บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.1.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.1.3 เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ที่ใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้บริหารองค์การธุรกิจก่อสร้างขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีเจ้าของและผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย ที่เข้าไปดำเนินโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจาก 10 บริษัทแรกที่ดำเนินธุรกิจในประเทศพื้นที่ศึกษา 2 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา รวม 20 ราย

2) ผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างของประเทศ CLMV ที่ศึกษา ประกอบด้วย เจ้าของโครงการหรือผู้บริหารองค์การฝ่ายเจ้าของโครงการทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ปรึกษาโครงการ นักพัฒนาโครงการ นักวิชาการ คู่ค้าหรือนักธุรกิจที่ให้บริการในงานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ในกลุ่มประเทศ

CLMV โดยเฉพาะ สปป.ลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดยการสุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 10 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 ฉบับ สำหรับผู้บริหารองค์การธุรกิจก่อสร้าง และผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างของประเทศ CLMV ที่ศึกษา

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการนัดผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอสัมภาษณ์ โดยผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์การธุรกิจก่อสร้างไทยมีผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว จำนวน 5 ราย และผู้ประกอบธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา จำนวน 8 ราย รวมทั้งสิ้น จำนวน 13 ราย สำหรับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างของประเทศ CLMV มีผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว จำนวน 4 ราย และผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในเมียนมา จำนวน 2 ราย รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 ราย ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลส่วนใหญ่จะใช้วิธีนัดพบเพื่อการสัมภาษณ์รายบุคคล ยกเว้นในบางกรณีที่ไม่สามารถนัดพบผู้ให้ข้อมูลได้ ก็จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือแอพพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ เช่น LINE WhatsApp เป็นต้น

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย

1.3 ผลการวิจัย

การวิจัยสรุปผลโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและองค์การของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและองค์การของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 92.3) มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 61.6) มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การผู้รับเหมาก่อสร้าง (ร้อยละ 46.2) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 53.9)

ข้อมูลขององค์การผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นองค์การที่มีประสบการณ์การทำงานมามากกว่า 30 ปี (ร้อยละ 61.5) รูปแบบของกิจการในปัจจุบันเป็นบริษัทมหาชน (ร้อยละ 61.5) ลักษณะการดำเนินงานของกิจการเป็นผู้รับเหมาหลัก (ร้อยละ 61.5) มี

การได้รับการรับรองตามมาตรฐาน เช่น ISO9001 ISO14001 และ OHSAS18001 (ร้อยละ 53.8) มีเงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 1,000-5,000 ล้านบาท (ร้อยละ 46.2) ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการที่กลุ่มผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยทั้งหมด (ร้อยละ 76.9) ประเภทของผลงานที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นงานอาคาร (ร้อยละ 92.3) มีประสบการณ์การทำงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 38.5) ประเทศในกลุ่ม CLMV ที่เข้าไปรับงานก่อสร้างเป็นประเทศแรกคือ สหภาพเมียนมา (ร้อยละ 69.2) ประเทศในกลุ่ม CLMV ที่มีโครงการก่อสร้างอยู่ในปัจจุบันคือสหภาพเมียนมา (ร้อยละ 69.2) วิธีการได้รับงานโครงการก่อสร้างของกิจการส่วนใหญ่ได้รับงานโครงการก่อสร้างโดยการไปเป็นเจ้าของโครงการหรือผู้ร่วมทุนในโครงการเอง (ร้อยละ 46.2) แหล่งเงินทุนที่ใช้เป็นเงินทุนส่วนเจ้าของ (ร้อยละ 69.2) กำไรสุทธิของโครงการก่อสร้าง ประมาณ 5-10% (ร้อยละ 38.5) และการเติบโตของรายรับเฉลี่ยของกิจการในปี พ.ศ. 2556-2560 มีอัตราเพิ่มขึ้น 0-10% (ร้อยละ 46.2)

2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 71.5) มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี (ร้อยละ 43.0) มีตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนและพัฒนาโครงการ (ร้อยละ 71.5) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 71.5) และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานใน สปป.ลาว (ร้อยละ 71.5)

1.3.2 สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.3.2.1 สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

1) สภาพการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2559 มีผลทำให้อาเซียนกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมที่มีประชากรรวมกว่า 600 ล้านคน เออีซีนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้ประเทศในกลุ่มอาเซียนได้พัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศของตนเอง โดย สปป. ลาว มีเป้าหมายให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศและการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดโครงการก่อสร้างต่างๆ ใน สปป. ลาว เป็นจำนวนมาก

จากสถานการณ์ภาพรวมทางเศรษฐกิจของ สปป.ลาว ที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่ดีและต่อเนื่อง ส่งผลทำให้มีกลุ่มชนชั้นกลางเพิ่มขึ้นจำนวนมาก และมีการพัฒนาของเมืองอย่างรวดเร็ว ประกอบกับ สปป.ลาวยังเป็นแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มีทั้งป่าไม้ แร่ธาตุ น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ ด้วยปัจจัยสนับสนุนดังกล่าว ทำให้สถานการณ์ของธุรกิจก่อสร้างใน สปป. ลาว มี

แนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วและเป็นที่สนใจของนักลงทุนและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

โครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นใน สปป.ลาว จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนและโครงการก่อสร้างของภาครัฐ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการอาคารพักอาศัย เช่น อพาร์ตเมนต์ อาคารชุดพักอาศัย หรือโครงการอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล โรงงาน เป็นต้น สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐนั้น ส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและโครงการด้านพลังงาน เช่น เขื่อน โรงไฟฟ้าพลังน้ำ สายส่งไฟฟ้า รวมทั้งโครงการด้านระบบการคมนาคมขนส่ง ได้แก่ โครงการถนนและทาง เป็นต้น

เนื่องจากกระบวนการดำเนินธุรกิจก่อสร้างมีหลายขั้นตอน และมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่การริเริ่มดำเนินโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดหาแหล่งเงินทุน การออกแบบโครงการทั้งทางด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการส่งมอบโครงการ ดังนั้นการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างใน สปป.ลาว จึงมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละสถานการณ์ สำหรับโครงการระบบสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ซึ่งเป็นโครงการภาครัฐ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะเข้าไปในลักษณะนักลงทุนหรือผู้พัฒนาโครงการ (developer) ที่เข้าไปรับงานตามนโยบายของรัฐบาล สปป.ลาว ด้วยการยื่นข้อเสนอโครงการและผลตอบแทนให้กับรัฐบาลเพื่อให้ได้สัญญาสัมปทานให้ดำเนินโครงการตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดหาแหล่งเงินทุน การออกแบบและก่อสร้าง รวมทั้งดำเนินการโครงการตามระยะเวลาที่ตกลงกัน ในลักษณะ BOT (Build-Operate-Transfer) ส่วนโครงการที่เป็นโครงการของภาคเอกชน การเข้าไปประกอบธุรกิจก่อสร้างจะมีตั้งแต่การเข้าไปในรูปแบบนักลงทุนที่ไปลงทุนโครงการ หรือเข้าไปรับงานเฉพาะส่วนการออกแบบ งานก่อสร้าง รวมทั้งเข้าไปในฐานะผู้รับเหมาช่วง

ตลาดธุรกิจก่อสร้างของ สปป.ลาว นับเป็นตลาดที่น่าสนใจของนักลงทุนต่างชาติ ประกอบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นของ สปป.ลาว ยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอที่จะรับดำเนินการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงมีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากต่างชาติเข้าไปลงทุนหรือรับงานใน สปป.ลาว โดยในปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีนมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศเวียดนาม ไทย และญี่ปุ่น เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจจากแต่ละประเทศนั้น อาจกล่าวได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างของไทยมีความสามารถเพียงพอที่จะแข่งขันได้ในทุกระดับ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบในเรื่องประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานในโครงการก่อสร้างที่รับทำงาน และมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและสภาพพื้นที่โครงการ

เศรษฐกิจของ สปป.ลาวตั้งแต่ปี 2557-2560 มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจมากที่สุด รองลงมาคือ ธุรกิจเกี่ยวกับพลังงาน ธุรกิจด้านการบริการและการท่องเที่ยว กสิกรรม โดยไทยได้เข้ามาสัมปทานโครงการด้านพลังงาน

ไฟฟ้าลิกไนต์หรือไฟฟ้าหงสา และโครงการเขื่อนไฟฟ้าพลังน้ำไชยะบุรี ซึ่งคาดว่าโครงการดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้เศรษฐกิจใน สปป.ลาว มีการขยายตัวเพิ่มมากยิ่งขึ้น และธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้ามีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี

ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการก่อสร้าง ซึ่งถือเป็นกฎหมายหลักที่กำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานในการประกอบธุรกิจการก่อสร้างใน สปป.ลาว เจ้าของโครงการและนิติบุคคลซึ่งประกอบธุรกิจก่อสร้าง จะต้องทำสัญญารับเหมาก่อสร้างที่มีเนื้อหาสาระเป็นไปตามกรอบที่กฎหมายก่อสร้างกำหนด และต้องนำสัญญาดังกล่าวไปจดทะเบียนตามกฎหมายของ สปป. ลาว ณ ห้องทำการปกครองหรือที่ทำการหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านงานโยธาของแต่ละระดับพื้นที่การปกครอง ทั้งนี้กฎหมายการก่อสร้างของ สปป.ลาว ได้กำหนดเงื่อนไขเฉพาะสำหรับผู้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างไว้หลายประการ รวมทั้งยังได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต้องปฏิบัติ โดยหากมีการละเมิดเงื่อนไขดังกล่าว บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างอาจถูกดำเนินคดีทางแพ่ง และ/หรือทางอาญา รวมถึงอาจถูกเรียกค่าปรับได้

2) ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างตามกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

2.1) ปัจจัยภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายนอกองค์การจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้

2.1.1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

<u>ก. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม</u> จากการที่นักลงทุนต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนใน สปป.ลาว เป็นจำนวนมาก ในขณะที่ตลาดการค้าการลงทุนของ สปป.ลาวเป็นตลาดที่มีขนาดเล็ก จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง ในตลาดธุรกิจก่อสร้างของสปป.ลาว นอกจากผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่เข้ามารับงานใน สปป.ลาว มีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่น จีน และเวียดนาม โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นจะเข้ามารับงานพร้อมกับการมีเงินให้กู้ยืมสนับสนุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีนก็จะเข้ามาพร้อมกับเงินลงทุนและแรงงานเช่นกัน

ในการจัดการโครงการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างญี่ปุ่นนั้นได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานทั้งในเรื่องผลงานที่มีคุณภาพ การก่อสร้างแล้วเสร็จตรงเวลา และงบประมาณอยู่ภายในวงเงินที่กำหนด จึงมีปัจจัยสนับสนุนให้สามารถรับงานก่อสร้างใน สปป.ลาว ได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจีนนั้นมีจุดเด่นที่สามารถดำเนินการจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้ว

เสร็จได้อย่างรวดเร็วและใช้งบประมาณค่อนข้างต่ำ ในขณะที่หากพิจารณาในเรื่องคุณภาพแล้ว ผลงานก่อสร้างอาจยังไม่เป็นที่พึงพอใจของเจ้าของโครงการมากนัก ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศเวียดนาม ก็มีจุดเด่นในเรื่องเวลาการก่อสร้างที่สามารถดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีความพร้อมเรื่องเงินทุนและวัสดุก่อสร้างที่สั่งมาจากประเทศจีนหรือประเทศเวียดนามเองโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องคุณภาพการทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างเวียดนามนั้น ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณภาพยังไม่ได้มาตรฐาน เมื่อเทียบกับคุณภาพของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานใน สปป.ลาว จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มตามลักษณะของโครงการก่อสร้าง คือ กลุ่มที่รับงานโครงการก่อสร้างภาครัฐและกลุ่มที่รับงานโครงการก่อสร้างภาคเอกชน กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานกับโครงการภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการก่อสร้างงานอาคาร ในขณะที่การรับงานโครงการก่อสร้างภาครัฐส่วนใหญ่จะเป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ ได้แก่ เขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำนั้น โดยจะเข้าไปรับงานในรูปแบบสัญญาสัมปทาน ซึ่งมีการเปิดประมูลทั่วไปและเงื่อนไขการได้รับงานนั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาข้อเสนอทางเทคนิคและผลตอบแทนทางการลงทุนที่เสนอให้แก่รัฐบาลลาวเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยได้รับการยอมรับจากเจ้าของโครงการว่ามีคุณภาพได้มาตรฐาน ทำงานได้แล้วเสร็จตามเวลา แต่ราคาต้นทุนค่อนข้างสูงหากจะไปแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น

<u>ข. ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่</u> เนื่องจากตลาด สปป.ลาว เป็นตลาดขนาดเล็ก การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติจะเข้าไปดำเนินธุรกิจหรือกิจการรับเหมาก่อสร้างนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการหรือนักลงทุนโดยตรง จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาก่อสร้างจะแบ่งลักษณะการดำเนินงานโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักเองโดยตรง 2) การเป็นผู้รับเหมาช่วงรับงานจากผู้รับเหมาหลัก 3) การเป็นผู้พัฒนาโครงการหรือผู้ลงทุนในโครงการก่อสร้างเอง และ 4) การรับงานด้านก่อสร้างหรืองานที่เกี่ยวข้องลักษณะอื่น เช่น งานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ งานออกแบบ งานจัดหาเงินทุน เป็นต้น

จะเห็นว่าข้อจำกัดของนักลงทุนหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหม่คือ การเริ่มต้นเข้าไปรับงาน ซึ่งปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญก็คือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการโดยเฉพาะโครงการภาคเอกชน จะเห็นได้ว่าสำหรับผู้ประกอบการกลุ่ม SME ที่ไม่ใช่ผู้รับเหมารายใหญ่ การเข้าสู่ตลาดก่อสร้างใน สปป.ลาว นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจะใช้วิธีเข้าไปรับจ้างทำงานรับเหมาช่วงก่อน และเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น มีผลงานเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว จึงหาลู่ทางในการหาคู่ค้าหรือผู้ร่วมทุน (partner) เพื่อแยกออกมารับเหมาก่อสร้างเองโดยตรง

ค. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง เจ้าของโครงการจะเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่สามารถทำให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพ ต้นทุน และเวลาของโครงการ ซึ่งในทางปฏิบัติโครงการที่เกิดขึ้นใน สปป.ลาว ที่เจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนท้องถิ่น ก็จะคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากการแนะนำโดยผู้ที่รู้จักและเชื่อถือ รวมทั้งตรวจสอบในเรื่องสถานะทางการเงิน ประวัติการทำงานและผลงานที่ผ่านมา เช่นเดียวกับการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในโครงการทั่วไป ในขณะที่โครงการที่มีเจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนต่างชาติ นอกจากเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว ส่วนใหญ่ก็จะเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศเดียวกัน เช่น นักลงทุนไทยไปดำเนินโครงการอาคารพักอาศัยในสปป.ลาว ก็จะนิยมเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย หรือนักลงทุนจากประเทศจีนก็เลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีน เป็นต้น

สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เป็นสัญญาสัมปทาน การคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการประกวดราคา ซึ่งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิค และการประเมินราคาและผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนนั้นเสนอให้รัฐบาล สปป.ลาว ผู้ที่จะได้รับงานโครงการนั้นคือผู้ที่ได้คะแนนรวมจากการประเมินทั้งสองส่วนสูงที่สุด

