

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปเป็นกรอบแนวความคิดและแนวทางการทำวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 10 เรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน
2. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง
4. ความรู้เกี่ยวกับเงินทุนของกิจการก่อสร้างระหว่างประเทศ
5. ข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)
6. ข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา
7. สถานการณ์การดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV
8. ความร่วมมือขององค์กรวิชาชีพด้านการก่อสร้างในอาเซียน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

1.1 ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน

ในการให้คำจำกัดความของกลยุทธ์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กิ่งพร ทองใบ, 2553 : หน้า 9-5)

Mintzberge (1994) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงกับคำว่า แผน (plan) รูปแบบ (pattern) ตำแหน่ง (position) และมุมมอง (perspective) กล่าวคือ เมื่อพิจารณากลยุทธ์ในฐานะ **แผน** จะเน้นที่วิธีการที่ทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต ทั้งที่เป็นแผนชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือโดยปริยาย เมื่อพิจารณากลยุทธ์ในฐานะ **รูปแบบ** หมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาที่อนุญาตให้มีการประเมินและประเมินผลวิธีการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณากลยุทธ์ในฐานะ **ตำแหน่ง** จะมุ่งเน้นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีการวางตำแหน่งเฉพาะเจาะจงในตลาดได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และเมื่อ

พิจารณากลยุทธ์ในฐานะ *มุมมอง* เป็นแนวโน้มที่ส่วนใหญ่จะใช้กับมุมมองภายในองค์กร เน้นวิธีการขององค์กรในการทำสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและกระบวนการ

Langford & Male (2001) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึงวิธีการที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์เป็นชุดของกฎกติกาสำหรับชี้แนะเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กร กลยุทธ์อาจเป็นข้อความที่อาจมีความชัดเจนหรือแฝงไว้โดยนัยที่ทราบกันเฉพาะในขอบเขตการรับผิดชอบของทีมผู้บริหารระดับสูง ช่วยทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน ลักษณะของกลยุทธ์อาจพิจารณาใน 2 มุมมอง มุมมองแรกจะอยู่ในรูปของการวางแผน กลยุทธ์คือการทำงานล่วงหน้าอย่างชัดเจน และผู้บริหารจะพัฒนาแผนอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มุมมองที่สองจะพิจารณาว่ากลยุทธ์เป็นวิวัฒนาการ โดยในมุมมองนี้จะเกี่ยวข้องกับเวลา กลยุทธ์ไม่ใช่เพียงแค่การคิดวางแผนและแผนการดำเนินงาน แต่จะหมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจที่สำคัญด้วย

Fred (1989) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้ กลยุทธ์ทางธุรกิจอาจรวมถึงการขยายตัวทางภูมิศาสตร์ การเปลี่ยนแปลง การได้มา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอน การถอนทุน การชำระบัญชี และการร่วมทุน

Dyson (1992) วิเคราะห์ว่า กลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในรูปแบบต่างๆ นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง เช่น Kenneth Andrews, Alfred D. Chandler, George A. Steiner/John B. Miner และ Richard Vancil มุ่งเน้นไปที่จุดสิ้นสุด (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย) และวิธีการที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ (นโยบายและแผน) ในขณะที่นักวิชาการคนอื่นๆ เช่น Igor H. Ansoff และ Charles W. Hofer/Dan Schendel เน้นถึงวิธีการที่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากกว่าที่จะมุ่งที่เป้าหมายเพียงอย่างเดียว

O'Brien, J. (1991) กล่าวว่า กลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี โดยได้นิยามกลยุทธ์ไว้ดังนี้คือ

- 1) การจัดการทักษะในการที่จะทำให้ดีกว่าคู่แข่ง
- 2) วิธีการที่องค์กรใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางกายภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3) ศาสตร์และศิลป์ของการแข่งขันภายใต้เงื่อนไขที่เป็นประโยชน์มากที่สุด
- 4) แผนและวิธีการที่ครอบคลุมระยะยาว
- 5) ศิลปะการวางแผนหรือการใช้แผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 6) แนวคิดทางการจัดการของผู้บริหารที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร วิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย และเหตุผลในการติดตาม

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปในที่นี้ว่า *กลยุทธ์การแข่งขัน* หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์หลักหรือทิศทางขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนาวิธีการในทางปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.2 ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

Hunger & Wheelen (1996) ได้แบ่งกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับบริษัท จะอธิบายถึงทิศทางโดยรวมของบริษัท ในแง่ของทัศนคติทั่วไปต่อการพัฒนาของกลุ่มธุรกิจของบริษัท ว่าบริษัทควรดำเนินธุรกิจอย่างไร ควรจัดสรรทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่สมดุลทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการ **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** โดยปกติจะได้รับการพัฒนาในระดับแผนกหรือหน่วยธุรกิจ และเน้นการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการในอุตสาหกรรมเฉพาะหรือเฉพาะตลาดโดยหน่วยธุรกิจนั้นๆ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ อาจเป็นหนึ่งในการทำให้องค์การไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือความแตกต่างด้านราคาโดยรวม **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพของทรัพยากรให้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจรอบหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ในการรวบรวมกิจกรรมและความสามารถต่างๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ กลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจเป็นหนึ่งในการนำเทคโนโลยีมาใช้และสร้างความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

ทั้งนี้ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ทั้งสามระดับ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1) **กลยุทธ์ระดับบริษัท** ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ในระดับบริษัท รวมถึง:

- การเลือกธุรกิจที่บริษัทจะเข้าร่วม ได้แก่ การขยายธุรกิจ การกระจายการลงทุน และ แนวทางการเข้าซื้อกิจการ
- การจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ การจัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างธุรกิจที่มีอยู่ และใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อการเติบโตในอนาคต
- กำหนดเป้าหมายโดยรวมสำหรับแต่ละธุรกิจ รวมถึงเกณฑ์ทางการเงินและเกณฑ์ การตลาดแบบกว้างๆ
- นโยบายสำหรับพนักงาน รัฐบาล และผู้ถือหุ้น
- โครงสร้างองค์การ การจัดการโดยรวมขององค์การ

2) **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเกี่ยวข้องกับ

- การประเมินอุตสาหกรรม
- การประเมินคู่แข่ง
- การวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจ
- การวิเคราะห์กลุ่มผลิตภัณฑ์
- การจัดสรรทรัพยากร

3) **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ทำงาน ประกอบด้วย

- การกำหนดพื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนธุรกิจและกลยุทธ์ระดับบริษัท
- การบูรณาการแผนการทำงาน เพื่อประกันความร่วมมือและการสนับสนุนที่ดีที่สุด

สำหรับองค์การธุรกิจก่อสร้างก็จะมีกลยุทธ์ของแต่ละระดับในองค์การเช่นกัน โดยกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์การโดยภาพรวม รวมถึงการตัดสินใจร่วมลงทุนและการถอนการลงทุนด้วย สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเกี่ยวกับการที่องค์การควรจะเลือกลงทุนหรือเข้าแข่งขันในตลาดธุรกิจประเภทใด เช่น การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การก่อสร้างงานอาคาร งานโยธา หรืองานระบบวิศวกรรม เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานหรือดำเนินโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้จัดการโครงการ เช่น การประมาณราคาและวิเคราะห์ต้นทุน การจัดซื้อและการจัดจ้าง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวม

นอกจากนี้สำหรับธุรกิจที่มีการดำเนินการระหว่างประเทศจะมีกลยุทธ์เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับคือ กลยุทธ์ระดับนานาชาติ (International Level Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ระดับนานาชาติ มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก กลยุทธ์ระดับนานาชาติมี 3 ประเภท คือ (กิงพร ทองใบ, 2560: หน้า 9-24 – 9-25)

1) กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) หมายถึง การที่บริษัทใช้กลยุทธ์เดียวกันเป็นมาตรฐานการดำเนินงานในแต่ละประเทศทั่วโลก โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของสถานการณ์ในแต่ละประเทศ ลักษณะของกลยุทธ์ระดับโลกที่สำคัญคือ

1.1 บริษัทสาขา (subsidiaries) ที่ดำเนินงานในต่างประเทศ จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลด้วยกลยุทธ์ที่บริษัทแม่ (headquarter) กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกประเทศ

1.2 บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการด้วยมาตรฐานเดียวกันหรือเป็นอย่างเดียวกันในทุกประเทศ กล่าวคือเป็นลักษณะกลยุทธ์การตลาดแบบไม่แตกต่าง (undifferentiated marketing)

1.3 บริษัทแม่มีนโยบายการให้การผลิตสินค้ามาจากโรงงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก (economy of scale) จนถึงระดับที่ประหยัดต้นทุนการผลิตมากที่สุด หรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership)

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับโลก ก็คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic factors) หลักการทางเศรษฐกิจที่นำมาใช้ขึ้นการกำหนดกลยุทธ์ประเภทนี้คือ

- หลักการผลิตสินค้าจำนวนมาก จนถึงระดับที่ทำให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาดการผลิต ผลจากการผลิตตามหลักการในเรื่องนี้จะส่งผลทำให้ประหยัดต้นทุน ซึ่งเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขัน
- หลักเส้นโค้งการเรียนรู้ (learning curve) ผลจากหลักเส้นโค้งจากการเรียนรู้ทำให้พิจารณาให้เห็นว่า การผลิตในปริมาณมากและมีความชำนาญในการผลิต ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนการผลิต และทำให้สามารถตั้งราคาที่ต่ำได้

2) กลยุทธ์รายประเทศ (Multidomestic Strategy) หมายถึง การที่บริษัทใช้กลยุทธ์ต่างกันในแต่ละประเทศ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่แตกต่างกันของท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ทำให้

บริษัทสาขาที่ตั้งอยู่ในแต่ละประเทศมีอิสระในการเลือกวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมในแต่ละประเทศ ลักษณะของกลยุทธ์รายประเทศที่สำคัญ ได้แก่

2.1 บริษัทสาขาในแต่ละประเทศมีอิสระในการกำหนดวิธีดำเนินงานภายในสาขาของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมในแต่ละประเทศ

2.2 บริษัทสาขาในแต่ละประเทศสามารถกำหนดขนาดกลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกัน (differentiated marketing) ด้วยการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดที่ต่างกันในแต่ละประเทศ

2.3 บริษัทแม่ หรือสำนักงานใหญ่มีหน้าที่ควบคุมนโยบายหลักเท่านั้น ส่วนรายละเอียดในการดำเนินงานบริษัทสาขาสามารถเลือกตัดสินใจดำเนินการเองได้

การกำหนดกลยุทธ์รายประเทศอาศัยปัจจัยทางสังคม (social factors) ที่พิจารณาเห็นว่าในแต่ละประเทศมีวัฒนธรรม จารีตประเพณีที่แตกต่างกันไป ทำให้ผู้บริโภคในแต่ละประเทศมีลักษณะความต้องการในสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องพิจารณาการสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศนั้น

3) กลยุทธ์ผสม (Hybrid Strategy) หรือเรียกว่า กลยุทธ์พันธุ์ทาง หมายถึงการนำกลยุทธ์ระดับโลกและกลยุทธ์รายประเทศมาผสมผสานกับบริษัทแม่ และบริษัทสาขาในต่างประเทศสาขาอื่นๆ เพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงาน ลักษณะของกลยุทธ์ผสมที่สำคัญ ได้แก่

3.1 บริษัทสาขาในแต่ละประเทศสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศ

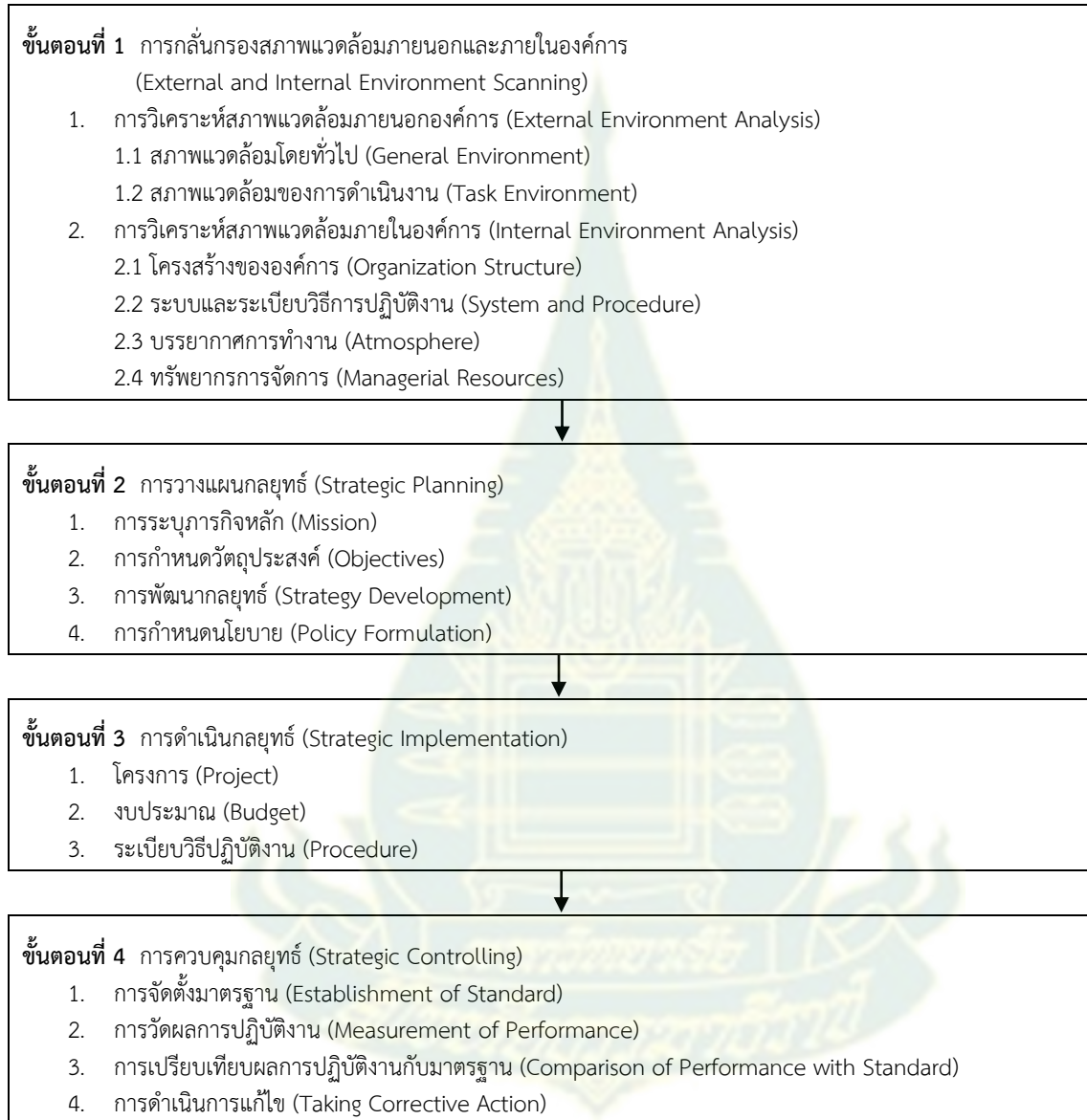
3.2 ทั้งบริษัทแม่และบริษัทสาขา และบริษัทสาขาในแต่ละประเทศมีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน

การตัดสินใจเลือกว่าธุรกิจควรใช้กลยุทธ์นานาชาติประเภทใดขึ้นอยู่กับการศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางสังคม และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมอย่างรอบคอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการดำเนินงานการค้าระหว่างประเทศ

1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พอเพียงและยั่งยืน จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว (กิ่งพร ทองใบ, 2553 : หน้า 9-5)

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (Wheelen & Hunger, 2012 :14) ได้แก่ การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ. (2560). หน้า 9-15.

1.4 กรอบกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Framework of Competitive Strategy)

องค์กรทุกองค์กรในแต่ละอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันองค์กรต้องกำหนดว่าจะแข่งขันกันอย่างไร เป้าหมายคืออะไร และต้องมี

นโยบายอะไรบ้างที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ดังนั้นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรจะเป็นการผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายที่องค์กรพยายามมุ่งมั่นตั้งใจให้เป็น และวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรวมกันนี้สามารถแสดงด้วยวงล้อ ดังภาพที่ 2.2 ในศูนย์กลางของวงล้อเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะทั้งวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจและที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ รอบนอกวงล้อแสดงถึงนโยบายการดำเนินงานสำคัญซึ่งองค์กรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ นโยบายและเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือถ้าวงล้อไม่สัมพันธ์กัน นั้นหมายถึงองค์กรจะไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.2 วงล้อของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ที่มา : Krippaehne, R.C., McCullouch, B.G. & Venegas, J.A. (1992). pp.153-166

กลยุทธ์ทางการแข่งขันถูกกำหนดโดยปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร (Krippaehne, McCullouch & Venegas, 1992)

ปัจจัยภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

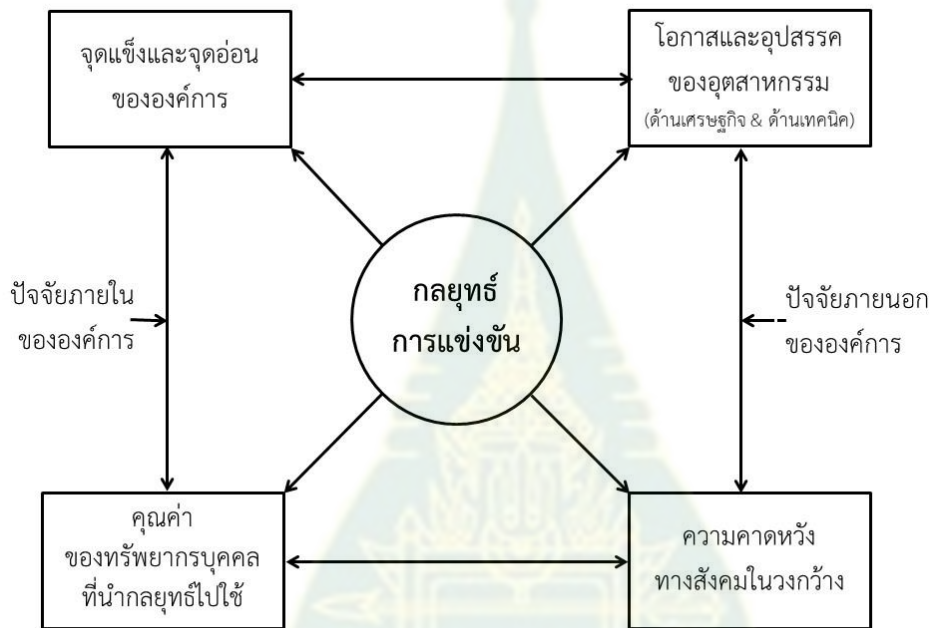
- 1) จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยภาพรวมของสินทรัพย์และทักษะที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งได้แก่ ทรัพยากรทางการเงินและโครงสร้างทางด้านเทคโนโลยี
- 2) คุณค่าส่วนของผู้บริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจและคุณลักษณะของผู้บริหารหลักและบุคลากรคนอื่น ๆ ที่ต้องนำกลยุทธ์ไปใช้บูรณาการในการทำงาน จุดแข็งและจุดอ่อนร่วมกับคุณค่าต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดข้อจำกัดภายในของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้

ปัจจัยภายนอกองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1) โอกาสและภัยคุกคามของอุตสาหกรรม ที่กำหนดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันด้วยความเสี่ยงโดยธรรมชาติและแนวโน้มของผลตอบแทนที่ได้รับ และ

2) ความคาดหวังทางสังคม ซึ่งสะท้อนถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การต่างๆ เช่น นโยบายของรัฐบาลหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งสองกลุ่มของปัจจัยนี้จะเป็นตัวกำหนดข้อจำกัดภายนอกสำหรับกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้

ทั้งนี้บริบทของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน สรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 บริบทของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ที่มา : Krippaehne, R.C., McCullouch, B.G. & Venegas, J.A. (1992). pp.153-166

Hunger & Wheelen (1996) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร (โอกาสและภัยคุกคาม) ที่อยู่ภายนอกองค์การ และโดยปกติจะไม่อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้ก่อให้เกิดบริบทภายในขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกมีสองส่วน คือสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) และสภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment)

1) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบหรือกลุ่มที่ส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานหลักขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้น รัฐบาล กลุ่มผลประโยชน์พิเศษ ลูกค้า เจ้าหนี้ ชุมชนท้องถิ่น สมาคมการค้า คู่แข่งขัน พนักงาน/

สภาพแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานของบริษัทส่วนใหญ่มักจะหมายถึงอุตสาหกรรมของธุรกิจประเภทนั้น

2) *สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment)* รวมถึงแรงผลักดันทั่วไปที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมระยะสั้นขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว ภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงพลังทางเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมือง/กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมรวมขององค์กร



ภาพที่ 2.4 ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

ที่มา : Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (1996). p.11.

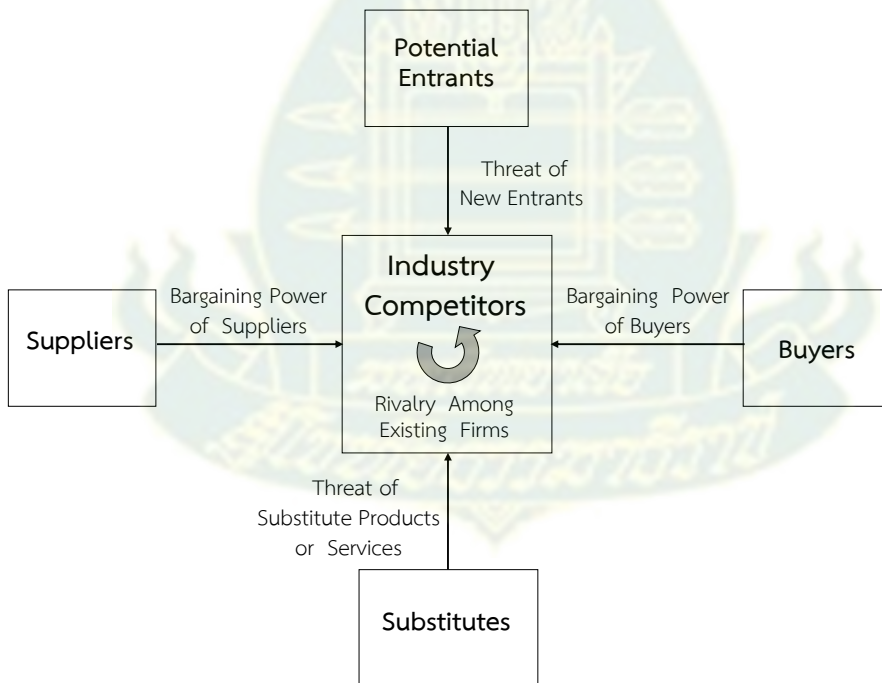
แม้ว่ากลยุทธ์ทางการแข่งขันดังกล่าวข้างต้นจะมุ่งเน้นที่ธุรกิจทางการผลิต แต่สำหรับธุรกิจก่อสร้างก็สามารถนำแบบจำลองกลยุทธ์การแข่งขันนี้มาประยุกต์ใช้ได้ องค์กรด้านการก่อสร้างจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโต สร้างตำแหน่งและช่องทางการตลาดในตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche market) และกำหนดว่าบริษัทจะแข่งขันกันอย่างไร นอกจากนี้บริษัทก่อสร้างจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ของบริษัท เช่น นโยบายของบริษัท ปัจจัยองค์กร ปัจจัยทางการเงิน ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยด้านโครงการ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของธุรกิจชั้นนำหรือธุรกิจระหว่างประเทศ มีเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์หลายเครื่องมือ เครื่องมือแต่ละเครื่องมือต่างก็มีข้อจำกัด ดังนั้นจึงต้องเลือกเครื่องมือที่ใช้ในสถานการณ์ให้เหมาะสม และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสรุปเป็น SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในที่นี้จะกล่าวถึงเครื่องมือสำคัญ คือ ทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) แบบจำลองรูปเพชร (Diamond Model) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

1.5.1 ทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

ปัจจัยพื้นฐานประการแรกของการทำกำไรขององค์กร คือ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม กลยุทธ์การแข่งขันจะต้องพัฒนาขึ้นจากความเข้าใจที่ลึกซึ้งของกฎหรือกติกาของการแข่งขันที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรมนั้นๆ เป้าหมายสูงสุดของกลยุทธ์การแข่งขันคือ การรับมือกับแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงของกฎกติกาเหล่านั้น ในอุตสาหกรรมใดๆ ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจการผลิตหรือธุรกิจบริการ กฎกติกาการแข่งขันจะเกิดขึ้นภายใต้แรงผลักดัน 5 ประการ ได้แก่ อุปสรรคจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ คู่แข่งขันและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การคุกคามจากการมีสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า และอำนาจการต่อรองของผู้ขายหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แรงผลักดัน 5 ประการที่กำหนดผลกำไรของธุรกิจ

ที่มา: Porter, M.E. (1980).

1) อุปสรรคจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ

คู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันของธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่มีสมรรถนะหรือมีศักยภาพจะทำให้เกิดการแย่งส่วนการตลาดของคู่แข่งเดิม อุปสรรคของการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่จะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่สำคัญดังนี้

- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) ธุรกิจที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรมจะมีความได้เปรียบจากการมีขนาดการผลิตจำนวนมาก ซึ่งทำให้ได้เปรียบด้านการมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำ มีความได้เปรียบในเรื่องเส้นโค้งการเรียนรู้ (learning curve) และเส้นโค้งประสบการณ์ (experience curve) เพราะการเข้ามาอยู่ในธุรกิจนานกว่า ยกเว้นในกรณีที่ผู้เข้ามาใหม่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ทันสมัยกว่าก็อาจจะไม่เสียเปรียบในเรื่องขนาดการผลิต

- ความเป็นที่รู้จักและจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand preference and loyalty) ผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดิมจะได้เปรียบผู้เข้ามาใหม่เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมาก่อน มีตราสินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความจงรักภักดีมานาน ผู้เข้ามาใหม่ที่ต้องการการยอมรับจึงจะต้องใช้งบประมาณ ความพยายามด้านการตลาดในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น

- ความต้องการด้านเงินทุน (Capital requirement) อุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินทุนสูง การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ก็就会有ความยากลำบากมากขึ้น

- ต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ในบางอุตสาหกรรมการเปลี่ยนคู่ค้าไปสู่รายใหม่ อาจหมายถึงการต้องทำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต การออกแบบ เครื่องจักรกลและอุปกรณ์ที่ใช้ รวมทั้งทักษะการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่สูงขึ้น

- การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย (Access to distribution channel) ในบางอุตสาหกรรมช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด ธุรกิจเดิมจะมีความได้เปรียบในด้านความคุ้นเคยกับช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำหรับคู่แข่งที่เข้ามาใหม่

- ต้นทุนการผลิตที่ได้เปรียบ (Absolute cost advantage) ธุรกิจเดิมจะมีความได้เปรียบโดยจะเหนือกว่าผู้เข้ามาใหม่ในด้านการผลิตที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ด้านการควบคุมและการจัดการทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักรกล แรงงาน และทักษะทางการจัดการ นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดิมจะมีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน แหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ

- นโยบายภาครัฐ (Government policy) ในบางอุตสาหกรรมรัฐบาลอาจมีการกำหนดนโยบายที่จะจำกัดการแข่งขันซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมนั้น

- การโต้ตอบของธุรกิจที่มีอยู่เดิม (Expected retaliation) บางอุตสาหกรรมที่อยู่ในช่วงที่เจริญเติบโตเต็มที่ มีคู่แข่งที่มีอำนาจต่อรองสูงอยู่จำนวนไม่มาก ดังนั้นการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ย่อมเป็นการเข้ามาแบ่งส่วนตลาดของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมและทำให้ผลประโยชน์ที่เคยได้รับลดน้อยลง อุตสาหกรรมลักษณะนี้จึงทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ค่อนข้างยาก

2) คู่แข่งขันและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในปัจจุบัน

ธุรกิจจะต้องทำการประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ทั้งนี้หากมีการแข่งขันสูงผลที่ตามมาคือต้นทุนการดำเนินการธุรกิจก็จะสูงขึ้น และกำไรในอุตสาหกรรมจะอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ประเด็นที่ต้องพิจารณา ประกอบด้วย

- โครงสร้างของอุตสาหกรรม (Industry structure) ถ้าเป็นโครงสร้างแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (oligopoly) ซึ่งมีคู่แข่งในระดับศักยภาพเดียวกันอยู่ไม่กี่ราย ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดการทำสงครามราคาระหว่างคู่แข่ง

- เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ (Demand condition) ถ้าอุปสงค์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและมีการขยายตัวในอัตราสูง ก็จะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้อย

- อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม (Exit barrier) ถ้าอุตสาหกรรมใดต้องใช้ต้นทุนคงที่ (fixed cost) ในการดำเนินการสูง โอกาสที่จะออกจากอุตสาหกรรมก็เป็นไปได้ยาก เพราะมีการลงทุนไปจำนวนมากแล้ว ซึ่งก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันเข้มข้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- ความอยู่รอดของกิจการ (Corporate stake) หากลักษณะการดำเนินการธุรกิจเป็นไปเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ต้องการอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นอย่างยั่งยืนและระยะยาว ก็คาดการณ์ได้ว่าจะมีการแข่งขันที่เข้มข้น

- ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) หากลักษณะของอุตสาหกรรมต้องใช้ต้นทุนคงที่ในการผลิตจำนวนมาก ธุรกิจมีความจำเป็นต้องทำการผลิตจำนวนมากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง การแข่งขันก็จะเพิ่มสูงขึ้น

- ความเป็นที่รู้จักของตราสินค้า (Brand identity) ในอุตสาหกรรมบางประเภทที่ตราสินค้าเป็นเรื่องสำคัญ จึงจำเป็นต้องลงทุนดำเนินโฆษณาเพื่อสร้างการยอมรับในตราสินค้า เมื่อใช้เงินลงทุนมาก ก็จำเป็นต้องมีรายได้มากขึ้น การแข่งขันในธุรกิจก็จะมากและเข้มข้นตามมาด้วยเช่นกัน

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differences) อุตสาหกรรมบางประเภทที่ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ไม่ใช่สาระสำคัญ ธุรกิจจะใช้การแข่งขันด้านราคาเป็นกลยุทธ์สำคัญและทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมนั้นด้วย

- จำนวนของคู่แข่ง (Concentration) การแข่งขันของอุตสาหกรรมจะมีความเข้มข้นต่างกัน อุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนมากแต่มีขนาดเล็ก ลักษณะการแข่งขันจะไม่เท่ากับอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนน้อยรายและแต่ละรายต่างมีศักยภาพ อุตสาหกรรมประเภทหลังจะมีการแข่งขันสูงกว่า

- ความหลากหลายของคู่แข่ง (Diversity of competition) หากอุตสาหกรรมใดมีคู่แข่งที่มีความหลากหลาย ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นจะมีมากกว่า เพราะแต่ละรายต่างก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป

- กำลังการผลิตส่วนเกิน (Overcapacity) อุตสาหกรรมใดที่มีกำลังการผลิตส่วนเกิน ก็มีแนวโน้มการผลิตจำนวนมากสูงเพื่อใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ ลักษณะการแข่งขันก็จะมีมาก และราคาจะมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากมีอุปทานเกินความต้องการของตลาด

3) การคุกคามจากการมีสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้

ธุรกิจต้องสำรวจว่ามีสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ซึ่งมีส่วนทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรลดลงจากเดิม และขณะเดียวกันธุรกิจก็ต้องพัฒนาและค้นหาสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่เพื่อนำมาทดแทนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ ทั้งนี้ประเด็นที่นำมาพิจารณาดังนี้

- ต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ในอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อไม่มีต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการทดแทน โอกาสของสินค้าทดแทนที่จะเข้ามาแทนที่ก็จะยิ่งมีมากขึ้น

- แนวโน้มการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน (Buyer propensity to substitute) ในอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อมีแนวโน้มเอียงและให้การยอมรับการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน โอกาสในการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเพื่อทำหน้าที่สินค้าทดแทนก็จะยิ่งมีมากขึ้น

- ราคาเปรียบเทียบของสินค้าทดแทน (Relative price performance of substitutes) การเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของสินค้าทดแทน หากมีการดำเนินนโยบายด้านราคาที่ดีกว่าสินค้าที่มีอยู่เดิม ก็จะช่วยเปิดโอกาสให้การเข้ามาของสินค้าทดแทนเป็นไปได้มากขึ้น

4) อำนาจการต่อรองของผู้ขายหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

วัตถุดิบจะส่งผลต่อแนวโน้มด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรืออาจส่งผลต่อการลดคุณภาพของสินค้าและบริการนั้นๆ ธุรกิจส่วนใหญ่จึงต้องพึ่งพาอาศัยผู้ขายหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หากไม่มีรายอื่นให้เลือกใช้บริการก็จะทำให้ผู้ขายหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายนั้นมีอำนาจต่อรองมากกว่า ทั้งนี้ประเด็นที่ต้องพิจารณาในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีดังนี้

- ความแตกต่างของทรัพยากรในการผลิต (Differentiation of inputs) ในอุตสาหกรรมหากสินค้ารายใดมีความแตกต่างในเรื่องคุณภาพอย่างมาก ไม่มีผู้ขายรายใดสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเท่าเทียมได้ ธุรกิจผู้ซื้อจำเป็นต้องใช้สินค้านั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต ในกรณีนี้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจะมีมากกว่าผู้ซื้อ

- ต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ในอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนสูงในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบรายอื่น จะเห็นได้ว่าอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจะมีสูงตามไปด้วย เพราะการเปลี่ยนจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของการกระบวนการผลิตและอื่นๆ ที่จะมีผลทำให้ต้นทุนสูงขึ้น

- โอกาสการเข้ามาแทนที่ของสินค้าทดแทน (Presence of substitute inputs) ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสจะนำสินค้าทดแทนเข้าไปใช้เป็นปัจจัยการผลิตใหม่ทดแทนสินค้าของผู้ขายวัตถุดิบ ในกรณีนี้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบอาจลดน้อยลง

- จำนวนของผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers concentration) ในอุตสาหกรรมที่จำนวนผู้ขายวัตถุดิบมีน้อยรายและแต่ละรายมีขนาดใหญ่ จำนวนผู้ซื้อที่มีมากรายและไม่มีรายใดเป็นลูกค้ารายสำคัญ รวมทั้งผู้ขายไม่ต้องกังวลกับการเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายเพื่อการแข่งขันกันเอง กรณีนี้ผู้ขายจะเป็นฝ่ายที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่า ผู้ซื้อจะตกอยู่ในฝ่ายที่เสียเปรียบ

- การคุกคามโดยวิธีการรวมกันในแนวตั้งแบบไปข้างหน้าและข้างหลัง (Threats of forward and backward integration) ในอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อไม่ได้แสดงการคุกคามในลักษณะที่มีจุดมุ่งหมายจะทำการรวมกันในแนวตั้งแบบไปข้างหลังให้ปรากฏ หรือผู้ซื้อไม่มีศักยภาพที่จะทำได้ กรณีนี้จะทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีมาก ในทำนองเดียวกันกรณีที่ผู้ขายมีศักยภาพและแสดงความตั้งใจที่จะทำการรวมกันในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า กรณีเช่นนี้อำนาจต่อรองของผู้ขายก็จะมีความมากด้วย

5) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า

ผู้ซื้อสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านราคา หรือด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม ประเด็นที่ต้องพิจารณาในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองมากดังกรณีต่อไปนี้

