1 ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบบุคคล	✓	
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
4.2.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓	
4.2.2 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓	
4.2.3 ชั่วโมงทำงาน	✓	
4.2.4 วันหยุด	✓	
4.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี		
4.3.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก		✓
4.3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล	✓	
4.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน		
4.4.1 ห้ามดื่มสุราในที่สาธารณะ	✓	
4.4.2 ต้องสอบใบอนุญาตขับขีรถยนต์ใหม่	✓	
4.5 อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ		
4.5.1 สำหรับโครงการที่อยู่ติดกับทะเลจะต้องพื้นที่เหล็ก Dowel เพื่อป้องกันสนิม		✓

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กาตาร์ (ต่อ)

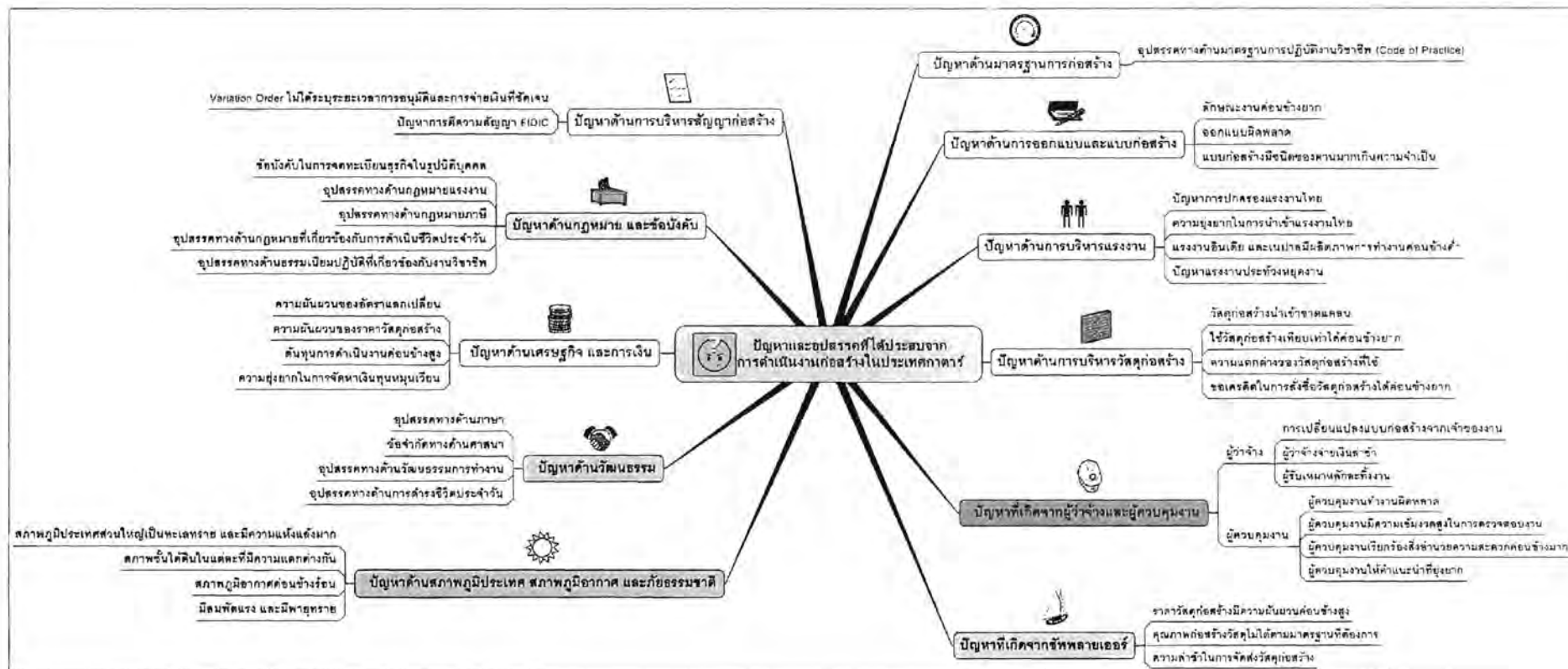
ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรค หลัก	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้นๆ
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)		
4.5 อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับงานวิชาชีพ		
4.5.2 ต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานของ ทุกกระบวนการ		✓
4.5.3 ต้องทำชิ้นงานตัวอย่างก่อนทำงานจริง		✓
4.5.4 แบบก่อสร้างงานใต้ดิน และ งานระบบไฟฟ้า ต้องขออนุมัติจาก หน่วยงานราชการ (No Objection for Construction, NOC)	✓	
4.5.5 งานติดตั้งนั่งร้านต้องได้รับอนุญาต จากบุคคลที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่น		✓
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง		
5.1 รายการเปลี่ยนแปลงงาน (Variation Order) ไม่ได้ระบุระยะเวลาการอนุมัติและการจ่ายเงินที่ ชัดเจน		✓
5.2 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC		✓
6. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง		
6.1 อุปสรรคทางด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิชาชีพ (Code of Practice)		
6.1.1 มาตรฐานการออกแบบก่อสร้าง และ วัสดุก่อสร้างในประเทศกาตาร์ใช้ระบบ QCS ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรฐานอังกฤษ	✓	
6.1.2 การบันทึกค่าสำรวจต้องระบุเป็นพิกัด N,E		✓
6.1.3 การป้อนคอนกรีตต้องใช้การบ่มแบบเปียก		✓

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กาตาร์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรค หลัก	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้นๆ
6. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง (ต่อ)		
6.1 อุปสรรคทางด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิชาชีพ (Code of Practice)		
6.1.4 การบดอัดดินมีมาตรฐาน 25 ซม. ต่อ การบดอัด 1 ครั้ง โดยให้มีความแน่น ไม่น้อยกว่า 95% Modified Procter		✓
7. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง		
7.1 ลักษณะงานค่อนข้างยาก		✓
7.2 ออกแบบผิดพลาด		✓
7.3 แบบก่อสร้างมีชนิดของคานามากเกินความจำเป็น		✓
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน		
8.1 ปัญหาการปกครองแรงงานไทย	✓	
8.2 ความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย	✓	
8.3 แรงงานอินเดีย และเนปาลมีผลผลิตภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	✓	
8.4 ปัญหาแรงงานประท้วงหยุดงาน		✓
9. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง		
9.1 วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน	✓	
9.2 ใช้วัสดุก่อสร้างเทียบเท่าได้ค่อนข้างยาก	✓	
9.3 ความแตกต่างของวัสดุก่อสร้างที่ใช้		✓
9.4 ขอเครดิตในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างได้ค่อนข้างยาก		✓

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กาตาร์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ก่อสร้างในประเทศกาตาร์ของ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรค หลัก	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการนั้นๆ
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน		
10.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง		
10.1.1 การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้างจาก เจ้าของงาน	✓	
10.1.2 ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า	✓	
10.1.3 ผู้รับเหมาหลักละทิ้งงาน		✓
10.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน		
10.2.1 ผู้ควบคุมงานทำงานผิดพลาด		✓
10.2.2 ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงใน การตรวจสอบงาน		✓
10.2.3 ผู้ควบคุมงานเรียกร้องสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกค่อนข้างมาก		✓
10.2.4 ผู้ควบคุมงานให้คำแนะนำที่ยุ่งยาก		✓
11. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์		
11.1 ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างสูง	✓	
11.2 คุณภาพวัสดุไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ		✓
11.3 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓	



รูปที่ 5.6 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.6 และรูปที่ 5.6 พบว่าประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักที่ได้มีกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ จากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์สรุปได้เป็น 11 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศกาดาร์ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

จากโครงการก่อสร้างในประเทศกาดาร์ทั้ง 5 โครงการ พบว่าสกุลเงินตราที่เจ้าของโครงการจ่ายให้กับผู้รับก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ใน 4 โครงการเป็นสกุลเงินกาตาร์เรียล ซึ่งพบว่าอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินกาตาร์เรียลกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ไม่ค่อยมีความผันผวนกันมากนัก แต่พบปัญหาในกรณีที่ค่าเงินบาทในปัจจุบันแข็งค่าขึ้น โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 18 และ 19 กล่าวสอดคล้องกันว่า ในช่วงก่อนประมูลงานนั้นอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 10 บาทต่อกาตาร์เรียล และตกลงจ่ายเงินเดือนให้บุคลากรเป็นสกุลเงินกาตาร์เรียล โดยในช่วงเริ่มต้นโครงการอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 12 บาทต่อกาตาร์เรียล แต่ในปัจจุบันอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 9 บาทกว่าต่อกาตาร์เรียล ซึ่งบริษัทได้ลงทุนค่าไม้แบบเป็นเงินบาท ทำให้บริษัทมีรายได้ลดลง รวมถึงเงินเดือนของบุคลากรก็ลดลงเช่นกัน

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 3 โครงการจากทั้งหมด 5 โครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะคอนกรีตมีราคาค่อนข้างสูงประมาณ ลบ.ม. ละ 6,000 - 7,000 บาท โดยผู้รับเหมาของโครงการที่ 18 และ 19 ใช้วิธีการจองราคาวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างลงได้

- ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า การดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์นั้นมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์
- ค่าธรรมเนียมวีซ่า
- ค่าตัวเครื่องบิน
- ค่าเช่าที่พักค่อนข้างสูง (ประมาณเดือนละ 160,000 - 200,000 บาท)
- ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน
- ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง

- ค่าจ้างแรงงานไทยค่อนข้างสูงเนื่องจากจ้างเป็นรายเดือน
- ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท
- ค่าใช้จ่ายในการตรวจโรค
- ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง
- ค่าครองชีพค่อนข้างสูง
- ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง
- ค่าภาษีมูลนิธิของประเทศไทยในกรณีรับงานในรูปแบบสหพันธ์

- ระยะเวลาการจ่ายงวดงานค่อนข้างยาว

จากโครงการก่อสร้างในประเทศกาตาร์ทั้ง 5 โครงการ พบว่ามีเพียงบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 เพียงโครงการเดียวที่พบอุปสรรคเกี่ยวกับข้อกำหนดในการเบิกจ่ายเงิน กล่าวคือ มีระยะเวลาการจ่ายงวดงานค่อนข้างยาว โดยหลังจากที่ส่งงานแล้ว อีก 90 วันถึงจะได้รับเงิน ทำให้บริษัทต้องเตรียมเงินทุนหมุนเวียนไว้มาก

- ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน

จากโครงการก่อสร้างในประเทศกาตาร์ทั้ง 5 โครงการ พบว่าผู้รับเหมาของโครงการที่ 17 เพียงโครงการเดียวที่พบอุปสรรคในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียนโครงการ ซึ่งบริษัทไม่สามารถขอกู้เงินจากธนาคารท้องถิ่นได้ เนื่องจากไม่เป็นที่รู้จัก ดังนั้นบริษัทจึงใช้เครดิตของผู้ถือหุ้นบางราย หรือเครดิตของหุ้นส่วนท้องถิ่นค้าประกัน บริษัทจึงสามารถขอกู้เงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารท้องถิ่นได้

2) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านภาษา

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า การดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์นั้น มีปัญหาและอุปสรรคเรื่องการสื่อสารค่อนข้างมาก เนื่องจากผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีจุดด้อยในเรื่องภาษาอังกฤษ ส่งผลให้การสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การตีความข้อสัญญา การเขียนรายงาน ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะเรื่องการตีความข้อสัญญา ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 17 ได้แก้ปัญหาดังกล่าวโดยการจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องสัญญาเพื่อให้คำปรึกษา ในขณะที่ผู้ออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 กล่าวเสริมว่า ภาษาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการแปลความหมายของข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติ (Term of Reference, TOR) ซึ่งบริษัทแปลความหมายขอบทความ

รับผิดชอบของคำบางคำในข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตามผิดพลาด ส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในแต่ละรายการเป็นมูลค่าเกือบ 1 ล้านบาท ดังนั้นหากมีค่าใดที่มีความหมายไม่ชัดเจนควรแจ้งและสอบถามเจ้าของงาน

- ข้อจำกัดทางด้านศาสนา

เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ในประเทศกาตาร์นับถือศาสนาอิสลาม ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ประสบกับอุปสรรคทางด้านศาสนาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานก่อสร้าง ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 18 และ 19 กล่าวถึงเหตุการณ์ที่พบเห็น เช่น คนขับรถเครนต้องหยุดงานในช่วงพิธีการละหมาด และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวว่า ในเวลาถือศีลอดห้ามให้คนงานมุสลิมทำงานเกิน 6 ชั่วโมง และประเด็นที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกัน คือ การห้ามถ่ายรูปสภาพสตรีที่เป็นคนท้องถิ่นอย่างเด็ดขาด เพราะผิดหลักศาสนาอิสลาม

- อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน

การทำงานร่วมกับคนท้องถิ่นในประเทศกาตาร์มักพบปัญหาความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมการทำงานค่อนข้างมาก โดยผู้รับเหมาก่อสร้างส่วนใหญ่ของ 3 โครงการ และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า การทำงานร่วมกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมการทำงานที่มีการแข่งขันสูง ทำให้บุคลากรที่มีนิสัยสุภาพ อ่อนน้อม และใช้งานง่าย ถูกมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากกว่าบุคลากรอื่น

- ความแตกต่างในเรื่องการดำรงชีวิตประจำวัน

การดำรงชีวิตประจำวันในประเทศกาตาร์นั้นค่อนข้างยุ่งยากพอสมควร โดยเฉพาะเรื่องอาหารท้องถิ่น โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 กล่าวสอดคล้องกับบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ว่าอาหารในท้องถิ่นไม่ค่อยถูกกับรสนิยมของคนไทย

3) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ ประกอบกับสังเกตการณ์จากโครงการก่อสร้างจำนวน 3 โครงการ และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาจากสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้กล่าวว่า ลักษณะภูมิประเทศของประเทศกาตาร์ส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย มีความแห้งแล้งมาก และมีสภาพอากาศค่อนข้างร้อน

โดยเฉพาะในช่วงเดือนกรกฎาคม – กันยายน ซึ่งเป็นช่วงฤดูร้อน พบว่ามีอุณหภูมิสูงสุดถึง 50 องศาเซลเซียส ส่วนภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ มีลมพัดแรง และมีพายุทราย สำหรับผู้รับเหมาในโครงการที่ 19 พบปัญหาสภาพชั้นใต้ดินในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน โดยผู้รับเหมาพบหลุมในบางพื้นที่แม้ว่าจะขุดลึกลงไป 3 เมตรก็ตาม ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมสำหรับงานถม

4) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้

- ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการพบว่า ได้กล่าวสอดคล้องกับบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ดังนี้ การเข้าไปทำงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ บริษัทต้องจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคลเสียก่อน โดยมีข้อกำหนดให้การถือหุ้นของหุ้นส่วนท้องถิ่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 แต่ในความเป็นจริงพบว่า หุ้นส่วนท้องถิ่นไม่ได้รับร่วมลงทุน เป็นลักษณะการถือหุ้นแทนมากกว่า ซึ่งเรียกว่า "สปอนเซอร์" โดยการจดทะเบียนธุรกิจต้องทำผ่านสปอนเซอร์ ซึ่งจะมีการเรียกค่าตอบแทนในการทำธุรกิจแตกต่างกันตามข้อตกลงของแต่ละบริษัท ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 ได้กล่าวเสริมว่า การเลือกสปอนเซอร์ที่มีส่วนสำคัญ เพราะจะมีส่วนช่วยบริษัทในหลายๆ ด้าน เช่น การขอวีซ่า การติดต่อกับราชการ และช่วยแนะนำงานให้กับบริษัท ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 17 ได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขของสปอนเซอร์ โดยกล่าวว่า หลังจากที่บริษัทได้จดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคลในท้องถิ่นถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทสามารถเป็นสปอนเซอร์ในตัวเอง และสามารถคิดค่าธรรมเนียมในกรณีขายชื่อเสียงของบริษัท (Good View) สำหรับบริษัทผู้รับเหมารายอื่นที่ต้องการยืมชื่อของบริษัทไปยื่นประกวดราคาในนามของบริษัท

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการพบว่า ผู้รับเหมาส่วนใหญ่ได้กล่าวสอดคล้องกับบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ดังนี้ การเข้าไปทำงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์มีกฎหมายแรงงานของประเทศกาตาร์ที่ควรทราบ ได้แก่ อัตราค่าแรงขั้นต่ำ กำหนดชั่วโมงการทำงานปกติวันละ 8 ชม. แต่ในช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน เป็นช่วงฤดูร้อนของประเทศกาตาร์

กฎหมายบังคับว่าห้ามให้แรงงานทำงานกลางแจ้งตั้งแต่เวลา 12:00 – 15:00 น. เพราะอากาศร้อนจัด อุณหภูมิสูงสุดถึง 50 องศาเซลเซียส แต่สามารถทำงานในที่ร่มได้ ดังนั้นบริษัทต้องจัดเวลาการทำงานให้เหมาะสมกับช่วงเวลาดังกล่าว ส่วนวันหยุดประจำสัปดาห์ คือ วันศุกร์ และวันหยุดประจำปีมีระยะเวลา 1 เดือน โดยในบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ได้เสนอข้อพึงระวังสำหรับวันหยุดประจำปี โดยบริษัทต้องวางแผนการทำงานให้ดี และถ้าต้องการติดต่อกับราชการ โดยเฉพาะการขอวีซ่า ต้องเผื่อวันหยุดนี้ไว้ด้วย สำหรับโครงการที่ 16 นั้น ได้นำเข้าแรงงานไทยเกือบทั้งหมดซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 กล่าวว่า ผู้รับเหมาที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้เรื่องกฎหมายแรงงานต่างด้าว ซึ่งได้ระบุไว้ว่าภายใน 90 วัน แรงงานไทยต้องเปลี่ยนวีซ่าทำงานให้เป็นใบอนุญาตพำนักอาศัย (Resident Permit) หรือบัตรแรงงานต่างด้าวที่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งมีอายุ 1 ปี ถ้าไม่ปฏิบัติตามกฎหมายต้องเสียค่าปรับวันละ 1,000 บาท

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการพบว่า ผู้รับเหมาส่วนใหญ่ของ 3 โครงการได้กล่าวสอดคล้องกับบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ว่าการเข้าไปทำงานในประเทศกาตาร์นั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยไม่ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคล แต่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 17 กล่าวเสริมว่า บริษัทต้องเสียภาษีนำเข้า/ส่งออกด้วย ซึ่งบริษัทที่เข้าไปทำงานในประเทศกาตาร์ ต้องศึกษากฎหมายภาษีของประเทศกาตาร์อย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 5 โครงการพบว่า ผู้รับเหมาทุกโครงการกล่าวว่าการเข้าไปทำงานในประเทศกาตาร์นั้นจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น ห้ามดื่มสุราในที่สาธารณะ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 และ 19 กล่าวเสริมว่าการใช้รถยนต์ในประเทศกาตาร์นั้น ผู้ขับจะต้องสอบใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ของที่นี่ใหม่ ไม่สามารถใช้ใบขับขี่สากลที่ทำมาจากประเทศไทยได้

- อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 พบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาความแตกต่างด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 16 กล่าวว่า เนื่องจากโครงการอยู่ติดกับทะเล ผู้ควบคุมงานจึงมีข้อบังคับให้พันเทปที่เหล็ก Dowel เพื่อป้องกันสนิม และก่อนเริ่มงานจะต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานของทุกกระบวนการ และต้องทำ

ขึ้นงานตัวอย่าง เพื่อขออนุมัติจากผู้ควบคุมงาน ส่วนงานติดตั้งนั่งร้านนั้น ต้องได้รับอนุญาตจากบุคคลที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่น โดยบริษัทได้ส่งไฟร์แมนไปอบรมกับหน่วยงานเอกชนที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่น ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 18 และ 19 กล่าวว่า แบบก่อสร้างงานใต้ดิน และระบบไฟฟ้า ต้องขออนุมัติจากหน่วยงานราชการ (No Objection for Construction, NOC) ด้วย นอกจากนี้วิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 กล่าวเสริมว่า แบบก่อสร้างต้องได้รับการรับรองจากวิศวกรท้องถิ่น อีกทั้งงานบางประเภทบริษัทไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องใช้ทีมงานเฉพาะที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่น เช่น การสำรวจปริมาณงาน และการติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูง เป็นต้น

5) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 พบว่า มี 3 โครงการที่ประสบปัญหางานล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา และมีข้อกำหนดการจ่ายเงินเป็นลักษณะ Back to Back กล่าวคือ หากผู้รับเหมาหลักยังไม่ได้รับเงินจากผู้ว่าจ้าง ผู้รับเหมาช่วงก็อาจไม่ได้รับเงินเช่นกัน ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 18 และ 19 กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงงานไม่ได้ระบุระยะเวลาการอนุมัติและการจ่ายเงินที่ชัดเจน ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 17 และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 มีปัญหาเรื่องการตีความหมาย โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 17 กล่าวว่า ตอนนี้อยู่ติดปัญหาเรื่องสัญญา 2 เดือนแล้วยังเริ่มงานไม่ได้ เนื่องจากขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC และการตีความข้อสัญญา บริษัทจึงได้จ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญาก่อสร้างมาเป็นที่ปรึกษา ส่วนวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 กล่าวว่า บริษัทได้แปลความหมายขอบเขตความรับผิดชอบของคำบางคำในข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติผิดพลาด ส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในแต่ละรายการเป็นมูลค่าเกือบ 1 ล้านบาท ดังนั้นหากมีคำใดที่มีความหมายไม่ชัดเจนควรแจ้งและสอบถามเจ้าของงาน

6) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 พบปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้ มีความแตกต่างด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice) โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของทุกโครงการ และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 กล่าวสอดคล้องกันว่ามาตรฐานการออกแบบก่อสร้าง และวัสดุก่อสร้างในประเทศกาตาร์ใช้รายการวัสดุก่อสร้างประเทศกาตาร์ (Qatar Construction Specifications, QCS) ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรฐานอังกฤษ ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 16 กล่าวเสริมว่า การบันทึกค่าสำรวจต้องระบุเป็น

