



รายงานการวิจัย
เรื่อง

**กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย
ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา**
Competitive Strategies of Thai Construction Enterprises for Business Operations in
CLMV Countries: A Case Study of the Lao People's Democratic Republic (LPDR)
and the Republic of the Union of Myanmar.

โดย
รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน

ประจำปี พ.ศ. 2560

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ชื่อเรื่อง : กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจ
ก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

ชื่อผู้วิจัย : รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม

ปีที่ศึกษาแล้วเสร็จ : 2563

บทสรุปผู้บริหาร

ความนำ

จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทำให้ปัจจุบันกลุ่มประเทศ CLMV อนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติสามารถถือหุ้นในธุรกิจก่อสร้างได้เต็มจำนวน รวมทั้งการเปิดเสรีธุรกิจบริการด้านการก่อสร้างภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นั้นก็ส่งผลให้มีการลดข้อจำกัดเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการด้านการก่อสร้าง เช่น วิศวกร และสถาปนิก เป็นต้น ซึ่งจะเกื้อหนุนให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ของผู้ประกอบการไทย

กลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งประกอบด้วยประเทศกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา และประเทศเวียดนาม นับเป็นตลาดที่มีศักยภาพสำหรับธุรกิจก่อสร้างของไทย ทั้งที่เข้าไปดำเนินการลงทุนเองและเป็นผู้รับเหมาช่วง (sub-contract) เนื่องจากกลุ่มประเทศ CLMV อยู่ระหว่างการพัฒนาประเทศจึงทำให้มีโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่จำนวนมากตามการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มการขยายตัวที่ดี จึงนับเป็นโอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV

ประเทศในกลุ่ม CLMV มีภูมิประเทศตั้งอยู่ใกล้ประเทศไทย โดยเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีทั้งพรมแดนติดกันและเชื่อมถึงกันกับไทย ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยสามารถขยายตลาดบริการก่อสร้างไปได้สะดวก โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากการคมนาคมในภูมิภาค ทำให้ประหยัดต้นทุนในการเคลื่อนย้ายแรงงาน เครื่องจักรกล ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ อีกทั้งการเคลื่อนย้ายแรงงานไทยทำได้สะดวกรวดเร็วกว่าการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในประเทศอื่นที่อยู่ห่างไกล

ธุรกิจบริการด้านก่อสร้างและงานที่เกี่ยวข้องของไทยมีศักยภาพสูง จากเทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม โดยเฉพาะวิศวกรไทยได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถ แรงงานไทยมีความชำนาญทั้งงานก่อสร้างอาคารและงานระบบ ประกอบกับผู้ประกอบวิชาชีพด้านการก่อสร้างของไทย ทั้งสถาปนิก วิศวกร ช่างเทคนิคด้านต่างๆ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุและอุปกรณ์การก่อสร้าง

จะเห็นได้ว่าสถานการณ์การลงทุนในธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV มีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่ดี ปัจจุบันจึงมีผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างหลายราย

เข้าไปดำเนินโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยเฉพาะในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ทั้งนี้เพื่อจะได้วิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างมีอยู่ในปัจจุบันและนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ให้ผู้ประกอบการที่จะไปดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ซึ่งเป็นประเทศในกลุ่ม CLMV โดยศึกษาในระดับขององค์การผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง และเพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในอุตสาหกรรมก่อสร้างของกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มประเทศอาเซียน และนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันในมุมมองของผู้วิจัยให้กับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ที่ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 ฉบับ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **กลุ่มที่ 1** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีเจ้าของและผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจาก 10 บริษัทแรกที่ดำเนินธุรกิจในประเทศพื้นที่ศึกษา 2 ประเทศ ได้แก่ สปป.ลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา รวม 20 ราย **กลุ่มที่ 2** คือ ผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างของประเทศ CLMV ที่ศึกษา โดยการสุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 ฉบับ

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารองค์การผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง แบ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว จำนวน 5 ราย และผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

ในสหภาพเมียนมา จำนวน 8 ราย รวมทั้งสิ้น จำนวน 13 ราย ส่วนผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างของประเทศ CLMV มีผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว จำนวน 5 ราย และผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในเมียนมา จำนวน 2 ราย รวมทั้งสิ้น จำนวน 7 ราย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้และข้อมูลทฤษฎีมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มเนื้อหาของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันตามกรอบแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจัดเป็นข้อมูลด้านปัจจัยภายใน ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายเจ้าของโครงการนั้นจัดเป็นข้อมูลด้านปัจจัยภายนอก

ทั้งนี้ข้อมูลด้านปัจจัยภายใน สามารถสรุปผลเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง สำหรับข้อมูลด้านปัจจัยภายนอก สามารถสรุปผลได้เป็นโอกาสและข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกนั้นมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่วิเคราะห์ได้เป็นจุดแข็งและโอกาสถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงบวก ส่วนปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ว่าเป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดถือเป็นปัจจัยเชิงลบ

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วจึงนำทฤษฎี TOWS Matrix มาประยุกต์ใช้ เพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างตามวัตถุประสงค์การวิจัยในเชิงพรรณนา และสรุปเป็นรายงานวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

การวิจัยสรุปผลโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและองค์การของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV

1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและองค์การของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย สรุปได้ดังนี้

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

ข้อมูลขององค์การผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นองค์การที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปี (ร้อยละ 61.5) รูปแบบของกิจการในปัจจุบัน

เป็นบริษัทมหาชน (ร้อยละ 61.5) ลักษณะการดำเนินงานของกิจการเป็นผู้รับเหมาหลัก (ร้อยละ 61.5) มีการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน 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 ที่มีโครงการก่อสร้างอยู่ในปัจจุบัน คือสหภาพเมียนมา (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)

1.1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้แทนฝ่ายเจ้าของโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 71.5) มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี (ร้อยละ 43.0) มีตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนและพัฒนาโครงการ (ร้อยละ 71.5) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 71.5) และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานใน สปป.ลาว (ร้อยละ 71.5)

1.2 สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

1.2.1 สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

1) *สภาพการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว* พบว่า การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2559 มีผลทำให้อาเซียนกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมที่มีประชากรรวมกว่า 600 ล้านคน เออีซี นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้ประเทศในกลุ่มอาเซียนได้พัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศของตนเอง โดย สปป. ลาว มีเป้าหมายให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศและการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดโครงการก่อสร้างต่างๆ ใน สปป. ลาว เป็นจำนวนมาก

สปป.ลาวเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับไทย มีการขยายตัวของเศรษฐกิจในอัตราสูงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการพัฒนาของเมืองอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจก่อสร้างและงานรับเหมาช่วงใน สปป. ลาวมีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วและเป็นที่สนใจของนักลงทุนและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างทั้งในและนอกประเทศเป็นอย่างมาก โดยโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นใน สปป.ลาว แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนและโครงการ

ก่อสร้างของภาครัฐ โครงการก่อสร้างของภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นโครงการอาคารพักอาศัย เช่น อพาร์ทเมนต์ อาคารชุดพักอาศัย หรือโครงการอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล โรงงาน เป็นต้น สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐนั้น ส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และโครงการด้านพลังงาน เช่น เขื่อน โรงไฟฟ้าพลังน้ำ สายส่งไฟฟ้า รวมทั้งโครงการด้านระบบการคมนาคมขนส่ง ได้แก่ โครงการถนนและทาง เป็นต้น

เนื่องจากกระบวนการดำเนินธุรกิจก่อสร้างมีหลายขั้นตอน และมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่การริเริ่มดำเนินโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การศึกษาผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม 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

ทั้งนี้การเข้าไปรับงานก่อสร้างใน สปป.ลาว ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายควบคุมอาคารของสปป.ลาว และจำเป็นต้องมีการยื่นขออนุญาตก่อสร้างต่อหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องด้วย

2) ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสปป.ลาว พบว่า ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างตามกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร

ก. ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างในสปป.ลาว

1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม จากการที่ สปป.ลาว เป็นประเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจตามนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จึงมีนักลงทุนต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนในสปป.ลาวเป็นจำนวนมาก นับเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างสูง โดยในตลาดธุรกิจก่อสร้างของสปป.ลาว นอกจากผู้รับเหมาท้องถิ่นแล้ว ผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่เข้ามารับงานจะเป็นผู้รับเหมาจากประเทศญี่ปุ่น จีน ไทย และเวียดนาม

1.2 *ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่* ปัจจัยเบื้องต้นของการเริ่มต้นเข้าไปรับงานของผู้รับเหมา รายใหม่ใน สปป.ลาวนั้น คือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ โดยเฉพาะโครงการ ภาคเอกชน สำหรับผู้ประกอบการกลุ่ม SME ที่ไม่ใช่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหญ่ การเข้าสู่ ตลาดอุตสาหกรรมก่อสร้างของแต่ละประเทศนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลจะใช้วิธีเข้าไปรับจ้างทำงานรับเหมาช่วงก่อน และเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น มีผลงานเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว จึงหาช่องทางในการหาคู่ค้าหรือผู้ร่วมทุน (partner) ในท้องถิ่น เพื่อแยกออกมาดำเนินธุรกิจก่อสร้างเองโดยตรง

1.3 *อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ* ในการคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง เจ้าของโครงการที่เป็นนักลงทุนท้องถิ่น ก็จะคัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากการแนะนำโดย ผู้ที่รู้จักและเชื่อถือ รวมทั้งตรวจสอบในเรื่องสถานะทางการเงิน ประวัติการทำงานและผลงานที่ผ่านมา ในขณะที่โครงการที่มีเจ้าของโครงการเป็นนักลงทุนต่างชาติ นอกจากเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว ส่วน ใหญ่ก็จะเลือกผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศเดียวกัน สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เป็นสัญญาสัมปทาน การคัดเลือก ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการประกวดราคา ซึ่งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิค และการประเมินราคาและผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนนั้นเสนอให้ รัฐบาล สปป.ลาว ผู้ที่จะได้รับงานโครงการนั้นคือผู้ที่ได้คะแนนรวมจากการประเมินทั้งสองส่วนสูง ที่สุด