- มีผู้ซื้อขนาดใหญ่อยู่ไม่น้อยราย และซื้อสินค้าจากผู้ขายครั้งละจำนวนมาก
- มีผู้ขายจำนวนมาก และเป็นรายย่อยๆ ทำให้มีอำนาจพอจะต่อรองกับผู้ซื้อได้
- ผู้ซื้อมีศักยภาพที่จะเข้าซื้อกิจการของผู้ขายวัตถุดิบได้
- ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายในอุตสาหกรรม มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ซื้อสามารถใช้สินค้า

ของผู้ขายรายอื่นได้โดยไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุน

- ผู้ขายไม่มีศักยภาพจะเข้าซื้อกิจการผู้ซื้อได้
- การดำเนินธุรกิจของผู้ซื้อไม่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากผู้ขายรายเดียว ทำให้มีโอกาสจะเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่น

- ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากผู้ขายมิใช่เป็นองค์ประกอบวัตถุดิบที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อ

- ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากผู้ขายมิได้เป็นองค์ประกอบวัตถุดิบที่สำคัญที่จะช่วยประหยัดต้นทุน

ให้กับผู้ซื้อ

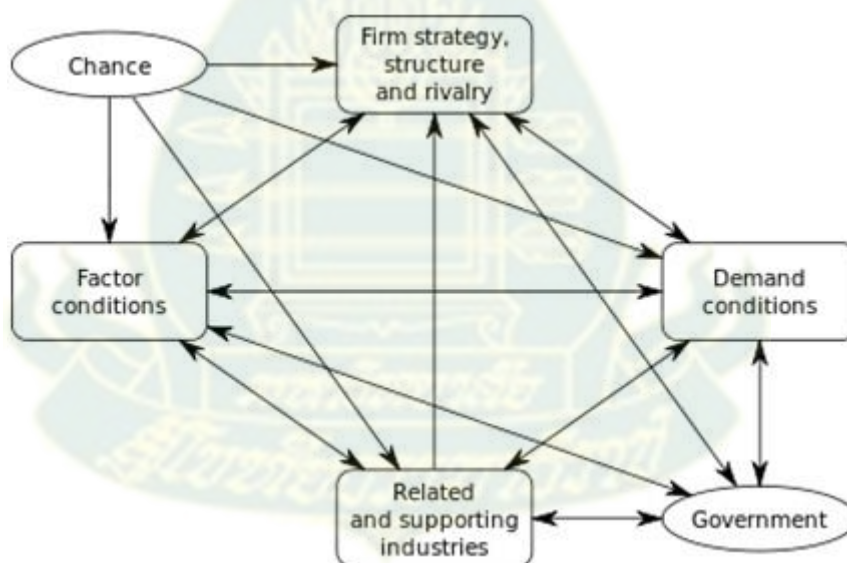
การวิเคราะห์การแข่งขันตามทฤษฎีแรงผลักดัน 5 ประการของ Porter ทำให้ธุรกิจสามารถประเมินภาวะการแข่งขันว่าจะเป็นโอกาสหรือการคุกคามต่อสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจที่ดำเนินอยู่อย่างไร อุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้นมีความน่าสนใจหรือไม่ เพราะแรงผลักดันดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อราคา ต้นทุน และการลงทุนที่จำเป็นขององค์การในอุตสาหกรรมนั้นๆ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องใช้ในการแข่งขันนี้ เป็นที่นิยมใช้การวิเคราะห์ด้วยแรงผลักดัน 5 ประการของ Porter ซึ่งจะทำให้ทราบสภาวะแวดล้อมของการแข่งขันและตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจและ

ของคู่แข่ง และแนวโน้มทิศทางของสภาวะการแข่งขันในอนาคตที่จะเป็นไปในลักษณะใด โดยธุรกิจจะทำการวิเคราะห์อุปสรรคและ/หรือการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ ระดับการเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาของสินค้าทดแทนและอำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย อย่างไรก็ตาม เทคนิคดังกล่าว มีข้อจำกัดที่เป็นการให้ภาพในลักษณะภาพคงที่ และไม่ได้ให้ความสำคัญในบทบาทของนวัตกรรมในศักยภาพซึ่งสามารถปฏิวัติโครงสร้างการแข่งขันให้เป็นไปแบบขุดรากลอนโคนได้ จึงควรรับเอาแนวความคิดเรื่องดุลยภาพแบบเป็นขั้นตอน (punctuated equilibrium) ซึ่งในภายหลัง Porter ได้เป็นผู้นิยามคำคำนี้และกล่าวถึงหลักการพิจารณาไว้ด้วย (ธนชัย ยมจินดา, 2554: 10-25)

1.5.2 แบบจำลองรูปเพชร (Diamond Model)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter, 1990) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ หรือความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เรียกว่า แบบจำลองรูปเพชร (Diamond Model) ที่แสดงถึงองค์ประกอบหลักและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศใดประเทศหนึ่งอันมีผลต่อการพัฒนาและการปรับตัวของอุตสาหกรรมนั้น โดยตัวแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางอุตสาหกรรมได้ นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้ง 4 ที่สามารถส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกหรือลบต่อความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของแบบจำลองรูปเพชร

1) เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

ปัจจัยการผลิตที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการจะเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ เช่น ที่ดิน แรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน โครงสร้างพื้นฐาน และ

เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยปัจจัยการผลิตที่กล่าวมานี้จะครอบคลุมทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง คุณภาพและทักษะของแรงงาน ปริมาณแรงงาน รวมทั้งต้นทุนทางด้านค่าจ้างแรงงาน

1.2 ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์และคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ที่ดิน น้ำ แร่ธาตุ และพลังงานธรรมชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ ท่าเลที่ตั้งและขนาดทางภูมิศาสตร์ก็มีส่วนสำคัญต่อต้นทุนของผู้ผลิตในแง่ของต้นทุนการขนส่ง (transportation cost)

1.3 ทรัพยากรด้านความรู้ (Knowledge Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม จะพบมากในปัจจัยแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น วิศวกร ช่างเทคนิค เป็นต้น โดยประเทศใดก็ตามที่ภาครัฐและภาคเอกชนสนับสนุนและให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางด้านนี้ ประเทศนั้นก็จะมีศักยภาพในการพัฒนาและการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ได้

1.4 ทรัพยากรทุน (Capital Resource) หมายถึง เงินทุน เงินออมในรูปแบบต่างๆ

1.5 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึงระบบสาธารณูปโภค ระบบการขนส่ง ระบบคมนาคม ระบบสาธารณสุข

ทั้งนี้สามารถแบ่งปัจจัยการผลิตออกเป็น 2 ระดับ คือ ปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยขั้นสูง ปัจจัยพื้นฐานหมายถึง ทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ แรงงานที่ไม่ชำนาญและกึ่งชำนาญ รวมทั้งทุน ซึ่งปัจจัยพื้นฐานประเภทนี้ ส่วนปัจจัยขั้นสูง หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมสมัยใหม่ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมในระดับสูง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานนั้นเป็นปัจจัยแห่งการแข่งขันไม่ยั่งยืนสามารถทดแทนได้ด้วยสิ่งอื่นในกรณีที่เราไม่มีปัจจัยชนิดนั้นอยู่ แต่ปัจจัยขั้นสูงซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องอาศัยการลงทุนสูงและต้องสะสมเป็นระยะเวลานาน จะมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างและรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าปัจจัยพื้นฐาน เพราะหากประเทศใดมีปัจจัยขั้นสูงเฉพาะทางก็จะทำให้ประเทศนั้นมีการพัฒนานวัตกรรมในด้านที่มีความสมบูรณ์ของปัจจัยขั้นสูงนั้นๆ

2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)

การมีอุปสงค์หรือความต้องการภายในประเทศจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนา กระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และถ้าความต้องการภายในประเทศมีปริมาณมากก็จะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน เนื่องจากสามารถทำการผลิตในปริมาณมากได้ นอกจากนี้ความต้องการและปริมาณที่เพียงพอจะทำให้เกิดการพัฒนาและขยายตัวในการผลิตของผู้ผลิตในประเทศอีกด้วย แต่สำหรับทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของความต้องการเป็นหลัก โดยให้มีการบริโภคที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเหตุมีผล คำนึงถึงประโยชน์ของการใช้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในประเทศอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนั้นการเน้นความต้องการภายในประเทศหรือตลาดภายในประเทศเป็นหลัก จะเป็นการลดการพึ่งพาผู้ซื้อในต่างประเทศ และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในตลาดต่างประเทศที่สามารถ

เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันได้ หากผู้ผลิตในประเทศไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันการณ์ ดังนั้น อุปสงค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถทางการแข่งขันของประเทศจึงประกอบด้วย

2.1 ส่วนประสมของอุปสงค์ในประเทศ (Segment Structure of Demand) อุปสงค์ในประเทศมีผลที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่าอุปสงค์ในต่างประเทศ เนื่องจากผู้ประกอบการในประเทศจะมีความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคในประเทศของตนได้ดีกว่า ผู้บริโภคในต่างประเทศ ดังนั้น ถ้าอุปสงค์ของตลาดในประเทศมีความคล้ายคลึงกับอุปสงค์ของตลาดโลก ประเทศนั้นก็จะได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าประเทศอื่น

2.2 ผู้ซื้อที่รู้จักจริง (Sophisticated and Demanding Buyers) ผู้ซื้อในที่นี้หมายถึง ผู้ผู้บริโภค บริโภค ช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ซื้อที่เป็นบริษัท สถาบัน องค์กร และโรงงานต่างๆ โดยผู้ซื้อที่รู้จักจริงในสินค้าหรือบริการใดก็ตามจะตั้งมาตรฐานในระดับสูงในการพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งเท่ากับเป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ต้องพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น หากประเทศใดมีผู้ซื้อที่เลือกซื้อสินค้าโดยตั้งข้อกำหนดหรือมาตรฐานต่างๆ ในระดับสูงมาเท่าใด ประเทศนั้นจะได้เปรียบด้านการแข่งขันได้มากขึ้นเท่านั้น

2.3 อุปสงค์ในประเทศที่เกิดก่อนประเทศอื่น (Anticipatory Buyer Needs) อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองอุปสงค์ในประเทศจะได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างประเทศ ถ้าอุปสงค์ต่อสินค้าหรือบริการนั้นเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อน และกลายเป็นอุปสงค์สากล เนื่องจากผู้ประกอบการในประเทศจะมีความแข็งแกร่งเพราะได้มีการพัฒนาไปพร้อมๆ กับการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นในประเทศ เมื่อต้องทำการแข่งขันระหว่างประเทศจึงมีความพร้อมมากกว่า และได้เปรียบผู้ประกอบการจากประเทศที่อุปสงค์ภายในประเทศเกิดขึ้นภายหลัง ในทางตรงข้ามถ้าอุปสงค์ภายในประเทศเกิดขึ้นแล้วเกิดขึ้นเฉพาะในประเทศนั้นโดยไม่กลายเป็นอุปสงค์สากล อุตสาหกรรมในประเทศนั้นก็จะเสียเปรียบทางการแข่งขันระหว่างประเทศ หรือถ้าอุปสงค์ในประเทศตอบสนองอย่างล่าช้าต่อความต้องการใหม่ที่เป็นสากล ประเทศนั้นก็จะเสียเปรียบทางการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้น

3) อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related and Supporting Industry)

การมีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องจะก่อให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศต่ออุตสาหกรรมที่อุตสาหกรรมนั้นสนับสนุนอยู่ เนื่องจากจะเป็นการส่งเสริมศักยภาพของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน ทั้งทางด้านการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพของสินค้าให้ตรงกับความต้องการภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการมีช่องทางที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ตลอดจนเครื่องจักรต่างๆ นอกจากนี้ ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น ร่วมกันแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต หรือแลกเปลี่ยนการวิจัยและการพัฒนาระหว่างกันก็จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการ

แข่งขัน และถ้าอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องตั้งอยู่ในประเทศเดียวกัน หรือมีการกระจุกตัวกัน เกิดความร่วมมือกัน ก็จะมีโอกาสสูงที่จะเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างประเทศเหนือ อุตสาหกรรมนั้นในประเทศอื่น

4) กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

วัฒนธรรมของประเทศมีผลต่อการที่ผู้ประกอบการจะเลือกใช้กลยุทธ์ และโครงสร้าง ผู้ประกอบการในประเทศเดียวกันส่วนใหญ่จะมีลักษณะร่วมกันบางประการที่แตกต่างจาก ผู้ประกอบการประเทศอื่น โดยข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันสอดคล้องกับระบบการจัดการที่สะท้อน ลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมของประเทศนั้น ส่วนสภาพการแข่งขันในประเทศก็มีความสำคัญ เช่นเดียวกันต่อการกำหนดข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของประเทศ เพราะผู้แข่งขันพยายามที่จะผลิต สินค้าและบริการของตนให้ดีกว่าคู่แข่ง ทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านความหลากหลายของตัวสินค้า ทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรม รวมทั้งข้อมูลเฉพาะทางที่เกี่ยวกับตลาด

นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศไม่เพียงแต่จะสร้างแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรม แต่ ยังสร้างให้นวัตกรรมเป็นไปในแนวทางที่จะยกระดับข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ทำให้ผู้แข่งขันจาก ต่างประเทศเข้าสู่ตลาดในประเทศได้ยากยิ่งขึ้น และกระบวนการแข่งขันจะมีประโยชน์เพิ่มมากขึ้นถ้า ผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันไม่อยู่กระจัดกระจายไปทั่วประเทศ แต่กระจุกตัวอยู่ในอาณาเขต เดียวกัน เนื่องจากข้อมูลข่าวสารกระจายไปอย่างรวดเร็วและกระตุ้นให้ผู้แข่งขันตื่นตัว และมีการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

5) รัฐบาล (Government)

เป็นตัวแปรที่มีผลและพร้อมรับผลจากตัวกำหนดทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น ปัจจัยการผลิตในประเทศ ได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลทางด้านตลาดหลักทรัพย์ ด้านการศึกษา ด้านเงินช่วยเหลือ จากรัฐบาล เป็นต้น อุปสงค์ในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านมาตรฐานสินค้าและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ซื้อผู้บริโภค รวมทั้งรัฐบาลยังเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของสินค้าและบริการ หลายชนิด อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลด้าน ส่งเสริมการโฆษณาและด้านอื่นๆ กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันในประเทศได้รับผลกระทบ จากนโยบายรัฐบาล เช่น ด้านภาษี ด้านการป้องกันการผูกขาด เป็นต้น

6) โอกาส (Chance)

เป็นปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมต่างๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีครั้งสำคัญ การ เปลี่ยนแปลง ราคาปัจจัยการผลิตครั้งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดเงินของโลก การ เปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเกิดสงคราม การเกิดโรคระบาด การก่อการร้าย เป็นต้น ซึ่งจะทำ ให้ประเทศอื่นสามารถเข้ามาแข่งขันและได้เปรียบผู้แข่งขันรายเดิมได้ ขณะเดียวกันประเทศก็อาจ ได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน

จากทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมกันที่ทำให้อุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศนั้นๆ มีการพัฒนาและเติบโต และสามารถทราบได้ว่าปัจจัยดังกล่าวมีปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างระดับความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้าง

1.5.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

แนวความคิดการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นกรอบแนวความคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

แนวความคิดการวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การวัดเปรียบเทียบและเรียนรู้ถึงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นคู่แข่ง ไม่ใช่คู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นเลิศด้านต่างๆ เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน ซึ่งกระบวนการวัดเปรียบเทียบและเรียนรู้ต้องเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงมุ่งสู่ความเป็นเลิศของธุรกิจและบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรต่อไป (ธนวัฒน์ เรื่องจักรเพชร และคณะ อังใน พรชัย ศักดิ์สกุลพรชัย, 2554, หน้า 11)

การเปรียบเทียบคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) คือ การวัดเปรียบเทียบและเรียนรู้ถึงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรง (Competitor) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบองค์กรที่อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหรือมีสินค้าหรือกระบวนการในการทำงานที่แข่งขันกันโดยตรงเพื่อประโยชน์ในการทราบถึงตำแหน่งขององค์กรธุรกิจนั้นๆ สามารถบ่งชี้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร รวมทั้งมุ่งผลในเชิงของการแข่งขัน เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรต่อไป ทั้งนี้ กระบวนการวัดเปรียบเทียบการเรียนรู้จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบสามารถแบ่งประเภทหรือจัดกลุ่มได้หลายลักษณะ โดยการแบ่งประเภทของการเปรียบเทียบที่ใช้ในการวิจัย คือ แบ่งตามลักษณะวิธีการทำเปรียบเทียบหรือตามผู้ที่เราเปรียบเทียบกับ โดยแบ่งได้ดังนี้

- 1) การเปรียบเทียบกับองค์กรภายใน (Internal Benchmarking) เป็นวิธีการที่นิยมทำกันในองค์กรที่มีขนาดใหญ่หรือองค์กรชั้นนำที่มีเครือข่ายทั่วโลก เนื่องจากมีกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกระจายข้อมูลหรือความรู้ไปยังกลุ่มอื่นภายในองค์กร นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (work standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากหน่วยงานที่มีความสามารถมากกว่า และการทำการเปรียบเทียบด้วยวิธีนี้จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับทีมงานก่อนการทำการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกและหน่วยงานอื่นๆ

2) การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน หรือมีสินค้าหรือกระบวนการในการทำงานที่แข่งขันกันโดยตรง

3) การเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง ซึ่งการทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในธุรกิจใกล้เคียงกันนี้ ช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาในการเก็บข้อมูลเพราะสามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า รวมทั้งปัญหาเรื่องความลับของข้อมูลก็น้อยกว่าด้วย และกระบวนการธุรกิจก็มีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่สามารถเปรียบเทียบกันได้เนื่องจากยังอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในเชิงการเรียนรู้อาจได้เรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้บ้าง

4) การเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมาย (Corporative Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมายซึ่งมักเป็นองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง และจะไม่เกิดปัญหาในเรื่องการรักษาความลับ การทำการเปรียบเทียบลักษณะนี้ ความรู้และทักษะต่างๆ จะมีการถ่ายทอดอยู่เพียงด้านเดียว นั่นคือ จากองค์กรเป้าหมายไปยังองค์กรที่ต้องการทำการเปรียบเทียบจึงทำให้การทำ Benchmarking โดยวิธีนี้นิยมกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

5) การเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการนั้น (Generic Benchmarking and Functional Benchmarking) เป็นการทำการเปรียบเทียบกับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การทำการเปรียบเทียบประเภทนี้มุ่งหวังที่จะค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (best practices) จริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด อย่างไรก็ตาม อาจพบว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของตนและผู้ที่เป็นคู่แข่งที่มาจากต่างธุรกิจแต่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงที่มีเหตุผล และบางเรื่องอาจจะเปรียบเทียบกันไม่ได้เลยก็ได้ กระบวนการนี้ตามการทำการเปรียบเทียบแบบนี้เป็นการทำการเปรียบเทียบที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ๆ ได้ดีที่สุด ให้ความรู้ใหม่ๆ และมุมมองใหม่ๆ ซึ่งจะไม่ได้ในการทำการเปรียบเทียบแบบอื่น โดย Generic Benchmarking และ Functional Benchmarking จะมีข้อแตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ Generic Benchmarking จะเป็นการศึกษาเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในภาคอุตสาหกรรมและในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการที่ศึกษา ขณะที่ Functional Benchmarking จะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในกระบวนการที่เหมือนกันกับอุตสาหกรรมที่ต่างกัน

6) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Collaborative Benchmarking) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ร่วมกันในหลายองค์กร โดยคาดหวังว่าการเรียนรู้ระหว่างกันจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินงานได้ ซึ่งการทำการเปรียบเทียบโดยวิธีการนี้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านตัวเลขเท่านั้น ไม่ได้ให้ความสนใจต่อคำถามที่ว่า ทำไม หรือ ทำอย่างไร

1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อค้นหาสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพแวดล้อม 2 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง และรู้สภาพแวดล้อม อย่างชัดเจน และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.6.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

- จุดแข็ง (S-Strength) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น เพื่อระบุปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่องค์กรควรนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อน (W-Weakness) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น เพื่อระบุปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือจุดด้อยที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.6.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ

และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และมติ คณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้าน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์การปัจจัยใดที่สามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์การในระดับมหภาค และองค์การ สามารถจะนำโอกาสเหล่านี้มาเสริมสร้างให้องค์การเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์การปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์การ จำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์การให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

1.6.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้วยการประเมิน สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนจากปัจจัยภายในมา เปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากปัจจัยภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรทำอย่างไร โดยทั่วไปภายหลังจากการวิเคราะห์ SWOT แล้วองค์การจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

- **สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มี อยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

- **สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส)** สถานการณ์องค์การมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้าน การแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไข จุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

- **สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะ รอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยาย ขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่สร้างโอกาสในระยะยาว ด้านอื่นๆ แทน

- **สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบ หลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่ น้อยที่สุด

2. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง

2.1 ความหมายของธุรกิจ

ธุรกิจเกิดขึ้นจากวิวัฒนาการของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่มีความต้องการและความจำเป็นในการใช้สิ่งต่างๆ เพื่อการอุปโภคบริโภค จากการแลกเปลี่ยนสิ่งของระหว่างกันจนกลายเป็นแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการกับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงิน ธุรกิจก่อให้เกิดการจ้างงาน มีการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดรายได้ซึ่งส่งผลต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างยิ่ง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของธุรกิจไว้อย่างหลากหลาย อาจกล่าวโดยสรุปในที่นี้ได้ว่า ธุรกิจ (business) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการที่จะผลิตหรือซื้อขายสินค้า (products) หรือให้บริการ (services) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า โดยหวังที่จะได้ผลกำไรและยอมรับความเสี่ยงหากมีการขาดทุนหรือไม่ได้ผลกำไรตามที่ต้องการ โดยการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องทุ่มเทเวลา ความพยายามและเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) (ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2561: หน้า 6-5)

ทั้งนี้ธุรกิจมีลักษณะสำคัญที่สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ธุรกิจอาจเกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 2) ธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือซื้อขายสินค้า หรือการให้บริการ
- 3) จุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจ คือกำไรหรือรายได้ให้กับองค์การ
- 4) การประกอบธุรกิจเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เช่น การขาดทุน หรือไม่ได้รับผลกำไรตามที่ต้องการ
- 5) ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรมทางธุรกิจ

2.2 ประเภทของธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจจะแบ่งประเภทของธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.2.1 ธุรกิจการผลิต (Manufacturing business) หมายถึง กิจกรรมผลิตส่วนใหญ่จะมีโรงงานหรือกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ รายได้หลักของกิจการ คือ รายได้จากการขายสินค้า สำหรับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายคือ ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงาน และค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิต ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้รวมกันเป็นต้นทุนสินค้า ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในสำนักงานจะถือเป็นค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร

2.2.2 ธุรกิจการค้า (Merchandising business) หมายถึง กิจการที่ซื้อขายสินค้าทั้งขายส่งและขายปลีกโดยที่กิจการนั้นไม่ใช่ผู้ผลิต แต่เป็นผู้กระจายสินค้าจากแหล่งผลิตหรือโรงงานไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย รายได้หลักของกิจการคือรายได้จากการขายสินค้า สำหรับต้นทุนของกิจการจะ

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ต้นทุนจากสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายจากการขายและการบริหาร ตัวอย่างธุรกิจประเภทนี้ เช่น ร้านขายของชำ ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

2.2.3 ธุรกิจบริการ (Service business) หมายถึง การดำเนินธุรกิจในการให้บริการในรูปแบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ รายได้หลัก คือ ค่าบริการรับและค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายหลัก คือ เงินเดือน ค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค และอื่นๆ รายจ่ายในกิจการให้บริการถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การดำเนินงานของธุรกิจบริการนั้นจะวัดผลการดำเนินงานได้ค่อนข้างยาก ตัวอย่างของธุรกิจประเภทนี้ เช่น การก่อสร้าง โรงแรม โรงพยาบาล สำนักงานกฎหมาย บริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น

2.3 ปัจจัยพื้นฐานของการทำธุรกิจ

การประกอบธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปด้วยดี บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

2.3.1 คน (Man) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการทำธุรกิจ ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยคนเป็นผู้จัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจ โดยคนหรือทรัพยากรบุคคลในที่นี่จะรวมถึงตั้งแต่แรงงานที่มีทักษะสูง (skilled labor) จนถึงแรงงานไร้ฝีมือ (unskilled labor) โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอในการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 เงินทุน (Money) หมายถึง แหล่งเงินทุนซึ่งธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปริมาณการใช้เงินทุนก็จะแตกต่างกันไปตามขนาดและประเภทของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องวางแผนการใช้และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคด้านการเงิน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดของเงินที่นำมาลงทุน

2.3.3 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) หมายถึง วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องจัดหามาเพื่อใช้ในการผลิตหรือการดำเนินงานบริการ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งด้านคุณภาพและราคาเพื่อให้ต้นทุนของสินค้าหรือบริการที่ผลิตต่ำแต่ได้คุณภาพที่ดี

2.3.4 การจัดการ (Management) หมายถึง การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

2.4 การดำเนินธุรกิจก่อสร้าง

การดำเนินธุรกิจก่อสร้าง หมายถึงการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการก่อสร้างให้แล้วเสร็จจนเป็นสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ อาคาร บ้านเรือน ระบบสาธารณูปโภค หรือส่วนประกอบของสิ่งที่กล่าวข้างต้น รวมทั้งการรื้อถอนสิ่งก่อสร้างที่มีอยู่เดิมออกไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้งานของมนุษย์หรือผู้บริโภค ก่อให้เกิดผลตอบแทน

ทางการลงทุนและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของผู้ประกอบการ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ธุรกิจก่อสร้างนับเป็นธุรกิจภาคบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น มีทั้งที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ เป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก มีผลต่อการจ้างงานและมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลากหลาย อาทิ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ธุรกิจก่อสร้างจัดอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นผลเนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้างที่มีความก้าวหน้าและซับซ้อนมากขึ้น ข้อกำหนดและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นงานที่มีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างและจัดการโครงการก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน

โดยทั่วไป ธุรกิจก่อสร้าง จะเป็นงานผลิตที่ทำเป็นโครงการ ดังนั้นจึงมีการจำแนกประเภทงานตามลักษณะของโครงการ เช่น อาคารพักอาศัย อาคารสาธารณะ งานโยธา งานระบบสาธารณูปโภค งานอุตสาหกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการเจรจาการค้าบริการระหว่างประเทศภายใต้กรอบองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ได้มีการจำแนกธุรกิจก่อสร้างให้เป็นหนึ่งในการค้าบริการ โดยกำหนดให้อยู่ในธุรกิจบริการสาขาการก่อสร้างและบริการทางวิศวกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 กิจกรรมย่อย ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 บริการสาขาการก่อสร้างและบริการทางวิศวกรรมที่เกี่ยวข้องและกิจกรรมย่อย

กิจกรรมย่อย	คำอธิบาย
งานก่อสร้างอาคารโดยทั่วไป (General construction work for building)	งานก่อสร้างอาคาร (สร้างใหม่ การต่อเติม/ปรับปรุง) สำหรับอาคารทุกประเภท เช่น ที่พักอาศัย โรงแรม ร้านอาหาร สถานพยาบาล สถานศึกษา เป็นต้น
งานก่อสร้างทั่วไปสำหรับวิศวกรโยธา (General construction work for civil engineering)	งานก่อสร้างแบบโครงสร้างที่ไม่ใช่อาคาร เช่น ถนน รางรถไฟ รั้วเวย์ สะพาน อุโมงค์ ท่าเรือ เขื่อน ท่อส่ง เหมือง โรงงาน สตเดียม สนามกีฬา เป็นต้น
งานติดตั้งและประกอบ (Installation and assembly work)	การประกอบและการเตรียมการก่อสร้าง งานติดตั้ง เช่น เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำความร้อน ระบบประปา ท่อแก๊ส การวางสายไฟ สัญญาณอิเล็กทรอนิกส์ ลิฟต์ ฉนวน เป็นต้น
งานก่อสร้างอาคารขั้นสุดท้ายและงานเก็บความเรียบร้อย (Building completion and finishing work)	งานก่อสร้างในขั้นสุดท้ายของอาคาร เช่น การฉาบปูน ทาสี ทำพื้น ฝาผนัง การตกแต่งภายใน ปูกระเบื้อง ปูพรม งานไม้ เป็นต้น
อื่นๆ (Other)	งานเตรียมการก่อสร้าง ณ จุดก่อสร้าง การวางรากฐาน การขุดเจาะ บ่อน้ำ ทำหลังคา งานคอนกรีต งานโลหะ การก่ออิฐ/หิน บริการเช่าอุปกรณ์ก่อสร้าง หรือบริการรื้อถอนอาคาร

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). *บริการก่อสร้างและบริการทางวิศวกรรมที่เกี่ยวข้อง* สืบค้นเมื่อ

15 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.thaifta.com/ThaiFTA/Portals/0/บริการก่อสร้าง.pdf>

2.4.1 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในประเทศ

ธุรกิจก่อสร้างภายในประเทศโดยภาพรวมยังมีลักษณะของการเป็นธุรกิจท้องถิ่นหรือธุรกิจของชาติอยู่มาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการรายย่อยเป็นจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีความชำนาญเฉพาะด้านหรือให้บริการเฉพาะในท้องถิ่น ทำให้เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถผูกขาดได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม ในอนาคต ธุรกิจก่อสร้างมีแนวโน้มที่จะเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สามารถให้บริการครอบคลุมกิจกรรมการก่อสร้างทั้งหมด หรือเป็นการให้บริการโดยผู้รับเหมาที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ตลอดกระบวนการก่อสร้าง หรือเป็นการให้บริการโดยผู้รับเหมารับช่วงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้บริการเฉพาะในบางส่วน (WTO,2009)

ทั้งนี้ หากพิจารณาธุรกิจก่อสร้างภายในประเทศ จะแบ่งงานก่อสร้างออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ งานก่อสร้างของภาครัฐและงานก่อสร้างของภาคเอกชน

งานก่อสร้างของภาครัฐส่วนใหญ่เป็นโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนที่เหลือเป็นโครงการก่อสร้างอาคารของรัฐ ที่พักข้าราชการ และโครงการอื่นๆ ซึ่งผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่มักจะได้เปรียบในการรับงานภาครัฐ โดยเฉพาะงานโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เนื่องจากมีประสบการณ์ มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีศักยภาพทางด้านเงินทุน และมีการพัฒนาเทคนิคและเทคโนโลยีในงานก่อสร้างมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้ทำการก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) จะมีโอกาสรับงานภาครัฐในลักษณะของผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractors)

สำหรับงานก่อสร้างของภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นงานก่อสร้างอาคารที่พักอาศัย ที่เหลือเป็นงานก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และอื่นๆ ทั้งนี้ ผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่ที่มีศักยภาพทางด้านเงินทุน ระบบบริหารจัดการที่ดี และมีประสบการณ์สูงมักได้รับงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ ในขณะที่ผู้ทำการก่อสร้าง SMEs จะได้รับงานทั่วไปที่มีมูลค่าก่อสร้างไม่สูงนัก

ทั้งนี้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างงานก่อสร้างของภาครัฐและงานก่อสร้างของภาคเอกชน แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างงานก่อสร้างของภาครัฐและงานก่อสร้างของภาคเอกชน

รายละเอียด	งานก่อสร้างของภาครัฐ	งานก่อสร้างของภาคเอกชน
ลักษณะงานก่อสร้าง	ส่วนใหญ่เป็นงานก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความชำนาญ เช่น โครงข่ายถนน	งานก่อสร้างกระจุกตัวในกลุ่มที่อยู่อาศัย รองลงมาเป็นโรงงานอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เช่น ห้างสรรพสินค้า
เกณฑ์การรับรู้รายได้	ค่าก่อสร้างปรับตามค่า K ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงจากความผันผวนของค่าก่อสร้าง ณ วันที่เบิกจ่ายงวดงาน เทียบกับช่วงที่เปิดประกวดราคา	ค่าก่อสร้างในโครงการภาคเอกชนมักผันแปรตามต้นทุนการก่อสร้างในตลาด ถ้าราคาวัสดุก่อสร้างปรับเพิ่มขึ้นจากช่วงที่ตกลงรับงาน ผู้รับเหมาต้องรับความเสี่ยง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายละเอียด	งานก่อสร้างของภาครัฐ	งานก่อสร้างของภาคเอกชน
	ทั้งนี้ หากค่า K ปรับเพิ่มมากกว่า 4% ผู้รับเหมาจะได้รับค่าชดเชย แต่ถ้าลดลงมากกว่า 4% ผู้รับเหมาจะต้องคืนเงินชดเชยค่า K ให้แก่รัฐ	เองทั้งหมด แต่หากราคาวัสดุก่อสร้างปรับลดลง ผู้รับเหมาจะได้กำไรมากขึ้น
การคัดเลือกผู้รับเหมา	เปิดประกวดราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Bidding)	- งานก่อสร้างทั่วไปไม่มีระบบการคัดเลือกที่แน่นอน มักจ้างผู้รับเหมาที่คุ้นเคย - งานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ใช้วิธีการประกวดราคา เพื่อคัดเลือกผู้รับเหมา ซึ่งอาจใช้วิธีประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์หรือยื่นซองเอกสาร
ผลตอบแทน	Margin ค่อนข้างต่ำ	Margin สูงกว่างานภาครัฐ
แหล่งเงินทุน	งบประมาณของรัฐ เงินทุนของรัฐวิสาหกิจ เงินกู้การร่วมทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public Private Partnership: PPP) และ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure fund)	เงินทุนหรือเงินกู้ของเจ้าของโครงการ (รวมการระดมทุนจากหุ้นสามัญและหุ้นกู้)

ที่มา : นิรัติศัย ทุมวงษา. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2560, จาก www.krungsri.com/bank/getmedia/0c1192bb-680c-4910-af61-2a4f6fc0f582/IO_Construction_Contractor_2017_TH.aspx , pp 2.

