



การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี



โดย
นางสาวปณิตา วงศ์มหาดเล็ก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี



โดย
นางสาวปณิตา วงศ์มหาดเล็ก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF BUSINESS CONTINUITY STRATEGY FOR THAI TRADITIONAL
CONSTRUCTION CONTRACTOR



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2019
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57604929 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิรมย์

คำสำคัญ : กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ, บริษัทก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ทางวัฒนธรรมไทย แสดงออกซึ่งภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม การหาค่าประกอบที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการสงวนรักษาที่ช่วยให้ธุรกิจการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีถูกสืบทอดต่อไป

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีที่นำไปสู่การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ที่แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน และการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ ด้วยการประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) แล้วร่างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี นำร่างกลยุทธ์ตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC) และการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus Group) เพื่อหากิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ ทุน สมรรถนะผู้ประกอบการ และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยองค์ประกอบทุนแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ทุนสังคม มนุษย์ ทุนการเงินและทุนองค์การ และถูกนำมาพัฒนาเป็นองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นแกนหลักที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้างรายได้ขององค์การจึงต้องป้องกันและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านทุนการศรัทธาและการรวบรวมจากภายในและภายนอก ลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้คือกลยุทธ์การขยายตัวธุรกิจ และกลยุทธ์เสริมศักยภาพองค์การ โดยมี การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทาง กระแสเงินสด การรักษาสภาพคล่อง การบริหารคนเก่งและการสร้างความภักดีต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญในการดำเนินกลยุทธ์

57604929 : Major (Management)

MISS PANITA WONGMAHADLEK : DEVELOPMENT OF BUSINESS CONTINUITY STRATEGY FOR THAI TRADITIONAL CONSTRUCTION CONTRACTOR THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR THIRAWAT CHANTUK

Construction firm engaging Thai traditional building is important for ensuring continuity of Thai culture taking part of intangible heritage. Finding trending components for business continuity condition is a method of conservation which helps these types of businesses to be inherited.

The research objectives were 1) to study trending components for business continuity condition both in Thai traditional building construction and restoration sectors, and 2) to develop business continuity strategy for Thai traditional construction firm. Conducted by mixed-method approach, this research was divided into 2 major steps. The first stage included document research technique, in-depth interview of 14 keys informants consisted of 7 construction firm owners and 7 specialists in traditional Thai architecture. The applied grounded theory method was implemented to analyze and extract business continuity trending components for Thai traditional building. The second stage involved selection of the business continuity trending components by carrying out applied Analytic Hierarchy Process (AHP) technique to form a draft of business continuity strategy. After that, the match between selected components and strategy was assessed by expert (IOC). Finally, focus group discussion was conducted in order to create activities implementing the strategy.

The research findings showed that the trending components for business continuity condition for Thai traditional building comprised of 3 major factors which were organizational capital, entrepreneur competency and business environment. Growth and prepare strategy were found appropriate to be business continuity strategies. According to business continuity theory, the strategies were developed to protecting organizational capital; social, financial, human and organization structure; since they were underlying resources for business core process. The findings also revealed the critical items within each type of capital that matter for traditional Thai construction firms which were relation to the existing clients and specialist sub-contractor, cash-flow and liquidity, staff loyalty and talented management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ซึ่งคอยสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางการวิจัยมาโดยตลอด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและการแก้ไขงานวิจัย จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้งอาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร ภิญโญฉัตรจินดา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างสุดซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณประมุข บรรเจิดสกุล คุณสมชัย ธรรมารัตน์ คุณเสงี่ยม บุญมีฤทธิ์ คุณวราภรณ์ บุญมีฤทธิ์ คุณปิ่นฉวีชัย สายประทุมทิพย์ คุณนพพร ศิริตาคำ คุณจุมภฏ ตรีศิริ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมไทย ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลเชิงลึก และขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจและการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาร่างการ พัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานวิจัย หนังสือ วารสาร และเอกสารทุกฉบับที่ช่วยทำให้วิทยานิพนธ์นี้ มีความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความ กรุณาข้าพเจ้ามาโดยตลอด ขอขอบคุณอย่างสุดซึ้งใจถึงกำลังกายและกำลังใจจากพี่น้องเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้นเรียนปริญญาเอก โดยเฉพาะ ดร.ปวีณา กลกิจชัยวรรณ ที่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ ลุล่วง และที่สำคัญที่สุดคือคุณพ่อ และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งของข้าพเจ้า

สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและ หน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่อง ทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ปณิตา วงศ์มหาเดเล็ก

สารบัญ

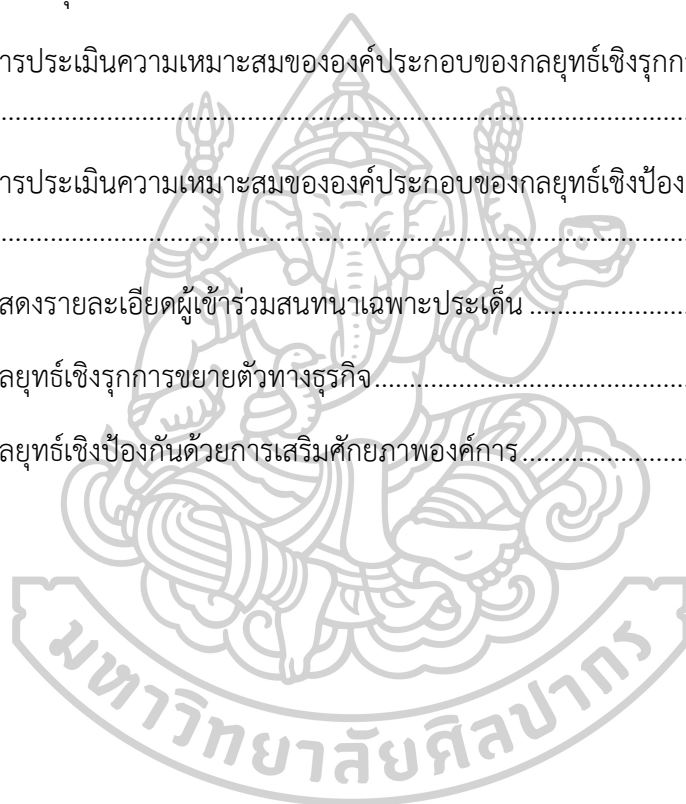
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามนำวิจัย.....	14
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.5 ขั้นตอนและวิธีศึกษา.....	15
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง บทบาทขององค์การที่เกี่ยวข้อง รูปแบบและกลไกของตลาด.....	19
2.2 แนวคิดเรื่องสาเหตุของความล้มเหลวและกลยุทธ์สร้างความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง.....	25
2.3 วัฒนธรรมการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี.....	38
2.4 แนวคิดเรื่องทุนและการคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน.....	44
2.5 แนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	46
2.6 ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์ตเตอร์ (Porter's Five Competitive Forces).....	51
2.8 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง.....	60

2.9	สรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ..	65
	ทฤษฎีอุตสาหกรรมก่อสร้าง ลักษณะเฉพาะ รูปแบบและกลไกของตลาด.....	66
บทที่ 3	วิธีการดำเนินงานวิจัย	67
ขั้นตอนที่ 1	การศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารไทยประเพณี	67
ขั้นตอนที่ 2	ศึกษาพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี	71
บทที่ 4	ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ..	76
บทที่ 5	สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
	สรุปผลการวิจัย.....	145
	อภิปรายผลการวิจัย	152
	ข้อเสนอแนะ	157
	รายการอ้างอิง	161
	ภาคผนวก.....	173
	ภาคผนวก ก แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	174
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	176
	ภาคผนวก ค แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ อง บริษัทรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี	186
	ภาคผนวก ง ตัวอย่าง ภาพการลงพื้นที่และสัมภาษณ์เชิงลึก.....	193
	ประวัติผู้เขียน.....	197

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ทฤษฎีการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและวิกฤติ.....	12
ตารางที่ 2 สรุปแนวทางการศึกษา และการใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
ตารางที่ 3 มาตรฐานในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเชิงคู่.....	71
ตารางที่ 4 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่มตามขนาดเมตริกซ์ (Random Consistency Index : RI)	73
ตารางที่ 5 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบขององค์การอายุยืน	78
ตารางที่ 6 สรุปองค์ประกอบความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง	80
ตารางที่ 7 รูปแบบกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง	82
ตารางที่ 8 สรุปแนวโน้มองค์ประกอบความต่อเนื่องจากการวิจัยเอกสาร	84
ตารางที่ 9 แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก	85
ตารางที่ 10 สภาพการณ์ของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี วิเคราะห์ด้วยทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการของพอร์ตเตอร์.....	106
ตารางที่ 11 แผนภาพสรุปเชิงทฤษฎีองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจและการสงวนรักษามรดก	117
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงรุก	121
ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงรุก	122
ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์เชิงรุกด้วย การขยายตัวทางธุรกิจ	123
ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ กลยุทธ์เชิงรุกด้วยการขยายตัว ทางธุรกิจ.....	123
ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริม ศักยภาพองค์การ.....	124

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริม	125
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์เชิงป้องกันการ	126
ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ กลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริม	126
ตารางที่ 20 ร่างกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ	127
ตารางที่ 21 ร่างกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ	127
ตารางที่ 22 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ	128
ตารางที่ 23 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์การ	130
ตารางที่ 24 แสดงรายละเอียดผู้เข้าร่วมสนทนาเฉพาะประเด็น	133
ตารางที่ 25 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ	137
ตารางที่ 26 กลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยการเสริมศักยภาพองค์การ	141



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในเชิงขั้นตอนการวิจัย	18
ภาพที่ 2 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการโครงการก่อสร้าง	21
ภาพที่ 3 Construction as a complex systems industry	21
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงสัญญาและการสื่อสารในองค์การโครงการ แบบธรรมเนียมนิยม (Conventional).....	23
ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์การของบริษัทก่อสร้าง.....	26
ภาพที่ 6 เครื่องยอดทรงมณฑป แสดงลำดับศักดิ์สูงสุด	40
ภาพที่ 7 วงจรการจัดการความต่อเนื่อง.....	49
ภาพที่ 8 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ ของพอร์เตอร์ (2008).....	52
ภาพที่ 9 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาองค์ประกอบสภาวะการมีความต่อเนื่องทางธุรกิจและรูปแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการประยุกต์วิธีวิจัยเอกสาร และการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก	70
ภาพที่ 10 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) และการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์	75
ภาพที่ 11 แผนภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการเปรียบเทียบระหว่างการก่อสร้างทั่วไป และการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี.....	102
ภาพที่ 12 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและกลไกการสร้างความต่อเนื่องธุรกิจก่อสร้าง	116
ภาพที่ 13 แผนภาพแสดงองค์ประกอบและกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อใช้คัดเลือกองค์ประกอบกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการประยุกต์วิธีวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP).....	118
ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และองค์ประกอบ	132

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“...เพราะปกติผู้ที่เป็นนายช่างยิ่งอย่างดี ก็ยิ่งเห็นอะไรมามาก แต่การเห็นมาก นั้นจัดเหมือนหนึ่งกินสิ่งเหล่านั้นเข้าไป แล้วธาตุไฟก็ย่อยสิ่งเหล่านั้นให้ละลาย กลายเป็นวัตถุอื่น อันไหลกลับออกมา มีเหงื่อ เป็นต้น...”

“สมเด็จพระครู” สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์

“สมเด็จพระครู” คือ พระนามที่คนไทยโดยเฉพาะเหล่าศิลปินเชิดชูสมเด็จเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ ในพระเมตตาที่มีพระอัจฉริยภาพมุ่งมั่นในการสืบสานศิลปะไทย การทำงาน “ครู” ของพระองค์เปรียบเป็นโซ่ข้อต่อที่เชื่อมศิลปะก่อนสมัยของพระองค์ท่านทอดมาสู่ยุคปัจจุบัน ท่านเรียนรู้ศึกษาภูมิปัญญา (wisdom) ความรู้งานช่างโบราณโดยเฉพาะด้านสถาปัตยกรรมจากการทำงานร่วมกับช่างฝีมือทั้งหลาย ตลอดจนศึกษาด้วยตนเองจากโบราณสถาน (สันติ เล็กสุขุม, 2542) : 56) และได้นำความรู้เหล่านั้นประยุกต์เข้ากับความรู้ที่ทันสมัยเพื่อปรับตัวให้เข้ากับความต้องการประโยชน์ใช้สอยตามบริบทใหม่ของสังคม ตลอดจนเทคโนโลยีทั้งด้านวัสดุและการก่อสร้างที่หลังไหลเข้ามาจากตะวันตก เกิดเป็นสถาปัตยกรรมแบบใหม่ที่ยังถ่ายทอดความเชื่อ แนวคิดด้านสุนทรียะ ความรู้ความเข้าใจด้านภูมิอากาศและทักษะเชิงช่าง ไปสู่ความงดงามอันมีเอกลักษณ์อย่างไทยได้ เช่นเดียวกับสถาปัตยกรรมแบบจารีตที่มีมาแต่โบราณกาล วิมลสิทธิ์ หรยางกุล (2558)

จากคำกล่าวข้างต้น “สมเด็จพระครู” ได้แสดงให้เห็นต่อคุณสมบัตินี้ความเป็น “ช่าง” ที่ดี (สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ และกรมพระยาดำรงราชานุภาพ(สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ & กรมพระยาดำรงราชานุภาพ, 2505) ไม่เพียงแต่มีทักษะความชำนาญในการช่างเท่านั้น หากต้องประกอบด้วยความคิดที่เกิดจากความรู้ความเข้าใจ การสั่งสมความรู้และประสบการณ์ เพื่อสร้างรสนิยมของช่าง ให้เป็นผู้มี “ตา” ที่ใช้สร้างสรรค์งานศิลปะ ให้มีความรู้แจ่มชัดจนเชี่ยวชาญในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ กระทั่งสามารถคิดค้นพัฒนาจากสิ่งหนึ่งและสร้างสรรค์ไปสู่อีกสิ่ง ที่ต่างออกไปได้ (จากสิ่งที่กินเข้าไปแล้วถูกย่อยสลายไปเป็นวัตถุอื่น เช่น เหงื่อ) ภูมิปัญญาและความรู้นั้นจึงไม่ใช่ของที่หยุดนิ่งตายตัวเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพิ่มพูนขยายขอบเขตทางความคิดออกไป เป็นฐานให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในสังคมทั้งที่เป็นวัตถุและนามธรรมทางความคิด

ความรู้และภูมิปัญญาที่สั่งสมในตัวมนุษย์และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นต้นทางของวัฒนธรรมและความเจริญงอกงามของมนุษย์ ที่สืบทอดมาจากอดีตและส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น สะท้อนคติความเชื่อ ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของแต่ละสังคม หล่อหลอมระบบความคิด สร้างแบบแผนที่

ปฏิบัติต่อเนื่องกันมา มีความสำคัญในฐานะเป็น “ทุน” ที่สร้างความมั่งคั่งและประโยชน์ให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในทุกสังคม เป็นบ่อเกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถฟื้นฟูปรับปรุงได้เพื่อให้เหมาะสมตามกาลสมัย แต่ด้วยการกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไหลผ่านกระแสของสังคมและเศรษฐกิจอย่างในปัจจุบันที่ทำให้ความรู้และภูมิปัญญาที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมบางอย่างตกอยู่ในความเสี่ยงที่จะถูกบิดเบือน เสื่อมสลาย สูญหายไป ทำให้เกิดมาตรการและกระบวนการต่าง ๆ ในหลายประเทศทั่วโลกเพื่อทำการปกป้องคุ้มครอง จนเกิดเป็นอนุสัญญาว่าด้วยการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน (Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage) ในการประชุมครั้งที่ 32 ปี 2003 ขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) โดยนำแนวคิดเรื่องสิทธิมนุษยชนมาเป็นหลักการพื้นฐาน เน้นย้ำความสำคัญของการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งของปัจเจก กลุ่มบุคคล ชุมชน ที่ยึดโยงกับวัฒนธรรม ในการเข้าถึง การแสดงออก และบทบาทในการสงวนรักษาให้คงอยู่ต่อไปอย่างวัฒนธรรมที่มีชีวิต (Living Heritage) (ณัฐชัย ญล่ำปาง (2558). การคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ ภายใต้อนุสัญญาว่าด้วยการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ พ.ศ. 2546 : ศึกษากรณีของประเทศไทยในการเข้าเป็นภาคี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

การศึกษาเพื่อหาทางที่เหมาะสมในการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน (Intangible Cultural Heritage) เกิดขึ้นมาตลอดภายหลังการลงมติเห็นชอบอนุสัญญาของที่ประชุม UNESCO ปี 2003 ในขณะที่มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งวิพากษ์ถึงปัญหาในการนำไปปฏิบัติและการบังคับใช้ ที่ยังอิงกับกรอบของกฎหมายและอำนาจรัฐที่ขาดความยืดหยุ่นไม่ต่างจากการคุ้มครองมรดกวัฒนธรรมที่มีตัวตน (Tangible) ทั้งที่มรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตนนั้นมีลักษณะที่ไม่นิ่งตายตัวมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และยังมีหลากหลายใน “รูปแบบ” อีกทั้งการพึ่งพาอำนาจรัฐยังไม่สะท้อนปรัชญาของอนุสัญญาที่เชิดชูสิทธิมนุษยชนในแง่ของการแสดงออกทางวัฒนธรรม แม้กระทั่งการขึ้นทะเบียน “มรดกโลก” ที่เป็นแรงจูงใจให้ชาติภาคีของอนุสัญญารักษาและรู้ “ค่า” ของวัฒนธรรมของตน แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้วัฒนธรรมนั้นได้รับการถ่ายทอด สืบสานและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องดำรงอยู่ในวิถีปฏิบัติของสังคม ไม่สูญหาย สูญเสียอัตลักษณ์และสูญเสียคุณค่าอย่างที่ควรจะเป็น (Kurin, R., 2004: 66-77; Lenzerini, 2011: 101-120)

คูริน (Kurin, R., 2007: 9-20) ได้เสนอแนวคิดว่าการคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตนนั้นต้องมีลักษณะการทำงานจากล่างขึ้นบน หรือ “bottom-up” จากการมีส่วนร่วมของกลุ่มชนผู้สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมนั้นในการเป็นผู้กำหนดทิศทาง สร้างความเข้มแข็งในการสร้างสรรค์ โดยรัฐและสถาบันการศึกษามีบทบาทในเชิงสนับสนุนเท่านั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่ามาตรการด้านกฎหมายไม่ใช่วิธีปฏิบัติที่เหมาะสม หากแต่เป็นเรื่องทางเศรษฐกิจที่วัฒนธรรมก่อเกิดเป็นรายได้ ซึ่งอาจเป็นแรงกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่ต้องการที่จะสืบสานต่อ ในขณะที่ เนรินค (Neyrinck, J., 2017: 159-174) ได้เสนอมุมมองที่เปิดรับกับการพัฒนา (Development-orientated) โดยมองไปในอนาคตที่สามารถยืดหยุ่นตามความเป็นไปของโลกตามแนวคิดแบบยั่งยืน (Sustainable) ที่น่าจะ

เหมาะสมกว่าแนวทางการอนุรักษ์ (Preservation-focused perspective) ที่แยกวัฒนธรรมออกจากวิถีของสังคมและการเปลี่ยนแปลง

ในขณะเดียวกัน การนำวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นั้นเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง โดยมี UNCTAD เป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนและผลักดันให้เป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบใหม่ที่ทุกประเทศมีโอกาสทำได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยเรียกว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy)” ในปี 2008 (United Nations Committee on Trade, Aid and Development, 2008) ซึ่งมรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตนนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญตามกรอบแนวคิดของ UNCTAD ที่ถูกนำไปใช้ในหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับท้องถิ่น ผู้ครอบครองที่เข้าใจวัฒนธรรมและความสามารถในการนำไปปรับใช้ แม้กระทั่งการจดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญาวัฒนธรรม เช่น ในกรณีของชาวมาไซ (Maasai) ในไลคิเปีย (Laikipia) ประเทศเคนยา (Wendland, W.B., 2009: 128-135) ที่นำวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตนมาแปลงเป็น “ทุน” ที่มีตัวตน (Tangible capital) ผ่านสิทธิบัตร ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชนชาวมาไซ โดยมีองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ให้การสนับสนุน ที่ได้เพียงแต่ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิบัตรเท่านั้น แต่การให้ความรู้และความเข้าใจแก่ชุมชนในการบริหารสิทธิ์นั้นก็เป็นเรื่องสำคัญ

เมื่อย้อนกลับมามองในประเทศไทย แนวทางการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน หรือ “มรดกทางภูมิปัญญาวัฒนธรรม” หากเรียกตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษามรดกทางภูมิปัญญาวัฒนธรรม พ.ศ. 2559 ได้ถูกนำไปใช้ส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อเป็นจุดขาย ซึ่งการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการผลักดันจากภาครัฐอย่างสูงและสามารถสร้างรายได้มหาศาลให้กับประเทศและท้องถิ่น เชื่อมโยงกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการตื่นตัวในการรื้อฟื้นประเพณี ตำนาน เรื่องเล่าและการแสดงพื้นบ้าน ตลอดจนอาหารและงานหัตถกรรมทั้งหลาย ภูมิปัญญาและทักษะที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้บางวัฒนธรรมได้ถูกพัฒนาตามแนวคิดเรื่องความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ ในขณะที่ยังมีอีกหลายวัฒนธรรมยังมีข้อถกเถียงต่อรองในความหมาย ความเหมาะสม ความถูกต้องของชนบและอัตลักษณ์เมื่อต้องปรับตัวให้เป็นไปตามพลวัตของสังคมและเป้าหมายที่โน้มเอียงไปทางเศรษฐกิจ โดยที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและหนทางในการสงวนรักษาที่เหมาะสมและเป็นรูปธรรม ทำให้ตกอยู่ในความเสี่ยงต่อการสูญหายหรือสูญเสียชีวิตคุณค่าเดิมที่มีต่อชุมชน

ภูมิปัญญาและความรู้ในวิธีการก่อสร้างตามชนบชางไทยที่มีแบบแผนเป็นประเพณีสืบทอดกันมาตลอดจนทักษะเชิงช่างนั้น นับได้ว่าเป็นมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมประเภทหนึ่ง ตามคำจำกัดความในอนุสัญญาว่าด้วยการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน ปี 2003 ในการประชุม ณ.กรุงปารีส (Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage) (UNESCO, 2003) ที่เป็นรากฐานสำคัญของมรดกทางสถาปัตยกรรมที่มีความสำคัญต่อสังคมไทยในหลายมิติไม่เพียงในแง่ของวัฒนธรรมที่ยึดโยงคนไทยให้รู้สึกถึงเอกลักษณ์ของชาติ ความผูกพันกับศาสนาพุทธและพระราชพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันกษัตริย์ อีกทั้งยังมีความสำคัญในแง่เศรษฐกิจในสถานะทรัพยากรที่ถูกใช้เป็น “ทุน” สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ให้กับประเทศ อีกทั้งยังเป็น “ทุน” ให้กับปัจเจก กลุ่มบุคคลและชุมชนที่ครอบครองความรู้ที่นำไปใช้ผลิตสินค้าหรือบริการ

เป็นสัมมาชีพแลกเปลี่ยนเป็นรายได้ สร้างฐานะและสถานะในสังคม ที่ยังมีกิจปฏิบัติตามแบบแผน วัฒนธรรมสืบเนื่องตลอดมา พร้อมกับการปะทะกับกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งแล้วครั้งเล่า จนในปัจจุบันมีความน่ากังวลใจต่อการสูญเสียองค์ความรู้และภูมิปัญญาแบบดั้งเดิม อีกทั้งปัญหาการถ่ายทอดความรู้และการพัฒนาช่างให้มีทักษะมีความรู้ความเข้าใจ ดังจะเห็นได้จากข่าวความด้อยคุณภาพในงานบูรณะโบราณสถานที่ปรากฏอยู่บ่อยครั้ง

ถึงแม้ว่าการตระหนักถึงความสำคัญของ ความรู้ ภูมิปัญญาด้านการก่อสร้าง ตลอดจนฝีมือช่างแบบประเพณีของไทยนั้นมิมีมาช้านานก่อนการเกิด “อนุสัญญาในการประชุมปี 2003” และพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษามรดกทางภูมิปัญญาวัฒนธรรม พ.ศ. 2559 โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อแรกสร้างกรุงรัตนโกสินทร์ ช่างฝีมือต่าง ๆ ได้ถูกรวบรวมเพื่อการก่อสร้างอาคารพระที่นั่งและพระอารามหลวงต่างๆ ตลอดจนการปฏิสังขรณ์วัดเก่าให้สวยงามตามค่านิยมและความเชื่อในเรื่องการทำนุบำรุงพระศาสนา ต่อมาเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครอง วัตถุประสงค์ของการฟื้นฟูและส่งเสริมศิลปะวัฒนธรรมของชาติจึงเป็นไปเพื่อสนับสนุนนโยบายชาตินิยมและนโยบายทางเศรษฐกิจ (สมชาติ จึงสิริอารักษ์, 2555) เรื่อยมาจนถึงปัจจุบันมรดกและเอกลักษณ์ทางสถาปัตยกรรมไทยได้กลายเป็นทุนที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยว กระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะบูรณะปฏิสังขรณ์โบราณสถาน วัด วัง ต่าง ๆ อีกทั้งค่านิยมในการสร้างอัตลักษณ์ให้แก่อาคารสถานที่และการตกแต่งตามอย่างศิลปะสถาปัตยกรรมแบบไทย แต่สิ่งเหล่านี้ก็ไม่ได้ทำให้จำนวนช่างที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะการก่อสร้างแบบประเพณีนั้นเพิ่มขึ้น จำนวน “ครูช่าง” มีแต่จะลดน้อยถอยลง

ยิ่งไปกว่านั้น ความรู้ในงานช่างบางประเภทได้สูญหายไปตามกาลเวลา ทั้งเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยีการก่อสร้าง และรูปแบบการถ่ายทอดความรู้แบบครูช่างโบราณที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่าง “ครูกับศิษย์” โดยการเรียนรู้จากการทำงานจริง ติดตามรับใช้ จนครูเกิดความไว้วางใจ “ศิษย์” จึงได้วิชา และนำความรู้นั้นมาใช้เป็นทุนต่อไปในชีวิตซึ่ง “ทุน” นั้นถูกนำไปประกอบสร้างเป็นคุณค่าทั้งในเชิงเศรษฐกิจและในเชิงสังคมอันจะสร้างสถานะ ตัวตนของบุคคลนั้น จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่ครูช่างจะยอมถ่ายทอด เพราะครูต้องแน่ใจเสียก่อนว่าเมื่อศิษย์ได้ความรู้นั้นไปแล้วจะไม่ย้อนกลับมาทำลายตน ไม่กลับมาเป็นคู่แข่ง โดยที่ความรู้ส่วนมากจึงถูกสงวนไว้ให้ถ่ายทอดกันภายในครอบครัวและเกิดสายสกุลช่าง หากไม่มีผู้สืบทอดความรู้ ก็สูญหาย (โชติ, 2520)

ด้วยค่านิยมทั้งในด้านการก่อสร้างแบบตะวันตกที่เริ่มแพร่หลายและค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนไปในยุคปฏิรูปประเทศ การเกิดขึ้นของหลักสูตรวิชาช่างตามความรู้และแนวทางแบบตะวันตก ที่ได้รับความนิยมมากขึ้น คนหันไปหาความรู้วิทยาการสมัยใหม่ด้วยการเรียนรู้อย่างใหม่ ทำให้การส่งผ่านความรู้ที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่ยังติดอยู่กับชนบเดิมนั้นขาดช่วง ถึงแม้ว่ารัฐจะผลักดันให้มีการถ่ายทอดความรู้ด้านศิลปกรรมและสถาปัตยกรรมไทยให้ไปสู่ระบบการเรียนการสอนในสถาบันศึกษามาโดยตลอด แต่ก็ไม่ได้ทำให้มีผู้มีความรู้ในงานก่อสร้างแบบประเพณีไทยนั้น ก็ยังมีจำนวนมาก อีกทั้งยังสร้างช่องว่างระหว่างความเป็น “ช่าง” กับวิชาชีพสถาปนิกและวิศวกรให้

ถ่างออกจากกัน (ชาตรี ประภิตนันทการ, 2559: 76-113) นั่นยิ่งทำให้คุณค่าของ “ช่าง” ถูกลดทอน ยากที่จะหาผู้สนใจที่จะทุ่มเทเพื่อเรียนรู้ ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าวิธีแบบ “ครูกับศิษย์” ยังมีความสำคัญ การหาครูช่างไม่ใช่เรื่องง่ายแต่การหาศิษย์ยิ่งยากเสียกว่า ทำให้ช่างฝีมือที่มีทั้งความรู้และทักษะจึงขาดแคลน

มีข้อสรุปถึงปัญหาในการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาในประเทศไทย ของ สุกัญญา สุจฉายา (2550) (อ้างใน สุกัญญา สุจฉายา, 2556: 97-121) ที่พบว่า การขาดจิตวิญญาณและความสนใจอย่างลึกซึ้งของคนรุ่นใหม่ เจ้าของภูมิปัญญาที่มีความหวังแทน ไม่อยากถ่ายทอดให้แก่ผู้ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนกระบวนการและรูปแบบการถ่ายทอดไม่เข้ากับยุคสมัยและวิธีการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ อีกทั้งการขาดซึ่งข้อมูลในด้านการสืบทอดภูมิปัญญาที่อยู่ในสถานะเสี่ยงต่อการสูญหาย เป็นเหมือนภาพสะท้อนที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาของการสงวนรักษาความรู้ในงานก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ความรู้เรื่องวิธีการ รูปแบบการก่อสร้าง การใช้วัสดุ และทักษะของช่างแบบไทยประเพณีตามรูปแบบช่างหลวงที่ถ่ายทอดกันอยู่ในวงจำกัดนั้น ส่วนหนึ่งได้ถ่ายทอดไปสู่ผู้รับเหมาซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าแก่วางที่เรียนรู้งานก่อสร้างผ่านกระบวนการทำงานและการควบคุมคุณภาพงานโดยบรรดาช่างหลวงและครูช่างทั้งหลายที่รับราชการสนองพระราชาประสงค์ของพระมหากษัตริย์ ทำให้ผู้รับเหมาเหล่านี้มีองค์ความรู้สืบทอดต่อมา ผู้รับเหมาเหล่านี้ส่วนหนึ่งได้ดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันที่การก่อสร้างส่วนใหญ่ดำเนินการภายใต้ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement system) ความรู้ด้านการก่อสร้างแบบไทยประเพณีได้ถูกนำมาใช้เป็นต้นทุนที่สำคัญในการสร้างโอกาส สร้างชื่อเสียงให้แก่บริษัทและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีคู่แข่งน้อยราย มีอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาค่าก่อสร้าง ซึ่งอาจเป็นข้อสรุปได้ว่าความรู้ดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จทางธุรกิจอย่างมากบริษัทรับเหมาก่อสร้างเหล่านี้ (ปณิตา วงศ์มหาดเล็ก, 2018: F-87)

การนำธุรกิจที่มีบริษัทรับเหมาก่อสร้างเป็นศูนย์กลางให้เข้ามามีบทบาทในการสงวนรักษาและคุ้มครองมรดกภูมิปัญญาเชิงวัฒนธรรมในฐานะทั้งเป็นผู้ถ่ายทอดและผู้สืบทอดความรู้ อาจจะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้เกิดการสืบสานและพัฒนาตามแนวคิดเรื่องความยั่งยืนได้นอกเหนือจากแนวทางที่ดำเนินการอยู่เดิมโดยภาครัฐ ได้แก่ การ “ขึ้นทะเบียน” และการ “บันทึก” ความรู้และภูมิปัญญานั้น และอาจสร้างแรงจูงใจได้มากกว่าการมอบรางวัล “ศิลปินแห่งชาติ” ที่เชิดชูเกียรติบุคคลที่อุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์งานศิลปะให้กับประเทศชาติ หากมีกลไกที่เหมาะสมที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ดำเนินธุรกิจมีความกระตือรือร้นในการที่จะนำความรู้อันเป็นมรดกภูมิปัญญาเชิงวัฒนธรรมมาช่วยขับเคลื่อนในห้วงการของตนประสบความสำเร็จ โดยมีภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือ “ชุมชน (Community)” ซึ่งหมายถึงเครือข่ายของบุคคลที่เชื่อมโยงกับมรดกภูมิปัญญาเชิงวัฒนธรรมที่เป็นผู้มึทักษะความรู้ หรือแม้กระทั่งผู้ที่มีรากทางวัฒนธรรมร่วมกัน (Cang, V.G., 2007: 46-55) เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนกลไกนั้น