1.4 *อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง* วัสดุก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อ แนวโน้มด้านกำไรของโครงการ ทำให้ปัจจัยการผลิตและราคาต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้น คุณภาพของ วัสดุก่อสร้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของผลงานก่อสร้าง ดังนั้นในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง ของโครงการทั้งใน สปป.ลาว ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่มาจากประเทศใด ส่วนใหญ่ก็จะ เลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศของตนเอง ทั้งนี้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อ ผู้บริโภคในกลุ่มประเทศ CLMV ได้รับการยอมรับทั้งจากผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างและฝ่ายเจ้าของ โครงการว่าเป็นวัสดุที่มีคุณภาพ แต่ราคาค่อนข้างสูง รวมทั้งมีวัสดุบางประเภทที่ไม่ได้รับการยกเว้น ภาษีก็จะมีผลทำให้ราคาต้นทุนโครงการเพิ่มมากขึ้นด้วย

1.5 *ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน* ธุรกิจก่อสร้างถือเป็นธุรกิจบริการ ตาม ธรรมชาติจะเป็นธุรกิจเฉพาะที่ใช้ทรัพยากรหลายประเภท มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะและ ประเภทของโครงการ ดังนั้นหากมองในภาพรวมของธุรกิจก่อสร้าง โอกาสที่จะมีสินค้าหรือบริการอื่น มาทดแทนนั้นมีน้อยมาก

1.6 *ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง* ในที่นี้ประกอบด้วย รัฐบาล และลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ รัฐบาล นับเป็นตัวแปรสำคัญต่อการริเริ่มโครงการและการดำเนินโครงการ รัฐบาลในที่นี้หมายถึง รัฐบาล สปป.ลาว จากการที่รัฐบาล สปป.ลาว มีนโยบายการพัฒนาศักยภาพของประเทศ จึงมีการ ส่งเสริมภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศให้ลงทุนโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ตามความ

เหมาะสมของพื้นที่ สำหรับเจ้าของโครงการหากเป็นโครงการภาครัฐก็หมายถึงรัฐบาลท้องถิ่นของกลุ่มประเทศ CLMV รวมทั้งตัวแทนของรัฐบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่นของแต่ละประเทศ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ที่ได้รับมอบอำนาจของท้องถิ่นก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการก่อสร้างได้เช่นกัน สำหรับเจ้าของโครงการภาคเอกชน ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรมีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของเจ้าของโครงการให้มั่นใจก่อน

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมใน สปป.ลาว ประกอบด้วยปัจจัยทางด้าน การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

2.1 การเมืองและกฎหมาย ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรศึกษากฎหมายระเบียบ และขั้นตอนการทำงานก่อสร้างใน สปป.ลาว ในแต่ละพื้นที่โดยละเอียด ทั้งนี้เพราะแนวปฏิบัติและระเบียบอาจมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งอำนาจการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐในแต่ละท้องถิ่นที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นการเข้าไปดำเนินการลงทุนหรือรับงานโครงการก่อสร้างในแต่ละพื้นที่ จะต้องทำด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบให้รัดกุม เนื่องจากยังมีเรื่องความไม่ชัดเจนของกฎหมาย และความซับซ้อนของกระบวนการขออนุญาตต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่

2.2 เศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของ สปป.ลาว ในระยะที่ผ่านมาพบว่ามีทิศทางการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อที่จะดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่ม ในปัจจุบัน สปป.ลาว มีโครงการขนาดใหญ่ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เกิดขึ้นหลายโครงการ มีสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้สินค้านำเข้าแพงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้น แรงงานไทยที่ไปทำงานจึงมีต้นทุนด้านค่าครองชีพสูง ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องทำให้ต้นทุนโครงการก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่สูงขึ้นตามไปด้วย

2.3 สังคมและวัฒนธรรม สปป.ลาว และประเทศไทย เป็นเมืองที่นับถือศาสนาพุทธเหมือนกัน การเข้าไปทำงานในประเทศเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับสังคมและวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะค่านิยมเช่นเดียวกับสังคมชาวเอเชียทั่วไป คือการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ระบบเครือญาติ ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีสถานะสูงกว่า ในการวางแผนการทำงานก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ด้วย

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

ข. ปัจจัยภายในองค์กร

1. การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง

1.1 การจัดการทางการเงิน ในการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะเข้าไปเข้าไปรับงานในต่างประเทศ เช่น สปป.ลาว นั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายนั้นจำเป็นต้องมีเงินทุนใน

ขั้นต้นเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในขั้นตอนต่างๆ นับตั้งแต่การเข้าร่วมการประกวดราคา ก็จะต้องมีหลักประกันซอง (Bid Bond) เมื่อได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ทำการก่อสร้างแล้วก็ต้องมีหลักประกันสัญญา (Performance Bond) และเงินทุนสำรองสำหรับการจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จเพื่อส่งงานในแต่ละงวด นอกจากนี้เมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จก็ต้องเตรียมเงินบางส่วนไว้เพื่อเป็นเงินประกันผลงาน (Retention) อีกด้วย