2.4.2 ภาพรวมการค้าเงินธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ

ปัจจุบันผู้ทำการก่อสร้างของไทยได้ขยายฐานลูกค้าออกไปรับงานในต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่จะเน้นรับทำงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านหรือในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะประเทศกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพเมียนมา และประเทศเวียดนาม (CLMV) เนื่องจากประเทศเหล่านี้อยู่ในช่วงเวลาของการเร่งพัฒนาประเทศ มีการขยายการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น โครงข่ายถนน อาคารที่อยู่อาศัยขนาดใหญ่ ในขณะที่กลุ่มผู้ทำการก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะเข้าไปรับงานโครงการขนาดเล็กและงานรับเหมาช่วง เช่น การซ่อมแซมและตกแต่งที่อยู่อาศัย โดยอาศัยการมีพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในประเทศนั้นๆ หรือผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่ของไทยใช้เป็นช่องทางในการจัดหาโครงการลงทุน ทั้งนี้การเปรียบเทียบการรับงานในต่างประเทศระหว่างกลุ่มผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่กับกลุ่มผู้ทำการก่อสร้าง SMEs แสดงดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบการรับงานก่อสร้างในต่างประเทศระหว่างกลุ่มผู้ทำการก่อสร้างแยกตามขนาดองค์การ

รายละเอียด	กลุ่มผู้ทำการก่อสร้างรายใหญ่	กลุ่มผู้ทำการก่อสร้าง SMEs
ทักษะ/ความชำนาญ	มีศักยภาพในการรับงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่งานอาคารสูง และรับงานก่อสร้างที่มีลักษณะเฉพาะ (Specific-work) ซึ่งมีมูลค่าสูง เนื่องจากได้ประโยชน์จาก Economies of Scale	ส่วนใหญ่รับงานก่อสร้างทั่วไปแต่ผู้รับเหมารายกลางบางรายอาจสามารถรับงานก่อสร้างที่มีลักษณะเฉพาะได้ เช่น งานขุดเจาะฐานราก งานก่อสร้างถนน
ศักยภาพทางการเงิน	มีความมั่นคงทางการเงิน ทำให้มีโอกาสในการรับงานก่อสร้างขนาดใหญ่	มีเงินลงทุนจำกัด จึงเป็นข้อจำกัดในการรับงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่โดยตรง แต่จะมีการรับงานในลักษณะรับจ้างเหมาช่วง (Sub-contract)
เทคโนโลยีการก่อสร้าง	มีการลงทุนพัฒนาและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน และลดความเสี่ยงจากปัญหาขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งบางรายมีการลงทุนในธุรกิจวัสดุก่อสร้างด้วย อาทิ แผ่นพื้นเหล็กสำเร็จรูป ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป (Pre-fabrication)	ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างของตนเอง และยังพึ่งพาแรงงานสูง แต่ก็เริ่มหันมาใช้วัสดุก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้น เช่น แผ่นพื้น/ผนังเมทัลชีท
อำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์	มีความได้เปรียบจาก Economies of Scale จึงมีอำนาจการต่อรองกับผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างสูง	มีปริมาณงานน้อย จึงมีอำนาจการต่อรองกับผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างต่ำกว่า
การบริหารจัดการต้นทุน	มีการบริหารงานที่เป็นมืออาชีพ มีการวางแผนและจัดการสต็อกวัสดุก่อสร้างอย่างเป็นระบบ	ส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบครอบครัวการจัดการ สต็อกวัสดุก่อสร้างจึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

ที่มา : นิรัติศัย ทุมวงษา. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2560, จาก www.krungsri.com/bank/getmedia/0c1192bb-680c-4910-af61-2a4f6fc0f582/IO_Construction_Contractor_2017_TH.aspx , pp 2.

ทั้งนี้การประเมินภาวะขององค์การธุรกิจในการรับทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยทั่วไปจะพิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

1) *ด้านตลาด* หมายถึง โอกาสการรับรู้รายได้ซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงกฎระเบียบการลงทุนในแต่ละประเทศที่อาจเอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ

2) **ด้านต้นทุน** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุก่อสร้างและค่าจ้างแรงงาน โดยในปัจจุบันธุรกิจก่อสร้างไทยประสบปัญหาแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของธุรกิจ ทั้งนี้ ผลการศึกษาโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจก่อสร้าง พบว่าค่าวัสดุก่อสร้างหลัก ได้แก่ เหล็ก คอนกรีต และซีเมนต์ คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 60% ของต้นทุนรวม ค่าจ้างแรงงาน 20% และค่าใช้จ่ายอื่นๆ 20%

3) **ด้านศักยภาพของผู้ประกอบการ** เช่น ความเสียเปรียบทางด้านภาษา ระบบการบริหารงาน และความน่าเชื่อถือ

2.5 ลักษณะเฉพาะของงานก่อสร้างและข้อจำกัดของธุรกิจก่อสร้าง

โดยทั่วไปลักษณะการบริการของธุรกิจก่อสร้างจะประกอบไปด้วยงาน 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนงานออกแบบ (design segment) และส่วนงานก่อสร้าง (construction segment) ส่วนงานออกแบบประกอบด้วยงานย่อยๆ ได้แก่ งานสถาปัตยกรรม งานโยธา งานระบบไฟฟ้า และงานระบบเครื่องกลประกอบอาคาร ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาแนวความคิดในการออกแบบเบื้องต้น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมทั้งการจัดทำแบบรูปและรายการละเอียด (drawings and specifications) ของโครงการให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ เพื่อส่งให้ผู้ทำการก่อสร้างใช้ในการก่อสร้างต่อไป

สำหรับส่วนงานก่อสร้างจะประกอบด้วย องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบรูปและรายการละเอียดที่ส่วนงานออกแบบได้จัดทำขึ้น โดยทั่วไปส่วนงานก่อสร้างนี้จะแบ่งตามประเภทหรือลักษณะของโครงการ ธุรกิจก่อสร้างมีทั้งที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ในบางกรณีธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่อาจจะรับดำเนินการทั้งส่วนงานออกแบบและส่วนงานก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จหรือแบบครบวงจร (turnkey project) กล่าวคือจะดำเนินการตั้งแต่งานออกแบบ จัดซื้อบริหารงานก่อสร้าง และดำเนินการก่อสร้างจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ ในบางกรณีโดยเฉพาะโครงการงานก่อสร้างอาคารอาจครอบคลุมการบริการไปถึงงานดูแลรักษาอาคารภายหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จอีกด้วย

2.5.1 ลักษณะเฉพาะของงานก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้างเป็นการดำเนินการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานก่อสร้าง ซึ่งงานก่อสร้างจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากงานในระบบอุตสาหกรรมอื่นๆ สรุปได้ดังนี้

1) งานก่อสร้างเป็นงานผลิตที่เริ่มต้นการทำงานจากสถานที่โล่ง ในพื้นที่บริเวณที่กว้างขวาง จนกระทั่งดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จเป็นอาคารหรือโครงการต่างๆ ดังนั้นงานก่อสร้างจึงมีโอกาสได้รับผลกระทบจากสภาพภูมิอากาศของสถานที่ตั้งโครงการนั้นๆ โดยตรง ทำให้การควบคุมปริมาณ ต้นทุน คุณภาพ และเวลา ของการทำงานได้ยาก

2) งานก่อสร้างเป็นงานที่ดำเนินการครั้งละโครงการ ไม่เหมือนงานการผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งสามารถผลิตได้ครั้งละหลายๆ ชิ้นพร้อมกัน เพราะฉะนั้นผู้บริหารงานก่อสร้างจึงต้องให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบแบบรูปและรายการละเอียดเฉพาะงานแต่ละโครงการก่อนที่จะเริ่มดำเนินการก่อสร้าง เพราะรายละเอียดของงานแต่ละโครงการอาจไม่เหมือนกัน

3) งานก่อสร้างเป็นงานที่ใช้แรงงานคนเป็นหลัก ดังนั้นการควบคุมคุณภาพการทำงานทำได้ค่อนข้างยาก หากแรงงานหรือบุคลากรไม่มีฝีมือ ขาดประสบการณ์และมาตรฐานการทำงาน ทั้งในขั้นตอนของการออกแบบและก่อสร้าง จะมีผลทำให้งานก่อสร้างไม่ได้คุณภาพ ซึ่งหากต้องมีการแก้ไขก็จะเสียเวลาและงบประมาณมากกว่าการแก้ไขในงานผลิตของอุตสาหกรรมด้านอื่น

4) งานก่อสร้างเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับช่างฝีมือและแรงงาน ดังนั้นจึงมีสัดส่วนของค่าแรงงานสูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น

5) งานก่อสร้างเป็นงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางวิชาชีพหลายสาขา และหลายระดับความรู้ บุคลากรแต่ละกลุ่มจะทำงานร่วมกัน และมีความเกี่ยวข้องกันสูง จึงมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งกันได้อยู่เสมอ

6) งานก่อสร้างมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหลายประการ ดังนั้นแผนการดำเนินงานก่อสร้างจึงผันแปรและมีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะวันต่อวัน

7) เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทอื่น งานก่อสร้างจะมีลักษณะงานที่ซับซ้อนค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการก่อสร้าง

8) งานก่อสร้างเป็นงานที่มีอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน และมีมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นสูง รวมทั้งเมื่อเกิดความเสียหายก็จะส่งผลกระทบต่อแผนงานก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานของโครงการโดยรวมด้วย

9) ในการดำเนินงานก่อสร้างต้องอาศัยการจัดการทางด้านทรัพยากร นับตั้งแต่วัสดุอุปกรณ์ การก่อสร้าง เครื่องมือเครื่องจักรกล แรงงาน และเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.5.2 ข้อจำกัดในธุรกิจก่อสร้าง

จากการที่ธุรกิจก่อสร้างมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างจึงต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในด้านต่างๆ หลายด้าน ดังนี้

1) *เวลา (Time)* เวลานั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ระบุไว้ในสัญญาก่อสร้าง ผู้ทำการก่อสร้างจะต้องวางแผนงานเพื่อดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามเนื่องานที่แบ่งไว้ตามงวดงานในสัญญา ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องถึงการเบิกจ่ายเงินงวดของโครงการนั้นๆ ด้วย

2) *เงินทุน (Fund)* งานก่อสร้างเป็นงานที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ผู้บริหารงานก่อสร้างจะต้องวางแผนจัดการด้านการเงินเพื่อให้เกิดสภาพคล่องที่ดี รวมทั้ง ควรจัดเตรียมเงินทุนสำรองไว้สำหรับกรณีที่มีการบริหารงานไม่เป็นไปตามแผน ทำให้ไม่สามารถเบิกเงินงวดได้ตรงตามกำหนดด้วย

3) *บุคลากร (Human resources)* เนื่องจากบุคลากรที่ใช้ในงานก่อสร้างมีหลายระดับ นับตั้งแต่คนงาน ช่างฝีมือ ช่างเทคนิค ผู้ควบคุมงาน ไปจนถึงวิศวกร รวมทั้งยังมีจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้เป็นจำนวนมากด้วย ดังนั้นผู้บริหารงานก่อสร้างจึงควรวางแผนจัดหาบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงาน บุคลากรในระดับคนงานและช่างฝีมืออาจจัดหาในท้องถิ่นที่หน่วยงานก่อสร้างนั้นตั้งอยู่ เพราะ

จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านที่พิกอาศัยได้ อย่างไรก็ตาม บางครั้งอัตราค่าจ้างแรงงานท้องถิ่นในแต่ละท้องถิ่นจะแตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการที่จะต้องพิจารณาเก็บรวบรวมข้อมูลด้านอัตราค่าแรง เพื่อประโยชน์ในการวางแผนด้านบุคลากรต่อไป

4) *สถานที่ก่อสร้าง (Construction site)* สถานที่ตั้งโครงการนับเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของงานก่อสร้าง ถ้าหากสถานที่ตั้งโครงการอยู่ไกลจากแหล่งวัสดุ แหล่งแรงงาน ก็ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการคมนาคมขนส่งสูงขึ้น รวมทั้งถ้าหากมีการเข้าถึงที่ตั้งโครงการลำบาก ถนนทางเข้าแคบหรืออยู่ลึกจากถนนใหญ่ ก็จะมีผลกระทบต่อการจัดส่งวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงานด้วย

5) *สภาพภูมิอากาศ (Climate)* สภาพภูมิอากาศจัดเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งของงานก่อสร้างที่อยู่นอกเหนือการควบคุมไม่สามารถแก้ไขได้ อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพภูมิอากาศนับตั้งแต่ ฝนตก น้ำท่วม จะมีผลกระทบทำให้ไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ทำให้การดำเนินการล่าช้า ในบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานไม่ได้ตามมาตรฐานอีกด้วย

6) *เทคนิคการก่อสร้าง (Construction technique)* งานก่อสร้างบางโครงการมีลักษณะพิเศษที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคการก่อสร้าง รวมทั้งเครื่องจักรกลและอุปกรณ์การก่อสร้างแบบพิเศษ ผู้บริหารโครงการลักษณะนี้จะต้องเตรียมจัดหาเครื่องจักรกลและอุปกรณ์การก่อสร้าง รวมทั้ง พิจารณาเลือกใช้เทคนิคการทำงานให้เหมาะสม ตลอดจนจะต้องคำนึงถึงงบประมาณในการก่อสร้าง ซึ่งอาจจะสูงเป็นพิเศษด้วย

7) *แบบรูปและรายการละเอียด (Drawings and specifications)* ในบางครั้งงานก่อสร้างไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพราะแบบรูปและรายการไม่ชัดเจน หรือมีการขัดแย้งระหว่างแบบรูปและรายการละเอียดประกอบแบบ ทำให้ต้องมีการประชุมระหว่างเจ้าของโครงการผู้ออกแบบ และผู้ทำการก่อสร้าง เพื่อสรุปหาข้อยุติก่อนที่จะดำเนินการก่อสร้างต่อไปได้

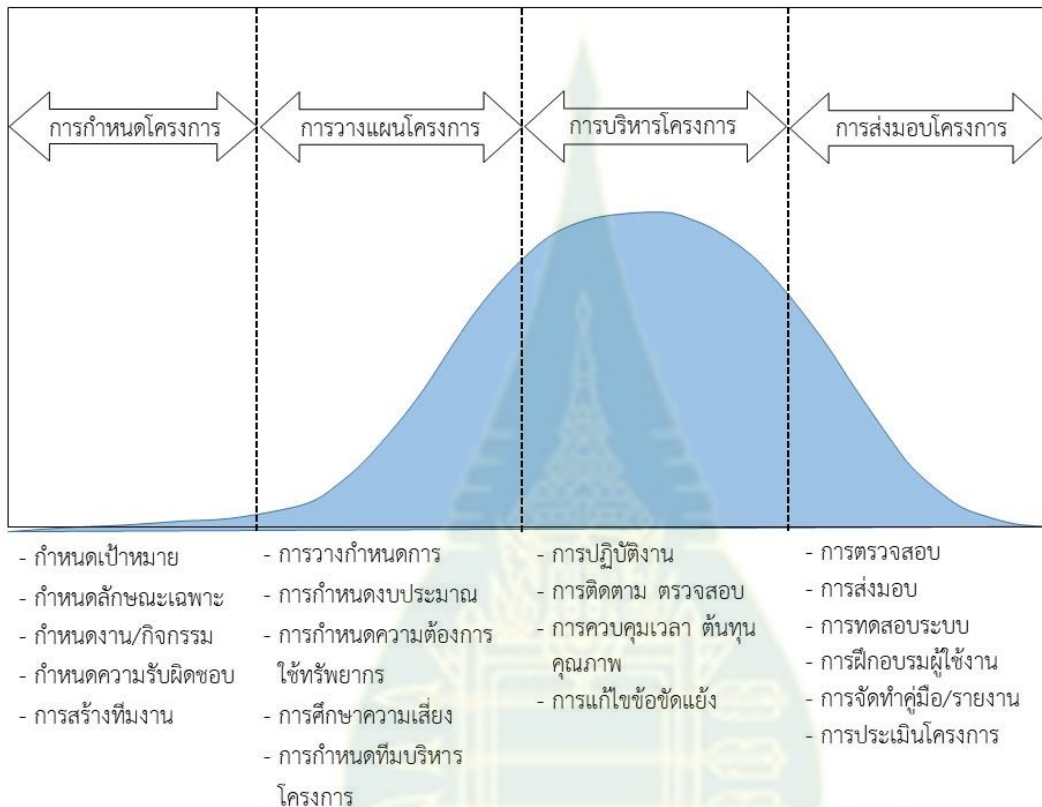
8) *กฎหมายและข้อกำหนด (Law and regulation)* ในส่วนของผู้ทำการก่อสร้างจะต้องศึกษาถึงรายละเอียดด้านข้อกำหนด กฎ ระเบียบ รวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่กฎหมายควบคุมอาคาร กฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน กฎหมายแรงงาน กฎหมายส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เพื่อจะได้ดำเนินการไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งและข้อกำหนดดังกล่าว

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง

3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง

โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และบริหารงานได้ (ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2550 : หน้า 2)

โครงการมีลักษณะเฉพาะพิเศษหลายประการ ที่สำคัญคือ โครงการมีกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน มีการวางแผนกำหนดการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนมีระบบ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินโครงการโดยทั่วไปจึงมีลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดโครงการ ขั้นตอนการวางแผนโครงการ ขั้นตอนการบริหารโครงการ และขั้นตอนการส่งมอบโครงการ ดังแสดงในดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วงจรโครงการ

ขั้นตอนที่ 1 : *การกำหนดโครงการ* เป็นขั้นตอนแรกของวงจรกิจกรรมโครงการ การกำหนดโครงการที่ดีเกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการและโอกาสการพัฒนา นิยามวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงานที่มีรายละเอียดมากพอที่จะนำไปสู่การกลั่นกรองและตัดสินใจเบื้องต้นได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดโครงการจะประกอบด้วย การกำหนดความคิดโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น และการกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น (ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ, 2545: หน้า 49)

เมื่อกำหนดความคิดโครงการในเบื้องต้นได้แล้ว จะต้องทำการจัดทำข้อเสนอโครงการ โดยเริ่มจากการกำหนดลักษณะเฉพาะของโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ และทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทำการประเมินโครงการ ก่อนที่จะอนุมัติหรือไม่อนุมัติให้ดำเนินโครงการนั้น จากนั้นจึงทำการจัดตั้งทีมงาน

โครงการ การมอบหมายความรับผิดชอบแก่ทีมงานแต่ละคนแต่ละกลุ่มว่าจะต้องทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 : การวางแผนโครงการ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการในขั้นตอนนี้ว่าควรมีแผนอย่างไรจึงจะดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จโดยการจัดวางกำหนดการดำเนินโครงการ กำหนดเวลาของกิจกรรมต่างๆ และเวลารวมของโครงการที่เหมาะสม กำหนดตำแหน่งและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโครงการ กำหนดว่าคุณภาพของงานควรอยู่ในระดับใด รวมทั้งประมาณการงบประมาณหรือต้นทุนในการดำเนินโครงการ ควรมีมากน้อยเท่าใด

ขั้นตอนที่ 3 : การบริหารโครงการ ในขั้นตอนนี้จะเป็นระยะเวลาส่วนใหญ่ของการดำเนินโครงการ จะเป็นช่วงการสร้างผลงานให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม จากแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ นำมาปฏิบัติ มีการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินงานโครงการให้งานเป็นไปตามระยะเวลาที่โครงการกำหนดไว้ ควบคุมต้นทุนโครงการและควบคุมผลการดำเนินงานของโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน และการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินโครงการด้วย

ขั้นตอนที่ 4 : การส่งมอบโครงการ ในขั้นตอนนี้เป็นการส่งมอบโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จให้กับเจ้าของโครงการหรือผู้ใช้งานโครงการ โดยงานในช่วงนี้จะรวมถึงตั้งแต่ การส่งมอบโครงการ การตรวจรับงาน การทดสอบระบบต่างๆ ประกอบโครงการให้ใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในบางกรณีอาจมีการฝึกอบรมการใช้งานโครงการ โดยมีคู่มือวิธีการใช้งานประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการควรจัดทำรายงานการส่งมอบโครงการ เพื่อเป็นการบันทึกปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงาน รวมทั้งเทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ สำหรับบันทึกไว้เพื่อประโยชน์ในการประเมินโครงการ และนำไปวางแผนพัฒนาโครงการต่อไปในอนาคต

สำหรับโครงการก่อสร้างเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากร และมีการดำเนินการอย่างมีระบบ มีความชัดเจนในเรื่องของสถานที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ งบประมาณการลงทุน ผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการ การจัดรูปองค์การ และการบริหารจัดการโครงการ

การแบ่งประเภทของโครงการสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกประเภทของโครงการ เช่น การแบ่งตามหน่วยงานของเจ้าของโครงการ สามารถแบ่งได้เป็นโครงการภาครัฐและโครงการภาคเอกชน หรือการแบ่งตามระยะเวลาดำเนินโครงการซึ่งแบ่งเป็นโครงการระยะสั้น โครงการระยะปานกลาง และโครงการระยะยาว อย่างไรก็ตามสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างจะแบ่งประเภทของโครงการออกตามลักษณะการทำงานก่อสร้าง ดังนี้คือ

1. งานอาคาร โครงการประเภทนี้ เป็นงานก่อสร้าง ซ่อมแซมหรืองานปรับปรุงอาคารที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ เช่น อาคารพักอาศัย อาคารสำนักงาน โรงแรม โรงพยาบาล อาคารศูนย์การค้า สนามกีฬา/ลานกีฬา เป็นต้น

2. งานโยธา โครงการประเภทนี้เป็นงานก่อสร้าง ซ่อมแซมหรือปรับปรุงงานโยธาลักษณะต่างๆ ได้แก่ งานทางหลวง งานถนน งานสะพาน งานทางด่วนหรือทางยกระดับ งานเขื่อนหรืองานชลประทาน เป็นต้น

3. งานระบบสาธารณูปโภค โครงการประเภทนี้เป็นงานก่อสร้าง ซ่อมแซมหรือปรับปรุงงานระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ได้แก่ งานระบบบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

4. งานภูมิทัศน์ โครงการประเภทนี้เป็นการดำเนินงานก่อสร้างหรือปรับปรุง ได้แก่ งานก่อสร้างสวนสาธารณะ งานปรับปรุงภูมิทัศน์ ตามธรรมชาติเพื่อพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น

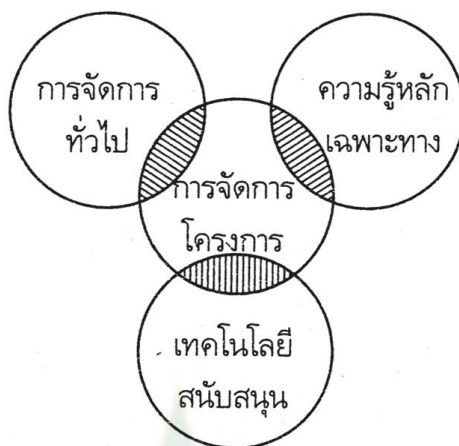
3.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง

การจัดการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน การจัดระเบียบองค์การ การกระตุ้น และการควบคุมทรัพยากร อันประกอบด้วยคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการโครงการ จึงเป็นการประยุกต์ความรู้ ความชำนาญ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการโครงการจะสำเร็จได้โดยกระบวนการทำงานที่ประกอบด้วย การริเริ่ม การวางแผน การดำเนินการ การควบคุมโครงการและการส่งมอบโครงการ (PMI, 2000 : p.6) ทั้งนี้ผู้ดำเนินโครงการจะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับ

- การจัดการกับความต้องการด้านขอบเขต เวลา ต้นทุน ความเสี่ยง และคุณภาพ
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่ต่างก็มีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน
- ความต้องการเฉพาะ ที่แต่ละโครงการมีความต้องการที่แตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่า กิจกรรมของการจัดการโครงการนั้นจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการทรัพยากรและการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า ภาพที่ 2.8 แสดงองค์ประกอบหลักของกรอบการจัดการโครงการ โดยการจัดโครงการ อาศัยพื้นฐานความรู้ในการทำงานด้านการจัดการทั่วไป (general management) ประกอบด้วย ความรู้หลักเฉพาะทาง (special knowledge domains) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการ โดยมีเทคโนโลยีสนับสนุน (supporting technologies) เช่น วิทยาการคอมพิวเตอร์ ทฤษฎีการตัดสินใจ เข้ามามีบทบาทสำคัญที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบหลักของกรอบการจัดการโครงการ

ที่มา : Hendrickson, C. (N.D.).

ความสำคัญของการจัดการโครงการ

โดยทั่วไป การจัดการโครงการมีความสำคัญ ดังนี้คือ

1. ทำให้ทราบวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สะดวกต่อการจัดลำดับงาน
2. ทำให้เกิดการประสานงานอย่างต่อเนื่องในโครงการ
3. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้โครงการเกิดประสิทธิผลสูงสุด เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์ของการจัดการโครงการ

การจัดการโครงการมีประโยชน์ในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. ช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการ
2. ช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้
3. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทุกกิจกรรมดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนด
4. ทำให้เกิดระบบการประสานงานและความร่วมมือ
5. ช่วยให้สามารถปรับแผนหรือแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที
6. ทำให้ทราบว่าผลการดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ปัจจุบันวิทยาการด้านการก่อสร้างมีความก้าวหน้า มีโครงการก่อสร้างเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ในการปฏิบัติวิชาชีพจึงมีผู้เกี่ยวข้องหลายสาขา มีการแยกงานออกเป็นส่วนย่อยๆ แต่ละขั้นตอน และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในโครงการ ดังนั้นการดำเนินโครงการจึงต้องอาศัยวิทยาการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการโครงการ รวมทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบและเทคนิคการก่อสร้างควบคู่กันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่า การจัดการโครงการก่อสร้างมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

เพื่อให้ได้สิ่งก่อสร้างที่ใช้ประโยชน์ตามต้องการ ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ ภายในวงเงินและเวลาที่กำหนด

3.3 กระบวนการจัดการโครงการ

กระบวนการจัดการโครงการ (Project management process) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การริเริ่มโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินโครงการ การควบคุมและติดตาม และการปิดโครงการ

กระบวนการริเริ่มโครงการ (Initiating Process) เป็นการเริ่มของแต่ละขั้นตอน ที่กำหนดขอบเขตโครงการเบื้องต้นโดยการมุ่งเน้นที่ความจำเป็นของธุรกิจเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจว่าจะอนุมัติให้ดำเนินโครงการต่อไป หรือจะยุติการดำเนินโครงการ หากโครงการนั้นไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือการกำหนดความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์โครงการ และให้อำนาจกับผู้จัดการโครงการให้เริ่มต้นโครงการ กระบวนการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้คือ การพัฒนาแนวคิด รายละเอียด และข้อกำหนดขอบเขตโครงการเบื้องต้น

กระบวนการวางแผนโครงการ (Planning Process) การวางแผนเป็นขั้นตอนหลักของการจัดการโครงการ เป็นการกำหนดแนวทางในการทำงานไว้ล่วงหน้า โดยการระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย ขอบเขตของโครงการ ต้นทุน ระยะเวลาดำเนินโครงการ และวิธีการดำเนินงาน โดยการเลือกแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การวางแผนงานก่อสร้าง จะมีการจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องใช้ตามระยะเวลาต่างๆ และจัดลำดับขั้นตอนของการทำงานไว้ล่วงหน้า โดยใช้เทคนิคการวางแผนรูปแบบต่าง ๆ

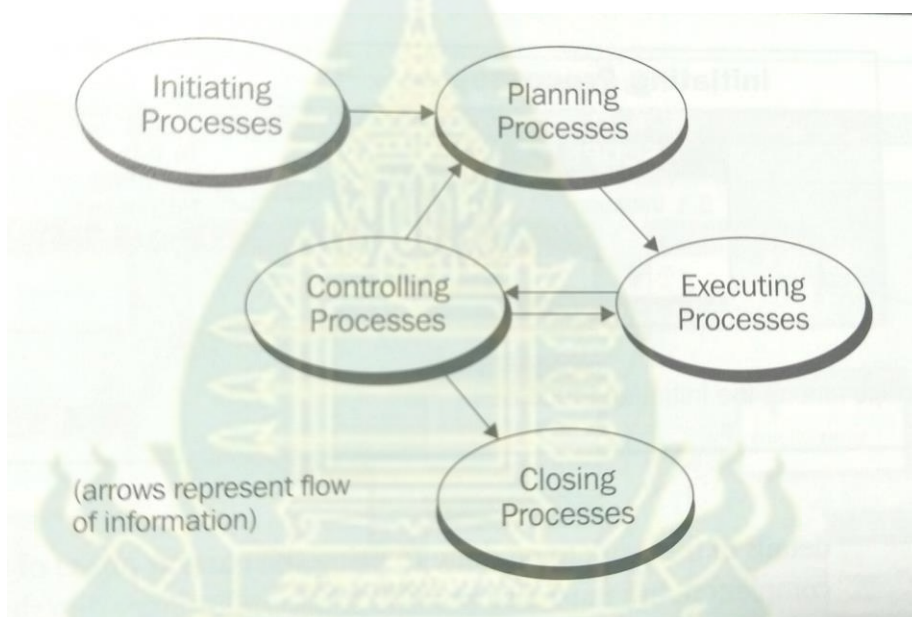
กระบวนการดำเนินโครงการ (Executing Process) เป็นกระบวนการที่ทำให้งานที่กำหนดในแผนจัดการโครงการเสร็จสมบูรณ์ตามความต้องการของโครงการ การดำเนินโครงการนี้จะเกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่างบุคลากรและทรัพยากรด้านอื่นๆ รวมทั้งการบูรณาการและดำเนินกิจกรรมของโครงการให้งานเป็นไปตามแผนจัดการโครงการ โดยในการดำเนินการอาจมีความแปรปรวนจากการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมงานโครงการต้องทำการวางแผนใหม่ ความแปรปรวนนี้อาจเป็นเรื่อง ระยะเวลาของกิจกรรม ทรัพยากร หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความแปรปรวนเหล่านี้อาจกระทบหรือไม่กระทบแผนจัดการโครงการก็ได้ แต่ทีมงานต้องวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิเคราะห์สามารถทำให้เกิดคำขอเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนการจัดการโครงการ และสร้างบรรทัดฐานใหม่

กระบวนการควบคุม (Controlling Process) เป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการควบคุม ติดตาม และวัดความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ การติดตามอย่างต่อเนื่องทำให้ทีมงานโครงการได้เข้าใจถึงสถานะของโครงการ และชี้ให้เห็นส่วนที่ต้องการความเอาใจใส่เพิ่ม การควบคุมและติดตามงานนี้ไม่ได้ควบคุมและติดตามงานช่วงใดช่วงหนึ่ง

เท่านั้น แต่ยังติดตามและควบคุมการทำงานของทั้งโครงการ และเมื่อการทำงานจริงแตกต่างไปจากแผนก็สามารถปรับแก้ไขแผนที่วางไว้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

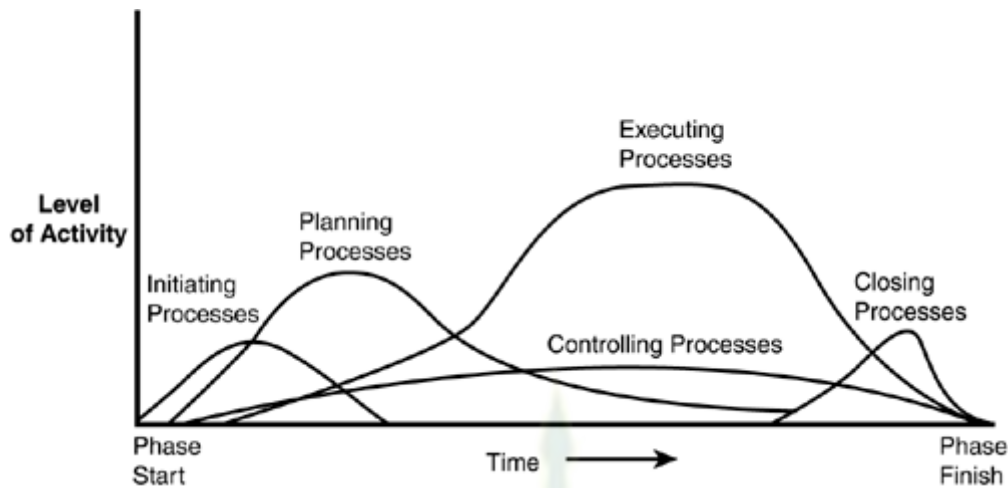
กระบวนการปิดโครงการ (Closing Process) เป็นการส่งและรับมอบงานอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการทวนสอบว่างานที่กำหนดไว้ในโครงการแล้วเสร็จสมบูรณ์ ถือเป็นปิดโครงการเพื่อส่งมอบงานให้กับเจ้าของโครงการ

กระบวนการทำงานจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ที่โครงการตั้งไว้ ผลหรือผลลัพธ์ของขั้นตอนหนึ่งก็อาจจะเป็นปัจจัยเริ่มต้นของอีกขั้นตอนหนึ่ง ในบรรดากลุ่มกระบวนการทำงานอาจมีการซ้อนทับกันระหว่างกัน ในการวางแผนการทำงานจะมีการจัดทำแผนงานโครงการ ซึ่งจะมีกระบวนการปรับแผนให้สอดคล้องกับการทำงานจริงซ้อนทับอยู่ การเชื่อมโยงกระบวนการแต่ละขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 2.9 นอกจากนี้กลุ่มในกระบวนการจัดการโครงการอาจจะไม่ต่อเนื่อง ในบางสถานการณ์ อาจมีกิจกรรมการทำงานที่ซ้อนทับที่อยู่ในหลายระดับในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.9 การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกระบวนการในแต่ละขั้นตอน

ที่มา: Project Management Institute (PMI). (2003). p.



ภาพที่ 2.10 การซ้อนทับของกลุ่มกระบวนการทำงานในขั้นตอนของโครงการ

ที่มา: Project Management Institute (PMI). (2003). p.