ง. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง คุณภาพของวัสดุก่อสร้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของผลงานก่อสร้าง ดังนั้นในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างของโครงการใน สปป.ลาว ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศใดก็จะเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศนั้นเช่นกัน กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีน นอกจากจะใช้แรงงานจากประเทศจีนแล้วก็ยังสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างมาจากประเทศจีนด้วย กลุ่มผู้รับเหมาจากประเทศเวียดนาม จะจัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากประเทศเวียดนาม จีนหรือประเทศไทย สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศไทย กล่าวได้ว่า ร้อยละ 90 ของวัสดุก่อสร้างสั่งซื้อไปจากประเทศไทย จัดส่งโดยเส้นทางการคมนาคมทางบกผ่านด่านที่พรมแดนระหว่างไทย-สปป.ลาว ที่มีหลายด่านในปัจจุบัน โดยเลือกด่านที่ใกล้กับตำแหน่งที่ตั้งโครงการให้มากที่สุด

ทั้งนี้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยได้รับการยอมรับทั้งจากผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างและฝ่ายเจ้าของโครงการว่าเป็นวัสดุที่มีคุณภาพ แต่ราคาค่อนข้างสูง รวมทั้งมีวัสดุบางประเภทที่ไม่ได้รับการยกเว้นภาษีก็จะมีผลทำให้ราคาต้นทุนโครงการเพิ่มมากขึ้นด้วย

จ. ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน ธุรกิจก่อสร้างถือเป็นธุรกิจบริการ ตามธรรมชาติจะเป็นธุรกิจเฉพาะที่ใช้ทรัพยากรหลายประเภท มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะและประเภทของโครงการ ดังนั้นหากมองในภาพรวมของธุรกิจก่อสร้าง โอกาสที่จะมีสินค้าหรือบริการอื่นมาทดแทนนั้นมีน้อยมาก

ฉ. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง กลุ่มที่มีอิทธิพลหรือได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานหลักขององค์การผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ในที่นี้ประกอบด้วย รัฐบาล และลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ สรุปได้ดังนี้

- *รัฐบาล* จากการที่รัฐบาล สปป.ลาว มุ่งปรับเปลี่ยนสถานะของประเทศจาก Land-Locked Country สู่การเป็น Land-Linked Country กับกลุ่มประเทศอินโดจีน รวมถึงการมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพของประเทศตนเองให้เป็นแบตเตอรีแห่งเอเชีย (Battery of Asia) จึงมีการส่งเสริมภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศให้ลงทุนผลิตพลังงานไฟฟ้าตามความเหมาะสมของพื้นที่อย่างกว้างขวาง มีการสนับสนุนให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุน และอุตสาหกรรมก่อสร้างก็เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่ได้รับการสนับสนุนให้มีการลงทุนด้วยเช่นกัน

- *ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ* ในส่วนโครงการก่อสร้างภาครัฐเจ้าของโครงการจะหมายถึง องค์การหรือหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบ ซึ่งสถานะทางการเงินหรือเงินทุนค่อนข้างมีความแน่นอน แต่ปัญหาคือความมั่นคงทางการเมืองซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อสถานภาพของโครงการภาคเอกชน ดังนั้นการเข้าสู่ตลาดธุรกิจก่อสร้างใน สปป.ลาวนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรมีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของลูกค้าหรือเจ้าของโครงการให้มั่นใจก่อน

2.1.2) สภาพแวดล้อมทางสังคมใน สปป.ลาว ประกอบด้วยปัจจัยทางด้าน การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ก. การเมืองและกฎหมาย ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรศึกษากฎหมาย ระเบียบและขั้นตอนการทำงานก่อสร้างใน สปป.ลาวในแต่ละพื้นที่โดยละเอียด เนื่องจากทั้งๆ ที่ใช้กฎหมายฉบับเดียวกัน แต่กระบวนการทำงานและการสื่อสารของแต่ละหน่วยงาน/แต่ละแขวง อาจมีขั้นตอนและการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งกฎหมายอาคารของ สปป.ลาว ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า

สำหรับการขออนุญาตก่อสร้างนั้น ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการยังล่าช้า ทำให้ต้องมีการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด รวมทั้งระเบียบปฏิบัติทางด้านการนำเข้าสินค้า วัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างก็มีความไม่แน่นอน ระเบียบฉบับเดียวกัน แต่ผู้นำไปปฏิบัติคนละคนหรือคนละพื้นที่ ก็ตีความแตกต่างกัน

ข. เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของ สปป.ลาว ในระยะที่ผ่านมาพบว่ามีทิศทางการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น สิ่งที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อเศรษฐกิจลาวอย่างมากในอีก 3 ปี ข้างหน้า (พ.ศ.2564) คือ โครงการรถไฟความเร็วสูง จีน-ลาว จากคุนหมิงถึงเวียงจันทน์ นอกจากนี้ในกรุงเวียงจันทน์ปัจจุบันมีโครงการห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นหลายโครงการ เช่น ห้างเวียงจันทน์ ห้างธาตุหลวงพลาซ่า และห้างเวิร์ลเทรด เซ็นเตอร์ มีสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้สินค้าราคาแพงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้น แรงงานไทยที่ไปทำงานใน สปป.ลาว จึงมีต้นทุนด้านค่าครองชีพสูง ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องทำให้ต้นทุนโครงการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่สูงขึ้นตามไปด้วย

ค. สังคมและวัฒนธรรม สปป.ลาว กับประเทศไทย มีความคล้ายคลึงกันในด้านต่างๆ เช่น ศาสนาพุทธ ภาษา รูปร่างหน้าตา และการเคารพผู้อาวุโสกว่า เป็นต้น ความคล้ายคลึงกันนี้อาจส่งผลได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ เช่นในเรื่องภาษาที่ดูเหมือนส่วนใหญ่จะคิดว่าการที่ภาษาใกล้เคียงกันน่าจะทำให้การเจรจาธุรกิจทำได้ง่าย ซึ่งในทางปฏิบัติในการเจรจาตกลงธุรกิจต้องไม่คลุมเครือที่ต่างฝ่ายต่างคิดในมุมของตนเอง ควรมีข้อสรุปที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยภาษาใดภาษาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็น ไทย ลาว หรือ อังกฤษ ตามความเหมาะสมของคู่เจรจา

นอกจากนี้การเข้าไปประกอบธุรกิจใน สปป.ลาว ก็จำเป็นต้องศึกษาในเรื่องวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ของคนท้องถิ่นด้วย เพราะจะมีผลต่อการวางแผนการทำงานของโครงการก่อสร้าง เช่น เมื่อถึงวันศีลแรงงานชาวลาวจะหยุดงานเพื่อไปวัดทำบุญ ถึงแม้โครงการก่อสร้างที่ต้องการเร่งงาน และจูงใจด้วยการจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้น 2-3 เท่า ก็ยังไม่มีคนทำงาน เป็นต้น

ง. เทคโนโลยี การพัฒนาระดับเทคโนโลยีการผลิตยังไม่เพียงพอ ทำให้ สปป.ลาว ต้องนำเข้าเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องจักร รวมถึงวัตถุดิบจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากไทย

เส้นทางการคมนาคมระหว่างแขวงยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เส้นทางคมนาคมขนส่งสินค้าระหว่างแขวงใน สปป.ลาว ค่อนข้างทุรกันดาร และมีเส้นทางขนส่งน้อย นอกจากนี้การที่แต่ละแขวงกำหนดน้ำหนักบรรทุกของรถบรรทุกสินค้าแตกต่างกัน ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าเพิ่มสูงขึ้นตามด้วย

2.2) ปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การหรือเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิตประกอบด้วย การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้างและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2.2.1) การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง ครอบคลุมถึง ข้อมูลองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันโดยข้อมูลที่สำคัญคือ การจัดการทางการเงิน ประกอบด้วย การจัดการเงินทุน ต้นทุน และผลตอบแทน และการจัดการโครงการก่อสร้าง ประกอบด้วย การจัดการเวลา คุณภาพ ความเสี่ยง ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้

ก. การจัดการทางการเงิน ในการเข้าไปรับงานก่อสร้างใน สปป.ลาว นั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีเงินทุนในขั้นต้น นับตั้งแต่การเข้าร่วมการประกวดราคา ก็จะต้องมีหลักประกันซอง (Bid Bond) เมื่อได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ทำการก่อสร้างแล้วก็จะต้องมีหลักประกันสัญญา (Performance Bond) นอกจากนั้นเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จก็จะโดนหักเงินค่างานไว้บางส่วนเพื่อเป็นเงินประกันผลงาน (Retention)

ในการประมาณการราคาต้นทุนของโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว นั้น ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานและวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงกว่าต้นทุนเมื่อทำการก่อสร้างในประเทศไทยทั้งสิ้น กล่าวคือ อัตราค่าแรงงาน หากเป็นแรงงาน ช่างเทคนิค หรือ วิศวกรไทยที่ไปทำงานที่ สปป.ลาวนั้น จะมีการบวกเพิ่มอัตราค่าตอบแทนไปจากเดิมอีกประมาณ 30%

สำหรับค่าวัสดุก่อสร้างที่จัดซื้อไปจากประเทศไทย ก็จำเป็นต้องบวกเพิ่มค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งการเผื่อค่าความเสี่ยงในการเสียหายของวัสดุระหว่างกระบวนการขนส่ง จึงทำให้มูลค่ารวมของงานก่อสร้างใน สปป.ลาวของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงมากเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น เช่น จีน เวียดนาม เป็นต้น ดังนั้นหากในการประกวดราคาที่เจ้าของโครงการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างโดยการพิจารณาจากราคาที่ต่ำที่สุดนั้น ก็จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเสียเปรียบทางการแข่งขันในโครงการนั้นๆ อย่างไรก็ตามยังมีเจ้าของโครงการหลายโครงการที่เชื่อถือฝีมืองานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย จึงเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยให้ทำงานโดยไม่ได้พิจารณาคัดเลือกจากผู้เสนอราคารายต่ำสุด

ข. การจัดการโครงการก่อสร้าง ในการจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว นั้น เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้าง และมีการตกลงลงนามในสัญญาว่าจ้างหรือสัญญาสัมปทานแล้วแต่กรณีแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะทบทวนแผนการดำเนินงานเพื่อเริ่มดำเนินการก่อสร้าง เมื่อเริ่มลงมือทำงานก่อสร้างนั้น หากพิจารณาในเชิงกระบวนการจัดการโครงการก่อสร้าง ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่กระบวนการทำงานก่อสร้างไม่ใช่ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีผลงานได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการใน สปป.ลาว ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานเป็นอย่างยิ่ง

การทำงานก่อสร้างไม่ว่าจะดำเนินการในสถานที่ใด ด้วยธรรมชาติของงานก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในการทำงานอยู่ทุกโครงการ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังนั้นในการประมาณการต้นทุนการก่อสร้างจึงจำเป็นต้องบวกค่าใช้จ่ายและเงินเพิ่มพิเศษสำหรับค่าความเสี่ยงเหล่านี้ไว้ด้วยเช่นกัน เพราะหากไม่เช่นนั้นแล้วประมาณการผลตอบแทนและกำไรที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการก็จะลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับการจัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนั้น โดยปกติผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะมีแผนการจัดการด้านความปลอดภัยและแผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ส่วนใหญ่การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในปัจจุบันนี้จะมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอยู่แล้ว โดยเฉพาะจะเน้นเรื่องการจัดการขยะ และการจัดการน้ำเสียที่เกิดจากการทำงานและจากบริเวณที่พักคนงาน

2.2.2) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ครอบคลุมถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์การไปบูรณาการในการทำงานจริงและแรงจูงใจในการทำงาน

ก. คุณลักษณะของบุคลากร โดยทั่วไปการทำงานก่อสร้างเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับและหลายกลุ่ม ทั้งระดับบริหาร ระดับเทคนิค และระดับคนงานหรือแรงงาน ซึ่งในการรับงานใน สปป.ลาวนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการ

ก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน บางโครงการก็จัดหาแรงงานในท้องถิ่นซึ่งจัดหาได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากประชากรวัยแรงงานใน สปป.ลาว มีจำนวนไม่มากนัก ประกอบกับ สปป.ลาว มีอัตราค่าจ้างแรงงานค่อนข้างต่ำ ทำให้แรงงานชาวลาวส่วนใหญ่ไม่นิยมทำงานในประเทศ นอกจากนี้ในด้านทักษะแรงงาน แรงงานท้องถิ่นชาวลาวยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงาน โดยเฉพาะในงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่แรงงานท้องถิ่นค่อนข้างนาน

ข. แรงจูงใจในการทำงาน การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเข้าไปทำงานใน สปป.ลาว และจำเป็นต้องใช้บุคลากรจากประเทศไทย การว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้นจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปค่าตอบแทน โดยนายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนปกติ จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เงินพิเศษที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับอัตราค่าตอบแทนในเมืองไทย

นอกจากนี้การจูงใจในการทำงานด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนได้รับผิดชอบโครงการที่ท้าทาย ก็นับเป็นแรงจูงใจสำคัญอีกประการหนึ่งให้คนรุ่นใหม่ที่จะได้สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานของตน อย่างไรก็ตามบุคลากรรุ่นใหม่บางคนอาจจะยังเลือกงาน ไม่สนใจที่จะไปทำงานใน สปป.ลาว และเลือกที่จะอยู่ทำงานในประเทศไทยซึ่งสะดวกสบายกว่า

1.3.2.2 สภาพและปัจจัยของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

1) สภาพการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

จากการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนที่เกิดขึ้นในประเทศ รวมทั้งความจำเป็นในการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐาน มีการเร่งดำเนินโครงการพัฒนาเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ ทำให้อุตสาหกรรมการก่อสร้างในสหภาพเมียนมามีการฟื้นตัวขึ้นจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ โดยเมียนมาเริ่มมีแนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพทางกายภาพในเขตพื้นที่เมืองมากขึ้น มีการก่อสร้างอาคารใหม่และขยายพื้นที่ความเจริญออกไปอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากเมียนมากำลังเร่งปฏิรูปประเทศและพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อรองรับการลงทุนจากต่างประเทศและนักท่องเที่ยว ทำให้มีความต้องการก่อสร้างอาคารสำนักงาน โรงงานและโรงแรม ศูนย์การค้า และการก่อสร้างสาธารณูปโภค รวมทั้งการลงทุนต่างๆ โครงการก่อสร้างของเมียนมาส่วนใหญ่เป็นโครงการภาคที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแผนการสร้างที่อยู่อาศัยของรัฐบาลและการพัฒนาที่อยู่อาศัยในเชิงพาณิชย์ ประกอบด้วย อาคารบ้านแฝด อพาร์ตเมนต์ และคอนโดมิเนียมระดับไฮเอนด์ และอาคารสำนักงาน ทำให้ความต้องการอาคารพักอาศัยประเภทต่างๆ มีจำนวนมาก โดยโครงการก่อสร้างที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ในสหภาพเมียนมาจะต้องเป็นไปตามกฎหมายควบคุมอาคาร

การก่อสร้างอาคารทุกแห่งในเมืองย่างกุ้งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพัฒนาเมืองย่างกุ้ง (Yangon City Development Committee: YCDC) ก่อนที่จะเริ่มก่อสร้าง

เนื่องจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างที่มีครอบคลุมเนื้องานหลายขั้นตอน โดยเฉพาะโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม งานออกแบบทั้งทางด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม งานก่อสร้าง รวมทั้งงานบริหารและจัดการภายหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่จะเข้าไปรับงานในสหภาพเมียนมาจึงสามารถรับดำเนินการในเนื้องานดังกล่าวได้ทั้งสิ้น รวมทั้งยังมีธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินโครงการก่อสร้างที่น่าลงทุน ได้แก่ งานบริการตกแต่งภายใน การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ สินค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง เครื่องจักรกลก่อสร้าง รวมทั้งเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ประกอบอาคาร เป็นต้น

ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่มีอยู่ในตลาดธุรกิจก่อสร้างของเมียนมา ประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจจากประเทศญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เวียดนาม เกาหลีใต้ และไทย

2) ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา

ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

2.1) ปัจจัยภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายนอกองค์การจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางสังคมซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้

2.1.1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา ครอบคลุมถึง องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

