

ตัวแบบบูรณาการเพื่อการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง

An Integrated Model for Analyzing Contractor Competitiveness

เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี

นักศึกษา โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิตการจัดการ และ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยสยาม

235 ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160, E-mail: Chalermkiat@engineer.com

บทคัดย่อ

อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อที่จะทราบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลและมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความสามารถแข่งขันได้ในบริบทการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นบทความนี้นำเสนอตัวแบบสำหรับกรอบการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งพัฒนาโดยการบูรณาการตัวแบบทางการจัดการ ตัวแบบจากทฤษฎีทวนวรรณกรรม การสนทนากลุ่มย่อยๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ นำมาแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน นอกจากนี้ยังนำเสนอผลการวิจัยที่แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ใช้ตัวแบบในการวิเคราะห์และหาแนวทางสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง

Abstract

It can be said that environmental analysis is an importance for contractor competitiveness. In order to explore the

influencing external factors and enhancing internal factors, it should have a model for analyzing competitive contexts and internal environment of organization. Therefore, The purpose of this paper is to introduce an analytical model for contractor competitiveness that is developed from integration of managerial models, previous competitiveness models from literature reviews and focus group discussion. This model shows the linkage of external and internal environmental factors. Moreover, the paper presents weighting for significance of key competitiveness factors. This model can be applicable to analysis and guide to create the contractor competitiveness.

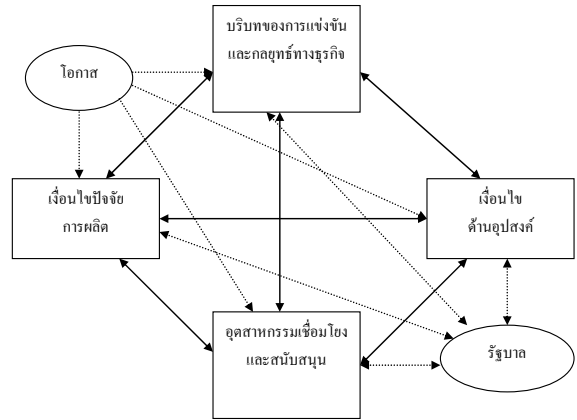
1. บทนำ

ปัจจุบันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันมีตัวแบบที่ใช้มากมาย ในที่นี้ขอยกตัวอย่างของ M.E. Porter สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถใช้ ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ในขณะที่ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ตัวแบบเพชร (Diamond Model) ที่พิจารณาความสามารถในการ

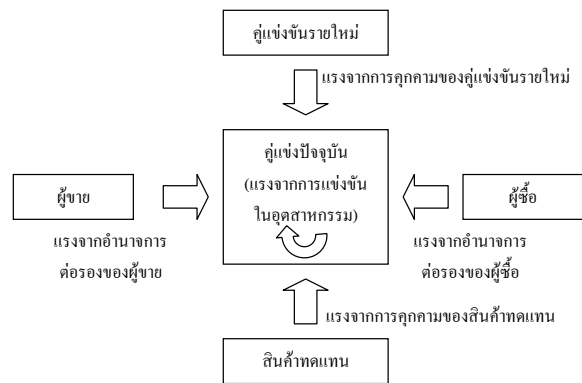
แข่งขันระดับประเทศ และ ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) ที่เน้นการพิจารณาระดับอุตสาหกรรมสำหรับแรงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นฝ่ายตั้งรับ อย่างไรก็ตามตัวแบบที่กล่าวมาข้างต้นเหล่านั้น มีระดับการพิจารณาเฉพาะตามมิติของตัวแบบนั้น ๆ และมีได้เฉพาะเจาะจงในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ สำหรับสาระในบทความนี้ขอเสนอตัวแบบความสามารถในการแข่งขันแบบองค์รวมของผู้รับเหมาก่อสร้าง ที่พิจารณาการเชื่อมโยงปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรที่สามารถนำไปสู่การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

2. แนวคิดและตัวแบบเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันมีหลากหลาย แต่ในที่นี้ขอยกตัวอย่างตัวแบบที่ได้รับความนิยมของ M.E.Porter[1,2,3] ประกอบด้วย (1) ตัวแบบเพชร(Diamond Model), (2) ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) และ (3) ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Model) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันในระดับชาติ ระดับอุตสาหกรรม และระดับองค์กรตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 1-3 ที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ประกอบในแต่ละตัวแบบ ซึ่งในที่นี้ไม่ขออธิบายในรายละเอียด ผู้สนใจสามารถอ่านเพิ่มเติมได้จากเอกสารอ้างอิง



ภาพที่ 1 ตัวแบบเพชร(Diamond Model) [1]



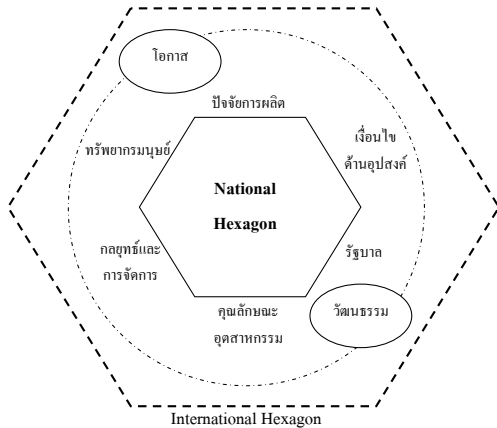
ภาพที่ 2 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า(Five Force Model) [3]