กระบวนการจัดการโครงการก่อสร้างจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างแน่นอน และการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ จะต้องมีการปฏิบัติการในขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรของโครงการ และข้อจำกัดต่างๆ ของทรัพยากร ซึ่งได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน มักจะเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งด้านขอบเขตของงาน งบประมาณ เวลา และคุณภาพ ปัญหาสำคัญเหล่านี้จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขด้วยกระบวนการจัดการที่เหมาะสม กิจกรรมสำคัญของการจัดการงานก่อสร้างประกอบด้วย

1. รายละเอียดของเป้าหมายและแผน ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตของงาน งบประมาณ แผนกำหนดการเลือกเทคนิคและวิธีทำงาน และเลือกผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการ
2. การใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้ได้มาซึ่งแรงงาน วัสดุก่อสร้างและเครื่องจักรกล ตามแผนและกำหนดการทำงานที่กำหนดไว้
3. การปฏิบัติงานตามแผน โดยการดำเนินการที่มีการประสานงานและควบคุมที่ดี นับตั้งแต่การวางแผนงาน การออกแบบ การประมาณราคา การทำสัญญา และการก่อสร้างในทุกกระบวนการ
4. การพัฒนาการติดต่อสื่อสารและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

3.4 องค์ความรู้ด้านการจัดการโครงการ

องค์ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management Body of Knowledge: PMBOK) เป็นการอธิบายความรู้และแนวปฏิบัติในรูปของกระบวนการที่แบ่งออกเป็น 10 ด้าน (PMI, 2000 : p6) คือ

1. การจัดการเชิงบูรณาการ (Integration Management) เป็นการจัดการเชิงบูรณาการในกระบวนการทำงานหลัก เพื่อประสานองค์ความรู้การจัดการโครงการในด้านต่างๆ ตลอดวงจรชีวิตของโครงการ เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์ประกอบของโครงการทุกขั้นตอนจะมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี นับตั้งแต่การวางแผนพัฒนาโครงการ (Project plan development) การดำเนินโครงการ (Project plan execution) และการควบคุมโครงการ (Integrated change control)

2. การจัดการขอบเขตงาน (Scope Management) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่างานของโครงการครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นต้องทำทั้งหมด เพื่อให้โครงการแล้วเสร็จสมบูรณ์ โดยเนื้อหาหลักของโครงการจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มงาน (Initiation) การวางแผนขอบเขตงาน (Scope Planning) การจำแนกขอบเขตย่อย (Scope Definition) การตรวจสอบขอบเขตงาน (Scope Verification) และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต (Scope Change Control)

3. การจัดการเวลา (Time Management) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินโครงการจะเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมการทำงาน (Activity Definition) การจัดลำดับกิจกรรมการทำงาน (Activity Sequencing) การประมาณการช่วงระยะเวลาการทำงานของแต่ละกิจกรรม (Activity Duration Estimating) การพัฒนาตารางเวลาการทำงาน (Schedule Development) และการควบคุมเวลาการทำงาน (Schedule Control)

4. การจัดการต้นทุน (Cost Management) หรือการจัดการงบประมาณ เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าโครงการจะแล้วเสร็จภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด โดยจะประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากร (Resource Planning) การประมาณการต้นทุน (Cost Estimating) งบประมาณต้นทุน (Cost Budgeting) และการควบคุมต้นทุน (Cost Control)

5. การจัดการคุณภาพ (Quality Management) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จจะเป็นที่พึงพอใจสอดคล้องกับความต้องการและมาตรฐานด้านคุณภาพตามที่กำหนดไว้ โดยจะประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องในโครงการจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วย การวางแผนองค์การ (Organization Planning) การคัดสรรพนักงาน (Staff Acquisition) และการพัฒนาทีมงาน (Team Development)

7. การจัดการการติดต่อสื่อสาร (Communication Management) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าข้อมูลและสารสนเทศของโครงการจะได้รับการจัดเก็บ รวบรวม ส่งต่อ และกระจายอย่างเหมาะสมและทันเวลาที่ต้องการใช้ประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications Planning) การกระจายสารสนเทศ (Information Distribution)

การรายงานผลการดำเนินโครงการ (Performance Reporting) และการบริหารจัดการเพื่อปิดและส่งมอบงาน (Administrative Closer)

8. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในโครงการ โดยประกอบด้วย การวางแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management Planning) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) การวางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response Planning) และการควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control)

9. การจัดการงานจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) เป็นกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการจากองค์กรภายนอก ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Planning) การวางแผนชักชวน (Solicitation Planning) การชักชวน (Solicitation) การคัดเลือกแหล่งที่มา (Source Selecting) การบริหารสัญญา (Contract Administration) และการปิดสัญญา (Contract Closeout)

10. การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) เป็นกระบวนการที่จะต้องจัดการกับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ วางแผนจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพัฒนากลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม การจัดการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการสื่อสารและทำงานร่วมกัน และการควบคุมติดตามการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการปรับกลยุทธ์และแผนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

สำหรับการจัดการโครงการก่อสร้างเป็นโครงการที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโครงการประเภทอื่นนั้นจำเป็นต้องเพิ่มการจัดการอีก 4 ด้าน (PMBOK Guide -2000 Edition, p5) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการความปลอดภัย (Safety Management) การจัดการสภาพแวดล้อม (Environmental Management) การจัดการการเงิน (Financial Management) และการจัดการข้อเรียกร้อง (Claim Management)

การจัดการความปลอดภัย (Safety Management) เป็นกระบวนการที่สร้างความแน่ใจว่าโครงการก่อสร้างนั้นดำเนินการได้โดยมีการเตรียมการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจส่งผลให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยจะประกอบด้วย การวางแผนความปลอดภัย (Safety Planning) การดำเนินการตามแผนความปลอดภัย (Safety Plan Execution) และการบริหารจัดการและบันทึกความปลอดภัย (Administration and Reporting)

การจัดการสภาพแวดล้อม (Environmental Management) เป็นกระบวนการที่สร้างความมั่นใจว่าผลกระทบจากการดำเนินโครงการที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ตั้งโครงการนั้น จะอยู่ในขอบเขตที่ระบียบและข้อบังคับทางกฎหมายกำหนด โดยจะประกอบด้วย การวางแผน

สภาพแวดล้อม (Environmental Planning) การประกันด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Assurance) และการควบคุมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Control)

การจัดการการเงิน (Financial Management) เป็นกระบวนการที่ใช้นำมาจัดการทรัพยากรทางการเงินสำหรับโครงการ โดยจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาแหล่งรายได้ การวิเคราะห์และปรับปรุงกระแสเงินสดของโครงการ มากกว่ากระบวนการจัดการต้นทุน โดยจะประกอบด้วย การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning) การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) และการบริหารจัดการและบันทึกทางการเงิน (Administration and Reporting)

การจัดการข้อเรียกร้อง (Claim Management) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการลดและป้องกันการเกิดข้อเรียกร้องในงานก่อสร้าง โดยให้จัดการตั้งแต่เริ่มต้นและให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว โดยจะประกอบด้วย การระบุข้อเรียกร้อง (Claim Identification) การรวบรวมข้อเรียกร้อง (Claim Quantification) การป้องกันการเกิดข้อเรียกร้อง (Claim Prevention) การแก้ไขปัญหาข้อเรียกร้อง (Claim Resolution)

ทั้งนี้ภาพรวมของความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการโครงการ กระบวนการจัดการงานก่อสร้างผ่านกลุ่มกระบวนการ กับองค์ความรู้ด้านการจัดการ แสดงในตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.4 ภาพรวมของความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการโครงการ กระบวนการจัดการงานก่อสร้างผ่านกลุ่มกระบวนการ กับองค์ความรู้ด้านการจัดการ

องค์ความรู้	กระบวนการจัดการโครงการ				
	การริเริ่ม	การวางแผน	การปฏิบัติงาน	การติดตามและควบคุม	การปิดโครงการ
การจัดการเชิงบูรณาการ		- การวางแผนพัฒนาโครงการ	- การดำเนินโครงการ	- การควบคุมโครงการ	
การจัดการขอบเขตงาน	- การริเริ่มงาน	- การวางแผนขอบเขตงาน - การจำแนกขอบเขตย่อย		- การตรวจสอบขอบเขตงาน - การควบคุมการเปลี่ยนแปลง	
การจัดการเวลา		- การกำหนดกิจกรรมการทำงาน - การจัดลำดับกิจกรรมการทำงาน - การประมาณการเวลาการทำงานของกิจกรรม - การพัฒนาตารางเวลาการทำงาน	- การกำหนดความสำคัญของแต่ละกิจกรรม	- การควบคุมเวลาการทำงาน	
การจัดการต้นทุน		- การวางแผนทรัพยากร - การประมาณการต้นทุน - ตั้งงบประมาณต้นทุน		- การควบคุมต้นทุน	
การจัดการคุณภาพ		- การวางแผนคุณภาพ	- การประกันคุณภาพ	- การควบคุมคุณภาพ	
การจัดการทรัพยากรมนุษย์		- การวางแผนองค์การ - การคิดสรรพนักงาน	- การพัฒนาทีมงาน		- โครงการแล้วเสร็จสมบูรณ์
การจัดการการติดต่อสื่อสาร		- การวางแผนการติดต่อสื่อสาร	- การกระจายสารสนเทศ	- การรายงานผลการดำเนินโครงการ	- การบริหารจัดการเพื่อปิดและส่งมอบงาน
การจัดการความเสี่ยง		- การวางแผนจัดการความเสี่ยง - การระบุความเสี่ยง - การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ - การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ - การวางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง		- การควบคุมความเสี่ยง	
การจัดการงานจัดซื้อจัดจ้าง		- การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง - การวางแผนซัพพลาย	- การชักชวน - การคัดเลือกแหล่งที่มา/ผู้แทนจำหน่าย - การบริหารสัญญา		- การปิดสัญญา
การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- วางแผนจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนากลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม	- การจัดการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การควบคุมติดตามการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
การจัดการความปลอดภัย		- การวางแผนความปลอดภัย	- การดำเนินการตามแผนความปลอดภัย		- การบริหารจัดการและบันทึกความปลอดภัย
การจัดการสภาพแวดล้อม		- การวางแผนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม	- การประกันด้านสิ่งแวดล้อม	- การควบคุมด้านสิ่งแวดล้อม	
การจัดการการเงิน		- การวางแผนทางการเงิน		- การควบคุมด้านการเงิน	- การบริหารจัดการและบันทึกด้านการเงิน
การจัดการข้อเรียกร้อง		- การระบุข้อเรียกร้อง - การรวบรวมข้อเรียกร้อง		- การป้องกันการเกิดข้อเรียกร้อง	- การแก้ไขข้อเรียกร้อง

ปรับจาก: Project Management Institute (PMI). (2003). Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)- 2000 Edition. Pennsylvania: PMI Publishing.

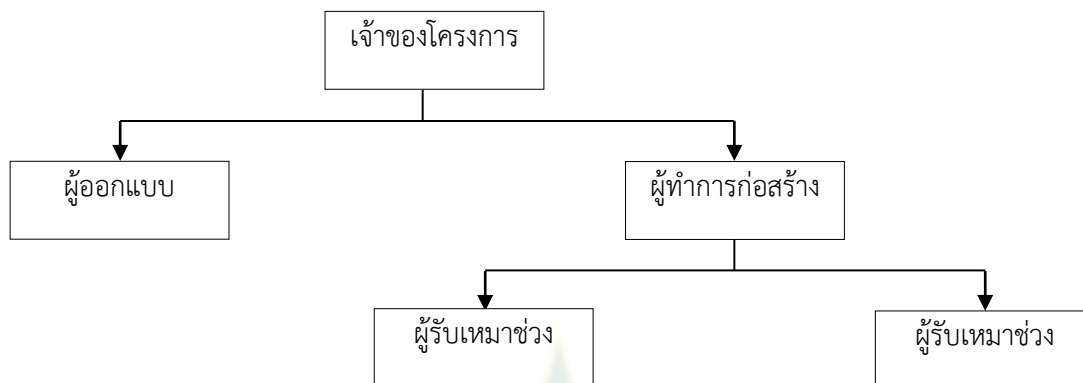
3.5 ระบบการส่งมอบโครงการก่อสร้าง

ในกระบวนการก่อสร้างจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ เจ้าของโครงการ (project owner) ผู้ออกแบบ (designer) และผู้ทำการก่อสร้าง (constructor) ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นจะมีเป้าหมายในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ทำให้มักเกิดปัญหาในการดำเนินการก่อสร้างเสมอ ดังนั้นเพื่อลดปัญหาดังกล่าวและให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ การเลือกระบบการส่งมอบโครงการ (project delivery system) ที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการคัดเลือกผู้เข้ามาให้บริการในแต่ละขั้นตอน การกำหนดขอบเขตการให้บริการของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบการทำสัญญา จะช่วยให้การจัดการโครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น ลดต้นทุนและระยะเวลาการดำเนินโครงการได้ ระบบการส่งมอบโครงการแต่ละระบบมีทั้งข้อดีข้อเสีย การพิจารณาว่าระบบใดจะเหมาะสม ขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดของโครงการ สถานที่ก่อสร้าง และลักษณะโครงสร้างองค์การของฝ่ายต่าง ๆ ที่มาร่วมทำสัญญากัน

ระบบการส่งมอบโครงการที่ใช้กันทั่วไปมีดังนี้

1. **ระบบออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง (Design-Bid-Build: D-B-B)** เป็นระบบที่ใช้กันในการก่อสร้างทั่วไปมานานและแพร่หลายที่สุด ระบบนี้จะแบ่งการทำงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนออกแบบ ขั้นตอนประมูล และขั้นตอนก่อสร้าง จึงเรียกระบบนี้ตามการดำเนินงานว่า ระบบออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง เจ้าของโครงการจะแยกทำสัญญาจ้างออกแบบและจ้างก่อสร้างเป็นสองสัญญา ความสัมพันธ์ดังแสดงในภาพที่ 2.11 ขั้นตอนแรกผู้ออกแบบจะออกแบบรายละเอียดเพื่อใช้ก่อสร้าง และมักจะทำหน้าที่แทนเจ้าของโครงการในการควบคุมงานขณะก่อสร้างด้วย ส่วนขั้นตอนต่อมาคือการหาผู้ทำการก่อสร้างนั้นมักจะใช้วิธีประกวดราคา เพื่อคัดเลือกผู้ทำการก่อสร้าง ส่วนมากจะใช้วิธีการประกวดราคาทั่วไป (open bidding) และสัญญาที่ทำระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้ทำการก่อสร้างส่วนใหญ่จะเป็นสัญญาประเภทเหมารวม (lump sum contract) ความสมบูรณ์ของแบบรูปและรายละเอียดของข้อกำหนดช่วยให้เจ้าของงานและผู้ทำการก่อสร้างสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเสนอราคาได้แน่นอน แต่ระบบนี้จะใช้เวลาในการดำเนินการมาก เพราะไม่สามารถเริ่มงานได้จนกว่าแบบรูปและรายละเอียดจะเสร็จเรียบร้อย

ข้อดี ของระบบออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง สำหรับเจ้าของโครงการ คือ มีการถ่วงดุลการทำงานระหว่างผู้ออกแบบและผู้ทำการก่อสร้าง การแก้ไขเปลี่ยนแปลงขณะออกแบบทำได้ง่ายสามารถทราบงบประมาณก่อสร้างที่แน่นอน เนื่องจากการคัดเลือกผู้ทำการก่อสร้างโดยการประกวดราคาและมักจะได้ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดความเสี่ยงจะตกอยู่กับผู้ทำการก่อสร้าง ส่วน**ข้อเสีย**ของระบบนี้คือ ระยะเวลาของโครงการตั้งแต่ออกแบบจนก่อสร้างเสร็จจะใช้เวลานาน สภาพการทำงานจะเป็นลักษณะการจ้องจับผิด เนื่องจากผู้ออกแบบและผู้ทำการก่อสร้างเป็นคนละกลุ่มกัน ทำให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างการทำงานสูง และการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบในขณะก่อสร้างทำได้ยากเนื่องจากข้อกำหนดของสัญญา



ภาพที่ 2.11 ระบบออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง

ปรับจาก : วิวัฒน์ แสงเทียน มนูญ นิจโภาค และวิฑูรย์ เจียสกุล. (2527). หน้า 47.

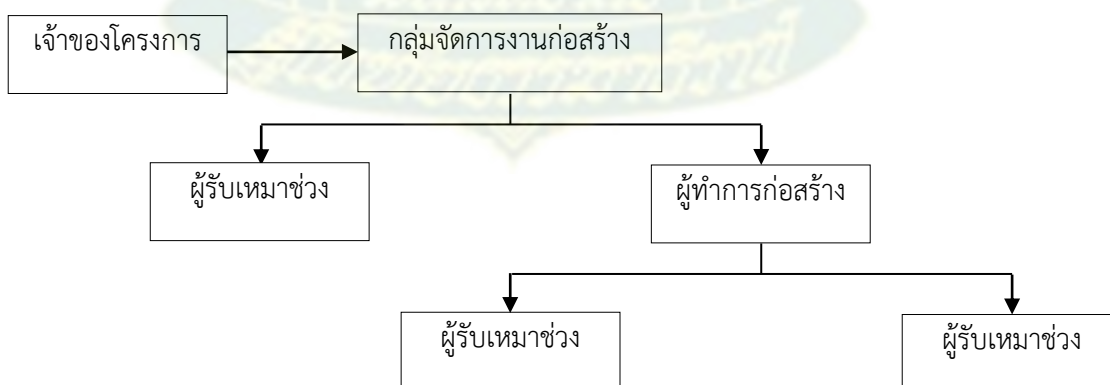
2. ระบบที่ปรึกษาจัดการงานก่อสร้าง (Professional Construction Management-PCM) คือการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาจัดการโครงการซึ่งประกอบด้วย นักวิชาชีพด้านการจัดการโครงการก่อสร้างและผู้ร่วมงานทำหน้าที่วางแผนโครงการ และให้คำปรึกษาและประสานงานระหว่างผู้เกี่ยวข้องในสัญญา ความสัมพันธ์ดังแสดงในภาพที่ 2.12 ระบบนี้เหมาะสมกับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อน หน้าที่ของที่ปรึกษาจัดการโครงการก่อสร้างพอสรุปได้ดังนี้

2.1 เป็นที่ปรึกษาเจ้าของงานและกลุ่มผู้ออกแบบตั้งแต่เริ่มโครงการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงแก้ไขแบบเทคนิคก่อสร้าง แผนกำหนดการทำงานด้านเศรษฐศาสตร์และด้านการเงิน

2.2 เสนอทางเลือกที่เหมาะสมในการออกแบบและก่อสร้าง วิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละทางเลือกด้านการต้นทุนโครงการ และแผนกำหนดการทำงาน

2.3 เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการคัดเลือกผู้ทำการก่อสร้าง

2.4 เป็นผู้ควบคุมโครงการแทนเจ้าของงานเพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามที่กำหนดเวลาที่เหมาะสมและคุณภาพของงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน



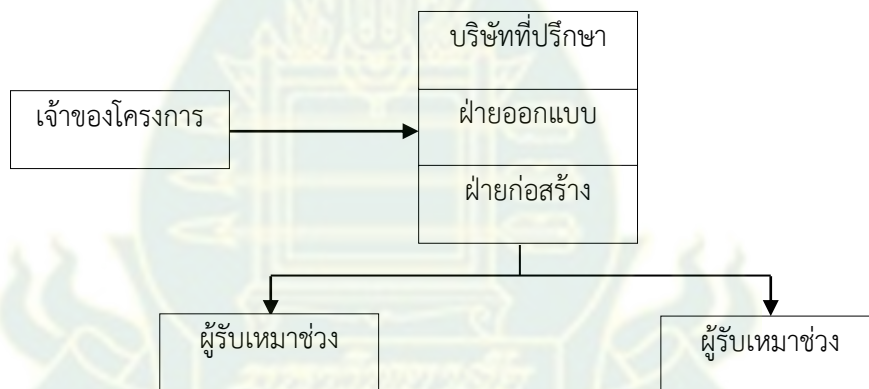
ภาพที่ 2.12 ระบบที่ปรึกษาจัดการงานก่อสร้าง

ปรับจาก : วิวัฒน์ แสงเทียน มนูญ นิจโภาค และวิฑูรย์ เจียสกุล. (2527). หน้า 50.

ข้อดีของระบบนี้ คือ เจ้าของโครงการได้ที่ปรึกษาที่เป็นมืออาชีพ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การคัดเลือก ผู้ทำการก่อสร้าง และในช่วงการก่อสร้าง การควบคุมเวลา ต้นทุน และคุณภาพ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสียก็คือ มีค่าใช้จ่ายสูงสำหรับค่าบริการในส่วนของที่ปรึกษาที่เพิ่มขึ้นมา

3. ระบบก่อสร้าง-ดำเนินการ-ถ่ายโอน (Build-Operate and Transfer : BOT) คือ ระบบการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนในการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค การก่อสร้างทั่วไป หรือที่รู้จักกันในชื่อ การให้สัมปทาน โดยภาคเอกชนจะเป็นผู้ดำเนินการหาแหล่งเงินทุน ออกแบบ และทำการก่อสร้าง หลังจากนั้นจะเป็นผู้เก็บผลประโยชน์จากโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ก็ต้องถ่ายโอนกรรมสิทธิ์คืนให้รัฐ ระบบนี้เหมาะสมกับโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ที่ต้องลงทุนสูง งบประมาณของภาครัฐที่มีอยู่จำกัดไม่สามารถดำเนินการได้

4. ระบบการรับงานแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Operation) คือลักษณะการทำสัญญาจ้างทำการก่อสร้างตั้งแต่เริ่มทำโครงการจนทำการก่อสร้างแล้วเสร็จ โดยเจ้าของโครงการมีเพียงข้อมูลโครงการที่ระบุความต้องการหลักๆ ของโครงการเท่านั้น ผู้เข้ามายื่นข้อเสนอให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยงานที่ทำครอบคลุมตั้งแต่ การวิเคราะห์โครงการ หาแหล่งเงินทุนดำเนินการ ออกแบบและก่อสร้างอาคาร โดยเจ้าของโครงการจะทำสัญญาเพียงสัญญาเดียว ความสัมพันธ์ของระบบนี้ แสดงในภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 ระบบการรับงานแบบเบ็ดเสร็จ

ปรับจาก : วิวัฒน์ แสงเทียน มนูญ นิจโกค และวิฑูรย์ เจียสกุล. (2527). หน้า 48.

ระบบการรับงานแบบเบ็ดเสร็จ ครอบคลุมโครงการที่มีลักษณะต่างๆ ดังนี้

4.1 จ้างออกแบบควบคุมการก่อสร้าง (design & build project) คือ โครงการที่มีวงเงินลงทุนและเทคโนโลยีดำเนินการสูง รวมทั้งสามารถจัดทำโครงการได้หลายรูปแบบ โดยส่วนใหญ่จะเป็นโครงการใหม่ที่ไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนในประเทศ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้รับเหมา

ดำเนินโครงการที่มีความรู้ ความสามารถ และเทคนิคในการดำเนินการพิเศษ โดยเฉพาะการชำระเงิน ค่าดำเนินโครงการ จะมีรูปแบบการจ่ายชำระเงินตามความก้าวหน้าของงานเป็นงวดๆ (installment)

4.2 *จ้างก่อสร้างพร้อมจัดหาเงินทุน (turnkey project)* คือ โครงการที่ผู้ว่าจ้างจะจัดหาผู้รับจ้างดำเนินโครงการจนแล้วเสร็จ จึงจะมีการชำระเงินค่าดำเนินโครงการ ซึ่งผู้รับจ้างอาจต้องมีหน้าที่ในการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินโครงการด้วย รวมทั้งผู้ว่าจ้างต้องมีวงเงินดำเนินโครงการ อ้างอิงได้ประกอบการพิจารณาโครงการ (reference based price)

4.3 *จ้างออกแบบควบคู่ก่อสร้างพร้อมจัดหาเงินทุน* (หรือจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จเต็มรูปแบบ) คือ โครงการที่ใช้ระบบดำเนินโครงการทั้ง 2 ระบบ โดยผู้รับจ้างเป็นผู้ออกแบบและก่อสร้างควบคู่กัน (design & build) รวมทั้งทำหน้าที่จัดหาเงินทุนดำเนินโครงการ ซึ่งผู้ว่าจ้างจะชำระเงินค่าดำเนินโครงการเมื่อแล้วเสร็จ

ข้อดีของระบบนี้ คือสามารถลดระยะเวลาดำเนินการลงได้ เพราะสามารถเริ่มงานได้โดยไม่ต้องรอให้แบบเสร็จสมบูรณ์ ผู้ออกแบบก่อสร้างสามารถแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ส่วนที่ออกแบบเสร็จแล้วก็ก่อสร้างส่วนนั้นได้เลย เป็นการออกแบบที่สอดคล้องกับการก่อสร้าง เพราะผู้ก่อสร้างมีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบ ส่วนข้อเสียของระบบนี้ คือ เจ้าของโครงการจะสูญเสียดุลการตรวจสอบระหว่างผู้ออกแบบและผู้ก่อสร้างลงบ้าง และการคัดเลือกผู้เข้ามาดำเนินการก็ค่อนข้างยากเนื่องจากขอบเขตโครงการยังไม่ชัดเจน

ระบบการส่งมอบโครงการ มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง ดังนั้น การพิจารณาเลือกระบบของการส่งมอบโครงการ จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการ โดยเปรียบเทียบถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละระบบ สำหรับในประเทศไทย โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ยังคงนิยมใช้ระบบดั้งเดิมคือระบบออกแบบ-ประมูล-ก่อสร้าง เนื่องจากความคุ้นเคยและข้อจำกัดของระบบงบประมาณ แต่โครงการเอกชนจะมีความคล่องตัวกว่า ในด้านการบริหารจัดการและการเลือกผู้ทำการก่อสร้าง ระบบที่ปรึกษาจัดการก่อสร้างและระบบการรับงานแบบเบ็ดเสร็จจะใช้ในโครงการก่อสร้างของภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ของภาครัฐ เช่น โครงการทางด่วน รถไฟฟ้าขนส่งมวลชน หันมาให้ความสนใจระบบ ก่อสร้าง-ดำเนินการ-ถ่ายโอน รวมทั้งระบบการรับงานแบบเบ็ดเสร็จมากขึ้น

4. ความรู้เกี่ยวกับเงินทุนของกิจการก่อสร้างระหว่างประเทศ

4.1 ความหมายและความสำคัญของเงินทุน

กิจการก่อสร้างเป็นกิจการที่จำเป็นต้องใช้เงินทุนสูง นับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการซึ่งจะต้องมีการลงทุนในเครื่องจักรกลและอุปกรณ์เพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินการได้ และในช่วงระหว่างการทำงาน กิจการก็จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และแรงงาน รวมทั้งค่า

ดำเนินการอื่นๆ ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนจัดหาเงินทุนเพื่อมาใช้ในการจัดการงานก่อสร้างให้ต่อเนื่อง แล้วเสร็จตามระยะเวลาในสัญญา และได้ผลงานที่มีคุณภาพ

เงินทุนในที่นี้จึงหมายถึงเงินตราที่องค์การธุรกิจจัดหามาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจการก่อสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลตอบแทนทางการลงทุนอย่างคุ้มค่า เงินทุนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ช่วยให้ธุรกิจก่อสร้างดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามเวลาและงบประมาณที่ประมาณการและวางแผนการดำเนินการไว้

จากการที่เงินทุนเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานก่อสร้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังช่วยให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจเพิ่มมากขึ้นด้วย อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเงินทุนมีความสำคัญต่อธุรกิจก่อสร้างได้ดังนี้ (ประเสริฐ มริตตะนพพร และคณะ, 2559: หน้า 14-6)

1) เงินทุนก่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานก่อสร้าง โดยปกติงานก่อสร้างเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว คือเป็นการดำเนินงานแบบ “โครงการ” ที่มีวัตถุประสงค์ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของระยะเวลาโครงการ ตลอดถึงการกำหนดต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้างไว้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบของงบประมาณ เวลา และคุณภาพของงาน ดังนั้น ผู้บริหารและทีมงานก่อสร้างถือเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนงานก่อสร้างแต่ละโครงการให้มีผลออกมาดี แต่ทั้งนี้ กิจการจะต้องมีศักยภาพและความพร้อมทั้งด้านการเงิน บุคลากร เครื่องมือเครื่องจักร และประสบการณ์ในงานก่อสร้างนั้นด้วย

2) เงินทุนก่อให้เกิดการวางแผนทางการเงินอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะแผนการจัดการหาเงินทุนต้องให้สอดคล้องกับแผนงบประมาณโครงการ (Project Budget Plan) นั่นคือต้องจัดหาเงินทุนให้ได้มากเพียงพอต่อความต้องการใช้เงินของโครงการนั้นๆ ฉะนั้นการวางแผนจัดหาเงินทุนที่ดีจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับแผนการก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพและรัดกุม เพื่อจัดสรรเงินทุนสู่งบประมาณได้อย่างเหมาะสม

4.2 แหล่งที่มาของเงินทุนจากต่างประเทศ

ในการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับกิจการก่อสร้าง ส่วนให้จะต้องจัดหาจากแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อให้ต้นทุนรวมของการก่อสร้างอยู่ในระดับที่เหมาะสม โครงการมีผลกำไรจากการดำเนินงาน แหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับการดำเนินกิจการในต่างประเทศ สามารถแบ่งได้ดังนี้

4.2.1 แหล่งทางการ (Official Sources) หมายถึง แหล่งเงินทุนจากรัฐบาล ซึ่งมีลักษณะผ่อนปรนหรือมีเงื่อนไขที่ดีกว่าเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ อาจอยู่ในรูปของเงินให้เปล่า (Grant) หรือเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่มีดอกเบี้ย มีระยะเวลาชำระคืนนาน (Soft Loan)

สถาบันที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศต่างๆ มี 2 ประเภท คือ

- 1) สถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาของรัฐบาล
- 2) องค์การระหว่างประเทศ ได้แก่

- ธนาคารโลก (World Bank/ International Bank for Reconstruction and

Development: IBRD)

- ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB)
- ธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (Japan Bank for International Cooperation: JBIC)
- กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF)

4.2.2 แหล่งเอกชน (Commercial Sources) เป็นแหล่งเงินทุนจากภาคเอกชนในต่างประเทศ เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทประกัน สถาบันการเงินเอกชนอื่นๆ ซึ่งให้กู้ยืมในรูปของเงินกู้ (Loan) หรือตราสาร (Securities)

4.2.3 แหล่งผสมผสานระหว่างแหล่งทางการกับแหล่งเอกชน เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการให้เงินทุน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนของประเทศผู้ให้กู้ โดยให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อสินค้าในประเทศของตนเพื่อกระตุ้นให้มีการสั่งซื้อจากต่างประเทศมากขึ้น

4.3 การจัดหาเงินทุนจากต่างประเทศ

การจัดหาเงินทุนจากต่างประเทศ แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ เงินกู้ (Loan) ตราสาร (Securities) ทุน (Equities)

4.3.1 เงินกู้ (Loan) หมายถึง เงินที่ฝ่ายหนึ่งให้กู้ยืมแก่อีกฝ่ายหนึ่งโดยมีกำหนดระยะเวลาชำระคืนที่แน่นอน และมีอัตราดอกเบี้ยกำหนดไว้เป็นค่าตอบแทนของการให้กู้ยืม เป็นการก่อหนี้ที่มีกำหนดระยะเวลา สำหรับการกู้ยืมเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ จะมีปัจจัยเรื่องสกุลเงินที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง และอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกันออกไป ผู้กู้และผู้ให้กู้จะอยู่คนละประเทศ

ประเภทของเงินกู้จากต่างประเทศ แบ่งตามระยะเวลา ได้แก่

1) เงินกู้ระยะสั้น (Short-term Credits) เป็นเงินกู้ที่มีกำหนดระยะเวลาการชำระคืนภายใน 1 ปี ได้แก่

- สินเชื่อทางการค้า (Trade Credit)
- การออกตราสารพาณิชย์ (Commercial Paper)
- การออกตราสารทางการเงินประเภทตั๋วสัญญาใช้เงิน (Promissory Note: P/N)
- ตั๋วแลกเงิน (Bill of Exchange: B/E)
- เงินกู้เบิกเกินบัญชีธนาคาร (Over Draft: O/D)
- เงินกู้ระยะสั้นจากธนาคารชนิดไม่มีหลักประกัน (Unsecured Loans) อาทิ เงินกู้แบบกำหนดวงเงินหรือวงเงินสินเชื่อ (Line of Credit) เงินกู้แบบหมุนเวียน (Revolving Credit) และเงินกู้เฉพาะกรณี

- เงินกู้ชนิดมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Secured Loans) ถ้ากิจการก่อสร้างเลือกจัดหาเงินทุนด้วยวิธีการก่อก่อนนี้ระยะสั้น ควรจะนำเงินทุนไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ เพราะให้ผลตอบแทนเร็ว อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้หนี้ได้โดยไม่ติดขัด

2) เงินกู้ระยะปานกลางและระยะยาว (Medium term and Long term Loans) ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 3-5 ปี เพราะธนาคารผู้ให้กู้สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงของกิจการของผู้กู้หรือความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง ถ้าหากเป็นเงินกู้ระยะยาวก็จะคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงมากขึ้นเพื่อให้คุ้มกับความเสี่ยง แบ่งตามประเภทผู้ให้กู้ ได้แก่

- Single Bank Loan คือเงินกู้ที่มีผู้ให้กู้เพียงรายเดียว โดยมีวงเงินกู้ไม่สูงนัก ซึ่งการให้กู้จะมีขั้นตอนที่สะดวกและรวดเร็วเนื่องจากการพิจารณาอนุมัติเพียงรายเดียว
- Club Loan คือ กรณีที่วงเงินกู้มีจำนวนสูงเกินกว่าธนาคารแห่งใดแห่งหนึ่ง จะให้กู้ได้เพียงรายเดียว หรือมีนโยบายในการรับความเสี่ยงของลูกค้าไม่เกินเพดานที่กำหนด จึงชักชวนให้ธนาคารอื่นมาร่วมแบ่งเบาภาระความเสี่ยง โดยธนาคารผู้ให้กู้อาจมีฐานะเท่าเทียมกัน วงเงินกู้จะมีขนาดปานกลาง ผู้กู้และผู้ให้กู้มีความสัมพันธ์กันจึงสามารถประสานงานกันไป โดยไม่ต้องแต่งตั้งผู้ประสานงาน
- Syndicated Loan คือ วงเงินกู้ที่มีผู้ร่วมให้กู้อหลายราย ในกรณีนี้ผู้กู้จะแต่งตั้งสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดการเงินกู้ Lead Manager และสถาบันนี้จะทำหน้าที่ในการจัดหาผู้ร่วมให้กู้อรายอื่นและเป็นผู้ประสานงานในการกู้เงิน รวมทั้งเป็นตัวแทนของผู้ให้กู้ Agent ในการดูแลให้คู่สัญญาปฏิบัติตามสัญญาเงินกู้

4.3.2 ตราสาร (Securities) คือเอกสารที่ผู้ออก (Issuer) ออกให้กับผู้ถือ (Holder) เพื่อเป็นหลักฐานแสดงสิทธิของผู้ถือตามที่ระบุในเอกสารนั้น ตราสารแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1) ตราสารหนี้ (Debt Securities) เป็นตราสารที่ผู้กู้ยืม (Borrower) คือผู้ออกตราสารเพื่อวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมเงิน ผู้ซื้อตราสารหรือผู้ลงทุนในตราสาร (Investor) จะมีฐานะเป็นเจ้าของผู้ออกตราสารนั้น ตราสารหนี้ที่นิยมออกจำหน่ายในตลาดทุนระหว่างประเทศ ได้แก่ ตราสารพาณิชย์ (Commercial Paper) หุ้นกู้ (Bond)

2) ตราสารทุน (Equity Securities) เป็นตราสารที่แสดงสิทธิในความเป็นเจ้าของกิจการ

3) ตราสารกึ่งทุน (Equity-linked Securities) เป็นตราสารที่มีความเกี่ยวข้องกับทุน เช่น หุ้นกู้ที่สามารถแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญได้ (Convertible Bond) หุ้นที่ให้สิทธิในการซื้อหุ้นสามัญที่ออกใหม่ (Bonds with Warrants)

ในการจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินของตราสาร มีปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการจัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินของตราสาร ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงของธุรกิจนั้นๆ (Business Risk)
2. ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมโดยรวม (Industry Risk)
3. ขนาดของกิจการ (Size of Business)
4. การจัดการ (Management)
5. ฐานะทางการเงินของกิจการ

ประโยชน์ของการจัดอันดับตราสาร

1. ช่วยนักลงทุนในการประเมินคุณภาพของตราสารที่ออกจำหน่ายซึ่งจะสะดวกประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย จากการที่นักลงทุนต้องทำหน้าที่ประเมินเอง
2. ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคาหรืออัตราผลตอบแทนของตราสารที่ออกจำหน่าย
3. ช่วยให้บริษัทผู้ออกตราสารดำเนินกิจการและนโยบายด้วยความรอบคอบและระมัดระวังเพื่อพยายามรักษาระดับของตราสารไม่ให้ตกต่ำลงไป

4.3.3 ทุน (Equities) เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งเข้าร่วมลงทุนในหุ้นของกิจการและจะร่วมรับความเสี่ยงของกิจการด้วย

การจัดการเงินทุนในรูปของหุ้นทุน มี 2 ลักษณะ คือ การร่วมลงทุนเพื่อวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ โดยจะเข้ามามีบทบาทในด้านการบริหาร การดำเนินธุรกิจของกิจการและการตลาด และการลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลและส่วนเกินทุน (Capital Gains)

รูปแบบการลงทุนของธุรกิจระหว่างประเทศในรูปของทุน

1. Joint Venture เป็นการร่วมลงทุนในกิจการระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยมีข้อตกลงระบุเงื่อนไขต่างๆ ของการร่วมลงทุน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ

- เพื่อขยายตลาดของสินค้า
- เพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบ
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
- เพื่อแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ

2. การออกจำหน่ายตราสารทุนและตราสารกึ่งทุนในตลาดต่างประเทศซึ่งตราสารที่นิยมออกจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ได้แก่

- หุ้นสามัญ (Common Share) หรือหุ้นทุนของกิจการ โดยออกจำหน่ายให้แก่ผู้ลงทุนในต่างประเทศ โดยนำหุ้นเข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหุ้นสำคัญๆ ของโลก