พิกัด N,E และการบ่มคอนกรีตนั้นมี 2 แบบ คือ การบ่มแบบเปียก (Wet Cure) และ การใช้น้ำยาบ่มคอนกรีต (Curing Compound) แต่วิธีที่ผู้ควบคุมงานอนุญาตให้ใช้ คือ การบ่มแบบเปียกเท่านั้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการบ่มคอนกรีต 7 วัน และรายงานผลการตรวจสอบจากผู้ควบคุมงานทุก 2 ชั่วโมง ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 19 กล่าวว่า มาตรฐานการบดอัดดินที่กำหนดไว้ คือ ความสูงดินต้องไม่เกิน 25 เซนติเมตร ต่อการบดอัด 1 ครั้ง โดยมาตรฐานการบดอัดดินควรมีความแน่นไม่น้อยกว่า 95% Modified Procter

7) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และวิศวกรที่ปรึกษาไทยที่รับงานออกแบบก่อสร้างโครงการที่ 20 สามารถสรุปปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 16 กล่าวว่า ลักษณะงานค่อนข้างยาก เช่น การทำเสา Steel Shell เป็นรูปเปลือกไข่ 7 วง อีกทั้งมีจำนวนครั้งของการเปลี่ยนแปลงแบบจากเจ้าของงานค่อนข้างมาก ทำให้ถูกระงับการก่อสร้างเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในโครงการที่ 18 และ 19 พบปัญหาผู้ควบคุมงานออกแบบผิดพลาดกล่าวคือ โครงการที่ 18 ผู้ควบคุมงานออกแบบต่ำกว่าความเป็นจริง (Under Design) ทำให้ต้องมีการออกแบบเพิ่มเติมในส่วนของฐานราก โดยผู้รับเหมาต้องทำเป็น Strap Beam และเพิ่มขนาดเสาเพื่อเสริมความแข็งแรงให้กับโครงสร้าง ส่งผลให้งานล่าช้า ส่วนโครงการที่ 19 ผู้ควบคุมงานออกแบบเกินความจำเป็น (Over Design) ทำให้ต้นทุนโครงการก่อสร้างค่อนข้างสูง อีกทั้งแบบก่อสร้างมีจำนวนของคานมากเกินไปจนความจำเป็นทำให้การก่อสร้างดำเนินงานได้ค่อนข้างยาก

8) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศประเทศกาตาร์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ กล่าวสอดคล้องกับบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ว่า พบปัญหาในการปกครองแรงงานไทย เนื่องจากแรงงานไทยส่วนใหญ่ชอบดื่มสุรา และเล่นการพนัน จนบางครั้งเกิดการทะเลาะวิวาท ซึ่งยากต่อการควบคุมและปราบปราม ในขณะที่คนท้องถิ่นไม่ทำงานก่อสร้าง ดังนั้นแรงงานส่วนใหญ่จึงเป็นแรงงานอินเดีย และเนปาล ทำให้พบปัญหาด้านประสิทธิภาพ โดยแรงงานเนปาลมีผลิตภาพการทำงานต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมากและสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง สำหรับปัญหาการจ้างแรงงานไทยที่พบในโครงการที่ 16 18 และ 19 เช่น การขอวีซ่าค่อนข้างยาก ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างสูง โดยเฉพาะโครงการที่ 16 ประสบปัญหาในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากเจ้าของงานเปลี่ยนแปลงแบบค่อนข้างมากทำให้งานถูกระงับการก่อสร้าง

บ่อยครั้ง และบริษัทตกลงจ่ายค่าจ้างเป็นรายเดือนในกรณีที่สั่งให้หยุดงาน บริษัทต้องจ่ายค่าแรงให้ด้วย ดังนั้นบริษัทจึงพยายามหางานให้แรงงานทำ เช่น ขัดผิวคอนกรีตเสาะ และแรงงานอีกส่วนได้ถูกมอบหมายให้ทำงานกับบริษัทอื่นที่อยู่ใกล้เคียง โดยคิดค่าแรงเป็นรายชั่วโมง นอกจากนี้โครงการที่ 16 ประสบปัญหาแรงงานไทยประท้วงหยุดงาน เนื่องจากไม่พอใจกับค่าแรงที่ได้รับ และแรงงานทนต่อสภาพภูมิอากาศที่ค่อนข้างร้อนไม่ได้

9) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างในประเทศกาดาร์ได้ ดังนี้ วัสดุก่อสร้างในประเทศกาดาร์ส่วนใหญ่จะนำเข้าจากรัฐคูไบ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศซาอุดีอาระเบีย ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการจึงประสบปัญหาวัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลนค่อนข้างบ่อย เนื่องจากวัสดุมีปริมาณความต้องการใช้ (Demand) มากกว่าปริมาณที่สามารถจัดส่ง (Supply) ดังนั้นการวางแผนการใช้วัสดุก่อสร้างล่วงหน้าจึงมีความสำคัญมาก ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 และ 19 ได้กล่าวว่า รายละเอียดวัสดุก่อสร้าง (Specification) ส่วนใหญ่จะยึดของประเทศใดประเทศหนึ่ง ส่งผลให้บริษัทกรณีศึกษาไม่สามารถใช้วัสดุก่อสร้างเทียบเท่าที่ผลิตในประเทศอื่นได้ เช่น การใช้วัสดุก่อสร้างยี่ห้อเดียวกัน แต่ผลิตในประเทศอื่นที่ไม่ตรงกับที่ระบุไว้ ผู้ควบคุมงานมักไม่ค่อยยอมรับ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 17 กล่าวเสริมว่าการขอเครดิตในสิ่งซื้อวัสดุก่อสร้างทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากไม่ได้รับการไว้วางใจจากซัพพลายเออร์

10) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงานที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ของ 3 โครงการประสบกับปัญหาเจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 และ 19 จึงใช้วิธีการเบิกจ่ายเงินงวดงานแบบ L/C ซึ่งสามารถช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 ได้ประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงแบบจากเจ้าของงานทำให้งานส่วนใหญ่ถูกระงับการก่อสร้าง ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 ได้ประสบปัญหาผู้รับเหมาหลักละทิ้งงาน เนื่องจากปัญหาการแก้ไขแบบ ทำให้บริษัทต้องโอนสัญญาการเป็นผู้รับเหมาช่วงกับผู้รับเหมาหลักรายที่สอง ซึ่งผู้รับเหมาหลักรายที่สองมีปัญหาเรื่องการเงิน จึงมีผู้รับเหมาหลักรายที่สามมาดำเนินการแทน

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน

ปัญหาจากผู้ควบคุมงานพบว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการ โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 และ 19 ประสบกับปัญหาผู้ควบคุมงานออกแบบผิดพลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลาและค่าใช้จ่าย ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 16 ประสบปัญหาผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน และทำตามข้อกำหนดทุกอย่าง ตัวอย่างเช่น ใช้ระยะเวลาตรวจสอบแบบ 28 วันตามที่กำหนดไว้ ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในประเทศไทยค่อนข้างมาก เพราะไม่สามารถอะลุ่มอล่วยในบางขั้นตอนได้ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 17 ประสบกับปัญหาผู้ควบคุมงานเรียกร้องสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างมาก เช่น รถขับเคลื่อน 4 ล้อ จำนวน 8 คัน สำนักงานที่โครงการขนาดใหญ่ ที่มีเฟอร์นิเจอร์พร้อมคนดูแล เป็นต้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่บริษัทไม่ได้คิดไว้ตอนประมูลงาน

11) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ และบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์ที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาตาร์ ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง

จากบทความเชิงประสบการณ์ของโครงการที่ 20 (กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง, 2547) ได้พบปัญหาจากผู้รับเหมาช่วง คือ การละทิ้งงานของผู้รับเหมาช่วง เนื่องจากไม่แน่ใจว่าจะสามารถทำงานแล้วเสร็จได้ตามสัญญา

- ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์พบว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 18 และ 19 ประสบกับปัญหาซัพพลายเออร์ค่อนข้างผูกขาด และจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้ากว่าที่กำหนด สำหรับในโครงการที่ 19 ได้ประสบปัญหาคุณภาพวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ เช่น หินที่ซัพพลายเออร์จัดส่งมาให้มีหินขนาดใหญ่คละมากับหินขนาดเล็กจำนวนมากทำให้ปริมาณหินน้อยลง เพราะมีช่องว่างค่อนข้างมาก

5.2.5.2 ประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานมีทั้งสิ้น 3 โครงการ คือ โครงการที่ 21 - 23 ซึ่งโครงการต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทการศึกษาในตารางที่ 4.1 จำนวน 3 บริษัท และบริษัทการศึกษา C8 ซึ่งได้จัดตั้งบริษัทสาขาในรัฐดูไบ ประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยร่วมทุนกับหุ้นส่วนที่เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น ในช่วงเวลาที่สัมภาระบริษัทประมูลงานก่อสร้างอาคารสูงได้แล้ว และอยู่ในระหว่างช่วงเตรียมการโครงการ สรุปรายละเอียดที่ได้กล่าวข้างต้น ดังนี้

- โครงการที่ 21 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทการศึกษา C11
- โครงการที่ 22 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทการศึกษา C4
- โครงการที่ 23 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทการศึกษา C8
- บริษัทการศึกษา C8 อยู่ในระหว่างช่วงเตรียมการโครงการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีโอกาสเยี่ยมชมโครงการก่อสร้างอาคาร Business Bay ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างจีน โดยเป็นผู้รับเหมาช่วงเฉพาะงานออกแบบและติดตั้ง Curtain Wall

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ตามขั้นตอนในรูปที่ 5.2 โดยได้เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ในแต่ละโครงการ ซึ่งรายละเอียดแสดงในตารางที่ ค.4 ในภาคผนวก ค. และนำรายการปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ มาทำการจัดกลุ่มประเด็นปัญหาอุปสรรคหลัก หรือที่ถูกกล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ โดยประเด็นนั้นจะต้องถูกกล่าวถึงตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไป ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่า 50% ส่วนประเด็นที่ถูกกล่าวถึงน้อยกว่าข้างต้นจะจัดอยู่ในกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 5.7 จากนั้นเขียนแผนภาพเพื่อแสดงประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ดังแสดงในรูปที่ 5.7 พร้อมทั้งอธิบายแผนภาพเพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
1. ปัญหาด้านการเมือง		
1.1 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากมติคณะรัฐมนตรีบ่อยครั้ง		✓
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน		
2.1 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	✓	
2.2 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง		
2.2.1 ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	✓	
2.2.2 ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์	✓	
2.2.3 ค่าจ้างผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer, PRO)	✓	
2.2.4 ค่าตัวเครื่องบิน	✓	
2.2.5 ค่าธรรมเนียมวีซ่า	✓	
2.2.6 ค่าเช่าที่พักค่อนข้างสูง	✓	
2.2.7 ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานโครงการค่อนข้างสูง	✓	
2.2.8 ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน	✓	
2.2.9 ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างสูง	✓	
2.2.10 ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง	✓	
2.2.11 ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง	✓	
2.2.12 ค่าครองชีพค่อนข้างสูง	✓	
2.2.13 ค่าใช้จ่ายในการขอใบอนุญาตขับขี่ของท้องถิ่น	✓	

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้น ๆ
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน (ต่อ)		
2.2 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง		
2.2.14 ค่าใช้จ่ายในการขอใบอนุญาตทำงาน (License)	✓	
2.3 ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน	✓	
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม		
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	
3.2 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา		
3.2.1 ห้ามถ่ายภาพผู้หญิงที่เป็นคนท้องถิ่นโดยเด็ดขาด	✓	
3.3 อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน		
3.3.1 ทรรศนะในการบริหารงานของหุ้นส่วนมีความขัดแย้งกัน		✓
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ		
4.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และแห้งแล้งมาก	✓	
4.2 ปัญหาดินบริเวณพื้นที่ถมทะเลไม่มีความเสถียรภาพ		✓
4.3 สภาพภูมิอากาศค่อนข้างร้อน	✓	
4.4 มีฝุ่นทรายปะปนในอากาศค่อนข้างมาก	✓	
4.5 มีลมพัดแรง และมีพายุทราย	✓	

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ		
5.1 ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล		
5.1.1 ใช้ระยะเวลาการจดทะเบียนบริษัทค่อนข้างนาน	✓	
5.1.2 ต้องมีคนท้องถิ่นเป็นสปอนเซอร์ และถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51	✓	
5.1.3 มีการแบ่งระดับชั้นของบริษัทผู้รับเหมา	✓	
5.2 มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และข้อบังคับบ่อยครั้ง	✓	
5.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี		
5.3.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก	✓	
5.3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล	✓	
5.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน		
5.4.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓	
5.4.2 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓	
5.4.3 ชั่วโมงทำงาน	✓	
5.4.4 วันหยุด	✓	
5.5 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน		
5.5.1 ทุกอาชีพต้องมีใบอนุญาตทำงานของที่นี่	✓	
5.5.2 ต้องสอบใบอนุญาตขับขี่ของท้องถิ่นนั้นๆ	✓	

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรีย (ต่อ)

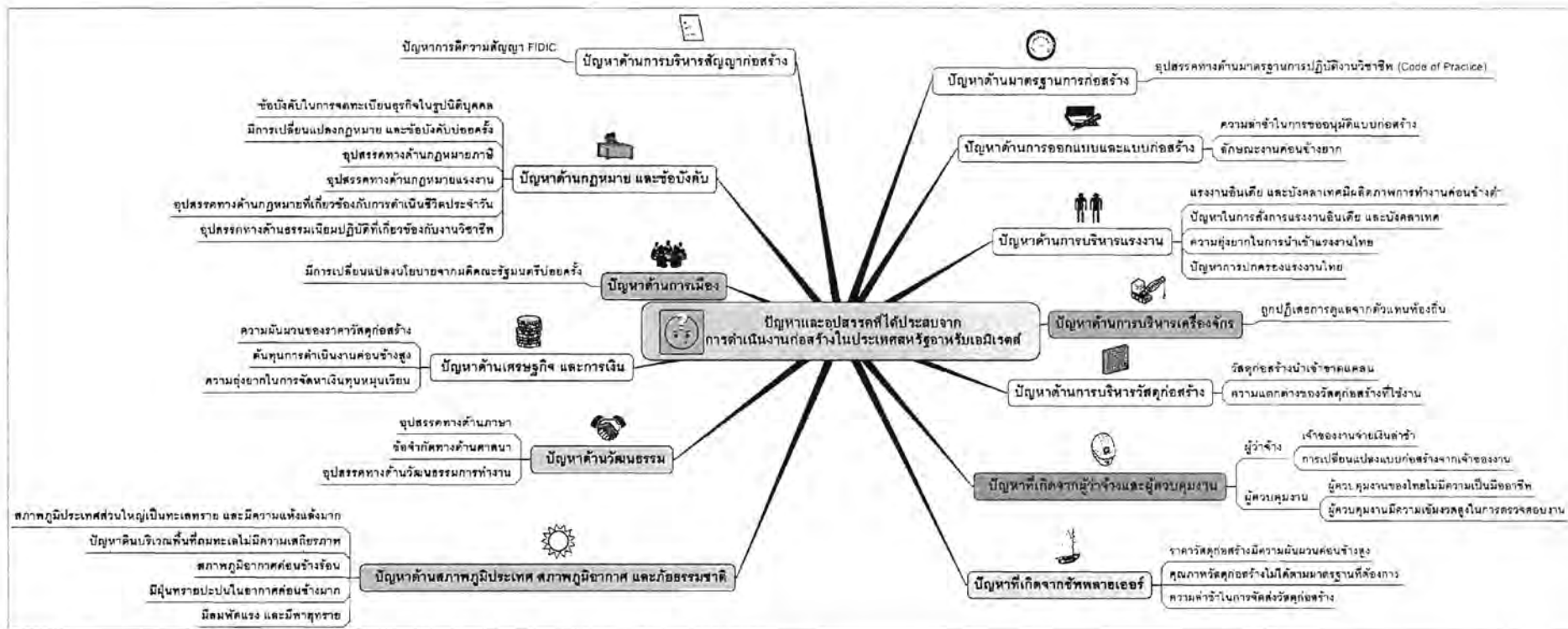
ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาของบริษัทรับบ่อก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)		
5.5 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน		
5.5.3 หากออกนอกประเทศเกิน 6 เดือน ใบอนุญาตพำนักอาศัยจะถูกยกเลิก	✓	
5.5.4 ต้องว่าจ้างผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer, PRO) เพื่อช่วยติดต่อกับราชการ ซึ่งต้องเป็นคนท้องถิ่นเท่านั้น	✓	
5.5.5 ห้ามดื่มเหล้าในบริเวณที่ไม่ได้รับอนุญาต	✓	
5.5.6 กฎหมายในแต่ละรัฐไม่เหมือนกัน	✓	
5.6 อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ		
5.6.1 ต้องแจ้งเจ้าหน้าที่ภาครัฐมาตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนที่จะคอนกรีตในแนวราบ	✓	
5.6.2 ต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานก่อนเริ่มงาน	✓	
5.6.3 งานติดตั้งนั่งร้านต้องใช้คนที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่นเท่านั้น	✓	
5.6.4 การทำงานใต้ทะเลจะต้องมีใบอนุญาตการทำงานใต้ทะเล		✓
5.6.5 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานต้องผ่านการรับรองจากหน่วยงานอื่นที่มีใบอนุญาตก่อน		✓
5.6.6 ต้องขออนุมัติแบบก่อสร้างกับหน่วยงานราชการ (NOC)	✓	

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง		
6.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC	✓	
7. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง		
7.1 อุปสรรคทางด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice)		
7.2.1 ใช้มาตรฐานอังกฤษ	✓	
7.2.2 ต้องพิมพ์แบบก่อสร้างบนกระดาษขนาด A0 เท่านั้น	✓	
7.2.3 ต้องทำระบบควบคุมเอกสาร	✓	
8. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง		
8.1 ลักษณะงานค่อนข้างยาก		✓
9. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน		
9.1 แรงงานอินเดีย และบังคลาเทศมีผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	
9.2 ปัญหาในการส่งแรงงานอินเดีย และบังคลาเทศ	✓	
9.3 ความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย	✓	
9.4 ปัญหาการปกครองแรงงานไทย	✓	
10. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร		
10.1 ถูกปฏิเสธการดูแลจากตัวแทนท้องถิ่น		✓
11. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง		
11.1 วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน	✓	
11.2 ความแตกต่างของวัสดุก่อสร้างที่ใช้งาน	✓	

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลัก	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ
12. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง		
12.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง		
12.1.1 เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า		✓
12.1.2 การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้างจากเจ้าของงาน		✓
12.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน		
12.2.1 ผู้ควบคุมงานของไทยไม่มีความเป็นมืออาชีพ		✓
12.2.2 ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน	✓	
13. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์		
13.1 ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างสูง	✓	
13.2 คุณภาพวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ	✓	
13.3 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓	



รูปที่ 5.7 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยสำหรับเอมิเรตส์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.7 และรูปที่ 5.7 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักที่กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ และประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการนั้นๆ ของการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ สามารถสรุปเป็น 13 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ผู้วิจัยสรุปปัญหาด้านการเมืองของประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 21 และ 22 กล่าวสอดคล้องกันว่า มติคณะรัฐมนตรีมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎการใช้พื้นที่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดในการนำเข้าเครื่องจักร เป็นต้น

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเมืองที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ดังนี้

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทั้ง 3 โครงการกล่าวว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ไม่มีวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้รับเหมาจำเป็นต้องนำเข้าวัสดุเกือบทั้งหมด ทำให้ราคาวัสดุก่อสร้างผันผวน โดยราคาวัสดุก่อสร้างขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการ (Demand) ของตลาด ถ้าในช่วงที่วัสดุก่อสร้างขาดแคลน ราคาจะปรับตัวสูงขึ้นมาก ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 22 และ 23 มีวิธีการแก้ไขโดยการซื้อวัสดุก่อสร้างล่วงหน้า

- ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องว่าการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์นั้น มีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท
- ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์
- ค่าจ้างผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer, PRO)
- ค่าธรรมเนียมวีซ่า
- ค่าตัวเครื่องบิน
- ค่าเช่าที่พักค่อนข้างสูง (ประมาณเดือนละ 200,000 บาท)
- ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานโครงการค่อนข้างสูง
- ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน

- ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง
- ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง
- ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างสูง
- ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง
- ค่าครองชีพค่อนข้างสูง
- ค่าใช้จ่ายในการอนุญาตขั้วชี้ของท้องถิ่นนั้นๆ
- ค่าใช้จ่ายในการขอใบอนุญาตทำงาน (License)

- ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 23 กล่าวว่า บริษัทไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารท้องถิ่นได้ เนื่องจากไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ อีกทั้งบริษัทไม่สามารถนำโครงการก่อสร้างไปค้ำประกันเพื่อขอเงินกู้ได้ เนื่องจากเจ้าของงานมีสิทธิ์ยกเลิกสัญญาได้ตลอดเวลา และหุ้นส่วนท้องถิ่นไม่ให้อิมชื่อไปใช้ทำธุรกรรมทางการเงิน ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 23 จึงเลือกใช้แหล่งเงินกู้จากต่างประเทศ เนื่องจากธนาคารภายในประเทศไทย รวมทั้งธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยไม่อนุมัติสินเชื่อ เพราะขาดความเชื่อมั่นต่อโครงการก่อสร้างในตะวันออกกลาง และทุนจดทะเบียนบริษัทที่ประเทศสหรัฐอเมริกาหรือเม็กซิโกค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับมูลค่าโครงการที่บริษัทรับ เช่น ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท แต่รับงานมูลค่า 10,000 ล้านบาท เป็นต้น แต่สำหรับโครงการที่ 22 ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยสามารถกู้เงินจากธนาคารในประเทศไทยได้บ้าง เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นจำนวนเงินไม่มากนัก

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือเม็กซิโก ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือเม็กซิโก ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านภาษา

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า อุปสรรคทางด้านภาษาเป็นปัญหาหลักที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเสียเปรียบ บริษัทจึงจ้างชาวยุโรปมาช่วยประสานงาน เขียนเอกสาร และตีความข้อสัญญา

- ข้อจำกัดทางด้านศาสนา

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า ศาสนาอิสลามมีข้อห้ามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น ห้ามถ่ายรูปผู้หญิงที่เป็นคนท้องถิ่นโดยเด็ดขาด

- อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน
การทำงานร่วมกับคนท้องถิ่นในประเทศสหรัฐอเมริกาพบปัญหาในโครงการที่ 20 สาเหตุเนื่องจากทัศนคติในการบริหารงานของหุ้นส่วนไม่ลงรอยกัน เพราะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องแยกงานกันทำ