ภาพที่ 3 ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Model)[2]

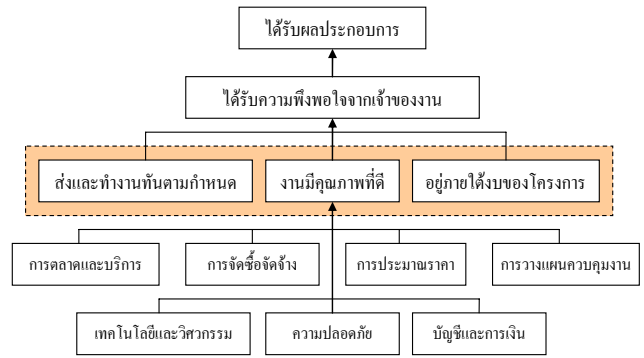
Roger Flanagan et.al.(2006)[4] ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการวัดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศสหราชอาณาจักร สวีเดน และ ฟินแลนด์ และนำเสนอ

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน เป็นตัวแบบชื่อ Hexagon Competitiveness ซึ่งพัฒนาต่อยอดจากตัวแบบเพชร (Diamond Model) เพื่อเจาะจงกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง มีปัจจัยและการเชื่อมโยงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวแบบหกเหลี่ยมความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Hexagon Competitiveness) [4]

พาสีทรี หล่อธีรพงศ์ และคณะ(2546)[5] นำเสนอตัวแบบปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมก่อสร้าง มาส่งเสริมสร้างความพึงพอใจของเจ้าของงานที่โดยทั่วไปมาจากวัตถุประสงค์หลัก คือ มีการทำงานและส่งงานทันกำหนด ผลงานที่มีคุณภาพ และอยู่ภายใต้งบประมาณของโครงการ (Xiao,2001 อ้างถึงใน พาสีทรี หล่อธีรพงศ์ และคณะ, 2546[5]) การได้มาซึ่งความพึงพอใจนี้ได้จากขบวนการทำงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่สามารถแบ่งได้เป็น 7 ปัจจัยหลักตามตัวแบบดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมก่อสร้าง[5]

3. บูรณาการตัวแบบสำหรับความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

แนวคิดและปัจจัยของตัวแบบต่างๆสามารถนำมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นตัวแบบบูรณาการที่ทำให้เห็นภาพอย่างองค์รวม(Holistic View) โดยในที่นี้ได้นำแนวความคิดในด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการผลิต ด้านห่วงโซ่อุปทาน และแนวคิดเชิงระบบ มาเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลเป็นตัวแบบบูรณาการ โดยมีรายละเอียดแนวคิดต่างๆดังต่อไปนี้

- แนวคิดเชิงเศรษฐศาสตร์(Economic Concept) ประกอบด้วย เงื่อนไขของอุปสงค์และอุปทาน(Demand and Supply Conditions) ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นพลวัตกับบริบทการแข่งขัน(Competitive Contexts) ซึ่งแนวคิดนี้สามารถพิจารณาจุดเน้นในมิติของคู่แข่ง(Competitors) และ เงื่อนไขทางการแข่งขันได้ ดังภาพที่ 6

- แนวคิดเชิงการผลิต(Production Concept) ประกอบด้วย เงื่อนไขปัจจัยการผลิต(Factor Conditions)ความพร้อมด้านปริมาณและคุณภาพของปัจจัยนำเข้าจากภายนอก เช่น ทรัพยากร

มนุษย์ ทักษะ ความรู้ เทคโนโลยี กับ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและอุตสาหกรรมสนับสนุน(Related and Supported Industries) มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นพลวัตกับบริบทการแข่งขัน(Competitive Contexts) ซึ่งแนวคิดนี้สามารถพิจารณาจุดเน้นในมิติของผู้ผลิตและจำหน่ายปัจจัยนำเข้า ตลอดจนลูกค้าที่มาจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง(Suppliers and Customers) ดังภาพที่ 7

- แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Concept) ประกอบด้วย การเชื่อมโยงคุณค่าจากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายเป็นฐานะ ปัจจัยนำเข้า (Input: Suppliers) ส่งผ่านทรัพยากรที่มีคุณค่าต่างๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ เครื่องจักร เงินทุน สารสนเทศและข้อมูล บริการ ไปยังลูกค้า คือ องค์กรก่อสร้าง(Contractor) ผ่านกระบวนการก่อสร้างที่ประกอบด้วย การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ทั้งลูกค้าตัวแทนลูกค้า ที่ปรึกษา ทีมงานก่อสร้าง รวมถึงผู้จัดการจำหน่าย ในระหว่างดำเนินการของทีมงานก่อสร้างมีห่วงโซ่อุปทานที่อยู่ภายในองค์กร กล่าวคือ มีการเชื่อมโยงของ Internal Supplier และ Internal Customer ตัวอย่างเช่น ช่างสำรวจส่งมอบการกำหนดเส้น แนว ระดับของสิ่งก่อสร้างส่งมอบให้ ช่างไม้ซึ่งจะประกอบแบบหล่อตามข้อแบบแปลน ขณะเดียวกันมีช่างเหล็กดำเนินการจัดเตรียมทำเหล็กเสริมเข้ามาติดตั้งตามแบบแปลนโดยมีวิศวกรควบคุม เมื่องานมีคุณภาพได้รับการตรวจสอบจากทางวิศวกรที่ปรึกษาอนุมัติให้เทคอนกรีต ทีมงานก่อสร้างก็เทคอนกรีตโดยส่งคอนกรีตจากผู้ผลิตคอนกรีตที่ต้องการตรวจสอบคุณภาพ เช่นกัน จากตัวอย่างกิจกรรมที่กล่าวมา