- **หุ้นแปลงสภาพ (Convertible Bond)** หุ้นกู้ที่ให้สิทธิผู้ถือสามารถเปลี่ยนจากหุ้นกู้เป็นหุ้นสามัญของผู้ออกหุ้นกู้ได้ ณ ราคาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจะมีอัตราดอกเบี้ยคงที่และวันครบอายุของหุ้นกู้ที่แน่นอน มักมีอายุ 5 ปีขึ้นไป การออกหุ้นกู้แปลงสภาพจะช่วยให้ผู้ออกสามารถจัดหาทุนได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและในกรณีที่มีการแปลงสภาพจะทำให้ทุนของบริษัทเพิ่มขึ้นและลดภาระหนี้ลงด้วย ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้นักลงทุนต่างชาติหันมาสนใจลงทุนในกิจการ
- **หุ้นกู้ที่ให้สิทธิซื้อหุ้นสามัญออกใหม่ (Bonds with Warrants)** เป็นตราสารกึ่งทุน เพราะเป็นหุ้นกู้ที่ออกพร้อมกับตราสารที่ให้สิทธิผู้ถือซื้อหุ้นสามัญออกใหม่ในราคาที่กำหนด (Warrants)

4.3 การจัดการความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจระหว่างประเทศ

เมื่อกิจการก่อสร้างขยายงานในตลาดต่างประเทศจนมีความซับซ้อนมากขึ้น กิจการจะต้องมีความเข้าใจ มีการรับรู้ว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวกิจการมีข้อควรพิจารณาดังต่อไปนี้

4.3.1 นโยบายการบริหารทางการเงินระหว่างประเทศ กิจการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมีระบบการบริหารเงินในกิจการให้เหมาะสม โดยใช้ระบบการบริหารทางการเงินภายในประเทศเป็นแนวทาง หรือกรอบเทียบเคียง

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในเนื้อหาของนโยบาย ได้แก่

- 1) การจัดการธุรกิจที่อยู่ในอำนาจของผู้บริหารในตลาดต่างประเทศ ในพื้นที่ซึ่งจำเป็นเนื่องจากความห่างไกลของระยะทาง พร้อมทั้งการควบคุมการใช้อำนาจแต่ละประเด็น
- 2) การบริหารรายรับ-รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศ ในแต่ละลักษณะของธุรกรรม
- 3) เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงินของธุรกิจระหว่างประเทศ
- 4) นโยบายด้านสกุลเงินในธุรกิจระหว่างประเทศ เครื่องมือการป้องกันความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน และเพดานสกุลเงินบางสกุล (กรณีจำเป็น)
- 5) เงื่อนไขการบริหารการลงทุนในระยะสั้น และการกู้ยืมเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้น
- 6) นโยบายและเงื่อนไขการบริหารด้านสภาพคล่อง

4.3.2 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงทางการเงินควรมีการนำมาพิจารณาในระดับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์การดำเนินงานจะไม่สร้างความเสี่ยงทางการเงินที่กระทบต่อผลประโยชน์ของกิจการ ควรพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่ทีมงานพัฒนา

ธุรกิจจะทำการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะผลที่เกิดจากกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจอาจจะสร้างความเสียหายต่อผลประโยชน์ได้ หากไม่มีความตกลงกันในส่วนที่เกี่ยวข้องประเด็นต่างๆต่อไปนี้

- 1) ความต้องการใช้เงินเพื่อการพัฒนาธุรกิจล่วงหน้า
- 2) กระแสเงินไหลเข้า-ออกที่เหมาะสม ที่จะไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- 3) สกูลเงินที่เหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจ ที่ไม่เกิดผลขาดทุนด้านอัตราแลกเปลี่ยน
- 4) ประเทศที่มีความเสี่ยงทางการชำระหนี้สูงเกินระดับที่ยอมรับได้
- 5) กฎหมายภาษีเงินได้ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ที่เป็นอุปสรรคและควรระมัดระวัง

4.3.3 การสถาปนาความสัมพันธ์กับภาคการธนาคาร เมื่อมีข้อตกลงหรือความเห็นชอบทางธุรกิจให้มีการเริ่มดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ก็ควรจะเริ่มมีการติดต่อกับธนาคารเพื่อขอความสนับสนุนในประเด็นทางการเงินที่กิจการมีทักษะ ความพร้อม ประสบการณ์ หรือความสามารถไม่เพียงพอในการดำเนินงานเอง โดยเฉพาะกิจการที่เริ่มเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศเป็นครั้งแรก หรือตลาดต่างประเทศที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อนมาก หากจะศึกษาและเรียนรู้เองจะมีทั้งต้นทุนและเสียเวลามาก

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ได้แก่

- 1) วงเงินที่จัดสรรเพื่อเป็นเงินเริ่มต้นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ
- 2) จำนวนบัญชีเงินฝาก จำนวนธนาคารที่ควรสถาปนาความสัมพันธ์เพื่อใช้บริการทางการเงิน
- 3) ประเภทบริการที่เกี่ยวข้อง

4.3.4 การจัดทำคู่มือการบริหารเงิน โดยเป็นคู่มือการบริหารการเงินที่สอดคล้องกับระบบการชำระเงินและรูปแบบของธุรกิจในตลาดต่างประเทศ เพราะแต่ละประเทศมีความก้าวหน้าที่ไม่เหมือนกัน บางประเทศมีการใช้ Electronic Payment ในขณะที่บางประเทศยังต้องใช้เงินสดในการชำระเงินเกือบทั้งหมด

4.3.5 การบริหารความเสี่ยงจากการค้าระหว่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงิน ประเด็นของความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นใหม่จากการมีธุรกรรมการค้าระหว่างประเทศ ได้แก่

- 1) Commercial Control Risk ความเสี่ยงของการชำระล่าช้าของลูกค้า การค้า อันเนื่องมาจากสถานการณ์ทางการตลาดไม่ดี หรือความล้มเหลวทางธุรกิจของลูกค้าการค้า
- 2) Merchandise Risk เป็นที่ตัวสินค้าไม่เป็นที่นิยม ล้าสมัย ไม่น่าสนใจ ทำให้ยากในการวางจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ และอาจจำเป็นต้องมีการดัดแปลงก่อน
- 3) Client Risk ความเสี่ยงเนื่องจากด้อยความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลที่สะท้อนสถานะความน่าเชื่อถือด้านเครดิตของลูกค้า

- 4) Country Risk ความเสี่ยงจากปัญหาความไร้เสถียรภาพทางเศรษฐกิจหรือทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกฎหมาย ระเบียบ ที่อาจจะส่งผลในทางลบต่อการค้าระหว่างประเทศ
- 5) Payment Method Risk ความเสี่ยงที่แต่ละตลาดมีรูปแบบในการชำระเงินที่แตกต่างกัน หลากหลายมาก จนยุ่งยากในการทำธุรกิจ

4.3.6 การกำหนดนโยบายด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา หรือเงินตราต่างประเทศ

ในกรณีที่มีการค้าระหว่างประเทศเป็นเงินตราต่างประเทศ กิจการควรจะต้องกำหนดนโยบายด้านเงินตราต่างประเทศให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีแนวทางในการบริหารสถานะด้านเงินตราต่างประเทศ โดยนิยามความเสี่ยงในส่วนนี้ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนว่า

- 1) Transaction exposure สถานะเงินตราต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับรายงานในงบกำไรขาดทุน เกิดกระแสเงินสดไหลเข้าออกจริง
- 2) Transaction exposure สถานะเงินตราต่างประเทศ จากรายการในงบดุลที่เป็นส่วนของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นที่เป็น “สถานะทางบัญชี”

นอกจากนั้น กิจการควรกำหนดนโยบายด้านการป้องกันความเสี่ยงด้านเงินตราต่างประเทศไว้ให้ชัดเจนว่า

- 1) วัตถุประสงค์ของการป้องกันความเสี่ยงมีอะไรบ้าง
- 2) สัดส่วนของสถานะเงินตราต่างประเทศ จะป้องกันความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วน
- 3) เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและเทคนิคการป้องกันความเสี่ยงด้านเงินตราต่างประเทศที่ยอมรับได้
- 4) การมอบอำนาจกระทำการ ความรับผิดชอบ และกลไกการควบคุม

4.3.7 การลงทุนและการกู้ยืม เพื่อจัดการเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้น การป้องกันความเสี่ยงด้วยวิธีการธรรมชาติ (Natural Hedge) คือ การที่ลงทุนและจัดหาเงินด้วยเงินสกุลเดียวกัน เพื่อการบริหารสถานะสุทธิของเงินตราต่างประเทศ แต่ถ้าไม่สามารถจัดการด้วย การป้องกันความเสี่ยงด้วยวิธีธรรมชาติได้ ก็ต้องวางเงื่อนไขในการลงทุน และการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้นให้ดี

5. ข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

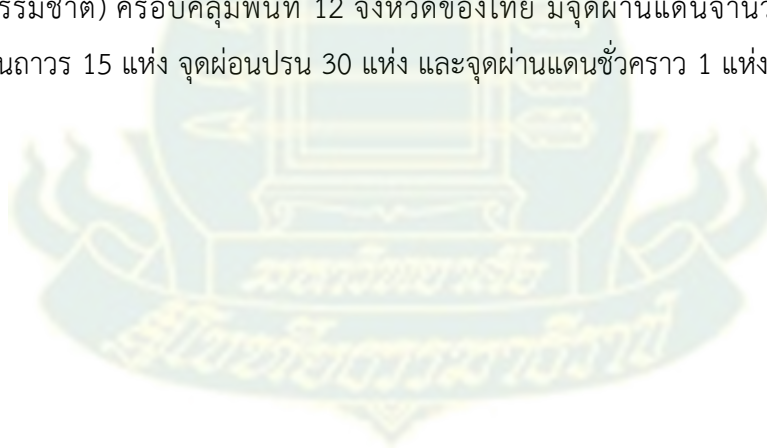
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นประเทศเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดกับไทย ทั้งในเชิงประวัติศาสตร์ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม มีเขตแดนติดต่อกับไทยทั้งทางบกและทางน้ำเป็นแนวยาวถึง 1,810 กิโลเมตร สปป.ลาวมีรายได้จากทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะป่าไม้และแร่ธาตุ เช่น ทองคำ ทองแดง และบ็อกไซต์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตอะลูมิเนียม มีเขื่อนหลายแห่งที่ผลิตไฟฟ้า พลังน้ำส่งไปขายประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งไทย ภาคใต้ของสปป.ลาวเป็นที่ราบสูงที่เป็นแหล่งปลูกกาแฟคุณภาพดี

สปป.ลาว เป็นตลาดการค้าที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนจากความสำเร็จในการพลิกสถานะจาก Land-Locked Country สู่การเป็น Land-Linked Country ของกลุ่มประเทศอินโดจีน รวมถึงการเร่งพัฒนาประเทศสู่การเป็น Battery of Asia ภายในปี 2563 ซึ่งมีความชัดเจนเพิ่มขึ้นมากในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ การที่ สปป.ลาวยังพึ่งพาการนำเข้าสินค้าส่วนใหญ่จากไทย ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทยไม่ควรละทิ้งโอกาสทางการค้าที่ยังมีอยู่มากใน สปป.ลาว (EXIM Thailand, 2016)

5.1 ภาพรวมการค้าระหว่างไทย กับ สปป.ลาว

ไทยและ สปป.ลาว มีความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยไทยเป็นทั้งตลาดส่งออกและแหล่งนำเข้าอันดับ 1 ของ สปป.ลาว ขณะเดียวกันมูลค่าการค้าระหว่างสองประเทศยังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2558 การค้าระหว่างไทยและ สปป.ลาว มีมูลค่า 5,708.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 4.9 เป็นการส่งออกจากไทยไป สปป.ลาว มูลค่า 4,236.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 5.1 และการนำเข้าของไทยจาก สปป.ลาว มูลค่า 1,471.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 4.3 ส่งผลให้ไทยเป็นฝ่ายเกินดุลการค้ามูลค่า 2,765.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ เศรษฐกิจ สปป.ลาว ที่ขยายตัวในระดับสูงเฉลี่ยราวร้อยละ 8 ในช่วงระหว่างปี 2553-2557 ตลอดจนผลของการพัฒนาระบบการเงินและระบบการชำระเงินของ สปป.ลาว การพัฒนาเส้นทางคมนาคมและขนส่งสินค้า และการพัฒนาพื้นที่การค้าชายแดนระหว่างไทย-สปป.ลาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นมูลค่าการค้าระหว่างไทยและ สปป.ลาว ให้ขยายตัวตาม

ไทยและ สปป.ลาว มีพรมแดนติดต่อกันเป็นระยะทางยาว 1,835 กิโลเมตร (ส่วนใหญ่มีแม่น้ำโขงเป็นเขตแดนธรรมชาติ) ครอบคลุมพื้นที่ 12 จังหวัดของไทย มีจุดผ่านแดนจำนวน 46 แห่ง แบ่งเป็นจุดผ่านแดนถาวร 15 แห่ง จุดผ่อนปรน 30 แห่ง และจุดผ่านแดนชั่วคราว 1 แห่ง ดังแสดงในภาพที่ 2.14





ภาพที่ 2.14 จังหวัดชายแดนของไทยที่มีเขตติดต่อกับ สปป.ลาว

5.2 เส้นทางคมนาคมระหว่างไทย และ สปป.ลาว

ประเทศไทยและ สปป.ลาวสามารถเดินทางถึงกันได้หลายทาง ทั้ง *ทางบก* ซึ่งเป็นเส้นทางที่ได้รับความนิยมในการขนส่งสินค้า เนื่องจากไทยและ สปป.ลาว มีจุดผ่านแดนหลายแห่งครอบคลุมตั้งแต่ภาคเหนือของไทยจรดภาคอีสานตอนใต้ *ทางน้ำ* ผ่านทางแม่น้ำโขงซึ่งกั้นระหว่างสองประเทศ และ *ทางอากาศ* ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการคมนาคมขนส่งระหว่างกัน

5.2.1 ทางบก การคมนาคมทางบกเป็นเส้นทางที่ได้รับความนิยมและสำคัญที่สุด และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น หากโครงการพัฒนาเส้นทางทั้งใน สปป.ลาว และโครงการเชื่อมต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านแล้วเสร็จ ทั้งนี้ เส้นทางคมนาคมทางบกที่สำคัญ ได้แก่

- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 1** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างจังหวัดหนองคายของไทยและบ้านท่านาแล้ง นครหลวงเวียงจันทน์ของ สปป.ลาว
- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 2** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างจังหวัดมุกดาหารของไทยและแขวงสะหวันนะเขตของ สปป.ลาว

- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 3** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างจังหวัดนครพนมของไทยและแขวงคำม่วนของ สปป.ลาว
- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 4** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างจังหวัดเชียงรายของไทยและแขวงบ่อแก้วของ สปป.ลาว
- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 5** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างจังหวัดบึงกาฬของไทยและแขวงบอลิคำไซของ สปป.ลาว
- **สะพานมิตรภาพไทย - สปป.ลาว แห่งที่ 6** : เป็นสะพานข้ามแม่น้ำโขงระหว่างอำเภอนาตาล จังหวัดอุบลราชธานีของไทยและแขวงสาละวันของ สปป.ลาว
- **เส้นทางสายบ้านห้วยโก๋น - เมืองเงิน** : เป็นเส้นทางเชื่อมระหว่างตำบลบ้านห้วยโก๋น จังหวัดน่านของไทยกับบ้านน้ำเงิน เมืองเงิน แขวงไชยะบุลีของ สปป.ลาว
- **สะพานข้ามแม่น้ำเหืองระหว่างจังหวัดเลยและแขวงไชยะบุลี** : เป็นเส้นทางสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการขนส่งสินค้าระหว่างไทยกับ สปป.ลาว
- **ถนน R3A (ถนนสายเชียงของ - สปป.ลาว- คุณหมิง)** : เป็นเส้นทางเชื่อมระหว่างถนนสายเชียงของ จังหวัดเชียงรายของไทย ผ่านแขวงต่างๆ ของ สปป.ลาว อาทิ แขวงบ่อแก้ว แขวงหลวงน้ำทา และเชื่อมต่อกับแขวงหลวงน้ำทาของ สปป.ลาว ไปเมืองคุณหมิงของ รวมระยะทาง 1,200 กิโลเมตร
- **เส้นทางรถไฟสายแรกของ สปป.ลาว คือ เส้นทางรถไฟเชื่อมสะพานมิตรภาพไทย- สปป.ลาว แห่งที่ 1** เป็นเส้นทางจากจังหวัดหนองคาย กับบ้านท่านาแล้งในนครหลวงเวียงจันทน์ ระยะทางรวม 3.5 กิโลเมตร นอกจากนี้ สปป.ลาว มีแผนสร้างเครือข่ายเส้นทางรถไฟความเร็วสูงเชื่อมระหว่าง สปป.ลาว กับมณฑลยูนนานของจีน โดยจะเริ่มจากนครหลวงเวียงจันทน์ของสปป.ลาว ไปยังเมืองคุนหมิง (เมืองหลวงของมณฑลยูนนาน) ระยะทางรวม 421 กิโลเมตร มูลค่าลงทุน 7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในอนาคตทางรถไฟสายดังกล่าวจะเชื่อมต่อมายังไทย เวียดนาม และสิงคโปร์ ได้อีกด้วย ทั้งนี้ มีการกำหนดความเร็วของรถไฟไว้ที่ 200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง สำหรับการขนส่งผู้โดยสาร และ 120 กิโลเมตรต่อชั่วโมงสำหรับการขนส่งสินค้า



ภาพที่ 2.15 เส้นทางคมนาคมและสะพานมิตรภาพไทย – สปป.ลาว

5.2.2 ทางน้ำ การคมนาคมทางน้ำนับเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีบทบาทอย่างมากต่อการขนส่งสินค้าและการเดินทางระหว่างไทย - สปป.ลาว โดยมี *แม่น้ำโขง* เป็นเส้นทางคมนาคมสายหลัก ทั้งนี้หลังจากเดินทาง/ขนส่งสินค้าผ่านแม่น้ำโขงแล้ว สามารถเข้าสู่แขวงต่างๆ ของ สปป.ลาว โดยใช้แม่น้ำสายย่อย 11 สาย ที่สำคัญ คือ

1. *Nam Ou* จากแขวงพงสาตีไปยังแขวงหลวงพระบาง ระยะทาง 448 กิโลเมตร
2. *Nam Tha* จากแขวงหลวงน้ำทาไปยังแขวงบ่อแก้ว ระยะทาง 325 กิโลเมตร
3. *Nam Beng* ใช้ขนส่งภายในแขวงอุดมไซ ระยะทาง 215 กิโลเมตร
4. *Nam Khanh* จากแขวงหัวพันไปยังแขวงหลวงพระบาง ระยะทาง 90 กิโลเมตร
5. *Nam Ngum* จากแขวงเชียงขวางไปยังแขวงเวียงจันทน์ ระยะทาง 354 กิโลเมตร
6. *Nam Kading* ใช้ขนส่งภายในแขวงบอลิคาไซ ระยะทาง 103 กิโลเมตร
7. *Xebangphay* เริ่มจากแขวงคำม่วนไปยังแขวงสะหวันนะเขต ระยะทาง 239 กิโลเมตร
8. *Xekhanong* ใช้ขนส่งภายในแขวงสะหวันนะเขต ระยะทาง 115 กิโลเมตร
9. *Xebanghieng* ใช้ขนส่งภายในแขวงสะหวันนะเขต ระยะทาง 338 กิโลเมตร
10. *Xekong* เริ่มจากแขวงสาละวันผ่านไปยังแขวงเซกอง และสิ้นสุดที่แขวงอัตตะปือ ระยะทาง 320 กิโลเมตร
11. *Xedone* เริ่มจากแขวงสาละวันไปยังแขวงจำปาสัก ระยะทาง 192 กิโลเมตร

5.2.3 ทางอากาศ สปป.ลาว มีท่าอากาศยานหลายแห่ง โดยท่าอากาศยานภายในประเทศตั้งอยู่ในแขวงสำคัญเกือบทุกแขวง อาทิ แขวงหลวงน้ำทา แขวงอุดมไซ แขวงปากเซ แขวงพงสาตี แขวงไชยะบูลี และแขวงเชียงขวาง และมีท่าอากาศยานนานาชาติ 4 แห่ง ตั้งอยู่ในนครหลวงเวียงจันทน์ แขวงสะหวันนะเขต แขวงหลวงพระบาง และแขวงจำปาสัก ทั้งนี้ ในบรรดาท่าอากาศยาน

นานาชาติทั้ง 4 แห่ง ท่าอากาศยานนานาชาติวัตไต (Wattay International Airport) ซึ่งอยู่ในนครหลวงเวียงจันทน์ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากเป็นสนามบินที่มีเที่ยวบินระหว่างเมืองใหญ่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หลายแห่ง ทั้งกรุงเทพฯ เชียงใหม่ สิงคโปร์ กรุงเทพมหานคร นครโฮจิมินห์ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ และคุนหมิง เป็นต้น อีกทั้งผู้โดยสารสามารถต่อเครื่องบินภายในประเทศไปยังเมืองหลักในแขวงต่างๆ ได้ อาทิ เมืองหลวงพระบาง เมืองหลวงน้ำทา เมืองอุดมไซ และเมืองปากเซ เป็นต้น

5.3 ข้อตกลงและสิทธิพิเศษทางการค้าระหว่างประเทศ

- **สปป.ลาว ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรเป็นการทั่วไป (Generalized System of Preferences : GSP) จาก 37 ประเทศทั่วโลก** อาทิ EU ญี่ปุ่น แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ นอร์เวย์ และรัสเซีย เนื่องจาก สปป.ลาว เป็นหนึ่งใน 48 ประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด (Least Developed Countries : LDCs) และยังมีขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ EU ได้ขยาย GSP ภายใต้โครงการ Everything But Arms (EBA) ให้แก่ LDCs รวมถึง สปป.ลาว ตั้งแต่ปี 2544 โดย EU ยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้า และยกเลิกการกำหนดโควตานำเข้าสินค้าทุกประเภทจาก สปป.ลาว ที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาแหล่งกำเนิดสินค้า ส่งผลให้สินค้าส่งออกของสปป.ลาว เสียภาษีในอัตรารต่ำกว่าอัตราปกติที่นานาประเทศเรียกเก็บจากประเทศคู่ค้าอื่น

- **ไทยให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรแก่ สปป.ลาว ภายใต้กรอบการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรแก่ประเทศสมาชิกใหม่อาเซียน (ASEAN Integration System of Preferences : AISP)** โดยยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้าในลักษณะ One Way Free Trade ซึ่งเป็นการให้ฝ่ายเดียวจากประเทศผู้ให้โดยไม่มีการเจรจาต่อรอง โดย สปป.ลาว จะส่งรายการสินค้าที่ต้องการขอรับสิทธิพิเศษดังกล่าวให้ไทยพิจารณา และไทยจะพิจารณาทบทวนรายการสินค้าที่จะให้ AISP ทุกปี

- **ไทยให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรแก่ สปป.ลาว ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyawady-Chao Phraya Mekong Economic Cooperation Strategy : ACMECS)** โดยยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้าสินค้าเกษตรบางชนิด รวมทั้งส่งเสริมให้เอกชนไทยเข้าร่วมผลิตสินค้าเกษตรกับประเทศเพื่อนบ้านและรับซื้อสินค้าเกษตรกลับมา

- **ออสเตรเลียยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมที่ผลิตใน LDCs ซึ่งรวมถึง สปป.ลาว** ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2546 หากสามารถแสดงหลักฐานรับรองตามมาตรฐานแหล่งกำเนิดสินค้าว่ามาจาก LDCs

5.4 ปัญหาและอุปสรรคทางการค้าระหว่างไทยกับ สปป.ลาว

แม้การค้าขายกับ สปป.ลาว ทำได้สะดวกเพราะภาษาและวัฒนธรรมค่อนข้างคล้ายคลึงกับไทย แต่การทำการค้าระหว่างประเทศย่อมมีปัญหาและอุปสรรค ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในประเด็นที่พึงทราบเพื่อเตรียมรับมือและปรับตัวให้เข้ากับข้อจำกัดต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ปัญหา/อุปสรรค และผลกระทบทางการค้าระหว่างไทยกับ สปป.ลาว

ปัญหา/อุปสรรค	ผลกระทบ
ผู้ประกอบการกิจการนำเข้าและส่งออกใน สปป.ลาว ต้องเป็นบริษัทที่ได้รับอนุญาตจากรัฐบาล สปป.ลาว เท่านั้น	ผู้ประกอบการรายย่อยต้องนำเข้า-ส่งออกสินค้าผ่านบริษัทที่ได้รับใบอนุญาต ทำให้ต้องเสียค่านายหน้าประมาณร้อยละ 2-3 ของมูลค่าสินค้า ทำให้มีต้นทุนสูงขึ้น
สปป.ลาว เข้มงวดกับการนำเข้าสินค้า โดยกำหนดเงื่อนไขให้บริษัทนำเข้าต้องมีสัดส่วนการนำเข้าต่อการส่งออกเท่ากับ 60:40	ผู้นำเข้าบางรายต้องลดปริมาณการนำเข้าลง เนื่องจากไม่สามารถหาสินค้าส่งออกได้ตามสัดส่วนที่รัฐบาลกำหนด นอกจากนี้ รัฐบาลยังกำหนดโควตานำเข้าสินค้าบางรายการ
ระบบการค้าระหว่างประเทศของ สปป.ลาวยังไม่เป็นสากล และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย/กฎระเบียบบ่อยครั้งโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า	ทำให้บางครั้งผู้ส่งออกไทยไม่สามารถส่งออกสินค้าไป สปป.ลาว ได้ตามสัญญาซื้อขายที่ตกลงกันไว้
ขั้นตอนการนำเข้าและการออกเอกสารของ สปป.ลาว ค่อนข้างซับซ้อน อาทิ ต้องยื่นขอใบอนุญาตนำเข้าหลังจากที่สินค้ามาถึงท่าแล้วเท่านั้น และต้องยื่นขออนุญาตจากหลายหน่วยงาน อาทิ กรมไปรษณีย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงการเงิน การค้า กรมภาษี กรมอากร เป็นต้น	ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการออกของ
เส้นทางคมนาคมขนส่งสินค้าใน สปป.ลาว มีน้อย และค่อนข้างทุรกันดาร	ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ การกำหนดน้ำหนักบรรทุกของรถบรรทุกสินค้าที่แตกต่างกันในแต่ละแขวงทำให้ผู้ประกอบการมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าสูงขึ้น
การขนถ่ายสินค้าของ สปป.ลาว เน้นใช้แรงงานมากกว่าเครื่องจักร	ทำให้สิ้นเปลืองเวลา และสินค้าอาจได้รับความเสียหาย
เงินกีบของ สปป.ลาว ไม่มีเสถียรภาพ และการแลกเปลี่ยนเงินตรานิยมทำกันในตลาดมืด (นอกระบบ) ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าตลาดในระบบ	ทำให้ยากต่อการวางแผนด้านการตลาด และอัตราแลกเปลี่ยนไม่สามารถสะท้อนภาวะตลาดที่เป็นจริงได้

5.5 วิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของ สปป.ลาว

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปสิ่งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของ สปป.ลาว ได้ดังแสดงใน ตารางที่ 2.6 – 2.7

ตารางที่ 2.6 จุดแข็งของ สปป.ลาว

จุดแข็ง	รายละเอียด
ศักยภาพในการเป็น Land-Linked กับประเทศในกลุ่มอินโดจีน	สปป.ลาว สามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นประเทศที่มีพรมแดนติดต่อกับหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นจีน เวียดนาม กัมพูชา เมียนมา และไทย เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาเส้นทางคมนาคมและขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ สะท้อนถึงศักยภาพในการเป็น Land-Linked กับประเทศในกลุ่มอินโดจีน
ศักยภาพด้านแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์	สปป.ลาว อุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติสำคัญ อาทิ ทองคำ ทองแดง สังกะสี ดีบุก และอัญมณี รวมถึงยังมีพื้นที่ป่าไม้อุดมสมบูรณ์ ส่งผลให้อุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมไม้แปรรูปใน สปป.ลาว เป็นที่นิยมจากนักลงทุน ต่างชาติ
ศักยภาพในการเป็น Battery of Asia	สปป.ลาว มีแหล่งน้ำจำนวนมาก สะท้อนถึงศักยภาพในการเป็น “Battery of Asia” ตามเป้าหมายของสปป.ลาว ในปี 2563 ซึ่งจะมีกำลังการผลิตไฟฟ้าจากพลังน้ำราว 20,000 เมกะวัตต์ต่อปี
ศักยภาพด้านแหล่งท่องเที่ยวสวยงามจำนวนมาก (รวมถึงมีเมืองมรดกโลก)	สปป.ลาว มีแหล่งท่องเที่ยวสวยงามหลายแห่งทั่วประเทศ ที่สำคัญ ได้แก่ นครหลวงเวียงจันทน์ เมืองมรดกโลกหลวงพระบาง (เมืองหลวงเก่า) และเมืองปากเซ (แขวงจำปาสัก) เป็นต้น
ค่าจ้างแรงงานไร้ฝีมือมีราคาถูก	มีแรงงานราคาถูก เหมาะสำหรับการเป็นฐานการผลิตสินค้าต่างๆ โดยเฉพาะสินค้าที่เน้นใช้แรงงาน เช่น สินค้าหัตถกรรม และสินค้าเกษตร
ได้รับเงินช่วยเหลือจากนานาชาติในการพัฒนาประเทศ	เนื่องจาก สปป.ลาว เป็น 1 ในกลุ่มประเทศที่ยากจนที่สุดในโลก ทำให้ สปป.ลาว ได้รับเงินช่วยเหลือจากนานาชาติในหลายด้าน
ได้รับสิทธิพิเศษทางการค้าจากนานาชาติ	สปป.ลาว ได้รับสิทธิ GSP จาก 37 ประเทศ อาทิ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ จึงเหมาะที่จะใช้ สปป.ลาว เป็นฐานการผลิตสินค้า นอกจากนี้ เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2556 สปป.ลาว ได้เข้าเป็นสมาชิก WTO นับเป็นประเทศสุดท้ายในอาเซียนที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มดังกล่าว

ตารางที่ 2.7 จุดอ่อนของ สปป.ลาว

จุดอ่อน	รายละเอียด
ตลาดภายในมีขนาดเล็ก	ประชากรมีจำนวนน้อยราว 6.9 ล้านคน และส่วนใหญ่กำลังซื้อต่ำ โดยมีรายได้ต่อหัวเฉลี่ย 1,785.1 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2558
กฎระเบียบด้านการค้าการลงทุนยังไม่เป็นสากล	กฎระเบียบต่างๆ ยังไม่เป็นสากล และมีความไม่แน่นอน เป็นอุปสรรคต่อการค้าการลงทุนโดยเฉพาะของผู้ประกอบการและนักลงทุนต่างชาติ
สาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศยังไม่เพียงพอ	ระบบสาธารณูปโภคยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทั้งด้านคมนาคม และการสื่อสาร
สภาพภูมิประเทศไม่เอื้อต่อการขนส่ง	พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและที่ราบสูง ทำให้การคมนาคมขนส่งไม่สะดวก เกิดความล่าช้าและใช้เวลานาน
ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลทางเศรษฐกิจยังไม่ดีพอ	สปป.ลาว ขาดฐานข้อมูลและระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนธุรกิจ
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	แรงงานส่วนใหญ่ไร้ฝีมือ ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการลงทุนทำธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานฝีมือ นอกจากนี้จำนวนแรงงานใน สปป.ลาว มีไม่มากนักเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอื่นๆ
ปัญหาการลักลอบค้าชายสินค้าตามแนวชายแดนยังมีมาก	การที่ สปป.ลาว และไทยมีชายแดนยาวติดต่อกันทำให้มีช่องทางผ่านแดนธรรมชาติจำนวนมากซึ่งเอื้อต่อการลักลอบนำสินค้าข้ามแดนและสินค้าที่ลักลอบนำเข้ามักมีต้นทุนต่ำกว่าการค้าผ่านทางตัวแทนจำหน่าย ส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายที่ถูกต้องในระบบไม่สามารถแข่งขันได้

5.6 นโยบายและกฎหมายการลงทุนของสปป.ลาว

สปป.ลาว เพิ่งเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศเมื่อปี 2531 และมีการใช้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ โดยเริ่มแรก สปป.ลาว ได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ (Foreign Investment Management Committee : FIMC) เพื่อทำหน้าที่ออกใบอนุญาตส่งเสริมการลงทุน ให้สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน และกำหนดกฎระเบียบด้านการลงทุน ต่อมาเมื่อเดือนสิงหาคม 2544 รัฐบาล สปป.ลาว ได้เปลี่ยนชื่อ FIMC เป็นกรมส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนภายในและต่างประเทศ (Department for the Promotion and Management of Domestic and Foreign Investment: DDFI) สังกัดกระทรวงการวางแผนและการลงทุน (Ministry of Planning and Investment : MPI) ก่อนจะเปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็นกรมส่งเสริมการลงทุน (The Investment Promotion Department: IPD) ในปี 2551 ซึ่งปัจจุบันดำเนินการให้บริการแก่นัก

ลงทุนท้องถิ่น และนักลงทุนต่างชาติในรูปแบบครบวงจร (One-Stop-Service : OSS) รวมถึงบริหารนโยบายและพิจารณาโครงการที่ขออนุมัติการลงทุนทั้งหมดใน สปป.ลาว

นับตั้งแต่ปี 2552 นักลงทุนต่างชาติเริ่มหลั่งไหลเข้ามาลงทุนทำธุรกิจใน สปป.ลาว มากขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจาก สปป.ลาว เร่งปรับปรุงกฎระเบียบและนโยบายต่างๆ อย่างจริงจัง เพื่อรองรับการเข้าเป็นสมาชิก WTO ในเดือนกุมภาพันธ์ 2556

5.6.1 รูปแบบการลงทุน รูปแบบการลงทุนที่รัฐบาล สปป.ลาว อนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติสามารถเข้าไปทำได้ ภายใต้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศฉบับล่าสุดที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2552 มี 3 รูปแบบ คือ

1. ธุรกิจร่วมตามสัญญา (Business Cooperation Contract : BCC) เป็นการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างนักลงทุนท้องถิ่นและนักลงทุนต่างชาติ โดยไม่ต้องจัดตั้งบริษัทตามกฎหมายของ สปป.ลาว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนต่างชาติ แต่จะต้องมีการทำสัญญาระหว่างกัน โดยรายละเอียดในสัญญาต้องระบุอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจ รูปแบบของการทำธุรกิจ สิทธิและหน้าที่ของคู่สัญญา ทั้งนี้ นิติบุคคลลาวต้องแจ้งให้หน่วยงานของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า และกระทรวงการวางแผนและการลงทุนทราบเพื่อดำเนินการตามระเบียบ และสัญญาการลงทุนต้องนำไปให้สำนักงานทะเบียนศุลกากรรับรอง

2. ธุรกิจร่วมลงทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนท้องถิ่นและนักลงทุนต่างชาติ โดยมีกรรมสิทธิ์ร่วมกัน และจัดตั้งนิติบุคคลใหม่ขึ้นภายใต้กฎหมายของ สปป.ลาว โดยนักลงทุนต่างชาติต้องถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของทุนทั้งหมด การลงทุนในลักษณะนี้ต้องกำหนดไว้ในสัญญาร่วมทุนและกฎระเบียบของนิติบุคคลที่ตั้งขึ้น

3. ธุรกิจที่นักลงทุนต่างชาติลงทุนเองทั้งหมด (100% Foreign Owned Enterprise) นักลงทุนต่างชาติสามารถจดทะเบียนตั้งสาขาสำนักงานตัวแทน หรือบริษัทใหม่ภายใต้กฎหมายการลงทุนของ สปป.ลาว ได้อย่างเสรี โดยทุนจดทะเบียนต้องไม่น้อยกว่า 125,000 ดอลลาร์สหรัฐ สามารถมีผู้ร่วมทุนชาวต่างชาติได้มากกว่า 1 ราย โดยต้องขออนุมัติจากกรมส่งเสริมการลงทุน (IPD)