ความรู้และทักษะที่เกิดจากมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมในงานก่อสร้างสถาปัตยกรรมแบบประเพณีในปัจจุบันนั้นยังเป็นที่ต้องการอยู่มาก ทั้งเพื่อการก่อสร้างอาคารใหม่และงานบูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถาน ความต้องการนั้นมาจากทั้งทางภาครัฐและเอกชนซึ่งมีเงินลงทุนอยู่จำนวนมาก ดังนั้นความเป็นไปได้ที่จะให้ธุรกิจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานสืบสานความรู้และวัฒนธรรม แต่ด้วยพลวัตอันเป็นธรรมชาติของทุกธุรกิจที่มีความผันผวนและความเสี่ยง ที่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อการดำรงบทบาทของผู้รับเหมาก่อสร้างในฐานะผู้สืบสานมรดกทางวัฒนธรรมที่รักษาคุณภาพและเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม ความเป็นของแท้ การทำงานของผู้รับเหมานั่นขึ้นอยู่กับพื้นฐานการต่อรองระหว่างความเป็นช่างและความเป็นนักธุรกิจ ที่ปัจจุบันมีกรอบการตัดสินใจด้วยเงื่อนไขความอยู่รอดของธุรกิจมากกว่ามุ่งเน้นการสร้างผลงานคุณภาพชั้นเยี่ยมเพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต

ในโลกของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเช่นในปัจจุบัน ผู้รับเหมาก่อสร้างยังต้องเผชิญต่อความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดจากความต้องการประโยชน์ใช้สอยและความเข้าใจของสังคมที่มีต่อสถาปัตยกรรมแบบไทยประเพณี ตลอดจนปัญหาในการถ่ายทอดและส่งผ่านความรู้ท่ามกลางบริบทของสังคมปัจจุบัน ที่คนรุ่นใหม่มีทางเลือกและให้คุณค่าต่อสิ่งรอบตัวต่างไป ทำให้ผู้รับเหมาหลายรายที่สืบทอดความรู้จากช่างหลวงในยุคครึ่งเรื่อง ต้องเลิกกิจการหรือยุติการทำงานก่อสร้างแบบประเพณี เพราะปัญหาการขาดทั้งผู้สืบทอดธุรกิจและช่างฝีมือที่ได้ล้มหายตายจากโดยปราศจากผู้สืบทอดความรู้และทักษะเชิงช่างเช่นกัน อีกทั้งความสามารถในด้านการจัดการที่ทันสมัยทำให้ไม่สามารถผ่านวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ไปได้ เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การขาดอุปสงค์ ปัญหาเงินหมุนเวียน เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นปัญหาข้างต้น ซึ่งในปัจจุบันมีบริษัทที่สืบทอดความรู้ความชำนาญในการก่อสร้างแบบประเพณีและเป็นที่ยอมรับในวงการก่อสร้างเพียง 6 รายในจำนวนนี้เป็นบริษัทเก่าแก่ที่สืบทอดความรู้จากการได้มีโอกาสทำงานกับช่างหลวงโดยตรง 4 ราย อีก 2 รายเป็นบริษัทที่แยกตัวจากบริษัทเดิม ซึ่งถือได้ว่ามีจำนวนน้อยมาก

ด้วยปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขข้างต้นจะเห็นว่า สิ่งสำคัญที่เหนือไปกว่าการออกกฎหมายของรัฐก็คือการหากลไกที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาเชิงวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบริษัทรับเหมาก่อสร้างให้มีความเข้มแข็งทางธุรกิจและศักยภาพในการปรับตัวเพื่อพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ อีกทั้งรักษาองค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรด้านการก่อสร้างแบบไทยประเพณีที่มีคุณภาพ ดึงดูดผู้มีพรสวรรค์รุ่นใหม่เข้ามาสานต่อความรู้และธุรกิจ ตลอดจนพัฒนามรดกภูมิปัญญาให้สอดคล้องกับความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เติบโตไปพร้อมกันซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนกลไกนี้ให้สำเร็จ

ด้วยแนวคิดดังกล่าว ได้นำไปสู่คำถามถึงความเป็นไปได้หรือไม่ที่องค์การธุรกิจจะมีส่วนทำให้การรักษาความรู้มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จโดยอาศัยปัจจัยของความสำเร็จเชิงธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อน จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีองค์การอายุยืน (ก่อตั้งมานานกว่า 100 ปี) ในประเทศญี่ปุ่น ที่ประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของความรู้และวิธีการแบบดั้งเดิมที่มี

เอกลักษณ์เชิงวัฒนธรรมวิถีชีวิตและสะท้อนภูมิปัญญาของชนชาติ ที่ดำเนินธุรกิจข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาหลายยุคหลายสมัย ยกตัวอย่างเช่น บริษัทคอนโกะ กุมิ Kongo Gumi บริษัทก่อสร้างที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างวัด และศาลเจ้า ตลอดจนบำรุงรักษาอาคารเหล่านั้นด้วยวิธีการแบบดั้งเดิมมาตลอดระยะเวลา 1,428 ปี (Yoshimura, N. & Sone, H., 2006: 143-152) บริษัทคาคิเอมอน กามะ (Kakiemon Gama) ก่อตั้งในปี 1616 อายุ 408 ปี ผู้ผลิตเครื่องเคลือบดินเผาด้วยเทคนิคการลงสีและการเคลือบตามรูปแบบดั้งเดิมของคาคิเอมอน (Kakiemon) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอย่างหนึ่งของประเทศญี่ปุ่น และบริษัทเมียวชิน ฮอมโป (Myochin Hompo) จากช่างตีเหล็กเพื่อทำเสื่อเกราะในยุคเฮอัน (Heian era) ที่ไม่ละทิ้งความชำนาญและเทคนิคการตีเหล็กที่สืบทอดจากบรรพบุรุษจนถึงปัจจุบัน ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและสังคมจะส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงต่อธุรกิจ (Funabashi, H., 2008)

การศึกษาของโยชิมูระและโซเน (Yoshimura and Sone, 2006) และคาเมอิ (Kamei., 2008) ระบุถึงความภาคภูมิใจ ความรัก ความหวงแหน ที่องค์กรอายุยืนในประเทศญี่ปุ่นเหล่านี้มีต่อความรู้ความชำนาญของตน ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการสืบทอดรักษา จนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งต่อการอยู่รอดขององค์กร เพราะความรู้ความชำนาญเหล่านั้นได้สร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้น สร้างความแตกต่างและลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงได้ จนมาถึงยุคปัจจุบันที่ความรู้ความชำนาญเหล่านั้นได้ถูกผลิตซ้ำ ถ่ายทอดและยกระดับจนพัฒนาไปเป็นนวัตกรรมที่นำมาซึ่งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ฟูนาบาชิ (Funabashi, 2008) ระบุว่าสิ่งที่องค์กรที่ประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของงานหัตถกรรมเหล่านี้ต้องเผชิญอย่างหนัก นั่นคือการหาผู้สืบทอดทั้งในส่วนของธุรกิจและสานต่อความรู้ด้านงานช่างฝีมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เป็นกิจการครอบครัวซึ่งเป็นรูปแบบส่วนใหญ่ขององค์กรในกลุ่มนี้ นอกจากนี้ โกโตะ (Goto, 2014: 78-96) พบว่าความสัมพันธ์ในเครือข่ายครอบครัวและพันธมิตร อันมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความเชื่อใจ ความร่วมมือร่วมใจและช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าที่เป็นผู้มอบโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้นทุนที่สำคัญประเภทหนึ่ง เรียกว่าทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นทุนที่สำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ในองค์กรที่มีอายุยืนทั้งหลาย ซึ่งคำว่าทุนทางสังคมนี้ เป็นคำที่เกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยบูร์ดิเยอ (Bourdieu, 1986) ซึ่งเป็นทุนที่ถูกสร้างขึ้นเช่นเดียวกับทุนประเภทอื่น ประกอบด้วย เครือข่าย ความเชื่อใจ ความคิดไปในทางเดียวกัน (Shared norm) (Colema, J.S.(1988) บูร์ดิเยอ (Bourdieu, 1986) เห็นว่าทุนสังคมนั้นพัฒนาได้หากมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน และเปลี่ยนไปเป็นทุนทางเศรษฐกิจได้เช่นกัน

โนมูระ (Nomura, 2007) อ้างถึงโดย คาเมอิ (Kamei, 2008) พบว่าความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความสามารถในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรอายุยืนของญี่ปุ่นที่อ้างถึงข้างต้นผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มาได้ เช่นเดียว กับการศึกษาการสร้างความรู้ความยั่งยืนในธุรกิจ ที่ชี้ชัดว่าความสามารถในการรับมือกับเป็นอุปสรรคที่ยากจะคาดการณืมีผลอย่างมากต่อความยั่งยืนของ

องค์การ (Rowley, Saha and Ang, 2012) ซึ่งความยั่งยืนนั้นหมายถึง ความต่อเนื่อง ความมีเสถียรภาพ และทนทาน (Pawlowski, C. W., 2000) ซึ่งความสามารถดังกล่าว ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการที่จะวางแนวทางและยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัว ซึ่งทักษะความรู้และทักษะด้านการจัดการถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการที่ถูกลำเสนอไว้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Sandgruber, 2019; Sasaki, Ravasi and Micelotta, 2019) อีกทั้งทุนมนุษย์ในองค์การที่มีคุณภาพพร้อมจะพัฒนาตามทิศทางขององค์การ

จากการพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างประเทศญี่ปุ่นและออสเตรเลีย มีข้อสังเกตถึงปัจจัยทางสังคม ค่านิยม อันเป็นต้นทางของทุนทางวัฒนธรรม ที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางการศึกษาและความคิดสร้างสรรค์ของผู้คนในสังคม ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจงานหัตถกรรมและมรดกภูมิปัญญาวัฒนธรรม อย่างเช่นในกรณีของช่างฝีมืองานโลหะ (Blacksmith) ในประเทศญี่ปุ่น ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการทำอาวุธ เลื่อยเกราะ และเครื่องมือเครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน ในปัจจุบันพบว่ามีจำนวนเหลืออยู่น้อยมาก มีผู้ครอบครองภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านนี้เพียง 6 ราย ส่วนใหญ่เป็นเครื่องใช้ในครัว เช่น มีด กาน้ำชา เป็นต้น (Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO, 2005) ในขณะที่ช่างโลหะแบบดั้งเดิมของออสเตรเลียที่มีจุดเริ่มต้นไม่ต่างกันมากนักแต่กลับมีจำนวนช่างฝีมือหลงเหลืออยู่มากกว่าอย่างเห็นได้ชัด แต่ด้วยปัจจัยข้างต้นทำให้มีการปรับตัวนั้นต่างกัน โดยช่างโลหะเหล่านี้ได้ใช้เทคนิคและความรู้แบบดั้งเดิม อย่างเช่น การทำล้อและตัวถังเกวียน ผันไปสู่ธุรกิจอื่น เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ในการทำตัวถังรถยนต์และอุปกรณ์ การสร้างเครื่องมือเครื่องจักร (Toolmakers) มาตั้งแต่ก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม แม้กระทั่งปัจจุบันด้วยค่านิยมในสังคมที่มีต่องานหัตถกรรมแบบดั้งเดิมที่ทำให้ช่างเหล่านี้สามารถประกอบธุรกิจอยู่ได้ ทั้งการผลิตสินค้าใหม่และการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักรแบบดั้งเดิม เช่น การตีมีดและของมีคม จำนวน 146 ราย ช่างทองแดง จำนวน 31 ราย ช่างทำโลหะและเหล็กหล่อ (Metal and iron casters) จำนวน 38 ราย ช่างต่อเกวียน(Wainwright) จำนวน 75 ราย เป็นต้น (Sandgruber R., 2019: 109-110) ประกอบกับความรักอิสระในการทำงานและความชอบที่มีต่องานฝีมือเหล่านี้ ทำให้ยังมีคนรุ่นใหม่สนใจ อีกทั้งงานหัตถกรรมในแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่ถูกถ่ายทอดผ่านการเรียนการสอนในระบบการอาชีวศึกษา

นอกจากนั้น ยังพบว่ามีปัจจัยทางโครงสร้างและกลไกของตลาด ตลอดจนนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและงานศิลปะหัตถกรรม จากหลากหลายกรณีศึกษา อาทิเช่น อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้แบบดั้งเดิมในประเทศจีน ที่งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมขององค์การไม่เพียงพอที่องค์การจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่ออยู่รอดได้ ต้องอาศัยบทบาทเชิงนโยบายของรัฐในการปกป้องมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และนโยบายทางการค้าเพื่อส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทางธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ และพัฒนาความร่วมมือกับอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง (Fan and Feng, 2019: 1-21) นอกจากนี้ ยังมีกรณีศึกษาอุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งโครงสร้างของอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีวิวัฒนาการอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนกันระหว่างนักธุรกิจ ช่างไม้และช่างฝีมือ ในลักษณะภาคี มาตั้งแต่อดีต จนเกิดเป็นโครงสร้างและระบบการทำงานในการทำงานในปัจจุบัน อีกทั้งนโยบายและกฎหมายของรัฐที่มุ่งสร้างความร่วมมือระหว่าง

บริษัทก่อสร้างมากกว่าการแข่งขัน จึงทำให้กลุ่มช่างฝีมือที่เป็นทักษะสำคัญของสถาปัตยกรรมแบบ ประเพณี ซึ่งมีความชำนาญด้านการช่างมากกว่าทักษะทางธุรกิจ ยังอยู่รอดในธุรกิจก่อสร้างได้ (Reeves K., 2002: 413-424)

จากข้างต้น เห็นได้ว่ามีความเป็นไปได้ที่ความสำเร็จทางธุรกิจและความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มรดกทางภูมิปัญญานั้นถูกสืบทอดและ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความยั่งยืนของวัฒนธรรมที่ไม่ได้มุ่งเน้นการ “แข่งแข่ง” และแยกตัวออกจาก วิธีของสังคมที่เป็นพลวัต โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ การรักษาความสามารถในการแข่งขันด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) และความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง ซึ่งในที่นี้คือความรู้และทักษะฝีมือที่เป็นมรดกภูมิปัญญาให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวและ ประสบความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรไปตามการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยีและแนวโน้มตามสมัยนิยม โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ทุนไร้รูป (Intangible capital) ขององค์กร ได้แก่ ทุนมนุษย์ทั้งที่เป็นผู้ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการเจ้าของ ธุรกิจ ทุนทางสังคมเครือข่ายพันธมิตรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้มีบริบททาง ประวัติศาสตร์ สังคมและค่านิยม โครงสร้างของอุตสาหกรรมและนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ สร้างความแตกต่างในแนวทางการสร้างความอยู่รอดของธุรกิจ

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมในประเทศไทย นั้นมีอยู่จำนวนมาก โดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องของพิธีกรรม เทศกาล วรรณกรรมพื้นบ้าน วิถีชีวิตและ ศิลปะการแสดง อีกทั้งยังเป็นการศึกษาในเชิงพื้นที่ (Area Based) ที่มุ่งเน้นมีส่วนร่วมของชุมชน การ ตระหนักในคุณค่าของมรดกภูมิปัญญาที่ชุมชนครอบครอง และผลักดันให้นำมาพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่า ทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น งานวิจัยของ ชวดี โกศล (2561) สุพัตรา คงขำ และ เครือวัลย์ คงขำ (2561) โครงการ “ชุมชนต้นแบบสืบสานมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์” โดย กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม (2557) เป็นต้น ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานช่างฝีมือ ดั้งเดิมมีไม่มากนัก ได้แก่งานวิจัยเรื่อง แนวทางการอนุรักษ์ภูมิปัญญาการหล่อพระของชุมชนบ้านช่าง หล่อ กรุงเทพมหานคร ของ สาโรช รุ่งเรือง (2557) แนวทางการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นผ้าไหม มัดหมี่ ตำบลบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ ของยุภาพร เจริญวัฒนมณีชัย (2559) ที่เสนอแนวทางไว้ คล้ายคลึงกัน คือให้มีการรวบรวม จัดเก็บ จัดการองค์ความรู้ การฟื้นฟูและพัฒนาให้เข้ากับสังคมตาม ยุคสมัย การปลูกจิตสำนึกของชุมชนผู้ครอบครองมรดกทางภูมิปัญญานั้นให้ตระหนักถึงคุณค่าและมีความภาคภูมิใจ และมีกิจกรรมที่ชุมชนและส่วนอื่นในสังคมร่วมกันอนุรักษ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อการท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าการสร้างแนวทางการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทาง วัฒนธรรมผ่านกระบวนการจัดการและทฤษฎีทางธุรกิจทั้งในระดับชาติและในประเทศนั้นมียุ่ อย่างจำกัดและไม่ชัดเจน ในขณะที่เดียวกันยังพบว่าอุปสรรคประการสำคัญก็คือตัวมรดกภูมิปัญญา นั้นเองที่ต้องมีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่ธุรกิจ หรือแม้กระทั่งการทำเพื่อเป็น งานอดิเรก ด้วยเหตุนี้การสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาด้านการก่อสร้างแบบประเพณีด้วยการพัฒนา

ความสามารถขององค์กรในเชิงธุรกิจจึงมีความเป็นไปได้ เพราะธุรกิจการก่อสร้างรูปแบบนี้ยังเป็นที่ต้องการของสังคมไทยอยู่มาก หากแต่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมีอยู่จำนวนน้อยมาก ทั้งข้อมูลขององค์กรก่อสร้างเอง ข้อมูลด้านช่างฝีมือและการก่อสร้าง ตลอดจนความเข้าใจในโครงสร้างของธุรกิจและตลาด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาหาข้อมูลเหล่านี้ อีกทั้งยังขาดการศึกษาในการนำทฤษฎีทางการจัดการองค์การมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปกป้องทุนไว้รูปแบบต่างๆ และรูปแบบของธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ที่ผ่านมามีแนวคิดและข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่สืบค้นได้ในเรื่องเครื่องมือการจัดการองค์การอยู่หลายทฤษฎี ทั้งที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติเพื่อสร้างความอยู่รอดและทั้งที่เป็นเพียงทฤษฎี ด้วยข้อจำกัดของรูปแบบองค์กรที่มีความเฉพาะ อีกทั้งความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน และกระบวนการพัฒนาทางธุรกิจที่เป็นอุปสรรคต่อการนำหลักการด้านการจัดการที่พัฒนาจากธุรกิจประเภทอื่นมาประยุกต์ใช้ (Smyth, H., Fellows, R., Liu, A. and Typhus, W. (2016: 205-217) ทั้งที่ธุรกิจก่อสร้างมีความอ่อนไหวต่อความผันผวนทั้งวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและฝีมือมนุษย์ ด้วยธรรมชาติของการผลิตต่อหน่วยที่มีขนาดใหญ่ เป็นการผลิตตามความต้องการที่เฉพาะ (One-off product) การผลิตส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับช่างฝีมือและแรงงานจำนวนมาก ลงทุนสูง มีกระบวนการที่ยาวนาน อีกทั้งการผลิตส่วนใหญ่เผชิญกับสภาพแวดล้อมโดยตรง ยากต่อการควบคุมหากเทียบกับกระบวนการผลิตในโรงงานเช่นอุตสาหกรรมอื่น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการก่อสร้างพบว่าการตีพิมพ์บทความวิจัยและตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีด้านการจัดการที่ใช้รับมือต่อความเสี่ยงและวิกฤติการณ์เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความเสี่ยง Risk Management ซึ่งถือเป็นทฤษฎีหลักทฤษฎีหนึ่งในศาสตร์ด้านการจัดการโครงการ (Project Management Institute, 2017) มี 66 บทความ จากวารสาร Construction management and Economics ตั้งแต่ปี 1983 จนถึงปัจจุบัน และจากวารสาร Building Research and Information 2 บทความ โดยขอบเขตการศึกษาจะอยู่ที่การจัดการระดับปฏิบัติการในการจัดการโครงการเป็นหลัก มีเพียง 1 บทความ (Zhao, B., Hwang, B. and Low, S.P., 2013) เท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระดับองค์การและการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนั้นเป็นการจัดการวิกฤต (Crisis Management) พบบทความจากวารสารเดียวกันจำนวน 1 บทความ (Loosemore, M., 1999) และอีก 5 บทความจากวารสารอื่น (Loosemore, M., 1998; Kaklauskas, A. et al, 2011; Kaklauskas, A. et al., 2010; Sahin, S., Ulubeyli, S. and Kazaza, A., 2015; Ocal, E., Oral, E.L., and Odis, E., 2006) ซึ่งทั้งหมดยังเป็นแนวคิดซึ่งห่างไกลจากการนำไปปฏิบัติจริง อย่างเช่นผลการสำรวจของ Ocal, E. et al (2006) ถึงแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์ของอุตสาหกรรมก่อสร้างในตุรกี ก็ไม่พบว่ามีแนวทางการจัดการวิกฤตอย่างเป็นระบบ การจัดการเป็นไปในลักษณะแผนชั่วคราวที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร จากข้างต้นทำให้เกิดข้อสังเกตว่าในการจัดการกับความไม่แน่นอนที่เป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ที่

กระทบต่อความเป็นไปและธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมการก่อสร้างยังมุ่งความสำคัญไปที่การจัดการระดับโครงการ(Project level) ที่ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการทำงานและกิจกรรมหลักของธุรกิจมากกว่าการรับมือกับวิกฤติต่าง ๆ ในระดับธุรกิจ (Business level) หรือการจัดการแบบองค์รวมทั้งองค์กร ดังนั้นทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงที่มีรากมาจากการจัดการโครงการนั้นจึงได้รับความนิยมและมีความเหมาะสมต่อการจัดการโครงการก่อสร้างมากกว่า ด้วยการดำเนินการถูกจำกัดอยู่ที่ช่วงเวลาหนึ่งและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ถึงแม้ว่าจะมีทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้กำกับดูแลความเสี่ยงของทั้งกิจการโดยรวม (Dickinson, G., 2001) ก็ไม่ได้รับความสนใจในวงการธุรกิจก่อสร้างมากนัก ด้วยกระบวนการในการระบุและประเมินความเสี่ยงยังมีความยากและหลากหลายไปกว่าเดิม เนื่องจากขอบเขตขยายครอบคลุมไปทุกส่วนขององค์กรที่มีกิจกรรมและวัตถุประสงค์ต่างกันออกไป (Zhao, X., Hwang, B. G. and Low, S. P., 2013) มีงานวิจัยที่ชี้ว่าอุปสรรคสำคัญคือ ความยุ่งยากในการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร อีกทั้งคนในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ ตลอดจนเทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงองค์กร ที่สำคัญคือการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Zhao, X. et al., 2015)

นอกจากนั้นยังพบว่ามีแนวทางอื่นในการจัดการกับความไม่แน่นอนที่เป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ในระดับธุรกิจขององค์กรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจการก่อสร้างได้ นั่นคือการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Leni Sagita Riantini Supriadi and Low, S.P., 2018) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับการจัดการวิกฤติ (Crisis Management) ทั้งในแง่ของหลักการและเป้าหมาย นั่นคือความอยู่รอดขององค์กรในสภาวะวิกฤติ แต่จุดสนใจและกลไกการทำงานนั้นแตกต่างกัน การจัดการวิกฤติยังมีลักษณะเป็นแผนเฉพาะระยะสั้นที่รับมือต่างกันในแต่ละประเภทของวิกฤติการณ์ อีกทั้งการให้ความหมายของคำว่าวิกฤตินั้นก็แตกต่างกันระหว่างสองทฤษฎี โดยการจัดการวิกฤติเน้นไปที่วิกฤติที่มีความร้ายแรงและไม่เกิดขึ้นบ่อย (Roux-Dufort, C., 2007) ซึ่งมีกุญแจสำคัญคือความสามารถในการจับ “สัญญาณ” เตือนภัย (Warning Signal) ต่อวิกฤติการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น การคาดการณ์ผลกระทบและมีเวลาเท่าไรสำหรับการเตรียมการรับมือ (Sahin, S., Ulubeyli, S. and Kazaza, A., 2015) โดยมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (crisis leadership) ของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยหลักในการจัดการ (Lalonde, C. and Roux-Dufort, C., 2013) ซึ่งกลายเป็นข้อจำกัดอยู่มาก

ในขณะที่หลักการและทฤษฎีด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นได้รับการพัฒนาไปสู่แนวทางปฏิบัติที่มีความชัดเจนขึ้นทั้งกรอบแนวคิดในทางทฤษฎีและกรอบในการปฏิบัติ (Herbane, B., 2010) โดยมุ่งเน้นในเรื่องคุณค่าขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น เน้นการจัดการแบบองค์รวม (Holistic) โดยมุ่งสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวขององค์กรในการต้านทานการรบกวนทางธุรกิจ (Business disruption) ทุกรูปแบบ ที่นำไปสู่การเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร (Herbane, B., Elliott, D., & Swatz, E. M., 2004) เป็นที่ยอมรับถึงความเหมาะสมอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็นได้จาก มาตรฐานที่มีการรับรองโดยสถาบันระดับนานาชาติ เช่น ISO 22301

(BSI, 2012) และรัฐบาลของหลายประเทศ อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ (SS540 Singapore Business Continuity Standard) สหราชอาณาจักร (BS25999 by British Standard Institute) และ ออสเตรเลีย (HB 292: 2006 – Practitioners Guide to Business Continuity Management. Standards Australia /Standards New Zealand) เป็นต้น

หากพิจารณาและวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างเครื่องมือการจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันจากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) นั้นมีข้อจำกัดอยู่มากและซับซ้อนเนื่องจากคือความสามารถในการระบุความเสี่ยงที่มีหลากหลายประเภทและเหตุปัจจัย ตลอดจนต้องอาศัยการประเมินผลที่แม่นยำจากข้อมูลเชิงสถิติที่เพียงพอและดำเนินการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เพราะมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในการตอบสนองต่อแต่ละความเสี่ยงนั้น เช่นเดียวกันกับทฤษฎีการจัดการวิกฤตที่มุ่งเน้นไปที่การรับมือวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงและผลกระทบในแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งทำให้เกิดความหลากหลายในแนวทางการจัดการที่เกิดจากสาเหตุที่ต่างกัน และอาจไม่ครอบคลุมในเหตุการณ์ที่นอกเหนือการคาดการณ์ ในขณะที่หัวใจสำคัญของแนวคิดในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือมุ่งเน้นที่ความต่อเนื่องของกิจกรรมที่เป็นแกนหลักของธุรกิจและปกป้องทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่หากถูกรบกวนจากสิ่งคุกคามหรือวิกฤตการณ์จะทำให้กิจกรรมแกนหลักนั้นต้องหยุดชะงัก (Torabi, S. A., Soufi, H. R., & Sahebjamnia, N., 2014; Drennan, L. T. & McConnell, A., 2007) โดยการสร้างความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับทุกเหตุการณ์ที่รบกวนการดำเนินธุรกิจ (disruption) ซึ่งทำให้กระบวนการวิเคราะห์และประเมินน้อยกว่ามีความซับซ้อนน้อยกว่าทฤษฎีอื่น มีข้อจำกัดด้านข้อมูลน้อยกว่า สามารถเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากเป็นข้อมูลการดำเนินการภายในองค์กร โดยที่มีความสำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์สร้างความเข้าใจตนเองขององค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง ทรัพยากร และเป้าหมายขององค์กร 2) ประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบหากกิจกรรมหลักหยุดชะงัก และทรัพยากรเสียหาย (Business Impact Analysis (BSI), 2012) เพื่อวางแผนและกลยุทธ์ในการจัดการให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินการให้กับกิจกรรมหลัก ที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ทฤษฎีการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและวิกฤติ

ทฤษฎี	การนำไปใช้	วัตถุประสงค์
การจัดการความเสี่ยง	ระดับโครงการ	หาแนวทางการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง
การจัดการวิกฤติ	ระดับโครงการ/ องค์กร	แนวทางการเผชิญและรับมือกับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ภายนอก
การจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร(ERM)	ระดับองค์กร	หาแนวทางการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ระดับองค์กร	ปกป้องกระบวนการและทรัพยากรในองค์กร

ที่มา: สรุปโดยผู้วิจัย

นอกจากนั้น ด้วยกระบวนการที่เปลี่ยนมามุ่งเน้นที่คุณค่าทางธุรกิจของแนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดกรอบความคิดที่ขยายไปครอบคลุมจากการปกป้องทรัพยากรองค์การที่เป็นทุนที่มีตัวตน (Tangible) ไปสู่ทรัพยากรบุคคลและต้นทุนที่ไม่มีตัวตน(Intangible)อื่น ๆ อาทิเช่น ข้อมูลและความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การ ประสิทธิภาพ ชื่อเสียง เพื่อสร้างความต่อเนื่องของธุรกิจในแง่ของการสร้างโอกาสและความสามารถในการจัดการเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่ด้วยประสบการณ์ความรู้ส่วนตน (Tacit knowledge) ตลอดจนต้นทุนทางสังคม (Social capital) ขององค์การ ได้แก่สายสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรกับองค์การ อาทิเช่น ผู้รับเหมารายอื่น ผู้รับเหมาช่วง ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (Herbane, B., Elliott, D. and Swatz, E. M., 2004; Marisa, R. and Origo, D., 2018: 18-25) ที่นอกจากจะลดผลกระทบที่มีต่อต้นทุนนี้ ความสัมพันธ์ที่ดียังเอื้อให้การรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

ด้วยแนวคิดดังกล่าวทำให้ความหมายของคำว่า “ความต่อเนื่องทางธุรกิจ” นั้นไม่ได้เป็นเพียงการอยู่รอดภายใต้สภาวะวิกฤติเท่านั้น แต่ความหมายที่สำคัญคือการรักษาชื่อเสียงความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จให้อยู่กับองค์การในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สร้างความสามารถให้องค์การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทางสังคมเพื่อให้พ้นจากการตกยุคหรือล้าสมัยทั้งในเชิงความรู้ เทคโนโลยีและค่านิยม อีกทั้งยังต้องสามารถรับมือกับผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตการณ์ได้ในทุกด้านโดยไม่กระทบต่อกระบวนการผลิตหรือการให้บริการแก่ลูกค้าสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจได้ สร้างความสำเร็จที่ดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามาสนใจและสืบทอดกิจการ กระทั่งนำไปสู่การพัฒนาทั้งในแง่ธุรกิจและการสืบสานมรดกภูมิปัญญาต่อไป ดังนั้นการนำศาสตร์ด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ มาประยุกต์ใช้ในองค์การที่มีมรดกภูมิปัญญาวัฒนธรรมเป็นต้นทุนอย่างเช่นบริษัทก่อสร้างกลุ่มนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ในการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางสถาปัตยกรรมที่สำคัญของประเทศ อีกทั้งการศึกษาแนวทางการประยุกต์ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างยังมีจำนวนน้อยมาก และยังไม่เคยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความต่อเนื่องทางวัฒนธรรมมาก่อน ทำให้การวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นการนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่ยังขาดอยู่ในระดับสากลให้กับวงการวิชาการและวิชาชีพด้านการจัดการก่อสร้างได้อีกด้วย

จากปรากฏการณ์ข้างต้นที่ผู้วิจัยได้ติดตามบริบททั้งหมดนั้น ทำให้เกิดความสนใจเรื่องการหาวิธีการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้วยแนวคิดการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่บริษัทก่อสร้างที่มีความรู้ที่เป็นมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและทักษะที่ต้องถูกสงวนรักษา อีกทั้งยังมีตลาดเฉพาะและมีความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก ให้สามารถต้านทานต่อผลกระทบจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ ได้ดำเนินธุรกิจไปอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่คำถามวิจัยถึงแนวโน้มองค์ประกอบของสถานการณ์ที่สร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่บริษัทก่อสร้างอาคารไทยประเพณีต่อไป

1.2 คำถามนำวิจัย

1.2.1 แนวโน้มขององค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่นำไปสู่ การสร้างความต่อเนื่องให้กับวัฒนธรรมการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีคืออะไร

1.2.2 กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการจัดการความต่อเนื่องของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เพื่อให้เกิดการสืบทอดมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่นำไปสู่การจัดการความต่อเนื่องของบริษัทก่อสร้างในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี

1.3.2 พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีเพื่อให้เกิดการสืบทอดมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์สร้างความต่อเนื่องให้กับบริษัทก่อสร้างในภาคการก่อสร้างแบบไทยประเพณีและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยและรายงานในรูปแบบอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีทฤษฎีหลักที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ให้กรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถให้องค์ประกอบขององค์การที่มีความอ่อนไหวต่อวิกฤตการณ์ให้ต้านทานได้ ลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหากเกิดผลกระทบที่รุนแรง