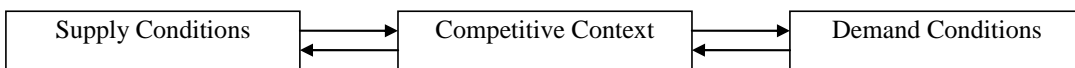
ขั้นต้นนี้ ทำให้สามารถทราบถึงกระบวนการส่งมอบคุณค่าไปสู่ลูกค้า(Customer)ในรูปของสิ่งก่อสร้างและบริการ โดยแสดงเป็นตัวแทนแนวคิด ดังภาพที่ 8

- แนวคิดเชิงระบบ (System Approach Concept) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) สู่กระบวนการก่อสร้าง(Process) ส่งมายังผลลัพธ์(Output) และมีผลสอกลับ(Feedback) โดยพิจารณาว่าผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทรัพยากรทั้งหลายพิจารณาเป็น ปัจจัยนำเข้า(Input) ขณะที่องค์กรก่อสร้างดำเนินการก่อสร้างอย่างเป็นกระบวนการ (Process) ในที่นี้กล่าวได้ว่าเป็น “กล่องดำ”(Black Box)ที่ต้องค้นหาซึ่งขอกกล่าวรายละเอียดในส่วนถัดไป โดยกล่องดำดังกล่าวจะมีบริบทการแข่งขันเสมือนแรงกดดันตามสภาพแวดล้อมที่ต้องพิจารณาในการดำเนินการ และส่วน ลูกค้าที่ถูกมองเป็นส่วน ผลลัพธ์ (Output) ดังภาพที่ 9 จากแนวคิดเชิงระบบทำให้ทราบความเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล มากขึ้น ถ้านำแนวคิดต่างๆมาบูรณาการกันจะทำให้เห็นภาพมากขึ้นซึ่งขอแนะนำเสนอในส่วนถัดไป

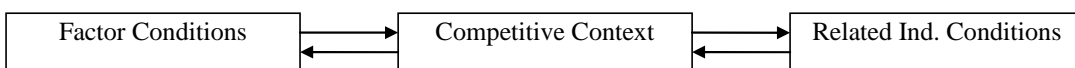
- แนวคิดเชิงระบบอย่างบูรณาการ (Integrated System Approach Concept) จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นำมาเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล โดยประกอบด้วย แนวคิดเชิงเศรษฐศาสตร์ และแนวคิดทางการผลิตก่อให้เกิดบริบทการแข่งขัน (Competitive Context) ซึ่งในส่วนนี้ที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยมีรัฐบาล (Government)และ/หรือ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมมือกัน เช่น สมาคมวิชาชีพ สมาคมผู้ค้าต่างๆ (Industrial Association and Professional) มีบทบาทเป็นผู้เล่นในสนามแข่งขัน

ระดับมหภาค เช่น รัฐบาลสามารถส่งเสริมในส่วนของนโยบายการสร้างโครงการขนาดใหญ่ (Mega projects) หรือ การพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐาน ซึ่งเห็นได้ว่าจะนำมาซึ่งงานก่อสร้างเป็นจำนวนมาก อีกทั้งรัฐบาลยังสามารถออกแนวนโยบายเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการร่วมมือกับบริษัทข้ามชาติ รวมถึงรัฐบาลยังส่งเสริมให้อุตสาหกรรมก่อสร้างมีความสามารถเป็นสินค้าส่งออกได้ กรณีศึกษาในช่วงที่ผ่านมา จากน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้นทำให้วัสดุหลักในงานก่อสร้างราคาสูงมาก ทำให้ราคาเหล็กเส้นสูงขึ้นมากส่งผลให้ผู้รับเหมาได้รับปัญหาทางสมาคมที่เกี่ยวข้องๆ เช่น สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยฯ จึงส่งเรื่องให้รัฐบาลช่วยเหลือ เป็นต้น บทบาทของรัฐบาล (Government) ได้ถูกนำมาประกอบในแบบ ซึ่งเห็นได้ว่าบทบาทสำคัญด้านการเมือง

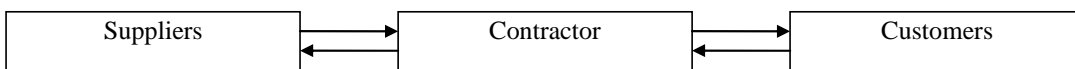
กฎหมาย รวมถึงงบประมาณต่างๆ อีกทั้งโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน ตัวแบบนี้ยังเพิ่มปัจจัยของวิกฤต โอกาสหรือจังหวะ (Crisis/Chance) เช่น ปัญหาทางการเมืองที่ทำลายความมั่นใจในการลงทุน ปัญหาราคาน้ำมันผันผวน เป็นต้น นำมาเพิ่มเติมในแบบนี้เพิ่มความสมบูรณ์ในการพิจารณายิ่งขึ้น อีกทั้งยังนำวัฒนธรรม (Culture) สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) และ แนวโน้มของพลวัตระดับนานาชาติ (Global Movement) เช่น ภาวะเศรษฐกิจสถาบันการเงินโลกในขณะนี้ การลดภาวะโลกร้อน การคำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น เป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงที่เป็นปัจจัยเสริมด้วย