<u>ก. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม</u> ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ดำเนินกิจการอยู่ในตลาดการก่อสร้างเมียนมา มีทั้งที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติ ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เวียดนาม เกาหลีใต้ และไทย โดยแบ่งโครงการก่อสร้างออกเป็น 2 ลักษณะคือ โครงการก่อสร้างภาคเอกชน และโครงการก่อสร้างภาครัฐบาล

โครงการภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นการก่อสร้างอาคารประเภทที่พักอาศัย ทั้งบ้าน อพาร์ตเมนต์ คอนโดมิเนียม และอาคารในเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้า และโรงงาน เป็นต้น ส่วนโครงการก่อสร้างภาครัฐ ส่วนใหญ่เป็นโครงการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่ เช่น ถนน การคมนาคม พลังงานไฟฟ้า ท่าเรือ รวมทั้งการก่อสร้างในเขตเศรษฐกิจพิเศษ เช่น ทวาย ติละวา เป็นต้น

ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ดำเนินการก่อสร้างอาคารประเภทที่พักอาศัยเกือบร้อยละ 90 เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นชาวเมียนมา จะมีเพียงประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนโครงการประเภทที่พักอาศัยที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างเป็นชาวต่างชาติ สำหรับงานอาคารเชิงพาณิชย์ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงขึ้นจากงานก่อสร้างอาคารพักอาศัยทั่วไปนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีน เวียดนาม สิงค์โปร์ และเกาหลีใต้ จากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างในเมียนมาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจีนที่เข้ามาทำงานในเมียนมานั้น ส่วนใหญ่จะมีข้อได้เปรียบทางด้านเงินทุนและแรงงาน จึงทำให้มีจุดเด่นเรื่องระยะเวลาการก่อสร้าง จึงสามารถก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้รวดเร็ว สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างเวียดนามที่ได้เปรียบเรื่องเวลาเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในเรื่องคุณภาพการทำงานนั้นผลงานก่อสร้างยังไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานที่เมียนมานั้น ส่วนใหญ่จะเข้าไปรับงานโดยตรงจากกลุ่มนักลงทุนชาวไทยที่เข้าไปลงทุนในเมียนมา มีทั้งที่เข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักโดยตรง หรือเข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาช่วงงานพิเศษต่างๆ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานระบบผนังกระจก Curtain wall เป็นต้น

<u>ข. ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่</u> การเข้าสู่ตลาดการก่อสร้างในมุมมองของชาวเมียนมาทำได้ไม่ยาก เพราะเนื่องจากรัฐบาลสนับสนุน และมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนสำหรับชาวต่างชาติ ในการที่จะเข้าไปรับงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในเมียนมานั้น ปัจจัยสำคัญคือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ ผู้ลงทุน หรือผู้ออกแบบเป็นผู้แนะนำงานให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลายราย เริ่มต้นจากการร่วมทีมกับนักลงทุนไทยที่จะไปลงทุนในเมียนมา และเมื่อได้เริ่มเข้าไปทำงานแล้วส่วนใหญ่ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ ก็จะได้รับงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับงานก่อสร้างบางงานที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่มีทักษะและความชำนาญ ต้องใช้เทคนิคพิเศษ เช่น งานผนังกระจก (Curtain wall) ระบบ unitize ระบบ stick wall งานเทพื้นคอนกรีตขนาดใหญ่ที่ต้องการความเรียบได้ระดับเป็นพิเศษสำหรับอาคารโรงงานขนาดใหญ่ นับเป็นโอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการเข้าไปรับงานที่มีลักษณะเฉพาะ และต้องอาศัย Know how พิเศษดังกล่าว

<u>ค. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ</u> จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า เจ้าของโครงการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในฝีมือการทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย ทั้งในเรื่องคุณภาพของผลงานก่อสร้างโดยตรง รวมทั้งคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง ว่าถูกต้องตรงตามที่กำหนดไว้ในรายการละเอียดประกอบแบบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสภาพการลงทุนในโครงการก่อสร้างในเมียนมาเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติหลายประเทศ ดังนั้นเจ้าของโครงการจึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง มีทางเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้จากหลายทาง ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงควรวางตำแหน่งทางการขายหรือจุดขายของตนเองให้ชัดเจน

<u>ง. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง</u> การเลือกใช้วัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างในเมียนมา ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะใช้วิธีจัดซื้อและจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจากประเทศไทย เนื่องจากการมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทยและมีด่านเชื่อมต่อระหว่าง 2 ประเทศหลายด่าน เมื่อรับงานก่อสร้างแล้วผู้จัดการงานก่อสร้างก็จะวางแผนการทำงานตามขั้นตอนและแยกรายการงานตามบัญชีวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้เพื่อเตรียมการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง การมีระบบโลจิสติกส์ในการจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้างที่ดีจะมีผลต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างหลายรายใช้วิธีการโอนภาระความเสี่ยงในการจัดส่งสินค้าให้ trader เป็นผู้รับผิดชอบแทน

<u>จ. ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน</u> การเข้าไปรับงานในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในเมียนมานั้น ในทางปฏิบัติอาจมีความยุ่งยาก มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนซึ่งมีผลมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้นนอกจากการรับงานในฐานะผู้รับเหมาหลักในโครงการก่อสร้างแล้ว ยังสามารถเข้าไปรับงานในฐานะผู้จัดการงานก่อสร้างหรือไปเป็นทีมจัดการงานก่อสร้างให้กับโครงการในเมียนมา เป็นผู้รับเหมาช่วงในโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ หรือผู้รับเหมาช่วงงานระบบหรืองานที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษต่างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้บริการจากผู้ประกอบการรายใด ดังนั้นเมื่อมองในภาพรวมของธุรกิจจึงยังไม่มีบริการทดแทน นอกจากการให้บริการด้านงานก่อสร้างและงานที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยให้เจ้าของโครงการมีทางเลือกเพิ่มเติม และจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้ประโยชน์มากกว่า

<u>ฉ. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</u> ประกอบด้วยรัฐบาลและลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ

- *รัฐบาล* จากการเปลี่ยนรัฐบาลเมื่อปี 2559 ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายอำนาจทางการเมืองจากรัฐบาลเก่าสู่รัฐบาลใหม่ ทำให้ภาพลักษณ์ของสหภาพเมียนมาเป็นที่น่าสนใจของนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศอย่างต่อเนื่อง เมียนมานับเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงทั้งทางด้านการค้าและการลงทุน การขยายตัวทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่ดี อีกทั้งยังมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ตั้งอยู่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนที่สำคัญ มีอาณาเขตติดต่อกับอินเดียและจีน จึงนับได้ว่าเป็นประตูเชื่อมระหว่างเอเชียใต้และอาเซียน

อย่างไรก็ตามการที่นโยบายของรัฐบาลสหภาพเมียนมายังมีความไม่แน่นอน มีความไม่ชัดเจนด้านนโยบาย ก็จะมีผลกับการริเริ่มโครงการและการดำเนินโครงการ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอาจทำให้โครงการบางโครงการต้องหยุดชะงัก บางครั้งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือรายละเอียดของโครงการ ทั้งๆที่โครงการนั้นได้รับการอนุมัติแบบให้ดำเนินการก่อสร้างแล้วในรัฐบาลที่ผ่านมา

- *ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ* จากการที่เมียนมามีการขยายตัวของพื้นที่เมืองอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลได้แสดงความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างของภาคเอกชนในเมืองสำคัญต่างๆ เช่น ย่างกุ้ง และมัณฑะเลย์ เพื่อดำเนินการก่อสร้างอาคารพักอาศัยในพื้นที่อื่นๆ ของประเทศโดยใช้เงินกู้ของรัฐบาล

ในส่วนของโครงการก่อสร้างประเภทอื่นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ที่เป็นโครงการภาครัฐก็คือ โครงการอาคารในสนามบินแห่งใหม่ Hanthawaddy International Airport ที่ Bago อย่างไรก็ตามโครงการก่อสร้างภาคอุตสาหกรรมยังคงชะลอตัวอยู่ เนื่องจากกลุ่มผู้ลงทุนยังรอให้รัฐบาลมีการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค โดยเฉพาะระบบไฟฟ้า ให้เรียบร้อยก่อน ทั้งนี้งานก่อสร้างอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้ายังนับว่ามีสัดส่วนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับการก่อสร้างประเภทอื่นๆ

2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในสหภาพเมียนมา ครอบคลุมถึง แรงผลักดันทั่วไปที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมระยะสั้นขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี สรุปได้ดังนี้

ก. การเมืองและกฎหมาย จากการเปิดประเทศทำให้สหภาพเมียนมาอยู่ในช่วงระหว่างการเปลี่ยนผ่านสำคัญทางการเมืองและเศรษฐกิจ โครงการลงทุนหลายโครงการเกิดการชะลอตัว ผู้ประกอบการหลายรายยังอยู่ระหว่างรอดูสถานการณ์และเสถียรภาพทางการเมืองที่แท้จริงของรัฐบาล ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนโครงการตามที่ได้ประมาณการและวางแผนวิเคราะห์การลงทุนไว้ ซึ่งการเข้าไปดำเนินการลงทุนหรือรับงานโครงการก่อสร้างในแต่ละพื้นที่ จะต้องทำด้วยความรอบคอบและตรวจสอบให้รัดกุม เนื่องจากยังมีเรื่องความไม่ชัดเจนของกฎหมาย และความซับซ้อนของกระบวนการขออนุญาต

ข. เศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี 2555 รัฐบาลเมียนมามีนโยบายเศรษฐกิจที่เสรีมากขึ้น และเปิดรับกับโลกภายนอกมากขึ้น มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อที่จะดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจเมียนมาต่อไป รัฐบาลเมียนมามีเงินทุนสำรองไม่เพียงพอที่จะใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการพัฒนาส่วนใหญ่จึงอาจต้องได้รับการสนับสนุนจากเงินกู้ยืมจากต่างประเทศ รวมถึงองค์กรเอกชน เช่น ธนาคารโลก ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) และ บริษัทต่างชาติตามเกณฑ์การลงทุนแบบ Build Operate Transfer (BOT) เป็นต้น

ปัจจุบันรัฐบาลเมียนมากำลังเร่งดำเนินการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ การตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษทำให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมหลายอย่างตามมา ซึ่งมีผลทำให้เกิดโครงการก่อสร้างในพื้นที่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตเศรษฐกิจพิเศษติละวา กำลังเป็นที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนต่างชาติ ที่มีการดำเนินโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (Mega project) และเป็นโครงการที่มีความคืบหน้าทางการลงทุนมากที่สุด เมื่อเทียบกับเขตเศรษฐกิจพิเศษทวายและเขตเศรษฐกิจพิเศษจ้าวผิ่ว

อย่างไรก็ตาม การเข้าไปทำธุรกิจของคนต่างชาติในเมียนมายังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งรัฐบาลเมียนมาเองอาจต้องยอมลดหย่อนกฎระเบียบ ผ่อนปรนข้อจำกัดต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจ และดึงดูดเม็ดเงินจำนวนมหาศาลเข้าไปลงทุนในประเทศ

ค. สังคมและวัฒนธรรม สหภาพเมียนมาเป็นเมืองที่นับถือศาสนาพุทธเหมือนกับประเทศไทย การเข้าไปทำงานในเมียนมาจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับสังคมและวัฒนธรรมของชาวเมียนมา ซึ่งมีลักษณะค่านิยมเช่นเดียวกับสังคมชาวเอเชียทั่วไป คือการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ระบบเครือญาติ ให้ความเคารพผู้ที่มีสถานะสูงกว่า ผู้ลงทุนหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ต้องการเข้าไปทำงานในเมียนมาควรไปสัมผัสและศึกษาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมของชาวเมียนมาในพื้นที่ด้วยตนเอง

ง. เทคโนโลยี จากการที่ปิดประเทศมาเป็นเวลานานทำให้ระบบการศึกษาของเมียนมายังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าจะมีสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแต่ก็ยังไม่มีงานวิจัยและพัฒนาที่ให้ใช้ศึกษาอ้างอิงเพียงพอ

ในส่วนระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ใช้สนับสนุนการลงทุน พบว่า ปัจจุบันประเทศเมียนมามีปัญหาอย่างมากเรื่องการผลิตไฟฟ้าไม่เพียงพอต่อการใช้งาน มีปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยๆ และต้นทุนค่าไฟสูง ทั้งนี้ระบบไฟฟ้าของเมียนมา รวมถึงเรื่องระบบน้ำและน้ำบาดาลยังมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานด้วยเช่นกัน

2.2) ปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การหรือเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิตประกอบด้วย การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้างและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2.2.1) การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง ครอบคลุมถึง ข้อมูลองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในด้านการจัดการทางการเงินและการจัดการโครงการก่อสร้าง

ก. การจัดการทางการเงิน โครงการลงทุนทางด้านการก่อสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ โครงการก่อสร้างของภาครัฐ และโครงการก่อสร้างของภาคเอกชน ในส่วนของงานภาครัฐนั้นยังคงอาจต้องพึ่งพาเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเพื่อสนับสนุนโครงการ สำหรับโครงการของภาคเอกชนที่เป็นของนักลงทุนท้องถิ่นนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นนักลงทุนรายใหญ่ที่มีกิจการครอบคลุมธุรกิจหลายด้านแบบครบวงจร ดังนั้นหากพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย ปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปรับงานโครงการก่อสร้างได้คือต้องมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ลงทุน ทั้งที่อาจจะเกี่ยวข้องกันโดยตรงหรือโดยอ้อม

ในการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างนั้น ด้วยความได้เปรียบทางด้านการมีเขตแดนติดต่อกัน ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยส่วนใหญ่จะเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทย โดยอาจใช้วิธีจัดซื้อวัสดุก่อสร้างในนามของเจ้าของโครงการและใช้บริการด้านโลจิสติกส์เพื่อจัดส่งวัสดุอุปกรณ์จากประเทศไทยไปเมียนมาโดยตรง

สำหรับด้านการประมาณการต้นทุนโครงการในเมียนมานั้น เดิมการคัดเลือกผู้รับงานก่อสร้างนั้นยังคงใช้วิธีการเลือกจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เสนอราคาต่ำสุด โดยอาจเลือก 5 ลำดับต่ำสุดมาพิจารณา อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีการพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างขึ้นมาก นอกจากจะพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากราคาที่เสนอแล้วนั้น เจ้าของ

โครงการก็อาจพิจารณาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่นๆ ประกอบด้วย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะเสนอราคาเพื่อเข้าแข่งขันในแต่ละโครงการได้

ข. การจัดการโครงการก่อสร้าง โดยทั่วไปในการรับงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในเมียนมานั้นจะแบ่งรูปแบบการรับงานเป็นการรับงานในฐานะผู้รับเหมาหลัก หรือการรับเหมาก่อสร้างในฐานะของผู้รับเหมาย่อยงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินการเองได้ ทั้งนี้ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานในเมียนมานั้น จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ พบว่าผลงานก่อสร้างเป็นที่พึงพอใจของเจ้าของโครงการ สำหรับเรื่องเวลาแล้วเสร็จนั้นส่วนใหญ่จะแล้วเสร็จตามเวลา แต่ในบางโครงการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง โอนภาระด้านโลจิสติกส์และการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างให้เจ้าของโครงการนั้น ก็อาจเกิดความล่าช้าในขั้นตอนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างได้

เมื่อพิจารณาในเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างแล้ว ต้นทุนการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงกว่าเมื่อรับงานในประเทศไทยอยู่ประมาณ 15% ทั้งนี้เนื่องจากอัตราค่าแรงงานและค่าจ้างหากเป็นการจ้างงานคนไทยก็จำเป็นต้องมีการเพิ่มเงินตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศด้วย