1.4.2 แนวคิดเรื่ององค์การอายุยืน (Longevity organization) ในเรื่ององค์ประกอบของธุรกิจที่อยู่รอดผ่านวิกฤติและการเปลี่ยนแปลงจนมีอายุยืนยาว เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการหาองค์ประกอบแนวโน้มสภาวะการณ์ที่ทำให้บริษัทก่อสร้างในภาคการก่อสร้างแบบไทยประเพณีอยู่รอด

1.4.3 แนวคิดเรื่องความล้มเหลวและกลยุทธ์ความอยู่รอดขององค์การในธุรกิจก่อสร้าง แสดงปัจจัยทั้งภายนอกและองค์ประกอบในองค์การที่เป็นจุดอ่อนที่เป็นสาเหตุทำให้องค์การต้องยุติกิจการ ตลอดจนแนวทางประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้้องค์การอยู่รอด และใช้เป็นกรอบในการพิจารณากลยุทธ์

ขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยเจ้าของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ลูกค้า สถาปนิกหรือวิศวกรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกดังนี้

1) บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ต้องเป็นบริษัทที่เป็นผู้รับเหมาหลักนั้นคือเป็นคู่สัญญากับผู้ว่าจ้างโดยตรง ในโครงการก่อสร้างหรือปฏิสังขรณ์อาคารที่มีลักษณะแบบประเพณีและต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการก่อสร้างด้วยความรู้และทักษะแบบประเพณีตามขนบช่างหลวง

2) ลูกจ้าง หรือตัวแทน ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการก่อสร้างหรือปฏิสังขรณ์อาคารที่มีลักษณะแบบประเพณีสถาปนิกหรือวิศวกร ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในโครงการออกแบบเพื่อก่อสร้างหรือปรับปรุง หรือปฏิสังขรณ์อาคารที่มีลักษณะแบบไทยประเพณี

1.5 ขั้นตอนและวิธีศึกษา

การพัฒนาทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ผู้วิจัยดำเนินการโดยเริ่มคัดเลือกและศึกษาเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการยุติกิจการของบริษัทก่อสร้างและการสร้างสมรรถนะองค์กรให้สามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงเพื่อการจัดการให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ นำข้อมูลมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอน โดยประยุกต์แนวทางการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นตอนการหาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาพการณ์ของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีและขั้นตอนพัฒนาแผนกลยุทธ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาพการณ์ของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้าง

ขั้นตอนการวิจัย การหาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาพการณ์ของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้าง โดยขั้นต้นเป็นการวิจัยเอกสาร ศึกษาภาพรวมของธุรกิจก่อสร้าง องค์ประกอบและปัจจัยของการสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร จากข้อมูลประเภททฤษฎี ทังสถิติ งานวิจัยและตำรา นำไปจัดองค์ประกอบของการสร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจก่อสร้าง เพื่อสร้างกรอบและแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องในธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ทั้งกลุ่มบริษัทก่อสร้าง กลุ่มลูกจ้าง สถาปนิก วิศวกรที่เกี่ยวข้อง โดยการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก(Grounded Theory) สังเคราะห์ข้อมูลและนำไปสู่ขั้นตอนการพัฒนา เพื่อเป็นแนวโน้มองค์ประกอบสภาพการณ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนกลยุทธ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ขั้นตอนย่อยที่ 2.1 การวิจัยเป็นการคัดเลือกแนวโน้มองค์ประกอบสภาพการณ์ที่เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ด้วยการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) เมื่อได้ผลของการคัดเลือก นำไปพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี จากนั้นใน

ขั้นตอนย่อยที่ 2.2. เป็นการพัฒนาทฤษฎีความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี โดยการนำร่างแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงด้วยดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item-Objective Congruence : IOC) ความเห็นพ้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วนำกลยุทธ์ที่ได้มาหาฉันทามติจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผลการประชุมจะนำไปสู่กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.6.1.1 เติมช่องว่างทางทฤษฎีด้านสถาปัตยกรรมไทยประเพณี ในด้านสภาพการณ์โครงสร้างและกลไกตลาดของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ตลอดจนการประยุกต์ทฤษฎีด้านการบริหารธุรกิจเข้ากับการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดความรู้และวัฒนธรรม ซึ่งยังขาดการวิจัยอยู่เป็นอันมาก เนื่องจางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมไทยประเพณีเน้นไปในเชิงประวัติศาสตร์ สุนทรียศาสตร์ด้านการออกแบบ ด้านเทคนิคและวิธีการก่อสร้างเป็นหลัก เพราะธุรกิจก่อสร้างนั้นลักษณะเฉพาะทำให้นักวิจัยที่สนใจศึกษาในด้านการจัดการและธุรกิจจำเป็นต้องมีความเข้าใจในอุตสาหกรรมก่อสร้างด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานสถาปัตยกรรมไทย ที่มีผู้ทำงานเกี่ยวข้องรวมทั้งนักวิจัยจำนวนน้อยและอยู่ในวงจำกัด เข้าถึงข้อมูลได้ยาก ทำให้ยังขาดความรู้ในด้านอื่น

1.6.1.2 สร้างองค์ความรู้ใหม่ในทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ **ก่อสร้าง** ซึ่งในปัจจุบันยังมีจำนวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในการก่อสร้างอยู่น้อยมาก เมื่อเทียบกับความพยายามของหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยที่มีการสร้างมาตรฐานและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติการในองค์การ โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างซึ่งเป็นธุรกิจที่อ่อนไหวซึ่งงานวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจกับธุรกิจก่อสร้างมากขึ้น และที่สำคัญก็คือการยกระดับการนำไปใช้จากระดับแผนงานไปสู่ระดับการเป็นกลยุทธ์ ซึ่งยังเป็นช่องว่างทางทฤษฎี

1.6.1.3 การขยายขอบเขตความรู้ด้านการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม (Intangible heritage) ทางด้านสถาปัตยกรรมออกไปสู่ขอบเขตใหม่ทางทฤษฎี ด้วยหลักการของทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยจะสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้เครื่องมือจากทฤษฎีทางด้านธุรกิจในบริบทของการอนุรักษ์ได้ นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังสร้างความรู้อีกด้านลงในการศึกษาวิจัยด้านสถาปัตยกรรมไทยประเพณี นอกเหนือจากความรู้เชิงประวัติศาสตร์ ทฤษฎีด้านสุนทรียศาสตร์การออกแบบ และการศึกษาวิธีการก่อสร้างแบบประเพณีไทย

1.6.1.4 พัฒนาความรู้ที่ได้ไปสู่องค์ความรู้ใหม่ จากความรู้ด้านการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจไปสู่แนวทางการสร้างองค์การที่มีอายุยืนยาว (Longevity) ด้วยเป้าหมายของการศึกษาคั้งนี้เป็นการมองปัญหารอบด้านที่จะทำให้องค์การไม่หยุดชะงักและสร้างความเสียหายให้ธุรกิจ ซึ่งทำให้มีข้อมูลอันน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ไปสู่การสร้างความยั่งยืนในธุรกิจจนสามารถข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านจนมีอายุที่ยืนยาวกว่าอายุเฉลี่ยทั่วไป มีการสืบทอดธุรกิจไปได้หลายรุ่น โดยเฉพาะองค์การที่เป็นกรณีศึกษานั้นมีปัจจัยเสี่ยงในด้านอื่นร่วมด้วย ที่สำคัญ

คือผลกระทบจากปัจจัยด้านสังคม ค่านิยมและการแทรกแซงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงที่มีต่อ ความรู้ความชำนาญเฉพาะที่สั่งสมมาและใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตลอดมา

1.6.2 ประโยชน์ด้านนโยบาย

1.6.2.1 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดแนวทางและส่งเสริมกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมอันทรงคุณค่าต่อวงการ ก่อสร้าง ด้วยผลจากการวิจัยที่สร้างความเข้าใจถึงพื้นฐานโครงสร้างและกลไกตลาดของอุตสาหกรรม ในภาคการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นรากของสาเหตุที่ทำให้การ พัฒนาคุณภาพการก่อสร้าง และการสร้างช่างฝีมือดีรุ่นใหม่ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำ ให้ผู้วิจัยคาดว่าการศึกษาในครั้งนี้จะมีคุณค่าต่อวงการก่อสร้างและสังคม ในแง่การกำกับดูแล การ ปฏิสังขรณ์มรดกทางสถาปัตยกรรมและการสร้างอาคารที่มีรูปแบบประเพณี โดยที่ภาครัฐสามารถ นำไปพัฒนากฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายที่จะทำให้คุณภาพของงานก่อสร้างอาคารแบบ ประเพณี และงานปฏิสังขรณ์ที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความรู้แบบเดียวกันนั้นถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างเช่นรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง รูปแบบสัญญาก่อสร้าง การตรวจสอบและควบคุมผลงาน เพื่อไม่ให้ ปัญหาด้านคุณภาพทั้งการซ่อมและสร้างใหม่ทำลายมรดกทางวัฒนธรรมอย่างที่ผ่านมา

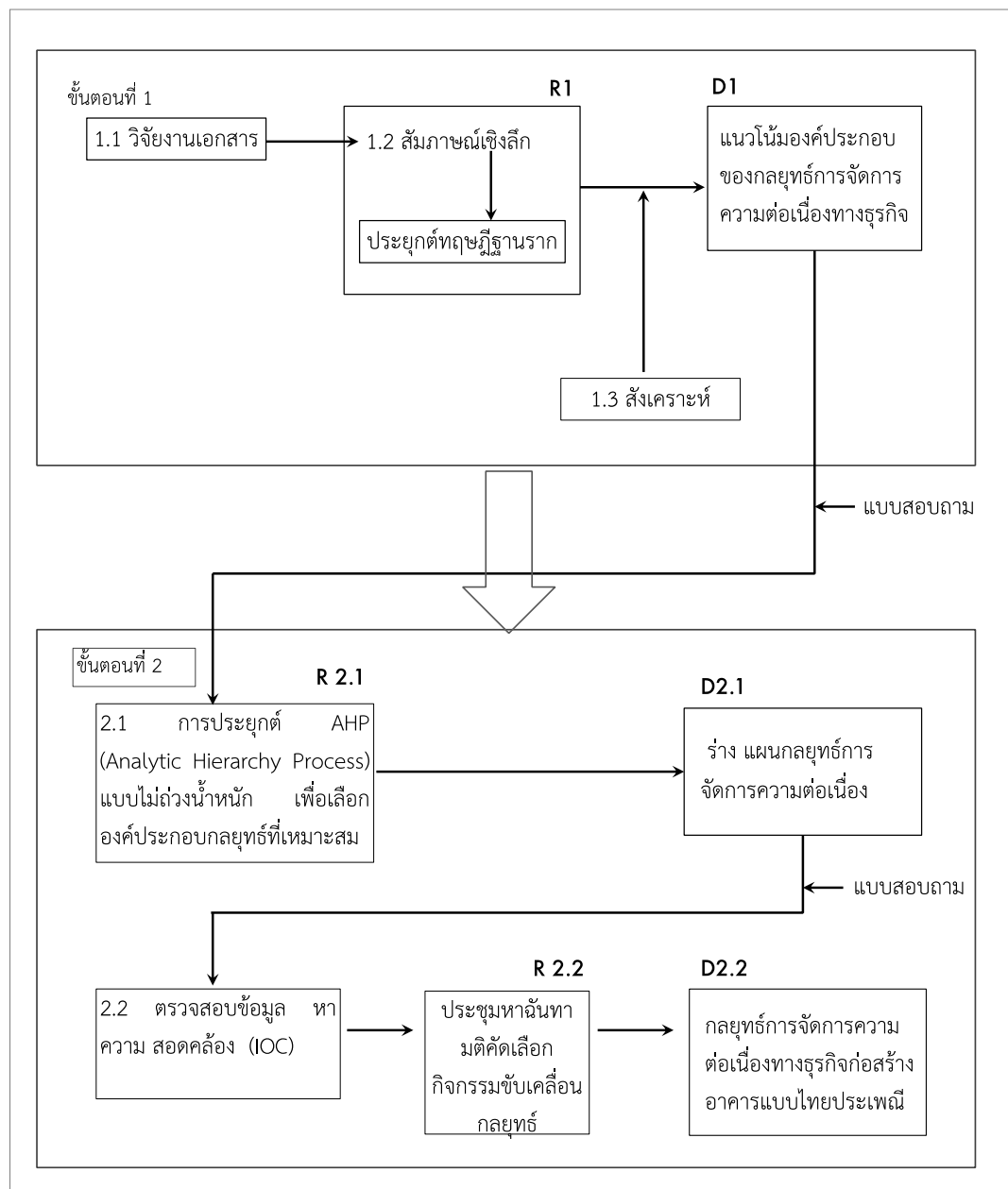
1.6.2.2 หน่วยงานภาครัฐ สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจที่ เกี่ยวข้องกับการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และยังพัฒนาต่อยอดให้มรดกภูมิปัญญา นั้นมีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน ต่อธุรกิจและพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยจะนำไปสู่การ เข้าใจถึงกลไกตลาดและปัจจัยแวดล้อมในภาคธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ตลอดจน องค์ประกอบที่เป็นเงื่อนไขในการสร้างสภาวะความต่อเนื่องของธุรกิจ ซึ่งเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะ ช่วยทำให้หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง สามารถกำหนด นโยบายส่งเสริมธุรกิจ และปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อลดอุปสรรคลงได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ที่เป็น ประโยชน์ต่อภาคการก่อสร้างที่มีความเสี่ยงที่จะขาดทุนสูงทั้งจากปัจจัยด้านราคา และปัจจัยการ บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่พึ่งพาช่างฝีมือที่มีความรู้ ที่แท้จริงและทักษะที่สูงที่มีจำนวนไม่มาก หากธุรกิจในการก่อสร้างอาคารไทยประเพณีสามารถ สร้างรายได้มีอัตราส่วนของการกำไรที่เหมาะสมเป็นธรรม และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องย่อม ทำให้ ธุรกิจนี้เติบโต ช่างซึ่งเป็นกำลังสำคัญก็มีรายได้มีทุนทางการเงินและทุนทางสังคมที่สูงขึ้น เกิด แรงกระตุ้นให้ผลักดันตนเองให้พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ ให้เข้าสู่ธุรกิจได้ การสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก็จะเป็นผลพลอยได้อีกทางหนึ่ง

1.6.3 ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.6.3.1 บริษัทก่อสร้าง สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปเป็นเครื่องมือ เพื่อปรับใช้ในการสร้างกลยุทธ์ และในการจัดการความต่อเนื่องทั้งในธุรกิจของตน ตลอดจนภาครัฐ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย เพื่อจัดการความต่อเนื่องในเชิงวัฒนธรรมผ่านธุรกิจก่อสร้าง จากผลการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้จากการวิจัยนี้ ได้ให้กรอบ แนวคิดแก่บริษัทก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ที่สามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติเพื่อพัฒนา

สมรรถนะขององค์กรให้สามารถรับมือต่อวิกฤติและความเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบที่มีความรุนแรงต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.6.3.2 ผลจากการวิจัยสามารถนำผลที่ได้ มาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ การจัดการความต่อเนื่อง รวมถึงการเชื่อมโยงการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม โดยการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างและสงวนรักษาความรู้ที่มีความเฉพาะทางศิลปวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในเชิงขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทย ประเพณี เป็นการผสานแนวคิดและทฤษฎีหลัก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านวัฒนธรรม และด้านอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีรูปแบบเฉพาะตัว เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพื่อสร้างเป็นกรอบในการคิดและวิเคราะห์ ผลการวิจัยให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ประกอบด้วย

2.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง ลักษณะเฉพาะ รูปแบบและกลไกของตลาด

2.2 แนวคิดเรื่องสาเหตุของความล้มเหลวและกลยุทธ์สร้างความอยู่รอดของบริษัทก่อสร้าง

แนวคิดและทฤษฎีด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย

2.3 วัฒนธรรมการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

2.4 แนวคิดเรื่องทุนและการคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ ประกอบด้วย

2.6 ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.7 ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์เตอร์ (Porter's Five Competitive Forces)

2.8 แนวคิดองค์การอายุยืน (Organisational Longevity)

2.9 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจก่อสร้าง

2.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง บทบาทขององค์การที่เกี่ยวข้อง รูปแบบและกลไกของตลาด

อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมบริการ (Hillbrandt, 2000) ประกอบด้วย องค์กร และบุคคลที่หลากหลายและแตกต่างกันในวิชาชีพ ได้แก่ ลูกจ้าง, ที่ปรึกษาซึ่งหมายถึง สถาปนิก วิศวกรและที่ปรึกษาด้านการจัดการโครงการ, ผู้ผลิตวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง โดยมีบริษัทก่อสร้าง ผู้รับเหมาทั่วไป และผู้รับเหมาเฉพาะทาง ทำหน้าที่จัดหา วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เทคโนโลยี เพื่อประกอบ ติดตั้ง วัสดุและชิ้นส่วนต่างๆ ขึ้นเป็นอาคาร หรือเป็นสาธารณูปการ เช่น ถนน สะพาน ระบบขนส่งมวลชนแบบราง เป็นอาทิ ซึ่งเรียกโดยรวมว่าการก่อสร้าง

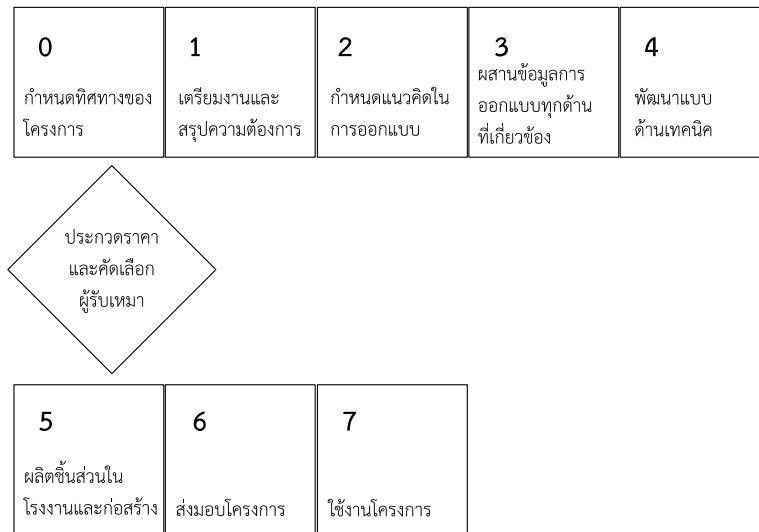
การบริการของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ยังรวมไปถึง การซ่อมแซม การบำรุงรักษา และ สาธารณูปโภคต่างๆ ตลอดจนการรีโนเวตอาคาร อีกทั้งอุตสาหกรรมก่อสร้าง มีโครงสร้าง และกลไกทางธุรกิจ ระบบการขายและการผลิต ที่ต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งมีผลต่อ การนำความรู้ด้านการจัดการธุรกิจมาสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม (Smyth, Fellows, Liu, & Tjihuis, 2016)

2.1.1 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม

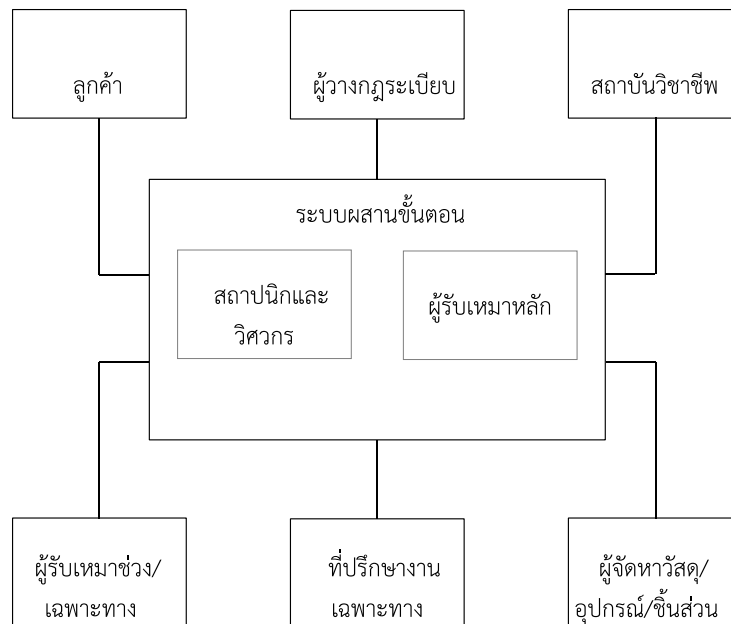
อุตสาหกรรมการก่อสร้างมักจะถูกมองว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ล่าช้า ประสิทธิภาพของการทำงานต่ำ การส่งมอบงานล่าช้า ควบคุมต้นทุนยาก มีปัญหาด้านคุณภาพ ขาดการลงทุนเพื่อสร้างนวัตกรรม ตลอดจนขาดการนำความรู้ และทฤษฎีด้านการจัดการ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ (Woudhuysen, J. and Abley, I., 2004; Winch, G., 2003) เนื่องจากโครงสร้าง ระบบและกระบวนการผลิตมีความซับซ้อน ในหลายมิติ ได้แก่ กระบวนการผลิตแบบแยกส่วนที่ดำเนินการโดยหลายองค์กร ที่มีลำดับการดำเนินการชัดเจน ยากต่อการข้ามขั้นตอน(ดังภาพที่ 3) ผลผลิต คือ สิ่งก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ทำให้ใช้ระยะเวลาานาน

นอกจากนั้น อุตสาหกรรมก่อสร้างยังเป็นอุตสาหกรรมเทคโนโลยีต่ำ (Low-tech) ที่หมายถึง การพึ่งพา แรงงานและทักษะเป็นหลัก (Labour Intensive) (Loosemore, M. et al., 2003) จึงทำให้การขาดแคลนแรงงานและช่างฝีมือ ตลอดจน ผลกระทบจากนโยบายแรงงานของรัฐบาล เป็นปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Paul, H.K. Ho, 2016) อีกทั้งทักษะ ความรู้ มีความหลากหลาย เพราะกระบวนการผลิตของงาน ก่อสร้าง (construction process) มีขั้นตอนย่อย ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะมากมาย เป็นต้นว่า ช่างไม้ ช่างเดินสายไฟและติดตั้งระบบไฟฟ้า ช่างประปา ยิ่งไปกว่านั้นความต้องการ อาคารที่ซับซ้อน ทันสมัยของลูกค้า ทำให้ต้องการความเชี่ยวชาญ และเทคโนโลยีก่อสร้างในระดับที่สูงขึ้น ที่แตกต่างกันในแต่ละโครงการ ทำให้ต้องพึ่งพาผู้รับเหมาเฉพาะทางมากขึ้น (Eccles, 1981; Kalay, 2001) เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

การก่อสร้างมีรูปแบบเฉพาะกิจ (Bespoke) เป็นการผลิตแบบโครงการ (Project-based production) ลูกค้า เป็นคนกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ด้วยความต้องการที่หลากหลาย ทั้งในด้านเทคโนโลยี รูปแบบอาคาร วัสดุที่ใช้ แต่เชื่อมโยงกัน (Baccarini, 1996) ตลอดจนขนาดของโครงการ จำนวนบุคคล และองค์กร ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิต (ดังภาพที่ 4) ที่ดำเนินการร่วมกันในรูปแบบองค์กรโครงการ (Project Organization) ที่เป็นองค์กรชั่วคราว (Lundin A.R. and Soderholm, 1998; Cherns and Bryant, 1984)



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการโครงการก่อสร้าง
(แหล่งข้อมูล: ประยุกต์จาก RIBA work plan 2018)



ภาพที่ 3 Construction as a complex systems industry
(Source: ประยุกต์จาก Winch (1998))

การก่อสร้างนอกจากต้องการความรู้ด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และทักษะในการก่อสร้าง ที่ระดับปฏิบัติการแล้ว ทักษะในการบริหาร เช่น การวางแผน การประสานงาน การติดตาม และตรวจสอบ เป็นต้น ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และมี

ประสิทธิภาพ ความรู้และทักษะด้านการจัดการเหล่านี้เป็นความรู้เฉพาะตนที่อาศัยประสบการณ์อย่างยิ่งยวด (Teerajetgul and Chareonngam, 2008) ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการก่อสร้างพึ่งพาความรู้และทักษะเป็นหลักในการขับเคลื่อน

2.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในอุตสาหกรรมการก่อสร้างกับความต่อเนื่องทางธุรกิจ

Egan, J. (1998) พบว่าอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาอุตสาหกรรม คือ 1) วิธีการคัดเลือกผู้รับเหมา ก่อสร้างด้วยการประกวดราคา ที่สนใจที่ราคาต่ำสุดมากกว่าคุณภาพ ซึ่งทำให้บริษัทก่อสร้าง หาทาง ลดต้นทุนมากกว่าการพัฒนากระบวนการผลิต 2) ระบบการจัดจ้าง (Procurement System) ที่แยกส่วนการผลิตและการออกแบบออกจากกัน ซึ่งสนับสนุนรายงานของ Latham ในปี 1994 3) บริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีพนักงาน 1-8 คน ซึ่งถ้ามองในแง่ดีคือองค์การ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวตามความผันผวนของสภาพแวดล้อม ถ้ามองในด้านลบก็คือมีการพึ่งพา ผู้รับเหมาช่วงอย่างมากในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นการทำงานที่มีสัญญาเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ ทำให้ การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมทำได้ยาก

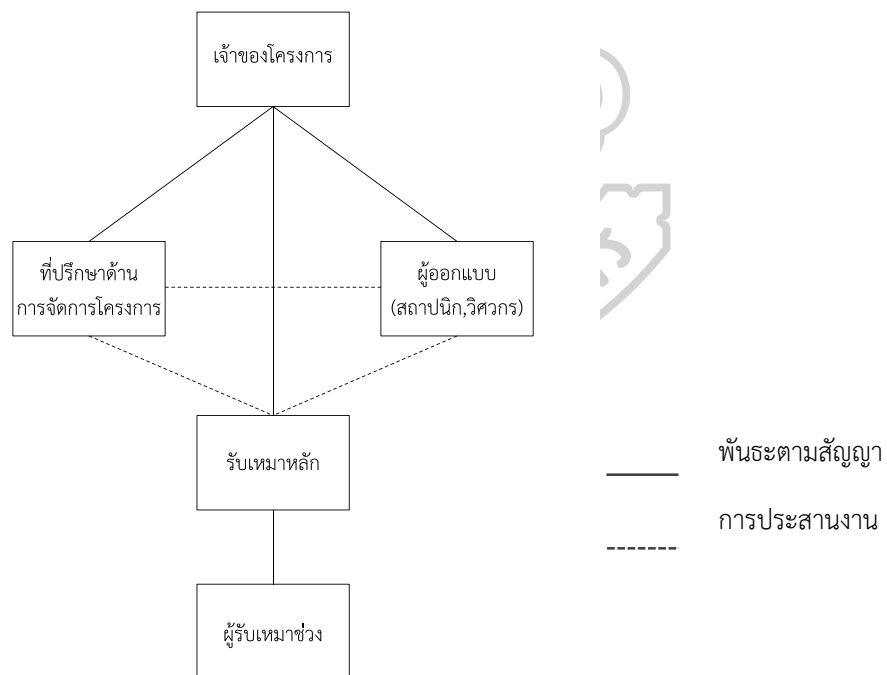
จากปัญหาข้างต้นที่ ท่านจอห์น อีแกน (Sir John Egan)(1998) พบในการสำรวจอุตสาหกรรมก่อสร้างของสหราชอาณาจักร แสดงให้เห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมและกระบวนการก่อสร้างที่ซับซ้อน แยกส่วน มีหลายขั้นตอนต่อเนื่องกัน และมีรูปแบบเฉพาะโดยมีลูกค้าเป็นผู้กำหนด ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมการก่อสร้างมีรูปแบบความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทานต่างจากอุตสาหกรรมอื่น (Ingirige, B. et.al. ,2010) ที่มีลูกค้าเป็นผู้กำหนดความต้องการ ทั้งรูปแบบ คุณลักษณะ คุณภาพของสินค้าเช่นเดียวกับการไปสั่งตัดเสื้อผ้าที่เป็นขนาดเฉพาะตัว ตลอดจนการเลือกผู้ผลิต ลูกค้าเป็นต้นทางของทุกอย่างในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งต่างจากตัวทฤษฎีเดิม และมีผลกระทบต่อภาพโดยรวมของอุตสาหกรรม

ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบาย ได้ผ่านโครงสร้างขององค์กรโครงการ (Project Organization) ที่ประกอบด้วย องค์กรที่มีผลประโยชน์จากโครงการมากกว่าหนึ่งองค์กร ได้แก่ เจ้าของโครงการ กลุ่มผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาช่วง ผู้ผลิต ผู้จัดหา วัสดุและอุปกรณ์ ก่อสร้าง ซึ่งทุกองค์กรมีความเป็นเอกเทศในการดำเนินธุรกิจ และมีหน้าที่ใน โครงการต่างกัน มีนักวิจัยหลายคนให้ความสำคัญของลักษณะ เฉพาะข้อนี้และพบว่า ความล้มเหลวของโครงการ ส่วนใหญ่ ไม่ได้เกิด จากการจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ แต่หากเป็นความไปลงรอยและขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเหล่านั้น (Achterkamp and Vos, 2008; Xiong, et.al., 2014)

เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่างๆ ที่ร่วมดำเนินการภายใต้องค์กรโครงการนั้น เป็นพันธะตามสัญญา (contractual relationship) โดยมีผลประโยชน์และความมุ่งหวังที่จะได้จากโครงการแตกต่างกัน นำไปสู่การปกป้องผลประโยชน์ โดยการทำงาน ตามขอบเขตของสัญญา (Loosemore, 1999)

พันธะตามสัญญา (Contractual Relation) เป็นการวางโครงสร้างขององค์กรโครงการ (Project Organization) ซึ่งมีหลายหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Method) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ และบริบทของแต่ละโครงการ (Blayse & Manley, 2004) โดยมีเนื้อหาในสัญญาเป็นกฎระเบียบ ระบุขอบเขตและหน้าที่ของคู่สัญญา และองค์กรภายใต้โครงการโครงการ

ในทางปฏิบัติ สำหรับโครงการก่อสร้างภาครัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง แบบแยกส่วน โดยเจ้าของโครงการทำการว่าจ้างผู้ออกแบบโดยวิธีประกวดราคา ประกวดแบบ หรือจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ หรือใช้ผู้ออกแบบที่เป็นบุคลากรของหน่วยงาน เมื่อแบบเสร็จสมบูรณ์จึงนำไปประกาศประกวดราคา และใช้วิธีการประมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) หรืออาจใช้วิธีจัดจ้างโดยวิธีพิเศษในการคัดเลือกเพื่อจัดจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้าง (ดังภาพที่ 4) มีเจ้าของเป็นคู่สัญญากับผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาหลัก และที่ปรึกษาโครงการด้านการก่อสร้าง (ถ้ามี)



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงสัญญาและการสื่อสารในองค์กรโครงการ แบบธรรมเนียมนิยม (Conventional) (ผู้วิจัย)

นิง และหลิง (Ning and Ling) (2014) ยืนยันทฤษฎีพันธสัญญาทางใจ (relational contract) ของ Macnail (1978) และทฤษฎี ระบบเครือข่าย การสร้างความสัมพันธ์ ระยะยาว ระหว่างองค์กร ตามทฤษฎีกลยุทธ์เครือข่าย (Three network strategies) ของอุซซี (Uzzi) (1997) ว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยที่แปรผันตามต่อขนาด ความซับซ้อน (Complexity) และความยุ่งยาก (Complicatedness) ของโครงการ โดยการทำงานที่ประสานกัน ของทุกฝ่ายจะทำให้ กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นมากกว่า ตลอดจนการเลือกทีมงานของ เจ้าของโครงการ โดย เจ้าของจะเลือกผู้รับเหมา และกลุ่มที่ ปรีกษาโครงการที่ตนคุ้นเคย เชื่อใจ และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีความเชื่อใจ (Trust) และมีโอกาสร่วมงานกันซ้ำหลายครั้ง

นอกจากนั้น เซียงและคณะ(Xiong, B. et al.) (2014) ยังพบว่าความพึงพอใจ เป็นแรง กระตุ้นของผู้รับเหมาหลัก ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันโครงการ ไปสู่ความสำเร็จ ทั้งความ พึงพอใจเชิงธุรกิจและความพึงพอใจในงาน ล้วนเกิดจากปัจจัยที่สัมพันธ์ กับผู้มีส่วนร่วมในโครงการ ทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบทางการ ทำงานที่ประสานกับผู้ออกแบบ ได้ลงตัว โดยที่เจ้าของมีเป้าหมายในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน ความเชื่อใจต่อเจ้าของโครงการ ในการจ่ายเงินตามงวดงานตรงเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดัน ให้บริษัทก่อสร้างพัฒนาสมรรถนะ ในการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เจ้าของและผู้ออกแบบพึงพอใจเช่นกัน