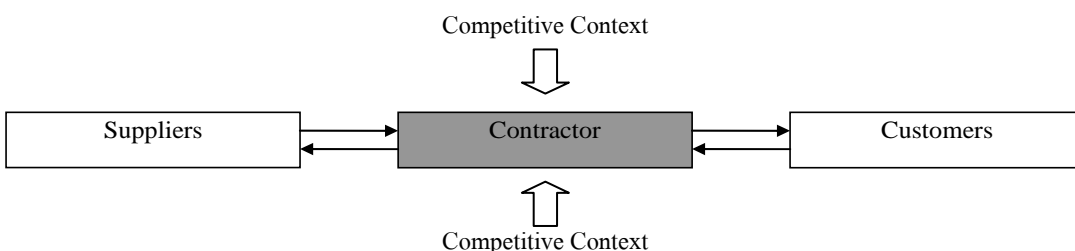
ภาพที่ 6 ตัวแบบบริบทการแข่งขันตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์



ภาพที่ 7 ตัวแบบบริบทการแข่งขันตามแนวคิดเชิงการผลิต



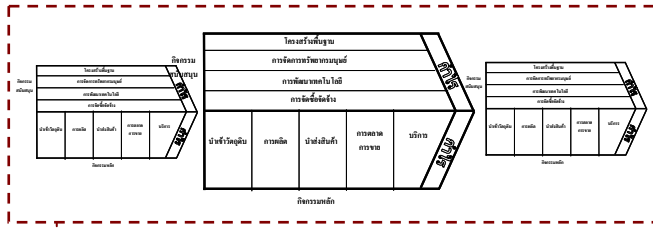
ภาพที่ 8 ตัวแบบตามแนวคิดห่วงโซ่อุปทาน



ภาพที่ 9 ตัวแบบตามแนวคิดเชิงระบบ

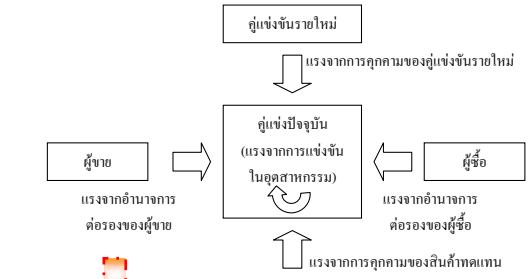
ภาพที่ 10 ตัวแบบตามแนวคิดการบูรณาการเชิงระบบที่นำหลักแนวคิดและตัวแบบมาเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผลและเสริมด้วยปัจจัยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พร้อมกันนี้ยังเพิ่มการเปรียบเทียบกับตัวแบบของ M.E.Porter

จากตัวแบบนี้พบว่าในองค์กรก่อสร้างควรมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่เชื่อมโยงกับบริบทการแข่งขัน เชื่อมโยงกับผู้จัดจำหน่ายผู้จัดหา และ กับลูกค้า บริษัทควรมีการเชื่อมโยงปัจจัยภายในด้วยกลยุทธ์การแข่งขันที่สอดคล้องกับบริบทแข่งขัน อีกทั้งการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนเป็นสิ่งที่สำคัญพื้นฐานอีกประการหนึ่ง ดังนั้นการค้นหาสิ่งที่อยู่ใน “กล่องดำ” นั้น ว่าควรมีปัจจัยอะไรบ้างที่เสริมสร้างความสามารถนั้นเป็นสิ่งที่ควรศึกษา