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอันดับแรกของโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมานั้น คือความเสี่ยงทางด้านสถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง ซึ่งเดิมมีการปกครองโดยรัฐบาลทหาร เปลี่ยนผ่านมาเป็นรัฐบาลภายใต้ระบอบการเลือกตั้ง นอกจากนี้จากลักษณะเฉพาะของงานก่อสร้างเอง ที่ธรรมชาติของการทำงานต้องใช้แรงงานทุกระดับจำนวนมาก ผู้ประกอบการธุรกิจแต่ละบริษัทก็จะมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไป บางบริษัทที่เข้าไปรับงานในเมียนมาก็จะจัดบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร วิศวกร สถาปนิก แรงงานฝีมือ จนถึงแรงงานทั้งหมด ในขณะที่บางบริษัทจะจัดเพียงระดับบริหาร และวิศวกร สถาปนิกเท่านั้น แล้วไปจัดจ้างแรงงานในท้องถิ่นเอง ซึ่งรูปแบบการจัดการของแต่ละบริษัทก็จะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป

สำหรับการจัดการความปลอดภัยของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในเมียนมานั้นด้วยมาตรฐานของบริษัทที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศในปัจจุบันนั้นต่างก็มีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.2.2) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ครอบคลุมถึง แรงจูงใจและคุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์การไปบูรณาการในการทำงานจริงได้

ก. คุณลักษณะของบุคลากร จากการที่โครงการก่อสร้างเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับและหลายกลุ่ม ทั้งระดับบริหาร ระดับเทคนิค และระดับคนงานหรือแรงงาน การเข้าไปรับงานก่อสร้างในเมียนมาให้ประสบความสำเร็จนั้น หากพิจารณาในด้านความรู้ความสามารถทักษะ ความชำนาญแล้วบุคลากรไทยมีความสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่นได้ แต่ปัจจัยที่นับเป็นจุดอ่อนสำคัญของบุคลากรไทยที่จะเข้าไปรับงานในเมียนมาก็คือ

ทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น ทำให้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถรับงานโครงการก่อสร้างได้

ในการรับงานในเมียนมานั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน บางโครงการก็ไปจัดหาแรงงานในท้องถิ่นซึ่งอาจยังขาดทักษะในการทำงาน โดยเฉพาะในงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่แรงงานท้องถิ่นกลุ่มนั้น

<u>ข. แรงจูงใจในการทำงาน</u> การเข้าไปรับงานโครงการในเมียนมา โดยว่าจ้างบุคลากรจากประเทศไทยไปนั้น ซึ่งการว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้นจะต้องมีการจูงใจซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปค่าตอบแทนซึ่ง นายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนปกติ จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เงินพิเศษที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 1.5-2 เท่าของอัตราค่าจ้างปกติ เมื่อเทียบกับอัตราค่าตอบแทนในเมืองไทย

ทั้งนี้นอกจากค่าจ้างและค่าตอบแทนพิเศษแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างอาจจะต้องมีการจัดที่พักให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการจูงใจให้ตัดสินใจที่จะทำงานในต่างประเทศ รวมทั้งมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนได้รับผิดชอบโครงการที่ท้าทาย ก็นับเป็นแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่จะได้สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานของตน

1.3.3 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิก่อสร้างในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสหภาพเมียนมา

1.3.3.1 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินการก่อสร้างใน สปป.ลาว นั้นจะเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินการก่อสร้างใน สปป.ลาวก่อน จากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน ดังแสดงในตารางที่ 5-1 – 5-4

ตารางที่ 5-1 กลยุทธ์เชิงรุกของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างใน สปป. ลาว

<table>
<tr><td>กลยุทธ์เชิงรุก</td><td colspan="3">Strength = S
S1 ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในเรื่องผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง
S2 การใช้วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ตรงตามที่ระบุในรายการละเอียดประกอบแบบ (specification)
S3 วัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากประเทศไทย ได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพได้มาตรฐาน
S4 การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างขั้นสูง เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ
S5 การมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจก่อสร้างหลายด้านและมีมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่น
S6 พื้นฐานทางภาษาที่ใกล้เคียงกันทำให้สามารถสื่อสารระหว่างกันได้ง่าย
S7 มีองค์กรวิชาชีพทางด้านการจัดการงานก่อสร้าง และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุน</td></tr>
<tr><td>Opportunity = O</td><td>S</td><td>O</td><td>SO Strategy</td></tr>
<tr><td>O1 นโยบายในการเป็น Battery of Asia ของลาว ทำให้มีความต้องการโครงการก่อสร้างประเภทเขื่อนและอาคารประกอบอื่นๆ</td><td>S1</td><td>O1, O2</td><td>การเลือกรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน</td></tr>
<tr><td>O2 การได้รับเงินช่วยเหลือจากนานาชาติในการพัฒนาประเทศ
O3 ศักยภาพในการเป็น Land-linked กับประเทศในกลุ่มอินโดจีน</td><td>S3</td><td>O7</td><td>การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่จัดซื้อ และจัดส่งโดยระบบโลจิสติกส์ผ่านด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่ใกล้หน่วยงานก่อสร้างมากที่สุด</td></tr>
<tr><td>O4 ค่าจ้างแรงงานไร้ฝีมือมีราคาถูก
O5 การได้รับสิทธิพิเศษทางการค้าจากนานาประเทศ
O6 ศักยภาพด้านแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์
O7 การมีด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อ เข้าออกระหว่างประเทศได้หลายทาง</td><td>S4, S7</td><td>O4</td><td>การจัดการโครงการก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และแรงงานฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานในพื้นที่</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-2 กลยุทธ์เชิงแก้ไขของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างใน สปป.ลาว

<table>
<tr><td rowspan="2">กลยุทธ์เชิงแก้ไข</td><td colspan="3">Weakness = W
W1 ต้นทุนราคาค่าแรงงานก่อสร้างสูงเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างบางประเทศ
W2 ต้นทุนราคาค่าวัสดุก่อสร้างสูง เนื่องจากต้องบวกค่าดำเนินการในการจัดซื้อและขนส่ง รวมทั้งเผื่อค่าความเสี่ยง
W3 ความยุ่งยากและปัญหาด้านการจัดการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง
W4 ขาดทักษะในการสื่อสาร และการสั่งงาน
W5 บุคลากรระดับวิชาชีพฝ่ายไทยขาดแรงจูงใจในการเดินทางไปปฏิบัติงานใน สปป.ลาว
W6 พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน แต่ก็เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ควรระมัดระวังไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน
W7 การไม่มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ ทำให้โอกาสการเข้ารับงานทำได้ยาก</td></tr>
<tr><td>Opportunity = O
O1 นโยบายในการเป็น Battery of Asia ของลาว ทำให้มีความต้องการโครงการก่อสร้างประเภทเขื่อนและอาคารประกอบอื่นๆ
O2 การได้รับเงินช่วยเหลือจากนานาชาติในการพัฒนาประเทศ
O3 ศักยภาพในการเป็น Land-linked กับประเทศในกลุ่มอินโดจีน
O4 ค่าจ้างแรงงานไร้ฝีมือมีราคาถูก
O5 การได้รับสิทธิพิเศษทางการค้าจากนานาประเทศ
O6 ศักยภาพด้านแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์
O7 การมีด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อ เข้าออกระหว่างประเทศได้หลายทาง</td><td>W
W1, W2
W5
W7</td><td>O
O1, O2
O5
O7</td><td>WO Strategy
การรับงานเหมาช่วงในส่วนงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่นงานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้
การเสนอให้ภาครัฐบาลทำ road show ระหว่างประเทศต่อประเทศ เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย
การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มนักลงทุนของ สปป.ลาว เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การในเบื้องต้น</td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-3 กลยุทธ์เชิงรับของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสปป.ลาว

<table>
<tr><td>กลยุทธ์เชิงรับ</td><td colspan="3">Strength = S
S1 ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในเรื่องผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง
S2 การใช้วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามที่ระบุในรายการละเอียดประกอบแบบ (specification)
S3 วัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากประเทศไทย ได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพได้มาตรฐาน
S4 การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างขั้นสูงเป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ
S5 การมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจก่อสร้างหลายด้าน และมีมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่น
S6 พื้นฐานทางภาษาที่ใกล้เคียงกันทำให้สามารถสื่อสารระหว่างกันได้ง่าย
S7 มีองค์กรวิชาชีพทางด้านการจัดการงานก่อสร้าง และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้การสนับสนุน</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Threat = T
T1 ตลาดการก่อสร้างและธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายในประเทศมีขนาดเล็ก
T2 กระบวนการติดต่อขออนุญาตกับหน่วยงานภาครัฐซับซ้อนและยังไม่ชัดเจน
T3 ขาดแคลนแรงงานฝีมือ
T4 กฎระเบียบด้านการค้าการลงทุนยังไม่เป็นสากล
T5 ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลทางเศรษฐกิจยังไม่ดีพอ
T6 สาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศยังไม่เพียงพอ
T7 สภาพภูมิประเทศไม่เอื้อต่อการคมนาคมขนส่ง สภาพภูมิอากาศเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้าง</td><td>S</td><td>T</td><td>ST Strategy</td></tr>
<tr><td>S4, S5</td><td>T1</td><td>การเลือกรับงานโครงการประเภทที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่มีประสบการณ์</td></tr>
<tr><td>S6</td><td>T2</td><td>การใช้ความได้เปรียบทางด้านภาษา ในการประสานงานและการสื่อสารกับทั้งหน่วยงานราชการและผู้เกี่ยวข้อง</td></tr>
<tr><td>S1, S7</td><td>T3</td><td>การนำมาตรฐานการดำเนินงาน นวัตกรรม และระบบการทำงาน ไปพัฒนามาตรฐานการทำงานของแรงงานในท้องถิ่น</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-4 กลยุทธ์เชิงป้องกันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว

<table>
<tr><td rowspan="2">กลยุทธ์เชิงป้องกัน</td><td colspan="3">Weakness = W
W1 ต้นทุนราคาค่าแรงงานก่อสร้างสูงเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างบางประเทศ
W2 ต้นทุนราคาค่าวัสดุก่อสร้างสูง เนื่องจากต้องบวกค่าดำเนินการในการจัดซื้อและขนส่ง รวมทั้งเผื่อค่าความเสี่ยง
W3 ความยุ่งยากและปัญหาด้านการจัดการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง
W4 ขาดทักษะในการสื่อสาร และการสั่งงาน
W5 บุคลากรระดับวิชาชีพฝ่ายไทยขาดแรงจูงใจในการเดินทางไปปฏิบัติงานใน สปป.ลาว
W6 พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน แต่ก็เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ควรระมัดระวังไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน
W7 การไม่มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ ทำให้โอกาสการเข้ารับงานทำได้ยาก</td></tr>
<tr><td>Threat = T
T1 ตลาดการก่อสร้างและธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายในประเทศมีขนาดเล็ก
T2 กระบวนการติดต่อขออนุญาตกับหน่วยงานภาครัฐซับซ้อนและยังไม่ชัดเจน
T3 ขาดแคลนแรงงานฝีมือ
T4 กฎระเบียบด้านการค้าการลงทุนยังไม่เป็นสากล
T5 ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลทางเศรษฐกิจยังไม่ดีพอ
T6 สาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศยังไม่เพียงพอ
T7 สภาพภูมิประเทศไม่เอื้อต่อการคมนาคมขนส่ง สภาพภูมิอากาศเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานก่อสร้าง</td><td colspan="3"><table>
<tr><th>W</th><th>T</th><th>WT Strategy</th></tr>
<tr><td>W1, W2</td><td>T3</td><td>การลดต้นทุนค่าแรงงานด้วยการไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นใน สปป.ลาว หรือแรงงานต่างชาติใน สปป.ลาว เช่น เวียดนามที่มีราคาค่าแรงถูกกว่าแรงงานไทย</td></tr>
<tr><td>W5</td><td>T1</td><td>การสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ</td></tr>
<tr><td>W7</td><td>T4</td><td>การหาคู่ค้าในพื้นที่เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการลงทุนก่อนเข้าไปรับงาน</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

1.3.3.2 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา ในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมานั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมาก่อน จากนั้นจึงนำมา

กำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน ดังแสดงในตารางที่ 5-5 – 5-8

ตารางที่ 5-5 กลยุทธ์เชิงรุกของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

<table>
<tr><td>กลยุทธ์เชิงรุก</td><td colspan="3">Strength = S
S1 การมีศักยภาพเพียงพอที่จะเข้าร่วมประมูลงาน สามารถทำงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียนได้
S2 ชื่อเสียงของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเป็นที่ยอมรับในเรื่องผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพ
S3 วัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากประเทศไทยเป็นวัสดุที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
S4 ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความเชี่ยวชาญในด้านงานระบบ
S5 การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างพันธมิตรระยะยาว
S6 ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างขั้นสูง เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ
S7 มีผลงานเสร็จทันตามความต้องการของลูกค้า ผลงานมีคุณภาพตรงตามความต้องการลูกค้า</td></tr>
<tr><td>Opportunity = O</td><td>S</td><td>O</td><td>SO Strategy</td></tr>
<tr><td rowspan="4">O1 การขยายตัวของพื้นที่เมืองส่งผลให้มีความต้องการโครงการก่อสร้างจำนวนมาก
O2 การเปิดตลาด AEC สร้างโอกาสในการแข่งขันมากขึ้นทั้งด้านตลาดใหม่และสินค้าวัสดุอุปกรณ์
O3 มีโครงการก่อสร้างเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภาครัฐและเอกชน
O4 การร่วมทุนกับต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน
O5 การพัฒนาเขตอุตสาหกรรมและเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อรองรับการลงทุนจากต่างชาติ
O6 มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง
O7 การมีอาณาเขตติดต่อใกล้ชิดของไทยกับเมียนมาและมีเส้นทางการคมนาคมเชื่อมต่อกัน</td><td>S1, S2</td><td>O1</td><td>การรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน</td></tr>
<tr><td>S3</td><td>O3</td><td>การปรับรูปแบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างโดยถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง</td></tr>
<tr><td>S4</td><td>O4</td><td>การรับงานเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีอาณาเขตติดต่อกัน</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-6 กลยุทธ์เชิงแก้ไขของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

<table>
<tr><td>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</td><td colspan="3">Weakness = W
W1 ค่าดำเนินการสูง ถ้าหากเจ้าของโครงการเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างโดยตัดสินจากราคาอย่างเดียว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยก็จะแข่งขันได้ยาก
W2 ขาดทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ภาษาท้องถิ่น
W3 ความยุ่งยากและปัญหาด้านการจัดการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง
W4 ขาดทักษะในการสื่อสาร และการสั่งงาน
W5 การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ รวมถึงผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
W6 อัตราค่าตอบแทนด้านแรงงานสูงเมื่อไปรับทำงานในต่างประเทศ
W7 บุคลากรระดับวิชาชีพฝ่ายไทยขาดแรงจูงใจในการเดินทางไปปฏิบัติงานในสหภาพเมียนมา</td></tr>
<tr><td>Opportunity = O
O1 การขยายตัวของพื้นที่เมืองส่งผลให้มีความต้องการโครงการก่อสร้างจำนวนมาก
O2 การเปิดตลาด AEC สร้างโอกาสในการแข่งขันมากขึ้นทั้งด้านตลาดใหม่และสินค้าวัสดุอุปกรณ์
O3 มีโครงการก่อสร้างเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภาครัฐและเอกชน
O4 การร่วมทุนกับต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน
O5 การพัฒนาเขตอุตสาหกรรมและเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อรองรับการลงทุนจากต่างชาติ
O6 มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง
O7 การมีอาณาเขตติดต่อใกล้ชิดของไทยกับเมียนมาและมีเส้นทางการคมนาคมเชื่อมต่อกัน</td><td>W</td><td>O</td><td>WO Strategy</td></tr>
<tr><td></td><td>W1</td><td>O1</td><td>การรับเหมาช่วงเฉพาะงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ เพื่อจะได้ลดความเสี่ยงด้านต้นทุน</td></tr>
<tr><td></td><td>W2</td><td>O3</td><td>การพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการรับงานในต่างประเทศ</td></tr>
<tr><td></td><td>W4</td><td>O3</td><td>การพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสารและการสั่งงาน เพื่อความชัดเจนในการทำงาน</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-7 กลยุทธ์เชิงรับของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