ทั้งนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีการตลาดแบบสายสัมพันธ์ (Relationship Marketing) (Gummerson, 1994) และรูปแบบของตลาดในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ลักษณะเป็นตลาดที่คู่แข่งไม่ มาก แต่มีพฤติกรรมเหมือน ตลาดแข่งขันหรือ Contestable Market (Huovinen, 2005) ที่มีการ ลงทุนในการเข้าสู่ธุรกิจไม่สูงมาก ไม่จำเป็นต้องลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นทุนจมมาก จะได้ ผลประโยชน์ตอบแทนก็ต่อเมื่อได้นำของ ที่มีอยู่มาใช้ซ้ำหรือขายต่อ (ณรงค์พล & กฤตพร, 2009) กล่าวคือ การได้รับโอกาสในการจ้างงาน เป็นหนทางอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งการลดต้นทุนเพื่อให้ชนะใน การประกวดราคาอาจทำให้ธุรกิจ มีความ ต่อเนื่องคือโอกาสที่ได้รับงาน แต่ในขณะเดียวกันคุณภาพ ของการทำงานอาจต้องลดลง การบวกเงิน ฉุกเฉิน (contingency) เข้าไปในการดำเนินงานเพื่อลด ความเสี่ยงในการขาดทุนก็อาจทำให้ไม่ได้งาน บริษัทก่อสร้างจำเป็นต้องรักษาสมดุลไว้อย่างดี ซึ่ง กระบวนการประกวดราคาแบบนี้มีส่วนอย่างมาก ที่ทำให้บริษัทก่อสร้างขาดการพัฒนาสมรรถนะการ ทำงานและลดจำนวนพนักงานทดแทนด้วยการใช้ผู้รับเหมาช่วง (Egan, 1998) การกระบวนการผลิต ที่เปลี่ยนไปตามบริบทของโครงการ ทำให้ทักษะ และความรู้เฉพาะตนของบุคลากรช่วยให้องค์กร การปรับตัวได้เร็ว

การสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อลด ต้นทุนและเวลาได้ (Teerajetgul & Chareonngam, 2008) จึงเป็นทางเดียวที่จะทำให้บริษัทก่อสร้างนั้น สร้างความได้เปรียบในระบบ การเลือกผู้รับเหมา แบบเปรียบเทียบราคาต่ำสุดเท่านั้น สนับสนุนด้วยงานวิจัยของ ปรีตตา,ฉวีวรรณ

และเทียมศูรย์ (2559) ที่พบว่าเงื่อนไขของงบประมาณและระยะเวลาของการก่อสร้างที่ถูกกำหนดด้วยงบประมาณตามนโยบายของ ส่วนราชการ ที่เป็นเจ้าของโครงการ ที่ไม่คำนึงถึงหลักการก่อสร้างและความเหมาะสม มีผลต่อคุณภาพ ของงานการแยกส่วนกันทำงาน ระหว่างการเขียนแบบและ การซ่อม ช่องว่างระหว่างความรู้และการปฏิบัติ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้งาน อนุรักษ์โบราณสถาน ขาดคุณภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพงาน มุมมองของเจ้าของโครงการ และ ความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้าง

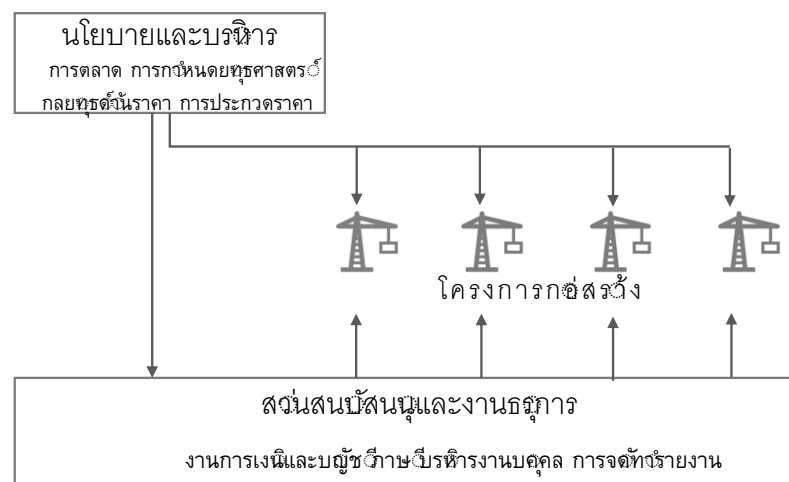
2.2 แนวคิดเรื่องสาเหตุของความล้มเหลวและกลยุทธ์สร้างความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง

2.2.1 ลักษณะขององค์การในธุรกิจก่อสร้าง

องค์การธุรกิจใอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีรูปแบบและโครงสร้างการดำเนินงานเป็นลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม (Eccles, 1981: 449-469) กล่าวคือ กระบวนการผลิตซึ่งในอุตสาหกรรมนี้คือการก่อสร้าง ที่เกิดขึ้นภายใต้หน่วยการผลิตที่เรียกว่า “โครงการก่อสร้าง” อันเป็นกระบวนการที่มีระยะเวลาที่ยาวนานและซับซ้อนเนื่องจากปัจจัยด้านขนาดของโครงการ ความยากง่ายในการก่อสร้างและจำนวนของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ (Eccles, 1981; Dubois and Gadde, 2002: 621-631) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากความต้องการที่ต่างกันของ ลูกค้าแต่ละราย ทำให้ผลผลิตซึ่งในที่นี้ก็คือสิ่งก่อสร้างและกระบวนการผลิตของแต่ละโครงการนั้นมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างหลากหลายเช่นกัน จึงจำต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง จากหลากหลายสาขาวิชาชีพ เช่น สถาปนิก วิศวกรโครงสร้างและโยธา วิศวกรระบบอาคาร ช่างไฟฟ้า ช่างประปา ช่างสี ช่างก่ออิฐ เป็นต้น อาจมาจากองค์การอื่น โดยเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งในการออกแบบ การติดตั้งและการก่อสร้าง โดยที่การดำเนินการอยู่ภายใต้องค์กรโครงการ(Project organization) อีกทั้งโครงการก่อสร้างนั้นยังเป็นหน่วยการผลิตที่เกิดจากการรวมตัวของแบบชั่วคราวที่เกิดขึ้นตาม การจ้างงานของลูกค้าของแต่ละงาน (Shirazi, Langford and Rowlinson, 2010: 199-212) ซึ่งหมายถึงเมื่อกระบวนการผลิตหรือในที่นี้คือการก่อสร้างตามสัญญาจ้างแล้วเสร็จความเป็นหน่วยการผลิตก็สิ้นสุดลง จึงทำให้บริษัทก่อสร้างเป็นองค์กรที่มีรูปแบบต่างจากองค์การธุรกิจประเภทอื่น

บทความของสตินซ์โคม (Stinchcomb, 1959: 168-187) เป็นบทความแรกที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของโครงสร้างองค์การในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ที่อาศัยความสามารถในวิชาชีพของ บุคลากรเป็นหลักเพื่อผลิตผลงานคุณภาพเพื่อให้ได้รับการยอมรับและถูกว่าจ้างอย่างต่อเนื่อง อย่างเช่น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ และบริษัทที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้าง เป็นอาทิ ซึ่งสตินซ์โคม (1959) เรียกว่าองค์การแบบช่างฝีมือ หรือ Craft Administration โดยที่สตินซ์โคมนำมาเปรียบเทียบกับองค์การธุรกิจใเชิงการผลิตขนาดใหญ่(Mass production) ที่มีลักษณะองค์การสอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแบบราชการ(Bureaucracy) ที่หน่วยการผลิตส่วนใหญ่อยู่กับที่ในโรงงาน มีสายการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีคู่มือในการทำงานสามารถวางให้เป็นระบบได้ที่ค่อนข้างแน่นอน มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ได้ ซึ่งต่างจากธุรกิจก่อสร้างที่หน่วยการผลิตหรือโครงการก่อสร้างนั้นเคลื่อนย้ายไปตามที่ตั้งโครงการซึ่งเป็นพื้นที่ก่อสร้าง โดยที่การผลิตเป็นไปแบบโครงการ (Project) คือเป็นหน่วยการผลิตแบบชั่วคราวมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ไม่ต่อเนื่อง

(Project Management Institute, 2013) ทำให้การวางแผน ควบคุมและตัดสินใจในการทำงานทั้งแรงงานและเครื่องจักรไม่สามารถทำแบบรวมศูนย์ได้เหมือนการผลิตในโรงงาน การตัดสินใจและแก้ปัญหาเพื่อให้งานก่อสร้างในแต่ละขั้นตอนให้แล้วเสร็จส่วนใหญ่ต้องอาศัยทักษะความสามารถของช่างที่ทำงานในขั้นตอนนั้นและเป็นไปตามปัจจัยที่ต่างกันของแต่ละโครงการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานงานก่อสร้าง วิศวกรรมและหลักปฏิบัติทางวิชาชีพ การจัดการส่วนใหญ่รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจจึงเกิดขึ้นภายในที่ตั้งโครงการโดยมีเพียงงานธุรการบางอย่างไปเป็นงานส่วนกลางขององค์กร ทำให้โครงสร้างองค์กรแบบราชการไม่เหมาะสมกับองค์กรในธุรกิจก่อสร้างทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์และการจัดการ สอดคล้องกับ มอริส (Morris, 1972) ระบุว่าความไม่แน่นอนและความซับซ้อนแบบธุรกิจก่อสร้าง ทำให้องค์กรลักษณะกึ่งอิสระ(semi-autonomous) นั้นมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากกว่าโครงสร้างองค์กรในลักษณะอื่น โดยเฉพาะเมื่อมีองค์กรอื่น เช่น ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาเฉพาะทาง ผู้ผลิตวัสดุและอุปกรณ์อาคาร เป็นต้น ที่มีจำนวนมากหรือน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับรูปแบบของการก่อสร้างในแต่ละโครงการ เข้ามาร่วมดำเนินการ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ลดระดับชั้นของสายบังคับบัญชาให้แบนลง ลดกำแพงขององค์กรลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น (Powel, 2001) เช่นเดียวกับโครงสร้างองค์กรที่มีฐานการดำเนินการแบบโครงการ (Project-based organization) ประเภทอื่น นอกจากนั้น การศึกษาของสตินซ์โคม (1959) และยืนยันด้วยผลการศึกษาของเอกเคิล (Eccles, 1981) ถึงการทำงานภายในองค์กรที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนบริหาร ส่วนโครงการ และส่วนสนับสนุนหรืองานธุรการ (ภาพที่ 5) ซึ่งเอกเคิล (1981) ได้เพิ่มเติมจากสตินซ์โคม (1959) โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรประเภทนี้ผู้ที่ทำงานบริหารส่วนใหญ่จะเป็นสายวิชาชีพก่อสร้าง หรือแม้กระทั่งโฟร์แมน (foreman) ที่ต้องทำงานวางแผน ตรวจสอบและควบคุมงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเผยให้เห็นว่าบริษัทก่อสร้างเฉพาะทาง (specialist contractor) ส่วนใหญ่ที่มีขนาดเล็กนั้นช่างฝีมือต้องเป็นทั้งผู้ทำงานบริหารและปฏิบัติงานช่าง



ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์กรของบริษัทก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่สำคัญประเภทหนึ่งในระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศ (Global Construction Perspectives and Oxford Economics, 2015) เนื่องจากสามารถกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนได้มาก ทั้งที่เกี่ยวข้องด้วยการถูกว่าจ้างโดยตรง คือการเป็นแรงงานทั้งที่มีฝีมือและไร้ฝีมือซึ่งการก่อสร้างต้องการเป็นจำนวนมาก ตลอดจนกลุ่มวิชาชีพเฉพาะทางหลากหลายสาขา และยังสามารถขยายออกไปสู่อุตสาหกรรมประเภทอื่นที่ผลิตวัตถุดิบ วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้างอีกหลากหลายประเภท (Bryan, D., Rafferty, M., Toner, P., and Wright, S., 2017: 500–518.) (Deng, F., Lui, G. and Jin, Z., 2003: 435-445) (Hillebrandt, P. M., 2000) ดังจะเห็นตัวอย่างได้จากการสำรวจอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี 2552 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2553) สรุปผลที่สำคัญการสำรวจอุตสาหกรรมก่อสร้าง พ.ศ. 2552. เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น. กรุงเทพมหานคร) พบว่ามีสถานประกอบการที่ทำธุรกิจก่อสร้างทั้งสิ้น 29,360 แห่ง มีจำนวนลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบการก่อสร้างถึงร้อยละ 59.2 จากจำนวนลูกจ้างในสถานประกอบการทั้งหมดในทุกธุรกิจ โดยส่วนใหญ่เป็นสถานขนาดเล็ก มีคนทำงาน 1-5 คน ซึ่งมีจำนวนมากถึง 18,038 แห่ง มีมูลค่าในปี 2551 รวมทั้งสิ้น 394,162.9 ล้านบาท

ในขณะเดียวกัน การก่อสร้างก็เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงด้วยเช่นกันจากหลายปัจจัย แชนแมน (2001) (Chapman, 2001: 147–60) ได้จัดกลุ่มความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมก่อสร้างไว้ 4 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมเศรษฐกิจและธรรมชาติ อุตสาหกรรม ลูกค้า และโครงการ ในกลุ่มอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมในเชิงนโยบายรัฐ ฮิลเลแบรนด์ (2000) พบว่าด้วยราคาที่สูงมากของสิ่งก่อสร้างและอายุการใช้งานของอาคารที่ยาวนานอีกทั้งยังสามารถยืดอายุด้วยการบำรุงรักษา ทำให้มีอาคารค้างอยู่ในสต็อกเป็นเวลานาน การตัดสินใจลงทุนสร้างอาคารใหม่ทำได้ยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความขยายตัวของเศรษฐกิจและความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างสูง ตลอดจนราคาที่ดิน นโยบายอัตราดอกเบี้ยของธนาคารที่มีผลทั้งต่อลูกค้านักลงทุนและบริษัทก่อสร้าง บริษัทก่อสร้างต้องการเงินกู้เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งการขาดซึ่งเงินทุนทำให้บริษัทก่อสร้างเกิดความเสี่ยงด้านการเงิน สัมพันธ์กับความเสี่ยงที่เกิดจากลูกค้า หากลูกค้าขาดความแน่นอนในการชำระค่างวดก่อสร้างตรงเวลาตามสัญญา ก็ยิ่งทำให้สถานการณ์มีความเสี่ยงสูงขึ้น (Chekh, N., Vershynina, D. and Lub, A., 2019: 113-120) ความเสี่ยงทางการเงินผลักดันให้บริษัทก่อสร้างสร้างประสิทธิภาพในการบริหารโครงการเพื่อไม่ให้มีแผนงานความล่าช้าและใช้เงินเกินกว่าที่ประมาณการ (Hlaining, N.N., Singh, D.D., Tiong, R.L.K. and Ehrlich, M., 2008: 85-95) อีกทั้งยังมีแรงกดดันที่เกิดจากตลาดที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Customer orientated) ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาเพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสในการทำงานจนทำให้กำไรที่ได้ไม่เหมาะสมและราคาค่าก่อสร้างไม่เป็นไปตามความจริง (Dulaimi, M.F., 2005: 3 – 12.) ซึ่งคูลาอิมิ (2005) ยังระบุอีกว่าลักษณะตลาดของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Customer orientated) กดดันให้บริษัทก่อสร้างต้องหาทางลดต้นทุนการก่อสร้างลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการราคาค่าก่อสร้างต่ำแต่ยังใช้งานได้ดีมีคุณภาพเท่าเดิม บริษัทก่อสร้างจำเป็นต้องพัฒนาบริการให้ดีขึ้นอีกทั้งต้องนำเสนอคุณค่า (Value

proposition) อื่นให้ลูกค้า (Brady, T., Davies, A. and Gann, D., 2005: 571-9) เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและทำให้กำไร(Margin)ไม่ลดน้อยลง

ลักษณะเฉพาะของกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมการก่อสร้างยังเสี่ยงต่อการได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ทั้งทางเศรษฐกิจและภัยธรรมชาติตลอดจนนโยบายของรัฐจนเกิดการชะงักงัน ที่อาจนำไปสู่การหยุดดำเนินกิจการเนื่องจากขาดทุนหรืออาจหมดความสามารถในการชำระหนี้ เฟ่งโหลว และคณะ (Pheng Low, S., Liu, J. and Sio, S., 2010: 219-232) สสำรวจผู้ประกอบการในสิงคโปร์พบว่า การขาดแคลนวัสดุก่อสร้างจนเกิดการผันผวนของและการขาดแคลนแรงงานซึ่งมีผลกระทบต่อต้นทุนและระยะเวลาการดำเนินการอย่างมากในขณะที่มูลค่าก่อสร้างและขอบเขตเวลาตามสัญญาไม่ได้ปรับตามนั้น เป็นผลกระทบหลักที่ได้จากทั้งนโยบายระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจจนเกิดการหยุดชะงักและจำเป็นต้องมีแผนสำรองเพื่อรับมือ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นามดาร์และคณะ (Namdar, J., Li, X. Sawhney, R. and Pradhan, N., 2018: 2339-2360) ที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาการจัดหาวัสดุก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติที่เกิดขึ้นในที่ต่าง ๆ ทั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจก่อสร้าง เช่น การเกิดแผ่นดินไหวในญี่ปุ่น ปี 2011 ที่ทำให้การผลิตวัสดุจำเป็นในงานก่อสร้างหยุดชะงัก การเตรียมการรับมือและปรับตัวจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อบริษัทก่อสร้าง นอกจากนี้ตัวโครงการก่อสร้างเองยังมีความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ดูเหมือนจะมีโอกาสเกิดบ่อยขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมตระหนักและให้ความสำคัญตลอดมาด้วยเหตุผลที่ว่างานก่อสร้างนั้นส่วนใหญ่อยู่กลางแจ้งและไม่สามารถเคลื่อนย้ายจากที่ตั้งได้ ยากจะหลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของภัยธรรมชาติ ทักษะจึงถูกพัฒนาและนำไปสู่หลักในการปฏิบัติในลักษณะการเตรียมพร้อมรับมือพิบัติ (Bosher, L., Johnson, C. and Von Meding, J., 2015: 99; Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), 2009) ตลอดจนการสร้างความสามารถให้องค์กรในการปรับตัวเพื่อคืนสภาพ(Resilient) ให้กลับเข้ามาสู่สภาวะปกติภายหลังภัยพิบัติเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ตามปกติ (Bosher, L. and Dainty, A., 2011: 1-18)

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลงในมิติทางสังคม เศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโลกเผชิญกับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดทางเทคโนโลยี โอฟอริ (Ofori, G., 2000)ชี้ให้เห็นว่าทักษะของคนรุ่นใหม่ต่อการทำงาน ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานแบบทั่วไปและแรงงานที่มีทักษะที่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรมก่อสร้าง อีกทั้งยังต้องการความเชี่ยวชาญและทักษะใหม่ของพนักงานวิชาชีพทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง จนกลายเป็นปัญหาสำคัญที่ทำลายธุรกิจก่อสร้างอย่างมาก ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดนี้มีผลกระทบต่อกระบวนการในทุกด้านของผู้คนทั่วโลก เกิดสิ่งที่เรียกว่า “Disruption” ทำให้ธุรกิจหลายอุตสาหกรรมต้องหยุดชะงักและหาทางปรับตัว ปรากฏการณ์นี้ไม่ได้นำมาเพียงแค่การแข่งขันในการพัฒนานวัตกรรมหรือความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้กับธุรกิจเท่านั้น หากแต่ยังนำมาซึ่งความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า การเกิดขึ้นของคู่แข่งหน้าใหม่และตลาดใหม่ (Christensen, C M, Raynor,

M and McDonald, R., 2015: 44-53.) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรู้เท่าทัน องค์กรต้องทบทวนวิธีการดำเนินงานและกลยุทธ์เพื่อพิจารณาหาความเหมาะสมที่พร้อมรับมือ

ความเสี่ยงโครงการ เป็นความเสี่ยงที่อุตสาหกรรมก่อสร้างให้ความสำคัญที่สุด หากดูจากจำนวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจของธุรกิจ สมิตและคณะ (Smith, N.J., Merna, T., and Jobling, P., 2014) แบ่งความเสี่ยงโครงการออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ความเสี่ยงที่คาดได้ว่าจะเกิดขึ้นได้ตลอดในกระบวนการก่อสร้าง (known risk) เช่นความสะเพร่าจนเกิดการผิดพลาด ปัญหาผลิตภาพของแรงงานจนทำให้งานล่าช้า เป็นต้น ซึ่งเป็นปัญหาที่แฝงในกระบวนการที่ซับซ้อน ที่อาศัยทักษะของแรงงานและความชำนาญของช่างเป็นหลัก 2) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบที่รุนแรงแต่สามารถประเมินผลกระทบและคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดได้ (Known unknown risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ 3) ความเสี่ยงจากสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์และการประเมินความเสี่ยง (Unknown unknown) ส่วนใหญ่เป็นภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย เป็นอาทิ ซึ่งการแบ่งกลุ่มเช่นนี้ทำให้เห็นภาพของความยากง่ายในการประเมินความเสี่ยงและการตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงนั้น นอกจากนี้ยังพบว่าความเสี่ยงที่สำคัญและต้องการการจัดการอย่างดีนั้นเนื่องจากมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโครงการ ได้แก่ การใช้เงินดำเนินการเกิดกว่าประมาณการต้นทุนโครงการ (Ahiaga-Dagbui, D.D., et al., 2015: 863-872; Ahiaga-Dagbui, D.D. and Smith, S.D., 2014: 38-54) ความล่าช้าไม่สามารถส่งมอบโครงการได้ตามสัญญาจนเป็นเหตุให้ต้องเสี่ยค่าปรับ (Liu, J., Zhao, X. and Yan, P., 2016) ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยและอันตรายที่เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานและสิ่งก่อสร้าง (Aminbakhsh, S., Gunduz, M., 2013: 99-105) เป็นต้น

2.2.2 สาเหตุแห่งความล้มเหลวในธุรกิจก่อสร้าง

หากพิจารณาถึงความเสี่ยงและสถานการณ์ความเสี่ยงที่กล่าวมาแล้วข้างต้นที่มีความหลากหลายนั้น การสร้างกลยุทธ์ที่ใช้ในการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือและแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดจากผลกระทบที่ได้รับ นั้นกินความหมายและรูปแบบที่กว้างมาก ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและรากแห่งปัญหาทำให้เกิดเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรต้องหยุดชะงักไปจนถึงการยุติกิจการเสี่ยก่อน โดยต้องมองควบคู่กันทั้งสาเหตุที่ทำให้เกิดความล้มเหลวและปัจจัยของความสำเร็งเหมือนการมองเหรียญที่มีทั้งสองด้าน โดยเริ่มจากคำจำกัดความที่ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาความล้มเหลวและความสำเร็งขององค์กรเสี่ยก่อน นักวิจัยให้คำจำกัดความของว่าความล้มเหลวทางธุรกิจไว้ในหลายบริบท ส่วนหนึ่งมองว่าการล้มละลายไม่ใช่สิ่งที่ชี้ว่าองค์กรนั้นล้มเหลวเสมอไปเป็นมุมมองที่คับแคบ (Shepherd, D.A., Douglas, E.J. and Shanley, M., 2000: 393- 410.) แต่การที่เจ้าของตัดสินใจยุติการดำเนินกิจการเพราะคิดว่าไม่สามารถสร้างรายได้คุ้มค่ากับที่ลงทุนลงแรงไปนั้นอาจเป็นตัวชี้วัดความล้มเหลวที่ดีกว่า (Gilad, B., Kaish, S. and Loebel, P.D., 1985; Everett, J., and Watson, J., 1998: 371-390) หรือแม้กระทั่งการหยุดกิจการเนื่องจากขาดแผนสืบทอดธุรกิจ นักวิชาการส่วนหนึ่งเห็นว่าความล้มเหลวเป็นเรื่องของการตีความที่ขึ้นอยู่กับความคาดหวังและความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุนเทียบกับผลที่ได้รับ (Gulst, N. and Maritz, P.D., 2009; McKenzie, B. and Sud, M., 2008) ในทางตรงกันข้าม คำจำกัดความของคำว่าสำเร็ง (Success) โควลิง (Cowling, M., 2007:

479–506.) ได้ให้ความเห็นว่าความอยู่รอดเป็นพื้นฐานในการวัดความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายของความสำเร็จเชื่อมโยงกับการไปถึงเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ อาทิ รายได้ การเติบโตของธุรกิจ ในขณะที่ธุรกิจอย่างงานช่างฝีมือ งานศิลปะที่ศิลปินหรือช่างฝีมือเป็นคนดำเนินธุรกิจเอง กลับพบว่าความสำเร็จไม่ได้มีแค่รายได้ หรือการเติบโตเท่านั้นที่เป็นตัวชี้วัด แต่กลับเป็นเรื่องเป้าหมายและความสำเร็จส่วนตน เช่น ความพอใจในผลงาน การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับในสังคม ที่ถือว่าเป็นความสำเร็จเช่นกัน (Toledo-Lopez, A. et al., 2012; Haber, S., and Reichel, A., 2005)

ย้อนกลับมาดูที่การศึกษาเรื่องความล้มเหลวที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้าง งานวิจัยในช่วงต้นส่วนใหญ่จะให้ความสนใจไปที่ระดับโครงการก่อสร้าง ความล้มเหลวจึงถูกให้ความหมายตามมุมมองของการก่อสร้างในเชิงเทคนิคก็คือการที่สิ่งก่อสร้างนั้นไม่สามารถใช้งานได้ตามที่คาดหวัง (Feld, J., 1968) ต่อมาจึงให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์โดยรวมของทั้งโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เช่น กลยุทธ์ การจัดการต้นทุน ความล่าช้า การจัดการสัญญา เป็นต้น อย่างเช่นการศึกษาของมอริส และฮาค(Morris, P.W.G. and Hough, G.H., 1987) จนกระทั่ง แคนการี (Kangari, R., 1988) ที่สนใจศึกษาความล้มเหลวในระดับธุรกิจและบริษัทก่อสร้าง โดยใช้สถานะการล้มละลายของบริษัทเป็นมาตรวัดความล้มเหลวโดยพบว่าสาเหตุที่สำคัญคือการบริหารการเงิน ที่มีรากของปัญหาจากการจัดการต้นทุนโครงการที่ขาดประสิทธิภาพ ประสบการณ์ขององค์กรและตลาด ต่อมาอบิดาลีและแฮร์ริส(Abidali, A.F. and Harris, F., 1995: 189-196) พัฒนาวิธีการคาดการณ์ความล้มเหลวขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มด้วยสมการเชิงเส้น (Linear Discriminant Analysis) โดยมีตัวแปรทั้งด้านการเงินและการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ชี้ไปที่ผู้บริหาร องค์กรและกรรมการบริหาร ได้แก่ ความเป็นเผด็จการของผู้บริหาร ขาดผู้จัดการการเงินที่เข้มแข็ง ความไวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความเสียหายที่เกิดกับโครงการก่อสร้างที่ดำเนินการ เป็นต้น

ในระยะเวลาเกือบ 20 ปี (ตั้งแต่ค.ศ. 2000-2019) ที่ผ่านมามีการศึกษาความล้มเหลวในการก่อสร้างทั้งสองรูปแบบคือ ทั้งระดับโครงการและระดับธุรกิจ ซึ่งในวิจัยนี้มุ่งความสนใจที่ความล้มเหลวขององค์กรในประเด็นทางธุรกิจเป็นหลักจึงเลือกทบทวนวรรณกรรมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวระดับธุรกิจเท่านั้น โดยการศึกษาส่วนใหญ่ยังใช้สถานการณ์การยุติการดำเนินธุรกิจหรือล้มละลายของกิจการเป็นเกณฑ์ในการศึกษาความล้มเหลวขององค์กร นักวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุและปัจจัยของความล้มเหลวต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีเพียงแต่ด้านการเงินเท่านั้น ยังมีปัจจัยด้านอื่นอีก ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุขององค์กร ซึ่งหมายถึงประสบการณ์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการอยู่รอด องค์กรที่อายุน้อยมีโอกาสจะล้มละลายและออกจากธุรกิจสูงมากโดยเฉพาะในช่วง 2 ปีแรก (Kale, S. and Arditi, D., 1999: 493-503) ปัจจัยด้านขนาดขององค์กร ซึ่งชาเฟลเบอร์เกอร์ (Scharffenberger, J.E., 2003) พบว่าปัญหาด้านการเงินนั้นมีผลกระทบเฉพาะกับองค์กรขนาดเล็กอย่างบริษัทรับเหมาช่วง เนื่องจากปัญหาการขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร การมีทุนน้อย ไม่มีการจัดการการเงินที่ดี ไม่มีระบบการแจ้งหนี้ที่ดีพอทำให้ไม่ได้รับเงินงวดตรงตามเวลาที่คาดไว้ แต่ปัจจัยด้านการเงินเหล่านี้

กลับไม่ใช่สาเหตุหลักของความล้มเหลวในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งทั้งสองปัจจัยข้างต้นคือ ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งสะท้อนบริบทภายในองค์กรและเป็นปัจจัยที่นักวิจัยถือว่าเป็นสาเหตุของความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากไม่เหมาะสมต่อการตอบสนองกับสภาวะตลาดและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม การศึกษาของโฮลท์ (Holt, G.D., 2013: 50-76) ได้ยืนยันถึงปัจจัยลักษณะเฉพาะขององค์กรเช่นกัน

รายละเอียดของสาเหตุอันเกิดจากปัจจัยองค์กรนั้น มีการศึกษาไว้อย่างกว้างขวาง อาดิติและคณะ (Arditi, D., Koksai, A. and Kale, S., 2000: 120-132) พบว่าปัจจัยด้านองค์กรนั้นประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย นั่นคือ 1) กลยุทธ์และ 2) การดำเนินการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและบริบทในองค์กรที่ประกอบด้วย การจัดการเงิน โครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์กัน หากผู้บริหารวางกลยุทธ์และการบริหารที่ไม่เหมาะสมทำให้การทำงานขององค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กรไม่ปรับตัวตอบรับกับปัจจัยภายนอก ย่อมทำให้มีกำไรน้อยและมีค่าดำเนินการสูง สอดคล้องกับเดวิดสันและแมคไกวร์ (Davidson, R.A. and Maguire, M.G., 2003: 15-37) ที่ระบุถึงสาเหตุสามัญ 10 ประการได้แก่ 1) การเติบโตรวดเร็วเกินไป 2) ใช้งานในภูมิภาคที่ไม่คุ้นเคย 3) ใช้งานที่เกินตัวอย่างมาก 4) ใช้งานประเภทใหม่ที่ไม่คุ้นเคย 5) อัตราการลาออกของพนักงานสูง 6) มีทุนไม่เพียงพอ 7) การประเมินราคาต้นทุนงานที่ไม่ดี 8) ระบบบัญชีที่ไม่ดี 9) กระแสเงินสดไม่ดี และ 10) การซื้อของที่ไม่จำเป็น ซึ่งสาเหตุสามัญเหล่านี้ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยกลยุทธ์ ที่เหลือคือปัจจัยการบริหารการเงิน ยกเว้นข้อที่ 5 เป็นปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานวิจัยของคอกซาลและอาดิติ (Koksai, A. and Arditi, D., 2004a: 799-807) ได้เพิ่มปัจจัยด้านกลยุทธ์นี้ เข้ามาอีกหนึ่งปัจจัยโดยเห็นว่า การขาดความระมัดระวังในการบริหารและการวางกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับบริบททั้งภายนอกและภายในองค์กรมีส่วนทำให้เกิดความล้มเหลวเช่นกัน ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ผิดพลาดและการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดประสบการณ์และความสามารถทางธุรกิจของผู้บริหารเป็นสาเหตุหลักที่นำไปสู่สาเหตุความล้มเหลวย่อยอื่น ๆ ได้แก่ นโยบายการประกวดราคาที่ไม่เหมาะสม ปัญหาความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัญหาการบริหารกระแสเงินสด การสร้างทีมก่อสร้างที่ไร้คุณภาพ และไม่สามารถนำพาองค์กรผ่านวิกฤติไปได้ เป็นต้น (Arditi, D., et.al. 2000)

นอกจากปัจจัยองค์กร กลยุทธ์ และความสามารถของผู้บริหารแล้ว ยังมีสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ การตัดสินใจขององค์กรและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวที่แก่องค์กรเช่นกัน อาดิติและคณะ (2000) ยังชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนั้นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เป็นแผนระยะยาวแต่ก็ยังเป็นการยากต่อการจัดการหรือแก้ไข ในขณะที่ปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กรนั้นเป็นการแก้ปัญหาด้วยแผนระยะสั้นและมีความเป็นไปได้ หากมีกระบวนการจัดการที่ดี ที่มากไปกว่านั้น คอกซาลและอาดิติ (2004b) (Koksai, A. and Arditi, D., 2004b: 1-16) ยังระบุว่าปัจจัยภายนอกนั้นมีผลต่อความล้มเหลวถึงร้อยละ 60.7 ในขณะที่สาเหตุจากปัจจัยภายในอยู่ที่ร้อยละ 39.3 เนื่องจากสภาวะแวดล้อมนั้นไม่คงที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(Sang, J. et al., 2014) สภาพแวดล้อมที่ถูกระบุว่าเป็นตัวแปรสำคัญก็คือ เศรษฐกิจมหภาค และ ลักษณะเฉพาะของตลาดในอุตสาหกรรมการก่อสร้างที่ความต้องการผันผวน (Jang, Y., Jeong, I., and Cho, Y., 2020) สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่เป็นผลกระทบจากเศรษฐกิจมหภาคคือการรัดตัวของสินเชื่อ(credit squeeze) ที่ทำให้บริษัทก่อสร้างขาดสภาพคล่องและขาดแหล่งเงินทุน (Lowe, J.G. and Moroke, E., 2010) อีกทั้งความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดการก่อสร้าง (Mahamid, I., 2012: 269-285.)