5.6.2 ทุนจดทะเบียน (Registered Capital) ทุนจดทะเบียนในการจัดตั้งบริษัททั่วไปใน สปป.ลาว ต้องไม่น้อยกว่า 125,000 ดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ ธุรกิจบางประเภทอาจถูกทางการ สปป.ลาว เรียกชำระทุนจดทะเบียนขั้นต่ำภายใต้เงื่อนไขพิเศษ เช่น การชำระทุนจดทะเบียนขั้นต่ำสำหรับธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมหัตถกรรม (Industry Handicraft Processing Sector) ต้องชำระทุนจดทะเบียนขั้นต่ำร้อยละ 60 ของมูลค่าทุนจดทะเบียนขั้นต่ำทั้งหมดภายใน 90 วัน และต้องชำระส่วนที่เหลือภายในระยะเวลา 1 ปี

5.6.3 ระยะเวลาการลงทุน (Investment Term) การลงทุนแต่ละประเภทใน สปป.ลาว มีระยะเวลาการลงทุนสูงสุดแตกต่างกันไป โดยทั่วไประยะเวลาการลงทุนจะไม่เกิน 50 ปี แต่สามารถขอขยายเวลาจากรัฐบาล สปป.ลาว ได้ แต่ไม่เกิน 99 ปี

5.6.4 การเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวกำหนดว่าที่ดินทั้งหมดใน สปป.ลาว เป็นของชาติลาว (Nation's Communal) ทั้งนี้ นักลงทุนต่างชาติ สามารถเช่าที่ดินใน สปป.ลาว ได้เป็นระยะเวลา 30 ปี 50 ปี หรือ 99 ปีขึ้นอยู่กับ การเจรจากับผู้มีอำนาจของแขวงต่างๆ และสามารถต่ออายุได้ นอกจากนี้ นักลงทุนต่างชาติที่ลงทุนใน โครงการที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐขึ้นไป มีสิทธิถือครองที่ดินได้สูงสุด 800 ตารางเมตร เพื่อปลูกสร้างเป็นที่อยู่อาศัยหรือสถานประกอบการ

ทั้งนี้ การจะได้รับจัดสรรที่ดินมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระยะเวลาของโครงการลงทุน สำหรับหน่วยงานที่มีอำนาจในการให้สัมปทานที่ดินแก่นักลงทุน แบ่งตามขนาดพื้นที่ ดังนี้



ภาพที่ 2.16 อำนาจในการให้สัมปทานที่ดิน จำแนกตามขนาดพื้นที่ของ สปป.ลาว

5.6.5 สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน สปป.ลาว ได้ปรับปรุงนโยบายและสิทธิประโยชน์ด้านการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดคณะกรรมการส่งเสริมและจัดการการลงทุน (Committee for Promotion and Management of Investment: CPMI) ประกาศใช้กฎหมายส่งเสริมการลงทุน จากต่างประเทศฉบับเดือนกรกฎาคม 2552 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ที่ให้แก่ นักลงทุนต่างชาติ โดยสังเขปดังนี้

1) สิทธิประโยชน์ด้านภาษี ประกอบด้วย

1. กำไรที่ได้รับอนุญาตนำไปขยายกิจการจะได้รับ ยกเว้นอากรกำไรในรอบ ระยะเวลาบัญชีถัดไป

2. โครงการลงทุนจากต่างประเทศจะได้รับยกเว้นภาษีนำเข้าและอากรที่เก็บจากการ นำเข้าอุปกรณ์ เครื่องอะไหล่ ยานพาหนะ (อาทิ รถบรรทุก) สำหรับใช้ในภาคการผลิต

โดยตรง รวมถึงวัตถุดิบที่ไม่มีอยู่ในประเทศ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่นำเข้ามาเพื่อแปรรูปหรือประกอบเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อส่งออก

3. โครงการลงทุนจากต่างประเทศจะได้รับยกเว้นภาษีขาออกสำหรับผลิตภัณฑ์เพื่อส่งออก

4. ลดอัตราภาษีกำไรให้แก่อธุรกิจตามระดับความสำคัญของการส่งเสริมการลงทุน ดังนี้

ระดับที่ 1 กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนสูงสุด

ระดับที่ 2 กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนปานกลาง

ระดับที่ 3 กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนน้อย

ทั้งนี้ สาขาที่รัฐบาล สปป.ลาว ให้การส่งเสริม ได้แก่ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม และบริการ

5. ลดอัตราภาษีกำไรให้แก่อธุรกิจตามเขตพื้นที่การลงทุนดังนี้

เขตที่ 1 พื้นที่ห่างไกล ทุรกันตาร และขาดแคลนสาธารณูปโภคพื้นฐาน

เขตที่ 2 พื้นที่ที่มีสาธารณูปโภคพื้นฐานจำกัด

เขตที่ 3 เขตเมืองใหญ่ และมีสาธารณูปโภคพื้นฐานพร้อม



ภาพที่ 2.17 พื้นที่ส่งเสริมการลงทุนใน สปป.ลาว

สิทธิประโยชน์ในการยกเว้น/ลดหย่อนอัตราภาษีกำไรของทุกโครงการจะเริ่ม ณ วันแรกที่กิจการเริ่มดำเนินการ ยกเว้นกิจการผลิตสินค้าใหม่ กิจการค้นคว้า และสร้างเทคโนโลยีใหม่ จะเริ่มตั้งแต่วันที่โครงการมีผลกำไร ทั้งนี้ เมื่อระยะเวลาได้รับสิทธิประโยชน์สิ้นสุดลง นักลงทุนต้องเสียภาษีกำไรในอัตราปกติตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากสิทธิประโยชน์ภายใต้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศดังกล่าวแล้ว นักลงทุนต่างชาติยังจะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอื่นๆ ที่สำคัญ อาทิ

- ได้รับสิทธิ GSP สำหรับสินค้าส่งออกจาก สปป.ลาว ไปยัง 37 ประเทศทั่วโลก อาทิ EU แคนาดา ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น เป็นต้น
- ได้รับสิทธิพิเศษด้านภาษีภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA)
- สำหรับนักลงทุนไทย ยังได้ประโยชน์จากความตกลงเพื่อการส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนกับ สปป.ลาว ซึ่งลงนามเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2533 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2533 และความตกลงเพื่อการเว้นการเก็บภาษีซ้อน (The Avoidance of Double Taxation) ซึ่งลงนามเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2540 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2540

2) สิทธิประโยชน์ที่มีใช้ภาษี

นักลงทุนต่างชาติจะได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่มีใช้ภาษีและได้รับความคุ้มครองจากรัฐบาล สปป.ลาว ภายใต้กฎหมายการลงทุน อาทิ

1. นักลงทุนต่างชาติสามารถครอบครองสินทรัพย์ได้โดยเสรี
2. นักลงทุนต่างชาติสามารถเช่าที่ดินและโอนสิทธิ์และผลประโยชน์จากการเช่าที่ดินได้ ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้กฎหมายที่ดินของ สปป.ลาว
3. นักลงทุนต่างชาติจะไม่ถูกเรียกทรัพย์สินคืน หรือนำเอาไปจัดสรรใหม่ภายใต้รัฐธรรมนูญของ สปป.ลาว
4. นักลงทุนต่างชาติสามารถส่งรายได้ เงินทุน และผลกำไรกลับประเทศของตนหรือประเทศที่สามผ่านธนาคารพาณิชย์ได้อย่างเสรี หลังจากหักภาษีและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายการลงทุนแล้วโดยจะต้องใช้อัตราแลกเปลี่ยนทางการของธนาคารกลางแห่ง สปป.ลาว ณ วันที่ทำธุรกรรมดังกล่าว
5. รัฐบาล สปป.ลาว อนุญาตให้นำเข้าแรงงานต่างชาติได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของแรงงานทั้งหมด
6. นักลงทุนต่างชาติสามารถว่าจ้างแรงงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีที่เกิดการลงทุนจำเป็นต้องนำเข้าแรงงานเกินจำนวนที่กำหนดไว้ในกฎหมายแรงงาน โดยนักลงทุนมีสิทธิ์นำเสนอต่อรัฐบาล เพื่อพิจารณาตามความเหมาะสม
7. รัฐบาล สปป.ลาว ยกเลิกการเก็บเงินค้ำประกันการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ
8. รัฐบาล สปป.ลาว จะไม่เข้าแทรกแซงตลาด
9. รัฐบาล สปป.ลาว ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติหรือสัญชาติของนักลงทุน
10. นักลงทุนต่างชาติและครอบครัว รวมถึงแรงงานต่างชาติ จะได้รับการอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้า-ออกประเทศ อาทิ การได้รับวีซ่าเข้าออกหลายครั้ง

(Multiple Entry Visas) ระยะเวลา 5 ปี และสิทธิในการพักอาศัยระยะยาวใน สปป.ลาว รวมถึงมีสิทธิขอสัญชาติลาวตามขอบเขตที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย

5.7 เขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ

ในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาล สปป.ลาว อนุมัติการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone) และเขตเศรษฐกิจเฉพาะ (Specific Economic Zone) ขึ้นหลายแห่ง โดยผู้ลงทุนในเขตเศรษฐกิจดังกล่าวจะได้รับสิทธิประโยชน์หลายประการ อาทิ บริการ One Stop Service จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจดทะเบียนการลงทุน และการจัดการด้านแรงงาน การได้รับยกเว้นภาษีนำเข้าวัสดุและอุปกรณ์ และยานพาหนะที่ใช้ในโครงการลงทุน การได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีต่างๆ ตามประเภทของการลงทุน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น

เขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะของ สปป.ลาว ประกอบด้วย

1. Savan-Seno Special Economic Zone (SASEZ) (แขวงสะหวันนะเขต)
2. Boten Beautiful Land Specific Economic Zone (แขวงหลวงน้ำทา)
3. Golden Triangle Special Economic Zone (แขวงบ่อแก้ว)
4. Vientiane Industrial and Trade Area (นครหลวงเวียงจันทน์)
5. Saysetha Development Zone (นครหลวงเวียงจันทน์)
6. Thatluang Lake Specific Economic Zone (นครหลวงเวียงจันทน์)
7. Longthanh-Vientiane Specific Economic Zone (นครหลวงเวียงจันทน์)
8. Dongphosy Specific Economic Zone (นครหลวงเวียงจันทน์)
9. Phoukhyo Specific Economic Zone (แขวงคำม่วน)
10. Thakhek Specific Economic Zone (แขวงคำม่วน)

ลำดับ	เขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ
1	Savan-Seno Special Economic Zone
2	Boten Beautiful Land Specific Economic Zone
3	Golden Triangle Special Economic Zone
4	Vientiane Industrial and Trade Area
5	Sayssetha Development Zone
6	Phoukhyo Specific Economic Zone
7	Thatluang Lake Specific Economic Zone
8	Longthanh-Vientiane Specific Economic Zone
9	Dongphosy Specific Economic Zone
10	Thakhek Specific Economic Zone



หมายเหตุ : * เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นเขตที่รัฐบาลกำหนดไว้เพื่อพัฒนาเป็น
 ตัวเมืองใหม่ที่ทันสมัยรอบคัน
 ** เขตเศรษฐกิจเฉพาะเป็นพื้นที่ที่รัฐบาลให้การส่งเสริม อาทิ
 เขตอุตสาหกรรม เขตวัฒนธรรม และเขตการค้าและบริการ เป็นต้น
 ที่มา : Investment Promotion Department, Ministry of Planning and
 Investment (Lao PDR)

ภาพที่ 2.18 เขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะของ สปป.ลาว

5.8 ต้นทุนทางธุรกิจใจใน สปป.ลาว

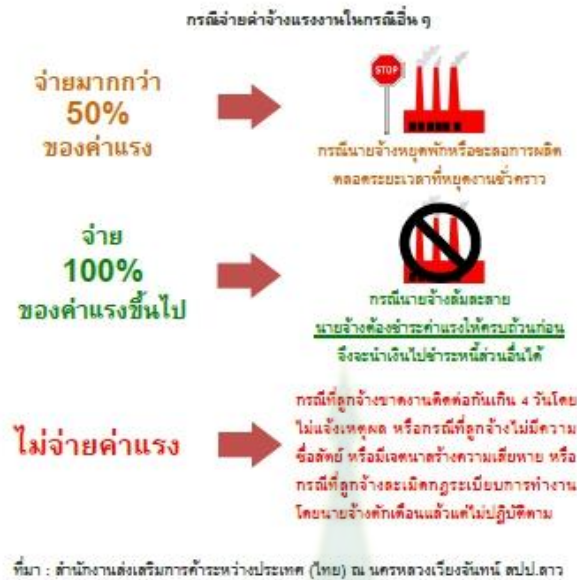
ค่าจ้างแรงงาน รัฐบาล สปป.ลาว ปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ จาก 626,600 กีบต่อเดือน เป็น 900,000 กีบต่อเดือน (ราว 110 ดอลลาร์สหรัฐ) โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2558 เทียบกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของไทยซึ่งอยู่ที่ราว 250 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือน (คำนวณจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำจำนวน 30 วัน) รวมทั้งปรับเพิ่มค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ รายวันเป็นไม่น้อยกว่า 30,000 กีบ (ราว 3.7 ดอลลาร์สหรัฐ) ขณะเดียวกันหากเป็นงานเสี่ยงภัยจะได้รับการปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงานอีกร้อยละ 15 จากอัตราค่าจ้างแรงงานข้างต้น เพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น รวมถึงดึงดูดแรงงานชาวลาวให้ทำงานในประเทศ

ตารางที่ 2.8 อัตราค่าจ้างแรงงานล่วงเวลาของ สปป.ลาว

วัน	เวลา	อัตราค่าจ้างแรงงานล่วงเวลา*
วันจันทร์ – วันเสาร์	17.00 -20.00 น.	ร้อยละ 150 ของค่าแรงชั่วโมงปกติ
	20.00 -6.00 น.	ร้อยละ 200 ของค่าแรงชั่วโมงปกติ
วันหยุดนักขัตฤกษ์และ วันหยุดเทศกาล	8.00 -16.00 น.	ร้อยละ 250 ของค่าแรงชั่วโมงปกติ
	17.00 -20.00 น.	ร้อยละ 300 ของค่าแรงชั่วโมงปกติ
	20.00 น. เป็นต้นไป	ร้อยละ 350 ของค่าแรงชั่วโมงปกติ

หมายเหตุ: * กรณีลูกจ้างรายเดือน คำนวณค่าแรงรายวันโดยการหารด้วยจำนวนวันทั้งหมดที่มีในเดือนนั้นๆ ทั้งนี้ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาต้องรวมแล้วไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อเดือน

ที่มา: Ministry of Labor and Social Welfare, 2014.



ภาพที่ 2.19 เกณฑ์การจ่ายค่าแรง ของ สปป.ลาว

6. ข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา เป็นรัฐเอกราชในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีพรมแดนติดกับอินเดีย บังกลาเทศ จีน ลาว และไทย หนึ่งในสามของพรมแดนพม่าที่มีความยาว 1,930 กิโลเมตรเป็นแนวชายฝั่งตามอ่าวเบงกอล และทะเลอันดามัน ด้วยพื้นที่ 676,578 ตารางกิโลเมตร สหภาพเมียนมาเป็นประเทศที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 40 ของโลก และใหญ่เป็นอันดับที่ 2 ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สหภาพเมียนมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในปี พ.ศ. 2559 โดยมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ที่สะท้อนภาพลักษณ์ทางการเมืองของเมียนมาที่มีเสถียรภาพมากขึ้น ส่งผลให้เมียนมาเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงทั้งด้านการค้าการลงทุน เนื่องจากเป็นตลาดขนาดใหญ่ มีจำนวนประชากรกว่า 56 ล้านคนที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มสดใส อีกทั้งมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ประกอบไปด้วยหยก อัญมณี น้ำมัน แก๊สธรรมชาติและทรัพยากรแร่อื่นๆ และเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนที่สำคัญ ซึ่งเป็นประตูเชื่อมระหว่างเอเชียใต้และอาเซียน

6.1 ภาพรวมการค้าระหว่างไทย-เมียนมา

ไทยกับเมียนมาทำการค้าระหว่างกันมานาน โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนจากการมีพรมแดนติดต่อกันยาวถึง 2,401 กิโลเมตร นอกจากนี้ สินค้าไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของชาวเมียนมา ซึ่งมองว่าสินค้าไทยเป็นสินค้าระดับบน มีคุณภาพสูง รูปลักษณ์สวยงามและทันสมัย ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกให้แก่ผู้ที่ใช้สินค้า อย่างไรก็ตามไทยเป็นฝ่ายขาดดุลการค้ากับเมียนมาโดยตลอด เนื่องจากไทยนำเข้าก๊าซธรรมชาติปริมาณมาก ส่งผลให้มูลค่านำเข้าของไทยจากเมียนมาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในปี 2558 การค้าระหว่างไทยกับเมียนมามีมูลค่ารวม 7,740.9 ล้าน

ดอลลาร์สหรัฐ สินค้าส่งออกของไทยไปเมียนมาส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทเครื่องดื่ม น้ำมันสำเร็จรูป สินค้าโภคภัณฑ์ วัสดุดิบและเครื่องจักร รวมถึงวัสดุก่อสร้าง ขณะที่สินค้านำเข้าของไทยจากเมียนมาส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นก๊าซธรรมชาติ ที่เหลือ อาทิ สัตว์มีชีวิต สินแร่โลหะ เศษโลหะและผลิตภัณฑ์ ผักและผลไม้ น้ำมันดิบ ไม้ซุง ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 2.20 การค้าระหว่างไทยกับเมียนมา

6.2 เส้นทางคมนาคมระหว่างไทยและเมียนมา

ชาวไทยและชาวเมียนมาสามารถเดินทางถึงกันได้หลายทาง ทั้ง *ทางบก* ซึ่งเป็นเส้นทางที่ได้รับความนิยมในการขนส่งสินค้า เนื่องจากไทยและเมียนมามีจุดผ่านแดนหลายแห่งครอบคลุมตั้งแต่ภาคเหนือจรดภาคใต้ของไทย *ทางน้ำ* ผ่านท่าเรือสำคัญต่างๆ ของเมียนมา *ทางอากาศ* ซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการคมนาคมและการขนส่งระหว่างกัน

6.2.1 ทางบก ประกอบด้วยทางถนนและทางรถไฟ ดังนี้

1) ทางถนน

- **เส้นทาง R3B** เป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางเศรษฐกิจตามแนวเหนือ-ใต้ (North-South Economic Corridor : NSEC) ภายใต้กรอบความร่วมมือประเทศในกลุ่มอนุภูมิภาคน้ำโขง (Greater Mekong Sub-Region : GMS) เริ่มจากอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงรายของไทย เข้าเมียนมาที่อำเภอท่าลี่เหล็ก ผ่านไปยังเมืองเชียงตุงของเมียนมาก่อนบรรจบกับเส้นทาง R3A ที่เมืองเชียงรุ่งของจีน

- **เส้นทางเศรษฐกิจตามแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor : EWEC)** เริ่มจากเมืองเมาะละแหม่งของเมียนมา เข้าไทยที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ผ่านเข้าสู่ สปป.ลาว ที่เมืองคันทะบุรี แขวงสะหวันนะเขต สิ้นสุดที่ท่าเรือดานังในเวียดนาม

- **เส้นทางเศรษฐกิจแนวใต้ (Southern Economic Corridor: SEC)** เริ่มจากท่าเรือทวาย ซึ่งอยู่ในเมืองทวายของเมียนมา เข้าไทยที่บ้านพุน้ำร้อน จังหวัดกาญจนบุรี และเข้ากัมพูชาที่ปอยเปต จังหวัดบันเตียเมียนจัย สิ้นสุดที่นครโฮจิมินห์ของเวียดนาม

- เส้นทางทวาย-ประจวบคีรีขันธ์ เชื่อมระหว่างท่าเรือทวายในเมียนมากับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ของไทย ผ่านทางด่านสิงขร

โครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษทวายประกอบด้วย การก่อสร้างท่าเรือน้ำลึกขนาดใหญ่ การพัฒนานิคมอุตสาหกรรมทวายและระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน อาทิ โรงไฟฟ้า ระบบคมนาคมขนส่ง ท่าเรือดังกล่าวมีศักยภาพในการเชื่อมโยงเส้นทางโลจิสติกส์ระหว่างประเทศในมหาสมุทรแปซิฟิกกับมหาสมุทรอินเดียโดยไม่ต้องเดินเรืออ้อมแหลมมะละกา ซึ่งช่วยประหยัดต้นทุนและระยะเวลาขนส่ง อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับเส้นทางเศรษฐกิจอีกหลายเส้นทาง โดยเฉพาะเส้นทางเศรษฐกิจแนวใต้ซึ่งเชื่อมระหว่างเมืองทวายของเมียนมาไปยังนครโฮจิมินห์ของเวียดนาม ทำให้ท่าเรือทวายมีศักยภาพสูงในการเป็นประตูการค้าระหว่างประเทศในกลุ่ม GMS กับตลาดสำคัญ อาทิ เอเชียใต้ แอฟริกา ตะวันออกกลาง และยุโรป



ภาพที่ 2.21 เส้นทางถนนของเมียนมา

2) **ทางรถไฟ** เมียนมามีเส้นทางรถไฟความยาวรวมกว่า 4,300 กิโลเมตร มีศูนย์กลางเส้นทางรถไฟอยู่ที่เมืองย่างกุ้ง และมีเส้นทางรถไฟสายหลักเชื่อมระหว่างเมืองย่างกุ้งกับเมืองมัณฑะเลย์ ใช้เวลาเดินทาง 12-14 ชั่วโมง ทั้งนี้ เส้นทางรถไฟที่เชื่อมระหว่างเมียนมา และไทยมีเพียงสายเดียว คือ เส้นทางรถไฟที่ตัดผ่านด่านเจดีย์สามองค์ จังหวัดกาญจนบุรี

6.3.2 **ทางน้ำ** ท่าเรือสำคัญที่สุดของเมียนมา คือ ท่าเรือย่างกุ้ง ซึ่งใช้ขนส่งสินค้าราวร้อยละ 90 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้งหมดของเมียนมา นอกจากนี้ ยังมีท่าเรือสำคัญอื่นๆ อีก 7 แห่ง ได้แก่ ท่าเรือ Sittwe ท่าเรือ Kyaukpyu ท่าเรือ Thandwe ท่าเรือ Patheingyi ท่าเรือ Mawlamyine ท่าเรือ Myeik และท่าเรือ Kawthoung อีกทั้งยังมีท่าเรือน้ำลึกทวาย ซึ่งตั้งอยู่ทางใต้ของเมียนมา และจะเชื่อมต่อทางถนนถึงกรุงเทพฯ ซึ่งอยู่ห่างจากท่าเรือดังกล่าวไปทางทิศตะวันออกราว 350 กิโลเมตร ทั้งนี้ท่าเรือทวายอยู่ระหว่างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะมีศักยภาพสูงในการเป็นประตูการค้าสำคัญระหว่างประเทศในมหาสมุทรแปซิฟิกกับมหาสมุทรอินเดีย



ภาพที่ 2.22 ท่าเรือต่างๆ ของเมียนมา

6.2.3 **ทางอากาศ** เมียนมามีสนามบินนานาชาติ 3 แห่ง ที่กรุงเนปิดอว์ เมืองย่างกุ้งและเมืองมัณฑะเลย์ อีกทั้งรัฐบาลเมียนมาเตรียมพัฒนาสนามบินห่านธาวดี ในเมืองพะโค (คาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จภายในปี 2565)

6.3 ปัญหาและอุปสรรคทางการค้าระหว่างไทยกับเมียนมา

ในการทำการค้ากับชาวเมียนมาควรศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการทำการค้ากับเมียนมา มีดังนี้

ตารางที่ 2.9 ปัญหา/อุปสรรค และผลกระทบทางการค้าระหว่างไทยกับเมียนมา

ปัญหา/อุปสรรค	รายละเอียด
ระบบคมนาคมขนส่งจากไทยไปเมียนมายังไม่สะดวกนักและไม่ได้มาตรฐานสากล	ส่งผลให้การขนส่งสินค้าจากไทยไปเมียนมาใช้เวลานาน และมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง
กฎระเบียบด้านการค้าของเมียนมาเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง	ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการออกใบอนุญาตการค้าจากรัฐบาลเมียนมา
การบริหารงานและการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการค้ามีขั้นตอนค่อนข้างมาก	ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายสูง
ระบบการเงินการธนาคารของเมียนมายังไม่ได้มาตรฐานและมีกฎระเบียบค่อนข้างซับซ้อน	ส่งผลให้การชำระเงินเกิดความล่าช้า และประชาชนไม่นิยมชำระเงินผ่านระบบธนาคาร
ข้อจำกัดของข้อมูลด้านต่างๆ	เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนธุรกิจ และการทำตลาดเมียนมา

ที่มา : รวบรวมโดยฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธสท.

6.4 สิทธิประโยชน์ทางการค้าระหว่างประเทศ

- เมียนมาเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (Association of South East Asian Nations : ASEAN) เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2540 และมีพันธะต้องลดและยกเลิกมาตรการทางการค้าทั้งด้านภาษีและไม่ใช่ภาษีให้แก่สินค้านำเข้าจากประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ ข้อตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) ระบุให้เมียนมาต้องลดอัตราภาษีนำเข้าสินค้า 7 ประเภท 21 รายการ อาทิ ถั่วลิ้นเต่า กาแฟที่ยังไม่ได้คั่ว ชาเขียว และน้ำตาลดิบ ให้เหลือร้อยละ 0-5 ภายในปี 2558

- เมียนมาทำข้อตกลงทางการค้าแบบทวิภาคีกับหลายประเทศ อาทิ ไทย เวียดนาม สปป.ลาว ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย เกาหลีใต้ จีน อินเดีย ปากีสถาน และบังกลาเทศ

- เกาหลีใต้ให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรเป็นการทั่วไป (Generalized System of Preferences : GSP) แก่เมียนมา โดยครอบคลุมสินค้าประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสินแร่

- EU ให้สิทธิ Everything But Arms (EBA) แก่เมียนมา ส่งผลให้อัตราภาษีสินค้านำเข้าจากเมียนมาทุกรายการยกเว้นอาวุธอยู่ที่ร้อยละ 0

- เมียนมาเป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือแห่งอ่าวเบงกอลว่าด้วยความร่วมมือหลากหลายสาขาทางเทคนิคและเศรษฐกิจ (Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation : BIMSTEC) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 7 ประเทศ ได้แก่ บังกลาเทศ อินเดีย เมียนมา ศรีลังกา ไทย เนปาล และภูฏาน ทั้งนี้ ประเทศสมาชิกตกลงแบ่งสินค้าที่จะนำมาเจรจา/ยกเลิกภาษีออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสินค้าเร่งรัดภาษี (Fast Track) และกลุ่มสินค้าลดภาษีปกติ (Normal Track) นอกจากนี้ ยังตกลงให้มีสินค้าจำนวนหนึ่งที่จะยังไม่นำมาลดภาษี โดยจัดไว้ในกลุ่มสินค้า Negative List (NL) ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 2-4 มีนาคม 2557 เมียนมาเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดผู้นำ BIMSTEC ครั้งที่ 3 ขึ้นที่กรุงเนปิตอร์ โดยในการประชุมครั้งดังกล่าว บรรดาผู้นำจากชาติสมาชิก BIMSTEC ได้ลงนามในตราสารการจัดตั้งสำนักเลขาธิการถาวร BIMSTEC ที่กรุงธากาเมืองหลวงของบังกลาเทศ และมีการแต่งตั้งนายสุมิธ นาครธลา ชาวศรีลังกา เป็นเลขาธิการคนแรก ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนการค้าและการติดตามกิจกรรมต่างๆ ของ BIMSTEC ต่อไป

6.5 นโยบายและกฎหมายการลงทุนของเมียนมา

นักลงทุนต่างชาติมีความเชื่อมั่นมากขึ้นต่อเศรษฐกิจเมียนมา เนื่องจากรัฐบาลชุดใหม่พร้อมที่จะสานต่อนโยบายสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งเร่งปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายด้านการลงทุนต่างๆ ให้มีความชัดเจน ซึ่งจะเกื้อหนุนให้การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้น ตลอดจนการพัฒนาาระบบสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ทั้งในและนอกอาเซียน เพื่อรองรับการค้าการลงทุนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ขณะที่การบริโภคในประเทศเพิ่มขึ้นตามกำลังซื้อของประชากร ส่งผลให้เมียนมาเป็นประเทศที่นักลงทุนทั่วโลกให้ความสนใจในฐานะแหล่งลงทุนแห่งใหม่ที่มีศักยภาพสูงในอาเซียน

เมียนมาเร่งปรับปรุงกฎหมายการลงทุนฉบับใหม่ (Myanmar Investment Law) ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้อย่างเป็นทางการภายในปี 2559 เพื่อส่งเสริมการลงทุนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนต่างชาติ ทั้งนี้ กฎหมายการลงทุนฉบับนี้จะเป็นการควมรวมกฎหมายการลงทุนสำหรับนักลงทุนต่างชาติ ปี 2555 (Foreign Investment Law 2012 : FIL) และกฎหมายการลงทุนสำหรับนักลงทุนท้องถิ่นปี 2556 (Myanmar Citizens Investment Law 2013) เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันระหว่างนักลงทุนท้องถิ่นและนักลงทุนต่างชาติ รวมทั้งส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเมียนมาและสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ทางการเมียนมายังไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดกฎหมายดังกล่าวอย่างเป็นทางการ และยังไม่มีการกำหนดประกาศใช้ แต่ล่าสุดเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2559 MIC ประกาศผ่อนปรนเงื่อนไขการลงทุนของต่างชาติในเมียนมา และประกาศรายชื่อธุรกิจต้องห้ามสำหรับนักลงทุนต่างชาติเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายดังกล่าวและมีรายละเอียด ดังนี้

1. อนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุนในอุตสาหกรรมยางพาราและเมล็ดพันธุ์ในเมียนมาได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการร่วมค้ากับบริษัทท้องถิ่นอีกต่อไป โดยกำหนดให้ธุรกิจการจัด

จำหน่ายเมล็ดพันธุ์พืช การผลิต รวมถึงการขยายเมล็ดพันธุ์ท้องถิ่นและเมล็ดพันธุ์ที่ให้ผลผลิตสูงเป็นธุรกิจที่ต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนได้เอง

2. ประกาศรายชื่อธุรกิจต้องห้ามสำหรับนักลงทุนต่างชาติเพิ่มเติม ได้แก่ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำลายป่า ทรัพยากรน้ำ และการเพาะปลูกตามเนินเขา (เพิ่มขึ้นจากเดิมที่ห้ามลงทุนในธุรกิจผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ การผลิตและสำรวจหยก และหนังสือที่ใช้ภาษาของชนเผ่าท้องถิ่น)

6.6 รูปแบบการลงทุนในสหภาพเมียนมา

การลงทุนของบริษัทต่างชาติในเมียนมามี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การลงทุนที่ชาวต่างชาติถือหุ้นเองทั้งหมด (Wholly Foreign-Owned)
2. การร่วมทุน (Joint Venture) กับหน่วยงานของรัฐ/นักลงทุนท้องถิ่น
3. การดำเนินกิจการทางธุรกิจภายใต้สัญญาการดำเนินงานร่วม (Mutual Contract)
4. องค์กรไม่แสวงผลกำไร (Non-Profit Association)

การจดทะเบียนบริษัทในเมียนมาแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่

- 1) การจัดตั้งบริษัทเอกชนโดยนักลงทุนเมียนมา (Private Company by Myanmar Citizens)
- 2) การจัดตั้งบริษัทมหาชนโดยนักลงทุนเมียนมา (Public Company by Myanmar Citizens)
- 3) การจัดตั้งบริษัทต่างชาติ (Foreign Company)
- 4) การจัดตั้งสำนักงาน/สาขา (Branch/ Representative Office of a Foreign Company)
- 5) การจัดตั้งบริษัทภายใต้การร่วมทุนกับภาครัฐเมียนมา (Joint Venture Company with the Government of Myanmar)
- 6) การจัดตั้งสมาคมธุรกิจ (Business Association)

ทั้งนี้ นักลงทุนสามารถเลือกจดทะเบียนบริษัทภายใต้กฎหมายการลงทุนสำหรับนักลงทุนต่างชาติปี 2555 (FIL) หรือพระราชบัญญัติจัดตั้งบริษัทเมียนมา (Myanmar Companies Act) ฉบับใดฉบับหนึ่งก็ได้ อย่างไรก็ตาม กฎหมายทั้งสองฉบับ กำหนดทุนขั้นต่ำสำหรับการจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกัน ดังนี้

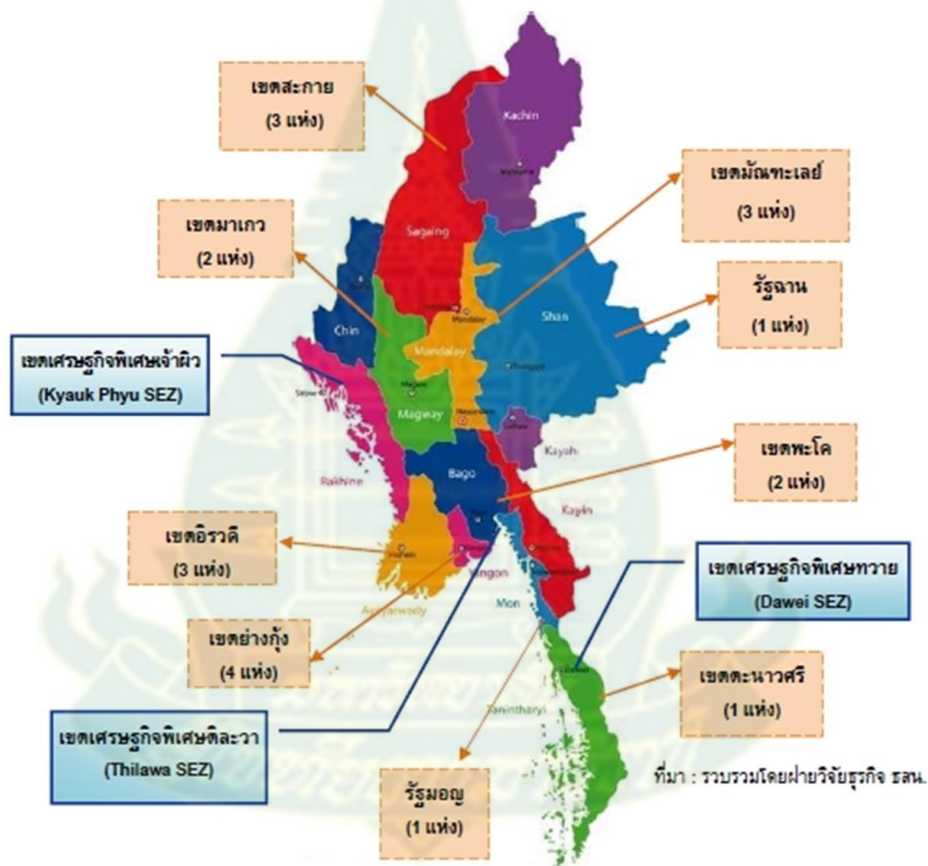
ตารางที่ 2.10 การกำหนดทุนขั้นต่ำสำหรับการจดทะเบียนบริษัท

บริษัท	กฎหมายการลงทุนสำหรับนักลงทุนต่างชาติปี 2555	พระราชบัญญัติจัดตั้งบริษัทเมียนมา
บริษัทในภาคอุตสาหกรรม โรงแรม และการก่อสร้าง	500,000 ดอลลาร์สหรัฐ	150,000 ดอลลาร์สหรัฐ
บริษัทในภาคบริการ ท่องเที่ยว สำนักงานตัวแทนธนาคาร และ บริษัทประกันภัย	300,000 ดอลลาร์สหรัฐ	50,000 ดอลลาร์สหรัฐ

6.7 เขตอุตสาหกรรมและเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ปัจจุบันเมียนมาเร่งเดินหน้าพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานในประเทศให้มีความทันสมัย รวมทั้งเร่งพัฒนาเขตอุตสาหกรรม (Industrial Zones) และเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zones : SEZs) เพื่อรองรับการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในเมียนมาเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

เขตอุตสาหกรรมและเขตเศรษฐกิจพิเศษที่สำคัญในเมียนมา มีเขตอุตสาหกรรมจำนวน 20 แห่ง และเขตเศรษฐกิจพิเศษจำนวน 3 แห่ง นอกจากนี้ เมียนมายังมีเขตอุตสาหกรรมที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างอีก 7 แห่งในพื้นที่ต่างๆ ได้แก่ กรุงเนปิดอว์ เมือง Yadanabon ในเขตมณฑลทะเลย์ เมือง Ponnagyun ในรัฐยะไข่ เมือง Phaya Thone Zu ในรัฐมอญ เมือง Hpa-An และเมืองเมียวดีในรัฐกะเหรี่ยง และเมือง Nantoon ในรัฐฉาน



ภาพที่ 2.23 เขตอุตสาหกรรมและเขตเศรษฐกิจพิเศษของเมียนมา

ทั้งนี้ กฎหมายเขตเศรษฐกิจพิเศษเมียนมา (Special Economic Zone Law) กำหนดสิทธิประโยชน์และเงื่อนไขสำหรับนักลงทุนที่ต้องการไปลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ดังนี้

ตารางที่ 2.11 สิทธิประโยชน์และเงื่อนไขสำหรับการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ

สิทธิประโยชน์	การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ	
	Free Zone	Promotion Zone
การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล (Corporate Income Tax Exemption)	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 7 ปี นับจากปีแรกที่เริ่มดำเนินการผลิต	ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 5 ปี นับจากปีแรกที่เริ่มดำเนินการผลิต
การลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล (Corporate Income Tax Relief)	ได้รับการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคลในอัตราร้อยละ 50 เป็นเวลาอีก 5 ปี หลังจากหมดสิทธิประโยชน์ในระยะแรกไปแล้ว	
การยกเว้นภาษีศุลกากร (Customs Duty Exemption)	วัตถุดิบนำเข้าเพื่อการผลิต เครื่องจักรและอะไหล่ อุปกรณ์ก่อสร้าง และยานพาหนะเพื่อใช้ในธุรกิจ	เครื่องจักรและอะไหล่ที่ใช้ในการผลิต อุปกรณ์ก่อสร้าง ยานพาหนะเพื่อใช้ในธุรกิจ - ปีที่ 1-5 ได้รับการยกเว้นภาษี - ปีที่ 6-10 ได้รับการลดหย่อนภาษีร้อยละ 50
การยกเว้นภาษีการค้าและภาษีมูลค่าเพิ่ม	ได้รับการยกเว้นภาษีตลอดการลงทุน	- ปีที่ 1-5 ได้รับการยกเว้นภาษี - ปีที่ 6-10 ได้รับการลดหย่อนภาษีร้อยละ 50
การยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักร (Machinery Import Duty Exemption)	ได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักร ชิ้นส่วนเครื่องจักร วัสดุก่อสร้าง และยานยนต์ที่ใช้ในการก่อสร้างโรงงาน โกดัง หรืออาคารสำนักงาน และภาษีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	-
การยกเว้นภาษีนำเข้า (Import Duty Exemption) สำหรับสินค้าที่เกี่ยวข้องกับโครงการลงทุน	-	ได้รับการลดหย่อนภาษีนำเข้าอุปกรณ์สำนักงานที่มีได้นำมาจำหน่าย และวัสดุก่อสร้างที่ใช้ในการก่อสร้างโรงงาน โกดัง หรืออาคารสำนักงานในอัตราร้อยละ 50 เป็นเวลา 5 ปี
การเช่าที่ดิน	เช่าที่ดินครั้งแรกได้สูงสุด 50 ปี และขยายเวลาได้อีกสูงสุด 25 ปี รวม 75 ปี	
อื่นๆ	ได้รับการยกเว้นภาษีกรณีมีค่าใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนาการฝึกอบรมพนักงาน	

หมายเหตุ : *Free Zone คือ พื้นที่ลงทุนสำหรับการผลิตเพื่อส่งออกเท่านั้น **Promotion Zone คือ พื้นที่ลงทุนแต่ไม่จำเป็นต้องทำการส่งออก
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ธนาคารกรุงเทพ และรวบรวมโดยฝ่ายวิจัยธุรกิจ เอสน.