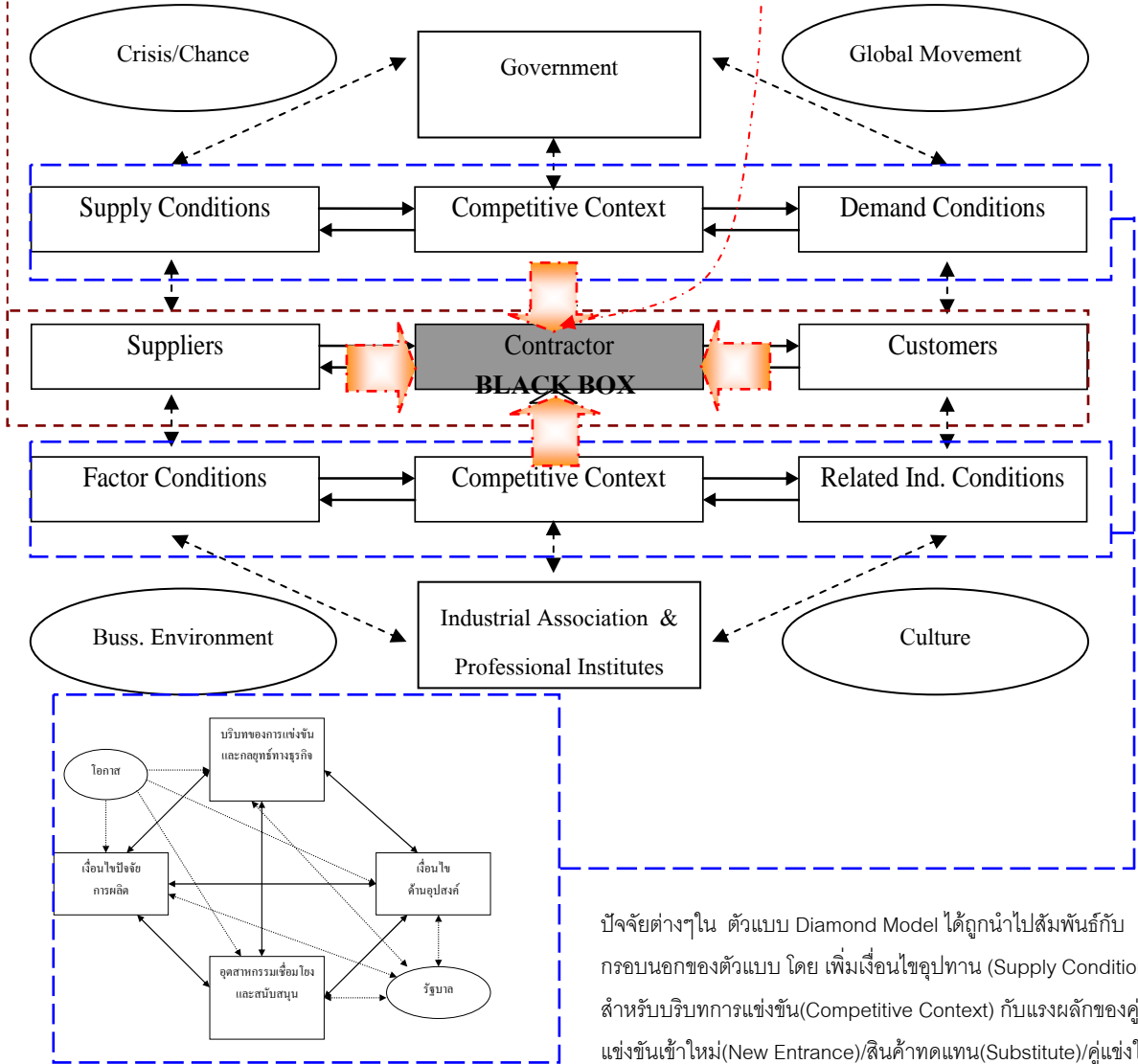
Value Chain Model

กิจกรรมหลัก/สนับสนุนใน ตัวแบบ Value Chain ทั้งขององค์กรต้นน้ำและปลายน้ำจะพิจารณาเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ขณะที่กิจกรรมหลัก/สนับสนุนขององค์กรก่อสร้างจะนำไปพิจารณาเป็นปัจจัยในกล่องดำ (Black Box)



แรงผลักดันใน ตัวแบบ Five Force เสมือน เป็นแรง

ส่วนหนึ่งในบริบทการแข่งขันที่กดดัน Black Box



Diamond Model

ปัจจัยต่างๆใน ตัวแบบ Diamond Model ได้ถูกนำไปสัมพันธ์กับกรอบนอกของตัวแบบ โดย เพิ่มเงื่อนไขอุปทาน (Supply Conditions) สำหรับบริบทการแข่งขัน(Competitive Context) กับแรงผลักดันของผู้แข่งขันเข้าใหม่(New Entrance)/สินค้าทดแทน(Substitute)/คู่แข่งในอุตสาหกรรม(Rivalry) สำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจจะนำไปสู่ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งบรรจุอยู่ในกล่องดำ (Black Box)

ภาพที่ 10 ตัวแบบตามแนวคิดการบูรณาการเชิงระบบ และการเปรียบเทียบกับตัวแบบของ M.E.Porter

4. ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง

ปัจจัยของผู้รับเหมาก่อสร้างที่อยู่ภายในกล่องดำ(Black Box)ที่นำเสนอในภาพที่ 10 ในตำแหน่งใจกลางของตัวแบบ คือ สิ่งที่ผู้รับเหมาก่อสร้างควรพิจารณาเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาอย่างเหมาะสม ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันฯ ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์กรก่อสร้างใน การบริหารจัดการ (Management) ให้ตนเองมีความสามารถในการแข่งขันเทียบกับคู่แข่งทั้งช่วงก่อนการรับงาน และสามารถดำเนินงานก่อสร้าง และ ส่งมอบงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ซึ่งส่วนนี้ได้มาจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก บริบทการแข่งขัน และ บริหารจัดการ โดยค้นหา ปัจจัยเหตุเพื่อลดสภาพปัญหา ที่มีอยู่ให้ต่ำลงที่ทำให้ผลกระทบทางบวกสูงขึ้นหรือทำให้ผลกระทบทางลบต่ำลง (Remedial Factors) และ ปัจจัยเหตุเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน(Reinforced Factors) ในกรณีต้องการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง นำไปสู่ ปัจจัยผล คือ ความสามารถในการแข่งขันที่สามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) โดยมีวัตถุประสงค์ในข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อต่อไปนี้ (1) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (2) เพื่อความสามารถทางารอยู่รอด (Survivability) (3) เพื่อยังคงสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added and Creation) และ(4) เพื่อความยั่งยืน (Sustainability)

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันเหล่านี้ได้มาจากการค้นคว้าจากทฤษฎีและตัวแบบ จาก

การทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยในอดีตในหลากหลายมิติ ทั้งปัญหาในงานก่อสร้าง การคัดเลือกผู้รับเหมา และ ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารโครงการ และ การทำการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion): ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การจัดการและบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้รับเหมาก่อสร้าง ที่ปรึกษา ผู้จัดการโครงการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวแบบฯ ซึ่งนำมาซึ่ง 9 ปัจจัยหลักของความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทการแข่งขันกับสมรรถนะฯ

1. กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategies) ที่ประเมิน/สร้างความสามารถ(Capability)ในปัจจัยต่างๆขององค์กร ให้เพิ่มสมรรถนะ (Competency)ที่สอดคล้องกับบริบทการแข่งขัน/กับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปิดอยู่ โดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา ระยะเวลาการก่อสร้าง นวัตกรรม การบริการ ให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

ส่วนปฏิสัมพันธ์กับส่วนลูกค้า

2. การจัดการการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Marketing / Relationship Management) การหาช่องทางการตลาด การวิเคราะห์หากกลุ่มเป้าหมาย แนวโน้มทางการตลาด ค้นหาความต้องการและคุณค่าของการตลาด การติดต่อ/ต่อรอง/ประสานงานลูกค้า สร้างวัฒนธรรมการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การบริการหลังการขาย รวมถึงการสร้างชื่อเสียงและการ

สร้างภาพลักษณ์

ส่วนปฏิสัมพันธ์กับส่วนผู้จัดจำหน่ายและผู้จัดหา

ทรัพยากร

3. การจัดซื้อ จัดจ้าง(Procurement and Purchasing) การแสวงหา จัดซื้อจัดจ้าง ทรัพยากรที่มีคุณภาพ ราคา บริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่ค้า ความสัมพันธ์ที่ดีของคู่ค้าในการจัดซื้อจัดจ้างทั้งด้านสัญญา เงื่อนไขทางการเงิน บริการหลังการขาย อันเป็นการเพิ่มคุณค่าและเพิ่ม(รวม)ขีดความสามารถในห่วงโซ่อุปทาน

ส่วนปฏิสัมพันธ์กับระบบบริหารงานภายในและ

สังคม

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เริ่มจากผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำ ประสานงาน ติดต่อสื่อสาร สร้างความมุ่งมั่น ความสามารถในการได้มาซึ่งปริมาณและคุณภาพของบุคลากร แรงงาน การส่งเสริมพัฒนาเรียนรู้ และระบบจูงใจ สวัสดิการ
5. วิศวกรรม และเทคโนโลยี (Engineering and Technology) เพิ่มสมรรถนะขององค์กร การลดต้นทุนลดระยะเวลา เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) โดยการใช้วิธีการเทคนิคทางวิศวกรรมและเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องจักรที่เหมาะสม ระบบนวัตกรรมต่างๆ การแลกเปลี่ยนถ่ายทอด/บทเรียน/ประสบการณ์
6. การวางแผน/การควบคุม (Planning and Controlling) การวางแผน/การควบคุมอย่าง

บูรณาการ ที่รวมความต้องการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งลูกค้า และคู่ค้า มาจัดการวางแผน/ควบคุม อย่างมีเหตุผล อีกทั้งยังใช้โปรแกรมการวางแผน และควบคุม เพื่อลดการสูญเสียเวลาทั้งจากลูกค้า จากคู่ค้า รวมถึงองค์กรก่อสร้างเอง การนำระบบควบคุมคุณภาพ เอกสารคุณภาพ ขบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดการรั่วไหล/ความเสียหาย

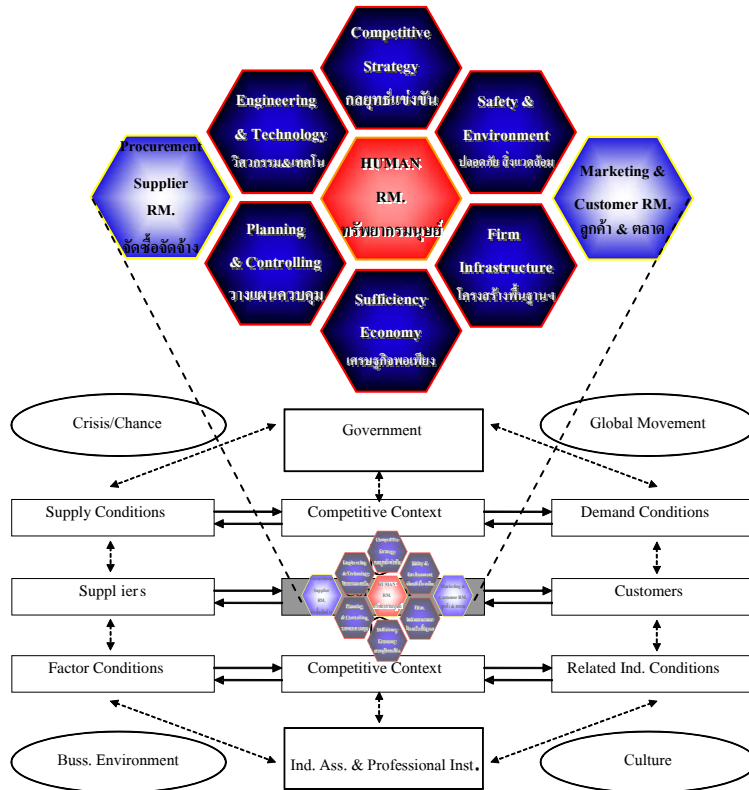
7. ความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อม(Safety and Environment) ระบบความปลอดภัยทำให้ต้นทุนรวมลดลง และ ยังสร้างขวัญ กำลังใจ สวัสดิการให้กับคนในองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดี การสร้างจิตสำนึกในด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ควรมี
8. โครงสร้างพื้นฐาน(Firm Infrastructure) ฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน และ ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูล สารสนเทศ การวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ การร่วมมือกันระหว่างโครงการ การบริหารทรัพยากร เช่น แบบหล่อ เครื่องจักร บุคลากร ความรู้ เป็นต้น การบริหารสัญญา นิติกรรมกับคู่ค้า กฎหมาย ข้อบังคับ และ การประสานหน่วยงานรัฐฯ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในด้านต่างๆของแต่ละโครงการหรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า/ร่วมค้าของบริษัท