ปัจจัยอันเป็นต้นทางของสาเหตุความล้มเหลวเหล่านี้ได้ถูกศึกษาและยืนยันผ่านการสร้างแบบจำลองเพื่อทำนายความล้มเหลวอย่างต่อเนื่องซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการเงินเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนทางการเงิน ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Net working capita) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม เป็นอาทิ ยกเว้นแบบจำลองการทำนายความเสื่อมของ คอคซาลและ อาดิติ (2004b) (Koksal, A. and Arditi, D., 2004b: 799-807) ที่พัฒนาแบบจำลองเพื่อทำนายความเสื่อมขององค์กร จากแบบจำลองปัจจัยนำเข้า/ผลลัพธ์(Input/output model) ของตนเอง (Koksal, A. and Arditi, D.(2004a) โดยเชื่อว่าความเสื่อมเป็นเหมือนสัญญาณที่บ่งบอกถึงความล้มเหลวและมีความเป็นไปได้ในการใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround strategy) เพื่อให้องค์กรกลับมาสู่ธุรกิจได้อย่างปกติมากกว่าปล่อยให้องค์กรลงไปถึงจุดวิกฤติแล้ว ความเสื่อมองค์กรแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน โดยมีขั้นแรกคือสาเหตุมี 3 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยกลยุทธ์ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยการดำเนินงาน เป็นปัจจัยป้อนเข้า(Input) ขั้นที่สองคือความเสื่อมขั้นต้นซึ่งเป็นขั้นตอนที่เริ่มแสดงอาการ ขั้นที่สามคือขั้นสังเกตอาการเป็นขั้นตอนที่องค์กรควรเริ่มมีมาตรการหรือกลยุทธ์เพื่อแก้ไขเยียวยา ขั้นที่สี่ขั้นตอนการตอบสนองต่อความเสื่อมเป็นขั้นที่ต้องดำเนินมาตรการแก้ไข ขั้นสุดท้ายคือการยุติกิจการหรือเข้าสู่กระบวนการล้มละลายตามคำสั่งของศาล ซึ่งการทำนายด้วยแบบจำลองนี้ ไม่ได้ใช้ข้อมูลตัวเลขด้านการเงินมาใช้เป็นตัวแปรที่ป้อนเข้าไปในแบบจำลองเพื่อวิเคราะห์และคาดการณ์ แต่เป็นด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยที่เกี่ยวกับปัจจัยภายในคือ โครงสร้างองค์กร ประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบแนวทางกลยุทธ์ และปัจจัยภายนอกคือ ตลาดการก่อสร้าง เช่นเดียวกับแบบจำลองของ จางและคณะ (2020) ที่พบว่ามีความแม่นยำในการทำนายมากขึ้นหากใช้ตัวแปรด้านตลาดการก่อสร้างและเศรษฐกิจมหภาคป้อนเพิ่มเข้าไปในแบบจำลอง นอกเหนือจากตัวแปรด้านการเงิน

จากข้างต้นอาจสรุปได้ว่าสาเหตุของความล้มเหลวนั้นเกิดจาก 4 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยองค์กร ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการเงิน ที่เป็นเหมือนตัวแปรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ โดยมีสาเหตุที่พบอย่างเช่น อัตรากำไรไม่สมเหตุสมผล (Unrealistic profit margin) ขาดการกำหนดโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม(Capital structure) (Makeeva, E. and Neretina, E., 2013: 256-271) ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับองค์กรธุรกิจในห่วงโซ่อุปทานและลูกค้า ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีขององค์กร ขาดการจัดการความรู้ในองค์กร (Dikman, I. et al., 2010) เป็นอาการของความล้มเหลวที่แสดงออกมาเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสาเหตุของ

ความล้มเหลวของธุรกิจก่อสร้างที่มีความซับซ้อน ไม่ได้เป็นสาเหตุเพียงด้านเดียวบางสาเหตุอาจเกิดจากส่วนผสมของหลายปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ตามลักษณะของการดำเนินงานและตลาดของอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ในทางตรงกันข้ามหากย้อนกลับมาดูปัจจัยของความสำเร็จ ซึ่งมีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องน้อยกว่าด้านความล้มเหลวอย่างมาก การศึกษาความสำเร็จของธุรกิจก่อสร้างของ มบียกวาและคณะ (1999) (Mbugua, L. M. Et al., 1999) เสนอ 4 ปัจจัยหลักที่ใช้เป็นกรอบในการวัดความสำเร็จ คือ 1) คนที่หมายถึงผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรทั้งหมดตั้งแต่ พนักงาน ลูกค้า บริษัทคู่ค้า 2) โครงการ 3) กระบวนการทางธุรกิจ และ 4) ผลลัพธ์ ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีทั้งที่สอดคล้องกับปัจจัยความล้มเหลวในหลายด้าน โดยที่มีสิ่งที่น่าสนใจนั่นคือการนำปัจจัยด้านธุรกิจ ด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน และปัจจัยด้านโครงการซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจก่อสร้างเข้ามาพิจารณาด้วย ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของ อาสแลนและคีฟรัก (Arslan, G. and Kivrak, S., 2008) ที่นอกจากจะพบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จเป็นปัจจัยทางด้านการเงินและผู้บริหารแล้ว ยังมีปัจจัยด้านธุรกิจ การขายและตลาด ตลอดจนการเลือกตลาดที่เหมาะสมกับองค์การเข้ามาเกี่ยวข้อง อีกทั้งยังพบว่ายังมีปัจจัยด้านคุณภาพของงานและทักษะฝีมืออีกด้วย ปัจจัยที่เพิ่มเติมขึ้นมาดังกล่าวนี้ทำให้เห็นภาพของสาเหตุความล้มเหลวได้กว้างและชัดเจนขึ้น ครอบคลุมลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างยิ่ง อีกทั้งยังพึ่งพาเครือข่ายพันธมิตรทั้งที่เป็นคู่ค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จึงเห็นว่าปัจจัยด้านการตลาด ด้านเครือข่ายทางธุรกิจและด้านโครงการ ควรถูกจัดให้เป็นปัจจัยที่ใช้วัดความล้มเหลวทางธุรกิจได้เช่นกัน

2.2.3 กลยุทธ์สร้างความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง

กลยุทธ์นั้นมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญและเป้าหมายของกลยุทธ์ มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, H., 1978) ได้อธิบายถึงรูปแบบการสร้างกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างสิ่งแวดล้อมและระบบการดำเนินงานขององค์กรโดยมีบทบาทของภาวะผู้นำเป็นตัวกลางระหว่างการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงานในองค์กรและการปรับเปลี่ยนให้องค์การดำเนินไปอย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยมีข้อรอบคอบคือจังหวะของแรงขับเคลื่อนองค์กร (Momentum) เป้าหมายและศักยภาพความพร้อม ความเป็นไปได้ในการขับเคลื่อนจนสำเร็จ โดยมีภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนซึ่งหมายถึงเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเป้าหมายและความเหมาะสมของกลยุทธ์นั่นเอง เมื่อองค์กรถูกกำหนดทิศทางด้วยเป้าหมายและถูกกำหนดวิธีการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายด้วยกลยุทธ์แล้ว ภาวะผู้นำยังมีบทบาทต่อจากนั้นด้วยการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเริ่มจากการพิจารณาองค์ประกอบภายในองค์กร ปรับเปลี่ยนในส่วนที่จำเป็นเพื่อให้เกิดจังหวะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Strategy implementation) ทั้งนี้ความสำเร็จของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรในเชิงประสบการณ์ วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กรที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Miller, S., Wilson, D., and Hickson, D., 2004:

201–218) ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารระดับสูงถือได้ว่าเป็นกุญแจของความสำเร็จและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เฉพาะทางในธุรกิจนั้น ๆ อย่างดี ทักษะการโน้มน้าว(Influencer) ทักษะการเมือง เป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (O’Shannassy, T., 2010: 280–298)

แฮมบรีคและเฟรดริกสัน (Hambrick, D.C. and Fredrickson, J.W., 2001: 48-59) อธิบายถึงกลยุทธ์ที่ดีว่าต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) สิ่งเวียน (Arenas) หมายถึงการกำหนดพื้นที่กิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร เช่น ตำแหน่ง(Position)และตลาดที่แข่งขัน(Market segment) ประเภทของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น 2) พาหนะ(Vehicles) หมายถึงวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมาย เช่น การสร้างนวัตกรรม การมีพันธมิตรในตลาดต่างประเทศ เป็นต้น 3) สิ่งที่สร้างความแตกต่าง (Differentiators) คือคุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ทำให้ชนะในการแข่งขัน ซึ่งความแตกต่างอาจสร้างจากสิ่งสามัญทั่วไปที่ประกอบกันขึ้น เช่น ภาพลักษณ์ของสินค้าและตราสัญลักษณ์(Brand) หรือเป็นส่วนผสมที่ลงตัวของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ราคา ภาพลักษณ์ ที่เหมาะสมกับตลาด 4) ลำดับฉาก(Staging) ก็คือ แผนการดำเนินการ ประกอบด้วย จำนวนขั้นตอนงานในแต่ละขั้นตอน ลำดับขั้นตอน วันเริ่มต้น ระยะเวลา และมี 5) ตรรกะทางเศรษฐกิจ (Economic logic) เช่น ความคุ้มค่าการลงทุนขององค์กร การประหยัดของขนาด(economy of scale) เป็นต้น ถึงแม้ว่าบริบทของกลยุทธ์ที่กล่าวมานี้จะเป็นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจก็ตาม แต่ก็ทำให้ได้เห็นภาพของกลยุทธ์ได้ชัดเจนขึ้น

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth) ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบนี้ถูกผูกโยงกับการสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Dobbs, M. and Hamilton, R., 2007: 296-322) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง พบว่ามีการสร้างกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงการตลาด เพื่อตอบสนองต่อกลไกของตลาดที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Client orientated) โดยที่เจริญเติบโตแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ(Diversification strategy) และการมุ่งความเชี่ยวชาญ(Concentration) เพื่อสร้างทางเลือกของการบริการให้มีความโดดเด่นจากองค์กรอื่น เย่และคณะ (Ye, M. et al., 2018: 348-361) พบว่าองค์กรก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จเลือกที่จะใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ(Diversification strategy) ซึ่งเป็นการสร้างทางเลือกให้กับตนเองด้วยการขยายตัวเข้าสู่ตลาดในภาคการก่อสร้างอื่นหรือในภูมิภาคอื่น ในขณะที่การนำเสนอคุณค่า (value proposition) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ลูกค้าก็เป็นประเด็นด้านกลยุทธ์ที่ถูกใช้เพื่อแก้ปัญหาการแข่งขันด้านราคาเพื่อแย่งงาน ลดความเสี่ยงในการหางานและการประกวดราคาที่เลือกจากราคาต่ำสุด โดยที่องค์กรต้องสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจและเห็นถึงคุณค่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จ (Hellström, M. et al., 2016: 272-285) อีกทั้งการสร้างพันธมิตร(Partnering)และเครือข่ายทางสังคมยังถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ด้วยการ

แบ่งปันความเสี่ยง การเข้าถึงเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (Akintoye, A. and Main, J., 2007: 597-617)

นอกจากนั้น การอยู่รอดขององค์กรยังถูกพูดในมุมของการเปลี่ยนแปลง (Change) หรือยิ่งไปกว่านั้นคือการวิวัฒน์ (Evolution) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รูปแบบและโครงสร้างองค์กร ทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้นและทันสมัย เพื่อไปให้เร็วเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกองค์กร (Abatecola, G., 2012: 860-869) ซึ่งในกลุ่มนี้ยังได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน (Bossink, B.A.G., 2004: 337-345) และตอบสนองต่อการออกแบบและรูปแบบสิ่งก่อสร้างที่ใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น เนื่องจากความต้องการที่เปลี่ยนไปของตลาด (Naar, L., Nikolova, N. and Forsythe, P., 2016: 688-699) ซึ่งนวัตกรรมช่วยสร้างชื่อเสียงเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ ตลอดจนการพ่วงการเข้าไปสู่ตลาดที่กว้างขึ้น มีความแตกต่างที่โดดเด่นจากองค์กรอื่นที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic strategy) ของพอร์เตอร์ (Porter, M.E., 1985) ในด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งแทนเซย์และคณะ (Tansey, Spillane, and Meng, 2014: 705-724) ได้สำรวจบริษัทก่อสร้างทั้งขนาดเล็ก กลางและขนาดใหญ่ในประเทศไอร์แลนด์และสหราชอาณาจักรถึงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อความอยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย พบว่ามีแต่บริษัทขนาดใหญ่เท่านั้นที่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เนื่องจากความพร้อมทั้งประสบการณ์ ชื่อเสียงและทุนในทุกด้าน ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางยังเน้นไปที่การลดต้นทุนและการแข่งขันด้านราคาเพื่อสร้างโอกาสได้งานใหม่อย่างต่อเนื่อง แทนเซย์และคณะยังตั้งข้อสังเกตว่า “ชื่อเสียง” และ “ความสัมพันธ์” นั้นเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่ทุกองค์กรมองหาและช่วยให้ผ่านวิกฤติการณ์ได้ ส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้ากลุ่มเฉพาะ ตลาดหรือภาคการก่อสร้าง (Market segment) ที่เฉพาะนั้น พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน การเลือกตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสมเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Kokmaz, S. and Mesner, J.I., 2008: 207-216)

จากรูปแบบของกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงข้างต้นนั้นอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่วางนั้นก็เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน การกระจายความเสี่ยงและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรทั้งนั้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงที่สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรมีเสถียรภาพเปิดโอกาสให้องค์กรขยายตัว สร้างผลกำไรสะสมทุน และพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน ซึ่งสภาวะนี้ไม่ได้ตั้งอยู่บนานโดยเฉพาะตลาดและเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ จึงมีการศึกษากลยุทธ์ที่องค์กรก่อสร้างนำมาใช้ในช่วงสภาวะถดถอยและวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและในหลากหลายประเทศ วองและล็อกเซอร์ (Wong, T K and Logcher, D R., 1986: 310-325) เสนอให้องค์กรเตรียมตัวทั้งในช่วงขาลงและขาขึ้น โดยทั้งขาลงและขาขึ้นนั้นพบว่ามีกฎเกณฑ์สำคัญอยู่ 2 ดอกคือ อยู่ที่ประสิทธิผลของโครงการทั้งด้านการควบคุมต้นทุนและแผน และประสิทธิผลของการตลาด นอกจากนี้ในช่วงขาขึ้นองค์กรควรวางแผน

ระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์และให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายผู้รับเหมาช่วง มิลส์ (Mills, D.Q., 1996) มองว่ากลยุทธ์กระจายธุรกิจ (Diversification) ไปสู่ตลาดใหม่ การทำการตลาด สร้างภาพลักษณ์ควบคู่ไปกับการหาวิธีการใหม่ที่จะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตภาพ จะทำให้ห้องการค้า อุตสาหกรรมจากแนวโน้มทางเศรษฐกิจและการเมืองของสหรัฐ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีลักษณะของกลยุทธ์เชิงรุกที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานสร้างสมรรถนะที่เข้มแข็งเพื่อสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์และนำไปสร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขัน (Tan, Y., Shen, L. and Langston, C., 2012: 352-360) โดยไม่รอจนเกิดภาวะถดถอย เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ ฮิลเลอบรันด์ท์และคณะ (Hillebrandt, P. M.; Cannon, J. and Lansley, P., 1995) ถึงแม้ว่ากลยุทธ์ ในช่วงภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจของบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ในสหราชอาณาจักร ส่วนใหญ่หันกลับมาใช้กลยุทธ์ที่มองหาทางรอดมากกว่าขยายตัว โดยการเข้มงวดการจัดการการเงินมากขึ้น ลดพนักงานและเงินเดือนเพื่อลดค่าดำเนินการที่เป็นต้นทุนแฝงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านราคา ที่เสนอราคาต่ำเพื่อให้ชนะในการประกวดราคา แต่ที่น่าสนใจคือบริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้กลับใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เร่งเรื่องการตลาดและการบริการ โดยคิดนวัตกรรมด้านการจัดการโครงการ และการก่อสร้าง เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานเพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งการเสนอราคาต่ำในการประกวดราคาในตลาดการแข่งขันสูงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก การสร้างความพึงพอใจและมีสัมพันธ์อันดีกับลูกค้านับเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล (Ye, K, Shen, L and Tan, Y., 2010: 115-124.) ต่อมาการสำรวจหลังเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยซ้ำซ้อน (Double-dip recession) ในสหราชอาณาจักรปี 2011 (Ruddock, L., Kheir, A. and Ruddock, S., 2014: 225-237) พบกิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติของเศรษฐกิจที่สำคัญและน่าสนใจ 2 เรื่องหลักคือ 1) เรื่องการเงิน ได้แก่ การหมั่นตรวจสอบกระแสเงินสดและพิจารณาความสามารถในการจ่ายเงินของลูกค้า และ 2) เรื่องพัฒนาสายสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งไปที่การส่งมอบโครงการให้ได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งคุณภาพ เวลาและราคา ในขณะที่เดียวกันยังพบว่าบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่เหล่านี้มีกิจกรรมและการลงทุนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับวัฏจักรทางธุรกิจคราวต่อไป ทั้งช่วงขาขึ้นและขาลงอย่างที่ว่าองและลือกเซอร์ (1986)ได้นำเสนอไว้ ซึ่งพบว่ากิจกรรมที่มีคะแนนสูงสุดคือการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และลูกค้าตามกลยุทธ์ มีการปรับองค์การโดยลดขนาดให้เรียบง่ายและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างความยืดหยุ่นทั้งด้านคนและการเงิน อีกทั้งยังมีการลงทุนในการบริหารความเสี่ยงด้วย

การศึกษาในลักษณะเดียวกันนั้นยังได้เกิดขึ้นกับประเทศในอาเซียน คือสิงคโปร์โดย ลิมและคณะ (Lim, Teck Heng, B., Lan Oo, B. and Ling, F., 2010) และมาเลเซีย โดย บาคารและคณะ (Bakar, A. H. A. et al., 2011: 481-486) ซึ่งทั้งสองงานนี้ทำการศึกษากลยุทธ์ความอยู่รอดของบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่หลังจากการเกิดวิกฤติทางการเงินของอาเซียนปี 1997 โดยการศึกษาของลิมและคณะ (2010) ได้สำรวจหลังวิกฤติที่มีผลกระทบต่อกิจการก่อสร้างอย่างรุนแรงในประเทศสิงคโปร์ปี 2003 ซึ่งพบว่ามีรูปแบบของกิจกรรมและแนวทางการดำเนินการคล้ายกับที่ ฮิล

เลอแบรด์ท์และคณะ(1995) พบในสหราชอาณาจักร นั่นคือนโยบายการเสนอราคาในการประกวดราคา โดยเสนอราคาที่ต่ำจนอาจไม่มีกำไรเพื่อให้ได้งานพอเลี้ยงพนักงานไปได้แต่ไม่รับงานที่ใหญ่เกินตัว โดยที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการงานก่อสร้างให้ลดข้อผิดพลาดจากแผนการทำงานและการเงิน ลดอุบัติเหตุและการสูญเปล่าของแรงงานและวัสดุ ทำสัญญาซื้อขายวัสดุและจ้างผู้รับเหมาช่วงก่อนเริ่มงานเพื่อกันไม่ให้เกิดราคาที่คลาดเคลื่อนจากที่ประมาณไว้ ตลอดจนการชะลอการขึ้นเงินเดือนและรับพนักงานใหม่ ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการเลือกที่จะใช้กลยุทธ์กระจายตัวทางธุรกิจ โดยรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการศึกษาในประเทศมาเลเซีย(Bakar, A.H.A. et. al., 2011) ที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมศักยภาพสร้างคุณค่าให้องค์การทั้งด้วยคุณภาพของโครงการ การเพื่อผลิตภาพของการทำงาน การจัดการที่ยืดหยุ่น ตลอดจนนวัตกรรมทั้งด้านการจัดการและเทคโนโลยีการก่อสร้าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาตลาดและเจาะตลาดใหม่

เมื่อไม่นานนี้หลังจากที่ทั่วโลกประสบปัญหาเศรษฐกิจถดถอย เนื่องจากวิกฤติทางการเงินในปี 2007-2008 มีการศึกษาในทำนองเดียวกัน (Zuo, J. et al., 2015: 245-259) จากการสำรวจบริษัทก่อสร้างที่สำคัญในอุตสาหกรรมก่อสร้างประเทศออสเตรเลีย พบว่านอกจากกิจกรรมสามัญ เช่น การให้ความสำคัญต่อการจัดการต้นทุนและการเงิน การชะลอการขึ้นเงินเดือนและการรับคนเพิ่ม เป็นต้น ที่เกิดขึ้นในบริษัทในสภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจแล้ว ยังพบว่ามีการลงทุนในการพัฒนาความรู้ และทักษะให้แก่พนักงานเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการรับงานในวัฏจักรขาขึ้นของเศรษฐกิจ ที่สำคัญก็คือ การให้ความสนใจต่อมิติ “ความยั่งยืนทางสังคม” มากขึ้น โดยการเพิ่มความตระหนักเรื่องความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม อาทิ การลดการใช้พลังงาน ถึงแม้ว่าลูกค้าไม่ได้ยินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มเพื่อสิ่งนี้ก็ตาม บริษัทก่อสร้างเหล่านี้ยังยินดีที่จะลดกำไรของตนลงหรือแม้กระทั่งยอมทำแม้ไม่มีกำไรเลย แต่กลับทำให้บริษัทรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ สิ่งที่น่าสังเกตอีกประการคือ นโยบายการประกวดราคา ที่ไม่ได้เน้นการลดราคาเพื่อให้ได้งานแต่กลับเน้นการเลือกทำงานร่วมกับลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกันและเป็นมืออาชีพ ที่ยินดีจ่ายในราคาที่เหมาะสมและมีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น กลยุทธ์ที่สร้างความอยู่รอดให้แก่ธุรกิจก่อสร้างนั้น มีอยู่ 3 แบบหลัก คือกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่มีกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน ทั้งในด้านต้นทุนแฝง จากค่าดำเนินการ ค่าจ้างพนักงาน การคุมเข้มด้านการเงิน การลดความสูญเสียและความผิดพลาดในการดำเนินโครงการเนื่องจากมีกำไรน้อยหรือไม่มีกำไรเพราะการลดราคาเพื่อให้ชนะการประมูลงาน การรับงานที่พอดีตัวไม่รับงานเกินความสามารถ ในขณะที่เดียวกันก็มีกลยุทธ์แบบที่ 2 คือเป็นเชิงรุกคือการกระจายธุรกิจ เจาะตลาดใหม่ หาพันธมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าที่น่าเชื่อถือที่บริษัทมั่นใจในสถานภาพทางการเงิน และดำเนินงานด้านการตลาดซึ่งจากรายงานการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นบริษัทส่วนใหญ่มักจะดำเนินการไปควบคู่กับกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยม และแบบที่ 3 คือกลยุทธ์เตรียมพร้อมเพื่อให้องค์การมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับโอกาสในอนาคตตามวัฏจักรของธุรกิจที่มีทั้งขึ้นและลง เพื่อไม่ให้องค์การเสียโอกาสทั้งที่อยู่ในภาวะวิกฤติและภายหลังวิกฤติ ซึ่งการที่องค์กรมี

ความพร้อมทั้งประสบการณ์ เงินทุนและทรัพยากรอื่น ๆ ทำให้องค์การก่อสร้างขนาดใหญ่เหล่านี้ได้วางแผนรับมือไว้แล้ว โดยที่การสำรวจจากหลายประเทศในวาระต่างกัน กลับพบว่ามีการกลยุทธที่เหมือนกันคือการมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำที่น่าเชื่อถือด้านการเงินและเครือข่ายพันธมิตรที่จัดหาวัสดุและผู้รับเหมาช่วง อีกทั้งยังสามารถสร้างความพร้อมให้ธุรกิจด้วยการพัฒนาทักษะให้บุคลากร พัฒนาสมรรถนะและความยืดหยุ่นให้องค์การ ทั้งนี้การศึกษาทั้งหมดทำอยู่ในวงจำกัดคือสำรวจเฉพาะองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มั่นคงของในแต่ละประเทศ แต่ขาดข้อมูลของธุรกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดเล็ก นอกจากนี้การสำรวจทั้งหมดเป็นการศึกษาจากวิกฤติทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งในสภาวะปัจจุบันการเอาตัวรอดในธุรกิจอาจมีวิกฤติด้านอื่นเข้ามาเป็นปัจจัยเช่นกัน จึงนับได้ว่าการศึกษากลยุทธการสร้างความปลอดภัยในธุรกิจนี้ยังมีช่องว่างให้ศึกษาต่อไป

2.3 วัฒนธรรมการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

การก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่รวมเอาทั้งวัฒนธรรมที่จับต้องได้ (Tangible culture) และวัฒนธรรมที่เป็นภูมิปัญญาในเชิงชาติพันธุ์ (Ethereal Culture) รวมไปถึงวัฒนธรรม ที่ถูกความให้หมาย (meaning-making) และทำหน้าที่สืบสานความรู้ ตามนิยามของ Ross Gibson (2006); Staiff (2016) ด้วยงานสถาปัตยกรรม และการก่อสร้างอาคารนั้น แสดงออก ถึงภูมิปัญญา (Wisdom) ของคนไทยที่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อม วัสดุท้องถิ่นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือ และวิธีการก่อสร้าง ตลอดจนการก่อสร้างอาคารไทยประเพณียังแสดงออกเรื่องความเชื่อทั้งทางศาสนา และทางสังคมไปในรูปแบบการก่อสร้าง ได้แก่ ประโยชน์ใช้สอย ที่ว่าง และสัญลักษณ์ เป็นต้น

อาคารแบบประเพณี เป็นงาน “คลาสสิก” แบบหนึ่ง ที่หมายถึงความไม่ล้าสมัยและเป็นที่ยอมรับ ได้ในระดับสากล(ราชบัณฑิต) ซึ่งเป็นงานประเภทที่มีระเบียบ ของหลักพื้นที่ จังหวะ รูปทรง เครื่องตกแต่ง ตามหลักประเพณีไทยดังที่พระพรหมพิจิตร (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533) อธิบายแบบแผนของช่างไทยว่า “การช่างเขียนนั้นเขียนด้วยเส้นฉากอย่างหนึ่งกับเขียนด้วยเส้นมืออีกอย่างหนึ่ง การเขียน ทั้งสองอย่างนี้ ย่อมต่างกันตามคุณภาพแลแบ่งได้เป็น สองทางคือ ได้แก่ทางพุทธศิลป์ทางหนึ่ง ก. พุทธศิลป์เป็นหลักวิชาแบบแผนการก่อสร้างเกี่ยวไปในทางพุทธศาสนา มีสถานถาวรวัตถุ เป็นต้น” และอีกครั้งหนึ่งในการบรรยายเกี่ยวกับ “ประณีตศิลปกรรมไทย” ว่า “ความจริงแล้วศิลปกรรมของไทยมีหลักวิชาไม่เฉพาะแต่ในการช่างบรรพบุรุษ ผู้ประดิษฐ์ แบบศิลปกรรม ของไทยมีความรู้ตลอด ไปถึงจิตวิทยา ยกตัวอย่างเช่น การก่อสร้างพระอุโบสถ หรือ วิหาร ที่ก่อสร้างโดยถูกต้องตามแบบแผนแท้” (พ.พรหมพิจิตร, 2459)

รูปแบบของอาคารและการก่อสร้างในอดีต อาจแบ่งภาคการก่อสร้างได้ เป็น 3 ส่วนตามประเภทของ ช่างก่อสร้าง หรือ “ช่างเรือน” และกลุ่มเจ้าของอาคาร ได้แก่ บ้านเรือน วัด และอาคารที่เกี่ยวข้อง กับพระมหากษัตริย์ โดยการก่อสร้างเรือนพักอาศัย จะถูกก่อสร้างโดยช่าง ชาวบ้าน หรือ “ช่างคฤหัสถ์” ซึ่งก็คือ เจ้าของบ้านและเพื่อนบ้านมาช่วยกัน งานก่อสร้างส่วนใหญ่ เป็นงานไม้

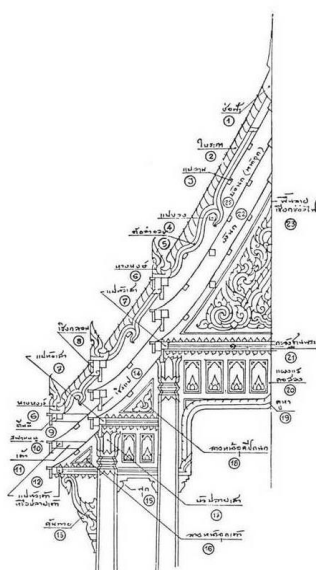
ซึ่งเป็นทักษะที่ชาวไทย ส่วนใหญ่จะเรียนรู้จากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ด้วยการทำงานจริง(เสถียร โภเศศ, 2493) ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับวัดและพุทธศาสนา ก็จะเป็น “ช่างพระ หรือ ช่างสงฆ์” (น.ณ.ปากน้ำ, 2510) และ “เลกวัด” (รุ่งอรุณ, 2542) ส่วนอาคารที่เกี่ยวข้อง ช่างกับพระมหากษัตริย์ ได้แก่ อาคารในพระบรมมหาราชวัง อาคารประกอบ ในพระราชพิธี พระอารามหลวงและอาคารราชการ จะใช้ “ช่างหลวง” ซึ่งประกอบด้วย พระบรมวงศานุวงศ์ ขุนนาง ข้าราชการสังกัดกรม กอง ต่างๆ (โชติ, 2520) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้า และมีแรงงานฝีมือเป็น ช่างไพร่หลวง และช่างไพร่สม ซึ่งหมายถึงสามัญชนที่ต้องขึ้นทะเบียนว่าอยู่ใต้บังคับบัญชาใคร เพื่อทำราชการปีละ 4 เดือน โดยไพร่หลวงสังกัดพระเจ้าแผ่นดิน ไพร่สมสังกัดมูลนาย

นอกจากนั้น งานก่อสร้างอาคารของคนไทยในยุคก่อนการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคสมัยใหม่ ในช่วงรัชกาล ของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่สังคม และค่านิยมในด้านต่างๆ ตลอดจนด้านการก่อสร้างบ้านเรือน ได้เปลี่ยนแปลงไป (ชาติ, 2549) ยังถูกแบ่งประเภทตาม “ฐานานุศักดิ์” ที่แสดงสถานะ ฐานะ “ศักดิ์” ที่ของเจ้าของอาคารนั้นยอมรับ และใช้ศักดิ์และสิทธิ์ ตามฐานะเพื่อให้สังคมมีระเบียบ (จุลทัศน์, 2523) ซึ่งแสดงออกด้วยลักษณะ การก่อสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิเช่น รูปแบบ ที่ว่าง ประโยชน์ใช้สอยและเครื่องตกแต่ง เป็นต้น