6.8 ต้นทุนทางธุรกิจในสหภาพเมียนมา

การจ้างแรงงาน

ภายใต้กฎหมายการลงทุนปี 2555 เมียนมากำหนดเงื่อนไขการจ้างแรงงานในเมียนมา ดังนี้

- ปีที่ 1-2 ต้องจ้างงานชาวเมียนมาอย่างน้อยร้อยละ 25 ของแรงงานทั้งหมด
- ปีที่ 3-4 ต้องจ้างงานชาวเมียนมาอย่างน้อยร้อยละ 50 ของแรงงานทั้งหมด
- ปีที่ 5-6 ต้องจ้างงานชาวเมียนมาอย่างน้อยร้อยละ 75 ของแรงงานทั้งหมด
- ต้องจัดการฝึกอบรมเพิ่มทักษะให้แก่แรงงานเมียนมา
- ตำแหน่งแรงงานไม่มีทักษะต้องจ้างชาวเมียนมาเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาอัตราเงินเดือนของชาวเมียนมาในปัจจุบันขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานและประเภท/สาขาอาชีพเป็นหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2.12 อัตราเงินเดือนของชาวเมียนมา

ประเภท/สาขาอาชีพ	อัตราเงินเดือน (ดอลลาร์สหรัฐ)
แรงงานไร้ฝีมือ	90
นักบัญชี	150
แรงงานมีฝีมือ	300
วิศวกรการผลิต	700
ผู้จัดการโรงงาน	800

ที่มา : Tractus Research

ทั้งนี้ กฎระเบียบแรงงานในเมียนมาอยู่ภายใต้กฎหมายหลายฉบับ อาทิ พระราชบัญญัติการจ้างงานของเมียนมา (Employment Registration Act 1959) กฎหมายโรงงาน (Factory Act 1951) กฎหมายวันลา (Leave and Holiday Act 1951) และพระราชบัญญัติประกันสังคม (Social Security Act 2012) เป็นต้น โดยมีข้อกำหนดและรายละเอียดเกี่ยวกับการจ้างแรงงานที่น่าสนใจ ดังนี้

ตารางที่ 2.13 ข้อกำหนดและรายละเอียดเกี่ยวกับการจ้างแรงงานของเมียนมา

ข้อกำหนด	รายละเอียด
ชั่วโมงการทำงาน	โดยทั่วไป 8 ชั่วโมงต่อวัน - บริษัท/ศูนย์การค้า/โรงงาน มีเวลาทำงาน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ - อุตสาหกรรมเหมืองแร่และขุดเจาะน้ำมัน มีเวลาทำงาน 44 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ - การทำเหมืองแร่ในอุโมงค์ใต้ดิน มีเวลาทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
วันลาพักร้อนต่อปี	6 วัน สำหรับพนักงาน - 10 วัน สำหรับผู้บริหารระดับต้น - 20 วัน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง - 30 วัน สำหรับผู้บริหารระดับสูง
วันลากิจต่อปี	6 วัน (ลาต่อเนื่องได้สูงสุด 3 วัน)
วันลาป่วยต่อปี	30 วัน (อนุญาตให้ลาป่วยได้เมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือนเป็นอย่างน้อย)
วันหยุดลาคลอด	- ก่อนคลอด ลาได้ 8 สัปดาห์ - หลังคลอด ลาได้ 6 สัปดาห์
วันหยุดราชการ	21 วัน
สิทธิประโยชน์อื่นๆ	บริการตรวจสุขภาพและยารักษาโรค เงินสงเคราะห์ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์การคลอดบุตร เงินช่วยเหลืองานฌาปนกิจ เงินสงเคราะห์ผู้พิการชั่วคราวและตลอดชีพ เงินบำนาญ

7. สถานการณ์การดำเนินธุรกิจก่อสร้างของประเทศไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

กลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งประกอบด้วยประเทศกัมพูชา สปป.ลาว สหภาพเมียนมา และเวียดนาม เป็นประเทศในกลุ่มอาเซียนที่มีแนวโน้มเศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังมีแร่ธาตุทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ และยังมีค่าจ้างแรงงานไม่สูงนัก และเนื่องจากมีพรมแดนติดกับไทยทุกประเทศจึงเหมาะสำหรับผู้ประกอบการไทยจะเข้าไปลงทุนหรือหาช่องทางทำธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง

กลุ่มประเทศ CLMV นับเป็นตลาดที่มีศักยภาพสำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของไทย ทั้งที่เข้าไปดำเนินการเองและเป็นผู้รับเหมาช่วง (sub-contract) เนื่องจากกลุ่มประเทศ CLMV อยู่ในช่วงการพัฒนาประเทศจึงทำให้มีโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่จำนวนมากตามการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มการขยายตัวที่ดี อีกทั้งการแข่งขันในธุรกิจดังกล่าวยังไม่รุนแรงมากนัก จึงนับเป็นโอกาสของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างไทยที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV นี้

ประเทศในกลุ่ม CLMV มีแนวโน้มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเกื้อหนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวดี (ดังตารางที่ 2.14) จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการลงทุนในสิ่งก่อสร้างต่างๆ ตามมา ทั้งอาคารสำนักงาน อาคารพักอาศัย โรงงานอุตสาหกรรม และระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน

ตารางที่ 2.14 อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและ CLMV ปี 2554-2556

	2554	2555*	2556**
โลก	2.6	2.1	2.6
เอเชีย	4.0	4.6	5.0
- กัมพูชา	6.1	6.0	6.6
- สปป. ลาว	8.1	7.7	8.0
- เมียนมา	4.8	5.0	5.3
- เวียดนาม	5.9	5.3	6.6

หมายเหตุ * ตัวเลขเริ่มต้น ** ตัวเลขคาดการณ์

ที่มา : EIU (กรกฎาคม - สิงหาคม 2555)

ทั้งนี้รายละเอียดสถานการณ์การดำเนินธุรกิจด้านการก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV แยกตามรายประเทศได้ดังนี้

7.1 ประเทศกัมพูชา (Cambodia: C)

เศรษฐกิจกัมพูชามีแนวโน้มจะขยายตัวต่อเนื่องกว่าร้อยละ 7 ในปี 2559-2563 ทำให้มีความต้องการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพิ่มขึ้น นับเป็นโอกาสดีสำหรับนักลงทุนไทยในการไปลงทุนในโครงการด้านสาธารณูปโภค โดยเฉพาะธุรกิจโรงไฟฟ้าและธุรกิจที่

เกี่ยวเนื่อง เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของกัมพูชา ตลอดจนธุรกิจอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจกัมพูชา อาทิ ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง เกษตรและเกษตรแปรรูป ประมง สิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ก่อสร้างและพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน

นอกจากมีโอกาสร่วมสร้างช่องทางการค้าในกัมพูชาแล้ว ผู้ประกอบการไทยยังสามารถเข้าไปลงทุนในธุรกิจหรือกิจการต่างๆ ในกัมพูชาได้ค่อนข้างหลากหลาย เนื่องจากรัฐบาลกัมพูชามีนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศอย่างจริงจังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อประกอบกับปัจจัยดึงดูดการลงทุนที่มีอยู่นานับการแล้วยิ่งช่วยเน้นย้ำให้เห็นถึงศักยภาพของกัมพูชาในฐานะหนึ่งในประเทศเป้าหมายเพื่อการลงทุนที่สำคัญของประเทศลุ่มแม่น้ำโขงที่นับวันนักลงทุนจากนานาประเทศต่างมุ่งเข้าไปสร้างฐานการลงทุนในช่วงที่เศรษฐกิจกัมพูชากำลังเติบโตอย่างต่อเนื่องดังเช่นปัจจุบัน ทั้งนี้การเข้าไปลงทุนในกัมพูชาให้ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการควรรู้จักแง่มุมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุน ทั้งกฎระเบียบการลงทุน ระบบภาษีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ สิทธิประโยชน์ในการลงทุนเนื่อง และต้นทุนทางธุรกิจ เป็นต้น

ปัจจัยดึงดูดการลงทุนในกัมพูชา

ทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ที่สำคัญคือ สินแร่ต่างๆ อัญมณี อีกทั้งยังมีแหล่งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ บริเวณนอกชายฝั่ง นอกจากนี้ ยังมีแหล่งทำประมงน้ำจืดในแม่น้ำสายต่างๆ อาทิ แม่น้ำโขง รวมทั้ง ในโตนเลสาบ (ทะเลสาบเขมร) และแหล่งประมงทางทะเล ความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว กัมพูชามีแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่นทางประวัติศาสตร์และอารยธรรมอันยาวนาน โดยเฉพาะแหล่งวัฒนธรรมที่เสียมราฐ รวมถึงประวัติศาสตร์การเมือง ตลอดจนการท่องเที่ยวที่เน้นธรรมชาติและวิถีชีวิตแบบดั้งเดิม

รัฐบาลกัมพูชามีนโยบายสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศ โครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจะได้รับสิทธิประโยชน์ในการยกเว้นภาษีหลายประเภท อาทิ อกรขาเข้า ภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นต้น ตลอดจนอนุญาตให้นักลงทุนโอนเงินตราต่างประเทศได้อย่างเสรี รวมทั้งส่งออกกำไรหรือเงินทุนกลับประเทศได้ทั้งระหว่างดำเนินโครงการและภายหลังเลิกโครงการ

ค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับต่ำ ประมาณ 140 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือน (เป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปและรองเท้า ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของกัมพูชา)

กัมพูชาได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง อาทิ ได้รับเงินทุนและความช่วยเหลือทางเทคนิคเพื่อพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) และธนาคารโลก (World Bank)

กัมพูชามีความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่แน่นแฟ้นกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาค โดยเฉพาะความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (Greater Mekong Subregion : GMS) ซึ่งมีสมาชิก 6 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา สปป.ลาว พม่า เวียดนาม ไทย และ จีน และ ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation Strategy : ACMECS) ซึ่งมีสมาชิก 4 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา สปป.ลาว พม่า

เวียดนาม และไทย ได้รับสิทธิ์ GSP จากประเทศพัฒนาแล้วกว่า 20 ประเทศ ทั้ง สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ทำให้นักลงทุนต่างชาติที่ย้ายฐานการผลิตมายังกัมพูชาได้รับสิทธิพิเศษด้านภาษีเมื่อส่งออกสินค้าไปประเทศดังกล่าว

สินค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้น ตามภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ขยายตัวอย่างร้อนแรง วัสดุก่อสร้าง เพอร์นิเจอร์ ของตกแต่งบ้าน และเคหะสิ่งทอ การดำเนินมาตรการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลและการลงทุนจากต่างประเทศที่หลั่งไหลเข้าสู่กัมพูชา ส่งผลให้ความเป็นเมืองขยายตัวอย่างรวดเร็วและกระตุ้นการลงทุนจำนวนมากในโครงการก่อสร้างและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สะท้อนจากมูลค่าการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ปี 2558 ที่ขยายตัวกว่าร้อยละ 30 จากปีก่อน อีกทั้งรัฐบาลยังเร่งลงทุนในโครงการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานทั้งโครงข่ายถนน ท่าเรือ และสนามบิน ทำให้มีความต้องการวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง อาทิ เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์ ปูนซีเมนต์ แร่ ยิปซัม สายไฟและสายเคเบิล เพิ่มขึ้น ขณะที่การขนส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างจากไทยไปกัมพูชาสะดวกและมีต้นทุนค่าขนส่งต่ำกว่าคู่แข่งบางประเทศ อาทิ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ จึงเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการไทยจะขยายตลาดวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในกัมพูชา นอกจากนี้โครงการก่อสร้างและธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ผุดขึ้นจำนวนมาก ทั้งอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์ ศูนย์การค้า คอนโดมิเนียม และโรงแรม โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร กระตุ้นความต้องการเพอร์นิเจอร์ ของตกแต่งบ้าน สุขภัณฑ์ และเคหะสิ่งทอ เพื่อตกแต่งอาคารสถานที่ที่ก่อสร้างขึ้นใหม่จำนวนมาก ขณะที่สินค้าไทยมีการออกแบบทันสมัย อีกทั้งชาวกัมพูชามีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าไทย โดยเฉพาะในด้านคุณภาพเมื่อเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกันจากประเทศคู่แข่งอย่างจีนและเวียดนาม

สำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากผู้ประกอบการไทยมีความชำนาญในการสร้างโรงไฟฟ้าทุกประเภท รวมถึงระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้าย่อย นับเป็นโอกาสของผู้รับเหมาไทยในการเข้าไปรับงานในกัมพูชา นอกจากนี้ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ไฟฟ้า ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะปูนซีเมนต์ เหล็ก อะลูมิเนียม รวมทั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เกี่ยวข้อง อาทิ ลูกถ้วยไฟฟ้า สายส่งไฟฟ้า สายไฟฟ้ายกที่ใช้ภายในบ้าน ตลอดจนเครื่องใช้ไฟฟ้า ก็นับเป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องในงานก่อสร้างที่มีส่วนสนับสนุนและรองรับการขยายตัวของพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบไฟฟ้าในกัมพูชาด้วยเช่นกัน

7.2 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) (Laos: L)

สปป.ลาว ถือเป็นตลาดส่งออกสินค้าไทยที่ยังมีโอกาสขยายตัวอีกมาก เนื่องจาก สปป.ลาว ยังต้องพึ่งพาการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศในระดับสูง ทั้งนี้ สินค้าไทยยังสามารถครองตลาด สปป.ลาว ได้อย่างไม่ยากนัก เนื่องจากชาวลาวสามารถเข้าใจและสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี ประกอบกับชาวลาวให้การยอมรับและนิยมสินค้าไทยค่อนข้างสูง นอกจากนี้ อาณาเขตที่ติดต่อกันของทั้งสองประเทศยังเอื้อต่อการขนส่งสินค้าอีกด้วย

การเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใน สปป.ลาว อาทิ ถนน ระบบไฟฟ้า และระบบชลประทาน เพื่อให้ สปป.ลาว หลุดพ้นจากการเป็นประเทศพัฒนาน้อยที่สุดภายในปี 2563 ทำให้วัสดุก่อสร้างจาก

ไทย โดยเฉพาะเหล็กและผลิตภัณฑ์และปูนซีเมนต์ เป็นที่ต้องการมากขึ้นอย่างต่อเนื่องใน สปป.ลาว ขณะที่รถบรรทุกและรถแทรกเตอร์จากไทยซึ่งเป็นสินค้าทุนที่จำเป็นก็เป็นที่ต้องการในระดับสูง ขณะเดียวกันการที่ชาวลาวมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ชาวลาวเริ่มนำเข้ารถยนต์จากไทยมากขึ้น จึงเป็นที่คาดว่ารถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ จะเป็นสินค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นใน สปป.ลาว ในระยะข้างหน้า

รัฐบาล สปป.ลาว สนับสนุนให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนใน 7 กลุ่มอุตสาหกรรมหลัก คือ

1. อุตสาหกรรมผลิตเพื่อส่งออก เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป และอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ โดยต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 300,000 ดอลลาร์สหรัฐ และส่งออกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของปริมาณการผลิต
2. อุตสาหกรรมกสิกรรมป่าไม้ เช่น อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์กสิกรรม ป่าไม้ และหัตถกรรม โดยต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 300,000 ดอลลาร์สหรัฐ
3. อุตสาหกรรมแปรรูป เช่น อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ กิจการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์และการพัฒนา โดยต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐ และใช้เครื่องจักรกลใหม่ 100% ที่มีใบรับรองจากผู้ผลิตและสถาบันที่มีความน่าเชื่อถือ สำหรับในส่วนของงานวิจัย จะต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ
4. โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสุขอนามัยของประชาชน ต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ
5. โครงการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐ
6. โครงการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตวัตถุดิบและอุปกรณ์เพื่อป้อนอุตสาหกรรม ต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐ
7. โครงการที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจและบริการด้านการขนส่ง ต้องมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐ

ประเทศไทยมีศักยภาพในการเข้าไปลงทุนใน สปป.ลาว ในธุรกิจเขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำ โดยธุรกิจเขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำนี้สร้างรายได้ให้แก่ สปป.ลาว เป็นจำนวนมหาศาล สปป.ลาว เป็นประเทศที่มีศักยภาพสำหรับการก่อสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำในระดับสูง เนื่องจากมีแหล่งน้ำเป็นจำนวนมาก โดยมีแม่น้ำสายหลัก คือ แม่น้ำโขงไหลผ่านจากภาคเหนือจรดภาคใต้ของประเทศ และยังมีแม่น้ำสายน้อยใหญ่ที่เป็นสาขาของแม่น้ำโขงแตกแขนงออกไปอีกมาก อาทิ แม่น้ำเทิน แม่น้ำบูน และแม่น้ำจิม ประกอบกับมีสภาพภูมิประเทศเป็นภูเขาจึงเหมาะแก่การสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าพลังน้ำ ปัจจุบัน สปป.ลาว มีโครงการโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่กว่า 1 MW จำนวน 36 โครงการ ประกอบด้วยโครงการที่ผลิตไฟฟ้าเพื่อส่งออกมาขายยังไทยจำนวน 7 โครงการ เช่น โครงการเขื่อนน้ำเทิน 2 และโครงการเขื่อนน้ำจิม 2 เป็นต้น ปัจจุบัน สปป.ลาว เร่งพัฒนาธุรกิจพลังงานและพลังงาน

ทดแทนในประเทศโดยตั้งเป้าเพิ่มอัตราการเข้าถึงไฟฟ้าของประชาชนจากราวร้อยละ 89 ณ สิ้นปี 2558 เป็นร้อยละ 95 ภายในปี 2563 พร้อมทั้งก้าวสู่การเป็น Battery of Asia ภายในปีเดียวกัน

ในปี 2558 รัฐบาล สปป.ลาว อนุมัติโครงการลงทุนก่อสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าพลังน้ำของนักลงทุนท้องถิ่นและนักลงทุนต่างชาติรวม 357 โครงการ (กำลังการผลิตรวม 26,147 MW) และตั้งเป้าหมายโครงการที่จะดำเนินการแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2562 จำนวน 45 โครงการ ซึ่งจะทำให้ สปป.ลาว มีเขื่อนพร้อมสำหรับการผลิตไฟฟ้ารวม 74 โครงการ

ปัจจัยเกื้อหนุนการลงทุนใน สปป.ลาว

- ภูมิประเทศเหมาะแก่การก่อสร้างเขื่อน รวร้อยละ 70 ของพื้นที่ของ สปป.ลาวเป็นเทือกเขาสลับซับซ้อนและที่ราบสูงโดยเฉพาะภาคเหนือ ภาคกลางตอนบน และภาคใต้ ทำให้เอื้อต่อการสร้างเขื่อนกักเก็บน้ำ นอกจากนี้ สปป.ลาว ยังมีแม่น้ำหลายสายที่มีศักยภาพในการก่อสร้างเขื่อน อาทิ แม่น้ำโขง แม่น้ำจิม แม่น้ำทา และแม่น้ำอู เป็นต้น
- สปป.ลาว มีปริมาณน้ำฝนค่อนข้างสูง เนื่องจากตั้งอยู่ในเขตรับลมมรสุมจาก 2 ทาง คือ อ่าวไทยและอ่าวตังเกี๋ย จึงทำให้เป็นเขตฝนตกชุก ทั้งนี้ สปป.ลาว มีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,650 มิลลิเมตรต่อปี (เทียบกับไทยที่ราว 1,570 มิลลิเมตรต่อปี)
- ความต้องการใช้ไฟฟ้าของ สปป.ลาว มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวและภาคอุตสาหกรรม
- ความต้องการใช้ไฟฟ้าของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและการกระจายความเจริญไปสู่ชนบท ส่งผลให้ไทยต้องนำเข้าไฟฟ้าโดยเฉพาะจาก สปป.ลาว เพิ่มขึ้นในอนาคต
- รัฐบาล สปป.ลาว มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาระบบไฟฟ้า ด้วยการให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ อาทิ พื้นที่สัมปทานโครงการก่อสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าพลังน้ำเป็นระยะเวลา 25-30 ปี รวมทั้งอนุญาตให้ผู้ประกอบการส่งผลกำไร เงินทุน และรายรับอื่นๆ กลับประเทศได้อย่างเสรี นอกจากนี้ ยังลดหย่อนหรือยกเว้นอัตราภาษีนำเข้าสินค้าประเภทเครื่องจักร อุปกรณ์ และอะไหล่ที่เกี่ยวข้องด้วยเกร็ดนำรัฐสำหรับการประกอบธุรกิจเขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำใน สปป.ลาว
- สปป.ลาว ยังขาดความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งเงินทุน จึงจำเป็นต้องพึ่งเม็ดเงินและประสบการณ์ของนักลงทุนต่างชาติ เพื่อพัฒนาโครงการก่อสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าพลังน้ำ จึงเป็นโอกาสของนักลงทุนไทยในการเข้ามาลงทุนในธุรกิจดังกล่าว
- ปัจจุบัน สปป.ลาว มีโครงการก่อสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าพลังน้ำทั้งที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ที่ลงนามบันทึกความเข้าใจด้วยสิทธิในการพัฒนาโครงการ และลงนามทำสัญญาพัฒนาโครงการกับรัฐบาล สปป.ลาว แล้วกว่า 90 โครงการ กำลังการผลิตราว 60.65 GWh/ปี

- การก่อสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำ รวมทั้งระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้าย่อย เป็นโอกาสในการขยายตลาดวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ไฟฟ้าของผู้ประกอบการไทย อาทิ ปูนซีเมนต์ เหล็ก อะลูมิเนียม และโดยเฉพาะสายส่งไฟฟ้า
- ผู้ประกอบการไทยควรมหาผู้ร่วมลงทุนชาวลาวที่เชื่อถือได้ เพื่อช่วยให้การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ ของ สปป.ลาว รวมถึงการติดต่อเพื่อทำธุรกรรมต่างๆ มีความสะดวกขึ้น
- ผู้ประกอบการไทยควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น รวมทั้งประชาชนในพื้นที่เพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น

7.3 สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา (Myanmar: M)

เมียนมาเป็นประเทศเพื่อนบ้านของไทยที่มีศักยภาพทั้งด้านการค้าและการลงทุน เนื่องจากมีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งทรัพยากรสัตว์น้ำที่เอื้อต่อการเพาะปลูกในภาคเกษตรกรรมและการทำประมง ตลอดจนมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติสวยงามในหลายพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งประเทศไทยนับว่ามีข้อได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาดเมียนมามากกว่าชาติอื่น โดยเฉพาะการมีพื้นที่ติดต่อกับเมียนมาทั้งทางน้ำและทางบกระยะทางยาวถึง 2,401 กิโลเมตร และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจากการติดต่อค้าขายผ่านชายแดนมายาวนาน ประกอบกับมีแรงงานเมียนมาจำนวนมากเข้ามาทำงานในไทยกว่า 3 ล้านคน ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยคุ้นเคยกับชาวเมียนมา ซึ่งเป็นช่องทางสำคัญในการเจาะตลาดเมียนมา ขณะเดียวกันสินค้าไทยก็เป็นที่ยอมรับของชาวเมียนมาเป็นอย่างมาก เนื่องจากสินค้าไทยมีคุณภาพและราคาไม่สูง นอกจากนี้รัฐบาลเมียนมาเปิดรับและส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้นเป็นลำดับด้วยการผ่อนคลากฎระเบียบด้านการค้าและการลงทุน ดังนั้นโอกาสทางธุรกิจของไทยในเมียนมายังมีอีกมาก ปัจจุบันไทยเป็นนักลงทุนต่างชาติรายใหญ่อันดับ 3 ในเมียนมา รองจากจีน และสิงคโปร์ ด้วยสัดส่วนมูลค่าการลงทุนสะสม ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2559 รวบรวม 16.5 ของมูลค่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศสะสมทั้งหมดของเมียนมา

เศรษฐกิจเมียนมามีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 8-9 ในช่วงปี 2559-2563 สะท้อนโอกาสการลงทุนในเมียนมาที่เปิดกว้างรับการลงทุนในทุกสาขา โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเกษตรเกษตรแปรรูป อุตสาหกรรมก่อสร้างและพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานต่างๆ อาทิ โรงไฟฟ้า และโทรคมนาคม ตลอดจนอุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง

การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของเมียนมา อาทิ การพัฒนาท่าเรือขนส่งสินค้า นอกจากการพัฒนาท่าเรือขนส่งสินค้าของเมียนมาให้ได้มาตรฐาน อาทิ ท่าเรือริมแม่น้ำเมย ยังจะมีการเปิดใช้ท่าเรือขนาดเล็กเชิงพาณิชย์ของ บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลล็อปเมนต์ (มหาชน) จำกัด ทางฝั่งเมืองทวายของเมียนมา ซึ่งจะช่วยให้การขนส่งสินค้ามีความสะดวกรวดเร็วขึ้น และยังช่วยกระตุ้นการค้า เนื่องจากเป็นท่าเรือที่ใช้ขนส่งสินค้าต่อไปยังเมืองย่างกุ้งของเมียนมา ทั้งนี้ การเปิดใช้ท่าเรือดังกล่าว

คาดว่าจะช่วยให้มูลค่าการค้าชายแดนบริเวณด่านบ้านพุน้ำร้อน จ.กาญจนบุรี มีแนวโน้มขยายตัวได้อีกมาก

โครงการก่อสร้างสะพานมิตรภาพไทย-เมียนมาแห่งที่ 2 (อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และเมืองเมียวดี) ยังอยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้างโดยอยู่ขนานไปกับสะพานมิตรภาพไทย-เมียนมาแห่งที่ 1 ซึ่งจะเชื่อมต่อกับโครงการพัฒนาเส้นทางแม่สอด-เมียวดี-กอกาเร็ก ในเมียนมา เพื่อลดความแออัดในการใช้สะพานมิตรภาพไทย-เมียนมา แห่งที่ 1 ลง ทั้งนี้ หอการค้าจังหวัดตากมองว่าหากการก่อสร้างสะพานมิตรภาพไทย-เมียนมา แห่งที่ 2 แล้วเสร็จจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจอำเภอแม่สอด และช่วยเพิ่มมูลค่าการค้าชายแดนด่านแม่สอดเป็นราว 60,000 ล้านบาท เพราะนอกจากเส้นทางดังกล่าวจะเพิ่มช่องทางการขนส่งแล้ว ยังช่วยกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคอื่นของเมียนมาได้สะดวกรวดเร็วอีกด้วย (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2559 โครงการมีความคืบหน้ากว่าร้อยละ 35)

จากการที่รัฐบาลเมียนมามีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ภาคท่องเที่ยวจึงนับเป็นแหล่งรายได้และแหล่งจ้างงานสำคัญของเมียนมา รัฐบาลเมียนมาจึงให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศอย่างจริงจัง รวมทั้งเน้นการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่นักท่องเที่ยวมากขึ้น

นอกจากนี้ รัฐบาลเมียนมามีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง เพื่อหวังดึงดูดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาเยือนเมียนมามากขึ้น สะท้อนความมุ่งมั่นของภาครัฐที่ต้องการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศอย่างเป็นรูปธรรมผ่านนโยบายต่างๆ เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศ ทั้งนี้ ในช่วงที่ผ่านมามีการก่อสร้างโรงแรมและที่พักอาศัย ตลอดจนห้างสรรพสินค้าในเมียนมามีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ

ธุรกิจปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมก่อสร้างเมียนมามีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง โดยคาดการณ์อัตราการขยายตัวเฉลี่ยอยู่ที่ราวร้อยละ 6 ในปี 2558-2562 ประกอบกับรัฐบาลเมียนมาเร่งพัฒนาระบบสาธารณูปโภคต่างๆ และการลงทุนก่อสร้างเขตอุตสาหกรรม ตลอดจนการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษอย่างต่อเนื่อง สะท้อนความต้องการปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้างในเมียนมายังมีโอกาสขยายตัวสูง

7.4 ประเทศเวียดนาม (Vietnam: V)

ในช่วงที่ผ่านมามีภาคก่อสร้างถือเป็นภาคเศรษฐกิจสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของเวียดนาม ด้วยสัดส่วนราวร้อยละ 7 ของ GDP แม้ในช่วงที่ภาคเศรษฐกิจหลักของประเทศประสบภาวะชะงักงัน แต่ภาคก่อสร้างยังสามารถขยายตัวได้ในเกณฑ์ดี ซึ่งนักวิเคราะห์คาดการณ์ว่าภาคก่อสร้างของเวียดนามจะขยายตัวเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 6.7 ในช่วงระหว่างปี 2557-2561 โดยได้รับอานิสงส์จากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment : FDI) ที่หลั่งไหลเข้าเวียดนามอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการขยายตัวของสังคมเมือง นอกจากนี้ ปัจจุบันจำนวนอาคารพาณิชย์และที่อยู่อาศัยในเวียดนาม โดยเฉพาะในกรุงฮานอยและนครโฮจิมินห์ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการและมีราคาอยู่ในระดับสูงมาก ขณะเดียวกันความต้องการการพัฒนาโครงสร้าง

พื้นฐานในเวียดนามยังอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้การเข้าไปดำเนินธุรกิจก่อสร้างในเวียดนามมีโอกาสมาก

ปัจจัยสนับสนุนการลงทุนในธุรกิจก่อสร้างในเวียดนาม

ประชากรในเขตเมืองของเวียดนามมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาประชากรในเขตเมืองของเวียดนามเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3.5 ต่อปี หรือมีประชากรราว 9 ล้านคนย้ายออกจากพื้นที่นอกเขตเมืองเข้ามาอาศัยในเขตเมือง ขณะที่นักวิเคราะห์คาดว่าสัดส่วนจำนวนประชากรที่อาศัยในเขตเมืองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33 ของประชากรทั้งหมด ในปี 2557 เป็นร้อยละ 38 ในปี 2563 ซึ่งมีส่วนทำให้ความต้องการที่พักอาศัยในเขตเมืองเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ในช่วงปี 2553-2563 เวียดนามมีแผนพัฒนาพื้นที่ในเขตเมืองให้เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยอีกกว่า 364 ล้านตารางเมตร ต้องใช้เงินลงทุนอีกกว่า 36 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้ธุรกิจก่อสร้างในเวียดนามมีแนวโน้มสดใส

การฟื้นตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์ ปัจจุบันตลาดอสังหาริมทรัพย์ของเวียดนามฟื้นตัวอย่างชัดเจน หลังจากเผชิญภาวะฟองสบู่ในปี 2551 ซึ่งทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ของเวียดนามซบเซาลงอย่างต่อเนื่อง จนเมื่อปี 2557 ตลาดเริ่มมีสัญญาณฟื้นตัว สะท้อนได้จากสถิติการขายอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานครขอนแก่นโครมเนียมทั้งสิ้น 10,700 ยูนิต เพิ่มขึ้นร้อยละ 60 จากปี 2556 ขณะที่ในช่วงไตรมาสแรกปี 2558 มียอดขายขอนแก่นโครมเนียม 3,990 ยูนิต เพิ่มขึ้นราวร้อยละ 50 จากไตรมาส 4 ปี 2557 ส่วนสถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในนครโฮจิมินห์เริ่มมีทิศทางดีขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะตลาดอพาร์ทเมนต์ ปัจจุบันอพาร์ทเมนต์ราคาประหยัดในนครโฮจิมินห์มีราคาอยู่ที่ราว 15 ล้านดอง (ราว 660 ดอลลาร์สหรัฐ) ต่อตารางเมตร ซึ่งเป็นระดับราคาที่สูงมาก