1.2 การจัดการโครงการก่อสร้าง ในการจัดการโครงการก่อสร้างใน สปป.ลาว เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้าง และมีการตกลงลงนามในสัญญาว่าจ้างหรือสัญญาสัมปทานแล้วแต่กรณีแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะทบทวนแผนการดำเนินงานเพื่อเริ่มดำเนินการก่อสร้างเมื่อเริ่มลงมือทำงานก่อสร้างนั้น หากพิจารณาในเชิงเทคนิคการทำงานก่อสร้างนั้น ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีผลงานได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการใน สปป.ลาว ลูกค้ำมีความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานเป็นอย่างดี

2. ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ครอบคลุมถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์กรไปบูรณาการในการทำงานจริงและแรงจูงใจในการทำงาน

2.1 คุณลักษณะของบุคลากร โดยทั่วไปการทำงานก่อสร้างเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับและหลายกลุ่ม ทั้งระดับบริหาร ระดับเทคนิค และระดับคนงานหรือแรงงาน ซึ่งในการรับงานใน สปป.ลาวนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน บางโครงการก็จัดหาแรงงานในท้องถิ่นซึ่งจัดหาได้ค่อนข้างยาก

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเข้าไปทำงานใน สปป.ลาว และจำเป็นต้องใช้บุคลากรจากประเทศไทยนั้น การว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้นจะต้องมีการจูงใจซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปค่าตอบแทนซึ่ง นายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนปกติ นอกจากนี้การจูงใจในการทำงานด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนได้รับผิดชอบโครงการที่ทำหาย ก็นับเป็นแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่จะได้สร้างสมประสบการณ์ในการทำงานของตน อย่างไรก็ตามบุคลากรรุ่นใหม่บางคนอาจจะยังเลือกงาน ไม่สนใจที่จะไปทำงานใน สปป.ลาว และเลือกที่จะอยู่ทำงานในประเทศไทยซึ่งสะดวกสบายกว่า

1.2.2 สภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา

1) สภาพการค้าเงินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา พบว่า จากการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนที่เกิดขึ้นในประเทศ รวมทั้งความจำเป็นในการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐาน มีการเร่งดำเนินโครงการพัฒนาเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เพื่อกระตุ้นให้

เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ ทำให้อุตสาหกรรมการก่อสร้างในสหภาพเมียนมามีการฟื้นตัวขึ้นจากผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ โดยเมียนมาเริ่มมีแนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพทางกายภาพในเขตพื้นที่เมืองมากขึ้น มีการก่อสร้างอาคารใหม่และขยายพื้นที่ความเจริญออกไปอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากเมียนมากำลังเร่งปฏิรูปประเทศและพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้มีความต้องการก่อสร้างอาคารสำนักงาน โรงงานและโรงแรม ศูนย์การค้า และการก่อสร้างสาธารณูปโภค รวมทั้งการลงทุนต่างๆ โครงการก่อสร้างของเมียนมาส่วนใหญ่เป็นโครงการภาคที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย อาคารบ้านแฝด อพาร์ทเมนต์ และคอนโดมิเนียมระดับไฮเอนด์ และอาคารสำนักงาน โดยโครงการก่อสร้างที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ในสหภาพเมียนมาจะต้องเป็นไปตามกฎหมายควบคุมอาคาร การก่อสร้างอาคารทุกแห่งในเมืองอย่างกึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพัฒนาเมืองอย่างกึ่ง (Yangon City Development Committee: YCDC) ก่อนที่จะเริ่มก่อสร้าง

จากลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างที่มีครอบคลุมเนื้องานหลายขั้นตอน โดยเฉพาะโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม งานออกแบบทั้งทางด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม งานก่อสร้าง รวมทั้งงานบริหารและจัดการภายหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่จะเข้าไปรับงานในสหภาพเมียนมาจึงสามารถรับดำเนินการในเนื้องานดังกล่าวได้ทั้งสิ้น รวมทั้งยังมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการก่อสร้างที่นำลงทุน ได้แก่ งานบริการตกแต่งภายใน การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ สินค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง เครื่องจักรกลก่อสร้าง รวมทั้งเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ประกอบอาคาร เป็นต้น

2) ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในสหภาพเมียนมา พบว่า ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างตามกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร

ก. ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโครงการก่อสร้างในสหภาพเมียนมา

1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ดำเนินกิจการอยู่ในตลาดการก่อสร้างเมียนมา มีทั้งที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างท้องถิ่นและผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติ ทั้งจากประเทศญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เวียดนาม เกาหลีใต้ และไทย โดยแบ่งโครงการก่อสร้างออกเป็น 2 ลักษณะคือ โครงการก่อสร้างภาคเอกชน และโครงการก่อสร้างภาครัฐบาล จากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างในเมียนมาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติ เช่น จีน เวียดนาม ส่วนใหญ่จะมีข้อได้เปรียบทางด้านเงินทุนและแรงงาน จึงทำให้มีจุดเด่นเรื่องระยะเวลาการก่อสร้าง สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย ส่วนใหญ่จะเข้าไปรับงานโดยตรงจากกลุ่มนักลงทุนชาวไทยที่เข้าไปลงทุนในเมียนมา มีทั้งที่เข้าไปรับงานเป็นผู้รับเหมาหลักโดยตรง หรือเข้าไปรับ

งานเป็นผู้รับเหมาช่วงงานพิเศษต่างๆ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานระบบผนังกระจก Curtain wall เป็นต้น