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาประกอบด้วยสังเกตการณ์จากโครงการก่อสร้างทั้ง 3 โครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า ลักษณะภูมิประเทศของประเทศสหรัฐอเมริกาส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย มีความแห้งแล้งมาก เนื่องจากฝนตกปีละไม่เกิน 7 วัน และในช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน เป็นช่วงฤดูร้อนที่มีอุณหภูมิสูงที่สุดถึง 50 องศาเซลเซียส นอกจากนี้ ทัศนวิสัยไม่ดีเนื่องจากมีฝุ่นทรายปะปนในอากาศเยอะมาก และเข้าไปในจมูกโดยไม่รู้ตัว ต้องดื่มน้ำมากๆ ส่วนภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ มีลมพัดแรง และมีพายุทราย สำหรับในโครงการที่ 22 เป็นโครงการที่สร้างบนพื้นที่ที่เกิดจากการถมทะเล พบปัญหาดินไม่มีเสถียรภาพ เนื่องจากไม่ได้ทำการปรับปรุงสภาพดิน (Grond Improvement) อย่างเพียงพอ ทำให้เสาเข็มเลื่อนออกด้านข้าง นอกจากนี้ผู้รับเหมาของโครงการที่ 23 กล่าวเสริมว่า การทำชั้นใต้ดินสำหรับโครงการที่ติดชายฝั่งทะเลต้องทำระบบป้องกันน้ำให้ดี เพื่อไม่ให้น้ำซึมเข้ามายังพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากมีหลายโครงการในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความเสียหายเนื่องจากปัญหาน้ำซึมเข้ามายังพื้นที่ก่อสร้าง

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่รับผิดชอบโครงการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น บริษัทไม่ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคล ส่วนภาษีอื่นๆ เช่น ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีนำเข้า จะเรียกเก็บในอัตราไม่สูงมากนัก แต่บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ค่อนข้างสูงแทน เช่น ค่าเช่า ค่าแรง ค่าสปอนเซอร์ให้คนท้องถิ่น ค่าขอใบอนุญาตในการทำงาน ซึ่งได้กล่าวแนะนำบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้กล่าวว่า กฎหมายแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ที่ควรทราบ มีดังนี้ อัตราค่าแรงขั้นต่ำ กำหนดชั่วโมงการทำงานวันละ 8 ชั่วโมง และในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงกันยายน ตั้งแต่เวลา 12:00-15:00 น. ห้ามทำงานบริเวณนอกอาคาร เพราะอากาศร้อนจัด โดยมีอุณหภูมิประมาณ 50 องศาเซลเซียส วันหยุดประจำสัปดาห์ คือ วันศุกร์ และวันหยุดประจำปีมีระยะเวลา 1 เดือน อีกทั้งห้ามผู้หญิงทำงานก่อสร้างอย่างเด็ดขาด สำหรับการนำเข้าแรงงานไทยเพื่อเข้ามาทำงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์นั้น พบว่า สามารถนำเข้าแรงงานไทยได้ตามจำนวนโควตาที่กำหนดไว้ และการเข้ามาทำงานที่นี่ต้องมีใบอนุญาตทำงานต่างดาว โดยต้องขอวีซ่าทำงานก่อน และภายใน 21 วันต้องตรวจโรคโดยละเอียดอีกครั้งเพื่อเปลี่ยนเป็นใบอนุญาตพำนักอาศัย (Resident Permit) หรือใบต่างดาว หากปล่อยให้อายุหมดอายุอาจถูกปรับถึงวันละ 5,000 บาท

- ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์นั้น บริษัทกรณีศึกษาต้องจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบบุคคลก่อน ซึ่งใช้ระยะเวลาการจดทะเบียนค่อนข้างนาน โดยกฎหมายบังคับสัดส่วนของการถือหุ้นของหุ้นส่วนท้องถิ่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 แต่ในความเป็นจริงพบว่า หุ้นส่วนท้องถิ่นไม่ได้ร่วมลงทุน แต่เป็นลักษณะของการถือหุ้นแทนมากกว่า ซึ่งเรียกว่า “สปอนเซอร์” โดยการขออนุญาตต้องทำผ่านสปอนเซอร์ ซึ่งมีการเรียกค่าตอบแทนในการทำธุรกิจแตกต่างกันแล้วแต่กรณี ในส่วนของการคัดเลือกสปอนเซอร์นั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างของทุกโครงการได้กล่าวเสริมว่ามีส่วนสำคัญมาก เพราะหากได้สปอนเซอร์ที่ดี สปอนเซอร์จะช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง แต่ในกรณีได้สปอนเซอร์ที่ไม่ดี สปอนเซอร์จะลงนามอย่างเดียว ไม่ได้ให้ช่วยเหลืออะไรเลย นอกจากนี้ประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ยังได้มีการแบ่งระดับความสามารถของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างเป็นกลุ่ม ได้แก่ G+1 (2 ชั้น) G+12 และ Unlimited ซึ่งบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างสามารถเลื่อนระดับได้ หากมีเครื่องจักรแรงงาน วัสดุ และผ่านเกณฑ์คุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์นั้น บริษัทจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การทำงานทุกประเภทต้องมีใบอนุญาต หากออกนอกประเทศเกิน 6 เดือน ใบอนุญาตพำนักอาศัยจะถูกยกเลิก บริษัทต้องจ้างคนท้องถิ่นอย่างน้อยบริษัทละ 1 คน ในตำแหน่งผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer, PRO) เพื่อติดต่อกับทางราชการ กฎหมายของแต่ละรัฐไม่เหมือนกัน เช่น ถ้าเป็นผู้พำนักอาศัยอยู่ที่รัฐดูไบ และจำเป็นต้องไปอยู่อีกรัฐหนึ่ง ต้องทำเรื่องขอ

ย้าย ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รถยนต์ประเภท รถตู้ หรือรถโดยสารที่มีทะเบียนของรัฐดูไบ ถ้าวิ่งไป รัฐอัมมานต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม บางรัฐไม่ได้เข้มงวดเรื่องดีมเหล่านี้ เช่น ในรัฐอัมมานสามารถดีมเหล่านี้ได้ ซึ่งทุกรายละเอียดของกฎหมายที่นี้คือค่าใช้จ่าย เนื่องจากเป็นรายได้ของรัฐ เพราะรัฐไม่เรียกเก็บภาษี ดังนั้นบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ต้องศึกษากฎหมายให้เข้าใจอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และข้อบังคับบ่อยครั้ง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการได้กล่าวว่า กฎหมาย และข้อบังคับของประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์นั้น มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ดังนั้นบริษัทต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงจากประกาศในหนังสือพิมพ์ วิทยุ ซึ่งจะมีประกาศออกมาเป็นระยะ หรือผู้ช่วยดำเนินการจะแจ้งให้ทราบอีกทางหนึ่งด้วย

- อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการพบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาความแตกต่างด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 21 และ 23 กล่าวว่า งานออกแบบต้องเป็นคนที่มิใบอนุญาตของท้องถิ่นลงนามรับรอง ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 22 กล่าวเสริมว่าการทำงานใต้ทะเลต้องมี Marine License บริษัทไม่สามารถยื่นขอใบอนุญาตแบบก่อสร้างกับหน่วยงานราชการได้โดยตรง จะต้องผ่านผู้ควบคุมงาน หรือผู้ช่วยดำเนินการ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานต้องผ่านการรับรองจากหน่วยงานที่มีใบอนุญาตก่อน ต้องได้รับแบบอนุญาต NOC ก่อนจึงก่อสร้างได้ และงานติดตั้งนั่งร้านต้องใช้คนที่มีใบอนุญาตเท่านั้น ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 21 และ 22 กล่าวสอดคล้องกันว่า บริษัทต้องแจ้งเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้มาตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนที่จะเทคอนกรีตในแนวราบ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 23 กล่าวแตกต่างกันออกไป คือ แจ้งให้ผู้ควบคุมงานตรวจสอบเท่านั้น ไม่ต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมาตรวจสอบเพิ่มเติม และผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้องกันว่า บริษัทต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานในทุกกระบวนการ

6) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยและผู้ควบคุมงานก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC เช่น ในโครงการที่ 22 ผู้ควบคุมงานก่อสร้างไทยไม่ได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาการอนุมัติที่ชัดเจน บริษัทจึงไม่รู้ว่าจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ ทำให้บริษัทต้องเรียกร้องค่าชดเชยเรื่องขยายระยะเวลาสัญญาโครงการ และเรียกร้องค่าใช้จ่ายในการเตรียมการที่

เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการไม่มีความคุ้นเคยกับสัญญา FIDIC เท่าที่ควร อีกทั้งมีอุปสรรคเรื่องภาษา ทำให้การตีความข้อสัญญาอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นบริษัทจึงจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องสัญญา FIDIC มาเป็นที่ปรึกษา

7) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice) แตกต่างกัน เช่น ใช้มาตรฐานการออกแบบและวัสดุก่อสร้างระบบอังกฤษ (British Standard) แบบก่อสร้างต้องพิมพ์บนกระดาษขนาด A0 เท่านั้น ต้องทำระบบควบคุมเอกสาร และต้องใช้โปรแกรม Primavera สำหรับวางแผนงาน

8) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 21 และ 22 กล่าวว่า ได้ประสบกับปัญหาความล่าช้าในการขออนุมัติแบบก่อสร้าง เช่น ต้องมีการขออนุมัติแบบ NOC ก่อน จึงจะสามารถทำแบบสำหรับก่อสร้างได้ ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ในการอนุมัติแบบ NOC ค่อนข้างนาน สำหรับแบบระบบป้องกันและเตือนอัคคีภัย และแบบระบบไฟฟ้า ต้องขออนุมัติกับหน่วยงานราชการอีกครั้งหนึ่ง ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 23 กล่าวเสริมว่า ลักษณะงานที่ทำค่อนข้างยาก เช่น มีการทำ Wall Core จำนวน 7 ช่อง

9) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกาดังนี้ แรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานอินเดีย และบังคลาเทศ ซึ่งปัญหาของการจ้างแรงงานอินเดีย และบังคลาเทศ ได้แก่ มีทักษะการทำงานค่อนข้างต่ำ สื่อสารไม่รู้เรื่อง มีผลผลิตต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมาก สำหรับปัญหาการจ้างแรงงานไทยนั้นพบปัญหา ได้แก่ ความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย เนื่องจากขอวีซ่าได้ค่อนข้างยาก มีการกำหนดโควตานำเข้าแรงงานไทย อีกทั้งกระทรวงแรงงานในประเทศไทยมีระเบียบกฎหมายค่อนข้างมาก บริษัทจึงไม่สามารถส่งแรงงานเข้ามาทำงานได้ ทำให้ต้องใช้บริการผ่านบริษัทจัดหางาน และปัญหาการปกครองแรงงานไทยในเรื่องเหล่านี้ การพินัน และการทะเลาะวิวาท

10) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 22 เพียงโครงการเดียวที่ประสบปัญหาถูกปฏิเสธการซ่อมจากตัวแทนท้องถิ่น เนื่องจากซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศเข้ามาใช้งาน ซึ่ง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้เสนอแนะว่า ก่อนนำเครื่องจักรไปใช้ในต่างประเทศจะต้องทำข้อตกลงกับ ซัพพลายเออร์ในเรื่องการซ่อมบำรุงให้ชัดเจน

11) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวว่า วัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานส่วนใหญ่จะนำเข้าจากต่างประเทศ ดังนั้น จะพบปัญหาวัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลนในช่วงที่มีความต้องการวัสดุก่อสร้างประเภทนั้นสูงกว่า ความสามารถในการจัดส่ง ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 22 กล่าวเสริมว่า บริษัทมีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างน้อย ทำให้ในช่วงที่วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลนนั้น บริษัทได้รับวัสดุ ก่อสร้างดังกล่าวเป็นรายสุดท้าย และมีราคาสูงกว่าผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ทั้ง 5 รายใน ประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวสอดคล้อง กันว่า วัสดุก่อสร้างที่ใช้นั้นมีความแตกต่างจากประเทศไทยค่อนข้างมาก เช่น วัสดุก่อสร้างที่ผลิต จากโรงงานนั้นจะใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพค่อนข้างสูง ดังนั้นการเลือกแหล่งวัสดุจึงมีส่วนสำคัญ เช่น เหล็กเส้นส่วนใหญ่ใช้จากประเทศตุรกี เพราะมีมาตรฐานเชื่อถือได้ แต่ถ้านำเข้าจากประเทศ จีนต้องมีการตรวจสอบค่อนข้างมาก สำหรับวัสดุธรรมชาติ เช่น หิน ทราย มีความแตกต่างจาก ประเทศไทยค่อนข้างมาก ทำให้การออกแบบส่วนผสมคอนกรีตมีความแตกต่าง และมีการใช้สาร ผสมเพิ่ม (Admixture) หลายชนิด ส่งผลให้ราคาต้นทุนของคอนกรีตที่ใช้ค่อนข้างสูง

12) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุป ปัญหาจากผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ประสบปัญหาเจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า โดย ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 22 กล่าวว่า บริษัทยังไม่ได้รับเงินค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ เป็นเวลามากกว่าหนึ่งปี รวมถึงค่าก่อสร้างที่เจ้าของงานติดค้างบริษัทอีกประมาณ 100 ล้านบาท ด้วย ขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 23 ได้เสนอรูปแบบการเบิกเงินงวดงานใน ลักษณะ L/C ของโครงการ แต่เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกันเกี่ยวกับรูปแบบของ L/C คือ บริษัท ต้องการรูปแบบ Partial L/C เพื่อสามารถเบิกจ่ายเงินไปซื้อวัสดุก่อสร้างได้ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการ เตรียมการที่ต้องขอ L/C ด้วย แต่เจ้าของงานยังไม่ตกลง ซึ่งปัจจุบันล่าช้าไป 5 เดือนแล้ว โดย ในช่วงเริ่มต้นโครงการนั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยนำเงินที่ได้รับจากการจ่ายเงินล่วงหน้าของ โครงการที่ 21 ส่วนหนึ่งมาใช้ในโครงการนี้ เพื่อให้เกิดสภาพคล่อง ถ้าปัจจุบันบริษัทได้รับ L/C ก็ไม่

ต้องขอู้เงินเพิ่มเติม อีกทั้งในโครงการที่ 22 ได้ประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงแบบจากเจ้าของงานบ่อยครั้ง ส่งผลให้งานล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญาเป็นระยะเวลา 1 ปี ทำให้มูลค่าโครงการสูงกว่าที่กำหนดไว้ในสัญญาค่อนข้างมาก

- ปัญหาที่เกิดจากตัวแทนผู้ว่าจ้าง หรือผู้ควบคุมงาน

ในโครงการที่ 22 พบว่า การใช้ผู้ควบคุมงานก่อสร้างจากประเทศไทยจึงพบปัญหาค่อนข้างมาก เนื่องจากเงื่อนไขในการออกแบบไม่เหมือนกัน มาตรฐานการออกแบบไม่เหมือนกัน อีกทั้งยังไม่ได้มีการกำหนดวันสิ้นสุดของโครงการเป็นเอกสารออกมา ทำให้บริษัทกรณีศึกษาต้องรายงานปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปเรียกร้องค่าใช้จ่ายในที่เกิดขึ้น สำหรับโครงการอื่นๆ ที่ใช้ผู้ควบคุมงานจากต่างชาติ จะมีปัญหาในเรื่องผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน และลักษณะการทำงานจะเน้นเรื่องเอกสารเป็นส่วนใหญ่

13) ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวว่า ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างมาก เนื่องจากมีความต้องการใช้วัสดุค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับความสามารถในการจัดส่งวัสดุก่อสร้างของซัพพลายเออร์ ส่งผลให้ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 22 กล่าวเสริมว่า ในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดตลาดนั้น บริษัทจะได้รับวัสดุก่อสร้างดังกล่าวเป็นรายสุดท้าย ดังนั้นต้องวางแผนการใช้วัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 21 และ 23 กล่าวว่า ในกรณีที่น่าวัสดุและอุปกรณ์จากประเทศจีน มักพบปัญหาในเรื่องคุณภาพวัสดุไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งต้องตรวจสอบให้ดี

5.2.3 กลุ่มที่ 3 ภูมิภาคเอเชียใต้

5.2.5.1 ประเทศศรีลังกา

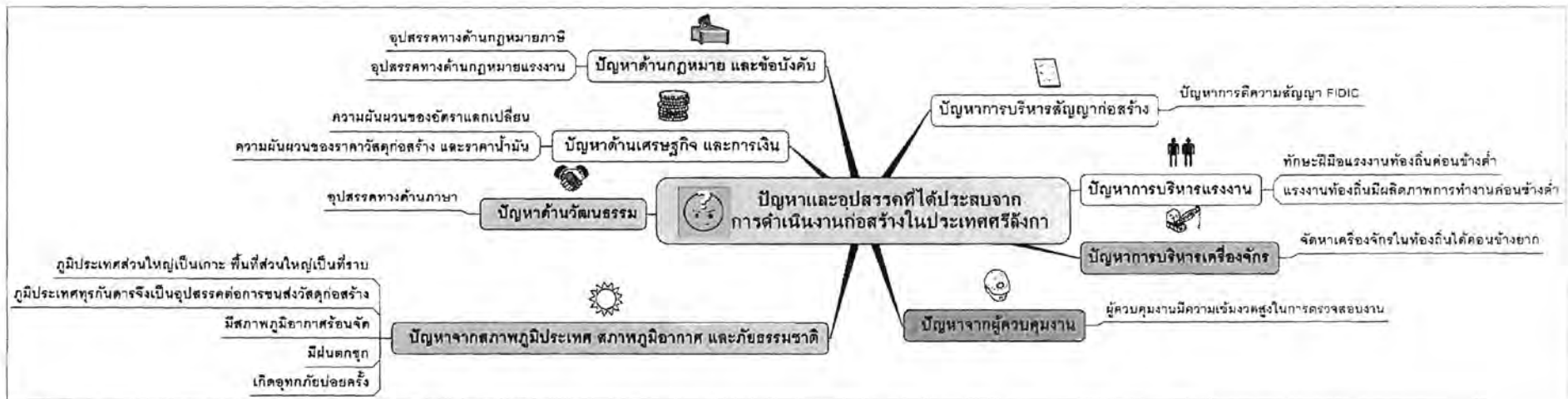
จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานในประเทศศรีลังกามีเพียง 1 โครงการ คือ โครงการที่ 24 ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทธรณีศึกษา C5 ในตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบในโครงการที่ 24 โดยแสดงในตารางที่ 5.8 และเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 5.8 พร้อมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 24 เท่านั้น

ตารางที่ 5.8 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกาของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 24
1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน	
1.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓
1.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓
2. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	
2.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓
3. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	
3.1 ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นเกาะ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ	✓
3.2 ภูมิประเทศทุรกันดาร เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งวัสดุก่อสร้าง	✓
3.3 มีสภาพภูมิอากาศร้อนจัด	✓
3.4 มีฝนตกชุก	✓
3.5 เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	✓
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	
4.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
4.1.1 ภาษีนำเข้า	✓

ตารางที่ 5.8 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
ศรีลังกา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ ศรีลังกาของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการที่ 24
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)	
4.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
4.1.2 ภาษีเงินได้	✓
4.1.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม	✓
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน	
4.2.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓
4.2.2 ชั่วโมงการทำงาน	✓
4.2.3 วันหยุด	✓
4.2.4 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง	
5.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC	✓
6. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	
6.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓
6.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓
7. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร	
7.1 จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก	✓
8. ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน	
8.1 ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน	✓



รูปที่ 5.8 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.8 และรูปที่ 5.8 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา เฉพาะโครงการที่ 24 สรุปได้เป็น 8 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 24 พบว่า สกุลเงินตราที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้แก่บริษัทมี 2 สกุล คือ สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ และสกุลเงินรูปีศรีลังกา โดยบริษัทบริหารค่าใช้จ่ายโดยใช้เงินรูปีศรีลังกาสำหรับซื้อวัสดุก่อสร้างภายในประเทศ ส่วนเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ใช้สำหรับซื้อวัสดุจากต่างประเทศ ดังนั้นความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนมีผลกระทบบ้างในกรณีซื้อวัสดุก่อสร้างในประเทศไทย เนื่องจากเงินบาทแข็งค่าขึ้น ทำให้บริษัทมีรายได้ลดลง

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 24 พบว่า ราคาน้ำมันสูงขึ้นมาก ซึ่งในสัญญาได้ระบุสูตรการพิจารณาเงินชดเชยค่าก่อสร้าง (Escalation Factor) ไว้ อย่างไรก็ตาม สูตรดังกล่าวไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงทั้งหมด บริษัทจึงต้องแบกรับความเสี่ยงในส่วนดังกล่าว โดยผู้รับเหมาก่อสร้างเสนอแนะว่าในโครงการต่อไป บริษัทควรทำประกันราคาซื้อขายไว้ เพราะราคาน้ำมันที่มีความผันผวนค่อนข้างสูงเป็นปัญหาหลักที่ทำให้บริษัทมีรายได้ลดลงไปมาก

2) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีจุดด้อยทางด้านภาษาอังกฤษ ยกเว้นระดับวิศวกรขึ้นไปที่พอจะพูดภาษาอังกฤษได้บ้าง ดังนั้นการประสานงานส่วนใหญ่ต้องผ่านวิศวกรของโครงการ ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ควบคุมงานและผู้ปฏิบัติงาน

3) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาจากสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ดังนี้ ลักษณะภูมิประเทศของประเทศศรีลังกาเป็นเกาะ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ มีสภาพอากาศร้อนจัด และมีฝนตกชุก ทำให้เกิดปัญหาอุทกภัยบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาทำงาน เนื่องจากไม่สามารถดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าวได้

4) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ดังนี้

- ความแตกต่างในเรื่องกฎหมายภาษี

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 24 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศศรีลังกานั้น บริษัทต้องเสียภาษีต่างๆ ได้แก่ ภาษีนำเข้า ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีรายได้นิติบุคคล และภาษีเงินได้พนักงาน โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้กล่าวเสนอแนะว่า บริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศศรีลังกาต้องศึกษาโครงสร้างภาษีอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- ความแตกต่างในเรื่องกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 24 กล่าวว่า บริษัทต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายแรงงานต่างๆ ของประเทศศรีลังกาให้ดี เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด กฎหมายแรงงานต่างด้าวในกรณีใช้แรงงานไทย เป็นต้น

5) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารสัญญาก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา ดังนี้ บริษัทขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC อีกทั้งมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ จึงทำให้การตีความข้อสัญญาผิดพลาด ส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้นภายหลังจากการดำเนินงาน โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวเสริมว่า คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบด้านสัญญาก่อสร้างจะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายและทางด้านงานก่อสร้างควบคู่กันด้วย และที่สำคัญจะต้องมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษที่ดี เพื่อให้สามารถตีความข้อสัญญาได้ถูกต้อง

6) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารแรงงานในประเทศศรีลังกา ดังนี้ ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ และมีผลิตภาพการทำงานต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทย ดังนั้นบริษัทจึงจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไป

7) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารเครื่องจักรในประเทศศรีลังกา คือ จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก บริษัทจึงต้องนำเข้ามาจากประเทศไทย

8) ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 24 ทำให้ทราบถึงปัญหาจากจากผู้ควบคุมงานที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศศรีลังกา คือ ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน เนื่องจากต้องทำตามข้อกำหนด (Specifications) ทุกอย่าง ทำให้บริษัททำงานค่อนข้างยาก

5.2.5.2 ประเทศบังคลาเทศ

จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานในประเทศบังคลาเทศมีเพียง 1 โครงการ คือ โครงการที่ 25 ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1 ในตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบในโครงการที่ 25 โดยแสดงในตารางที่ 5.9 และเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 5.9 พร้อมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 25 เท่านั้น

ตารางที่ 5.9 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 25
1. ปัญหาด้านการเมือง	
1.1 มีการประท้วงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	✓
1.2 ผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นเรียกค่าคุ้มครอง	✓
2. ปัญหาเศรษฐกิจ และการเงิน	
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓
2.3 ความยุ่งยากในการนำเงินออกนอกประเทศ	✓
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓
3.2 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา	✓

ตารางที่ 5.9 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
บังคลาเทศ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ บังคลาเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการที่ 25
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม (ต่อ)	
3.3 อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน	✓
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	
4.1 ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม และมีภูเขาเป็นหินปูน	✓
4.2 เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	✓
4.3 ความยากลำบากในการขนส่งวัสดุก่อสร้าง	✓
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	
5.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
5.1.1 ภาษีนำเข้า	✓
5.1.2 ภาษีเงินได้	✓
5.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน	
5.2.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓
5.2.2 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓
5.2.3 ชั่วโมงทำงาน	✓
5.2.4 วันหยุด	✓
6. ปัญหาด้านมาตรฐานสุขอนามัย	
6.1 มาตรฐานการรักษาพยาบาลค่อนข้างต่ำ	✓
7. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง	
7.1 ออกแบบผิดพลาด	✓
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	
8.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓
8.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓
8.3 ไม่สามารถจัดหาแรงงานข้ามท้องถิ่นได้	✓

ตารางที่ 5.9 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
บังคลาเทศ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ บังคลาเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการที่ 25
9. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร	
9.1 จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก	✓
9.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพเก่า	✓
10. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง	
10.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างธรรมชาติบางชนิดในประเทศบังคลาเทศ	✓
11. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์	
11.1 ซัพพลายเออร์ท้องถิ่นค่อนข้างผูกขาด	✓
11.2 วัสดุก่อสร้างที่นำเข้าจากประเทศจีนมักมีปัญหาเรื่องคุณภาพวัสดุ	✓



รูปที่ 5.9 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.9 และรูปที่ 5.9 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ เฉพาะโครงการที่ 25 สรุปได้เป็น 11 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการเมืองของประเทศบังคลาเทศ ดังนี้ มีการประท้วงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นเรียกค่าคุ้มครองค่อนข้างมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพวกนักการเมืองท้องถิ่น ดังนั้นบริษัทจึงได้ขอความช่วยเหลือจากหุ้นส่วนญี่ปุ่นเพื่อจัดการปัญหาดังกล่าว

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 25 พบว่า สกุลเงินตราที่เจ้าของโครงการจ่ายให้แก่บริษัทมี 2 สกุล คือ สกุลเงินเยน และสกุลเงินทาคา ซึ่งในช่วงนั้นค่าเงินเยนอ่อนค่าลง ทำให้บริษัทกรณีศึกษาขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในกรณีที่ซื้อวัสดุก่อสร้างในต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทต้องใช้เงินเยนแลกเปลี่ยนสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐมากขึ้น

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 25 พบว่า วัสดุก่อสร้างที่ใช้ในประเทศบังคลาเทศนั้นซื้อจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทำให้วัสดุก่อสร้างมีราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องนำเข้าจากต่างประเทศรวมทั้งจากประเทศไทย ดังนั้นความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างจึงขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ผลิตวัสดุก่อสร้างประเภทนั้นๆ ในขณะที่ราคาน้ำมันนั้นเป็นราคาตลาดโลก ซึ่งผันผวนค่อนข้างมาก และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

- ความยุ่งยากในการนำเงินออกนอกประเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 25 พบว่า การนำเงินท้องถิ่นออกจากประเทศบังคลาเทศนั้นค่อนข้างยุ่งยาก จึงทำให้บริษัทไม่สามารถถอนเงินค่าประกันที่เป็นเงินท้องถิ่นออกมาได้ ขณะนี้อยู่ระหว่างกระบวนการถอนเงินค่าประกัน โดยบริษัทร่วมค้าหลักซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่น ได้ร้องขอให้รัฐบาลญี่ปุ่น ช่วยเจรจากับรัฐบาลบังคลาเทศ เพื่อขอถอนเงินค่าประกันคืน

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ พบว่ามีปัญหาด้านการสื่อสารเป็นปัญหาหลัก เพราะพนักงานมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ นอกจากนี้พบว่า

วัฒนธรรมในการทำงานก็มีความแตกต่างกันออกไป เนื่องจากมีอุปนิสัยที่แตกต่างกัน และการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยดังกล่าว ดังนี้ ลักษณะภูมิประเทศของประเทศบังคลาเทศเป็นที่ราบลุ่มส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในเขตมรสุม ทำให้มีฝนตกชุก และมักประสบปัญหาอุทกภัยเสมอ ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินงานได้ อีกทั้งสภาพการคมนาคมในประเทศบังคลาเทศไม่ค่อยดีนัก จึงทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงานและขนส่งวัสดุ

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยดังกล่าว ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 25 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศบังคลาเทศนั้น บริษัทต้องเสียภาษีต่างๆ เช่น ภาษีนำเข้า ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีเงินได้บุคคลากร เป็นต้น ซึ่งบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศบังคลาเทศ ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 25 กล่าวว่า บริษัทต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายแรงงานของประเทศบังคลาเทศให้ดี เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด เป็นต้น

6) ปัญหาด้านมาตรฐานสุขอนามัย

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านมาตรฐานสุขอนามัย โดยพบว่าระบบสาธารณสุขท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการทำงานในประเทศบังคลาเทศ เนื่องจากมาตรฐานการรักษาพยาบาลค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและสุขอนามัยค่อนข้างมาก

7) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยดังกล่าว ดังนี้ พบปัญหาในงานเสาเข็ม ทำให้ต้องขยายระยะเวลาก่อสร้างออกไปเกือบหนึ่งปี แต่เนื่องจาก

งานดังกล่าวไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงสามารถเรียกร้องค่าเสียหายที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด

8) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศบังคลาเทศ ดังนี้ แรงงานฝีมือในประเทศบังคลาเทศจัดหาได้ยาก และมีผลผลิตภาพการทำงานต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทย อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นเข้ามาจัดการเรื่องแรงงานท้องถิ่น โดยบังคับไม่ให้บริษัทสรรหาคนงานข้ามท้องถิ่นไปทำงาน ดังนั้นบริษัทจึงต้องจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไป

9) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรในประเทศบังคลาเทศ ดังนี้ จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก เครื่องจักรมีน้อยและมีสภาพเก่า บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย และถ้าเป็นเครื่องมือเล็กๆ บริษัทกรณีศึกษาจะนำเข้าจากประเทศจีน เพราะราคาถูกกว่ามาก แต่พบว่าราคาไม่ค่อยมีมาตรฐาน โดยราคาจะค่อนข้างสูง ในกรณีที่เครื่องมือประเภทนั้นๆ ขาดตลาด

10) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ ดังนี้ วัสดุก่อสร้างธรรมชาติบางชนิดในประเทศบังคลาเทศ จัดหาได้ยาก เช่น หินแกรนิต เพราะหินในท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นหินปูน แต่ไม่เหมือนหินปูนในประเทศไทย โดยหินปูนในประเทศไทยจะมีความแข็งแกร่งกว่า ส่วนหินปูนของบังคลาเทศมีคุณภาพไม่ค่อยดี ไม่สามารถนำไปใช้ผสมคอนกรีตได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องนำเข้าหินแกรนิตจากต่างประเทศ เช่น ไทย มาเลเซีย และพม่า ส่วนวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรมก็จัดหาได้ยากเช่นกัน จึงต้องนำเข้าจากประเทศจีน และประเทศไทย ดังนั้นในเรื่องของระยะเวลาการสั่งซื้อวัสดุล่วงหน้า เพื่อให้วัสดุมาถึงทันเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

11) ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 25 ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์ที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศบังคลาเทศ ดังนี้ ซัพพลายเออร์ท้องถิ่นค่อนข้างผูกขาด ทำให้วัสดุก่อสร้างมีราคาค่อนข้างสูง ในกรณีที่นำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศจีนมักมีปัญหาเรื่องคุณภาพวัสดุ อีกทั้งการนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศมักประสบปัญหาการจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ซึ่งบริษัทต้องให้ความสำคัญกับระยะเวลาการสั่งซื้อวัสดุล่วงหน้าค่อนข้างมาก

5.2.4 กลุ่มที่ 4 ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง

5.2.5.1 ประเทศไต้หวัน

จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานในประเทศไต้หวันมีเพียง 1 โครงการ คือ โครงการที่ 26 ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1 ในตารางที่ 4.1 โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบในโครงการที่ 26 ดังแสดงในตารางที่ 5.10 และเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 5.10 พร้อมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 26 เท่านั้น

ตารางที่ 5.10 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวันของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 26
1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน	
1.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	✓
1.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓
2. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	
2.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓
3. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	
3.1 ภูมิประเทศส่วนใหญ่ในบริเวณก่อสร้างเป็นพื้นที่กตกรรม ทำให้เกิดปัญหาการเรียกร้องค่าเสียหายจากประชาชน	✓
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	
4.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
4.1.1 ภาษีนำเข้า	✓
4.1.2 ภาษีเงินได้	✓
4.1.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม	✓

ตารางที่ 5.10 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน
(ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวันของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 26
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน	
4.2.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓
4.2.2 ชั่วโมงทำงาน	✓
4.2.3 วันหยุด	✓
4.2.4 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓
4.3 ข้อบังคับจากกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับโครงการก่อสร้าง	
4.3.1 กฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัย	✓
4.3.2 กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	✓
4.4 การแก้ไขข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการออกแบบงานก่อสร้าง	✓
5. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	
5.1 ค่าจ้างแรงงานในไต้หวันค่อนข้างสูง	✓
5.2 แรงงานในภาคการก่อสร้างของไต้หวันมีค่อนข้างน้อย	✓



รูปที่ 5.10 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.10 และรูปที่ 5.10 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน เฉพาะโครงการที่ 26 สรุปได้เป็น 5 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน ดังนี้

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 พบว่าสกุลเงินตราที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้แก่บริษัท คือ สกุลเงินดอลลาร์ไต้หวัน ซึ่งมีความผันผวนพอสมควรจากการที่ค่าเงินดอลลาร์ไต้หวันอ่อนค่าลง ทำให้บริษัทมีรายได้น้อยลง เนื่องจากต้องใช้ค่าเงินดอลลาร์ไต้หวันแลกเปลี่ยนเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐฯ มากขึ้น ในกรณีที่ซื้อวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 พบว่าความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมันมีค่อนข้างมาก ดังนั้นบริษัทจึงแก้ปัญหาโดยทำความเข้าใจกับซัพพลายเออร์ เพื่อกำหนดราคาซื้อขายระยะยาวที่แน่นอนและยุติธรรม

2) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน คือ ปัญหาเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัทมีจุดด้อยในเรื่องภาษาอังกฤษ

3) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 ทำให้ทราบถึงปัญหาจากสภาพภูมิประเทศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน ดังนี้ ภูมิประเทศส่วนใหญ่ของพื้นที่โครงการที่ 26 เป็นพื้นที่กสิกรรม ซึ่งการก่อสร้างส่งผลกระทบต่อพืชผลและสัตว์เลี้ยงของเกษตรกรในพื้นที่ เช่น เรื่องฝุ่นละอองที่ส่งผลกระทบต่อพืชผล เรื่องการก่อสร้างผ่านบ่อเลี้ยงปลาหรือฟาร์มเลี้ยงไก่ ทำให้ประชาชนในบริเวณโครงการก่อสร้างเรียกร้องค่าชดเชย

4) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไต้หวัน ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศได้วันนั้น บริษัทกรณีศึกษาจะต้องเสียภาษีต่างๆ ได้แก่ ภาษีนำเข้า ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีรายได้ นิติบุคคล และภาษีเงินได้พนักงาน ซึ่งบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศได้วันต้องศึกษาอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 กล่าวว่า ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายแรงงานต่างๆ ของประเทศได้วันให้ดี เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด และกฎหมายแรงงานต่างด้าว ในกรณีที่ใช้แรงงานไทย

- ข้อบังคับจากกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับโครงการก่อสร้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 กล่าวว่า กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างสำหรับโครงการที่ 26 เช่น กฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัย กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่บริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศได้วันต้องศึกษาอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงานด้วย

- การแก้ไขข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานก่อสร้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 กล่าวว่า เนื่องจากประเทศได้วันเพิ่งประสบภัยแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ ทำให้ทางการได้วันแก้ไขข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานก่อสร้างขึ้นใหม่ จึงเกิดความไม่ชัดเจนในเรื่องขอบเขตความรับผิดชอบของงานออกแบบรวมทั้งเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นด้วย

5) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการประเมินแบบสอบถามของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 26 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศได้วัน ดังนี้ ค่าจ้างแรงงานในได้วันค่อนข้างสูง และคนได้วันที่ทำงานก่อสร้างมีจำนวนน้อย ทำให้ต้องนำเข้าแรงงานจากต่างประเทศ สำหรับโครงการที่ 26 นั้น ได้มีการนำเข้าแรงงานจากประเทศไทย

5.2.5 กลุ่มที่ 5 ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ

5.2.5.1 ประเทศชูดาน

จากตารางที่ 5.2 พบว่า โครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเข้าไปดำเนินงานในประเทศชูดานมีเพียง 1 โครงการ คือ โครงการที่ 27 ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C13 ในตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบในโครงการที่ 27 โดยแสดงในตารางที่ 5.11 และเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงในรูปที่ 5.11 พร้อมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 27 เท่านั้น

ตารางที่ 5.11 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน

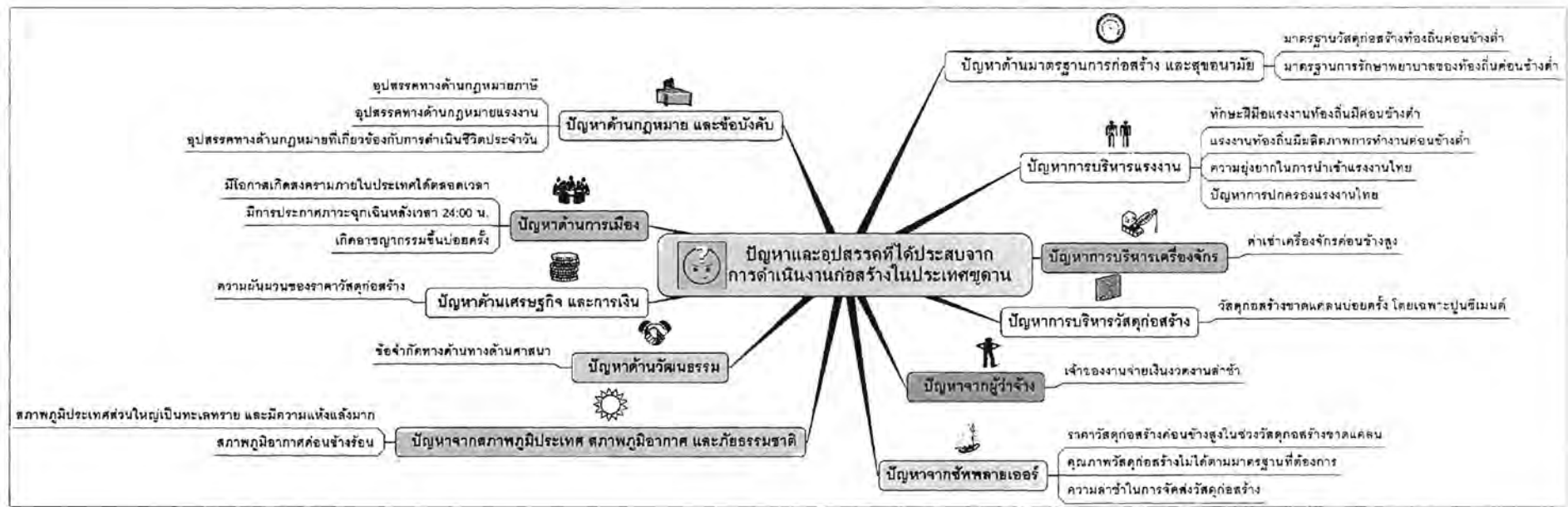
ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 27
1. ปัญหาด้านการเมือง	
1.1 มีโอกาสเกิดสงครามภายในประเทศได้ตลอดเวลา	✓
1.2 มีการประกาศภาวะฉุกเฉินหลังเวลา 24:00 น.	✓
1.3 เกิดอาชญากรรมบ่อยครั้ง	✓
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน	
2.1 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	✓
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	
3.1 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา	✓
4. ปัญหาด้านภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	
4.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และมีความแห้งแล้งมาก	✓
4.2 สภาพภูมิอากาศค่อนข้างร้อน	✓
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	
5.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี	
5.1.1 ภาษีนำเข้า	✓

ตารางที่ 5.11 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน
(ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะโครงการที่ 27
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)	
5.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน	
5.2.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓
5.2.2 ชั่วโมงทำงาน	✓
5.2.3 วันหยุด	✓
5.2.4 การเลิกจ้าง	✓
5.2.5 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓
5.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน	
5.3.1 ห้ามดื่มสุรา	✓
5.3.2 ห้ามเล่นการพนัน	✓
6. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย	
6.1 มาตรฐานวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓
6.2 มาตรฐานการรักษาพยาบาลของท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓
7. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	
7.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ	✓
7.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓
7.3 ความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย	✓
7.4 ปัญหาการปกครองแรงงานไทย	✓
8. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร	
8.1 ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง	✓
9. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง	
9.1 วัสดุก่อสร้างขาดแคลนบ่อยครั้ง โดยเฉพาะปูนซีเมนต์	✓
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง	
10.1 เจ้าของงานจ่ายเงินงวดงานล่าช้า	✓

ตารางที่ 5.11 รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน
(ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ ชูดานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย	ประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ เกิดขึ้นเฉพาะ โครงการที่ 27
11. ปัญหาที่เกิดจากซีพีพลาเยอร์	
11.1 ราคาวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูงในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน	✓
11.2 คุณภาพวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ	✓
11.3 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓



รูปที่ 5.11 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทยของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

จากตารางที่ 5.11 และรูปที่ 5.11 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน เฉพาะโครงการที่ 27 สามารถสรุปได้เป็น 11 ปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเมือง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการเมืองของประเทศชูดาน ดังนี้ ประเทศชูดานถูกปกครองโดยระบบคอมมิวนิสต์ จึงมีโอกาสเกิดสงครามภายในประเทศได้ตลอดเวลา และมีการประกาศภาวะฉุกเฉินหลังเวลา 24:00 น. อีกทั้งเกิดอาชญากรรมขึ้นบ่อยครั้ง แต่ในช่วงระยะเวลาที่บริษัทไปดำเนินงานไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน ดังนี้

- ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 27 กล่าวว่า เนื่องจากประเทศชูดานขาดแคลนวัสดุก่อสร้างอุตสาหกรรม เช่น ปูนซีเมนต์ วัสดุตกแต่ง เป็นต้น จึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุจึงไม่มีมาตรฐาน ราคาขึ้นลงตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวัสดุขาดตลาด ราคาวัสดุก่อสร้างจะสูงขึ้น

3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน ดังนี้ วัฒนธรรมของประเทศชูดานแตกต่างกับประเทศไทยค่อนข้างมาก เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งเคร่งครัดมากในเรื่องการดื่มสุรา และการพนัน

4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาจากสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน คือ เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศของชูดานส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และมีอากาศร้อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสม เช่น การบ่มคอนกรีตต้องใช้น้ำ

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน ดังนี้

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 27 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศชูดานนั้น พบว่ามีอัตราภาษีที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะภาษีนำเข้า ซึ่งบริษัทที่จะเข้าไปทำงานในประเทศชูดานต้องศึกษาโครงสร้างภาษีของประเทศชูดานอย่างละเอียด และนำมาคิดเป็นต้นทุนการก่อสร้างก่อนที่จะประมูลงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 27 กล่าวว่า ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายแรงงานของประเทศชูดานให้ดี เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด และการเลิกจ้าง อีกทั้งกฎหมายแรงงานต่างด้าวเกี่ยวกับการขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว ในกรณีที่นำแรงงานไทยเข้าไปทำงาน

- อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในโครงการที่ 27 กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในประเทศชูดานจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น ห้ามดื่มสุรา ห้ามเล่นการพนัน เป็นต้น

6) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้างในประเทศชูดาน ซึ่งมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศชูดานต่ำกว่าประเทศไทยค่อนข้างมาก เช่น มาตรฐานวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านมาตรฐานการสุขอนามัย เนื่องจากโรงพยาบาลในประเทศชูดานมีมาตรฐานต่ำกว่าประเทศไทยค่อนข้างมาก ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและดำเนินชีวิตของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

7) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานในประเทศชูดาน ดังนี้ ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นมีค่อนข้างต่ำ และมีผลิตภาพการทำงานต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทย ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจึงจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไป ซึ่งมีความยุ่งยากพอสมควร โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้กล่าวเสริมว่า กรมแรงงานที่ประเทศไทยมีกฎเกณฑ์ค่อนข้างมาก เช่น แรงงานที่ส่งไปต้องเป็นพนักงานของบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทค่อนข้างมาก เพราะแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่กรมแรงงานกำหนดนั้นมีค่อนข้างน้อย นอกจากนี้บริษัทได้ประสบกับปัญหาการปกครองแรงงานไทย เช่น ดื่มสุรา เล่นการพนัน การทะเลาะวิวาท เป็นต้น

8) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรในประเทศชูดาน คือ ถึงแม้จะมีเครื่องจักรหนักในท้องถิ่นให้เช่า เช่น เครน แต่ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทต้องแบ่งงานให้ย่อยลงไป เพื่อใช้แรงงานแทน เพราะค่าแรงถูกกว่าค่าเช่าเครื่องจักรมาก

9) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างในประเทศชูดาน คือ วัสดุก่อสร้างขาดตลาดบ่อยครั้ง โดยเฉพาะปูนซีเมนต์ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการนำเข้าหรือการจัดซื้อวัสดุให้ดี

10) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน ได้แก่ ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินงวดงานล่าช้า ทำให้บริษัทต้องเตรียมเงินทุนหมุนเวียนมาก

11) ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์

จากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเฉพาะในโครงการที่ 27 ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์ที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศชูดาน คือ การขายวัสดุก่อสร้างในราคาที่ค่อนข้างสูงในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน ซัพพลายเออร์จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า และคุณภาพวัสดุไม่ได้ตามมาตรฐาน

5.3 สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 27 โครงการ จาก 5 ภูมิภาค ดังนี้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ กัมพูชา ลาว และพม่า ภูมิภาคตะวันออกกลาง ได้แก่ กาตาร์ และสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ภูมิภาคเอเชียใต้ ได้แก่ ศรีลังกา และบังคลาเทศ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก ได้แก่ ไต้หวัน และ ภูมิภาคแอฟริกาเหนือ ได้แก่ ชูดาน โดยจากรูปที่ 5.3 - 5.11 พบว่า ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในประเทศกัมพูชามีทั้งหมด 11 ปัญหา ประเทศลาวมีทั้งหมด 11 ปัญหา ประเทศพม่ามีทั้งหมด 6 ปัญหา ประเทศกาตาร์มีทั้งหมด 11 ปัญหา ประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์มีทั้งหมด 13 ปัญหา ประเทศศรีลังกามีทั้งหมด 8 ปัญหา ประเทศบังคลาเทศมีทั้งหมด 11 ปัญหา ประเทศไต้หวันมีทั้งหมด 5 ปัญหา และประเทศชูดานมีทั้งหมด 11 ปัญหา จากข้อมูลพบว่า กลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มเป็น 13 ปัญหานั้น อาจไม่ใช่กลุ่มปัญหาที่มีความแตกต่างกันในระดับประเทศทั้งหมด แต่อาจเป็นกลุ่มปัญหาที่มีความแตกต่างกันในระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง

และในระดับองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย โดยกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคในระดับประเทศมีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการเมือง โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ปัญหาเรื่องการปฏิวัติ และการประท้วง รวมทั้งปัญหาการทุจริตจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมัน 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ อุปสรรคทางด้านภาษา และข้อจำกัดทางด้านศาสนา โดยเฉพาะประเทศที่นับถือศาสนาอิสลาม 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ อุปสรรคทางด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศซึ่งมีผลกระทบต่อคนข้างมากในประเทศที่อยู่ในภูมิภาคตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ และ 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน นอกจากนี้กลุ่มปัญหาและอุปสรรคในระดับอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีทั้งหมด 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC 2) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และมาตรฐานการรักษาพยาบาลคนข้างต่ำ 3) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง การออกแบบผิดพลาด และลักษณะงานคนข้างต่ำ 4) ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นมีค่าต่ำ และผลิตภาพแรงงานท้องถิ่นมีค่าต่ำ 5) ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่น และเครื่องจักรในท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน และ 6) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น และวัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน ในขณะที่กลุ่มปัญหาและอุปสรรคในระดับองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยนั้นมีทั้งหมด 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและผู้ควบคุมงาน โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ เจ้าของงานจ่ายเงินงวดงานล่าช้า การเปลี่ยนแปลงแบบจากเจ้าของงาน และผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน และ 2) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์ โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดได้แก่ ผู้รับเหมาช่วงมีความสามารถคนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงมีปัญหาในเรื่องของสภาพคล่องทางการเงิน ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง คุณภาพวัสดุไม่ได้มาตรฐาน และราคาวัสดุก่อสร้างคนข้างสูง จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เพื่อให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเข้าใจถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น และหาแนวทางในการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 6 ต่อไป

บทที่ 6

การวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่พบในกรณีศึกษา การวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาตามโครงการออกแบบคิดของแมคคินซี 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 และเป็นงานอาคารสูงส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในรัฐดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยจึงสามารถเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างได้ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของบุญยพงศ์ (2550) ที่กล่าวถึงการขยายตัวของตลาดก่อสร้างในประเทศภูมิภาคตะวันออกกลาง โดยเฉพาะรัฐดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เนื่องจากวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้ครองรัฐดูไบที่ต้องการผลักดันให้รัฐดูไบเป็นศูนย์กลางทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออกกลาง 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 สฟพ. และธสน. ซึ่งในสัญญาได้ระบุไว้ว่าต้องว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างไทย ส่วนรูปแบบที่สองเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank, ADB) และธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งเปิดโอกาสให้บริษัทที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นสามารถร่วมประมูลงานได้ รูปแบบที่สามเป็นการเสนองานในลักษณะของสัมปทานโครงการ โดยที่บริษัทได้ร่วมลงทุนในส่วนของงานก่อสร้าง

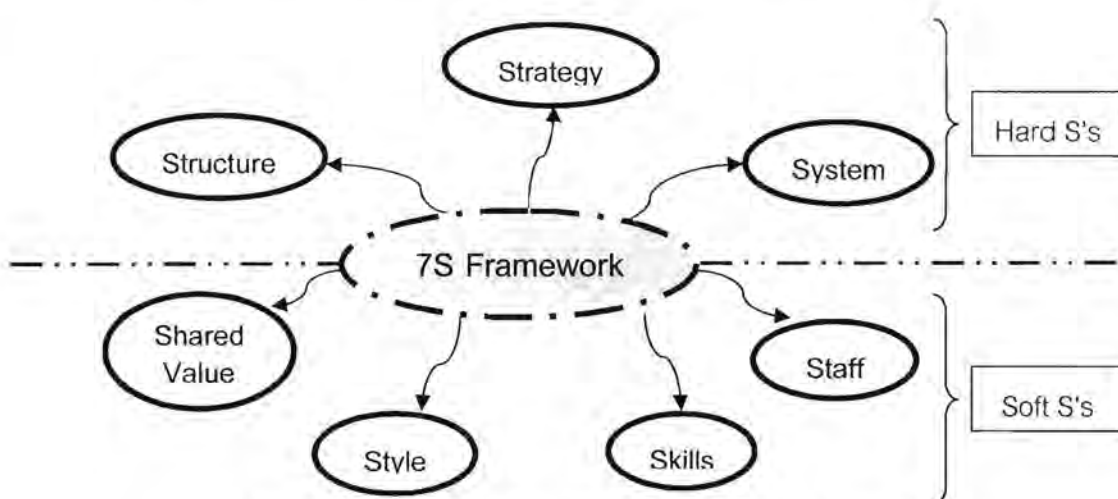
แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทอาจมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเลือกรูปแบบเป็นผู้รับเหมาหลักได้ เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้น เช่น ขาดประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ ขาดศักยภาพทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถร่วมประมูลงานได้ หรืออาจเป็นเพราะความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีข้อกำหนดทางด้านกฎหมายในประเทศนั้นๆ 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 การวิเคราะห์ประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการออกแบบความคิดของแมคคินซี

เพื่อวิเคราะห์หารูปแบบการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้โครงการออกแบบความคิดของแมคคินซี โดยทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ 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 ซึ่งหลักการสำหรับการวิเคราะห์ตามโครงการออกแบบความคิดของแมคคินซี มีดังนี้ ด้าน Hard S's เพื่อดูว่าลักษณะการเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์เป็นอย่างไร มีข้อดีและข้อจำกัดในการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างไร มีการพัฒนาโครงสร้าง

และระบบเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์อย่างไร ในขณะที่ด้าน Soft S's นั้นเพื่อที่จะดูว่าทักษะและลักษณะการทำงานอะไรบ้างที่ต้องพัฒนา อีกทั้งได้มีการบริหารจัดการบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้านตามโครงสร้างแนวคิดของแมคคินซีนั้น 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 ดังนั้นกลยุทธ์สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศในระยะสั้นควรเน้นในเรื่องของความเสถียรของโครงการที่ไปดำเนินการ 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 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของกิจการ และการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของกิจการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ เพราะการก่อสร้างในต่างประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นการสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา ทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้ ซึ่งทำได้โดยการส่งมอบโครงการให้กับเจ้าของงานในระดับที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า 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 สามารถกำหนดราคาต่ำกว่าก่อสร้างที่สูงกว่าคู่แข่งได้ แต่ในทางปฏิบัติพบว่ากรณีศึกษาที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ พยายามกำหนดต้นทุนการก่อสร้างให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง และพยายามลดต้นทุนในด้านต่างๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อความต้องการลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างในการให้บริการ เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์/บริการ (Value Added) โดยการเสนองานในลักษณะสัญญาออกแบบและก่อสร้าง (Design and Build) และใช้หลักการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างของการให้บริการในราคาที่เท่ากันได้ ถึงแม้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นมีข้อดี คือ ช่วยส่งเสริมให้ผู้รับเหมาก่อสร้างสามารถหาลูกค้า โดยเน้นการสร้างแตกต่างของการให้บริการแทนการแข่งขันด้านราคาก่อสร้าง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้กับโครงการก่อสร้างที่ใช้สัญญาออกแบบพร้อมก่อสร้างได้ โดยการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้มีความสอดคล้องกับกรณีศึกษาที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศแถบตะวันออกกลาง เนื่องจากความต้องการของเจ้าของโครงการเน้นที่คุณภาพเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดสำหรับงานในลักษณะสัญญาออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง (Design-Bid-Build) เนื่องจากการสร้างความแตกต่างนั้นมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการทำงานค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด

กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความหลากหลายในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อดี คือ ช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้นในภาวะตลาดก่อสร้างที่มีการแข่งขันสูงแทนการแข่งขันด้วยราคาต้นทุนเป็นหลัก โดยกลยุทธ์การสร้างความหลากหลายที่เลือกให้มีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรกเป็นการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service Diversification) เช่น การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยการเสนองานในรูปแบบลงทุนรับสัมปทานในบางประเทศที่รัฐบาลไม่สามารถดำเนินการลงทุนเองได้ หรือการเสนอผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากการให้บริการที่บริษัทมีความชำนาญการอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าอีกด้วย ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการสร้างความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น 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 ประเทศในแถบตะวันออกเฉียง เพราะลักษณะงานส่วนใหญ่มีมาตรฐานการก่อสร้างที่ค่อนข้างสูง

การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของกิจการ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้รับเหมา โดยบริษัทที่มีความพร้อมสามารถเข้าร่วมประมูลงาน และมีโอกาสในการได้งานในที่สุด โดยกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ ได้แก่ การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Track Record) ที่เกี่ยวข้อง กับโครงการประเภทนั้นๆ ซึ่งหากบริษัทมีประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ จะมีส่วนช่วยให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะได้รับงานมากขึ้นด้วย

กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มโอกาสในการได้รับงานมากขึ้น และปัจจัยดังกล่าวยังมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้างให้เหลือน้อยลงได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Cheah (2007) ที่กล่าวถึงการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2) กลยุทธ์ทางการเงิน

กลยุทธ์ทางการเงินเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ทางการเงินที่ดีควรเน้นการจัดการแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ 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 ซึ่งการจัดการเงินทุนโดยวิธีการกู้จากสถาบันการเงินนั้นต้องพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ไม่สูงมากนัก ข้อดีของวิธีการกู้จากสถาบันการเงิน คือ บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินโดยไม่ส่งผลกระทบต่อแหล่งเงินทุนของบริษัทมากนัก สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น ในเชิงนโยบายของประเทศพบว่า ธสน. เป็นธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือในการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง โดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถนำสัญญาโครงการก่อสร้างในต่างประเทศมาค้ำประกันวงเงินให้กับผู้ว่าจ้างได้ และ ธสน. ให้บริการด้านสินเชื่อระยะสั้นสำหรับใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนโครงการสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย แต่ในทางปฏิบัติพบว่าการใช้แหล่งเงินทุนของ ธสน. และธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีเงื่อนไขการพิจารณา

โครงการในบางประเทศค่อนข้างเข้มงวด เช่น ธนาคารขาดความเชื่อมั่นต่อโครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไม่สามารถนำสัญญาของโครงการในภูมิภาคดังกล่าวมาค้าประกันวงเงินให้กับผู้ว่าจ้างได้ โดยธนาคารเรียกสินทรัพย์ค้ำประกันเท่ากับวงเงินค้ำประกันสัญญาที่ให้กับผู้ว่าจ้าง อีกทั้งธนาคารไม่กล้าให้สินเชื่อสำหรับโครงการดังกล่าว เพราะมีความเสี่ยงในการเรียกเก็บเงินคืนค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทต้องเลือกรู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 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 เนื่องจากมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตามการเลือกใช้แรงงานไทยผสมกับแรงงานท้องถิ่นอาจพบปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากแรงงานไทยส่วนใหญ่ไม่

สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ หรือแรงงานท้องถิ่นบางรายไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ นอกจากนี้ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการทำงานมีผลกระทบต่อคนข้างมากสำหรับบางประเทศ โดยเฉพาะในประเทศแถบตะวันออกกลาง

การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม รูปแบบในการจัดหาเครื่องจักรที่เหมาะสมอาจขึ้นอยู่กับกฎหมายภาษีในการนำเข้าเครื่องจักรของแต่ละประเทศ เงื่อนไขสัญญาที่ได้รับ การยกเว้นภาษี 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 เนื่องจากเป็นโครงการก่อสร้างระยะยาวทำให้เกิดความคุ้มทุน ซึ่งวิธีดังกล่าวมีข้อดี คือ การลดความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรเข้ามา และผู้รับเหมาอาจขายเครื่องจักรในประเทศนั้นๆ โดยไม่ต้องนำกลับภายหลังการจากใช้งานเสร็จสิ้น อย่างไรก็ตามการซื้อเครื่องจักรใหม่อาจมีข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงในระยะเริ่มต้นโครงการ ดังนั้นผู้รับเหมาต้องประเมินความคุ้มทุนในการเลือกใช้วิธีดังกล่าว

ผู้รับเหมาหลักจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้ ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาช่วง โดยผู้รับเหมาหลักทำหน้าที่จัดหาเครื่องจักรให้ ข้อดีของวิธีดังกล่าว คือ ลดความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรสำหรับทำงานในโครงการนั้นๆ

การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และราคาถูก การจัดหาวัสดุก่อสร้างที่เหมาะสมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เนื่องจากในแต่ละประเทศมีปริมาณ และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อจำกัดของแต่ละวิธีดังนี้

การเลือกให้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งรูปแบบนี้มีข้อดี คือ มีความสะดวกต่อการใช้งาน และมีต้นทุนวัสดุก่อสร้างค่อนข้างต่ำ เพราะไม่ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อจำกัดสำหรับบางประเทศที่ขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง เช่น ภูมิภาคตะวันออกเฉียงกลาง โดยเฉพาะประเทศกาดาร จึงต้องเลือกใช้วิธีการนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้มีต้นทุนวัสดุก่อสร้างที่ค่อนข้างสูง

การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ ซึ่งรูปแบบนี้พบในกรณีที่บริษัทดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากบางประเทศในภูมิภาคดังกล่าวไม่มีศักยภาพในการผลิตวัสดุก่อสร้างบางชนิด เช่น เหล็กและซีเมนต์ ดังนั้นผู้รับเหมาจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ โดยบางโครงการอาจนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย ซึ่งหากเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยจะได้รับข้อยกเว้นเรื่องภาษีนำเข้า 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 โดยการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศนั้นส่วนมากเป็นความต้องการเฉพาะโครงการ เช่น ระบบสารสนเทศในการสื่อสารทางไกล ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานบริหารเอกสารในโครงการ ระบบสารสนเทศในการควบคุมติดตามโครงการ เป็นต้น ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วไปในการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีลักษณะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานก่อสร้างที่มีอยู่เดิมของบริษัทที่เน้นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โดยผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้รับเหมาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีอยู่ทั่วไป ซึ่งประสิทธิภาพของการใช้งานขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้งานโปรแกรมดังกล่าว ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างจึงควรเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารเป็นประเด็นที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า การเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการที่ช่วยลดต้นทุนการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้การใช้งบระบบดังกล่าวยังสามารถช่วยลดค่าเดินทางมาดูงานของผู้บริหารระดับสูงได้มาก 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

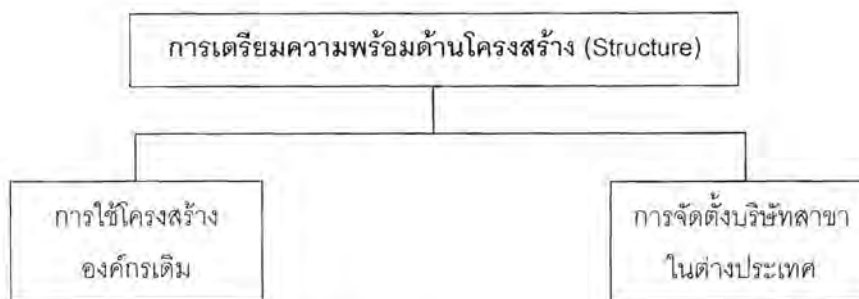
การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคา (Price) ซึ่งบริษัทได้นำกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนมาใช้ ซึ่งข้อดีของวิธีดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้ ส่วนข้อจำกัดสำหรับวิธีการดังกล่าวไม่เหมาะกับตลาดก่อสร้างในบางประเทศ เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง เพราะเน้นที่คุณภาพของงานเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นที่ราคาเป็นหลัก

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)

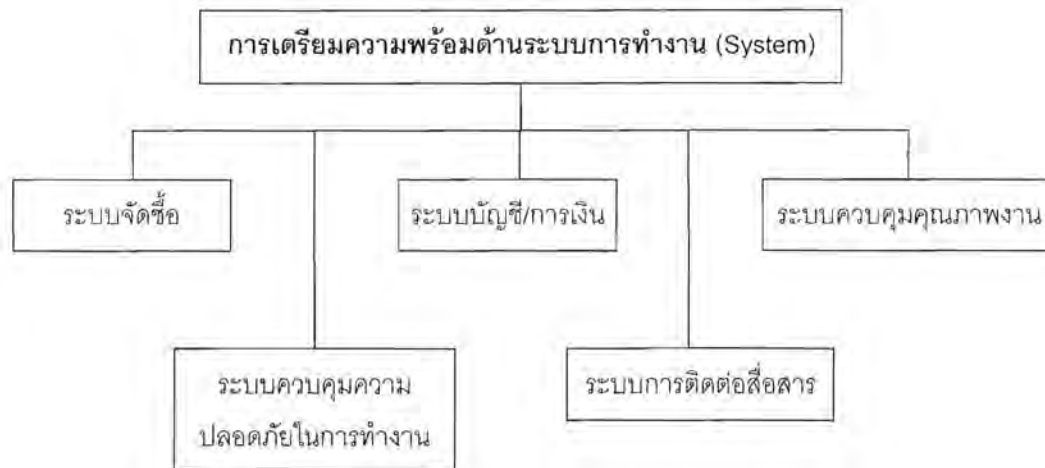
เป็นรูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะสั้น (Short-term Strategic Business Development) ซึ่งการเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแบบดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ สามารถรองรับงานโครงการก่อสร้างในต่างประเทศได้ในปริมาณไม่มากนัก อีกทั้งเป็นข้อจำกัดสำหรับบริษัทที่มีบุคลากรไม่พร้อมมากนัก 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 การดำเนินงานในรูปแบบของกิจการร่วมค้าพบว่าข้อดี คือ ความคล่องตัวในการสั่งซื้อมากกว่า เพราะสามารถสั่งซื้อวัสดุที่หน่วยงานได้ทันที สำหรับกรณีที่สั่งซื้อไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้ แต่วิธีการดังกล่าวอาจมีข้อจำกัด คือ การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างเกินวงเงินที่กำหนดไว้ ซึ่งการสั่งซื้อต้องผ่านความเห็นชอบจากกรรมการบริหารก่อน

2) ระบบบัญชี/การเงิน

ในระบบบัญชี/การเงินที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างในต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทางด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย โดยใช้ระบบควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย ซึ่งมีข้อดีคือสามารถควบคุมปริมาณวัสดุก่อสร้างที่ใช้งานจริงไม่ให้เกิดเกินจากที่ได้ประมาณเอาไว้ 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

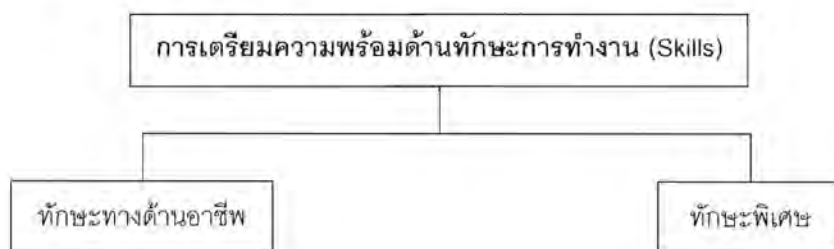
การนำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานไปใช้นั้นมีข้อดี คือ การช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุลงได้ ซึ่งพบว่า ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่มีมาตรฐานการรักษาพยาบาลค่อนข้างต่ำ เช่น ชูตาน และบังคลาเทศ ในขณะที่ระบบดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ การก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดทำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน 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