นอกจากนี้ ราคาที่ดินในจังหวัด Binh Duong ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพด้านการลงทุนแห่งหนึ่งทางภาคใต้ของเวียดนาม ยังเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30-40 จากปี 2556 ซึ่งเป็นผลจากโครงการบ้านจัดสรรและโครงการอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ที่ผุดขึ้นมาก ทั้งนี้ ตลาดอสังหาริมทรัพย์ของเวียดนามที่ฟื้นตัวและอยู่ในช่วงขาขึ้น นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเวียดนาม

การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการถือครองที่อยู่อาศัย เมื่อช่วงปลายปี 2557 รัฐบาลเวียดนามประกาศเปลี่ยนแปลงกฎหมายการถือครองที่อยู่อาศัย (Housing Law) โดยอนุญาตให้ชาวต่างชาติที่ได้รับอนุญาตให้พำนักอยู่ในเวียดนามและบริษัทที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการในเวียดนามสามารถซื้อบ้านได้ ช่วยกระตุ้นตลาดอสังหาริมทรัพย์ในเวียดนามได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจก่อสร้างอย่างมีนัยสำคัญ

การเร่งลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานตามนโยบายภาครัฐภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระยะ 10 ปี (ปี 2554-2563) ของเวียดนาม รัฐบาลเวียดนามได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจน ซึ่งหนึ่งในเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาให้เวียดนามก้าวสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ทันสมัยภายในปี 2563 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวรัฐบาลเวียดนาม

ต้องเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการลงทุนอย่างครบครัน เพื่อดึงดูดโครงการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาในประเทศมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมาเวียดนามต้องประสบภาวะคอขวดของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Bottleneck) ซึ่งเป็นผลจากการที่ภาคอุตสาหกรรมขยายตัวอย่างรวดเร็วและไม่สอดคล้องไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศซึ่งค่อนข้างล่าช้า ภาวะดังกล่าวเป็นปัญหาหลักที่รัฐบาลเวียดนามต้องเร่งแก้ไข เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศบรรลุเป้าหมายการเติบโตแบบยั่งยืน ซึ่งรัฐบาลเวียดนามคาดว่าจะต้องใช้งบประมาณรวม 200 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในช่วงระหว่างปี 2554-2563 ขณะเดียวกันก็เร่งผลักดันโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานให้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้โอกาสในการลงทุนธุรกิจก่อสร้างในเวียดนามยังมีอยู่มาก

ความต้องการวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในเวียดนามเพิ่มขึ้น จากการที่ธุรกิจก่อสร้างมีแนวโน้มสดใสทำให้ความต้องการวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในเวียดนามเพิ่มขึ้นตาม จึงนับเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการไทยที่จะผลิตและส่งออกวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจำหน่ายในเวียดนาม หรือเข้าไปลงทุนตั้งโรงงานผลิตวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในเวียดนาม ทั้งนี้ กระทรวงการก่อสร้าง (Ministry of Construction) ของเวียดนาม คาดการณ์ความต้องการใช้วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างไปจนถึงปี 2563 ทั้งนี้ตลาดวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในเวียดนามมีระดับการแข่งขันค่อนข้างต่ำ เนื่องจากกระบวนการผลิตในเวียดนามส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีไม่สูงนัก ทำให้วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างมีคุณภาพค่อนข้างต่ำและไม่ได้มาตรฐาน จึงไม่สามารถนำไปใช้กับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ อาทิ โรงแรม รีสอร์ท และที่พักอาศัยระดับบนได้ ขณะเดียวกันการออกแบบวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างของเวียดนามยังขาดความหลากหลาย ประกอบกับยังไม่มีมาตรฐานในการทำตลาด ส่งผลให้วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างของไทยที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงและมีคุณภาพ มีโอกาสเข้าไปขยายตลาดเวียดนาม

โอกาสการลงทุนในธุรกิจก่อสร้างในเวียดนาม

สำหรับโครงการก่อสร้างในแต่ละภาคธุรกิจของเวียดนามที่น่าสนใจและถือเป็นโอกาสของนักลงทุนไทยที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจในเวียดนาม มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

- ภาคคมนาคมขนส่ง รัฐบาลเวียดนามมีแผนพัฒนาเส้นทางหลวงตั้งแต่ภาคเหนือจรดภาคใต้ และโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านตามแนว GSM Economic Corridors ประกอบกับมีโครงการก่อสร้างท่าเรือน้ำลึกในหลายจังหวัด อาทิ จังหวัด Hai Phong จังหวัด Khanh Hoa และจังหวัด Ba Ria-Vung Tau รวมทั้งยังมีโครงการก่อสร้างสนามบินนานาชาติขนาดใหญ่ในจังหวัด Dong Nai

- ภาคพลังงาน รัฐบาลเวียดนามมีโครงการก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมันและโรงไฟฟ้าพลังน้ำหลายแห่งในประเทศตั้งแต่ปัจจุบันไปจนถึงปี 2563 เพื่อรองรับความต้องการใช้พลังงานภายในประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โรงกลั่นน้ำมัน Nghi Son ซึ่งเป็นโรงกลั่น น้ำมันแห่งที่ 2 ของเวียดนาม ในจังหวัด Thanh Hoa ทางตอนเหนือของประเทศ และโรงกลั่นน้ำมัน Long Son ใน

จังหวัด Ba Ria-Vung Tau ทางภาคใต้กำลังอยู่ระหว่างการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2560 และ 2563 ตามลำดับ

- ภาคการท่องเที่ยว รัฐบาลเวียดนามต้องการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศในโครงการก่อสร้างโรงแรมและรีสอร์ทระดับหรูเพิ่มขึ้นหลายแห่ง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในเวียดนามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางการเวียดนามคาดว่าภายในปี 2563 กรุงเทพมหานครจะมีความต้องการห้องพักโรงแรมระดับ 3-5 ดาวเพิ่มขึ้นราว 13,000 ห้อง ขณะที่นครโฮจิมินห์จะมีความต้องการห้องพักดังกล่าวเพิ่มขึ้น 7,000 ห้อง

- ภาคที่อยู่อาศัย รัฐบาลเวียดนามอนุมัติโครงการพัฒนาและยกระดับเมืองไปจนถึงปี 2563 มูลค่า 9.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมุ่งเน้นพัฒนาแหล่งที่อยู่อาศัยของประชาชนที่มีรายได้ต่ำและบริเวณที่ระบบสาธารณูปโภคยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร

ทั้งนี้ โอกาสและโครงการการลงทุนสำหรับธุรกิจบริการรับเหมาก่อสร้างในประเทศ CLMV สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 โอกาสและโครงการการลงทุนสำหรับธุรกิจบริการรับเหมาก่อสร้างในประเทศ CLMV

ประเทศ	โครงการ
กัมพูชา	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการก่อสร้างและปรับปรุงถนนหลายสาย อาทิ โครงการปรับปรุงถนนวงแหวนในกรุงพนมเปญ มูลค่า 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐ - โครงการก่อสร้างและปรับปรุงถนนสาย NR 55 มูลค่า 240 ล้านดอลลาร์สหรัฐ - โครงการพัฒนาและขยายท่าเรือหลายแห่ง อาทิ โครงการพัฒนาท่าเรือ Sihanoukville มูลค่า 87.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
สปป. ลาว	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการก่อสร้างและพัฒนาถนนหลายสาย เช่น สายบ้านภูตุ่ จ.อุตรดิตถ์-เมืองปากลาย แขวงไซยะบูลี (30 กม.) สายหงสา แขวงไซยะบูลี-เชียงแมน แขวงหลวงพระบาง (120 กม.) และบ้านฮวก จ.พะเยา-เมืองคอบ แขวงไซยะบูลี (175 กม.) - โครงการพัฒนาสนามบินปากเซ แขวงจำปาสัก - โครงการก่อสร้างสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 5 (บึงกาฬ-ปากซัน) - โครงการพัฒนาระบบน้ำประปา ที่เมืองหลวงพระบาง เป็นต้น
เมียนมา	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานจำนวนมากเพื่อรองรับปริมาณการค้าและการลงทุนที่เพิ่มขึ้นตามการเปิดประเทศของรัฐบาลสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดยเฉพาะการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานในโครงการทวาย ทั้งท่าเรือน้ำลึกและอู่ซ่อมเรือ ถนน ทางรถไฟ โรงไฟฟ้า โรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ประเทศ	โครงการ
เวียดนาม	- โครงการลงทุนภายใต้แผนแม่บทเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ การลงทุนด้านการขนส่ง โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างและพัฒนาท่าเรือเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายโลจิสติกส์ เช่น โครงการก่อสร้างท่าเรือ Van Phong International Transshipment Port ในจังหวัด Khanh Hoa ทางภาคกลางตอนล่างของเวียดนาม และโครงการพัฒนาท่าเรือในจังหวัด Ba Ria-Vung Tau และจังหวัด Hai Phong ซึ่งเป็นท่าเรือสำคัญและเป็นประตูการค้าสู่ภูมิภาคเอเชีย

ที่มา : ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2558). p.2.

ประเทศในกลุ่ม CLMV มีภูมิประเทศตั้งอยู่ใกล้ประเทศไทย โดยเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีทั้งพรมแดนติดกันและเชื่อมถึงกันกับไทย ทำให้ผู้ประกอบการไทยสามารถขยายตลาดบริการก่อสร้างไปได้สะดวก โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากการคมนาคมในภูมิภาค ทำให้ประหยัดต้นทุนในการเคลื่อนย้ายแรงงาน เครื่องจักรกล ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ อีกทั้งการเคลื่อนย้ายแรงงานไทยทำได้สะดวกรวดเร็วกว่าการรับเหมาก่อสร้างในประเทศที่อยู่ห่างไกล

ธุรกิจบริการรับเหมาก่อสร้างของไทยมีศักยภาพสูง จากเทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม โดยเฉพาะวิศวกรไทยได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถและแรงงานไทยมีความชำนาญทั้งงานก่อสร้างอาคารและงานระบบ ประกอบกับไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้าง

นอกจากนี้การเติบโตของอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV จะมีส่วนทำให้ความต้องการนำเข้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างจากต่างประเทศรวมถึงประเทศไทย โดยเฉพาะในโครงการก่อสร้างที่ผู้ประกอบการไทยประมูลงานได้ โดยวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างของไทยที่มีศักยภาพในการขยายตลาดไปประเทศ CLMV และมีมูลค่าส่งออกขยายตัวดี อาทิ เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์ ปูนซีเมนต์ แร่ยิปซัม สายไฟและสายเคเบิล เครื่องตัดต่อและป้องกันวงจรไฟฟ้า แผงสวิทช์และแผงควบคุมกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

8. ความร่วมมือขององค์กรวิชาชีพด้านการก่อสร้างในอาเซียน

งานก่อสร้างประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มต่างก็เป็นผู้ปฏิบัติวิชาชีพที่มีสมาคมวิชาชีพควบคุม นับตั้งแต่ในขั้นตอนการออกแบบสถาปัตยกรรม การออกแบบวิศวกรรม และการดำเนินการก่อสร้าง โดยในการก่อสร้างของประเทศไทยนั้น มีองค์กรวิชาชีพ คือ สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่เป็นสถาบันกลางระหว่างรัฐบาล เจ้าของโครงการ

ผู้รับเหมาก่อสร้าง ที่ดำเนินงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ในการรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสหพันธ์ผู้รับเหมาก่อสร้างอาเซียน (ASEAN Contractors Federation: ACF) เพื่อเป็นตัวแทนของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในการเจรจา กับสมาคมวิชาชีพด้านการก่อสร้างของประเทศอาเซียนอื่น

สหพันธ์ผู้รับเหมาก่อสร้างอาเซียน (ASEAN Contractors Federation: ACF) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2528 ที่กรุงจาร์กาต้า ประเทศอินโดนีเซีย เริ่มแรกมีสมาชิกผู้ก่อตั้งที่เป็นองค์กรวิชาชีพด้านการก่อสร้างจาก 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ปัจจุบันมีสมาชิกที่เป็นองค์กรวิชาชีพด้านการก่อสร้างจาก 8 ประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 องค์กรวิชาชีพด้านการก่อสร้างของอาเซียนที่เป็นสมาชิกสหพันธ์ผู้รับเหมาก่อสร้างอาเซียน (ASEAN Contractors Federation: ACF)

ที่	ชื่อ	ประเทศ
1	Cambodia Constructors Association (CCA)	กัมพูชา
2	Indonesian Contractors Association (ICA)	อินโดนีเซีย
3	Master Builders Association Malaysia (MBAM)	มาเลเซีย
4	Myanmar Construction Entrepreneurs Association (MCEA)	เมียนมา
5	Philippine Constructors Association (PCA)	ฟิลิปปินส์
6	Singapore Contractors Association Ltd (SCAL)	สิงคโปร์
7	Thai Contractors Association (TCA)	ไทย
8	Vietnam Association of Construction Contractors (VACC)	เวียดนาม

8.1 วัตถุประสงค์ของ ACF

ACF มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง ดังต่อไปนี้

1. เพื่อจัดให้มีเวทีสำหรับการเจรจาระหว่างผู้รับเหมาก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน ในการที่จะพัฒนาบทบาทร่วมกันในอุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน
2. เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างผู้รับเหมาก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน ดังนั้นจึงส่งเสริมให้มีการร่วมทุนและร่วมกันดำเนินงาน เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารสัญญาก่อสร้าง
3. เพื่อส่งเสริมการปรึกษาหารือระหว่างผู้รับเหมาก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน ดังนั้นจึงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและความรู้ในการปรับปรุงเทคโนโลยีและการจัดการงานก่อสร้าง การยกระดับทักษะและมาตรฐานฝีมือแรงงานก่อสร้าง และความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน
4. เพื่อรวมกลุ่มของผู้รับเหมาก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียนที่มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการส่งออกงานบริการด้านการก่อสร้างไปยังประเทศนอกภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งเป็นการรวมศูนย์ทรัพยากรด้านต่างๆ หากจำเป็นหรือเป็นที่ต้องการเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

8.2 เป้าหมายในการดำเนินงานของ ACF

ACF ได้รับความร่วมมือกับอาเซียนในฐานะองค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organization: NGO) ของอาเซียนภายใต้การดูแลของคณะกรรมการด้านอุตสาหกรรม แร่และพลังงาน (COIME) ในการประชุมครั้งที่ 4 ของคณะกรรมการประจำอาเซียน (ASC) เมื่อวันที่ 3 - 5 มีนาคม 2530 ที่ประเทศสิงคโปร์

ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติอาเซียนด้านการก่อสร้างและการพัฒนา ที่จัดขึ้นที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ประเทศมาเลเซียในวันที่ 7-8 พฤษภาคม 2533 มีข้อเสนอแนะที่ได้รับการพิจารณาและรับรองถึงการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานของ ACF สรุปเป็นเป้าหมายที่แต่ละฝ่ายสามารถดำเนินการได้ดังนี้

8.2.1 การดำเนินการโดยผู้รับเหมาก่อสร้าง การดำเนินการที่ผู้รับเหมาก่อสร้างในอาเซียนสามารถทำได้ด้วยตัวเอง สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- เชื่อมและขยายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ
- สร้างและพัฒนาความสามารถในการจัดการและการปฏิบัติงาน
- สร้างแรงงานที่มีทักษะ
- มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการทำงาน
- ระดมทุนให้มีความมั่นคงทางการเงิน

- นำแนวคิดและเทคนิคการจัดการโครงการ การใช้เครื่องมือเครื่องจักร และนาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพ
- จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรระดับผู้จัดการและหัวหน้าผู้ควบคุมหน่วยงานก่อสร้าง
- ยกระดับคุณภาพการก่อสร้าง
- ร่วมมือและรวมศูนย์ทรัพยากรเพื่อขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาลของประเทศอาเซียน
- พัฒนากลยุทธ์เพื่อการจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จ
- เรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาโครงการล่วงหน้า
- ติดตามแนวโน้มการนำ privatization และ BOT มาใช้ในโครงการก่อสร้าง
- สร้างเครือข่ายฐานข้อมูลการก่อสร้างของอาเซียน
- แบ่งปันวิธีการ เทคนิค และประสบการณ์ในการก่อสร้าง
- แลกเปลี่ยนบุคลากรทางด้านจัดการและด้านเทคนิค

8.2.2 การดำเนินการโดยรัฐบาล แนวทางความช่วยเหลือที่รัฐบาลในอาเซียนสามารถช่วยผู้รับเหมาก่อสร้าง สรุปลงเป็นประเด็นได้ดังนี้

- จัดเสนอสิ่งจูงใจและแนวทางเพื่อกระตุ้นการดำเนินงานของภาครัฐและเอกชน
- ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและจัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน
- สนับสนุนให้ผู้ประกอบวิชาชีพด้านการก่อสร้างและแรงงานให้มีอิสระในการเคลื่อนย้ายที่ทำงาน
- กำหนดนโยบายร่วมของการก่อสร้างอาเซียน
- งดดอกเบี้ยสำหรับการชำระล่าช้า
- จัดตั้งโครงการเทคโนโลยีการก่อสร้างร่วมกันในอาเซียน
- กำหนดหน่วยงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือในการก่อสร้างของอาเซียน
- รักษาโครงสร้างทางประวัติศาสตร์ของชาติให้คงอยู่
- ใช้เงื่อนไขสัญญาที่ยุติธรรมและสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับการแข่งขันที่เป็นธรรม
- กำหนดความต้องการโครงการก่อสร้างเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง
- จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้าง
- ขยายหลักสูตรการศึกษาแบบสหวิทยาการ การฝึกอบรม และการวิจัย
- พัฒนามาตรฐานทักษะและการรับรองมาตรฐานของอาเซียน
- สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- สร้างตลาดการก่อสร้างของ ASEAN

8.2.3 การดำเนินการโดยสมาคมวิชาชีพของผู้รับเหมาก่อสร้าง แนวทางที่สมาคมวิชาชีพของผู้รับเหมาก่อสร้างและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการ สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- เพิ่มความร่วมมือและการสนับสนุนระหว่างฝ่ายการก่อสร้างกับธนาคารหรือสถาบันการเงิน
- จัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างลูกค้าและผู้รับเหมาก่อสร้าง
- เตรียมความพร้อมสำหรับทศวรรษแห่งการก่อสร้างและการพัฒนาของอาเซียน

นอกจากนี้การประชุมดังกล่าวระบุถึงปัญหาที่บ่งชี้ของการก่อสร้างในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ การปรับขึ้นราคาวัสดุก่อสร้าง ระดับอัตราค่าจ้างและค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น อุปสรรคทางการเงิน และกระแสเงินสด และการพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้าง

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Deewong, W. et al (2017). ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยภายใต้บริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จากการศึกษาในประเทศไทย ได้เข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเป็นทางการ อุตสาหกรรมการก่อสร้างของไทยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดและ/หรือเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ในบริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 32 คน ที่เลือกโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่ามี 21 ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยถูกสังเคราะห์ออกเป็น 7 หมวดหมู่ ซึ่งอธิบายได้ด้วยแบบจำลองรูปเจ็ดเหลี่ยม (Heptagon of Thai Construction Industry Competitiveness Model) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระดับชาติ เงื่อนไขทางด้านปัจจัย เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ บริบททางด้านกลยุทธ์และการแข่งขันขององค์กร การดำเนินการขององค์กรและกลยุทธ์ รัฐบาล และสถาบันหรือองค์กรสนับสนุนของอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยมีปัจจัยห้าอันดับแรก ได้แก่ 1) ทรัพยากรของบริษัทและวิธีการดำเนินงาน 2) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทและการตลาด 3) ลักษณะของแรงงาน 4) นโยบายภาครัฐที่มีต่อบริษัทไทยที่ต้องการทำงานในต่างประเทศ และ 5) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายในประเทศไทย

อนุพันธ์ ปทุมมาสูตร (2558). ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจันฮะก่อสร้าง. โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจันฮะก่อสร้าง งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interviews) โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของ หจก. เล้าจันฮะก่อสร้าง ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

พนักงาน รวมทั้งกลุ่มผู้มาใช้บริการรวมทั้งสิ้น 15 คน นอกจากวิธีการสัมภาษณ์แล้ว ยังใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการปฏิบัติงานจริงในการผลิต ผลการวิจัยพบว่า หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง มีรูปแบบการดำเนินกิจการเป็นธุรกิจขนาดกลาง จากการศึกษาได้พบว่า กิจการใช้กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย มีการสร้างสิ่งปลูกสร้างเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้ว่าจ้างสนใจในผลงาน และมีการบอกปากต่อปากเนื่องจากกิจการได้ก่อตั้งมานาน ด้านราคา มีผู้บริหารเป็นผู้คิดราคาค่าก่อสร้างเอง โดยอิงราคาค่าก่อสร้างต่างๆ ณ ปัจจุบัน และคิดราคาในราคาทุน จึงทำให้ถูกกว่าเมื่อเทียบกับผู้อื่น การส่งเสริมการขาย ทางกิจการ มีเครื่องมือและอุปกรณ์มากมาย ช่างฝีมือที่มีประสบการณ์ ทำให้ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถรับงานได้โดยเฉพาะงานใหญ่ๆ และยังมีการบริการหลังการดำเนินงานที่ดีหากมีข้อผิดพลาดก็จะแก้ไข ให้ทันที ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจจำแนกได้ดังนี้คือ 1) ด้านแรงงาน 2) ด้านวัสดุ 3) ด้านการเงิน 4) ด้านเครื่องจักร โดยมีแนวทางการแก้ปัญหาคือ ได้ติดต่อกับกรมการจัดหางาน และธุรกิจรับจัดส่งแรงงานเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ มีการจัดซื้อวัสดุจากตัวแทนจำหน่ายแทน โดยไม่ผ่านผู้ค้ารายย่อย ทำให้สามารถลดค่าต้นทุนได้และมีวัสดุป้อนให้กับกระบวนการก่อสร้างได้อย่างไม่ขาด ส่วนเรื่องการเงินได้มีการกู้เงินกับธนาคารในช่วงที่เริ่มดำเนินการก่อสร้างเพื่อชดเชยกับเงินทุนที่ขาดไป ถ้าเครื่องจักรมีปัญหาก็ได้มีการว่าจ้างซ่อม ร้านอะไหล่ในพื้นที่เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ชำรุดไปก่อน ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

Wang, Yongqing & Zuo, Jian (2011). ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทรับเหมาก่อสร้างจีนในตลาดโลกด้วยการใช้แบบจำลองรูปเพชร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการใช้แบบจำลองรูปเพชรของไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter's Diamond Model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทก่อสร้างระหว่างประเทศของจีน (Chinese International Construction Companies: CICC) ในตลาดโลก ผลจากการศึกษาพบว่า แบบจำลองรูปเพชรเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องของผู้รับเหมาในเวทีระหว่างประเทศ จากการศึกษาวิเคราะห์แบบจำลองรูปเพชร *ด้านเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต* พบว่า บริษัทก่อสร้างระหว่างประเทศของจีน CICCs 1) ใช้แรงงานที่มีต้นทุนต่ำและแรงงานประเภทใช้กำลัง 2) มีจุดอ่อนด้านการใช้ภาษาอังกฤษ 3) มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนค่าวัสดุก่อสร้างโดยเฉพาะที่ผลิตในประเทศจีน 4) ความสามารถในการจัดหาเงินทุนต่ำ 5) ขาดความพร้อมทางด้านความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6) การประยุกต์ใช้ ICT มีการพัฒนาค่อนข้างช้า 7) มีความเสี่ยงทางด้านธุรกิจและการเมือง สำหรับ *เงื่อนไขด้านอุปสงค์* พบว่า 1) วิกฤติการเงินโลกส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง ทำให้เป็นโอกาสของ CICCs 2) CICCs ประสบความสำเร็จด้านการประหยัดต้นทุนในการเข้าไปทำงานในประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย 3) การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีนอย่างรวดเร็วทำให้เกิดอุปสงค์ให้กับ CICCs มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและประสบการณ์

ในการพัฒนาโครงการ ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุน พบว่า 1) ภาครัฐต้องมีมาตรการในการช่วยเหลือ CICC's ด้านการขอสินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า 2) วิสาหกิจของจีนที่มีการลงทุนในต่างประเทศได้รับการขยายจากธุรกิจการค้าแบบดั้งเดิมไปสู่อุตสาหกรรมอื่นอีกมากและหลายประเทศ ด้านกลยุทธ์องค์กร การโครงสร้าง และการแข่งขัน พบว่า 1) CICC's ส่วนใหญ่กำลังมุ่งเน้นธุรกิจใหม่ที่มีเรื่องและสนใจในตลาดที่มีการพัฒนาสูงเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเข้าสู่ความเป็นสากลได้ช้า 2) CICC's ยังมีโครงสร้างการจัดการในต่างประเทศต่ำ และมีข้อจำกัดสำคัญในเรื่องขีดความสามารถในการทำสัญญาระหว่างประเทศกับบางประเทศ 3) ในตลาดต่างประเทศที่มีการแข่งขันสูง มีการกำหนดสงครามการเสนอราคาต่ำ ในบรรดาบริษัทของจีน ซึ่งมีการใช้กลยุทธ์การลดผลกำไรของบริษัทลง ด้านรัฐบาล พบว่า 1) รัฐบาลจีนให้การสนับสนุน CICC's ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในหลายรูปแบบ 2) รัฐบาลจีนมีส่วนช่วยให้ CICC's แข่งขันเพื่อเข้าทำงานในตลาดต่างประเทศโดยการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคีกับต่างประเทศ ด้านโอกาส พบว่า การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลกในปี 2544 ของจีนนับเป็นโอกาสใหม่ที่ CICC's จะดำเนินธุรกิจในประเทศเหล่านั้น โดยไม่มีการกีดกันแบบที่เคยมี โดยเฉพาะในประเทศยุโรป ดังนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขันจะบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องมีการจัดการกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับการพัฒนาการก่อสร้างระหว่างประเทศที่มีแนวโน้มการพัฒนาอย่างรวดเร็ว CICC's ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดและสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

Budiwibowo, A., Trigunaryah, B., Adidin, I. & Soeparto, H.G. (2009). ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศอินโดนีเซียจากการที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของอินโดนีเซียมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่ความสามารถทางการแข่งขันของประเทศอินโดนีเซียนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดการพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบาย จึงมีการนำวิธีการใหม่ที่เรียกว่า วิธีการกลุ่ม (cluster approach) เพื่อมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างให้มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและอุตสาหกรรมก่อสร้างมีการแข่งขันสูงขึ้น การศึกษาเรื่องนี้กล่าวถึงภาพรวมของกลุ่มก่อสร้างของประเทศอินโดนีเซียและความสามารถในการแข่งขัน ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลที่มีอยู่เพื่อระบุกลุ่มก่อสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางปัจจัยนำเข้า/ปัจจัยนำออก (Input/Output) ของปี 2538 และ 2543 ซึ่งตีพิมพ์โดยสำนักสถิติกลางอินโดนีเซีย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างการก่อสร้างของอินโดนีเซียประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการก่อสร้างเป็นหลัก โดยมีอุตสาหกรรมอื่นๆและอุตสาหกรรมสนับสนุนในปริมาณที่สมดุลกัน ซึ่งโครงสร้างของกลุ่มก่อสร้างของอินโดนีเซียเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในได้ และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ขึ้นอยู่กับนโยบายภาครัฐที่เป็นตัวกำหนดองค์ประกอบของคลัสเตอร์

ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพร้อมของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบของ

กิจการรับเหมาก่อสร้างในปัจจุบันเป็นบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 52.6 มีเงินทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 67.1 มีประเภทของผลงานที่ผ่านมาเป็นโครงการงานถนนและทางหลวง คิดเป็นร้อยละ 30.3 มีความเกี่ยวข้องกับประเทศสมาชิกอาเซียนโดยมีการจ้างแรงงานจากกลุ่มประเทศสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 56.5 มีความพร้อมในการดำเนินโครงการประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษกับงานถนนและทางหลวงเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 22.4 2) การวิเคราะห์ปัจจัยองค์การของผู้รับเหมาก่อสร้างโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจัยภายในรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือปัจจัยด้านองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และอยู่ในระดับมากเช่นกัน 3) ความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าโดยรวมความพร้อมของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และหากพิจารณาในรายละเอียดรายด้านแล้วพบว่าความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือด้านบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารจัดการตามลำดับ 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการด้านรับเหมาก่อสร้างของประเทศไทยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กฎหมายเกี่ยวกับการก่อสร้าง กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ และกฎหมายเกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากร 5) ในการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างไทยนั้นแบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางการเพิ่มศักยภาพเพื่อรับงานในตลาดก่อสร้างของประเทศไทย และแนวทางการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อไปรับงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศอาเซียน

10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง โดยเป็นการศึกษาสภาพและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยเพื่อวิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์ทางการแข่งขัน

สภาพ หมายถึงความเป็นเองตามธรรมดาหรือตามธรรมชาติ ในที่นี้จึงหมายถึงสถานการณ์ของการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในกลุ่มประเทศ CLMV โดยเฉพาะใน สปป.ลาวและสหภาพเมียนมา

ปัจจัย หมายถึงเหตุอันส่งผลต่อการประกอบธุรกิจขององค์กรก่อสร้าง ในที่นี้แบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) หรือเงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางสังคม

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Task Environment) เป็นสถานการณ์ที่องค์การต้องเผชิญ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในที่นี้หมายถึง กลุ่มที่มีอิทธิพลหรือได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานหลักขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้น รัฐบาล กลุ่มผลประโยชน์พิเศษ ลูกค้า เจ้าหนี้ ชุมชนท้องถิ่น สมาคมการค้า คู่แข่งขัน พนักงาน/สหภาพแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือ ระบบของธุรกิจ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการทำธุรกิจขณะนั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาทั้งนโยบายภาครัฐของประเทศไทย สปป.ลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

ปัจจัยภายในองค์การ (Internal Factors) หรือเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิตที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือโครงการก่อสร้าง โดยจะต้องพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ และเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้างและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง (Construction Organizational Management) ครอบคลุมถึง ข้อมูลองค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยข้อมูลที่สำคัญคือ ข้อมูลด้านทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ แหล่งเงินทุนและการจัดการเงินทุนและผลตอบแทน และกระบวนการจัดการโครงการก่อสร้าง ได้แก่ การจัดการเชิงบูรณาการ การจัดการขอบเขตงาน การจัดการเวลา การจัดการคุณภาพ การจัดการการติดต่อสื่อสาร การจัดการความเสี่ยง การจัดการความปลอดภัย การจัดการสภาพแวดล้อม และการจัดการข้อเรียกร้อง

ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Resources Competency and Capability) ในการดำเนินโครงการก่อสร้างซึ่งมีบุคลากรผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากและหลายระดับนั้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงนับเป็นปัจจัยภายในที่มีความสำคัญ โดยในที่นี้ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารหรือบุคลากรที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์การไปบูรณาการในการทำงานจริงได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการนำจุดแข็ง-จุดอ่อนจากปัจจัยภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากปัจจัยภายนอกเพื่อเป็นการวิเคราะห์ว่าองค์การกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรกำหนดกลยุทธ์อย่างไร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ผู้บริหารองค์การสามารถใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-อุปสรรค โดยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 4 ประเภท ดังนี้

- กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในทางบวก คือจุดแข็ง (Strength) และปัจจัยภายนอกทางบวก คือโอกาส (Opportunity) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

กลยุทธ์ SO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการรุกกราน (Aggressive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ (1) การเจาะตลาด (Market Penetration) (2) การพัฒนาตลาด (Market Development) (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) (4) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) (5) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) (6) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Integration) (7) การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (Conglomerate Diversification) (8) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric Diversification) (9) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Diversification) (10) กลยุทธ์ผสม (Combination)

- กลยุทธ์ WO (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในทางลบ คือจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกทางบวก คือโอกาส (Opportunity) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

กลยุทธ์ WO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการอนุรักษ์ (Conservative) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ (1) การเจาะตลาด (2) การพัฒนาตลาด (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (4) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

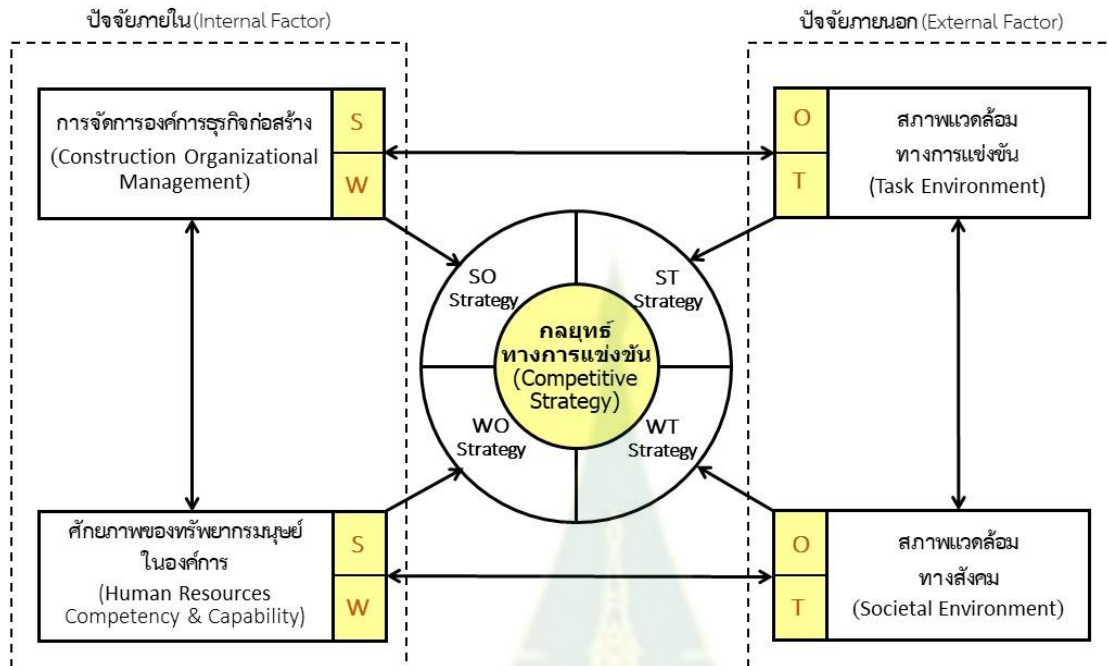
- กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในทางบวก คือจุดแข็ง (Strength) และปัจจัยภายนอกทางลบ คือข้อจำกัด (Threat) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ โดยการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคหรือข้อจำกัดให้ได้

กลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ (1) การเจาะตลาด (2) การพัฒนาตลาด (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (4) การรวมตัวไปข้างหลัง (5) การรวมตัวไปข้างหน้า (6) การรวมตัวในแนวนอน (7) การร่วมลงทุน (Joint Venture)

- กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในทางลบ คือจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกทางลบ คือข้อจำกัด (Threat) ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ข้อจำกัด หรือภัยคุกคาม โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันไม่ให้สถานการณ์ขององค์กรเลวร้ายไปกว่าเดิม

กลยุทธ์ WT ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการป้องกัน (Defensive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ประกอบด้วย (1) การไม่ลงทุน (Divestiture) (2) การเลิกดำเนินงาน (Liquidation) (3) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) (4) การปรับเปลี่ยน (Turnaround) (5) การล้มละลาย (Bankruptcy) และอาจใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

ทั้งนี้ได้สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ ดังแสดงในภาพที่ 2.24



ภาพที่ 2.24 กรอบแนวคิดการวิจัย