ฐานานุศักดิ์ ได้แบ่งรูปแบบของการสร้างเรือน ออกเป็น 2 แบบ คือเรือนเครื่องผูก ที่ใช้วัสดุที่ไม่ถาวร เป็นต้นว่า ไม้ไผ่ ใบจาก โดยนำไม้ไผ่มาทำโครงเสา โครงหลังคา สานทำผนัง ใช้ใบจาก มุงหลังคา เป็นเรือนของสามัญชนที่มีที่ดินและมีฐานะปานกลาง ส่วนสามัญชนที่มีฐานะดี ข้าราชการ และพระบรมวงศานุวงศ์ตลอดจนพระมหากษัตริย์จะสร้าง เรือนด้วยไม้เนื้อแข็ง ทั้งโครงสร้าง ผนังและผนัง ประกอบกันด้วยการใช้การบากไม้ และการใช้สลักยึด เรียกว่าเรือนเครื่องสับ โดยเรือนสามัญชน จะปลูกเรือนยาวสามห้อง และเรือนครัวโดยมีลานเชื่อมกัน ส่วนข้าราชการ จะสร้างเป็นเรือนหมู่ มีเรือนประธานวางขนาน ขนาบ ข้าง มีห้อง หรือ หอกลาง วางอยู่กลางขนาบไว้ เพื่อรับแขก พักผ่อนและประกอบพิธีต่าง ๆ ซึ่งเรือนสามัญชนไม่สามารถมีไว้ได้ นอกจากนั้น ยังมีเรือน บริวารอยู่ท้ายขานด้านใน หากเป็นขุนนางระดับสูงที่มีบรรดาศักดิ์ หรือเจ้านายที่มีได้มีกรมแต่มีหน้าที่ ตามตำแหน่ง จะสร้าง “หอหน้า” เพื่อใช้ว่าราชการและแสดงถึงฐานานุศักดิ์ของเจ้าของเรือนโดยแท้ ซึ่งเทียบเท่ากับ “ห้องพระโรง” ในวังเจ้านายที่ พระมหากษัตริย์ทรงโปรดเกล้า ให้มีกรมแล้วใช้ ห้องพระโรงในการว่าราชการ

นอกจากนั้นฐานานุศักดิ์ของอาคาร ยังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางการปกครอง ที่ประชาชนยกย่อง เทิดทูนพระมหากษัตริย์ เสมือนเป็นสมมติเทวราช ตามคติพราหมณ์ และเป็นสมมติพุทธวงศ์ ตามคติพุทธ ทำให้เกิดการออกแบบและตกแต่ง ต้องแสดงออกในรูปของสัญลักษณ์ เหล่านั้น การแสดงถึงฐานานุศักดิ์ที่เห็นได้เด่นชัดคือรูปแบบและการซ้อนชั้นของหลังคาหรือเครื่องยอดและเครื่องลำยอง ซึ่งหมายถึงส่วนตกแต่งหลังคาและหน้าบัน (ดังภาพที่ 6) ของอาคารที่เกี่ยวข้อง

กับพระมหากษัตริย์ เป็นต้นว่า พระที่นั่งในพระบรมมหาราชวัง วังของเจ้าฟ้า วังของเจ้านาย ระดับต่าง ๆ ตลอดจนคติความเชื่อในเชิงการปกครองเหล่านั้น ยังทำให้เกิดราชประเพณี ที่ต้องก่อสร้างอาคารเพื่อ ตอบสนองการใช้งานนั้น เช่น พระเมรุมาศ สิ่งก่อสร้างในพิธีพระบรมศพหรือพระศพ ที่มีการรูปแบบ การตกแต่งที่ต่างกัน อีกทั้งตามแต่พระอิสริยยศของผู้เสด็จสวรรคตหรือทิวงคต (นพพร, 2557) พระอุโบสถ และพระวิหารของพระอารามหลวง ที่พระมหากษัตริย์ ทรงเป็นพระอุปถัมภ์ ผู้สร้างหรือปฏิสังขรณ์ (กรมศิลปากร, 2551) จึงทำให้ทั้งวัดและวังเป็นแหล่งรวมช่างฝีมือ และงานชั้นยอดไว้



ภาพที่ 6 เครื่องยอดทรงมณฑป แสดงลำดับศักดิ์สูงที่สุด (พระที่นั่งอาภรณ์พิโมกษ์ พระบรมมหาราชวัง :ทิมา กรมศิลปากร, 2551)

งานช่างไทยแบบประเพณีมีสืบเนื่องมาแต่สมัยโบราณ ดังจะเห็นได้จากโบราณสถานทั้งหลาย ทั้งที่ หลงเหลือเพียงส่วนที่ก่อสร้างด้วยอิฐ หินและศิลาแลง ซึ่งเป็นวัสดุที่คงทนที่พอสันนิษฐานรูปแบบ การก่อสร้างและตกแต่งได้ตั้งแต่ในสมัยทวารวดีจนถึงสมัยอยุธยา ที่ทั้งพระอุโบสถ และพระวิหาร หลายหลังของวัด ยังมีความครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องมาจากมีการปฏิสังขรณ์มา โดยตลอดเป็นระยะ ทั้งในส่วน ตกแต่ง ภาพเขียนผนัง ฐานและเครื่องยอด ความรู้ของช่างโบราณเหล่านี้ได้มีการสืบทอดต่อมา โดยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก เมื่อเริ่มก่อตั้งกรุงรัตนโกสินทร์ได้ทรงรวบรวมช่างฝีมือทุกแขนง ส่วนหนึ่งเป็นช่างที่รอดจากการ เสียกรุงในสมัยอยุธยา เข้ามารับราชการ เพื่อก่อสร้างพระราชวัง สร้าง และปฏิสังขรณ์ วัดวาอาราม ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย จึงได้มีคำว่า “กรมช่างสิบหมู่” เกิดขึ้น เป็น หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและผลิตผลงานด้านศิลปะของพระมหากษัตริย์หรือของชาติในยุคนั้น (รุ่งอรุณ, 2542)

“ช่างสิบหมู่ คำนี้เหนจะไม่ใช้ความหมายว่าในบ้านในเมืองมีช่างอยู่ 10 อย่าง อันชื่อต่าง ๆ ถ้าจะนับชื่อก็เหนจะได้ไม่น้อยกว่า 108 อย่าง เข้าใจว่ากรมช่าง 10 หมู่ นั้น คือรวบรวม คนที่เป็นช่าง ตั้งขึ้นเป็นกรมช่าง แบ่งตามประเภทวิชาคนที่รวบรวมเข้าไว้ได้เป็น 10 หมู่ด้วยกันเท่านั้นเอง” (สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ & พระยาอนุমানราชชน, 2521) ต่อมาเมื่อมีการ จัดระเบียบการบริหารราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กรม ช่างที่เคยขึ้นกับ ทหารได้ถูกย้ายมาขึ้นกับฝ่ายพลเรือน โดยตั้งเป็นกรมช่างสิบหมู่ สังกัดกรมวัง กรมวังนอก จนถึงสมัย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้ย้ายไปขึ้นกับกระทรวงวัง และ กรมศิลปากร ในกระทรวงมรดก และต่อมาได้ย้ายไปสังกัดศิลปากรสถาน กองประณีตศิลปกรรม กรมศิลปากร ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ครั้นภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง ได้มี พระราชบัญญัติจัดตั้งกรมศิลปากรขึ้น กระทรวงธรรมการ ช่างสิบหมู่มีสถานะเป็นกองหนึ่งใน กรมศิลปากร (รุ่งอรุณ, 2542) ในช่วงแรกนั้น ข้าราชการและลูกจ้างยังติดเรียกชื่อว่า “กรมวัง” ในปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นสำนักช่างสิบหมู่ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมเมื่อปี พ.ศ. 2542

จากหนังสือบันทึกเรื่องความรู้ต่าง ๆ เล่ม 1 (สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ and พระยาอนุমানราชชน (2521) พระยาอนุমানราชชน (2521) ช่างสิบหมู่นั้น ประกอบด้วย ช่าง เลื่อย ช่างรัก ช่างปั้น ช่างก่อ ช่างมุก ช่างหุ่น ช่างดอกไม้เพลิง ช่างทำลู่ ช่างบุ ช่างไม้สำเภา ช่างเขียน ช่างปูน ช่างปั้น ช่างแกะ ช่างหุงกระจก ช่างสนะไทย ช่างสนะจีน ช่างกลิ้ง ช่างชาดสีสุก (ชาดผสมยาง รักใช้ทาบนทอง) ช่างขุนพราหมณ์เทศ ช่างหล่อตึก จากรายการข้างต้น มี 11 ประเภทของช่างที่ เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ได้แก่ ช่างเลื่อย เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเลื่อยท่อนซุงหรือ ไม้ขนาดใหญ่ ให้มีขนาดที่เหมาะสมสำหรับแต่ละ องค์ประกอบของอาคาร ช่างเลื่อย จะพินิจ พิเคราะห์ รูปทรงและแนวเสี้ยนไม้ก่อนตัด เพื่อให้ไม้ชิ้นนั้นใช้ประโยชน์สูงสุด และประกอบได้ง่าย ช่างก่อ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อ ได้แก่ อิฐ หินและศิลาแลงช่างเขียน ทำหน้าที่เขียนลาย ผูกลาย ที่ใช้ ประกอบและตกแต่งอาคาร ช่างปูน ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานสอปูนเพื่อประสานวัสดุก่อ การฉาบปูน ผึง งานตกแต่ง ปั้นเป็นบัว ขอบ คิ้ว และงานปั้นลวดลายประดับตกแต่งส่วนต่าง ๆ ของอาคาร เช่น หน้าบัน ซุ้มประตู เป็นต้น ช่างไม้ ประกอบด้วยช่างเข้าปากไม้ เชี่ยวชาญการประกอบงานไม้เข้า ด้วยกัน ด้วยการบาก หรือแต่งชิ้นไม้โดยการทำเป็นร่องและเดือย เพื่อประกอบติดกัน และช่างไม้สูง เป็นช่างที่เชี่ยวชาญ ด้านการ ผลิต ประกอบ ติดตั้งชิ้นส่วนไม้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบนหรือ เครื่องยอดของอาคาร อาทิ ช่างพินช่อฟ้า เป็นต้น (สมคิด, 2559) ช่างแกะช่างสลัก เชี่ยวชาญการ แกะสลัก องค์ประกอบหรือลวดลายประดับอาคาร ทั้งหิน ไม้ หยก ช่างกลิ้ง คือคนที่เชี่ยวชาญการ กลิ้ง ไม้ เหล็ก หิน เป็นรูปต่าง ๆ ช่างหุงกระจกและประดับกระจก เชี่ยวชาญการผลิตกระจกสีที่ใช้ ตกแต่งองค์ประกอบอาคาร เช่น หน้าบัน บัวหัวเสา ผึง เป็นต้น กระจกชนิดนี้จะบางมากใช้กรรไกร ตัดได้ เรียกว่า “กระจกเกรียบ” ปัจจุบันความรู้ได้สูญหาย เนื่องจากไม่มีผู้สืบทอด แต่การประดับ กระจกยังคงมีอยู่ โดยสั่งซื้อวัสดุ จากต่างประเทศ หรือหาวัสดุอื่นมาทดแทน ช่างบุ ช่างเชี่ยวชาญการ บุ หรือหุ้มด้วยโลหะแผ่น อาทิ ทองสุพรรณงังโก ทองแดง ตึกบุ ทั้งที่เป็นผิวเรียบ และการหุ้มผิวมี ลวดลาย (จุลทัศน์, บุหลง, & เพลินพิศ, 2540)

รูปแบบและพัฒนาการของบริษัทรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

การก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีนั้นเริ่มเป็นธุรกิจเมื่อมีการจ้างช่างและกสิชาวจีนที่อพยพหลังไหลเข้ามาในช่วง พ.ศ. 2360-2370 เนื่องจากปัญหาบ้านเมืองของจีน ได้แก่ สงครามฝิ่นระหว่างจีนกับอังกฤษ กบฏไต้หวัน และปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ (ประพิน มโนมัยพิบูลย์, ๒๕๕๔) มาทดแทนแรงงานของไพร่หลวง จากนั้นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ราชวงศ์และขุนนางเริ่มทำธุรกิจ การค้า มีการลงทุนจากต่างชาติ จึงทำให้ไพร่หลวงหันมารับจ้างและทำเกษตรกรรมเพื่อการค้ามากขึ้น มีรายได้และนำรายได้ไปเสียเป็นภาษีแทนการนำแรงงานเข้าแลกเหมือนเดิม เกิดการจ้างกสิและผู้รับเหมาชาวจีนเข้ามาทำงานก่อสร้าง วัดวาอาราม ถนน และคลองขุด ซึ่งเป็นแรงงานราคาถูก (คริส เบเกอร์ และผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2558) ภายใต้การกำกับของขุนนางทำหน้าที่เป็นนายกองและนายช่างต่าง ๆ ทดแทน

เมื่อพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช สถาปนาราชวงศ์จักรีและย้ายราชธานีจากฝั่งธนมายังฝั่งพระนคร สร้างกรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองหลวงแห่งใหม่ ขนบเดิมในการสร้างวัด วัง ตลอดจนการวางผังเมืองแบบอยุธยาได้ถูกรื้อฟื้น ช่างฝีมือระดับครูและข้าราชการที่เคยรู้เคยเห็นขนบธรรมเนียมและพระราชพิธีในสมัยอยุธยาได้ถูกรวบรวมเข้ามาเพื่อฟื้นฟูงานช่างและก่อสร้างพระบรมมหาราชวัง พระราชวังบวรสถานมงคล และวัดพระศรีรัตนศาสดาราม (โชติ กัลยาณมิตร, 2525) ตลอดจนบูรณปฏิสังขรณ์วัดเก่า เช่น วัดโพธารามซึ่งต่อมาสถาปนาถูกสถาปนาเป็นวัดประจำรัชกาลแล้วเปลี่ยนชื่อเป็นวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม วัดสลักหรือวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ซึ่งเป็นที่ประดิษฐานพระบรมสารีริกธาตุและที่ประทับของสมเด็จพระสังฆราช จึงนับได้ว่าด้านงานช่างสิบหมู่และงานสถาปัตยกรรมไทยตามขนบประเพณีที่สืบทอดกันมาเป็นเวลาช้านาน ได้ถูกรวบรวมไว้ ณ สถานที่เหล่านี้ ไม่สูญหายไปตามกาลสมัย

นอกจากช่างที่รับราชการ แล้วนั้นยังมี ช่างพื้นบ้านและช่างที่เป็นพระสงฆ์ ช่างที่เข้ารับราชการ ได้รับยศลาภบรรดาศักดิ์เติบโตในหน้าที่การงาน เป็นช่างหลวงที่สร้างสรรค์ผลงานตามความเชี่ยวชาญ ช่างพื้นบ้านและช่างที่เป็นพระ ทำงานออกแบบก่อสร้างวัดให้กับขุนนางท้องถิ่น มีการเรียนรู้และถ่ายทอดเป็นสายสกุลช่างต่างๆ เช่น ช่างเมืองเพชร ช่างสล่า ซึ่งเป็นช่างหัวเมืองทางเหนือ “สกุลช่างทางเหนือ และเพชรบุรี ยังสืบทอดพัฒนาโครงสร้างสังคมของประเทศไทยก่อนการปฏิรูปการปกครองเข้าสู่ความทันสมัยในสมัยรัชกาลที่ 5 เป็นระบบศักดินามีชนชั้น มีความสัมพันธ์กันแบบนายและบ่าว ราษฎรเป็นชนชั้นผู้ถูกปกครองต้องตอบแทนชนชั้นปกครองด้วยแรงงานหรือผลผลิต ซึ่งในสมัยนั้นมีรูปแบบการเกณฑ์แรงงานของราษฎรหรือ “ไพร่” เพื่อกิจการต่างๆ ของรัฐ อาทิ เช่น การทหาร การก่อสร้าง และการผลิตเครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น หรือเสียเงินค่าราชการหรือให้ผลผลิตเป็นส่วยแทนแรงงาน ระบบแรงงานนี้ได้กำหนดเป็นกฎหมายให้ราษฎรต้องเข้าสังกัดมูลนาย ทั้งที่เป็นเชื้อพระวงศ์ ขุนนางหรือพระ โดยในกลุ่มมูลนายก็มีลำดับชั้นที่ลดหลั่นกันตามศักดินา มูลนายต้องสังกัดมูลนายที่ลำดับชั้นสูงกว่า โดยลำดับสูงสุดคือพระมหากษัตริย์ ไพร่คือแรงงานที่สร้างความเจริญให้บ้านเมือง ไพร่ในสังกัดหลวง เรียกไพร่หลวงเป็นแรงงานสำหรับก่อสร้างโครงการ

ตามพระประสงค์ของพระมหากษัตริย์เรียกว่าไพร่หลวง อีกทั้งไพร่สมซึ่งสังกัดมูลนายที่เป็นขุนนาง และไพร่วัด ก็เป็นแรงงานให้กับวัด

ช่างที่มีฝีมือสูง มีประสบการณ์จะทำหน้าที่นายช่าง เป็นผู้ออกแบบ วางแผนและผู้ควบคุมงานช่าง และไพร่ โดยมีพระราชวงศ์หรือข้าราชการชั้นสูงตามแต่พระมหากษัตริย์เป็นผู้โปรดเกล้าแต่งตั้งให้เป็นแม่กองหรือผู้อำนวยการโครงการ มีแรงงานเป็นไพร่หลวงที่เข้ามาทำงานเพียงปีละ 6 เดือน ต่อมานิยมจ้างกุลิชาวจีน ที่อพยพหลังไหลเข้ามาในช่วง พ.ศ. 2360-2370 (Onozawa, N., 2002) เนื่องจากปัญหาบ้านเมืองของจีน ได้แก่ สงครามฝิ่นระหว่างจีนกับอังกฤษ กบฏไต้หวัน และปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ (ประพิณ มโนมัยพิบูลย์, 2544) มาทดแทนแรงงานของไพร่หลวง จากนั้นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ราชวงศ์และขุนนางเริ่มทำธุรกิจ การค้า มีการลงทุนจากต่างชาติ จึงทำให้ไพร่หลวงหันมารับจ้างและทำเกษตรกรรมเพื่อการค้ามากขึ้น มีรายได้และนำรายได้ไปเสียเป็นภาษีแทนการนำแรงงานเข้าแลกเหมือนเดิม เกิดการจ้างกุลิและผู้รับเหมาชาวจีนเข้ามาทำงานก่อสร้าง วัดวาอาราม ถนน และคลองขุด ซึ่งเป็นแรงงานราคาถูก (คริส เบเกอร์ และ ผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2558) ภายใต้การกำกับของขุนนางทำหน้าที่เป็นนายกองและนายช่างต่าง ๆ ทดแทนแรงงานของไพร่หลวง และเมื่อยกเลิกระบบเกณฑ์แรงงานและเลิกทาส ชาวยุโรปนิยมทำนา ส่วนชาวจีนทำการค้าขายและรับจ้าง งานรับจ้างก่อสร้างเป็นงานหนึ่งที่ชาวจีนเริ่มดำเนินกิจการทั้งงานราชการและงานเอกชน

ในสมัยรัชกาลที่ 5 และ 6 ภายหลังการปฏิรูปการปกครอง มีพระราชนิยมในการสร้างวังและอาคารราชการตามแบบฝรั่ง ทั้งมีการนำเข้าวัสดุก่อสร้างและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ มีนายช่างทั้งสถาปนิกและวิศวกรจากยุโรปหลายประเทศถูกว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในกระทรวงโยธาธิการ มีการบริหารงานก่อสร้างแบบสมัยใหม่ทั้งการประกวดราคางานออกแบบและงานก่อสร้าง การประมาณราคา การทำสัญญา การทำรายงานการตรวจสอบงานก่อสร้าง มีการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ พบว่ามีรูปแบบการจัดจ้างเป็นการให้ออกแบบและก่อสร้าง (design and built) ในงานอาคารราชการทั่วไป (ยุวดี ศิริ, 2557) โดยมีเจ้ากระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบ ตามลำดับโครงสร้างของการบริหารประเทศในยุคใหม่ และการจัดจ้างแยกส่วนคือจ้างออกแบบและก่อสร้างแยกกันในงานสำคัญ อย่างเช่นพระราชวัง งานแบบไทยประเพณีที่เกี่ยวข้องกับพระมหากษัตริย์และราชวงศ์จึงเหลือเพียงอาคารที่เกี่ยวข้องกับพระศาสนาเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานปฏิสังขรณ์ อย่างเช่นการปฏิสังขรณ์พระปฐมเจดีย์ เป็นต้น

ถึงแม้ในช่วงปฏิรูปการปกครอง (รัชกาลที่ 6-7) มีโครงการก่อสร้างขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ส่วนมากเป็นอาคารสมัยใหม่แบบสากล สมาชิกราชวงศ์และขุนนางมีธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จึงมีผู้รับเหมาก่อสร้างเกิดขึ้นมาก จนมีการก่อตั้ง “สมาคมนายช่างแห่งกรุงสยาม” จัดทะเบียนเป็นสมาคมเมื่อ วันที่ 2 ธันวาคม 2571 ในพระบรมราชูปถัมภ์ของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สมาคม

อุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555) ช่างรับเหมาส่วนใหญ่เป็นชาวจีน ชาวจีนมีธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง แปรรูปไม้ (สกินเนอร์, จอร์จ วิลเลียม, 2548) มีฝรั่งเข้ามาเป็นนายช่างวิศวกร งานก่อสร้างแบบไทยประเพณี ส่วนใหญ่จึงเป็นงานปฏิสังขรณ์ งานสร้างวัดที่เป็นพระอารามหลวงมีน้อยลง วัดราษฎร์ทั้งในเมืองและท้องถิ่นยังมีการก่อสร้างตามรูปแบบ ประเพณีและสกุลช่างของแต่ละท้องถิ่น และช่างที่เป็นพระสงฆ์ซึ่งมีความรู้ที่สืบทอดกันมา แต่ผู้รับเหมาชาวจีนก็ยังมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากมีแรงงาน ประกอบกับมีทักษะของช่างไม้ และช่างก่ออิฐถือปูน ในปัจจุบันความรู้ความเชี่ยวชาญช่างต้น ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี เนื่องจากความหมายของคำว่าประเพณี หรือจารีต ย่อมหมายถึงการกระทำที่สืบทอดต่อกันมา เป็นระเบียบแบบแผน หากแต่จำนวนช่างและความรู้ความชำนาญหลายอย่างลดลง บางอย่างสูญหาย ชาวผู้สืบทอด ด้วยปัจจัยที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งความขาดแคลนนี้นำมาซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดการชะงักงันของธุรกิจ และส่งผลที่รุนแรงกว่านั้นนั่นคือการสูญหายของมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านการก่อสร้างของไทย

2.4 แนวคิดเรื่องทุนและการคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน

“ทุน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม ทุนเป็นปัจจัยในการสร้างรายได้และผลประโยชน์จากการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนก่อให้เกิดพัฒนาการของสังคมและวัฒนธรรมที่สร้างสมตั้งแต่อดีตและกลายเป็นมรดกทางวัฒนธรรมในปัจจุบัน ทุนนั้นอาจจัดแบ่งได้หลายรูปแบบ แต่ในการศึกษานี้ได้แบ่งประเภทของทุนออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ 1) ทุนที่มีตัวตน (Tangible) และ 2) ทุนที่ไม่มีตัวตน (Intangible capital) เพื่อให้เห็นภาพความแตกต่างที่ชัดเจนในแง่ของการวัดมูลค่า การซื้อขายแลกเปลี่ยน การลงทุนและการครอบครอง ตลอดจนวิธีการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทุนที่มีตัวตน (Tangible) หมายถึงสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น หรือเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการบุคคลหรือองค์การ สามารถครอบครองและซื้อขายแลกเปลี่ยนได้ มีมูลค่าที่วัดได้ง่าย (Piketty, Thomas. 2014; Smithson, C. W., 1982) ซึ่งประกอบด้วย 1) ทุนกายภาพ (Physical capital) ซึ่ง Smithson, C. W. (1982) เรียกว่า “Capital goods” ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักร สิ่งปลูกสร้าง ซอฟต์แวร์ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) 2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural capital) ซึ่งหมายถึงปัจจัยทางธรรมชาติที่เอื้อในการผลิต อาทิเช่น ที่ดิน น้ำ ระบบนิเวศน์ (Jansson, Ann Mari et al., 1994) 3) ทุนทางการเงิน (Financial capital) ได้แก่ เงินสด เงินสะสม หลักทรัพย์ สินเชื่อ เป็นต้น

ในขณะที่ทุนที่ไม่มีตัวตน (Intangible capital) นั้นเป็นเรื่องของคุณค่ามากกว่ามูลค่าของวัตถุที่มี ยากต่อการวัดค่าหรือตีเป็นราคา ทั้งในแง่ของการลงทุนและผลที่ได้รับ ทุนที่ไม่มีตัวตนประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human capital) 2) ทุนวัฒนธรรม (Cultural capital) 3) ทุนทางสังคม (Social capital) 4) ชื่อเสียงและแบรนด์ (Brand) 5) ความสามารถขององค์การ (Haskel, J. and

Westlake, S., 2018) ในปัจจุบันทุนที่จับต้องไม่ได้นั้นมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก (Caggese, Andrea and Ander Perez-Orive, 2017; Ye Li, 2018) นอกเหนือไปจากการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์เช่นที่ผ่านมา

รูปแบบของทุนที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อเศรษฐกิจ ในปัจจุบัน พิกเกตตี (Piketty, 2014) แยกทุนมนุษย์ (Human capital) ออกจากทุนทั่วไปหรือในที่นี้คือทุนที่มีตัวตน เนื่องจาก “มนุษย์” ไม่ใช่สิ่งใดที่ใครสามารถครอบครองหรือซื้อขายแลกเปลี่ยนได้ อย่างเช่นในอดีตที่มีการค้าทาส ทุนมนุษย์นั้นหมายรวมถึงแรงงาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งที่เกิดจากการเรียนรู้และติดตัวมาแต่กำเนิด (Becker, Gary S., 1964) ตลอดจน “จริต” หรือ “Habitus” ซึ่งเป็นทุนทางวัฒนธรรมรูปแบบหนึ่งตามแนวคิดเรื่องทุนทางวัฒนธรรมของบูดีเยอ (Bourdieu, 1986) และทุนบุคคล (Personal capital) ของเบคเคอร์ (Becker, Gary S., 1996) ที่เป็นส่วนที่เติมเต็มความหมายของทุนมนุษย์ (Human capital) ให้มีมิติที่ลึกซึ้งและครบถ้วนในความหมายของคำว่า “มนุษย์” มากขึ้น ทั้งหมดนี้ทำให้ทุนมนุษย์เป็นต้นทางและเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset)

ทุนวัฒนธรรม นั้นเริ่มต้นจากนักสังคมศาสตร์ บูดีเยอ (1986) ที่นำเสนอมนทัศน์เรื่องทุนทางวัฒนธรรม (Cultural capital) ซึ่งเป็น “ทุน” ที่ปัจเจกบุคคลครอบครองนอกเหนือจากทุนทางเศรษฐกิจ (Economic capital) โดยแบ่งทุนวัฒนธรรมออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ทุนในรูปวัตถุหรือรูปธรรม (Objectified state) เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ถูกแสดงออกผ่านวัตถุ ที่มีการครอบครองในฐานะผู้ผลิตและผู้บริโภค เป็นสินค้าเชิงวัฒนธรรม ส่งต่อการครอบครองได้เป็นรูปธรรม มีมูลค่าเช่นเดียวกับต้นทุนทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น ภาพวาด หนังสือ งานเขียน เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น 2) ทุนทางวัฒนธรรมในรูปแบบของสถาบัน (Institutionalization state) ที่ใช้ในการอ้างอิงหรือรับรองความสามารถที่แสดงออกในรูปประกาศนียบัตร หรือหนังสือรับรอง 3) ทุนในรูปสมรรถนะของปัจเจกบุคคล (Embodied state) เป็นทุนที่เกิดจากจริตของแต่ละคน หรือ Habitus เป็นความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ รสนิยม ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล โดยเกิดจากการลงทุนลงแรงและใช้เวลาเรียนรู้ ฝึกฝน สร้างตนเองและการหล่อหลอมโดยกระบวนการทางสังคม ซึ่งBourdieuให้ความสำคัญที่กับทุนในรูปสมรรถนะของปัจเจกบุคคลสุด ในฐานะเป็นต้นทางของทุนทางวัฒนธรรมทั้งหมด ซึ่งทุนทั้ง 3 รูปแบบนั้นสามารถเปลี่ยนรูปไปเป็นทุนทางเศรษฐกิจได้ โดยอาศัย เวลา สังคมและชนชั้นทางสังคม เกิดค่านิยม รสนิยมและความนิยม

นักเศรษฐศาสตร์ เบคเคอร์ (Becker, 1996) พบว่า ทุนบุคคล (Personal capital) ที่สัมพันธ์กับทุนทางสังคม เป็นต้นทางของ “รสนิยม” ซึ่งเกิดจากความคิดของปัจเจกผสมกับการชี้แนะของสังคมเกิดเป็นความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับ แนวคิดของ บูดีเยอ (Bourdieu, 1989) ที่ได้ระบุถึงอิทธิพลของสังคมที่มีผลต่อจริต (Habitus) ของปัจเจกผ่านทางครอบครัว ระบบการศึกษา และสิ่งแวดล้อม ในการทำความเข้าใจเรื่องชนชั้น หากแต่เบคเคอร์ นั้นได้นำมาใช้เพื่ออธิบาย

ปรากฏการณ์ในด้านการตลาดและเศรษฐศาสตร์ เช่น ความนิยมในตราสินค้า (Branding) รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ที่นำไปสู่การกำหนดตราสินค้า รูปแบบของสินค้า เป็นต้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ยังคงอธิบายถึงพลวัตของรูปแบบทางศิลปะ การให้คุณค่าของคนในสังคมต่อสิ่งต่าง ๆ และก่อเกิดวัฒนธรรม มีการลงทุนในการสร้างทุนที่ไม่มีตัวตน 3 ประเภท คือ 1) กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ 2) กลุ่มสินทรัพย์นวัตกรรม อาทิเช่น การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) การฝึกอบรม การสร้างต้นฉบับดนตรี การแสดง งานศิลปะ งานออกแบบ เป็นต้น และ 3) กลุ่มสมรรถนะทางเศรษฐกิจ เช่น การสร้างรูปแบบธุรกิจ(Business model) การวิจัยการตลาด การสร้างแบรนด์(branding) สมรรถนะเฉพาะของบุคลากร (Corrado, Carol, Charles Hulten and Daniel Sichel, 2005) เพื่อสร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ที่ได้กลับมาในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น ทรัพย์สินทางอุตสาหกรรม ลิขสิทธิ์ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น Kaizen ของโตโยตา (Toyota)

มรดกทางวัฒนธรรมนั้นเป็นผลรวมของทั้งทุนที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของแต่ละสังคมที่ต่างกันออกไป ทั้งความต่างในด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ทุนทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เกิดจากทุนมนุษย์ โดยมีทุนวัฒนธรรมและทุนทางสังคมซึ่งในที่นี้หมายถึงการเป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนผลักดัน มนุษย์เรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตนเองเกิดเป็นทุน สร้างความรู้และทักษะเกิดภูมิปัญญาเป็นสินทรัพย์ในการสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน ชุมชนและสังคม เมื่อสังคมเห็นพ้องและยอมรับถึงคุณค่าของสิ่งนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทยในอดีตที่กษัตริย์มีบทบาทชั้นนำและมีอำนาจทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างสูง สิ่งนั้นจึงเกิดการสืบทอดตกทอดจากรุ่นสู่รุ่น กลายเป็นสินทรัพย์ทางวัฒนธรรมทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน สามารถนำไปสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจและคุณค่าในเชิงสังคมให้กับเจ้าของมรดกนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรมหากถูกจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์โดยรักษาค่าของแท้ มีอัตลักษณ์ตลอดจนคุณค่าของวัฒนธรรมที่สังคมนั้นยึดถือไว้

2.5 แนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นศาสตร์ด้านการจัดการแขนงหนึ่ง ที่แยกออกจากการจัดการทั่วไป มีขอบเขตและหน้าที่ของตัวเอง โดยแนวคิดของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นเกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1970 (Herbane, B., 2010) ซึ่งในขณะนั้นคอมพิวเตอร์เมนเฟรมถูกเริ่มนำมาใช้ในธุรกิจ เป็นช่วงต้นของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทนที่ระบบการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลแบบดั้งเดิม โดยมีจุดเริ่มต้นจากความกังวลของผู้ปฏิบัติงานด้านข้อมูลสารสนเทศที่มีต่อสถานการณ์และวิกฤติที่เป็นภัยคุกคามต่อระบบคอมพิวเตอร์และข้อมูลที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ จึงได้คิดหาวิธีปกป้องข้อมูลทั้งระบบไม่ให้อุบัติและเป็นเหตุให้ธุรกิจชะงักงัน อีกทั้งการกอบกู้ให้กลับคืนสู่ภาวะปกติโดยเร็วก่อนที่จะสร้างความเสียหายให้ธุรกิจเสียหายจากการขาดรายได้ตลอดจนเสียชื่อเสียงและขาดความไว้วางใจ