1.2 *ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่* การเข้าสู่ตลาดการก่อสร้างในมุมมองของชาวเมียนมาทำได้ไม่ยาก เพราะเนื่องจากรัฐบาลสนับสนุน และมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนสำหรับชาวต่างชาติ ใน การที่จะเข้าไปรับงานก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในเมียนมานั้น ปัจจัยสำคัญคือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเจ้าของโครงการ ผู้ลงทุน หรือผู้ออกแบบเป็นผู้แนะนำงานให้ ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลายราย เริ่มต้นจากการร่วมทีมกับนักลงทุนไทยที่จะไปลงทุนในเมียนมา และเมื่อได้เริ่มเข้าไปทำงานแล้วส่วนใหญ่ผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ ก็จะได้รับงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 *อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ* จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า เจ้าของโครงการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในฝีมือการทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย ทั้งในเรื่องคุณภาพของผลงานก่อสร้างโดยตรง รวมทั้งคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสภาพการลงทุนในโครงการก่อสร้างในเมียนมาเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติหลายประเทศ ดังนั้นเจ้าของโครงการจึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง มีทางเลือก ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างได้จากหลายทาง ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงควรวางตำแหน่งทางการขายหรือจุดขายของตนเองให้ชัดเจน

1.4 *อำนาจต่อรองของผู้ขายวัสดุหรือวัสดุก่อสร้าง* การเลือกใช้วัสดุหรือวัสดุ ก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างในเมียนมา ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะใช้วิธีจัดซื้อ และจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจากประเทศไทย เนื่องจากการมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทย และมีด่านเชื่อมต่อระหว่าง 2 ประเทศหลายด่าน การมีระบบโลจิสติกส์ในการจัดส่งวัสดุและอุปกรณ์ การก่อสร้างที่ดีจะมีผลต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างหลายราย ใช้วิธีการโอนภาระความเสี่ยงในการจัดส่งสินค้าให้ trader เป็นผู้รับผิดชอบแทน

1.5 *ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน* การเข้าไปรับงานในฐานะผู้ประกอบการ ธุรกิจก่อสร้างในเมียนมานั้น ในทางปฏิบัติอาจมีความยุ่งยาก มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนซึ่งมีผล มาจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้นนอกจากการรับงานในฐานะผู้รับเหมาหลักในโครงการก่อสร้างแล้ว ยัง สามารถเข้าไปรับงานในฐานะผู้จัดการงานก่อสร้างหรือไปเป็นทีมจัดการงานก่อสร้างให้กับโครงการใน เมียนมา เป็นผู้รับเหมาช่วงในโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ หรือผู้รับเหมาช่วงงานระบบหรืองานที่ต้อง ใช้เทคนิคพิเศษต่างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้บริการจากผู้ประกอบการรายใด ดังนั้นเมื่อมองในภาพรวมของธุรกิจจึงยังไม่มีบริการทดแทน นอกจากการให้บริการด้านงานก่อสร้าง และงานที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยให้เจ้าของโครงการมีทางเลือกเพิ่มเติม และจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ก่อสร้างได้ประโยชน์มากกว่า

1.6 *ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง* ประกอบด้วยรัฐบาลและลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ จากการ เปลี่ยนรัฐบาลเมื่อปี 2559 ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายอำนาจทางการเมือง

จากรัฐบาลเก่าสู่รัฐบาลใหม่ ทำให้ภาพลักษณ์ของสหภาพเมียนมาเป็นที่น่าสนใจของนักลงทุนต่างชาติ ให้เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการที่นโยบายของรัฐบาลสหภาพเมียนมา ยังมีความไม่แน่นอน มีความไม่ชัดเจนด้านนโยบาย ก็จะมีผลกับการริเริ่มโครงการและการดำเนินโครงการ โครงการก่อสร้างภาคอุตสาหกรรมยังคงชะงักงันอยู่ เนื่องจากกลุ่มผู้ลงทุนยังรอให้รัฐบาลมีการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค โดยเฉพาะระบบไฟฟ้าให้เรียบร้อยก่อน ทั้งนี้งานก่อสร้างอาคารเชิงพาณิชย์ เช่น โรงแรม ศูนย์การค้ายังนับว่ามีสัดส่วนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับการก่อสร้างประเภทอื่นๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมในสหภาพเมียนมา ประกอบด้วยปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

2.1 การเมืองและกฎหมาย จากการเปิดประเทศทำให้สหภาพเมียนมาอยู่ในช่วงระหว่างการเปลี่ยนผ่านสำคัญทางการเมืองและเศรษฐกิจ โครงการลงทุนหลายโครงการเกิดการชะงักงัน ผู้ประกอบการหลายรายยังอยู่ระหว่างรอดูสถานการณ์และเสถียรภาพทางการเมืองที่แท้จริงของรัฐบาล ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนโครงการตามที่ได้ประมาณการและวางแผนวิเคราะห์การลงทุนไว้ ซึ่งการเข้าไปดำเนินการลงทุนหรือรับงานโครงการก่อสร้างในแต่ละพื้นที่ จะต้องทำด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบให้รัดกุม เนื่องจากยังมีเรื่องความไม่ชัดเจนของกฎหมาย และความซับซ้อนของกระบวนการขออนุญาต