<table>
<tr><td rowspan="2">กลยุทธ์เชิงรับ</td><td colspan="3">Strength = S
S1 การมีศักยภาพเพียงพอที่จะเข้าร่วมประมูลงาน สามารถทำงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศได้ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียนได้
S2 ชื่อเสียงของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเป็นที่ยอมรับในเรื่องผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพ
S3 วัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากประเทศไทยเป็นวัสดุที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
S4 ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความเชี่ยวชาญในด้านงานระบบ
S5 การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างพันธมิตรระยะยาว
S6 ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างขั้นสูง เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ
S7 การมีผลงานเสร็จทันตามความต้องการของลูกค้า ผลงานมีคุณภาพตรงตามความต้องการลูกค้า</td></tr>
<tr><td>Threat = T
T1 ระบบคมนาคมขนส่งจากไทยไปเมียนมายังไม่สะดวกนักและไม่ได้มาตรฐานสากล
T2 แนวปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ด้านการค้าของเมียนมามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมทั้งมีความไม่ชัดเจนด้านนโยบาย กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
T3 การบริหารงานและการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการค้ามีขั้นตอนค่อนข้างมาก
T4 ระบบการเงินการธนาคารของเมียนมายังไม่ได้มาตรฐานและมีกฎระเบียบค่อนข้างซับซ้อน
T5 ระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานมีข้อจำกัด เส้นทางคมนาคมหลายแห่งอยู่ระหว่างการพัฒนาและปรับปรุง ทำให้การลงทุนและการขนส่งมีต้นทุนสูง
T6 ระบบไฟฟ้าและกำลังการผลิตไฟฟ้ายังไม่สามารถรองรับความต้องการในประเทศได้เพียงพอ ส่งผลให้นักลงทุนต้องจัดเตรียมเครื่องปั่นไฟสำรอง ซึ่งมีผลให้ให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
T7 อุปสรรคจากธรรมชาติ ฝนตก</td><td>
S
S1
S5
S7
</td><td>
T
T4
T3
T7
</td><td>
ST Strategy
การรับงานจากเจ้าของโครงการที่เคยรับงานหรือจากจากเจ้าของโครงการที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน
การสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุนโดยอาจจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมลงทุน หรือ ผู้แทนจำหน่ายสินค้า
การวางแผนจัดการโครงการก่อสร้างโดยคำนึงถึงการป้องกันปัญหาจากอุปสรรคทางธรรมชาติของพื้นที่
</td></tr>
</table>

ตารางที่ 5-8 กลยุทธ์เชิงป้องกันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

<table>
<tr><td>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</td><td colspan="3">Weakness = W
W1 ค่าดำเนินการสูง ถ้าหากเจ้าของโครงการเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างโดยตัดสินจากราคาอย่างเดียว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยก็จะแข่งขันได้ยาก
W2 ขาดทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ภาษาท้องถิ่น
W3 ความยุ่งยากและปัญหาด้านการจัดการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง
W4 ขาดทักษะในการสื่อสาร และการสั่งงาน
W5 การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ รวมถึงผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
W6 อัตราค่าตอบแทนด้านแรงงานสูงเมื่อไปรับทำงานในต่างประเทศ
W7 บุคลากรระดับวิชาชีพฝ่ายไทยขาดแรงจูงใจในการเดินทางไปปฏิบัติงานในสหภาพเมียนมา</td></tr>
<tr><td>Threat = T
T1 ระบบคมนาคมขนส่งจากไทยไปเมียนมายังไม่สะดวกนักและไม่ได้มาตรฐานสากล
T2 แนวปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ด้านการค้าของเมียนมามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมทั้งมีความไม่ชัดเจนด้านนโยบาย กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
T3 การบริหารงานและการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการค้ามีขั้นตอนค่อนข้างมาก
T4 ระบบการเงินการธนาคารของเมียนมายังไม่ได้มาตรฐานและมีกฎระเบียบค่อนข้างซับซ้อน
T5 ระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานมีข้อจำกัด เส้นทางคมนาคมหลายแห่งอยู่ระหว่างการพัฒนาและปรับปรุงอาจมีผลทำให้การลงทุนและการขนส่งมีต้นทุนสูง
T6 ระบบไฟฟ้าและกำลังการผลิตไฟฟ้าในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับความต้องการในประเทศได้เพียงพอ ส่งผลให้นักลงทุนต้องจัดเตรียมเครื่องปั่นไฟสำรอง ซึ่งมีผลให้ให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
T7 อุปสรรคจากธรรมชาติ ฝนตก</td><td colspan="3"><table><tr><th>W</th><th>T</th><th>WT Strategy</th></tr><tr><td>W2</td><td>T2</td><td>การเตรียมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาษา และทักษะทางด้านการสื่อสาร</td></tr><tr><td>W5</td><td>T3</td><td>การพัฒนาหลักสูตรสำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาทักษะด้านแรงงานก่อสร้างในหน่วยงานก่อสร้างในเมียนมา</td></tr><tr><td>W7</td><td>T1</td><td>การสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ</td></tr></table></td></tr>
</table>

1.3.4 กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย

กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5-9 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย

กลยุทธ์เชิงรุก : SO Strategy	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข : WO Strategy**
- การเลือกรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน - การจัดการโครงการก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และแรงงานฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นในพื้นที่ - การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยที่จัดซื้อ และจัดส่งโดยระบบโลจิสติกส์ผ่านด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่ใกล้หน่วยงานก่อสร้างมากที่สุด - การปรับรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์โดยถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง - การรับงานเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีอาณาเขตติดต่อกัน	- การรับงานเหมาช่วงในส่วนงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้ - การเสนอให้ภาครัฐบาลทำ road show ระหว่างประเทศต่อประเทศ เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย - การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มนักลงทุนของแต่ละประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การในเบื้องต้น - การพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการรับงานในต่างประเทศ - การพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสารและการสั่งงานเพื่อความชัดเจนในการทำงาน
กลยุทธ์เชิงรับ : ST Strategy	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน : WT Strategy**
- การเลือกรับงานโครงการประเภทที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่มีประสบการณ์ - การนำมาตรฐานการดำเนินงาน นวัตกรรมและระบบการทำงาน ไปพัฒนามาตรฐานการทำงานของแรงงานในท้องถิ่น - การรับงานจากเจ้าของโครงการที่เคยรับงานหรือจากจากเจ้าของโครงการที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน - การสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุน โดยอาจจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมลงทุน หรือ ผู้แทนจำหน่ายสินค้า - การวางแผนจัดการโครงการก่อสร้าง โดยคำนึงถึงการป้องกันปัญหาจากอุปสรรคทางธรรมชาติของพื้นที่	- การลดต้นทุนด้วยการลดค่าแรงงานด้วยการไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นหรือแรงงานต่างชาติในประเทศนั้น - การสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ - การหาคู่ค้าในพื้นที่เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการลงทุนก่อนเข้าไปรับงาน - การเตรียมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาษา และทักษะทางด้านการสื่อสาร - การพัฒนาหลักสูตรสำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาทักษะด้านแรงงานก่อสร้างในหน่วยงานก่อสร้างในต่างประเทศ

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่จะได้นำมาอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 สภาพ และปัจจัยของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

2.1.1 สภาพการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสปป.ลาว พบว่า สปป.ลาว เป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับไทย มีการขยายตัวของเศรษฐกิจในอัตราสูงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้มีการพัฒนาของเมืองอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจก่อสร้างและงานรับเหมาช่วงใน สปป. ลาว มีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วและเป็นที่สนใจของนักลงทุนทั้งในและนอกประเทศเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับรายงานของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM, 2016) ที่ระบุว่าภายหลังจากการที่ สปป.ลาว เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การค้าระหว่างประเทศของ สปป.ลาว เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

โครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นใน สปป.ลาว แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนและโครงการก่อสร้างของภาครัฐ โครงการก่อสร้างภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการอาคารพักอาศัย เช่น บ้านจัดสรร อพาร์ตเมนต์ อาคารชุดพักอาศัย หรือโครงการอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้า โรงพยาบาล โรงงาน เป็นต้น ส่วนโครงการก่อสร้างภาครัฐนั้นจะเป็นโครงการที่สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะเป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและโครงการด้านพลังงาน เช่น เขื่อน โรงไฟฟ้าพลังน้ำ สายส่งไฟฟ้า งานถนนและทาง เป็นต้น ทั้งนี้โครงการก่อสร้างที่จะพัฒนาขึ้นใหม่จะต้องเป็นไปตามกฎหมายควบคุมอาคารของประเทศ และจำเป็นต้องมีการยื่นขออนุญาตก่อสร้างต่อหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องของ สปป.ลาว ด้วย

จะเห็นว่า สปป.ลาว นับเป็นโอกาสทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่ต้องการขยายตลาด เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันภายในประเทศ รวมทั้งอาจมีแรงจูงใจจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนของสปป.ลาว ที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยสนใจดำเนินธุรกิจก่อสร้างใน สปป.ลาว สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของเศรษฐกรอาวุโส ส่วนเศรษฐกิจภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า โอกาสทางการตลาดใน CLMV ในอนาคตยังมีอยู่สูง โดยการลงทุนในกลุ่ม CLMV มีเหตุผลหลัก คือ เพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนด้านแรงงาน การขยายตลาดเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันของตลาดภายในประเทศ มีแรงจูงใจจากนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของแต่ละประเทศ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากการได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) (ดวงพร คัดทะเล, ม.ป.ป.)

2.1.2 ปัจจัยของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสปป.ลาว แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

1) ปัจจัยภายนอกองค์การ

1.1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างในสปป.ลาว

1.1.1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม จากการที่สปป. ลาว เป็นประเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจตามนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จึงมีนักลงทุนต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนทั้งในสปป. ลาว เป็นจำนวนมาก นับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างสูง โดยในตลาดธุรกิจก่อสร้างของสปป.ลาว นอกจากผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่เข้ามารับงานจะมาจากประเทศญี่ปุ่น จีน ไทย และเวียดนาม

ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นจะมีความได้เปรียบในด้านการเข้ามารับงานพร้อมกับการนำเงินให้กู้ยืมสนับสนุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น โดยส่วนใหญ่จะรับงานโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ และได้รับการยอมรับว่าผลงานก่อสร้างมีมาตรฐานทั้งในเรื่องคุณภาพ เวลา และงบประมาณ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีนก็จะเข้ามาพร้อมกับเงินลงทุนและแรงงานเช่นกัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจีนนั้นมีจุดเด่นที่สามารถดำเนินการจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้อย่างรวดเร็วและใช้งบประมาณค่อนข้างต่ำ ในขณะที่หากพิจารณาในเรื่องคุณภาพแล้ว ผลงานก่อสร้างอาจยังไม่เป็นที่พึงพอใจของเจ้าของโครงการมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang, Y. & Zuo, J. (2011). ที่กล่าวว่าในปัจจุบันบริษัทก่อสร้างระหว่างประเทศของจีน (Chinese International Construction Companies: CICCs) ประสบความสำเร็จด้านการประหยัดต้นทุนในการเข้าไปทำงานในประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานใน สปป.ลาว นั้น มีทั้งที่เข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักโดยตรง หรือเข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาช่วงงานพิเศษต่างๆ กลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานกับโครงการภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการก่อสร้างงานอาคาร ในขณะที่การรับงานโครงการก่อสร้างภาครัฐ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ ได้แก่ เขื่อน โรงไฟฟ้าพลังน้ำ และโทรคมนาคม โดยจะเข้าไปรับงานในรูปแบบสัญญาสัมปทาน ซึ่งมีการเปิดประมูลทั่วไปและเงื่อนไขการได้รับงานนั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาข้อเสนอทางเทคนิคและผลตอบแทนทางการลงทุนที่เสนอให้แก่รัฐบาลของแต่ละประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยได้รับการยอมรับจากเจ้าของโครงการว่ามีคุณภาพได้มาตรฐาน ทำงานได้แล้วเสร็จตามเวลา แต่ราคาต้นทุนค่อนข้างสูงหากจะไปแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น

จะเห็นได้ว่าด้วยลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ต้องใช้เงินทุนในการลงทุนสูงการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ก็จะเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของสปป.ลาว นี้ก็มีการลงทุนไปจำนวนมากแล้วเช่นกัน

การออกจากอุตสาหกรรมจึงมีสัดส่วนที่น้อย ดังนั้นเมื่อประเมินสถานกาณ์ด้านการแข่งขันแล้วพบว่าใน สปป.ลาว เนื่องจากยังมีอุปสงค์ของโครงการก่อสร้างตามนโยบายการพัฒนาประเทศ สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจก่อสร้างจึงยังคงมีอยู่

1.1.2) ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ ลักษณะการดำเนินงานโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยนั้นจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักเองโดยตรง 2) การเป็นผู้รับเหมาช่วงรับงานจากผู้รับเหมาหลัก 3) การเป็นผู้ลงทุนในโครงการก่อสร้างเอง และ 4) การรับงานด้านก่อสร้างอื่นๆ เป็นงานๆ เช่น งานออกแบบ งานศึกษาความเป็นไปได้ งานศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม งานจัดหาเงินทุน เป็นต้น

ปัจจัยเบื้องต้นของการเริ่มต้นเข้าไปรับงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหม่ใน สปป.ลาวนั้น คือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ โดยเฉพาะโครงการภาคเอกชน สำหรับผู้ประกอบการกลุ่ม SME ที่ไม่ใช่ผู้รับเหมารายใหญ่การเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมก่อสร้างของแต่ละประเทศนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจะใช้วิธีเข้าไปรับจ้างทำงานรับเหมาช่วงก่อน และเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น มีผลงานเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว จึงหาลู่ทางในการหาคู่ค้าหรือผู้ร่วมทุน (partner) ในท้องถิ่น เพื่อแยกออกมาดำเนินธุรกิจก่อสร้างเองโดยตรง

จะเห็นได้ว่าการเข้าไปรับงานก่อสร้างในตลาดของ สปป.ลาวของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยนั้น หากเป็นผู้ประกอบการที่เคยมีผลงานการก่อสร้างในประเทศนั้นๆ อยู่แล้ว ก็จะมีความได้เปรียบในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากมีการพัฒนาเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve) และเส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve) ขององค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำ มีประสบการณ์ในการควบคุมและการจัดการทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ วัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรกล แรงงาน รวมทั้งมีทักษะทางการจัดการโครงการก่อสร้างในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นต้น แต่สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่ยังไม่เคยเข้าไปรับงานในสปป.ลาวนั้น อาจประสบปัญหาด้านการแข่งขันที่สูง เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับทั้งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มีอยู่เดิมในตลาด ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติ แล้วยังต้องแข่งขันกับตนเองในการสร้างความเป็นที่รู้จักและสร้างให้เกิดความยอมรับในผลงาน (Brand preference and loyalty) ขององค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายนั้นๆ ด้วย

1.1.3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง เจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนท้องถิ่น ก็จะคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากการแนะนำโดยผู้ที่รู้จักและเชื่อถือ รวมทั้งตรวจสอบในเรื่องสถานะทางการเงิน ประวัติการทำงานและผลงานที่ผ่านมา ในขณะที่โครงการที่มีเจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนต่างชาติ นอกจากเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว ส่วนใหญ่ก็จะเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศเดียวกัน เช่น นักลงทุนไทยไปดำเนินโครงการอาคารพักอาศัยในสปป.ลาว ก็จะนิยมเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย หรือนักลงทุนจากประเทศจีนก็เลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีน เป็นต้น

สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภค พื้นฐานที่เป็นสัญญาสัมปทาน การคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการประกวดราคา ซึ่งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิค และการประเมินราคาและผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนนั้นเสนอให้รัฐบาล สปป.ลาว ผู้ที่จะได้รับงานโครงการนั้นคือผู้ที่ได้คะแนนรวมจากการประเมินทั้งสองส่วนสูงที่สุด

จะเห็นได้ว่าผู้ซื้อหรือในที่นี้หมายถึงเจ้าของโครงการนั้นจะมีมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง มีทางเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้จากหลายทาง ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงควรวางตำแหน่งทางการขายหรือจุดขายของตนเองให้ชัดเจน ว่ามีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในโครงการประเภทใด หรืองานลักษณะใด

1.1.4) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง วัสดุก่อสร้างจะส่งผลต่อแนวโน้มด้านกำไรของโครงการ ทำให้ปัจจัยการผลิตและราคาต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้น คุณภาพของวัสดุก่อสร้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของผลงานก่อสร้าง ดังนั้นในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างของโครงการทั้งใน สปป.ลาว ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศใด ส่วนใหญ่ก็จะเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศของตนเอง ทั้งนี้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บริโภคในกลุ่มประเทศ CLMV ได้รับการยอมรับทั้งจากผู้รับเหมาและฝ่ายเจ้าของโครงการว่าเป็นวัสดุที่มีคุณภาพ แต่ราคาค่อนข้างสูง รวมทั้งมีวัสดุบางประเภทที่ไม่ได้รับการยกเว้นภาษีก็จะมีผลทำให้ราคาต้นทุนโครงการเพิ่มมากขึ้นด้วย

จะเห็นได้ว่าในการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะใช้วิธีจัดซื้อและจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจากประเทศไทย เนื่องจากทั้ง สปป.ลาว มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทย และมีด่านเชื่อมต่อระหว่างกันหลายด่าน การมีระบบโลจิสติกส์ในการจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้างที่ดีจะมีผลต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

1.1.5) ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน ตามธรรมชาติของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจะเป็นธุรกิจเฉพาะที่ใช้ทรัพยากรหลายประเภท จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่มีบริการทดแทนสำหรับงานก่อสร้าง ยิ่งถ้าหากผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายนั้นเป็นที่พึงพอใจแก่เจ้าของโครงการ โอกาสในการได้รับงานต่อเนื่องก็จะมีสูงมาก

จะเห็นได้ว่าในการเข้าไปรับงานในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในสปป.ลาวนั้นในทางปฏิบัติอาจมีความยุ่งยาก มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนซึ่งมีผลมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้นนอกจากการรับงานในฐานะผู้รับเหมาหลักในโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างของไทยยังสามารถเข้าไปรับงานในฐานะหรือบทบาทอื่น เช่น ผู้จัดการงานก่อสร้าง ผู้รับเหมาช่วงในโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ ผู้รับเหมาช่วงงานระบบหรืองานที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษต่างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้บริการจากผู้ประกอบการรายใด ทั้งนี้ผู้ประกอบการของไทยส่วน

ใหญ่จะมีข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันในเรื่องราคาที่จะสูงกว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น

1.1.6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในที่นี้ประกอบด้วย รัฐบาล และลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ *รัฐบาล* นับเป็นตัวแปรสำคัญต่อการริเริ่มโครงการและการดำเนินโครงการ นโยบายของรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินการลงทุน ด้านการศึกษา และด้านการช่วยเหลือสนับสนุนจากรัฐบาลนั้นมีผลต่อการดำเนินธุรกิจก่อสร้างทั้งสิ้น

สำหรับเจ้าของโครงการหากเป็นโครงการภาครัฐก็หมายถึงรัฐบาลท้องถิ่นของกลุ่มประเทศ CLMV รวมทั้งตัวแทนของรัฐบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่นของแต่ละประเทศ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่นก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการก่อสร้างได้เช่นกัน สำหรับเจ้าของโครงการภาคเอกชน ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรมีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของเจ้าของโครงการให้มั่นใจก่อน

1.2) สภาพแวดล้อมทางสังคมใน สปป.ลาว ประกอบด้วยปัจจัยทางด้าน การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

1.2.1) การเมืองและกฎหมาย ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างควรศึกษากฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานก่อสร้างใน สปป.ลาว ในแต่ละพื้นที่โดยละเอียด ทั้งนี้เพราะแนวปฏิบัติและระเบียบอาจมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งอำนาจการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐในแต่ละท้องถิ่นที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นการเข้าไปดำเนินการลงทุนหรือรับงานโครงการก่อสร้างในแต่ละพื้นที่จะต้องทำด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบให้รัดกุม เนื่องจากยังมีเรื่องความไม่ชัดเจนของกฎหมายและความซับซ้อนของกระบวนการขออนุญาตต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่

1.2.2) เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของ สปป.ลาว ในระยะที่ผ่านมาพบว่ามีทิศทางการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อที่จะดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม ในปัจจุบัน สปป.ลาว มีโครงการขนาดใหญ่ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เกิดขึ้นหลายโครงการ มีสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้สินค้าราคาแพงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้น แรงงานไทยที่ไปทำงานจึงมีต้นทุนด้านค่าครองชีพสูง ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องทำให้ต้นทุนโครงการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่สูงขึ้นตามไปด้วย

จะเห็นได้ว่า การเข้าไปทำธุรกิจของคนต่างชาติในสปป.ลาว ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งรัฐบาลของ สปป.ลาว อาจต้องยอมลดหย่อนกฎระเบียบ ผ่อนปรนข้อจำกัดต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจ และดึงดูดให้กลุ่มผู้ลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนในประเทศ

1.2.3) สังคมและวัฒนธรรม สปป.ลาว และประเทศไทย เป็นเมืองที่นับถือศาสนาพุทธเหมือนกัน การเข้าไปทำงานในประเทศเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับสังคมและวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะค่านิยมเช่นเดียวกับสังคมชาวเอเชียทั่วไป คือการให้ความสำคัญกับ

ระบบอาวุโส ระบบเครือญาติ ให้ความเคารพผู้ที่มีสถานะสูงกว่า ในการวางแผนการทำงานก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ด้วย

1.2.4) เทคโนโลยี จากการวิจัยสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลพบว่า การพัฒนาระดับเทคโนโลยีการผลิตและการก่อสร้างของ สปป.ลาว ยังมีไม่เพียงพอ ทำให้ต้องมีการนำเข้าเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องจักร รวมถึงวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากไทย เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น เป็นต้น

2) ปัจจัยภายในองค์การ

2.1) การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง

2.1.2) การจัดการทางการเงิน ในการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะเข้าไปเข้าไปรับงานใน สปป.ลาว นั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายนั้นจำเป็นต้องมีเงินทุนในขั้นต้นเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในขั้นตอนต่างๆ นับตั้งแต่การเข้าร่วมการประกวดราคา ก็จะต้องมีหลักประกันซอง (Bid Bond) เมื่อได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ทำการก่อสร้างแล้วก็จะต้องมีหลักประกันสัญญา (Performance Bond) และเงินทุนสำรองสำหรับการจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จเพื่อส่งงานในแต่ละงวด นอกจากนั้นเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จก็จะต้องเตรียมเงินบางส่วนไว้เพื่อเป็นเงินประกันผลงาน (Retention) อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่กรมการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2554). สรุปไว้ว่า ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเพียงไม่กี่รายที่สามารถไปรับงานในต่างประเทศได้ เนื่องจากปัญหาหลัก 3 ประการคือ 1) ด้านเงินทุน เช่น การขาดแคลนหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเงินทุนหมุนเวียน 2) ด้านการตลาด เช่น ขาดข้อมูลโครงการก่อสร้าง และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติในแต่ละประเทศ การศึกษาลู่ทางการตลาด และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และ 3) ด้านศักยภาพของผู้ประกอบการ เช่น ความเสียเปรียบทางด้านภาษา ระบบการบริหารงาน และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ในการประมาณการราคาต้นทุนของโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาวนั้น ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานและวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงกว่าต้นทุนเมื่อทำการก่อสร้างในประเทศไทยทั้งสิ้น รวมทั้งจะต้องเผื่อค่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ จึงทำให้ต้นทุนรวมของงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงมากเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น เช่น จีน เวียดนาม เป็นต้น ดังนั้นหากในการประกวดราคาที่เจ้าของโครงการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างโดยการพิจารณาจากราคาที่ต่ำที่สุดนั้น ก็จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเสียเปรียบทางการแข่งขันในโครงการนั้นๆ อย่างไรก็ตามยังมีเจ้าของโครงการหลายโครงการที่เชื่อถือฝีมืองานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย จึงเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยให้ทำงานโดยไม่ได้พิจารณาคัดเลือกจากผู้เสนอราคารายต่ำสุด

2.1.2) การจัดการโครงการก่อสร้าง ในการจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้าง และมีการตกลงลงนามในสัญญาว่าจ้างหรือสัญญาสัมปทานแล้วแต่กรณีแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะทบทวนแผนการดำเนินงานเพื่อเริ่มดำเนินการ

ก่อสร้าง เมื่อเริ่มลงมือทำงานก่อสร้างนั้น หากพิจารณาในเชิงเทคนิคการทำงานก่อสร้างนั้น ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่กระบวนการทำงานก่อสร้างไม่ใช่ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีผลงานได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการใน สปป.ลาว ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ บุณย์เพิ่ม (2559). ที่พบว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยมีความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพร้อมมากที่สุดคือปัจจัยทางด้านเทคนิค ซึ่งเมื่อพิจารณาในระดับปัจจัยย่อยทางด้านเทคนิค พบว่าการวิจัยและพัฒนาส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ เทคโนโลยีและการสื่อสาร และเทคโนโลยีทางการก่อสร้าง ตามลำดับ

การทำงานก่อสร้างไม่ว่าจะดำเนินการในสถานที่ใด ด้วยธรรมชาติของงานก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในการทำงานอยู่ทุกโครงการ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว และเมียนมา จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังนั้นในการประมาณการต้นทุนการก่อสร้างจึงจำเป็นต้องบวกค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับค่าความเสี่ยงเหล่านี้ไว้ด้วยเช่นกัน เพราะหากไม่เช่นนั้นแล้วประมาณการผลตอบแทนและกำไรที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการก็จะลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับการจัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนั้น โดยปกติผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะมีแผนการจัดการด้านความปลอดภัยและแผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ส่วนใหญ่การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในปัจจุบันนี้จะมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอยู่แล้ว โดยเฉพาะจะเน้นเรื่องการจัดการขยะ และการจัดการน้ำเสียที่เกิดจากการทำงานและจากบริเวณที่พักคนงาน

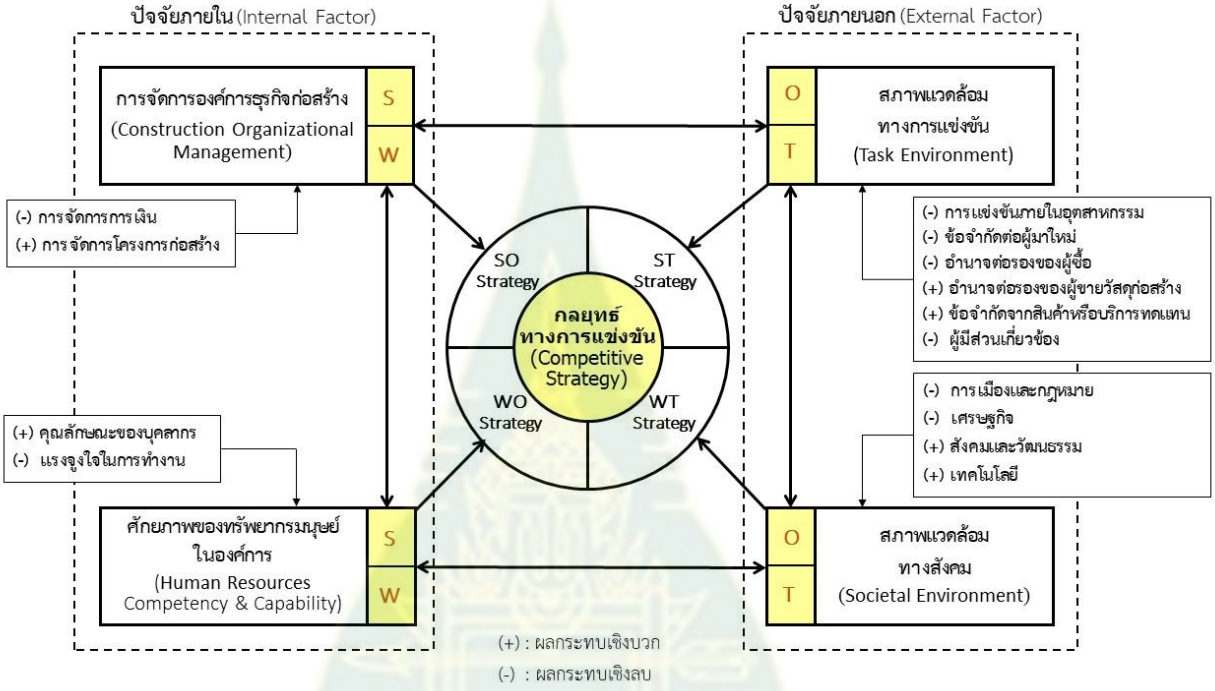
2.2) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ครอบคลุมถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์การไปบูรณาการในการทำงานจริงและแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.1) คุณลักษณะของบุคลากร โดยทั่วไปการทำงานก่อสร้างเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับและหลายกลุ่ม ทั้งระดับบริหาร ระดับเทคนิค และระดับคนงานหรือแรงงาน ซึ่งในการรับงานใน สปป.ลาวและเมียนมานั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน บางโครงการก็จัดหาแรงงานในท้องถิ่นซึ่งจัดหาได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้ในด้านทักษะแรงงาน แรงงานท้องถิ่นยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงาน โดยเฉพาะในงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่แรงงานท้องถิ่นค่อนข้างนาน

2.2.2) แรงจูงใจในการทำงาน การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเข้าไปทำงานใน สปป.ลาว และจำเป็นต้องใช้บุคลากรจากประเทศไทยนั้น การว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศ

นั้นจะต้องมีการจูงใจซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปค่าตอบแทนซึ่ง นายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนปกติ นอกจากนี้การจูงใจในการทำงานด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนได้รับผิดชอบโครงการที่ท้าทาย ก็นับเป็นแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่จะได้สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานของตน อย่างไรก็ตามบุคลากรรุ่นใหม่บางคนอาจจะยังเลือกงาน ไม่สนใจที่จะไปทำงานในสปป.ลาว และเลือกที่จะอยู่ทำงานในประเทศไทยซึ่งสะดวกสบายกว่า

ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง สรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ผลกระทบของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

2.2 สภาพ และปัจจัยของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

2.2.1 สภาพการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา พบว่า สหภาพเมียนมาเป็นหนึ่งในประเทศเพื่อนบ้านที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับไทย มีการขยายตัวของเศรษฐกิจในอัตราสูงอย่างต่อเนื่อง มีศักยภาพสูงทั้งทางด้านการค้าและการลงทุน มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ เป็นประตูเชื่อมระหว่างเอเชียใต้กับอาเซียน และเป็นประเทศปลายทางของเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Corridor) ส่งผลทำให้มีการพัฒนาของเมืองอย่างรวดเร็ว เป็นที่สนใจของนักลงทุนทั้งในและนอกประเทศเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับรายงานของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM, 2016) ที่ระบุว่า ภายหลังจากการเลือกตั้งทั่วไป ได้มีการเปลี่ยนถ่ายอำนาจทางการเมือง และมีการตั้งรัฐบาลใหม่แล้วก็ทำให้สหภาพเมียนมาเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงทั้งด้านการค้าการลงทุน

โครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นใน สปป.ลาวและสหภาพเมียนมา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนและโครงการก่อสร้างของภาครัฐ โครงการก่อสร้างภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการอาคารพักอาศัย เช่น อพาร์ตเมนต์ อาคารชุดพักอาศัย หรือโครงการอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้า เป็นต้น ส่วนโครงการก่อสร้างภาครัฐนั้นจะเป็นโครงการที่สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะเป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและโครงการด้านพลังงาน เช่น ท่าเรือน้ำลึกและอู่ซ่อมเรือ โรงไฟฟ้า ถนน และทางรถไฟ เป็นต้น ทั้งนี้โครงการก่อสร้างที่จะพัฒนาขึ้นใหม่จะต้องเป็นไปตามกฎหมายควบคุมอาคารของสหภาพเมียนมา ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการขออนุญาตหลายขั้นตอนจากหลายหน่วยงาน

จะเห็นว่า สหภาพเมียนมานับเป็นโอกาสทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่ต้องการขยายตลาด เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้สหภาพเมียนมาได้เปิดประเทศแล้วก็ตาม แต่การเปิดโอกาสให้นักลงทุนหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากต่างชาติให้เข้าไปดำเนินธุรกิจนั้นยังไม่ได้เปิดเต็มที่

2.2.2 ปัจจัยของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในการจัดการโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

1) ปัจจัยภายนอกองค์การ

1.1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

1.1.1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม จากการที่สหภาพเมียนมากำลังเร่งปฏิรูปประเทศและพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจตามนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จึงมีนักลงทุนต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนในสหภาพเมียนมาเป็นจำนวนมาก นับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างสูง โดยในตลาดธุรกิจก่อสร้างของสหภาพเมียนมา ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ดำเนินกิจการอยู่ มีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติ โดยผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่เข้ามารับงานจะมีมาจากประเทศญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เวียดนาม เกาหลีใต้ และไทย เป็นต้น

เช่นเดียวกับใน สปป.ลาว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นจะมีความได้เปรียบในด้านการเข้ามารับงานพร้อมกับการนำเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น โดยส่วนใหญ่จะรับงานโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคขนาดใหญ่หรือโครงการลงทุนของนักลงทุนญี่ปุ่น โดยมีผลงานก่อสร้างที่ได้มาตรฐานทั้งในเรื่องคุณภาพ เวลา และงบประมาณ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีนก็จะเข้ามาพร้อมกับเงินลงทุนและแรงงานเช่นกัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจีนนั้นมีจุดเด่นที่สามารถดำเนินการจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้อย่างรวดเร็วและใช้งบประมาณค่อนข้างต่ำ แต่จะมีจุดอ่อนในเรื่องคุณภาพของผลงาน

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานในสหภาพเมียนมานั้น มีทั้งที่เข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักโดยตรง หรือเข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาช่วงงานพิเศษต่างๆ ทั้งนี้

ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยได้รับการยอมรับจากเจ้าของโครงการว่ามีคุณภาพได้มาตรฐาน ทำงานได้แล้วเสร็จตามเวลา แต่ราคาต้นทุนค่อนข้างสูงหากจะไปแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่น

จะเห็นได้ว่า ด้วยลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ต้องใช้เงินทุนในการลงทุนสูงการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ก็จะเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของสหภาพเมียนมานี้ ก็มีการลงทุนไปจำนวนมากแล้วเช่นกัน การออกจากอุตสาหกรรมจึงมีสัดส่วนที่น้อย ดังนั้นเมื่อประเมินสถานกาณ์ด้านการแข่งขันแล้วพบว่า ในสหภาพเมียนมานั้นยังมีอุปสงค์ของโครงการอยู่จำนวนมาก แต่อาจยังมีการชะลอด้านการลงทุนอยู่บ้าง โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างภาครัฐ เพื่อรอความชัดเจนในเชิงนโยบายด้านการเมืองของประเทศก่อน

1.1.2) ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ เนื่องจากสหภาพเมียนมาปิดประเทศมาเป็นเวลานาน การเข้าสู่ตลาดธุรกิจก่อสร้างจึงทำได้ยาก ปัจจัยเบื้องต้นของการเริ่มต้นเข้าไปรับงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหม่ก็คือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ หรือผู้มีอิทธิพลทางการเมืองและ/หรือทางการค้าในเมียนมา เพื่อแนะนำงานให้ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลายราย เริ่มต้นจากการร่วมทีมกับนักลงทุนไทยที่จะไปลงทุนในเมียนมา และเมื่อได้เริ่มเข้าไปทำงานแล้วส่วนใหญ่ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับแก่เจ้าของโครงการ ก็จะได้รับงานต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานก่อสร้างอาคารที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้เทคโนโลยีพิเศษ หรือ know how เฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายนั้น หากลูกค้ามีความพึงพอใจ เมื่อจะดำเนินโครงการใหม่ ก็จะเลือกใช้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายเดิม เนื่องจากผลงานเป็นที่รู้จักและเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand preference and loyalty) ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายเดิม

จะเห็นได้ว่า การเข้าไปรับงานก่อสร้างในตลาดของสหภาพเมียนมาของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยนั้น หากเป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เคยมีผลงานการก่อสร้างในสหภาพเมียนมาอยู่แล้วก็จะมีความได้เปรียบในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากมีการพัฒนาเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve) และเส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve) ขององค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำ มีประสบการณ์ในการควบคุมและการจัดการทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ วัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรกล แรงงาน รวมทั้งมีทักษะทางการจัดการโครงการก่อสร้างในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นต้น

1.1.3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง เจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนท้องถิ่น ก็จะคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากการแนะนำโดยผู้ที่รู้จักและเชื่อถือ รวมทั้งตรวจสอบในเรื่องสถานะทางการเงิน ประวัติการทำงานและผลงานที่ผ่านมา ในขณะที่โครงการที่มีเจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนต่างชาติ นอกจากเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว ส่วนใหญ่ก็จะเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศเดียวกัน

สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เป็นสัญญาสัมปทาน การคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการประกวดราคา ซึ่งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิค และการประเมินราคาและผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนนั้นเสนอให้รัฐบาล ผู้ที่จะได้รับงานโครงการนั้นคือผู้ที่ได้คะแนนรวมจากการประเมินทั้งสองส่วนสูงที่สุด

จะเห็นได้ว่าผู้ซื้อหรือในที่นี้หมายถึงเจ้าของโครงการนั้นจะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง มีทางเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้จากหลายทาง ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงควรวางจุดขายของตนเองให้ชัดเจน ว่ามีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานลักษณะใด หรือในโครงการประเภทใด เป็นการสร้างตราสินค้า (Brand) ขององค์กรของตนเองให้ชัดเจน

1.1.4) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง วัสดุก่อสร้างจะส่งผลต่อแนวโน้มด้านกำไรของโครงการ ทำให้ปัจจัยการผลิตและราคาต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้น คุณภาพของวัสดุก่อสร้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของผลงานก่อสร้าง ซึ่งในโครงการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ก็จะเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทย โดยวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บริโภคในกลุ่มประเทศ CLMV ได้รับการยอมรับจากฝ่ายเจ้าของโครงการว่าเป็นวัสดุที่มีคุณภาพ แต่ต้นทุนค่อนข้างสูง รวมทั้งมีวัสดุบางประเภทที่ไม่ได้รับการยกเว้นภาษีก็จะมีผลทำให้ราคาต้นทุนโครงการเพิ่มมากขึ้นด้วย

จะเห็นได้ว่าในการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมาส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะใช้วิธีจัดซื้อและจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจากประเทศไทย เนื่องจากสหภาพเมียนมามีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทย และมีด่านเชื่อมต่อระหว่างกันหลายด่าน การมีระบบโลจิสติกส์ในการจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้างที่ดีจะมีผลต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

1.1.5) ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน ตามธรรมชาติของธุรกิจก่อสร้างจะเป็นธุรกิจเฉพาะที่ใช้ทรัพยากรหลายประเภท อาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีบริการทดแทนสำหรับธุรกิจก่อสร้าง นอกจากการให้บริการด้านงานก่อสร้างและงานที่เกี่ยวข้องในรูปแบบอื่นที่จะช่วยให้เจ้าของโครงการมีทางเลือกเพิ่มเติม และจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้ประโยชน์มากกว่า

จะเห็นได้ว่าในการเข้าไปรับงานในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในเมียนมานั้นในทางปฏิบัติอาจมีความยุ่งยาก มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนซึ่งมีผลมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้นนอกจากการรับงานในฐานะผู้รับเหมาหลักในโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างของไทยยังสามารถเข้าไปรับงานในฐานะหรือบทบาทอื่น เช่น ผู้จัดการงานก่อสร้าง ผู้รับเหมาช่วงในโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ ผู้รับเหมาช่วงงานระบบหรืองานที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษต่างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้บริการจากผู้ประกอบการรายใด

1.1.6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในที่นี้ประกอบด้วย รัฐบาล และลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ *รัฐบาล* นับเป็นตัวแปรสำคัญต่อการริเริ่มโครงการและการดำเนินโครงการ ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจก่อสร้างทั้งที่เป็นงานโครงการภาครัฐและภาคเอกชน

ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการหากเป็นโครงการภาครัฐก็หมายถึงรัฐบาลท้องถิ่นของสหภาพเมียนมา รวมทั้งตัวแทนของรัฐบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่นก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการก่อสร้างได้เช่นกัน สำหรับเจ้าของโครงการภาคเอกชน ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรมีการตรวจสอบความมั่นคงและความแน่นอนทางการเงินของเจ้าของโครงการก่อน เพื่อความมั่นใจว่าเมื่อรับงานก่อสร้างแล้วจะไม่มีปัญหาการดำเนินการในภายหลัง

1.2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในสหภาพเมียนมา ประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

1.2.1) การเมืองและกฎหมาย ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรศึกษากฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานก่อสร้างในสหภาพเมียนมาในแต่ละพื้นที่โดยละเอียด ทั้งนี้เพราะแนวปฏิบัติและระเบียบอาจมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งอำนาจการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐในแต่ละท้องถิ่นที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นการเข้าไปดำเนินการลงทุนหรือรับงานโครงการก่อสร้างในแต่ละพื้นที่จะต้องทำด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบให้รัดกุม เนื่องจากยังมีเรื่องความไม่ชัดเจนของกฎหมายและความซับซ้อนของกระบวนการขออนุญาตต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่

1.2.2) เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของสหภาพเมียนมาในระยะที่ผ่านมาพบว่ามีทิศทางการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อที่จะดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม ในปัจจุบันสหภาพเมียนมามีโครงการขนาดใหญ่ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนเกิดขึ้นหลายโครงการ

จะเห็นได้ว่า การเข้าไปทำธุรกิจของนักลงทุนต่างชาติในเมียนมายังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งรัฐบาลของเมียนมาอาจต้องยอมปรับลดหรือผ่อนปรนในเรื่องความเข้มของกฎระเบียบ และข้อจำกัดต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจ และดึงดูดให้กลุ่มผู้ลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนในประเทศ

1.2.3) สังคมและวัฒนธรรม สหภาพเมียนมา และประเทศไทย เป็นเมืองที่นับถือศาสนาพุทธเหมือนกัน การเข้าไปทำงานในประเทศเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับสังคมและวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะค่านิยมเช่นเดียวกับสังคมชาวเอเชียทั่วไป ในการวางแผนการทำงานก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ด้วย

1.2.4) เทคโนโลยี จากการวิจัยสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลพบว่า การพัฒนาระดับเทคโนโลยีการผลิตและการก่อสร้างของสหภาพเมียนมายังมีไม่เพียงพอ ทำให้ต้องมีการนำเข้า

เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องจักร รวมถึงวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากไทย เช่น ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น เป็นต้น

ในส่วนระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ใช้สนับสนุนการลงทุน พบว่า ปัจจุบันประเทศเมียนมามีปัญหาอย่างมากเรื่องการผลิตไฟฟ้าไม่เพียงพอต่อการใช้งาน มีปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยๆ และต้นทุนค่าไฟสูง ทั้งนี้ระบบไฟฟ้าของเมียนมา รวมถึงเรื่องระบบน้ำและน้ำบาดาลยังมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานด้วยเช่นกัน

2) ปัจจัยภายในองค์การ

2.1) การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง

2.1.2) การจัดการทางการเงิน ในการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะเข้าไปเข้าไปรับงานในสหภาพเมียนมานั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างรายนั้นจำเป็นต้องมีเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในขั้นตอนต่างๆ นับตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมการประกวดราคา ขั้นตอนการก่อสร้าง จนถึงขั้นตอนการส่งมอบโครงการ

สำหรับการประมาณราคาต้นทุนของโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมานั้น ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานและวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงกว่าต้นทุนเมื่อทำการก่อสร้างในประเทศไทยทั้งสิ้น รวมทั้งจะต้องเผื่อค่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งจะมีผลทำให้ต้นทุนรวมของงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงมากเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างประเทศอื่น ดังนั้นโอกาสในการรับงานก่อสร้างด้วยการประกวดราคาของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยอาจมีน้อยมาก การได้งานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงได้จากการแนะนำของเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์กันหรือผู้ที่เคยเห็นผลงานและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเป็นสำคัญ

ในการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างนั้น ด้วยความได้เปรียบทางด้านการมีเขตแดนติดต่อกัน ดังนั้นการผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยส่วนใหญ่จะเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทย โดยอาจใช้วิธีจัดซื้อวัสดุก่อสร้างในนามของเจ้าของโครงการและใช้บริการด้านโลจิสติกส์เพื่อจัดส่งวัสดุอุปกรณ์จากประเทศไทยไปเมียนมาโดยตรง

2.1.2) การจัดการโครงการก่อสร้าง ในการจัดการโครงการก่อสร้างในเมียนมา เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้าง และมีการตกลงลงนามในสัญญาว่าจ้างหรือสัญญาสัมปทานแล้วแต่กรณีแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะทบทวนแผนการดำเนินงานเพื่อเริ่มดำเนินการก่อสร้าง เมื่อเริ่มลงมือทำงานก่อสร้างนั้น การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีผลงานได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการในเมียนมา ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานเป็นอย่างยิ่ง

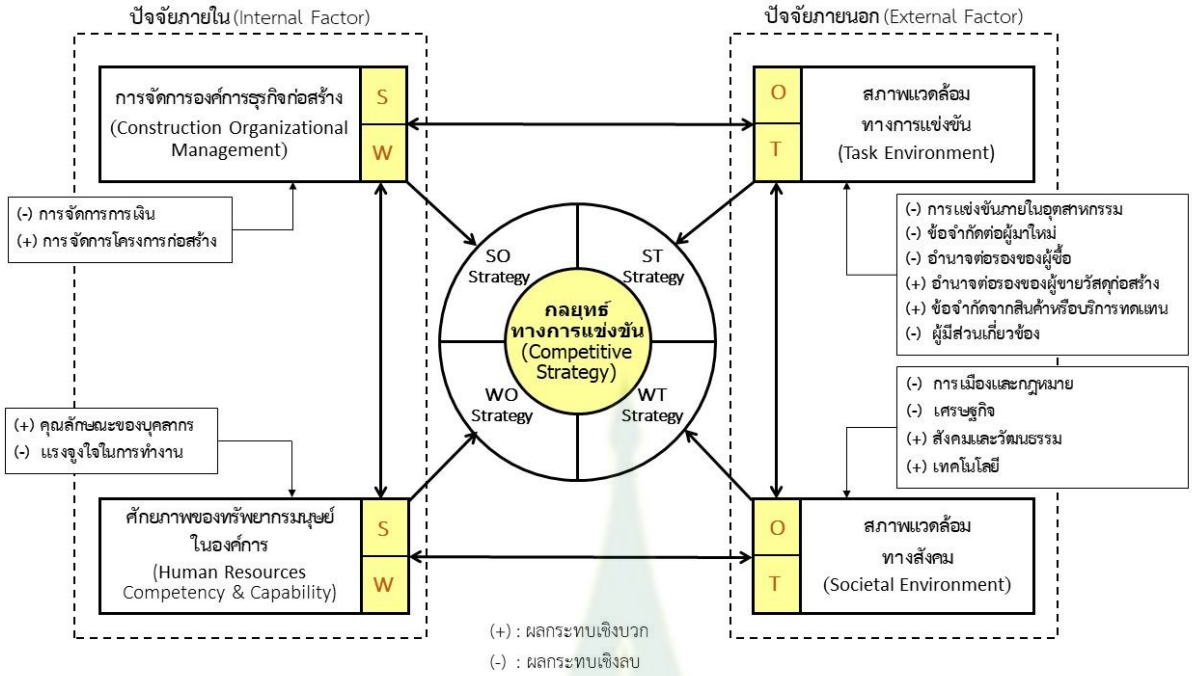
การทำงานก่อสร้างไม่ว่าจะดำเนินการในสถานที่ใด ด้วยธรรมชาติของงานก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในการทำงานอยู่ทุกโครงการ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปจัดการโครงการก่อสร้างในเมียนมา จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ วางแผน

จัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยส่วนใหญ่จะมีความพร้อมในด้านนี้อยู่แล้ว

2.2) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ครอบคลุมถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์การไปบูรณาการในการทำงานจริงและแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.1) คุณลักษณะของบุคลากร โดยทั่วไปการทำงานก่อสร้างเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับและหลายกลุ่ม ทั้งระดับบริหาร ระดับเทคนิค และระดับคนงานหรือแรงงาน ซึ่งในการรับงานในเมียนมานั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน บางโครงการก็จัดหาแรงงานในท้องถิ่นซึ่งจัดหาได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้ในด้านทักษะแรงงาน แรงงานท้องถิ่นยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานโดยเฉพาะในงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่แรงงานท้องถิ่นค่อนข้างนาน อย่างไรก็ตามในการทำงานในสหภาพเมียนมาปัจจัยที่นับเป็นจุดอ่อนสำคัญของบุคลากรไทยที่จะเข้าไปรับงานในเมียนมาก็คือทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น ทำให้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถรับงานโครงการก่อสร้างได้

2.2.2) แรงจูงใจในการทำงาน การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเข้าไปทำงานในเมียนมา และจำเป็นต้องใช้บุคลากรจากประเทศไทยนั้น การว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้นจะต้องมีการจูงใจทั้งที่อยู่ในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่นายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนปกติเพิ่มเติมให้ ส่วนผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การมอบหมายงานโครงการที่ท้าทายให้รับผิดชอบเป็นต้น อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์ของการทำงานในกลุ่มประเทศ CLMV เช่น เมียนมา อาจไม่เป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเลือกที่จะอยู่ทำงานในประเทศไทยซึ่งสะดวกสบายกว่า



ภาพที่ 5.2 ผลกระทบของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

2.3 กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ในมุมมองของผู้วิจัย จากวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว และสหภาพเมียนมาตามประเด็นต่างๆ ของกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

กลยุทธ์	สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	สหภาพเมียนมา
1. กลยุทธ์เชิงรุก	การเลือกรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน	การรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
	การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่จัดซื้อ และจัดส่งโดยระบบโลจิสติกส์ผ่านด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่ใกล้หน่วยงานก่อสร้างมากที่สุด	การปรับรูปแบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างโดยถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง
	การจัดการโครงการก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และแรงงานฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานในพื้นที่	การรับงานเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีอาณาเขตติดต่อกัน

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

กลยุทธ์	สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	สหภาพเมียนมา
2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข	การรับงานเหมาช่วงในส่วนงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้	การรับเหมาช่วงเฉพาะงานที่มีประสบการณ์ และความชำนาญ เพื่อจะได้ลดความเสี่ยงด้านต้นทุน
	การเสนอให้ภาครัฐบาลทำ road show ระหว่างประเทศต่อประเทศ เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย	การพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการรับงานในต่างประเทศ
	การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มนักลงทุนของ สปป.ลาว เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การในเบื้องต้น	การพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสารและการสั่งงาน เพื่อความชัดเจนในการทำงาน
3. กลยุทธ์เชิงรับ	การเลือกรับงานโครงการประเภทที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นไม่มีประสบการณ์	การรับงานจากเจ้าของโครงการที่เคยรับงานหรือจากจากเจ้าของโครงการที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน
	การใช้ความได้เปรียบทางด้านภาษา ในการประสานงานและการสื่อสารกับทั้งหน่วยงานราชการและผู้เกี่ยวข้อง	การสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุน โดยอาจจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมลงทุน หรือ ผู้แทนจำหน่ายสินค้า
	การนำมาตรฐานการดำเนินงาน นวัตกรรมและระบบการทำงาน ไปพัฒนามาตรฐานการทำงานของแรงงานในท้องถิ่น	การวางแผนจัดการโครงการก่อสร้างโดยคำนึงถึงการป้องกันปัญหาจากอุปสรรคทางธรรมชาติของพื้นที่
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน	การลดต้นทุนค่าแรงงานด้วยการไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นใน สปป.ลาว หรือแรงงานต่างชาติใน สปป.ลาว เช่น เวียดนามที่มีราคาค่าแรงถูกกว่าแรงงานไทย	การเตรียมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาษา และทักษะทางด้านการสื่อสาร
	การสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ	การพัฒนาหลักสูตรสำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาทักษะด้านแรงงานก่อสร้างในหน่วยงานก่อสร้างในเมียนมา
	การหาคู่ค้าในพื้นที่เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการลงทุนก่อนเข้าไปรับงาน	การสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ

จากกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน ของ สปป.ลาว และสหภาพเมียนมา สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสปป.ลาว และสหภาพเมียนมา ได้ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของผู้บริหารขององค์การที่ควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจากการวิจัยนี้สรุปกลยุทธ์เชิงรุกได้ดังนี้

1) เน้นการเลือกรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
2) เน้นการจัดการโครงการก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และแรงงานฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นในพื้นที่
3) เน้นการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยที่จัดซื้อ และจัดส่งโดยระบบโลจิสติกส์ผ่านด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่ใกล้หน่วยงานก่อสร้างมากที่สุด
4) เน้นการรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
5) เน้นการปรับรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์โดยถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง
6) เน้นการรับงานเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีอาณาเขตติดต่อกัน

2.3.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์การมีโอกาสได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ ซึ่งจากการวิจัยนี้สรุปกลยุทธ์เชิงแก้ไขได้ดังนี้

1) เน้นการรับงานเหมาช่วงในส่วนงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้
2) เน้นการเสนอให้ภาครัฐบาลทำ road show ระหว่างประเทศต่อประเทศ เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทย
3) เน้นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มนักลงทุนของแต่ละประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การในเบื้องต้น
4) เน้นการรับงานเฉพาะโครงการที่มีประสบการณ์ และความชำนาญ เพื่อจะได้ลดความเสี่ยงด้านต้นทุน
5) เน้นการพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการรับงานในต่างประเทศ
6) เน้นการพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสารและการสั่งงาน เพื่อความชัดเจนในการทำงาน

2.3.3 กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่สร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน ซึ่งจากการวิจัยนี้สรุปกลยุทธ์เชิงรับได้ดังนี้

1) เน้นการเลือกรับงานโครงการประเภทที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่มีประสบการณ์
2) เน้นการใช้ความได้เปรียบทางด้านภาษา ในการประสานงานและการสื่อสารกับทั้งหน่วยงานราชการและผู้เกี่ยวข้อง
3) เน้นการนำมาตรฐานการดำเนินงาน นวัตกรรมและระบบการทำงาน ไปพัฒนามาตรฐานการทำงานของแรงงานในท้องถิ่น
4) เน้นการรับงานจากเจ้าของโครงการที่เคยรับงานหรือจากจากเจ้าของโครงการที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน
5) เน้นการสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุน โดยอาจจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมลงทุน หรือ ผู้แทนจำหน่ายสินค้า
6) เน้นการวางแผนจัดการโครงการก่อสร้าง โดยคำนึงถึงการป้องกันปัญหาจากอุปสรรคทางธรรมชาติของพื้นที่

2.3.4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด ซึ่งจากการวิจัยนี้สรุปกลยุทธ์เชิงป้องกันได้ดังนี้

1) เน้นการลดต้นทุนด้วยการลดค่าแรงงานด้วยการไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นหรือแรงงานต่างชาติในประเทศนั้น
2) เน้นการสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ
3) เน้นการหาคู่ค้าในพื้นที่เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการลงทุนก่อนเข้าไปรับงาน
4) เน้นการเตรียมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาษา และทักษะทางด้านการสื่อสาร
5) เน้นการพัฒนาหลักสูตรสำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาทักษะด้านแรงงานก่อสร้างในหน่วยงานก่อสร้างในต่างประเทศ

2.4 กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย โดยทั่วไปไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การในแต่ละช่วงเวลา จากผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างใน สปป.ลาว และสหภาพเมียนมา สามารถนำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ได้ดังนี้

จากกลยุทธ์การแข่งขันระดับองค์กร โดยทั่วไปจะประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche Strategy) นั้น การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวมคงนับเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย เนื่องจากผลที่ได้รับจากการวิจัยนี้พบว่า ในการไปรับงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV โดยเฉพาะงานก่อสร้างนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีต้นทุนการก่อสร้างที่สูงกว่าการทำงานในประเทศ ทั้งค่าแรงงาน ค่าวัสดุก่อสร้าง และค่าดำเนินการ รวมทั้งการเผื่อค่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้มูลค่าต้นทุนรวมของงานสูง ประกอบกับการมีคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV เช่น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศจีนที่สามารถดำเนินโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้โดยมีเงื่อนไขทางการผลิตที่ทำให้ได้ราคาต้นทุนงานก่อสร้างต่ำ อ้างอิงตามข้อมูลงานจากการวิจัยของ Wang, Y. & Zuo, J. (2011). ที่สรุปไว้ว่าบริษัทก่อสร้างระหว่างประเทศของจีนใช้แรงงานที่มีต้นทุนต่ำและแรงงานประเภทใช้กำลัง รวมทั้งมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนค่าวัสดุก่อสร้างโดยเฉพาะที่ผลิตในประเทศจีน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยนั้นมีจุดเด่นในเรื่องความน่าเชื่อถือของผลงานที่มีคุณภาพ ทั้งงานออกแบบ งานก่อสร้าง หรืองานบริหารและจัดการโครงการก่อสร้าง มีการใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์การทำงานในโครงการขนาดใหญ่ ดังนั้นการเลือกใช้ ***กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง*** จึงนับเป็นแนวทางที่สนับสนุนคุณสมบัติด้านต่างๆ นี้ได้ ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV นี้ จะประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

1) กลยุทธ์การรับงานเฉพาะงานที่มีประสบการณ์ตรง
2) กลยุทธ์การรับงานที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเฉพาะด้าน
3) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการให้บริการงานก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เพื่อโอกาสในการได้รับทำงานอย่างต่อเนื่อง
4) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยให้เป็นที่รู้จัก

จากการที่อุตสาหกรรมก่อสร้างประกอบด้วยการทำงานในภาคส่วนต่างๆ หลายส่วนประกอบกัน เช่น งานศึกษาความเป็นไปได้ งานออกแบบ งานวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม งานรับเหมา

ก่อสร้าง งานรับเหมาช่วงงานระบบประกอบอาคาร งานที่ปรึกษา งานผู้จัดการโครงการก่อสร้าง งานจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์ รวมทั้งเครื่องมือและเครื่องจักรกลการก่อสร้าง งานระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น ดังนั้นการเลือกใช้ ***กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน*** เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

1) กลยุทธ์การรับงานวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น งานออกแบบ งานบริหารและจัดการโครงการ งานที่ปรึกษา เป็นต้น
2) กลยุทธ์การรับงานเหมาช่วงเฉพาะงานที่มีทักษะความชำนาญพิเศษ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้ งานที่ต้องใช้ know how เฉพาะ เป็นต้น
3) กลยุทธ์การรับงานก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และช่างฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นในพื้นที่
4) กลยุทธ์การรับงานก่อสร้างโดยการถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง
5) กลยุทธ์การรับดำเนินการด้านโลจิสติกส์ จัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างให้กับโครงการก่อสร้างต่างๆ

ทั้งนี้กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นจัดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV พบว่า หน่วยงานสนับสนุนภายในประเทศมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างของประเทศตนเองได้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย หน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศไทยจึงควรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ เพื่อช่วยส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย โดยแบ่งเป็น กลยุทธ์ของรัฐบาล และกลยุทธ์ขององค์กรวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ของรัฐบาล

- เร่งจัด road show เพื่อประชาสัมพันธ์ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV
- สนับสนุนด้านการจัดการเงินทุนเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใช้ในการดำเนินธุรกิจในกลุ่มประเทศ CLMV

กลยุทธ์ขององค์กรวิชาชีพ

- ประสานงานเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างแต่ละประเทศ
- มุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในวิชาชีพการก่อสร้างให้เท่าเทียมกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่นที่เป็นคู่แข่ง

- จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหม่ได้ศึกษาก่อนตัดสินใจไปดำเนินธุรกิจก่อสร้าง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างสรุปได้ดังนี้คือ

3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

1) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างแต่ละราย ควรค้นหาศักยภาพของตนเองให้พบ และกำหนดตำแน่งทางการขายของตนเองในตลาดธุรกิจก่อสร้างให้ชัดเจน

2) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ลงทุนทั้งในประเทศ และในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อโอกาสในการได้รับงาน

3) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างด้วยกัน ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยหรือต่างประเทศ รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น เพื่อสร้างพันธมิตรทางการค้า สำหรับใช้ในการเสนอขายบริการธุรกิจก่อสร้างในรูปแบบที่หลากหลาย

3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลหรือหน่วยงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์

1) หน่วยงานระดับนโยบายของภาครัฐ ควรมีการทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศ CLMV รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV ให้มากขึ้น

2) องค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการรับเหมาก่อสร้าง ควรพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการเข้าไปดำเนินการรับเหมาก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV

3) หน่วยงานด้านสถาบันการศึกษา ควรเร่งพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในวิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างในทุกระดับ พัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ และทักษะทางด้านภาษา เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างของกลุ่มประเทศ CLMV ได้

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) งานวิจัยนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลของในพื้นที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสหภาพเมียนมาเท่านั้น ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของประเทศในกลุ่ม CLMV ที่เหลือ ได้แก่ ประเทศกัมพูชา และเวียดนาม ให้ครบทั้ง 4 ประเทศ

2) ควรศึกษาการจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยแยกตามประเภทของโครงการก่อสร้างเป็นโครงการก่อสร้างภาครัฐและโครงการก่อสร้างภาคเอกชน

3) ควรศึกษาถึงแรงจูงใจของบุคลากรในวิชาชีพด้านการจัดการงานก่อสร้างทุกระดับที่มีต่อการเข้าไปทำงานในกลุ่มประเทศ CLMV

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นมีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเพียงไม่กี่รายที่มีประสบการณ์ตรงในการเข้าไปรับดำเนินธุรกิจก่อสร้างและงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศ CLMV เช่น สปป.ลาว และเมียนมา ดังนั้นจึงไม่สามารถเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากๆ ได้ อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยนี้ อาจถือได้ว่าเป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่แท้จริง เพราะส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมนโยบายและมีอำนาจการตัดสินใจในองค์กร จึงนับได้ว่าเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลขององค์กรผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างโดยตรง