ด้วยจุดเริ่มต้นของแนวคิดนั้นมุ่งเน้นไปในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาข้างต้นมากกว่าการศึกษาในเชิงวิชาการ จึงได้มีการผสมผสานศาสตร์ด้านการจัดการที่มีอยู่แล้ว อาทิเช่น การจัดการวิกฤติ (Crisis management) การกอบกู้จากภัยพิบัติ (Disaster recovery) และการจัดการความเสี่ยง (Risk management) เป็นต้น มาเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยเริ่มจากการเป็นแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan; BCP) (Herbane, B., 2010) จนต่อมาได้รับความสนใจทั้งจากฝั่งผู้ประกอบการธุรกิจและฝั่งนักวิชาการ จึงได้มีการศึกษาวิจัยในวงกว้างทั้งในการตีความสร้างหลักการและทฤษฎีในเชิงการจัดการ ตลอดจนแสวงหาเครื่องมือและวิธีการที่นำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายหลักคือการลดผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่มีต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจ (Jedynak P., 2013: 85-96) ซึ่งปัจจุบันได้ถูกวิวัฒนาการไปสู่ความเป็นศาสตร์ด้านการจัดการอีกแขนงหนึ่ง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ขั้นตอนหรือแผนเฉพาะกิจเท่านั้น (Cook, J., 2015: 23-33.)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติของการจัดการความต่อเนื่องนั้นคือการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานความคิด (Mindset) จากเดิมที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-based mindset) ไปสู่ความคิดในด้านคุณค่า (Value-based mindset) ที่ความสำคัญกับทุกส่วนภายในองค์กร ทั้งเทคโนโลยี คนและสังคม ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Swartz, E., Elliott, D. and Herbane, B., 2003: 65-80.) เป็นการบริหารแบบองค์รวม (Holistic) โดยไม่มองความรับผิดชอบให้แก่หน่วยหนึ่งหน่วยใดในการดูแลกิจกรรมหลัก หากแต่ต้องบูรณาการทุกส่วนและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการจัดการความต่อเนื่องนั้น ด้วยอิทธิพลแนวคิดเรื่อง RBV และเรื่องความเป็นไปภายนอก Exogenous ที่มีผลต่อการจัดการองค์กร ที่ทำให้หันกลับมาให้ความสำคัญต่อสินทรัพย์ (Asset) ที่จับต้องไม่ได้ ทั้งบุคลากร ความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนในธุรกิจ ตลอดจนการเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้ความต่อเนื่องทางธุรกิจมีบทบาทเปลี่ยนไปเป็นกลยุทธ์อีกด้านให้แก่องค์กร ที่ไม่เพียงแต่การลดผลกระทบจากวิกฤติที่มีต่อองค์กรเท่านั้นหากยังนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในสภาวะปกติและช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ นั่นก็คือการสร้างเชื่อมั่นให้ทั้งลูกค้าและผู้ลงทุน ว่าองค์กรสามารถจัดหาสินค้าและบริการได้ในทุกสภาวะ (Herbane, et.al., 2004; Ning, W., and Wong, Z., 2009; Wong, W.N.Z. and Shi, J., 2010)

ในปัจจุบัน การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจถูกนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในเกือบทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจนกลายเป็นเรื่องสามัญ เช่นเดียวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยงและการจัดการความรู้ แม้กระทั่งในกองทัพและกิจการทางทหาร (Hajkova, R. et al., 2015: 4221-4226) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการสร้างมาตรฐาน (Standard) มีการประเมินความสามารถและรับรองโดยองค์กรนานาชาติ เช่น The British Standard 25999, ISO 22301, Business Continuity Management Institute เป็นต้น รัฐบาลในหลายประเทศเห็นความสำคัญของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงมีความพยายามที่จะผลักดันให้หน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน

นำมาใช้ ด้วยการสร้างมาตรฐาน มาตรการและกรอบในการประเมิน เช่น ในประเทศสิงคโปร์ (Low and Sio, 2010) และประเทศอังกฤษ (Tammineedi R. L., 2010)

ในส่วนของประเทศไทย หลังจากประสบอุทกภัยครั้งรุนแรงในปี 2554 มีการกำหนดให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต ตามแนวทางและมาตรการที่เสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ทั้งนี้รูปแบบและระบบ ตลอดจนรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานเป็นผู้กำหนดเอง หลายองค์กรมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับนโยบาย มีผู้รับผิดชอบ กำหนดหน้าที่ภารกิจและแผนลดจนการพัฒนาบุคลากรทั้งที่รับผิดชอบโดยตรง และสร้างความรู้ให้กับบุคลากรทั่วไป ส่วนใหญ่นำกรอบการดำเนินงานแบบวงจรเดมมิง (Deming cycle) หรือ PDCA model (ภาพที่ 8) เช่นเดียวกับ มอก.22301-2556 และISO22310 มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง อาทิเช่น สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี (สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะกรรมการรัฐมนตรี, 2558) (สำนักส่งเสริมและประสานงาน คณะรัฐมนตรี, 2558)

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) นั้นมีความหมายโดยนัยที่แสดงถึงสถานะขององค์กรที่มีความสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยไม่หยุดชะงักแม้ว่าจะเกิดสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่ไม่พึงประสงค์ที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจก็ตาม (Bajgoric, N., & Moon, Y. B., 2009; International Organization for Standardization, 2012) ความสามารถนั้นประกอบด้วย ความสามารถในการต้านทานต่อผลกระทบจากสิ่งคุกคาม และความสามารถในการกอบกู้ให้องค์กรกลับมากปฏิบัติงานตามปกติโดยเร็ว (Copenhaver, J., and Lundstedt, D., 2010: 165-73) ตลอดจนความสามารถในการป้องกันการเกิดผลกระทบนั้นด้วย (Herbane, B. et.al., 2004)

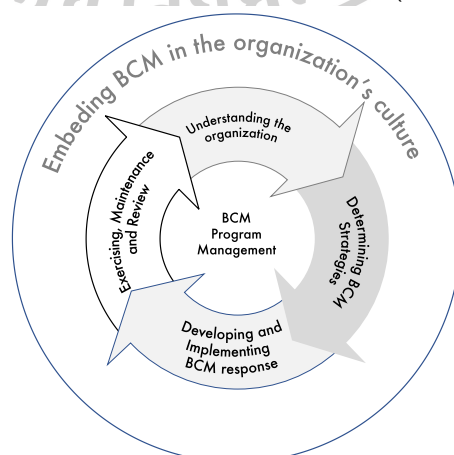
ความสามารถเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาด้วยกระบวนการ (Process) ของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (Herbane, B. et.al., 2004; Randeree, et.al., 2012; Copenhaver, J., and Lundstedt, D., 2010) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ถูกขับเคลื่อนไปอย่างมีเอกภาพ(Holistic)ไม่แยกส่วน ทุกส่วนถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน ทั้งสินทรัพย์ทั้งที่จับต้องได้และที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร จากมุมมองที่ว่าทุกมิติขององค์กรนั้นมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน (Herbane, 2010) ยิ่งไปกว่านั้น กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดพลวัตในการพัฒนาขีดความสามารถด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจให้องค์กรเพิ่มขึ้น สามารถวัดระดับความสามารถด้วยแบบจำลองวุฒิภาวะ (Maturity Model) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย มินเก (Mingay, S., 2002) จนนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการปรับตัว (Organization Resilient) (Copenhaver, J., and Lundstedt, D., 2010)

สถาบันมาตรฐานแห่งสหราชอาณาจักร(British Standards Institute) ให้คำจำกัดความที่ปรากฏใน ISO 22301 (BSI, 2012) ไว้อย่างครอบคลุมว่าเป็น “องค์รวมของกระบวนการจัดการซึ่งบ่งชี้ภัยคุกคามที่มีต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ โดยให้แนวทางใน

การสร้างความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่า อย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งอธิบายถึงขอบเขตที่กว้างขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงกับเครือข่ายทางธุรกิจที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ครอบคลุมทั้งที่เป็นบุคลากรขององค์กร ผู้ลงทุน และลูกค้าตลอดจนเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ตลอดจนคุณค่าอื่นที่มีผลต่อการสร้างความยั่งยืนต่อการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากรายได้และผลประโยชน์ทางตรงที่ได้จากกิจกรรมที่สร้างมูลค่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นระบบความคิด (Mindset) ในปัจจุบันที่เปลี่ยนจากเดิมคือด้านสารสนเทศ (IT-based) ไปสู่ขอบเขตใหม่คือ ด้านคุณค่า (Value-based) และบทบาทใหม่ในการวางแผนระยะยาว นั่นคือการเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร (Wong, W.N.Z. and Shi, J., 2010)

ดังนั้นคำจำกัดความของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการสร้างความสามารถให้องค์กรอยู่รอดจากสถานการณ์วิกฤติ และไม่กระทบต่อพันธกิจที่มีต่อองค์กรตนเองและผู้อื่น ด้วยป้องกันกระบวนการส่งมอบสินค้า บริการ และทรัพยากรหลักที่จำเป็นในกระบวนการและการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ อีกทั้งการฟื้นฟูหรือกู้คืนกระบวนการให้กลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

จากข้างต้น มาตรฐานทั้งหมด จะครอบคลุม 2 องค์ประกอบสำคัญคือ ด้านนโยบายและด้านเทคนิค ในด้านนโยบายจะหมายรวม ถึงการฝังรากวัฒนธรรม ให้องค์กรตระหนักถึงวิกฤติการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Whitcher, 2009) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญคือ 1) การสร้างความเข้าใจในองค์กร ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ นโยบาย กระบวนการดำเนินธุรกิจและการผลิตสินค้าหรือบริการ ที่เป็นคุณค่าหลักขององค์กร (key value-creating product and service) ทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 2) การระบุ ความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบต่อการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นคุณค่าหลักนั้น 3) การสร้าง กลยุทธ์แล้วนำไปสู่แผนปฏิบัติการ 4) นำแผนไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผล (ภาพที่ 7) ทั้งนี้ จะมีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น มาตรฐาน ISO 22301 จะเน้นไปที่ องค์ประกอบด้านเทคนิค และกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยการระบุ การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการ(treat) ความเสี่ยง มากกว่า



ภาพที่ 7 วงจรการจัดการความต่อเนื่อง
(Whitcher, 2009)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้พัฒนาไปสู่มุมมองของการจัดการแบบองค์รวม และถูกนำไปใช้ในองค์กรที่มีแตกต่างความหลากหลาย ทั้งในด้านพันธกิจ เป้าหมาย ขนาดขององค์กรก็ ตามการประยุกต์หลักการของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจส่วนใหญ่ยังวนเวียนเกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภัยพิบัติด้านอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องด้วยปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการทำงานเกือบทุกด้านขององค์กรในทุกธุรกิจ โดยมีระดับมากน้อยต่างกัน รองลงมาคือนำไปใช้เพื่อการจัดการความต่อเนื่องเมื่อเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติซึ่งเกิดขึ้นบ่อยและรุนแรง ตลอดจนภัยการก่อการร้ายและภัยที่เกี่ยวข้องกับสงครามตามลำดับ (Adkins, et.al., 2009; Niemimaa, 2015) ซึ่งเหตุ 9/11 เป็นอีกจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้หลายองค์กรปรับทัศนคติในการหาแนวทางเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงและกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจ (Cerullo and Cerullo, 2004; Herbane, B., 2010)

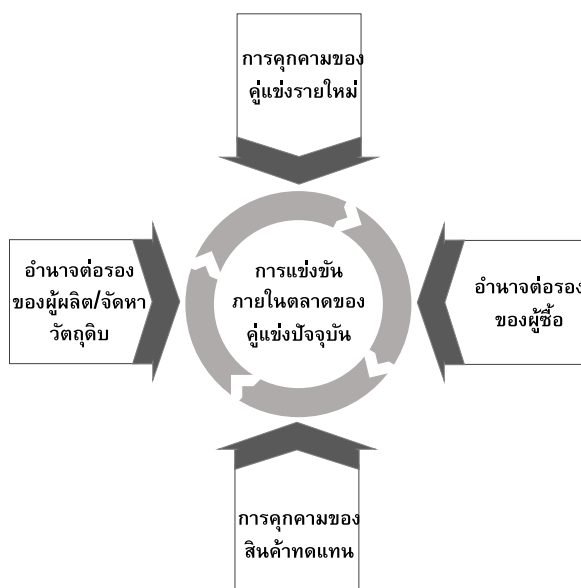
แนวโน้มในการวิจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการนำไปใช้ นั้นมีความหลากหลายและแตกต่างกันขึ้นทั้งประเภทของธุรกิจ และรูปแบบองค์กร ทั้งที่มีเป้าหมายทางธุรกิจและองค์กรของรัฐที่ไม่ต้องการผลตอบแทนเชิงธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากจำนวนบทความวิชาการและงานวิจัยประเภทตัวอย่างการประยุกต์การใช้ศาสตร์ด้านการจัดการความต่อเนื่อง (Exemplification research) (Jedynak, P. (2013) นอกจากนี้ยังพบว่ามีความพยายามที่จะประยุกต์ใช้ในขอบเขตและเป้าหมายที่ต่างไปที่ เช่น การนำมาใช้เป็นกรอบในการทำงานร่วมกันของหลายองค์กรในพื้นที่เสี่ยงต่อภัยธรรมชาติสูง ในการวางแผนและเตรียมความพร้อมการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในพื้นที่ (Area Business Continuity Management) (Baba, et.al.2014) (Baba, H. et al., 2014) ตลอดจนงานวิจัยที่เล็งเห็นถึงศักยภาพของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่นำไปสู่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Organization Resilience) (Sawalha, et.al.,2015)

นอกจากนี้ยังพบว่า พื้นฐานความคิดในเชิงคุณค่า(Value-based Mindset) ที่นำไปสู่มุมมองแบบธุรกิจสู่ธุรกิจ (Business to Business) และการขับเคลื่อนด้วยคุณค่า(Value-driven) ซึ่งมีบทบาทต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและแนวทางการวิจัยมากขึ้น มีงานวิจัยที่ตั้งคำถามถึงการนำไปใช้เพื่อการปกป้องสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) ตลอดจนคุณค่าที่ลูกค้าพึงพอใจและให้ความสำคัญ ที่สร้างความได้เปรียบและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร นั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้โดยตรงหรือไม่ อาทิเช่น ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (McManus, et.al., 2004; Zaghab, 2011) ความสัมพันธ์กับองค์กรในห่วงโซ่อุปทานที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการส่งมอบสินค้าและบริการขององค์กร (A.H. Mohd Rashid et. al., 2014) และ ซึ่งนำมาสู่คำถามสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ที่ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความอยู่รอดทางธุรกิจและฐานคุณค่า (Value-based)

2.6 ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์เตอร์ (Porter's Five Competitive Forces)

ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจนั้น เป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในการสร้างกลยุทธ์ ด้วยสภาพแวดล้อมนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและไม่มีแน่นอน (Mintzberg, H. (1978) ความพยายามที่จะทำความเข้าใจสภาพการณ์ดังกล่าวได้เกิดเป็นเครื่องมือและแนวทางที่หลากหลายในการนำมาเพื่อวิเคราะห์ เช่น ทฤษฎีเกม (Saloner, G., 1991: 119-136) การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario analysis) (Linneman, R. and Klein, H.E., 1979) ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision analysis) (Kaufman G.J. and Thomas, H., 1977) เป็นต้น ซึ่งแบบจำลองแรงกดดันห้าประการของพอร์เตอร์ (Five Forces Model) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีหลายตัวแปรและยากต่อการพยากรณ์ (Furrer, O. and Thomas, H. ,2000)

ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการถูกนำเสนอโดย ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ในบทความเรื่อง *How competitive forces shape strategy* ในนิตยสารฮาร์วาร์ด บิซิเนส รีวิว ฉบับเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม ปี คศ. 1979 เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรมและนำไปสู่การพัฒนาเป็นกลยุทธ์ โดยทฤษฎีตั้งอยู่บนหลักการของเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม (Industrial Economic) ที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาดตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ (Imperfect market) (Bruil, G., 2018) ที่มีการวิเคราะห์โครงสร้างพฤติกรรมผู้ประกอบการ และการสร้างผลกำไรของธุรกิจ (structure-conduct-performance paradigm) เป็นหัวใจของการศึกษา (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ (2547) เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม, วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, ปีที่ 22 ฉบับที่ 4 ธันวาคม 2547:109-126) ที่ทำให้พอร์เตอร์เห็นว่าในธุรกิจหัวใจของการแข่งขันนั้นไม่ใช่เพื่อเอาชนะแต่เป็นไปเพื่อการสร้างผลกำไร ผู้วางกลยุทธ์จึงไม่ควรมองเพียงคู่แข่งเท่านั้นแต่ต้องมองให้ลึกเพื่อเข้าไปให้ถึงรากและพื้นฐานของอุตสาหกรรมที่เป็นตัวกำหนดโครงสร้าง กลไกราคา และพฤติกรรมของผู้ประกอบการในตลาด พอร์เตอร์ (Porter, M., 1979) ชี้ว่าการแข่งขันนั้นถูกสร้างขึ้นจนเกิดเป็นรูปแบบเฉพาะในแต่ละตลาด ด้วยแรงกดดัน (competitive forces) 5 ประการ ที่ประกอบด้วย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ, อำนาจต่อรองของผู้ผลิต และจัดหาวัตถุดิบ(Supplier), ความยากง่ายของการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่, สินค้าทดแทน และคู่แข่งในตลาดปัจจุบัน ซึ่งได้แสดงเป็นแผนภาพ ดังแผนภาพที่ 8 ในทัศนะของพอร์เตอร์ การตระหนักถึงแรงกดดันพื้นฐาน 5 ประการนี้จะช่วยให้ผู้วางกลยุทธ์ขององค์กรเข้าใจอุตสาหกรรมและการวางตำแหน่งขององค์กรได้อย่างเหมาะสม หรือแม้กระทั่งการจัดกระทำต่อสภาพแวดล้อมด้วยการจัดการกับแรงกดดัน เพื่อลดการคุกคามที่มีผลต่อองค์กรและอีกทั้งเพื่อสร้างโอกาสให้แก่องค์กรตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพที่ 8 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ ของพอร์เตอร์ (2008)

กรุนดี (Grundy, T. (2006) วิพากษ์แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ไว้ว่าแบบจำลองนี้ไม่ใช่เป็นรายการตรวจสอบหรือเช็คลิสต์ ด้วยที่ว่าแรงกดดันตามแบบจำลองนั้นมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นระบบย่อยภายใต้สิ่งแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งทำให้การนำทฤษฎีแรงกดดันห้าประการมาศึกษาทำให้ผู้พัฒนากลยุทธ์เห็นภาพของ “สิ่งแวดล้อม” ทางธุรกิจได้ลึกซึ้งมากกว่าการวิเคราะห์ด้วย SWOT ที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับคามนิยม เนื่องจาก SWOT ไม่ได้อยู่บนฐานคิดของหลักเศรษฐศาสตร์ สอดคล้องกับ ดอบบส์ (Dobbs, E.M., 2014: 32-45) ที่ชี้ว่าการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองแรงกดดันห้าประการของพอร์เตอร์นี้ ต้องทำอย่างลึกซึ้งด้วยความรู้ความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์และรายละเอียดของแต่ละประเด็นที่ใช้ในการประเมินแรงกดดันเหล่านั้น ซึ่งดอบบส์เห็นว่าพอร์เตอร์ก็ได้ให้ความสำคัญในรายละเอียดเชิงลึกเช่นกัน โดยดูจากบทความเรื่อง *Competitive Advantage* (1985) (Porter, M.E., 1985) ที่พอร์เตอร์ได้ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งอธิบายเพิ่มเติมในเรื่องที่มาของการคุกคาม (Sources of threats) จากแรงกดดันเหล่านั้น

ในการสร้างความตระหนักรู้ถึงแรงกดดันเหล่านั้น พอร์เตอร์ (2008) (Porter, M.E., 2008: 78-93) ได้อธิบายไว้ว่า สันฐานของแรงกดดันของแต่ละอุตสาหกรรมนั้นมีความต่างกัน แรงกดดันที่รุนแรงที่สุดที่มีผลต่อการสร้างผลกำไรและการกำหนดกลยุทธ์นั้นอาจไม่ใช่มีเพียงการแข่งขันซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นชัดเจนอยู่ตรงหน้า แต่ต้องมองให้ลึกลงไปที่ต้นเหตุที่สร้างความกดดันที่แท้จริงไม่ใช่ที่ตัวแรงกดดันเท่านั้น ดังที่พอร์เตอร์นำเสนอไว้ในแบบจำลองนั้นก็คือการคุกคามและอำนาจต่อรอง ซึ่งทำให้เห็นภาพว่าทำไมการนำแบบจำลองมาใช้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของธุรกิจจึงต้อง

ศึกษาเชิงลึก โดยพอร์เตอร์ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงที่มาและรูปแบบที่สร้างการคุกคามและอำนาจต่อรองของแรงกดดันไว้ดังต่อไปนี้

การคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entry) เกิดจากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่เข้ามาพร้อมกับสมรรถนะใหม่ที่พร้อมจะแย่งส่วนแบ่งตลาดออกไปและยิ่งไปกว่านั้นเมื่อสินค้าหรือบริการนั้นมีความแตกต่าง นั่นมีผลทำให้เจ้าของส่วนแบ่งในตลาดปัจจุบันต้องตื่นตัว เช่น การปรับราคาลดลงหรือลงทุนเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเพื่อปกป้องส่วนแบ่งตลาดของตน แรงกดดันจากการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่จะมีมากน้อยขึ้นขึ้นอยู่กับอุปสรรคการกีดขวางการเข้ามาสู่ตลาดและความแข็งแกร่งของเจ้าของส่วนแบ่งเดิมตลาดที่ทำให้ยากต่อการเจาะตลาด พอร์เตอร์ (2008) จำแนกสิ่งกีดขวางอันเป็นอุปสรรคในการเข้ามาสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ไว้ 7 ประการคือ 1) การผลิตที่เกิดการประหยัดของขนาด (Supply-side economies of scale) ที่หมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตที่ลดต้นทุนต่อหน่วยลงเมื่อผลิตในปริมาณมาก ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีทุนและการผลิตปริมาณมากได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคา 2) การผูกขาดที่เกิดจากความต้องการของผู้ใช้สินค้าหรือบริการ (Demand-side benefit of scale) หมายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการที่สินค้าหรือบริการที่เป็นที่นิยมจนครองตลาดหรือเป็นที่น่าเชื่อถือ มีจำนวนผู้ใช้สินค้าและบริการที่เลือกใช้สินค้าและบริการ นั้นตามผู้ที่ใช้อยู่เดิมมีจำนวนทวีคูณขึ้น ทำให้การเจาะตลาดเพื่อเข้าสู่ธุรกิจทำได้ยาก 3) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของผู้ผลิตรายอื่น (Customer switching costs) ที่ทำให้ลูกค้าต้องพิจารณาจนตัดสินใจเปลี่ยนจากสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่เดิมเพื่อทดลองของใหม่ 4) เงินทุนที่ต้องการเพื่อเข้าสู่ธุรกิจ (Capital requirement) หากต้องมีการลงทุนที่สูง ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในสถานที่ เครื่องมือเครื่องจักรการผลิต การวิจัยและพัฒนา การโฆษณาเพื่อสร้างเครดิตให้กับสินค้าหรือบริการใหม่ ทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ยาก 5) ความได้เปรียบของผู้ประกอบการที่ครองตลาดในปัจจุบัน (Incumbency advantages dependent of size) ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่มีมากกว่าคู่แข่งรายใหม่ ทั้งนี้ แมคมิแลน และเซลดอน (Macmillan and Seldon ,2008: 111-121) พบว่าความได้เปรียบต้องเกิดจากเตรียมพร้อมของผู้ประกอบการที่ครองตลาดในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลของผู้บริโภคในด้านความต้องการและปัจจัยในการตัดสินใจเลือกที่มากกว่าคู่แข่งรายใหม่ มีความเข้าใจว่าควรลงทุนอย่างไรเพื่อให้คุ้มค่าและยังครองความเป็นผู้นำในตลาด 6) โอกาสในการเข้าถึงช่องทางกระจายสินค้าที่ไม่เท่ากัน (Unequal access to distribution channels) สินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการรายใหม่มักถูกกีดกันโดยสินค้าที่เป็นผู้นำในตลาด จำเป็นต้องสร้างช่องทางใหม่หรือกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคโดยการลดราคา 7) การควบคุมโดยนโยบายรัฐ (Restrictive government policy) นโยบายของรัฐมีผลโดยตรงต่อความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาด มีนโยบายที่เอื้อให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแข่งขันมากขึ้นหรือนโยบายที่กีดกันผ่านการตั้งมาตรฐานและกฎเกณฑ์

อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (The Power of suppliers) เป็นอำนาจในการตั้งมูลค่าราคาสินค้าของตน ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ ตลอดจนการจัดการจัดหา

แรงงาน ซึ่งจำเป็นต่อธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม การมีอำนาจการต่อรองที่สูง ผู้ผลิตและส่งออกวัตถุดิบดังกล่าวออกไปจากอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ และส่งผลกระทบต่อการทำกำไรและการรักษาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ พอร์เตอร์ (2008) อธิบายไว้ว่า อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบนั้นจะสูงขึ้นถ้าหาก 1) มีจำนวนน้อยรายและเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ 2) วัตถุดิบนั้น ๆ เป็นที่ต้องการของหลายอุตสาหกรรม 3) เมื่อค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนวัตถุดิบในกระบวนการการผลิต (Switching cost) มีสูง และไม่คุ้มค่าหากเลือกใช้ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบรายอื่น 4) วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตและจัดหานั้น มีลักษณะเฉพาะต่างจากผู้ผลิตรายอื่น 5) ไม่มีสิ่งอื่นที่นำมาใช้ทดแทนได้ 6) ผู้ผลิตและส่งออกขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้นเป็นคู่แข่งรายใหม่ ในสามประการหลัง กรุนดี (Grundy, T. (2006) ตั้งข้อสังเกตว่า เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกันที่เพิ่มอำนาจการต่อรอง หากผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบที่ผู้ผลิตและจัดหานั้นเป็นสิ่งเฉพาะที่คิดค้นหรือผลิตได้เพียงรายเดียว ผู้ผลิตและจัดหารายนั้นมักจะเข้าขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจหรือไม่ก็เข้ามาในสถานะของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับผู้ประกอบการรายเดิม

อำนาจของผู้ซื้อ (The Power of buyers) คือความสามารถของผู้ซื้อที่จะซื้อสินค้าหรือบริการในราคาและคุณภาพที่พอใจ มีอิทธิพลโดยตรงด้วยการต่อรองและอิทธิพลทางอ้อม ดังที่กรุนดี(2006) ชี้ให้เห็นว่าผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม ผู้ซื้ออาจเรียกร้องหรือกดดันให้รัฐลดกำแพงในการกีดกันลง อีกทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ประกอบการรายใหม่อยากเข้ามาแข่งขัน นอกจากนี้ผู้ซื้อยังเป็นผู้แสวงหาและผลักดันให้เกิดการผลิตสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ครองตลาดอยู่ ซึ่งส่งผลให้ตลาดมีการแข่งขันสูงเพื่อประโยชน์จะตกอยู่กับผู้ซื้อ Slater, S. and Olsen, E., 2002: 15-22) สำหรับผู้ซื้อในที่นี้ของ พอร์เตอร์ (2008) คือผู้ซื้อแบบธุรกิจ ที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากอุตสาหกรรมเพื่อใช้ในธุรกิจของตน พอร์เตอร์ (2008) อธิบายว่าอำนาจของผู้ซื้อจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ซื้อเหล่านั้นสามารถต่อรองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซื้อในกลุ่มที่อ่อนไหวต่อราคา (Price sensitivity) จะมีการต่อรองอย่างมากเนื่องจาก ก) ผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมมีสัดส่วนในต้นทุนการผลิตและมีผลต่อกำไรของผู้ซื้ออย่างมาก ข) ธุรกิจของผู้ซื้อเป็นธุรกิจที่ทำกำไรได้น้อย ไม่สามารถปรับราคาไปตามต้นทุนได้มากนัก (Al-Mamun, A., Rahman, M. and Robel, S.D., 2014:1-9) ค) ผู้ซื้อให้ความสำคัญต่อราคามากกว่าคุณภาพของสินค้า ง) คุณค่าหรือความเชื่อมั่นในตราสินค้า (Brand) ของอุตสาหกรรมไม่มีผลต่อราคาหรือการดำเนินงานของผู้ซื้อ ทั้งนี้ ความสามารถและอำนาจการต่อรองเพิ่มขึ้นหาก 1) เป็นกลุ่มผู้ซื้อที่มีน้อยรายหรือมีการซื้อในปริมาณที่มาก 2) เมื่อผลิตภัณฑ์นั้นเป็นของทั่วไปไม่มีคุณลักษณะพิเศษ ที่ผู้ซื้อเชื่อว่าสามารถหาของจากผู้ผลิตรายอื่นได้ไม่ยาก 3) ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าหรือบริการนั้น (Switching cost) จากผู้ผลิตหนึ่งไปสู่ผู้ผลิตรายอื่นนั้นไม่สูง 4) การคุกคามที่ผู้ซื้อพร้อมที่จะขยายตัวเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเพื่อผลิตสินค้าเองหากพบว่าอุตสาหกรรมนั้นได้กำไรมากเกินไป ในกรณีนี้เกิดขึ้นน้อยแต่หากเป็นเช่นนั้นจะมีผลกระทบสูง (Grundy, 2006) ในทางกลับกัน Bruijl (2018) ชี้ว่าหากอุตสาหกรรมมีผู้ผลิตน้อยรายและการที่ผู้ซื้อ

เข้าถึงข้อมูลราคาได้ยาก จนเกิดการตั้งราคาแบบเลือกปฏิบัติ (Price discrimination) ได้ อำนาจของผู้ซื้อก็จะลดลง

การคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (The threat of substitutes) เกิดจากผู้ซื้อแสวงหาสินค้าหรือบริการที่มาทดแทนและสามารถนำไปใช้ได้เหมือนกับสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่เดิมหรือดีกว่าเดิม ในบางกรณีสินค้าหรือบริการนั้นก็เสนอสิ่งที่ต่างออกไปที่ดีกว่าและเข้ามาทดแทนโดยทางอ้อม พอร์เตอร์ (2008) ได้ยกตัวอย่างในกรณีของเว็บไซต์จำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินที่เข้ามาแทนการใช้ตั๋วแทนจำหน่าย ซึ่งการคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนทางอ้อมนั้นเป็นประเด็นในการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบันที่มีผลวัตของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม ที่รบกวน (disruption) วิธีการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและท้าทายต่อการสร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจ (business continuity) (Adner, R. and Snow, D., 2010: 1655-1675) ทั้งนี้การคุกคามจะมีสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) คุณภาพและราคาของสินค้าหรือบริการทดแทนดึงดูดใจผู้ซื้อ คุ่มค่ากว่าเมื่อเทียบกับของที่มีอยู่ในตลาดเดิม 2) ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าหรือบริการนั้น (Switching cost) ไม่สูงมาก (Porter, M.E. (2008) 3) ความภักดีในตราสินค้าต่ำ 4) แรงกระตุ้นของการส่งเสริมการตลาดสูงใจอย่างมาก (Oraman, Y. Azabagaoglu, M.O. and Inan, I.H., 2011: 188-197) นอกจากนี้ แอดเนอร์และสโนว์ (2010) ได้แสดงทัศนคติต่อเมื่อมีการคุกคามของสินค้าทดแทนที่มาจากเทคโนโลยีใหม่ ว่าเป็นจุดที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งไม่ได้มีเพียงทางเลือก “แข่งขัน” กับเทคโนโลยีใหม่ด้วยการเปลี่ยนสิ่งที่ทำอยู่เดิมทั้งหมดเพียงทางเดียว แต่ยังมีทางเลือกในการวางตำแหน่งใหม่ในตลาดของผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีเดิม มองหาจุดเด่นมาเป็นจุดขายสร้างความหลากหลายเป็นทางเลือกให้กับตลาด