2.2 เศรษฐกิจ ปัจจุบันรัฐบาลเมียนมากำลังเร่งดำเนินการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ การตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษทำให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมหลายอย่างตามมา ซึ่งมีผลทำให้เกิดโครงการก่อสร้างในพื้นที่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตเศรษฐกิจพิเศษติละวา กำลังเป็นที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนต่างชาติ ที่มีการดำเนินโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (Mega project) และเป็นโครงการที่มีความคืบหน้าทางการลงทุนมากที่สุด เมื่อเทียบกับเขตเศรษฐกิจพิเศษทวายและเขตเศรษฐกิจพิเศษจ้าวผิวอย่างไรก็ตาม การเข้าไปทำธุรกิจของคนต่างชาติในเมียนมายังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งรัฐบาลเมียนมาเองอาจต้องยอมลดหย่อนกฎระเบียบ ผ่อนปรนข้อจำกัดต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจ และดึงดูดเม็ดเงินจำนวนมากไหลเข้าลงทุนในประเทศ

2.3 สังคมและวัฒนธรรม สหภาพเมียนมาเป็นเมืองที่นับถือศาสนาพุทธเหมือนกับประเทศไทย การเข้าไปทำงานในเมียนมาจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับสังคมและวัฒนธรรมของชาวเมียนมา ซึ่งมีลักษณะค่านิยมเช่นเดียวกับสังคมชาวเอเชียทั่วไป คือการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ระบบเครือญาติ ให้ความสำคัญผู้ที่มีสถานะสูงกว่า ผู้ลงทุนหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างที่ต้องการเข้าไปทำงานในเมียนมาควรไปสัมผัสและศึกษาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมของชาวเมียนมาในพื้นที่ด้วยตนเอง

2.4 เทคโนโลยี จากการที่ปิดประเทศมาเป็นเวลานานทำให้ระบบการศึกษาของเมียนมายังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ในส่วนระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ใช้สนับสนุนการลงทุนพบว่า ปัจจุบันประเทศเมียนมามีปัญหาอย่างมากเรื่องการผลิตไฟฟ้าไม่เพียงพอต่อการใช้งาน มี

ปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยๆ และต้นทุนค่าไฟสูง ทั้งนี้ระบบไฟฟ้าของเมียนมา รวมถึงเรื่องระบบน้ำและน้ำบาดาลยังมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานด้วยเช่นกัน

ข. ปัจจัยภายในองค์กร

1. การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง

1.1 การจัดการทางการเงิน ในการที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะเข้าไปเข้าไปรับงานในสหภาพเมียนมานั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างรายนั้นจำเป็นต้องมีเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการในขั้นตอนต่างๆ นับตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมการประกวดราคา ขั้นตอนการก่อสร้าง จนถึงขั้นตอนการส่งมอบโครงการ สำหรับต้นทุนของงานก่อสร้างในสหภาพเมียนมานั้น ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานและวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจะสูงกว่าต้นทุนเมื่อทำการก่อสร้างในประเทศไทยทั้งสิ้น รวมทั้งจะต้องเผื่อค่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ อีกด้วย ดังนั้นโอกาสในการรับงานก่อสร้างด้วยการประกวดราคาของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยอาจมีน้อยมาก การได้งานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยจึงได้จากการแนะนำของเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์กันหรือผู้ที่เคยเห็นผลงานและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเป็นสำคัญ

1.2 การจัดการโครงการก่อสร้าง ในการจัดการโครงการก่อสร้างในเมียนมา เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้าง และมีการตกลงลงนามในสัญญาว่าจ้างหรือสัญญาสัมปทานแล้วแต่กรณีแล้วนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจะทบทวนแผนการดำเนินงานเพื่อเริ่มดำเนินการก่อสร้างเมื่อเริ่มลงมือทำงานก่อสร้างนั้น การทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยมีผลงานได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการในเมียนมา ลูกค้ำมีความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานเป็นอย่างดี ซึ่งการทำงานก่อสร้างไม่ว่าจะดำเนินการในสถานที่ใด ด้วยธรรมชาติของงานก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในการทำงานอยู่ทุกโครงการ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยที่เข้าไปจัดการโครงการก่อสร้างในเมียนมา จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ การจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม อย่างมีมาตรฐาน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

2. ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ครอบคลุมถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์กรไปบูรณาการในการทำงานจริงและแรงจูงใจในการทำงาน

2.1 คุณลักษณะของบุคลากร การรับงานในเมียนมานั้น ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะจัดทีมบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ระดับวิศวกร และระดับช่างเทคนิคไปจากประเทศไทย ส่วนระดับแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการที่บางครั้งก็จัดแรงงานไทยไปทำงาน อย่างไรก็ตามในการทำงานในสหภาพเมียนมาปัจจัยที่นับเป็นจุดอ่อนสำคัญของบุคลากรไทยที่จะเข้าไปรับงานในเมียนมาก็คือทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น ทำให้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถรับงานโครงการก่อสร้างได้

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน การที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเข้าไปทำงานในเมียนมา และจำเป็นต้องใช้บุคลากรจากประเทศไทยนั้น การว่าจ้างให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้น