ส่วนปรัชญาพื้นฐานสู่ความยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน

9. ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง(Sufficiency Economy) เป็นปรัชญาที่ประยุกต์ในมิติขององค์กรและบุคคล ที่พึงประมาณตนไม่สุดโต่ง มีภูมิคุ้มกัน มีการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหลักวิชา มี

ความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ มีธรรมาภิบาล/
บรรษัทภิบาล

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในมาบูรณาการกัน จะสามารถอธิบาย ปฏิสัมพันธ์เชิงแนวคิดของตัวแบบฯ ดังภาพที่ 11 ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์และพิจารณาการเสริมความสามารถในการแข่งขันฯ ตามสมรรถนะต่างๆของบริษัทให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันนั้นๆ

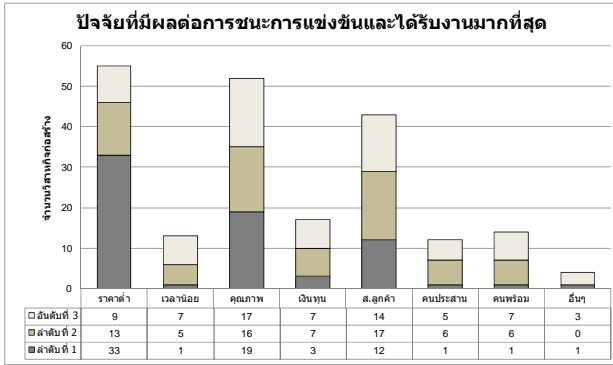


ภาพที่ 11 ตัวแบบตามแนวคิดการบูรณาการเชิงระบบ

**5. คำนำหน้า นักความสำคัญ ของ ปัจจัย
ความสามารถในการแข่งขันของ
ผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง**

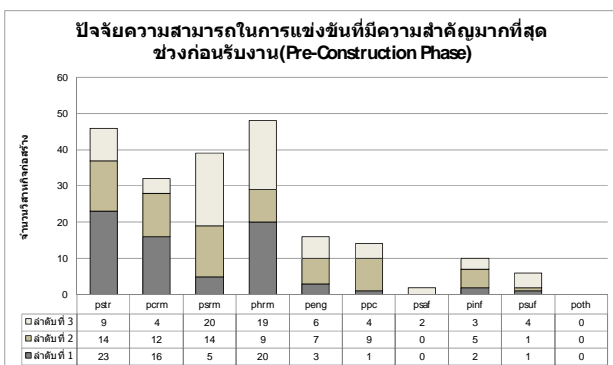
การวิจัยในกล่องดำของตัวแบบความสามารถในการแข่งขันนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมผลจากกลุ่มตัวอย่างผู้รับเหมาขนาดกลาง โดยการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรของผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง(รายรับ 50-2000 ล้านบาทต่อปี) จำนวน 71 ตัวอย่าง โดยมีข้อมูลใน

ภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการชนะการแข่งขันมากที่สุด พบว่าราคาเสนอต่ำสุด คุณภาพของบริษัท และความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสำคัญตามลำดับ ดังภาพที่12

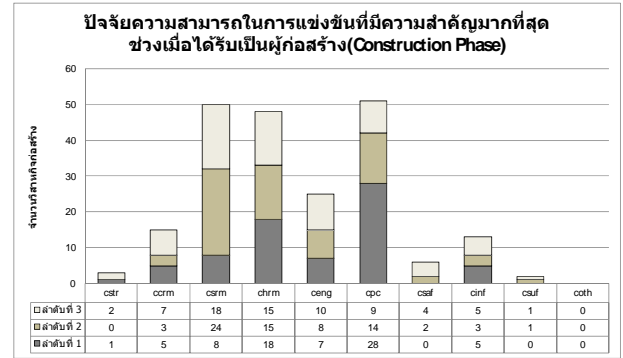


ภาพที่ 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการชนะการแข่งขันและได้รับงานมากที่สุด

สำหรับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรกในช่วงก่อนการรับงาน (Pre-Construction Phase) พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นปัจจัยที่สำคัญตามลำดับ ในขณะที่ช่วงระหว่างการทำงาน(Construction Phase) พบว่าการวางแผนและการควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญตามลำดับ ดังภาพที่ 13 และ 14

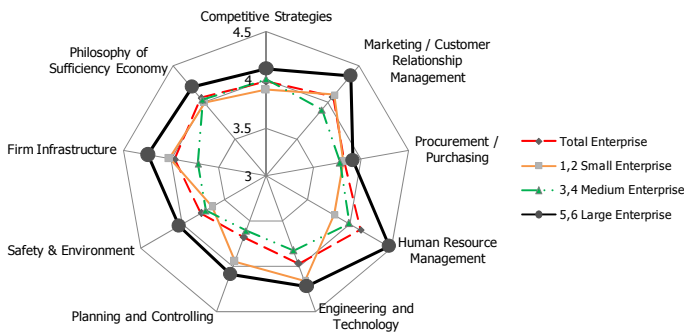


ภาพที่ 13 ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรกช่วงก่อนรับงานก่อสร้าง (Pre-Construction Phase)