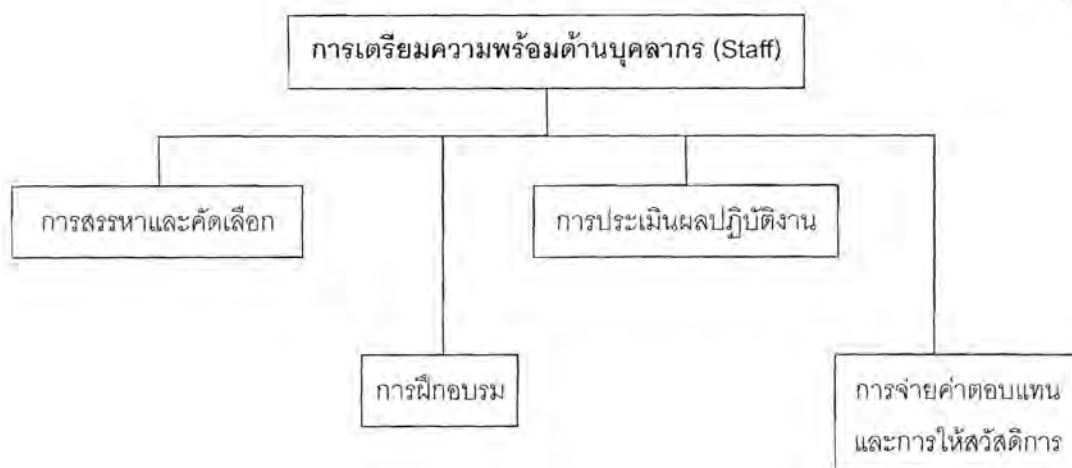
ทักษะทางด้านอาชีพไม่ได้มีความแตกต่างไปจากการทำงานภายในประเทศมากนัก ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย ความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เป็นอย่างดี และการมีประสบการณ์งานประเภทนั้นๆ ค่อนข้างสูง

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

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศได้นั้น 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

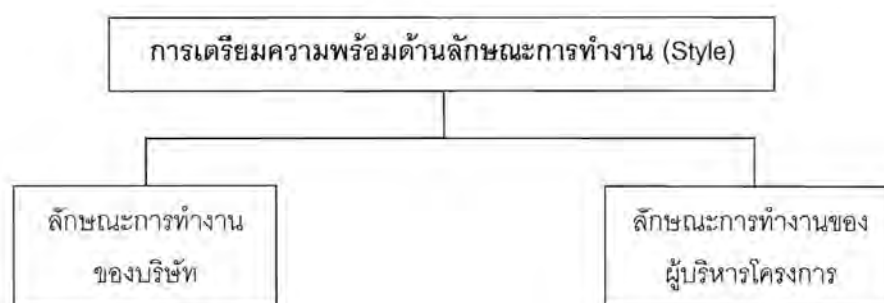
ได้รับของโครงการนั้นๆ และการประเมินตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการประเมินผลที่ดัดนั้นจะต้องทำให้ทราบถึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้ในการคัดสรรบุคลากรที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องสามารถระบุข้อดีของบุคลากรแต่ละคนเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้

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

ลักษณะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบริษัทที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ได้แก่ ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ การทำงานโดยเน้นคุณภาพ และการเน้นทำงานเร็ว

2) ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ

ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ โดยลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่สำคัญ

คือ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการบริหารโครงการ และมีความยืดหยุ่นสูง โดยสามารถปรับตัวและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

6.2.7 การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วม (Shared value)

การปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศทำได้โดยการอธิบายให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ รวมทั้งการปลูกฝังให้บุคลากรมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา การปลูกฝังความมีวินัยและมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ การปลูกฝังให้มีการทำงานเป็นทีม 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 และการเงินสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ นั้นมีสาเหตุมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลก และสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ไปดำเนินงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมัน อีกทั้งยังพบว่า ประเทศที่ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ภูมิภาคตะวันออกกลาง ในช่วงที่วัสดุก่อสร้างนำเข้ามาขาดแคลนอาจทำให้ราคาวัสดุก่อสร้างปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ โดยพบว่าปัญหาดังกล่าว บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ 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 สาเหตุแรกเกิดจากผู้รับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีข้อด้อยทางด้านภาษาอังกฤษ ส่งผลให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้นทำโดยการจ้างชาวต่างชาติเพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน 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 โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้อายุติดกับทะเลจึงต้องมีการป้องกันซัลเฟต หรือในโครงการที่ 16 ต้องใช้น้ำยากันปลวกในปริมาณมาก อีกทั้งจากการสังเกตลักษณะของมวลรวม (Aggregate) ในโครงการที่ 21 พบว่ามีความแตกต่างจากมวลรวมในประเทศไทยค่อนข้างมาก ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสัดส่วนในการผสมคอนกรีตที่แตกต่างกัน หรือในบางประเทศขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น บังคลาเทศขาดแคลนหิน ต้องนำเข้าจากพม่าและมาเลเซีย หรือกาตาร์ต้องนำเข้าหินและทรายจากสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ส่วนปัญหาทางด้านสภาพภูมิอากาศพบว่า เกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพภูมิอากาศในประเทศนั้นๆ 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 และข้อบังคับสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ นั้นมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของกฎหมาย และข้อบังคับของแต่ละประเทศ 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 ทำให้การตีความผิดพลาด ส่งผลให้เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง 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 ชูदान 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 และแรงงานมีผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ 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 หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดความพร้อมส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทจึงควรพิจารณาการนำเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่เข้าไปทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ต้องพิจารณา คือ ความสะดวกในการขนส่งเครื่องจักร และอัตราภาษีนำเข้า/ส่งออก โดยการนำเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่เข้าไปนั้นพบว่า มีความเหมาะสมสำหรับโครงการที่อยู่ไม่ไกลจากประเทศไทยมากนัก เช่น ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือในภูมิภาคเอเชียใต้ สำหรับบางประเทศที่อยู่ห่างไกลจากประเทศไทยค่อนข้างมาก การส่งเครื่องจักรเข้าไปอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการขนส่งค่อนข้างนาน และการนำเข้าเครื่องจักรอาจพบปัญหาเรื่องการข้อมบารุง เนื่องจากอะไหล่ในท้องถิ่นอาจจัดหาได้ยาก สำหรับการนำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศนั้น บริษัทอาจนำเข้าจากบางประเทศที่เครื่องจักรมีราคาถูกแทน เช่น ประเทศจีน แต่อาจพบปัญหาคุณภาพเครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน

11) ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมี 2 ปัญหา คือ การขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นและวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม และซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม ทำให้ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ ส่งผลให้ต้นทุนวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น สำหรับในบางประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างค่อนข้างสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรือออสเตรีย 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) หรือผู้ควบคุมงานต่างชาติมีความเป็นมืออาชีพมาก 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

การจัดการเงินทุนสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศนั้นแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการจัดหาเงินทุนจากภายในโดยการใช้เงินทุนของบริษัท ซึ่งวิธีนี้อาจมีข้อจำกัดในกรณีที่มูลค่าโครงการค่อนข้างสูง หรือการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นในช่วงที่มีการลงทุนโครงการ ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้สำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการจัดหาเงินทุนจากภายนอกโดยกู้จากสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันเป็นส่วนใหญ่ โดยธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ คือ ธสท. และ ธนาคารกรุงไทย แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การขอสินเชื่อสำหรับโครงการภาครัฐไม่ค่อยพบปัญหา เนื่องจากธนาคารค่อนข้างมีความมั่นใจ แต่ในกรณีที่เป็นโครงการภาคเอกชน เช่น โครงการก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ บริษัทขอสินเชื่อได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากธนาคารไม่มั่นใจตลาดก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ เพราะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง นอกจากนี้ในกรณีศึกษาพบว่าอัตราค่าธรรมเนียมของ ธสท. ค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทมีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น ดังนั้นกรณีศึกษากล่าวว่ภาครัฐควรสนับสนุนด้านการเงิน โดยการให้สินเชื่อสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อีกทั้งการออกหนังสือค้ำประกันต่างๆ ได้แก่ หนังสือค้ำประกันยื่นซองประกวดราคา (Bid Bond) หนังสือค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา (Performance Bond) หนังสือค้ำประกันผลงาน (Retention Bond) หนังสือค้ำประกันการขอรับเงินล่วงหน้า (Advance Payment Bond) และหนังสือค้ำประกันการซ่อมแซมและบำรุงรักษา (Maintenance Bond) ในอัตราค่าธรรมเนียมที่ผ่อนปรน รวมถึงการพิจารณาใช้สัญญาว่าจ้างเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งเพื่อขอสินเชื่อด้วย ในขณะที่ วิจารณ์ (2545) แนะนำว่าควรมีการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยการระดมเงินทุนจากส่วนของรัฐบาลเป็นหลัก และอีกส่วนมาจากการสมทบทุนของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ประมูลงานได้ในต่างประเทศ ซึ่งกองทุนในเบื้องต้นควรมีเงินประมาณ 100 ล้านบาท เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคารพาณิชย์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย และช่วยให้การเรียกหลักประกันปรับลดลงได้ เพราะกองทุนจะเข้ามารับความเสี่ยงให้ระดับหนึ่ง ซึ่งกองทุนดังกล่าวช่วยให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความคล่องตัวมากขึ้น ส่วนการจัดหาบริษัทร่วมทุนนั้นเป็นวิธีการเพิ่มศักยภาพทางด้านการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง 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 ก็มีข้อกำหนด ดังนั้นบริษัทอาจเลือกใช้บริการบริษัทจัดหางาน เพราะมีความสะดวกในการนำเข้า ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการให้ภาครัฐลดขั้นตอนการนำเข้าแรงงานของกระทรวงแรงงานที่ประเทศไทย และเจรจากับประเทศที่กำลังพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และอสังหาริมทรัพย์ ในเรื่องของการนำเข้าแรงงาน เพื่อให้การนำเข้าแรงงานไทยได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การนำเข้าแรงงานไทยนั้นมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องจ้างเป็นรายเดือน แตกต่างจากการจ้างในประเทศไทยที่จ้างเป็นรายวัน ในกรณีที่ไม่มีงานสามารถสั่งหยุดงาน หรือส่งไปทำงานในโครงการอื่นๆ ได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานที่เหมาะสม คือ การเลือกใช้แรงงานแบบผสม โดยแรงงานฝีมือควรเป็นแรงงานไทย ส่วนแรงงานทั่วไปควรใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมาก

5) การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักร

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

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 หรืออาจทำประกันภัยสำหรับประเทศที่มีความเสี่ยงทางด้านการเมืองค่อนข้างสูง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกัน

2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

บริษัทควรศึกษาภาวะเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ก่อนเข้าไปดำเนินงาน ซึ่งแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และการเงินนั้นมี 2 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่ การลดปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สามารถทำโดยการจองอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้า

หรือการกำหนดสัดส่วนสกุลเงินที่ได้รับจากเจ้าของงานอย่างเหมาะสมในกรณีที่เป็นโครงการเงินกู้ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (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 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ส่วนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พบว่า มีลักษณะสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน แต่อาจประสบปัญหาในเรื่องฝนตก และเกิดอุทกภัยในบางประเทศ เช่น ประเทศกัมพูชา ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการทำงานในช่วงฤดูการดังกล่าวให้เหมาะสม

5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

บริษัทควรศึกษาข้อมูลกฎหมาย และข้อบังคับของประเทศนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ โครงสร้างภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อนำมาคิดเป็นต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้างก่อนประมูลงาน นอกจากนี้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคตะวันออกกลางควรทราบหลักปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาชีพ และข้อบังคับในการจดทะเบียนบริษัทก่อนการดำเนินธุรกิจ

6) ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และสุขอนามัย

บริษัทควรศึกษาและทำความเข้าใจมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ อย่างละเอียดก่อนเริ่มงาน โดยเฉพาะประเทศที่มีมาตรฐานการก่อสร้างค่อนข้างสูง เช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และกาตาร์ ในขณะที่มาตรฐานสุขอนามัยสำหรับประเทศที่ด้อยพัฒนา เช่น ชูदान และบังคลาเทศ ที่มีค่อนข้างต่ำ เป็นสิ่งที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยต้องให้ความสำคัญกับสุขอนามัย และระบบความปลอดภัยในการทำงานเป็นพิเศษ

7) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบปัญหาเจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า โดยเฉพาะโครงการของภาคเอกชน ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาพบว่าการใช้วิธีการเบิกเงินงวดงานแบบ L/C ช่วยให้บริษัทสามารถลดปัญหาการจ่ายเงินล่าช้าจากเจ้าของงานลงได้ นอกจากนี้ได้พบปัญหาการเปลี่ยนแปลงความต้องการของเจ้าของโครงการบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันออกกลาง ดังนั้นบริษัทควรทำข้อตกลงการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

8) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางด้านการเงิน 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 โดยการระดมเงินทุนจากส่วนของรัฐบาลและสมทบทุนโดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ประมูลงานได้ในต่างประเทศ

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 ได้ทำการวิเคราะห์ตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีซึ่งสรุปได้ ดังนี้

การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ พบว่าการขยายธุรกิจก่อสร้างของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ การขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะสั้น และการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศในระยะกลางและระยะยาว โดยกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน 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 เน้นถึงการปลูกฝังค่านิยมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

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



บทที่ 7

บทสรุป

7.1 บทสรุป

จากวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ปริมาณงานก่อสร้างภายในประเทศลดจำนวนลงอย่างมาก และทำให้งานก่อสร้างภายในประเทศมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ดังนั้นตลาดก่อสร้างในต่างประเทศจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ในการหลีกเลี่ยงการแข่งขันภายในประเทศภายใต้ภาวะการณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามพบว่าการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยหลายรายที่เริ่มเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจึงประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการในประเทศนั้นๆ ซึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร และแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว โดยงานวิจัยทำการศึกษาเฉพาะโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และแอฟริกาเหนือเท่านั้น

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

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

ในส่วนของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาตามโครงการอบแนวคิดของแมคคินซีพบว่า สิ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญมีดังนี้

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

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรควรให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาในส่วนของ การเตรียมความพร้อมทางด้านทักษะ การจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ทางด้านกฎหมาย และกฎระเบียบของประเทศนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการดำเนินงาน อีกทั้งการประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานควรให้ความสำคัญกับลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต้องการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วมควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ เช่น การอธิบายให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันควรปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา อีกทั้งปลูกฝังความมีวินัย มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ และการทำงานเป็นทีม

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 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 และสุขอนามัยเกิดจากความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการก่อสร้างของประเทศนั้นๆ กับประเทศไทย และความไม่พร้อมในการรักษาพยาบาล

ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีสาเหตุมาจากความไม่คุ้นเคยในมาตรฐานของท้องถิ่น

ปัญหาด้านการบริหารแรงงานมีสาเหตุมาจากแรงงานท้องถิ่นขาดความรู้ในการก่อสร้าง และแรงงานไทยขาดวินัยในการทำงาน

ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่น หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดความพร้อม

ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้างเกิดจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม

และในส่วนปัญหาระดับองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีทั้งสิ้น 2 ปัญหา ดังนี้

ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน โดยพบปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้าในภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ 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

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ธีระ วิทยานิน. 3 ก.ย. 2545. ชี้ทางรอดรับเหมาไทย มุ่งตปท-ผนีกกำลังสู้. ผู้จัดการรายวัน.
- บุญยพงศ์ สารเกษตริน. (2550). โอกาสงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์และประเทศแถบตะวันออกกลาง., Construction and Property, เล่มที่ 5 (กันยายน-ตุลาคม 2550): 26.
- มงคล อัสวดีลลภฤทธิ (2550). การศึกษาทัศนคติของวิศวกรต่อการเปิดเสรีบริการทางวิศวกรรมของประเทศไทย., บทความประชุมวิชาการ วิศวกรรมโยธาแห่งชาติ ครั้งที่ 12: 1-12.
- วิบูลย์ ศรีประเสริฐ. 3 ก.ย. 2545. FEDCON ชี้ต้องมีกองทุนฯ100 ล้านบาทช่วยรับเหมาไทย. ผู้จัดการรายวัน.
- เศรษฐวิเคราะห์. (2545)., ศูนย์วิจัยกสิกร.
- สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย. (2547). สถิติแนวโน้มการประกอบธุรกิจของบริษัทก่อสร้างไทยในงานออกแบบและก่อสร้างไปต่างประเทศ.
- อนันต์ ลุนทศิริ., พิสิฐ พุฒิไพโรจน์., ประพัฒน์ บุญเหลือหล่อ. และ บุญยพงศ์ สารเกษตริน. (2549). กรณีศึกษา: การทำงานบริการด้านวิศวกรรมในตะวันออกกลาง.:1-20

ภาษาอังกฤษ

- Arditi, D. (1991). Factors Affecting U.S. Contractor' Performance Overseas. Journal of Construction Engineering and Management 117: 27-46.
- Ashley, D.B. and Bonner, J.J. (1987). Political Risks in International Construction. Journal of Construction Engineering and Management 113: 447-467.
- Bon, R. (1992). The Future of International Construction: Secular Patterns of Growth and Decline. Habitat Intl 16: 119-128.
- Cheah, C.Y.J. (2007). Strategic Analysis of Large Local Construction Firms in China. Construction Management and Economics 25: 25-38.

- Chua, D.K.H et al. (March-April 2003). Impacts of Obstacles in East Asian Cross-border Construction. Journal of Construction Engineering and Management 129: 131-141.
- Crosthwaite, D. (1998). The Internationalization of British Construction Companies 1990-96: An Empirical Analysis. Construction Management and Economics 16: 389-395.
- Cuervo, J.C. and Pheng, L.S. (2004). Global Performance Measures for Transnational Construction Corporations. Construction Management and Economics 22: 851-860.
- Cuervo, J.C. and Pheng, L.S. (2005). Significance of Internalization Factors for Singapore Transnational Construction Corporations. Construction Management and Economics 23: 147-162.
- Dikmen, I. and Birgonul, M.T. (2004). Neural Network Model to Support International Market Entry Decisions. Journal of Construction Engineering and Management 130: 59-66.
- Dikmen, I. and Birgonul, (2006). An Analytic Hierarchy Process Based Model for Risk and Opportunity Assessment of International Construction Projects. Canadian Journal of Civil Engineering 33: 58-68.
- Dulaimi, M.F. and Hwa, T.F. (2001). Developing World Class Construction Companies in Singapore. Construction Management and Economics 19: 591-599.
- Flanagan, R. (1994). The Features of Successful Construction Companies in The International Construction Market. Strategic Planning in Construction: Proceedings of The A.J. Etkin International Seminar on Strategic Planning in Construction Companies, Haifa, Israel: 304-18.
- Gunhan, S. and Arditi, D. (2005). International Expansion Decision for Construction Companies. Journal of Construction Engineering and Management 131: 928-937.

- Han, S.H. and Diekmann, J.E. (2001). Approaches for Making Risk-based Go/No Go Decision for International Project. Journal of Construction Engineering and Management 127: 300-308.
- Hastak, H. and Shaked, A. (2000). ICRAM-1: Model for International Construction Risk Assessment. Journal of Management In Engineering: 59-69.
- Howes, R. and Tah, J.H.M. (2003). Strategic Management Applied to International Construction. London: Thomas Telford Publishing.
- Kapila, P. and Hendrickson, C. (2001). Exchange Risk Management in International Joint Ventures. Journal of Management in Engineering 17: 186-191.
- Kealey, D.J. et al. (2005). Re-examining The Role of Training in Contributing to International Project Success: A Literature Review and an Outline of a New Model Training Program. International Journal of Intercultural Relations 29: 289-316.
- Ling, F.Y.Y. and Hoi., L. (2006). Risks Faced By Singapore Firms When Undertaking Construction Projects in India. International Journal of Project Management 24: 261-270.
- Mathews, M. (2007). United Arab Emirates Construction Project in UAE. U.S. Commercial Service.
- Mawhinney, M. (2001). International Construction. London: Blackwell Science Ltd.
- Ngowi, A.B. et al. (2005). The Globalisation of the Construction Industry - a Review. Building and Environment 40: 135-141.
- Ofori, G. (1996). International Contractors and Structural Changes in Host Country Construction Industries: Case of Singapore. Engineering, Construction and Architectural Management 3: 271-288.
- Ofori, G. (2003). Frameworks for Analysing International Construction. Construction Management and Economics 21: 379-391.

- Pheng, L.S. and Hongbin, J. (2004). Estimation of International Construction Performance: Analysis at The Country Level. Construction Management and Economics 22: 277-289.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: 35-41.
- Raftery, J. (1998). Globalization and Construction Industry Development: Implications of Recent Developments in the Construction Sector in Asia. Construction Management and Economics 16: 729-737.
- Seung, H. Han and Diekmann, J.E. (2001). Making a Risk-based Bid Decision for Overseas Construction Projects. Construction Management and Economics 19: 765-776.
- Sohail, M. and Baldwin, A.N. (2004). Performance Indicators for "Micro-projects" in Developing Countries. Construction Management and Economics 22: 11-23.
- Strassmann, W.P. (1989). The Rise, Fall, and Transformation of Overseas Construction Contracting. World Development 17: 783-794.
- Wang, S.Q. et al. (1999). Political Risks: Analysis of Key Contract Clauses in China's BOT Project. Journal of Construction Engineering and Management 125: 190-197.
- Wang, S.Q. (2004). Risk Management Framework for Construction Projects in Developing Countries. Construction Management and Economics 22: 237-252.
- Zhi, H. (1995). Risk Management for Overseas Construction Projects. International Journal of Project Management 13: 231-237.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.
(แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล)

แบบสอบถามชุดที่ 1

สำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าโลก”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการประเมินแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน)
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลภูมิหลังของบริษัท
- ส่วนที่ 3 คำถามเพื่อทราบถึงลักษณะภายในองค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลการประเมินของท่านในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านตามโครงกรอบแนวคิดของแมคคินซี พร้อมทั้งแนวทางการเตรียมความพร้อมของแต่ละประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่ที่ต้องการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ โดยบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหม่สามารถนำประเด็นและแนวทางที่สำคัญดังกล่าวสำหรับเลือกใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์: 02-218-6400-12

โทรสาร: 02-251-7304

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภูมิหลังของบริษัท (Company Background)

1. อยากทราบว่าบริษัทของท่านมีเงินทุนจดทะเบียนประมาณเท่าไร

ตอบ.....

2. ลักษณะในการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไร

ตอบ.....

3. บริษัทของท่านมีประสบการณ์ในการดำเนินงานก่อสร้างต่างประเทศประมาณกี่ปี

ตอบ.....