จะต้องมีการจูงใจทั้งที่อยู่ในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่นายจ้างจะจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนปกติเพิ่มเติมให้ ส่วนผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การมอบหมายงานโครงการที่ท้าทายให้รับผิดชอบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์ของการทำงานในกลุ่มประเทศ CLMV เช่น เมียนมา อาจไม่เป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งเลือกที่จะอยู่ทำงานในประเทศไทยซึ่งสะดวกสบายกว่า

ทั้งนี้ ปัจจัยแต่ละปัจจัยต่างก็ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างทั้งใน สปป.ลาว และสหภาพเมียนมาทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามจากการวิจัยนี้ พบว่าเมื่อจำแนกออกเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบต่อทั้งสองประเทศ สรุปผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบได้ตรงกันดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

- (-) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
- (-) ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่
- (-) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
- (+) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือวัสดุก่อสร้าง
- (+) ข้อจำกัดจากสินค้าหรือบริการทดแทน
- (-) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สภาพแวดล้อมทางสังคม

- (-) การเมืองและกฎหมาย
- (-) เศรษฐกิจ
- (+) สังคมและวัฒนธรรม
- (+) เทคโนโลยี

ปัจจัยภายนอกองค์การ

การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง

- (-) การจัดการทางการเงิน
- (+) การจัดการโครงการก่อสร้าง

ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

- (+) คุณลักษณะของบุคลากร
- (-) แรงจูงใจในการทำงาน

2. กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

จากวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยใน สปป.ลาว และสหภาพเมียนมาตามประเด็นต่างๆ ของกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ สามารถนำมากำหนดเป็นกล

ยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ของผู้ประกอบการ ธุรกิจก่อสร้างไทยในสปป.ลาว และสหภาพเมียนมา ได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ประกอบด้วย 1) เน้นการเลือกรับงานเฉพาะ โครงการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เน้นการจัดการโครงการก่อสร้างโดยวิธีการจ้าง บุคลากรระดับเทคนิค และแรงงานฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นในพื้นที่ 3) เน้นการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยที่จัดซื้อ และจัดส่งโดยระบบโลจิสติกส์ผ่านด่านและเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่ใกล้หน่วยงานก่อสร้างมากที่สุด 4) เน้นการรับงานเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 5) เน้นการปรับปรุงแบบการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์โดยถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง 6) เน้นการรับงานเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีอาณาเขตติดต่อกัน

2.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ประกอบด้วย 1) เน้นการรับงานเหมาะสม ในช่วงใน ส่วนงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้ 2) เน้นการเสนอให้ภาครัฐบาลทำ road show ระหว่างประเทศต่อประเทศ เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทย 3) เน้นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มนักลงทุนของแต่ละประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การในเบื้องต้น 4) เน้นการรับงานเฉพาะโครงการที่มีประสิทธิภาพ และความชำนาญ เพื่อจะได้ลดความเสี่ยงด้านต้นทุน 5) เน้นการพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการรับงานในต่างประเทศ 6) เน้นการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารและการสั่งงาน เพื่อความชัดเจนในการทำงาน

2.3 กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) ประกอบด้วย 1) เน้นการเลือกรับงานโครงการประเภทที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่มีประสิทธิภาพ 2) เน้นการใช้ความได้เปรียบทางด้านภาษา ในการประสานงานและการสื่อสารกับทั้งหน่วยงานราชการและผู้เกี่ยวข้อง 3) เน้นการนำมาตรฐานการดำเนินงาน นวัตกรรมและระบบการทำงาน ไปพัฒนามาตรฐานการทำงาน ของแรงงานในท้องถิ่น 4) เน้นการรับงานจากเจ้าของโครงการที่เคยรับงานหรือจากจากเจ้าของโครงการที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน 5) เน้นการสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุน โดยอาจจะเป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมลงทุน หรือ ผู้แทนจำหน่ายสินค้า 6) การวางแผนจัดการโครงการก่อสร้าง โดยคำนึงถึงการป้องกันปัญหาจากอุปสรรคทางธรรมชาติของพื้นที่

2.4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) ประกอบด้วย 1) เน้นการลดต้นทุนด้วยการลดค่าแรงงานด้วยการไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นหรือแรงงานต่างชาติในประเทศนั้น 2) เน้นการสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรในวิชาชีพ 3) เน้นการหาคู่ค้าในพื้นที่เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการลงทุนก่อนเข้าไปรับงาน 4) เน้นการเตรียมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาษา และทักษะทางการสื่อสาร 5) เน้นการพัฒนาหลักสูตร สำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาทักษะด้านแรงงานก่อสร้างในหน่วยงานก่อสร้างในต่างประเทศ

3. กลยุทธ์การแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในการจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV ในมุมมองของผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับพบว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยนั้นมีจุดเด่นในเรื่องความน่าเชื่อถือของผลงานที่มีคุณภาพ มีการใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์การทำงานในโครงการขนาดใหญ่ ดังนั้นการเลือกใช้ **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง** (Differentiation Strategy) จึงนับเป็นแนวทางที่สนับสนุนคุณสมบัติด้านต่างๆ นี้ได้ ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในการจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV นี้ จะประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การรับงานเฉพาะงานที่มีประสบการณ์ตรง 2) กลยุทธ์การรับงานที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเฉพาะด้าน 3) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการให้บริการงานก่อสร้างที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เพื่อโอกาสในการได้รับทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยให้เป็นที่รู้จัก