ภาพที่ 14 ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรกช่วงทำงานก่อสร้าง (Construction Phase)

สำหรับน้ำหนักความสำคัญของความสามารถในการแข่งขันแบบภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลาง(ผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง) พบว่า น้ำหนักของปัจจัยความสามารถในการแข่งขันทั้ง 9 ปัจจัย สำหรับ ภาพรวมวิสาหกิจขนาดกลาง มีลำดับความสำคัญของปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2)การตลาด/ลูกค้าสัมพันธ์ 3)ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางกึ่งใหญ่(รับงานประมาณ 1000-2000ล้านบาทต่อปี) มีน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ 1)การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2)การตลาด/ลูกค้าสัมพันธ์ 3)สาธารณูปโภคพื้นฐานของบริษัท วิสาหกิจขนาดกลาง(รับงานประมาณ 100-1000ล้านบาทต่อปี)มี 1)ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง 2)กลยุทธ์การแข่งขัน 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางกึ่งเล็ก (รับงานประมาณ 50-100ล้านบาทต่อปี)ให้ความสำคัญกับ 1)วิศวกรรมและเทคโนโลยี 2)การตลาด/ลูกค้าสัมพันธ์ 3) สาธารณูปโภคพื้นฐานของบริษัท ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นของมูลภาพรวมของผู้รับเหมา ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 การเปรียบเทียบน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยความสามารถในการแข่งขันตามขนาดของวิสาหกิจก่อสร้าง

6. สรุป และ ข้อเสนอแนะ

ตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ด้านการผลิต ด้านห่วงโซ่อุปทาน ด้านวิถีเชิงระบบ และปัจจัยจากตัวแบบความสามารถในการแข่งขันทั้ง 3 ตัวแบบของกฎระดับโลกอย่างพอร์เตอร์สามารถนำมาเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ เป็นตัวแบบวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis for Competitiveness)-ของความสามารถในการแข่งขันที่สามารถทำให้ผู้รับเหมาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ตัวแบบบูรณาการนี้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ตามบริบทการแข่งขันที่เป็นพลวัต เสมือนเป็นรูปตัดตามยาวที่เกี่ยวข้องกับเวลาและสถานการณ์ ตัวแบบนี้ช่วยในการมองเห็นสภาพแวดล้อมอย่างองค์รวมได้กว้างขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเติมเต็มตัวแบบนี้โดยส่วนขยายภายในกล่องดำ (BLACK BOX) ที่นำเสนอในตอนที่ 4 ประกอบด้วย 9 ปัจจัยหลัก ที่สามารถทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การหรือปรับสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่ยังยวด จนน่าองค์การให้สามารถอยู่รอด สร้างความสามารถใน

การแข่งขัน เพิ่มและสร้างคุณค่าแก่องค์กรและลูกค้าสูงขึ้น และสามารถดำเนินกิจการอย่างยั่งยืนได้

สุดท้ายนี้ ตัวแบบดังกล่าวนี้เป็นกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์จากข้อมูล/การทบทวนวรรณกรรมในอดีต และ ผลจากการถอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) พร้อมทั้ง การนำเสนอค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาขนาดกลางที่ได้จากการสำรวจโดยแบบสอบถามในส่วนที่ 5 ซึ่งข้อมูลนำร่องดังกล่าวนี้ผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำตัวแบบนี้เป็นแนวทางในการเลือกพัฒนาและป็นร่างเส้นทางสู่ความสามารถในการแข่งขัน โดยการเน้นในแต่ละปัจจัยภายในนี้ซับซ้อนและมีปฏิสัมพันธ์ทั้งกับความสามารถ (Capability) สมรรถนะ (Competency) ในปัจจุบันและแนวทางที่จะนำไปสู่โดยใช้กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปิด กับบริบทการแข่งขันที่เป็นพลวัต (Competitive Context) ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำแนวทางของตัวแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตามการทดลองประยุกต์ใช้ตัวแบบกับองค์กรจริง (Experiment) ยังมิได้ทำการศึกษา และการสังเคราะห์บริบทการแข่งขันอย่างเป็นทางการยังมิได้มีการศึกษาในเชิงลึก แต่สามารถทำนายเหตุการณ์หรือคาดการณ์ความน่าจะเป็นของแต่ละบริบทที่เป็นอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ซึ่งต้องการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ตามแต่ความรู้ ประสบการณ์ และ ข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้น (Explicit and Tacit Knowledge)

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.กระมล ทองธรรมชาติ
รศ.ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ รศ.ดร.วันชัย ริ
จิรวนิช อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและ
ข้อเสนอแนะ ขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
ในการสนทนากลุ่มย่อยๆ(Focus Group
Discussion) และ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Porter, M. E. .The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
(Republished with a new introduction, 1998.)
- [2] Porter, M. E. .The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior

Performance. N.Y.: Free Press, 1985.
(Republished with a new introduction, 1998.)

- [3] Porter, M. E. .Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
(Republished with a new introduction, 1998.)

- [4] Roger Flanagan et.al. . Measuring Construction Competitiveness in Selected Countries. Research at University of Reading. UK., 2006

- [5] พาสีทิพย์ หล่อธีรพงศ์ และ คณะ, โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. 2546