4. บริษัทของท่านเคยไปดำเนินการก่อสร้างต่างประเทศในประเทศใดบ้าง และทำโครงการประเภทอะไร

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ปัจจุบันมีโครงการก่อสร้างในต่างประเทศที่กำลังดำเนินงานอยู่ในประเทศใด ทำโครงการประเภทอะไร และมีมูลค่าโครงการประมาณเท่าไร

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 คำถามเพื่อทราบถึงลักษณะภายในองค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ สำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหม่ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรได้

⇒ การศึกษาลักษณะองค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ สำหรับกำหนดประเด็นคำถามที่มีความสำคัญทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้



รูปที่ 1 โครงกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์

The Hard S's

1. กลยุทธ์

บริษัทของท่านมีกลยุทธ์ในการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งจะพิจารณาทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

- กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

- เหตุผลที่บริษัทของท่านต้องไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น เนื่องจากสาเหตุใด

ตอบ.....

.....

- บริษัทของท่านได้กำหนดทิศทางในการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

➢ บริษัทของท่านมีความสนใจที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศใดบ้าง
ตอบ.....

➢ กลยุทธ์ที่บริษัทของท่านใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดก่อสร้างต่างประเทศ
มีอะไรบ้าง (Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy,
Diversification Strategy) และมีวิธีการอย่างไร

ตอบ.....
.....
.....
.....

- กลยุทธ์ทางการเงิน

➢ หนังสือค้ำประกันที่บริษัทของท่านจะต้องออกให้แก่ผู้ว่าจ้างสำหรับการไป
ดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีอะไรบ้าง และบริษัทมีหลักเกณฑ์ในการ
คัดเลือกธนาคารที่จะออกหนังสือค้ำประกันดังกล่าวอย่างไร

ตอบ.....
.....
.....
.....

➢ ท่านมีวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างที่อยู่
ในต่างประเทศอย่างไร (ระดมหุ้นส่วน, กู้จากสถาบันการเงิน)

ตอบ.....
.....
.....
.....

➢ บริษัทของท่านเคยใช้กลวิธีการเปิด L/C (Letter of Credit) เพื่อขอเครดิตในการ
สั่งซื้อวัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในต่างประเทศหรือไม่ และทำ
อย่างไร

ตอบ.....
.....
.....
.....

- กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาแรงงานที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาวัสดุก่อสร้างที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีหลักเกณฑ์ในการเลือกรูปแบบการดำเนินงานสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในต่างประเทศอย่างไร (ผู้รับเหมาหลัก, Joint Venture, ผู้รับเหมารายย่อย) เพราะเหตุใด

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีการส่งเสริมทางด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

.....

- ท่านคิดว่าปัจจัยเสี่ยงสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศที่ควรพิจารณาถึง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ได้แก่ปัจจัยเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

- กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี

- บริษัทของท่านได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในเรื่องอะไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง

ตอบ.....

.....

.....

- ท่านมีหลักเกณฑ์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างไร

ตอบ.....

.....

- กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- บริษัทของท่านได้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศเรื่องอะไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง

ตอบ.....

.....

.....

- กลยุทธ์ทางการตลาด

- บริษัทของท่านได้มีนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีกลวิธีในการแข่งขันราคาประมูลงานก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

- อยากทราบว่าบริษัทมีวิธีการหางานในต่างประเทศได้อย่างไร และมีขั้นตอนในแต่ละวิธีการอย่างไร

ตอบ.....

- ท่านมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร (แหล่งเงินทุนโครงการ เช่น ABD, World Bank, JBIC, รัฐบาล, เอกชน/ ความเสี่ยงในประเทศนั้นๆ)

ตอบ.....

- บริษัทมีกลวิธีในการสร้าง Connection กับหน่วยงานที่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยแนะนำงานมาให้ หรือช่วยทำให้การทำงานไม่ติดขัดในขั้นตอนของการขออนุญาตที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้อย่างไร

ตอบ.....

2. โครงสร้าง

- การจัดรูปแบบองค์กรของบริษัทอยู่ในรูปแบบใด และมีแผนกอะไรที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างในต่างประเทศบ้าง

ตอบ.....

- งานก่อสร้างต่างประเทศขึ้นตรงกับฝ่ายและแผนกใด

ตอบ.....

- งานก่อสร้างต่างประเทศขึ้นตรงกับฝ่ายและแผนกใด

ตอบ.....

- ในส่วนของการประสานงานกันระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานที่อยู่ในต่างประเทศ มีวิธีการอย่างไร

ตอบ.....

3. ระบบ

- ระบบจัดซื้อ การซื้อวัสดุและอุปกรณ์สำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในต่างประเทศมีกระบวนการอย่างไร และบริษัทได้นำระบบ IT อะไรบ้าง มาช่วยจัดการเรื่องจัดซื้อ

ตอบ.....

- ระบบบัญชี/การเงิน บริษัทมีวิธีบริหารจัดการรายรับและค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในต่างประเทศอย่างไร และบริษัทได้นำระบบ IT อะไรบ้าง มาช่วยจัดการเรื่องบัญชี/การเงิน

ตอบ.....

- ระบบควบคุมคุณภาพงาน บริษัทได้ใช้ระบบควบคุมคุณภาพงานอะไรบ้าง และนำระบบควบคุมคุณภาพงานไปใช้กับบริษัทผู้รับเหมาช่วงได้อย่างไร

ตอบ.....

- ระบบควบคุมความปลอดภัยในงานก่อสร้าง บริษัทได้ตระหนักถึงการควบคุมความปลอดภัยในการทำงานมากน้อยเพียงใด และมีระบบอะไรบ้าง ที่ใช้สำหรับควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

ตอบ.....

The Soft S's

4. ทักษะ

- ท่านคิดว่าทักษะด้านงานอาชีพหรือทางด้านเทคนิคของบุคลากรและแรงงานสำหรับการไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศควรมีลักษณะอย่างไร

ตอบ.....

- ท่านคิดว่าทักษะความถนัด/ความชำนาญลาดของบุคลากรที่ควรมีเป็นพิเศษสำหรับการไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ มีอะไรบ้าง

ตอบ.....

5. บุคลากร

- บริษัทของท่านมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศอย่างไร (ผู้บริหารโครงการ, วิศวกรโครงการ, วิศวกร, โฟร์แมน) และพิจารณาคุณสมบัติพิเศษด้านใดบ้าง

ตอบ.....

- บริษัทของท่านมีนโยบายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศอะไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง

ตอบ.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

- บริษัทของท่านได้ให้สวัสดิการสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

6. สไตล์ หรือรูปแบบการทำงาน

- ลักษณะรูปแบบการทำงานของบริษัทท่านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ควรจะต้องมีอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

- ลักษณะรูปแบบการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทของท่านที่รับผิดชอบโดยตรงกับงานก่อสร้างในต่างประเทศ ควรจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง

ตอบ.....

.....

7. ค่านิยมร่วม

- บริษัทของท่านมีได้มีการปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศและพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถไปทำงานในต่างประเทศได้ในเรื่องอะไร และมีวิธีการอย่างไร

ตอบ.....

.....

- ถ้ามองแนวโน้มในอนาคตแล้ว บริษัทที่มีความจำเป็นจะต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศอย่างจริงจัง บริษัทจะต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรอะไรบ้างที่บริษัทที่มีความจำเป็นต้องบอกกล่าวให้ทราบภายในบริษัทเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพบริษัทให้ไปสู่ระดับโลกได้

ตอบ.....

คำถามเพิ่มเติม

- ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีจุดแข็งในด้านใด เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดก่อสร้างต่างประเทศ

ตอบ.....

- ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดก่อสร้างต่างประเทศ

ตอบ.....

- อยากทราบว่าบริษัทก่อสร้างต่างชาติที่สำคัญที่มาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดก่อสร้างต่างประเทศ มีประเทศอะไรบ้าง

ตอบ.....

- ในมุมมองของบริษัท อยากจะให้ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมช่วยบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปก่อสร้างในต่างประเทศ ในเรื่องอะไร

ตอบ.....

แบบสอบถามชุดที่ 2

สำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าโลก”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการประเมินแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารโครงการ หรือวิศวกรโครงการเป็นผู้ประเมิน)
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

ผลการประเมินของท่านในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ และแนวทางจัดการกับปัญหาที่สำคัญดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่ที่ต้องการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศ โดยจะได้ตระหนักถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ และทราบถึงแนวทางในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์: 02-218-6400-12

โทรสาร: 02-251-7304

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 2 กรุณาเขียนเครื่องหมาย "✓" ลงใน () และกรอกข้อมูลลงในช่องว่างที่เว้นไว้ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ

1. รายละเอียดของโครงการโดยสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. รูปแบบการเข้าไปดำเนินงาน

- () ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor)
- () กิจการเข้าร่วมกับผู้รับเหมาต่างชาติหรือผู้รับเหมาท้องถิ่น (Joint Venture)
- () ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor)
- () อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. แหล่งเงินทุนของโครงการ โปรดระบุ.....

4. มูลค่าของโครงการ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 3 กรุณาตอบคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ

1. ปัญหาด้านการเมือง

- ปัญหาด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ตอบ.....

- ปัญหาเรื่องการติดสินบนและทุจริตที่เกิดขึ้นในระหว่างการก่อสร้างมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ตอบ.....

2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

- สกุดเงินตราที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้ในโครงการนี้คือสกุลใด ท่านมีวิธีการบริหารค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการนี้อย่างไร

ตอบ.....

- ท่านมีวิธีจัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุก่อสร้าง น้ำมัน อะไหล่เครื่องจักร และอัตราค่าจ้างแรงงานสำหรับโครงการนี้ได้อย่างไร

ตอบ.....

- ท่านมีวิธีจัดการเรื่องการนำผลกำไรกลับไปยังประเทศไทยอย่างไร

ตอบ.....

3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม

- การไปดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรและแรงงานไทยมากน้อยเพียงใด และเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

- สภาพภูมิประเทศ และสภาพภูมิอากาศใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) มีลักษณะอย่างไร และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างไรบ้าง

ตอบ.....

- ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) ที่ควรทราบมีเรื่องอะไรบ้าง และในแต่ละเรื่องมีรายละเอียดอย่างไร

ตอบ.....

- ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อขออนุมัติและขออนุญาตกับหน่วยงานทางราชการในระหว่างการก่อสร้างมีเรื่องอะไรบ้าง และส่งผลกระทบต่อโครงการอย่างไร

ตอบ.....

- การดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) บริษัทจะต้องเสียภาษีอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกบุคลากร แรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ ไปยัง (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) มีเรื่องอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง

- ลักษณะของสัญญาก่อสร้างที่ใช้ในโครงการนี้มีความแตกต่างไปจากสัญญาที่ใช้ภายในประเทศอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของข้อสัญญาก่อสร้างที่พบบ่อยและส่งผลกระทบต่อการทำงานมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- ข้อโต้แย้ง (Dispute) ที่เกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบต่อความล่าช้าสำหรับโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง และกระบวนการลดข้อโต้แย้งดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทได้มีการเรียกร้องสิทธิ์ (Claim) อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นจากการไปดำเนินงานก่อสร้างสำหรับโครงการนี้เรื่องอะไรบ้าง และกระบวนการเรียกร้องสิทธิ์ดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

7. ปัญหาด้านมาตรฐานก่อสร้าง และสุขอนามัย

- มาตรฐานการก่อสร้าง มาตรฐานฝีมือแรงงาน ประสิทธิภาพของเครื่องจักร และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) เป็นอย่างไร และท่านมีวิธีการจัดการเรื่องดังกล่าวได้อย่างไร

ตอบ.....

.....

- ความปลอดภัยและสุขอนามัยในงานก่อสร้างสำหรับโครงการนี้ได้ให้ความสำคัญเรื่องอะไรบ้าง และบริษัทมีนโยบายทางด้านความปลอดภัยในเรื่องอะไร โดยมีวิธีการอย่างไร

ตอบ.....

.....

- วิธีการก่อสร้างสำหรับโครงการนี้มีความแตกต่างไปจากการก่อสร้างภายในประเทศไทยอย่างไร

ตอบ.....

.....

8. ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

- ปัญหาที่พบเนื่องจากการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง และบริษัทมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ตอบ.....

.....

9. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

- ผลผลิตภาพของแรงงานใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) เป็นอย่างไร

ตอบ.....

.....

- แรงงานฝีมือใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่ ถ้าไม่สามารถจัดหาได้ บริษัทมีวิธีดำเนินการอย่างไร และในกรณีที่จะต้องให้แรงงานฝีมือจากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งแรงงานดังกล่าวอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

.....

- แรงงานทั่วๆ ไปที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือของการไปดำเนินงานใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

.....

10. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร

- เครื่องจักรใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่ ถ้าไม่สามารถจัดหาได้ บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร และในกรณีที่จะต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์จากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ดังกล่าวอย่างไร และมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

11. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง

- วัสดุก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่ ถ้าไม่สามารถจัดหาได้ บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร และในกรณีที่จะต้องใช้วัสดุก่อสร้างจากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งวัสดุก่อสร้างดังกล่าวอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

ตอบ.....

.....

.....

12. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงานมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

13. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และซัพพลายเออร์

- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงมีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

- ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์มีเรื่องอะไรบ้าง และท่านมีวิธีจัดการอย่างไร

ตอบ.....

.....

.....

ภาคผนวก ข.

(ตารางเปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อม
ภายในองค์กรตามโครงการรอบแนวคิดของแมคคินซี)

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์														
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ														
1.1.1 กำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้าง ในต่างประเทศที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.2 มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน														
1.1.2.1 ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.1.2.2 ทราบแหล่งวัสดุที่มีราคาถูก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.1.2.3 การจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการ โซ่อุปทาน				✓										
1.1.2.4 การเสนองานในลักษณะออกแบบ และก่อสร้าง				✓					✓			✓		
1.1.3 การสร้างความแตกต่าง														
1.1.3.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์/บริการ				✓						✓				
1.1.3.2 ใช้วิศวกรรมคุณค่าในเรื่องการ ออกแบบ				✓						✓				

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ														
1.1.4 การสร้างความหลากหลาย														
1.1.4.1 ผลิตภัณฑ์/บริการ														
1.1.4.1.1 สินค้าอื่นๆ										✓				
1.1.4.1.2 ธุรกิจสัมปทาน		✓												
1.1.4.2 ประเทศที่ไปดำเนินงาน			✓											
1.1.5 การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี และ มาตรฐานการก่อสร้าง			✓									✓		✓
1.1.6 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จัก ของกิจการ														
1.1.6.1 ความชำนาญงานประเภทนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.6.2 การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ														
1.1.7 การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง														
1.1.7.1 เจ้าของงาน	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.1.7.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓	✓		✓	✓	✓							✓
1.1.7.3 ผู้ควบคุมงาน	✓		✓			✓		✓						
1.1.7.4 หุ้นส่วน	✓		✓	✓							✓	✓		✓
1.1.7.5 ผู้รับเหมาท้องถิ่น					✓	✓	✓							
1.1.7.6 ผู้ออกแบบ								✓						
1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน														
1.2.1 การจัดหาเงินทุนช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ														
1.2.1.1 เงินทุนบริษัท	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2.1.2 ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น	✓	✓	✓					✓				✓		

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน														
1.2.1 การจัดหาเงินทุนช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ														
1.2.1.3 กู้จากสถาบันการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.2.1.4 จัดหาบริษัทร่วมทุน	✓			✓	✓									✓
1.2.1.5 เป็นผู้รับเหมาช่วง									✓					✓
1.2.2 การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในระหว่าง ดำเนินงานโครงการ														
1.2.2.1 เงินทุนบริษัท	✓										✓		✓	
1.2.2.2 กู้จากสถาบันการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.2.2.3 ขอความช่วยเหลือจากบริษัท ผู้รับเหมาหลัก														✓
1.2.3 การเบิก-จ่ายเงินในรูปแบบ L/C					✓									✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน														
1.3.1 การจัดหาแรงงานอย่างเหมาะสม														
1.3.1.1 แรงงานฝีมือ														
1.3.1.1.1 ใช้ของบริษัท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.1.2 แรงงานทั่วไป														
1.3.1.2.1 ใช้ของบริษัท	✓													
1.3.1.2.2 ใช้ของท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.2 การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างเหมาะสม														
1.3.2.1 ใช้ของบริษัท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
1.3.2.2 ซื้อใหม่	✓			✓			✓		✓	✓		✓		
1.3.2.3 เช่า	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.3.2.4 บริษัทรับเหมาหลักจัดหาให้											✓		✓	

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน														
1.3.3 การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และ ราคาถูก														
1.3.3.1 นำเข้า														
1.3.3.1.1 ประเทศไทย	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
1.3.3.1.2 ประเทศอื่นๆ	✓	✓		✓	✓			✓		✓		✓		
1.3.3.2 ใช้ของท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.3.3.3 บริษัทผู้รับเหมาลักจัดหาให้											✓			
1.3.4 การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา														
1.3.4.1 วัสดุและผลิตภัณฑ์										✓				
1.3.4.2 พัฒนาและฝึกฝนพนักงานใหม่เพื่อ รองรับการขยายตัวของธุรกิจ														✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.4 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี														
1.4.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ														
1.4.1.1 ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		
1.4.1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
1.4.1.3 ลดต้นทุนการทำงาน			✓	✓			✓	✓						
1.4.1.4 นำเทคโนโลยีของบริษัทไปใช้	✓	✓		✓	✓								✓	✓
1.4.1.5 มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ			✓											
1.4.1.6 มีความสะดวกและปลอดภัย					✓									
1.4.1.7 แทนแรงงาน										✓				

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.5 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ														
1.5.1 การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน														
1.5.1.1 ออกแบบ										✓				
1.5.1.2 ประมาณต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
1.5.1.3 เขียนแบบ		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
1.5.1.4 วางแผนงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
1.5.1.5 นำเสนองาน							✓							
1.5.1.6 ประมวลผลทางบัญชี		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓
1.5.1.7 การจัดซื้อ			✓			✓					✓	✓		
1.5.2 การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.6 กลยุทธ์ทางด้านการตลาด														
1.6.1 การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์														
1.6.1.1 คุณภาพ														
1.6.1.1.1 ระบบ QA/QC	✓				✓	✓	✓		✓			✓	✓	
1.6.1.1.2 ระบบ ISO 9001:2000	✓	✓	✓	✓				✓						
1.6.1.2 ความแตกต่าง														
1.6.1.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม				✓						✓				
1.6.2 การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา														
1.6.2.1 ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.6.2.2 ค่าจ้างแรงงานฝีมือต่ำกว่า บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติ					✓								✓	✓
1.6.2.3 ทราบแหล่งวัสดุที่มีราคาถูก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.6.2.4 การจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการ โซ่อุปทาน				✓										

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.6 กลยุทธ์ทางด้านการตลาด														
1.6.2 การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา														
1.6.2.5 การเสนองานในลักษณะออกแบบ และก่อสร้าง				✓					✓			✓		
1.6.3 การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม														
1.6.3.1 แหล่งเงินทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6.3.2 ความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
1.6.3.3 ประเภทของโครงการ				✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
1.6.3.4 ผลกำไรที่ตั้งไว้								✓						
1.6.3.5 ขนาดของโครงการ									✓					
1.6.3.6 หุ้นส่วนที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญให้ ไปร่วมทุน														✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)														
1.6 กลยุทธ์ทางด้านการตลาด														
1.6.4 การโปรโมทบริษัทให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล														
1.6.4.1 เจ้าของงาน	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
1.6.4.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓	✓		✓	✓	✓							✓
1.6.4.3 ทางเว็บไซต์	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		
2. ด้านโครงสร้าง														
2.1 ลักษณะโครงสร้างขององค์กร														
2.1.1 โครงสร้างองค์กรเดิม	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.1.2 จัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ		✓		✓				✓			✓	✓		
3. ด้านระบบ														
3.1 ระบบจัดซื้อ														
3.1.1 จัดซื้อจากส่วนกลาง														
3.1.1.1 ระบบเอกสาร	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
3.1.1.2 ระบบอิเล็กทรอนิกส์			✓								✓	✓		

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
3. ด้านระบบ(ต่อ)														
3.1 ระบบจัดซื้อ														
3.1.2 จัดซื้อจากหน่วยงาน	✓	✓			✓	✓	✓						✓	✓
3.1.3 จัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน	✓			✓			✓	✓					✓	✓
3.2 ระบบบัญชี/การเงิน														
3.2.1 ระบบการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
3.3 ระบบควบคุมคุณภาพ														
3.3.1 ระบบ ISO 9001:2000	✓	✓	✓	✓				✓			✓			
3.3.2 ระบบ QA/QC	✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
3.4 ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน														
3.4.1 ระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัท	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4.2 ระบบ ISO 18000											✓			

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซีย์	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
3. ด้านระบบ(ต่อ)														
3.5 ระบบการติดต่อสื่อสาร														
3.5.1 ระบบอินเทอร์เน็ต														
3.5.1.1 อีเมล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5.1.2 MSN						✓			✓				✓	
3.5.1.3 Internet Phone									✓					
3.5.1.4 Video Conference				✓				✓						
3.5.2 ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม														
3.5.3 ระบบการติดต่อสื่อสารทั่วไป														
3.5.3.1 โทรศัพท์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5.3.2 โทรสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.5.3.3 จดหมาย		✓												

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
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 เซาว์นและปฏิภาณ					✓									
5.1 การสรรหาและคัดเลือก														
5.1.1 การใช้บุคลากรของบริษัท														
5.1.1.1 ความชำนาญงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.1.2 ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.1.3 ภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
5. ด้านบุคคล(ต่อ)														
5.1 การสรรหาและคัดเลือก														
5.1.1 การใช้บุคลากรของบริษัท														
5.1.1.4 มนุษย์สัมพันธ์ดี	✓				✓									
5.1.1.5 ความสนใจที่จะไปทำงาน									✓			✓		
5.1.2 การสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม														
5.1.2.1 บุคลากรตามสัญญาจ้างโครงการ						✓								
5.1.2.2 ที่ปรึกษาพิเศษ	✓													
5.2 การฝึกอบรม														
5.2.1 ความรู้ในการปฏิบัติงาน														
5.2.1.1 เทคนิคการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2.1.2 ภาษา		✓	✓			✓		✓	✓				✓	✓
5.2.1.3 คอมพิวเตอร์		✓	✓	✓						✓				
5.2.1.4 ความปลอดภัย							✓							
5.2.1.5 การประหยัดพลังงาน							✓							

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
5. ด้านบุคคล(ต่อ)														
5.2 การฝึกอบรม														
5.2.2 ความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 การประเมินผลปฏิบัติงาน														
5.3.1 หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
5.3.2 ระบบ KPI			✓	✓										
5.3.3 ผลกำไรที่ทำได้					✓								✓	
5.4 การจ่ายค่าตอบแทน														
5.4.1 ให้อัตราที่สูงกว่าทำงานภายในประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5 การให้สวัสดิการ														
5.5.1 ที่พัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5.2 อาหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5.3 ค่าเดินทาง	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
5. ด้านบุคคล(ต่อ)														
5.5 การให้สวัสดิการ														
5.5.4 รักษาพยาบาล								✓					✓	✓
5.5.5 ชักผ้า-รัดผ้า					✓			✓						
6. ด้านลักษณะการทำงาน														
6.1 ลักษณะการทำงานของบริษัท														
6.1.1 มีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓		✓	
6.1.1 เน้นคุณภาพ	✓	✓		✓	✓	✓					✓		✓	
6.1.2 ทำงานเร็ว	✓	✓			✓						✓		✓	
6.2 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ														
6.2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2.2 มีความสามารถในการบริหารโครงการ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
6.2.3 มีความยืดหยุ่นสูง		✓		✓		✓	✓			✓	✓		✓	
6.2.4 มีประสบการณ์ในต่างประเทศ	✓	✓	✓		✓				✓					✓
6.2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ดี	✓	✓			✓									

ตารางที่ ข.1 เปรียบเทียบประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการรอบ McKinsey 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้าน ตามโครงการรอบแนวคิดของแมคคินซี	แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา													
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
6. ด้านลักษณะการทำงาน(ต่อ)														
6.2 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ														
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								✓						

ภาคผนวก ค.

(ตารางเปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างใน
ต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา)

ตารางที่ ค.1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
1. ปัญหาด้านการเมือง							
1.1 มีโอกาสเกิดการปฏิวัติได้ตลอดเวลา		✓		✓			
1.2 การทุจริตของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓	✓	✓			✓
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน							
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน							✓
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาน้ำมัน	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม							
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓	✓			✓	✓
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ							
4.1 ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบและมีภูเขาเป็นหินทราย		✓		✓			
4.2 ภูมิประเทศมีความทุรกันดารทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง		✓	✓				
4.3 มีที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตรทำให้มีฝนตกชุก	✓	✓	✓	✓	✓		
4.4 เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓		
4.5 พบกับระเบิดในบริเวณที่เคยเกิดสงครามในอดีต	✓	✓		✓			

ตารางที่ ค.1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ							
5.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน							
5.1.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.2 การขอใบอนุญาตทำงานต่างด้าว	✓		✓	✓	✓	✓	✓
5.1.3 วันหยุด	✓			✓		✓	✓
5.1.4 ชั่วโมงการทำงาน	✓			✓	✓	✓	
5.1.5 ค่าชดเชย	✓	✓				✓	
5.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี							
5.2.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก			✓	✓	✓		✓
5.2.2 ภาษีเงินได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม	✓	✓		✓		✓	✓
5.2.4 ค่าภาคหลวง	✓	✓		✓			
5.2.5 ภาษีการใช้ถนน	✓						
5.2.6 ภาษีค่าบริการ							✓
5.3 ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	✓	✓	✓	✓		✓	✓
5.4 อุปสรรคด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน							
5.4.1 กฎจราจร				✓			
6. ปัญหาด้านบริหารสัญญาก่อสร้าง							
6.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC				✓			

ตารางที่ ค.1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
6. ปัญหาด้านบริหารสัญญาก่อสร้าง (ต่อ)							
6.2 ไม่สามารถเรียกร้อยค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคาได้หรือได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน		✓		✓			
7. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง							
7.1 แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง		✓					
7.2 ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง							✓
7.3 งานก่อสร้างมีความล่าช้าเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแบบฐานราก					✓		
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน							
8.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นมีค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร							
9.1 ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่น		✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน		✓		✓		✓	

ตารางที่ ค.1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศ
กัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
10. ปัญหาการบริหารวัสดุก่อสร้าง							
10.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.2 ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก	✓	✓					
11. ปัญหาที่เกิดจากจากผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์							
11.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง							
11.1.1 ผู้รับเหมาช่วงมีความสามารถค่อนข้างต่ำ				✓		✓	
11.1.2 ผู้รับเหมาช่วงมีปัญหาในเรื่องของสภาพคล่องทางการเงิน	✓			✓		✓	✓
11.2 ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์							
11.2.1 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓		✓	✓		✓	✓

ตารางที่ ค.2 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 13	โครงการที่ 14
1. ปัญหาด้านการเมือง						
1.1 มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง			✓			
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน						
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน				✓		
2.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและราคาน้ำมัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ						
3.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณงานดินตัดค่อนข้างมาก			✓			
3.2 สภาพการคมนาคมในประเทศลาวไม่ค่อยดีนักทำให้เกิดความยากลำบากในการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง		✓				
3.3 ในช่วงเดือนมิถุนายน - กันยายนของทุกปีจะมีฝนตกชุก	✓					✓
3.4 เกิดอุทกภัย						✓
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ						
4.1 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี						
4.1.1 ภาษีนำเข้า		✓		✓	✓	
4.1.2 ภาษีเงินได้	✓	✓	✓	✓	✓	
4.1.3 ภาษีมูลค่าเพิ่ม		✓		✓	✓	✓
4.1.4 ค่าภาคหลวง	✓			✓	✓	✓

ตารางที่ ค.2 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 13	โครงการที่ 14
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)						
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน						
4.2.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2.2 การขอใบอนุญาตทำงานต่าง ตัว	✓			✓	✓	✓
4.2.3 วันหยุด				✓		✓
4.2.4 ชั่วโมงการทำงาน				✓		✓
4.2.5 การเลิกจ้าง			✓			
4.3 ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง ค่อนข้างยุ่งยาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน						
4.4.1 กฎหมายเกี่ยวกับคดีความ อุบัติเหตุ และทรัพย์สิน			✓			✓
4.4.2 กฎหมายเรื่องขู่สาว	✓					
4.4.3 ห้ามเที่ยวเตร่หลังเวลา 22:00 น.	✓					
4.5 อุปสรรคทางด้านกฎหมายการ ขอให้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น หิน และกรวดทราย	✓					
4.6 มีข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้ การออกแบบนั้น ทำงานได้ค่อนข้าง ยาก				✓		
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง						
5.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC					✓	✓

ตารางที่ ค.2 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 13	โครงการที่ 14
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง (ต่อ)						
5.2 เงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน						
5.2.1 ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน			✓			
5.2.2 เงื่อนไขการเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า			✓			
5.2.3 เงื่อนไขในการหักเงินค้ำประกันสัญญา และการถอนเงินค้ำประกันสัญญา			✓			
5.2.4 ไม่มีค่า K ในกรณีทีวัสดุก่อสร้างขึ้นราคา	✓					
5.2.5 ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัสดุระเบิดก่อนเริ่มงาน						✓
5.2.6 ข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม				✓		
6. ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง						
6.1 แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง	✓					
7. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน						
7.1 ทักษะฝีมือแรงงานท้องถิ่นมีค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.2 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของ บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวของ บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 13	โครงการที่ 14
8. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร						
8.1 จัดหาเครื่องจักรในท้องถิ่นได้ค่อนข้างยาก			✓			✓
8.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นส่วนใหญ่มีสภาพเก่า			✓			
9. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง						
9.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์และเหล็กเส้น			✓		✓	✓
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง						
10.1 เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า			✓			
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์						
11.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง						
11.1.1 ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ		✓				✓
11.1.2 ผู้รับเหมาช่วงบางรายขาดสภาพคล่องทางการเงิน	✓		✓			
11.1.3 ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน			✓			✓
11.2 ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์						
11.2.1 ซัพพลายเออร์ท้องถิ่นขาดความพร้อม	✓					

ตารางที่ ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ			
	โครงการ ที่ 16	โครงการ ที่ 17	โครงการ ที่ 18	โครงการ ที่ 19
1. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน				
1.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	✓		✓	✓
1.2 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	✓		✓	✓
1.3 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง				
1.3.1 ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	✓	✓		
1.3.2 ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์	✓	✓	✓	✓
1.3.3 ค่าธรรมเนียมวีซ่า	✓	✓	✓	✓
1.3.4 ค่าตัวเครื่องบิน	✓	✓	✓	✓
1.3.5 ค่าใช้จ่ายในการตรวจโรค	✓			
1.3.6 ค่าเช่าที่พักค่อนข้างสูง	✓	✓	✓	✓
1.3.7 ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน	✓	✓	✓	✓
1.3.8 ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง	✓			
1.3.9 ค่าครองชีพค่อนข้างสูง		✓		
1.3.10 ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง	✓	✓	✓	✓
1.3.11 ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างสูง	✓	✓	✓	✓
1.4 ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน		✓		
2. ปัญหาด้านวัฒนธรรม				
2.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓	✓	✓
2.2 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา				
2.2.1 คนงานมุสลิมต้องหยุดงานในช่วงพิธีการ ละหมาด			✓	✓
2.2.2 ห้ามถ่ายรูปผู้หญิงที่เป็นคนท้องถิ่นเด็ดขาด	✓	✓	✓	✓
2.3 อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน	✓		✓	✓

ตารางที่ ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ			
	โครงการที่ 16	โครงการที่ 17	โครงการที่ 18	โครงการที่ 19
2. ปัญหาด้านวัฒนธรรม (ต่อ)				
2.4 อุปสรรคทางด้านการดำรงชีวิตประจำวัน	✓			
3. ปัญหาจากด้านภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ				
3.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และมีความแห้งแล้งมาก	✓	✓	✓	✓
3.2 สภาพชั้นใต้ดินในแต่ละที่มีความแตกต่างกัน				✓
3.3 สภาพอากาศค่อนข้างร้อน	✓	✓	✓	✓
3.4 มีลมพัดแรง และมีพายุทราย	✓		✓	✓
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ				
4.1 ข้อบังคับในการจดทะเบียนธุรกิจในรูปแบบบุคคล	✓	✓	✓	✓
4.2 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน				
4.2.1 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ	✓	✓	✓	✓
4.2.2 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓	✓	✓	✓
4.2.3 ชั่วโมงทำงาน	✓	✓	✓	✓
4.2.4 วันหยุด		✓	✓	✓
4.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี				
4.3.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก		✓		
4.3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล		✓	✓	✓
4.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน				
4.4.1 ห้ามดื่มสุราในที่สาธารณะ	✓	✓	✓	✓
4.4.2 ต้องสอบใบอนุญาตขับขีรถยนต์ใหม่			✓	✓

ตารางที่ ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศกาดารของบริษัผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศกาดารของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ			
	โครง การ ที่ 16	โครง การ ที่ 17	โครง การ ที่ 18	โครง การ ที่ 19
4. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)				
4.5 อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับงานวิชาชีพ				
4.5.1 สำหรับโครงการที่อยู่ติดกับทะเลจะต้อง พื้นที่เหล็ก Dowel เพื่อป้องกันสนิม	✓			
4.5.2 ต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานของทุก กระบวนการงาน	✓			
4.5.3 งานทุกประเภทต้องทำชิ้นงานตัวอย่างก่อน ทำงานจริง	✓			
4.5.4 แบบก่อสร้างงานใต้ดิน และงานระบบไฟฟ้า ต้องขออนุมัติจากหน่วยงานราชการ (NOC) ด้วย			✓	✓
4.5.5 งานติดตั้งนั่งร้านต้องได้รับอนุญาตจากบุคคล ที่มีใบอนุญาตของท้องถิ่น	✓			
5. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง				
5.1 Variation Order ไม่ได้ระบุระยะเวลาการอนุมัติและ การจ่ายเงินที่ชัดเจน			✓	✓
5.2 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC		✓		
6. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง				
6.1 ความแตกต่างด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice)				
6.1.1 มาตรฐานการออกแบบก่อสร้าง และ วัสดุก่อสร้างในประเทศกาดารใช้ระบบ QCS ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรฐานอังกฤษ	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงาน
ในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ			
	โครง การ ที่ 16	โครง การ ที่ 17	โครง การ ที่ 18	โครง การ ที่ 19
6. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง				
6.1 ความแตกต่างด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice)				
6.1.2 การบันทึกค่าสำรวจต้องระบุเป็นพิกัด N,E	✓			
6.1.3 การบ่มคอนกรีตต้องใช้วิธี Wet Cure	✓			
6.1.4 การบดอัดดินมีมาตรฐาน 25 ซม. ต่อการบด อัด 1 ครั้ง โดยให้มีความแน่นไม่น้อยกว่า 95% Modified Procter				✓
7. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง				
7.1 ลักษณะงานค่อนข้างยาก	✓			
7.2 ออกแบบผิดพลาด			✓	✓
7.3 แบบก่อสร้างมีชนิดของคานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น				✓
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน				
8.1 ปัญหาการปกครองแรงงานไทย	✓	✓	✓	✓
8.2 ความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงานไทย	✓		✓	✓
8.3 แรงงานอินเดีย และเนปาลมีผลผลิตภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓	✓
8.4 ปัญหาแรงงานประท้วงหยุดงาน	✓			
9. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง				
9.1 วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน	✓	✓	✓	✓
9.2 ใช้วัสดุก่อสร้างเทียบเท่าได้ค่อนข้างยาก			✓	✓
9.3 ความแตกต่างของวัสดุที่ใช้	✓			
9.4 ขอเครดิตในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างได้ค่อนข้างยาก		✓		

ตารางที่ ค.3 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกาดาร์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการ			
	โครงการที่ 16	โครงการที่ 17	โครงการที่ 18	โครงการที่ 19
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและผู้ควบคุมงาน				
10.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง				
10.1.1 งานถูกระงับการก่อสร้างเนื่องจากเจ้าของงานต้องการเปลี่ยนแปลง	✓			
10.1.2 ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า	✓		✓	✓
10.1.3 ผู้รับเหมาหลักละทิ้งงาน			✓	
10.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน				
10.2.1 ผู้ควบคุมงานทำงานผิดพลาด			✓	✓
10.2.2 ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการตรวจสอบงาน	✓			
10.2.3 ผู้ควบคุมงานเรียกร้องสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างมาก		✓		
10.2.4 ผู้ควบคุมงานคำแนะนำที่ยุ่งยาก				✓
11. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์				
11.1 ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างสูง			✓	✓
11.2 คุณภาพวัสดุไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ				✓
11.3 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง			✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศไทยสำหรับอเมริกาของบริษัทยุโรปผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศไทยสำหรับอเมริกาของบริษัทยุโรป ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครงการที่ 21	โครงการที่ 22	โครงการที่ 23
1. ปัญหาด้านการเมือง			
1.1 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากมติคณะรัฐมนตรีบ่อยครั้ง		✓	
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน			
2.1 ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	✓	✓	✓
2.2 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง			
2.2.1 ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนบริษัท	✓	✓	✓
2.2.2 ค่าใช้จ่ายให้คนท้องถิ่นที่เป็นสปอนเซอร์	✓	✓	✓
2.2.3 ค่าจ้างผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer, PRO)	✓	✓	
2.2.4 ค่าตัวเครื่องบิน	✓	✓	✓
2.2.5 ค่าธรรมเนียมวีซ่า	✓	✓	✓
2.2.6 ค่าเช่าที่พักค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.7 ค่าเช่าเครื่องจักรค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.8 ค่าเช่ารถรับส่งพนักงาน	✓	✓	✓
2.2.9 ค่าจ้างแรงงานค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.10 ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.11 ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.12 ค่าครองชีพค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
2.2.13 ค่าใช้จ่ายในการอนุญาตใบขับขี่ของท้องถิ่น	✓	✓	✓
2.2.14 ค่าใช้จ่ายในการขอใบอนุญาตทำงาน (License)	✓	✓	✓
2.3 ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน		✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครงการที่ 21	โครงการที่ 22	โครงการที่ 23
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม			
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓	✓
3.2 ข้อจำกัดทางด้านศาสนา			
3.2.1 ห้ามถ่ายรูปผู้หญิงที่เป็นคนท้องถิ่นเด็ดขาด	✓	✓	✓
3.อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน			
3.3.1 ทรรศนะในการบริหารงานของหุ้นส่วนมีความ ขัดแย้งกัน	✓		
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และ ภัยธรรมชาติ			
4.1 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย และมีความ แห้งแล้งมาก	✓	✓	✓
4.2 ปัญหาดินบริเวณพื้นที่ถมทะเลไม่ความเสถียรภาพ		✓	
4.3 สภาพภูมิอากาศค่อนข้างร้อน	✓	✓	✓
4.4 มีฝุ่นทรายปะปนในอากาศค่อนข้างมาก	✓	✓	✓
4.5 มีลมพัดแรง และมีพายุทราย	✓	✓	✓
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ			
5.1 ข้อบังคับในการจดทะเบียนบริษัท			
5.1.1 ใช้ระยะเวลาการจดทะเบียนบริษัทค่อนข้าง นาน	✓	✓	✓
5.1.2 ต้องมีคนท้องถิ่นเป็นสปอนเซอร์ และถือหุ้นไม่ ต่ำกว่าร้อยละ 51	✓	✓	✓
5.1.3 มีการแบ่งระดับชั้นของบริษัทผู้รับเหมา	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงาน
ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครง การที่ 21	โครง การที่ 22	โครง การที่ 23
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ(ต่อ)			
5.2 มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และข้อบังคับบ่อยครั้ง	✓	✓	✓
5.3 อุปสรรคทางด้านกฎหมายภาษี			
5.3.1 ภาษีนำเข้า/ส่งออก	✓	✓	✓
5.3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล	✓	✓	✓
5.4 อุปสรรคทางด้านกฎหมายแรงงาน			
5.4.1 อัตราค่าแรงขั้นต่ำ	✓	✓	✓
5.4.2 กฎหมายแรงงานต่างด้าว	✓	✓	✓
5.4.3 ชั่วโมงการทำงาน	✓	✓	✓
5.4.4 วันหยุด	✓	✓	✓
5.5 อุปสรรคทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน ชีวิตประจำวัน			
5.5.1 ทุกอาชีพต้องมีใบอนุญาตทำงานของที่นี่	✓	✓	✓
5.5.2 ต้องสอบใบอนุญาตขับขี่ของท้องถิ่นนั้นๆ	✓	✓	✓
5.5.3 ออกจากประเทศเกิน 6 เดือนจะถูกยกเลิก	✓	✓	✓
5.5.4 ต้องว่าจ้างผู้ช่วยดำเนินการ (Public Relation Officer : PRO) เพื่อช่วยติดต่อกับราชการ ซึ่ง ต้องเป็นคนท้องถิ่นเท่านั้น	✓	✓	✓
5.5.5 ห้ามดื่มเหล้าในบริเวณที่ไม่ได้รับอนุญาต	✓	✓	✓
5.5.6 กฎหมายในแต่ละรัฐไม่เหมือนกัน	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครง การที่ 21	โครง การที่ 22	โครง การที่ 23
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ(ต่อ)			
5.6 อุปสรรคทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ งานวิชาชีพ			
5.6.1 ต้องแจ้งเจ้าหน้าที่ภาครัฐมาตรวจสอบงานทุก ครั้งก่อนที่จะเทคอนกรีตในแนวราบ	✓	✓	
5.6.2 ต้องเขียนรายละเอียดวิธีการทำงานก่อนเริ่มงาน	✓	✓	✓
5.6.3 งานติดตั้งนั่งร้านต้องใช้คนที่มีใบอนุญาตเท่านั้น	✓	✓	✓
5.6.4 การทำงานได้ทะเลจะต้องมี Marine License		✓	
5.6.5 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานต้อง ผ่านการรับรองจาก Third Party ที่มีใบอนุญาต ก่อน		✓	
5.6.6 ต้องขออนุมัติแบบก่อสร้างกับหน่วยงานราชการ (NOC)	✓	✓	✓
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง			
6.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC	✓	✓	✓
7. ปัญหาด้านมาตรฐานการก่อสร้าง			
7.2 อุปสรรคทางด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Code of Practice)			
7.2.1 ใช้มาตรฐานอังกฤษ	✓	✓	✓
7.2.2 ต้อง Plot แบบขนาด A0 เท่านั้น	✓	✓	✓
7.2.3 ต้องทำระบบควบคุมเอกสาร	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครง การที่ 21	โครง การที่ 22	โครง การที่ 23
8. ปัญหาด้านการออกแบบและแบบก่อสร้าง			
8.1 ลักษณะงานค่อนข้างยาก			✓
9. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน			
9.1 แรงงานอินเดีย และบังคลาเทศมีผลิตภาพการ ทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	✓	✓
9.2 ปัญหาในการสั่งการแรงงานอินเดีย และบังคลาเทศ	✓	✓	✓
9.3 ความยุ่งยากในการปกครองแรงงานไทย	✓	✓	✓
9.4 ปัญหาการปกครองแรงงานไทย	✓	✓	✓
10. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักร			
10.1 ถูกปฏิเสธการซ่อมจากตัวแทนท้องถิ่น		✓	
11. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง			
11.1 วัสดุก่อสร้างนำเข้าขาดแคลน	✓	✓	✓
11.2 ความแตกต่างของวัสดุก่อสร้างที่ใช้งาน	✓	✓	✓
12. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง			
12.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง			
12.1.1 เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า		✓	
12.1.2 เจ้าของงานมีการเปลี่ยนแปลงความ ต้องการบ่อยมาก		✓	
12.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงาน			
12.2.1 ผู้ควบคุมงานของไทยไม่มีความเป็นมืออาชีพ		✓	
12.2.2 ผู้ควบคุมงานมีความเข้มงวดสูงในการ ตรวจสอบงาน	✓	✓	✓

ตารางที่ ค.4 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบในแต่ละโครงการจากการดำเนินงานในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้าง ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาและอุปสรรคที่พบใน แต่ละโครงการ		
	โครง การที่ 21	โครง การที่ 22	โครง การที่ 23
13. ปัญหาที่เกิดจากซัพพลายเออร์			
13.1 ราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนค่อนข้างสูง	✓	✓	✓
13.2 คุณภาพวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานก่อสร้าง ที่ต้องการ	✓	✓	✓
13.3 ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง	✓	✓	✓