จากการที่อุตสาหกรรมก่อสร้างประกอบด้วยการทำงานในภาคส่วนต่างๆ หลายส่วนประกอบกัน เช่น งานรับเหมาก่อสร้าง งานรับเหมาช่วงงานระบบประกอบอาคาร งานที่ปรึกษา งานผู้จัดการโครงการก่อสร้าง งานจัดซื้อวัสดุ เครื่องจักรกลและอุปกรณ์การก่อสร้าง งานระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น ดังนั้นการเลือกใช้ **กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน** (Focus or Niche Strategy) เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การรับงานวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น งานออกแบบ งานบริหารและจัดการโครงการ งานที่ปรึกษา เป็นต้น 2) กลยุทธ์การรับงานเฉพาะงานที่มีทักษะความชำนาญพิเศษ เช่น งานระบบประกอบอาคาร งานที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ผู้รับเหมาท้องถิ่นไม่สามารถทำงานได้ งานที่ต้องใช้ know how เฉพาะ เป็นต้น 3) กลยุทธ์การรับงานก่อสร้างโดยวิธีการจ้างบุคลากรระดับเทคนิค และช่างฝีมือไปจากประเทศไทย ส่วนแรงงานไปจัดจ้างแรงงานท้องถิ่นในพื้นที่ 4) กลยุทธ์การรับงานก่อสร้างโดยการถ่ายโอนภาระการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างให้กับเจ้าของโครงการรับผิดชอบเอง 5) กลยุทธ์การรับดำเนินการด้านโลจิสติกส์ จัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างให้กับโครงการก่อสร้างต่างๆ

ทั้งนี้หากพิจารณาในเรื่องการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership Strategy) นั้นคงเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับเหมาก่อสร้างไทย เนื่องจากผลที่ได้รับจากการวิจัยนี้พบว่า ในการไปรับงานก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV นั้น มีต้นทุนการก่อสร้างที่สูงกว่าการทำงานในประเทศ ทั้งค่าแรงงานและค่าวัสดุก่อสร้าง ค่าดำเนินการ รวมทั้งการเผื่อค่าความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้มูลค่าต้นทุนรวมของงานสูง

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นจัดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย จากผลการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV พบว่า หน่วยงานสนับสนุนภายในประเทศมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างของประเทศตนเองได้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย หน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องของประเทศไทยจึงควรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ เพื่อช่วยส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย โดยแบ่งเป็น กลยุทธ์ของรัฐบาล และกลยุทธ์ขององค์กรวิชาชีพสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ของรัฐบาล ประกอบด้วย 1) เร่งจัด road show เพื่อประชาสัมพันธ์ศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในกลุ่มประเทศ CLMV 2) สนับสนุนด้านการจัดการเงินทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยใช้ในการดำเนินธุรกิจในกลุ่มประเทศ CLMV

กลยุทธ์ขององค์กรวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ประสานงานเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างแต่ละประเทศ 2) มุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในวิชาชีพการก่อสร้างให้เท่าเทียมกับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างจากประเทศอื่นที่เป็นคู่แข่ง 3) จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างรายใหม่ได้ศึกษาก่อนตัดสินใจไปดำเนินธุรกิจก่อสร้าง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างสรุปได้ดังนี้คือ

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทย

- 1) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างแต่ละราย ควรค้นหาศักยภาพของตนเองให้พบ และกำหนดตำแหน่งทางการขายของตนเองในตลาดธุรกิจก่อสร้างให้ชัดเจน
- 2) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ลงทุนทั้งในประเทศ และในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อโอกาสในการได้รับงาน
- 3) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างด้วยกัน ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยหรือต่างประเทศ รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น เพื่อสร้างพันธมิตรทางการค้า สำหรับใช้ในการเสนอขายบริการธุรกิจก่อสร้างในรูปแบบที่หลากหลาย

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลหรือหน่วยงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์

- 1) หน่วยงานระดับนโยบายของภาครัฐ ควรมีการทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศ CLMV รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV ให้มากขึ้น

2) องค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการรับเหมาก่อสร้าง ควรพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการเข้าไปดำเนินการรับเหมาก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV

3) หน่วยงานด้านสถาบันการศึกษา ควรเร่งพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในวิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างในทุกๆระดับ พัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ และทักษะทางด้านภาษา เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างของกลุ่มประเทศ CLMV ได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 งานวิจัยนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลของในพื้นที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสหภาพเมียนมาเท่านั้น ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของประเทศในกลุ่ม CLMV ที่เหลือ ได้แก่ ประเทศกัมพูชา และเวียดนาม ให้ครบทั้ง 4 ประเทศ

2.2 ควรศึกษาการจัดการโครงการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยแยกตามประเภทของโครงการก่อสร้างเป็นโครงการก่อสร้างภาครัฐและโครงการก่อสร้างภาคเอกชน

2.3 ควรศึกษาถึงแรงจูงใจของบุคลากรในวิชาชีพด้านการจัดการงานก่อสร้างทุกระดับที่มีต่อการเข้าไปทำงานในกลุ่มประเทศ CLMV

ข้อจำกัดของการวิจัย

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