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งปัจจุบัน (Rivalry among existing competitors) เป็นสิ่งที่นักวิจัยพยายามหาวิธีวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เพื่อพยากรณ์ภาพสถานการณ์ของตลาดและการแข่งขันในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต โดยอาศัยการศึกษาแนวโน้มในปัจจุบันและปัจจัยหลักที่มีผลต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนนั้น แล้วเชื่อมโยงเข้าหากันเพื่อให้เห็นขอบเขตและพิสัยความเป็นไปได้ในอนาคตที่ชัดเจนมากที่สุด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนเสริมสมรรถนะขององค์กรในการรับมือกับอนาคต (Furrer, O. and Thomas, H., 2000: 619-637) ซึ่งในปัจจุบัน นักวิจัยพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่ตกอยู่ภายใต้สถานการณ์แข่งขันที่รุนแรง (Hypercompetition) โดยมีปัจจัยสำคัญคือ ความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมีจำนวนมากขึ้น การแข่งขันสร้างนวัตกรรมทำให้มีสินค้าใหม่เข้ามาแทนของเก่าอย่างรวดเร็วขึ้น อีกทั้งการขยายพรมแดนทางการค้าไปทั่วโลกของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนมหาศาลพร้อมกับพันธมิตรที่ร่วมทุนไม่ใช่การแข่งขันแบบตัวต่อตัวแบบเดิมอีกต่อไป (D'Avani, R.A., 1995: 45-60; Kriz, A., Voola, R. and Yuksel, U., 2014: 287-299) จากแบบจำลองแรงกดดันห้าประการของพอร์เตอร์ (2008) ความรุนแรงในการแข่งขันนั้นจะเข้มข้นขึ้นเนื่องจาก 1) ไม่มีผู้นำตลาดที่โดดเด่น คู่แข่งขันมีจำนวนมาก หรือมีขนาดและรูปแบบสินค้าหรือบริการใกล้เคียงกัน 2) เป็นตลาดที่อัตราการเติบโตต่ำ

ไม่ขยายตัว การเติบโตของธุรกิจก็คือการแย่งส่วนแบ่งตลาดมาจากคู่แข่ง 3) ยากต่อการออกจากธุรกิจ ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น มีข้อตกลงหรือสัญญาที่ผูกพันในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรม มีการลงทุนสูงและไม่คุ้มที่จะออกจากธุรกิจถึงแม้ว่าผลประกอบการจะต่ำมากก็ตาม เป็นต้น 4) ความหลากหลายและแตกต่างของ ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ของคู่แข่ง ทำให้ยากต่อการรับมือ เพราะพอร์ตเตอร์เชื่อว่า การวางกลยุทธ์นั้นจำเป็นที่จะต้องเข้าใจคู่แข่งและต้องรู้ว่ากำลังแข่งขันอยู่บนพื้นฐานอะไร ซึ่งเกิดขึ้นได้ในหลายมิติ เช่น การแข่งขันด้านราคา รูปลักษณ์และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ การบริการ สนับสนุนผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นต้น โดยที่การแข่งขันด้านราคานั้น เข้าใจได้ง่ายที่สุดแต่เป็นผลเสียต่อธุรกิจที่สุดเช่นกัน

ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์ตเตอร์นี้ ได้ถูกยอมรับและนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาเพื่อคาดการณ์ในอนาคต แม้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง (Hypercompetition) อย่างในปัจจุบัน และการวางกลยุทธ์เป็นแบบมีพลวัตคือมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาก็ตาม (Longin, M.D., 2016: 667-675; Kriz, A., et.al., 2014) ดังที่เฟอร์เรอและโทมัส (2000) ได้วิเคราะห์ว่ากรอบแนวคิดแรงกดดันห้าประการของพอร์ตเตอร์เป็นแบบจำลองที่ถูกสร้างจากพื้นฐานที่ภาพอนาคตคาดเดาได้ยาก มีตัวแปรหลากหลาย และมีผลต่อแนวคิดของพอร์ตเตอร์ในเรื่อง กลยุทธ์เชิงพลวัต (Dynamic theory of strategy) (Porter, M. E., 1991: 95-117) เช่นเดียวกับ Burk et.al (2010) (Burk, et al., 2010: 28-29) และ Bruil (2018) ที่เห็นว่าทฤษฎีแรงกดดันห้าประการยังสามารถวิเคราะห์ภาพของอุตสาหกรรมในลักษณะพลวัต ซึ่งหมายความว่าผู้วิเคราะห์สามารถเห็นความเป็นมาและคาดการณ์ความเป็นไปถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการนำทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์ตเตอร์ไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายอุตสาหกรรมในหลากหลายประเทศ รวมไปถึงอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Cengiz, A., Aidinli, S. and Oral, E., 2019; Safari, N., Farhang, M. and Rajabzadehyazdi, E., 2016) ทำให้ทฤษฎีนี้จึงมีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์เพื่อใช้วิเคราะห์สภาวะการณ์ของตลาดการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

2.7 องค์การอายุยืน (Organisational Longevity)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมรรถนะองค์การในการรับมือและทนทานผ่านการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติต่าง ๆ เป็นองค์การที่ยั่งยืน กลับพบเรื่องน่าประหลาดใจว่า องค์การที่อายุยืนที่สุดในโลกเป็นบริษัทก่อสร้างทั้งที่เป็นธุรกิจที่มีอัตราความล้มเหลวมีสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นเมื่อดูจากสถิติการล้มละลายหรือเลิกกิจการที่ผ่านมา (Bal, J., Cheung, Y. and Wu, H.C., 2013; Office for National Statistics, 2019) องค์การก่อสร้างดังกล่าวคือบริษัท คองโกะ คุมิ ซึ่งเป็นบริษัทก่อสร้างที่เชี่ยวชาญในการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์วัดและศาลเจ้าที่มีโครงสร้างไม่ตามเทคนิคดั้งเดิม ก่อตั้งในปี ค.ศ. 578 ก่อนถูกควบรวมกิจการกับบริษัท ทาคามัตสึ ในปี 2006 มีพนักงาน 100 คน มีรายได้ต่อปี 7.5 พันล้านเยน มีอายุถึง 1,428 ปี (Yoshimura, N. and Sone, H., 2006: 143-152; Kwee, Z., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W., 2008) การเป็นองค์การที่มีอายุยาวนานเช่นนี้ ไม่ใช่มีเพียงเรื่องน่าประหลาดใจเท่านั้นแต่ยังมีหลักการ

บริหารที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จดังกล่าว อีกทั้งองค์การอย่างคองโกะ กูมียังสร้างรายได้จากองค์ความรู้ที่เป็นมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมซึ่งต้องนับว่าเป็นวิธีการสงวนรักษาที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง และยังมีองค์การธุรกิจอีกหลายองค์การที่มีลักษณะคล้ายกันคือมีอายุมากกว่า 100 ปีและสืบทอดองค์ความรู้ในเชิงวัฒนธรรมทั้งในประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีจำนวนมากที่สุด และในทวีปยุโรปและอเมริกา

มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์การอายุยืนมากมาด้วยมุมมองและวิธีการศึกษาที่ต่างกัน ถึงแม้ว่าคำว่า “อายุยืน” ยังไม่มีการให้คำจำกัดความที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ส่วนใหญ่องค์การอายุยืนนั้นดูจากช่วงอายุ(Life span)ขององค์การที่เปิดดำเนินการที่ยาวนานกว่าอายุเฉลี่ยนั้นจะยังไม่ชัดเจนว่าอายุเฉลี่ยควรเป็นเท่าใดก็ตาม ในกลุ่มที่ศึกษาธุรกิจครอบครัว(Family Business) พบว่าอายุเฉลี่ยของธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ อย่างในสหรัฐอเมริกาพบว่าธุรกิจครอบครัวมีอายุเฉลี่ย 24 ปี (Lansberg, I., 1983) ในขณะที่อายุเฉลี่ยองค์การทั่วไปจากหลายประเทศในยุโรปอยู่ที่ 12.5 ปี (De Rooij, E., 1996) ซึ่งแตกต่างอย่างมากจากความเป็นจริงที่ว่า มีธุรกิจครอบครัวในประเทศญี่ปุ่นที่มีอายุเฉลี่ย 52 ปี (Goto, T., 2005) และโกโต (2014) ยังแสดงหลักฐานให้เห็นว่ามี 127 องค์การนอกประเทศญี่ปุ่น ที่มีอายุเกินกว่าร้อยปีหรือก่อตั้งตั้งแต่ช่วง ค.ศ. 1800 ทำให้การศึกษาองค์การอายุยืนของ โกโต (Goto, T., 2014: 78-96) จึงได้ให้คำจำกัดความด้านอายุขององค์การอายุยืนว่าหมายถึงองค์การที่มีอายุ 100 ปีขึ้นไป คล้ายคลึงกับเดอ เจียส (De Geus, A., 1999) ที่ศึกษาองค์การอายุยืนที่เทียบเท่ากับบริษัทรอยัล ดัตช์ เชลล์ หรือบริษัทเชลล์ ในแง่ของอายุ,ขนาด และความสำคัญขององค์การที่มีต่ออุตสาหกรรม ตามคำแนะนำของแวน วอเซม ประธานบริษัทเชลล์ในขณะนั้น ซึ่งนั่นหมายถึงอายุมากกว่า 100 ปีเช่นเดียวกัน และพบว่ามีองค์การแบบนั้นอยู่น้อยทีเดียว เช่น ในสหรัฐอเมริกามีบริษัท ดูปองท์ ก่อตั้งในปี 1802 และโกดัก ก่อตั้งในปี 1889 เป็นต้น โดยเดอ เจียส (1999) เรียกองค์การเหล่านี้ว่า “องค์การมีชีวิต”(living company) ซึ่งไม่ว่าข้อสรุปด้านคำจำกัดความและช่วงอายุขององค์การอายุยืนจะเป็นอย่างไร การศึกษาในเรื่ององค์การที่มีอายุยืนยาวนี้ก็เพื่อหาเหตุผลว่าทำไมองค์การเหล่านี้จึงอยู่รอดผ่านกาลเวลามายาวนาน และหาคำตอบว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้้องค์การอื่นอยู่ได้ยาวนานแบบนี้

มีการศึกษาปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่นักวิจัยเชื่อว่าเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดและมีอายุยืนขององค์การ ซึ่งอายุขององค์การที่หมายถึงประสบการณ์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งไม่ได้มีปัจจัยหลักเพียงกำไรหรือผลประกอบการเท่านั้น แพนซา และคณะ (2018) (Panza, L., Ville, S. and Merrett, D., 2018: 157-177) พบว่าอายุและประสบการณ์นั้นมีผลอย่างมากต่อการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนได้ ไม่ว่าองค์การจะมีขนาดใดก็ตาม ขนาดขององค์การไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้้องค์การอายุยืนเพียงแต่้องค์การขนาดใหญ่อาจมีทรัพยากรมากกว่าเท่านั้น ซึ่งต่างจากการศึกษาของไรส์ (Reis, P.M. 2018: 64-74) ที่ชี้ว่าการที่มีทรัพยากรมากกว่าของ้องค์การขนาดใหญ่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีอายุที่ยืนยาวซึ่งรวมถึงเครือข่ายพันธมิตรการค้าที่เป็นทุนทางสังคมด้วย แต่ปัจจัยสำคัญกว่าก็คือนวัตกรรมที่้องค์การพัฒนาขึ้นไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและ

ความต้องการของสังคมที่ยืดอายุ องค์การให้นานขึ้น และความเชื่อมั่นที่องค์การมีให้กับผู้ลงทุนหรือหุ้นส่วน ด้วยโครงสร้างทางการเงินที่ดี มีเงินสดที่มากพอสามารถปรับตัวและผ่านช่วงเศรษฐกิจขาลงได้ สิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ เดอ เจียส(1999) ในเรื่องนวัตกรรมและเงินทุน การมีนวัตกรรมแสดงถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ โดยครอบคลุมสิ่งที่คนอื่นไม่มีและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นความรู้ นวัตกรรม หรือทรัพยากรธรรมชาติ ก็ทำให้องค์การอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเรื่องเงินทุน ที่หมายถึงเงินสำรองขององค์การเองที่ทำให้องค์การเป็นอิสระในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ นอกจากนั้น เดอ เจียส ยังได้กล่าวถึงอีก 2ปัจจัยคือ 1) การกระจายธุรกิจไปในตลาดหรือภาคธุรกิจอื่น และ2)ความสามารถในการสร้าง “ชุมชน” ทั้งชุมชนนอกองค์การและชุมชนในองค์การ ชุมชนภายนอกองค์การคือ การมีเครือข่ายสายสัมพันธ์กับองค์การอื่นใน “ระบบนิเวศน์” ของธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ส่วนการสร้างชุมชนในองค์การคือ การสร้างความภักดีของพนักงานต่อองค์การและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน มีความเป็นตัวตนที่เป็นแบบฉบับขององค์การ(Persona) ที่ประกอบด้วยคุณค่า ความเชื่อร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานที่เป็นหลักในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การและภาพลักษณ์ที่เป็นที่รับรู้ในสาธารณชน ซึ่งในประเด็นเรื่องหลักการ คุณค่าและความเชื่อขององค์การนี้ โยชิมุระ และโซเนะ (2006) พบว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการบริหารที่ทำให้บริษัทคองโกะ ภูมิ มีอายุยืนยาว (Yoshimura, N. and Sone, H., 2006: 143-152) ได้แก่ “การฟังเสียงลูกค้า” “ปฏิบัติกับลูกค้าด้วยความเคารพ” “ในการประกวดราคา เสนอราคาต่ำที่สุดและซื้อสัตย์ที่สุด” เป็นต้น ที่ทำให้องค์การมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และยาวนานกับลูกค้า หรือ “ช่างไม่ต้องหมั่นฝึกฝนอยู่เป็นประจำ อ่านหนังสือ และคำนวณ” ซึ่งทักษะและความเชี่ยวชาญไม่แบบดั้งเดิมในการสร้างวัดสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกค้า และสร้างโอกาสสร้างงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่คองโกะ ภูมิ มีระบบที่จะถ่ายทอดและพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้คงอยู่อย่างยาวนาน นอกจากนั้นบริษัทคองโกะ ภูมิยังเป็นบริษัทอายุยืนที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ผู้บริหารองค์การจึงไม่จำเป็นต้องมาจากคนในครอบครัว ความสัมพันธ์

ในประเทศญี่ปุ่นที่มีจำนวนองค์การที่มีอายุยืนเกินกว่า 100 ปีมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นกิจการครอบครัวและมีแนวคิดแบบบวรรักษานิยมมากกว่าองค์การอายุยืนในยุโรปและอเมริกา ตรงที่ความยึดมั่นในคุณค่าหลักขององค์การ (Core value) ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ธรรมเนียมปฏิบัติและหลักการขององค์การ (Sasaki, I., Ravasi, D., and Micelotta, E., 2019: 793–831) ไม่เน้นการกระจายธุรกิจ(Diversification)ไปสู่ภาคธุรกิจอื่น (Sharma, K. and Dixit, M.R., 2017: 11:1-3) ให้ความสำคัญกับทุนทางสังคม ระบบเครือข่ายพันธมิตรและความร่วมมือระหว่างองค์การ (Goto, 2014) การดูแลพนักงาน ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ (Funabashi, H., 2008) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า องค์การที่มีอายุยืนในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่ำ หรือขายสินค้าและบริการที่ไม่มีการแทรกแซงจากการเกิดเทคโนโลยีใหม่มากนัก เช่น ผลิตภัณฑ์อาหาร ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับพิธีกรรมและศาสนา

เป็นต้น ในขณะที่องค์การอายุยืนในยุโรปและอเมริกาจะเน้นไปที่นวัตกรรม ซึ่งทำให้เห็นถึงปัจจัยเรื่องประเภทของธุรกิจและปัจจัยความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานของสังคมนระหว่างตะวันออกและตะวันตก ตลอดจนความแตกต่างกันของสังคมและโครงสร้างทางธุรกิจของแต่ละประเทศที่มีผลต่อการเกิดองค์การอายุยืน ข้อเสนออีกประการหนึ่งในการทบทวนวรรณกรรมองค์การอายุยืน ก็คือธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นรูปแบบของธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุด จึงทำให้พบว่าองค์การอายุยืนที่มีอายุกว่า 100 ปีส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวหรือมีรากมาจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัญหาที่พบก็คือการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น (Goto, T., 2014) ไม่ว่าจะเป็ปัญหาในการขาดผู้สืบทอด การขาดการวางแผนสืบทอด และวิธีการถ่ายทอดสินทรัพย์ไร้รูป (Intangible assets) (Lude, M. and Prügl, R., 2018: 121-134) ทำให้ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่อายุไม่ยืนยาวเกิน 3 รุ่น

นอกจากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้้องค์การมีอายุยืนแล้ว ยังมีการศึกษาถึงวิธีการที่ทำให้้องค์การมีอายุยืน ด้วยหลายแนวทาง คอนซ์ และแคทซ์ (Konz, G. and Katz, J.A., 2000: 49-60) เสนอให้ศึกษาจาก 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) กระบวนการทางสังคม ได้แก่ ธรรมเนียมวัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติ 3) โครงสร้าง้องค์การ และ 4) การปรับตัว ที่มีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือวิสัยทัศน์และวิถีปฏิบัติแสดงที่มาและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ที่มีผลต่อวิถีคิดในการปรับตัว โดยมีโครงสร้างของ้องค์การเป็นข้อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ซึ่งการศึกษาในกลุ่มนี้มีการนำทฤษฎีการวิวัฒนาการ มาเป็นแนวทางในการสร้าง้องค์การให้มีอายุยืนโดยอุปมาว่า้องค์การคือสิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวได้ หาก้องค์การมีความรู้และสามารถเรียนรู้ (De Geus, 1999; Montuori, L.A., 2000: 61-73) ซึ่งเป็นการสร้างกระบวนการภายใน้องค์การ ยังมีแนวทางการปรับตัวร่วมกับสิ่งแวดล้อม (Coevolution) ้องค์การเป็นส่วนหนึ่งในระบบนิเวศน์ ที่มีพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ โครงสร้างของอุตสาหกรรม นโยบายภาครัฐ การพัฒนาทางเทคโนโลยี กระตุ้นให้เกิดการฟื้นฟูตนเอง (self-renew)อย่างต่อเนื่อง (Kwee et.al., 2008; Klepper, S., 2002: 37-61) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและภายใน้องค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่า การมีอายุยืนของ้องค์การขึ้นอยู่กับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ คุณภาพของ้องค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวของ้องค์การ ที่เกิดจากความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ้องค์การมีคุณค่าหลัก (core value) และสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่เฉพาะตัวทั้งความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทุนมนุษย์ มีทุนทางสังคม มีเงินทุน และสืบทอดธุรกิจการเปลี่ยนผ่านจากรุ่นสู่รุ่น ประเด็นที่ 2 คือสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวร่วมไปได้ ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและโครงสร้างทางธุรกิจของแต่ละประเทศ โดยมีประเด็นที่สำคัญก็คือความสามารถของ้องค์การที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง้องค์การกับปัจจัยภายนอกได้หรือไม่ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้จะนำไปสู่การฟื้นฟู การปรับตัว และทำให้องค์การผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับ้องค์การและบริบทภายนอก

2.8 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ผู้ประกอบการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อทั้งด้านความสำเร็จ การเติบโตและขยายตัว ตลอดจนความอยู่รอดขององค์กร แต่ยังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจในทุกระดับ เป็นผู้สร้างงานและขับเคลื่อนธุรกิจต่าง ๆ การเพิ่มผลิตภาพ รายได้ของประชาชาติ การขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวม (Shepherd, D. A., 1999) มีงานวิจัยมากมายที่ยืนยันว่าผู้ประกอบการนั้นมีความแตกต่างจากผู้จัดการ อยู่ในหลายมิติ อาทิเช่น ด้านพฤติกรรมและการกระทำต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน บทบาทความเป็นลูกจ้างและนายจ้าง เป้าหมายในการทำงาน (Filion, L.J., 2011) นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะบางประการ ได้แก่ ความเครียด ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน (Internal locus of control) และความต้องการการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการต่างจากผู้จัดการอย่างมีนัยสำคัญ (Tetrick, L. E. et al., 2000) ในปัจจุบัน คำว่า “ผู้ประกอบการ” นั้นกินความกว้างขวางขึ้น นอกจากจะหมายถึงบุคคลที่เป็นผู้ลงทุน มองหาโอกาสสร้างกำไรด้วยการริเริ่มธุรกิจ ยังหมายถึงเจ้าของกิจการที่รับสืบทอดจากผู้ก่อตั้งรุ่นก่อน ตลอดจนไปถึงการครอบครองกิจการด้วยการซื้อและการซื้อแฟรนไชส์ นอกจากนี้ยังมีคำใหม่เกิดขึ้น เช่น ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate Entrepreneur หรือ Intrapreneur) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่คนใหม่ในการระบบเศรษฐกิจ (Rogers, S and Makonnen, R., 2014) ด้วยรูปแบบที่หลากหลายของการเป็นผู้ประกอบการ รูปแบบธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรม ตลอดจนบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น มีผลทำให้คุณลักษณะ ความรู้และทักษะ ตลอดจนกระบวนการของการเป็นผู้ประกอบการนั้นแตกต่างกันออกไป (Welter, F., 2011) มีการศึกษาอย่างกว้างขวางถึงลักษณะเฉพาะเหล่านั้น อาทิเช่น ผู้ประกอบการในธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (High-tech) บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) หรือธุรกิจบริการ เป็นต้น จึงทำให้มีข้อสันนิษฐานได้ว่าธุรกิจก่อสร้างแบบไทยประเพณีนั้นมีผลต่อรูปแบบ ทักษะ คุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

ความเป็นผู้ประกอบการได้ถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นในการศึกษาในหลายแง่มุม ในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อทำการวิจัยนี้มุ่งเน้นที่องค์ประกอบของความเป็นผู้ประกอบการ 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) คุณลักษณะและบุคลิกความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) 2) ความรู้และความสามารถ (competencies) ของผู้ประกอบการควรเป็นอย่างไร ทั้งคุณลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการและคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในความเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีรูปแบบเฉพาะเช่นการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

2.8.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ความพยายามในการทำความเข้าใจ และอธิบายถึงผู้ประกอบการนั้นเริ่มต้นตั้งแต่ปี 1755 จากข้อเขียนของ ริชาร์ด แคนทิลลอน (Richard Cantillon) (Brewer, A., 1992) ที่กล่าวถึงผู้ประกอบการบุคคล ที่มองหาโอกาสลงทุน ซึ่งการลงทุนนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะได้กำไรหรือขาดทุน นั่นคือมีความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบ หลังจากนั้นในปี 1934 Schumpeter, A.J. จึงได้นำเสนอทฤษฎี

ที่อธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาการของเศรษฐกิจ ที่เขาพบว่ามีลักษณะเป็นวงจร (Cycle) มากกว่าเป็นเส้นตรง เนื่องจากความไม่คงที่ในกระแสหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจ (Circular flow) ที่ถูกรบกวนด้วยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทิศทางความนิยมของผู้บริโภค และการพัฒนาทางเทคโนโลยี และแทนที่ด้วยนวัตกรรม หรือ ความใหม่ (New Ness) ซึ่ง Schumpeter เรียกกระบวนการนี้ว่า “Creative Destruction” ความใหม่เหล่านี้ได้แก่ สินค้าใหม่ (New goods) ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทำให้เกิดตลาดใหม่ (New markets) กระบวนการผลิตวิธีใหม่ (New production method) ที่ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือวิธีที่ดีขึ้น แหล่งวัตถุดิบใหม่ (New source of supply of raw material) หรือองค์การใหม่ (New organization) ที่มีแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ต่างออกไป

ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ในทัศนะของ ชุมปีเตอร์ (Schumpeter, A.J., 2017) ผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจเป็นหัวใจสำคัญ “ผู้ประกอบการ” ในฐานะผู้ขับเคลื่อนกลไกของการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่ม (Innovator) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีคุณสมบัติมากกว่า “แค่” นักธุรกิจที่มองการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม รูปแบบเดิมและข้อมูลเดิม แต่ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้มี “วิสัยทัศน์ (vision)” มีความพร้อมที่จะสร้างความสำเร็จเมื่อได้โอกาส มีความมุ่งมั่นต่อสู้เพื่อให้ไปถึงและครอบครองความสำเร็จของตนเอง และที่สำคัญคือความพร้อมที่จะก้าวข้ามความคิดและแบบแผนเดิม ๆ ไปสู่สิ่งใหม่ เช่นเดียวกับ ดรึคเคอร์ (Drucker, P.F., 1985) และ สตีเวนสันและจาริลโล (Stevenson, H. and Jarillo, J.C (1990) ที่เห็นว่าผู้ประกอบการต้องมีความเป็น “ผู้ริเริ่ม (innovator)” สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม เพราะความใหม่ที่เกิดขึ้นเหล่านี้คือการสร้างโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่านั่นเอง ซึ่งในการสร้าง “ความใหม่” นั้น สตีเวนสัน และจาริลโล (Stevenson, H. and Jarillo, J.C., 1990) เชื่อว่าบุคคลนั้นต้องมีความคิดนอกกรอบ มองเห็นส่วนที่ขาดหายของความรู้หรือข้อมูล ความต้องการของตลาด และที่สำคัญคือความกล้าที่เผชิญต่อความเสี่ยง เนื่องจากการคิดนอกกรอบดังกล่าวอาจจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่เหนือไปกว่าที่มีอยู่ในองค์การทั้งด้านข้อมูลความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและรูปแบบองค์การที่ตอบรับกับสิ่งใหม่

2.8.2 คุณลักษณะ(Trait) ผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ยังอยู่ในวงจำกัด และมีจำนวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่มากนัก โดยในจำนวนนี้เป็นงานวิจัยในประเทศต่าง ๆ ที่มีบริบทต่างกัน ซึ่งพบว่ามีคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่สัมพันธ์กับลักษณะของธุรกิจ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญต่อคำสัญญาที่มีต่อลูกค้า เพื่อรักษาความไว้วางใจ (Trust) เป็นแรงผลักดันให้ทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของโครงการ 2) มีความสนุกกับงาน ความสนใจและใจรักในงานเป็นแรงจูงใจให้พร้อมทำงานหนัก พร้อมเผชิญความท้าทายในงานโดยไม่เบื่อหน่าย (Setiawan H., Raharjo F., and Koesmargono, 2017; King-Fai Hui S., Csete J.and Raftery J., 2006) ความสนใจที่มีต่องานช่างและการก่อสร้างเป็นแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) ซึ่งเป็นแรงในเชิงบวกที่ยั่งยืนในตัวบุคคล เป็นแรงผลักดันให้ไม่ยอมแพ้และก่อให้เกิดการพัฒนาของความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล (Silvia, P. J., 2001) และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จ (McClelland, D.C., 1985)

นอกจากนั้น ทักษะที่มีต่อความเสี่ยง (Risk attitude) และความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง (Need for autonomy) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่บ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการ ที่ได้ถูกนำมาทดสอบกับความเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการก่อสร้างในงานวิจัย ที่มีผลแตกต่างระหว่างประเทศตะวันตก และประเทศในสังคมตะวันออกต่างกัน (Burke, A., 2001) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการกับผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractor) ในประเทศอังกฤษ พบว่าผู้รับเหมาเหล่านี้พร้อมที่จะเสี่ยงและต้องการความเป็นตัวของตัวเอง มีความพอใจที่เป็นทำงานอิสระ (Freelancer) เพื่อหาโอกาสและผลประโยชน์ที่ดีกว่าการเป็นลูกจ้างประจำ และพร้อมเผชิญกับผลของการทำงานที่ไม่เป็นไปตามคาด เช่น ความล่าช้าของงานที่เกิดจากผู้รับเหมาหลัก (Main contractor) ปริมาณงานที่เกินกว่าข้อตกลง มากกว่าที่จะรับงานที่มีสัญญาผูกพันระยะยาว ในฐานะคนงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง โดยคิดว่ามีโอกาสที่ดีกว่าในเชิงกำไรและผลประโยชน์ อีกทั้งยังมั่นใจในความสามารถว่าจัดการลดความเสี่ยงนั้นได้ ทั้งที่อุตสาหกรรมก่อสร้างมีความผันผวนอย่างมากก็ตาม

ในทางตรงข้าม (Setiawan H., Raharjo F., and Koesmargono, 2017) พบว่าความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง (Need for Autonomy) ไม่ใช่แรงจูงใจต่อการตั้งบริษัทของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างในอินโดนีเซียเลย ทั้งที่คุณลักษณะด้านอื่นมีความคล้ายคลึงกันกับคุณลักษณะผู้ประกอบการในสังคมตะวันตก เช่นเดียวกับทัศนคติต่อความเสี่ยงทั้งผู้รับเหมาชาวฮ่องกงเชื้อสายจีน และอินโดนีเซีย เป็นประเภทอนุรักษ์นิยม คือยอมรับความเสี่ยงได้หากสถานการณ์นั้นมีข้อมูลชัดเจนและสามารถประเมินหรือคาดเดาได้ หากไม่ชัดเจนจะหลีกเลี่ยงหรือส่งต่อ (transfer) มากกว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศปากีสถาน (Khosro, A., Fida, S. and Akram, A.M., 2017) มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำกว่าคุณลักษณะอื่น และต้องการการสนับสนุนจากสังคมและคนรอบข้างค่อนข้างมาก (Social support) ทั้งผู้ร่วมงานและหุ้นส่วน ซึ่งการสนับสนุนจากสังคมนั้นเป็นคุณลักษณะพิเศษของวัฒนธรรมแบบของชาวตะวันออก ซึ่งเป็นสังคมแบบรวมกลุ่ม (Collectivist) ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ (Hofstede, 2001) โดยเฉพาะกลุ่มชาวจีนที่บทบาทของอุดมคติในการทำธุรกิจ (business ethic) มีผลต่อแนวทางผู้ประกอบการอย่างมาก ความเป็นธุรกิจระบบครอบครัวและพวกพ้องที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในกลุ่ม กีดกันคนนอกเพื่อลดคู่แข่ง

ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง มีคุณลักษณะมั่นใจในตัวเอง (self-confidence) และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (internal locus of control) ผู้ประกอบการรับเหมาในอังกฤษมีความมั่นใจที่จะรับมือกับปัญหาและแก้ไขวิกฤติที่เกิดจากความผันผวนของธุรกิจก่อสร้างได้ Burke, A. (2001) เช่นเดียวกับผู้รับเหมาขนาดกลางและขนาดเล็กในอินโดนีเซีย (Setiawan H., Raharjo F., and Koesmargono, 2017) และผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ของฮ่องกง (King-Fai Hui S., Csete J. and Raftery J., 2006) โดยผู้วิจัยเชื่อมโยงกับการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้กับทั้งลูกค้า และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องในการทำงาน เนื่องจากลักษณะของงานมีความซับซ้อน เป็นลักษณะงานแบบโครงการที่มีระยะเวลาจำกัด ไม่มีระยะเวลาเพียงพอเพื่อเรียนรู้แก้ไขหรือปรับตัว มีการเปลี่ยนแปลงและมีความเสี่ยงแฝงอยู่กับกระบวนการทำงานโดยตลอด จึง

ต้องการประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด อีกทั้งเป็นงานหนักแข่งกับเวลา ต้องใช้ความอดทนสูง ผู้ประกอบการจึงต้องมีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จให้ได้

ในขณะเดียวกัน บุคลิกที่แสดงความอ่อนน้อมและถ่อมตนต่อผู้อื่นก็เป็นเรื่องสำคัญของผู้ประกอบการในฮ่องกงต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งเพื่อให้ได้รับโอกาสจากลูกค้า การต่อรอง และการประสานงานกับผู้อื่น จึงถือเป็นเรื่องที่ยากในการแสดงความอ่อนน้อมที่แฝงไปด้วยความมั่นใจให้ปรากฏ (King-Fai Hui S., Csete J., Raftery J. (2006) จึงเป็นบุคลิกและลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่มีรากฐานจากวัฒนธรรม นอกจากนี้ การมองเห็นโอกาสและความไวต่อการใช้อุปกรณ์ของผู้ประกอบการ ยังปรากฏในผลการศึกษาวามีผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมการก่อสร้างของฮ่องกง ซึ่งเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูง ตลอดจนการตอบสนองต่อความจำเป็นเร่งด่วน (Sense of urgency) ที่ทำให้ผู้ประกอบการเหล่านี้ปรับตัว และอยู่รอดผ่านภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ประเทศไนจีเรีย (Ikupolati AO. et al., 2017) เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่ทำการประเมินตัวแปรด้านทักษะและคุณลักษณะของผู้รับเหมาที่เหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจ ผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดคุณลักษณะ ความเป็นผู้ริเริ่ม (Innovativeness) ความพร้อมที่จะเสี่ยง (Willingness to take risk) และทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องมี

2.8.3 แนวทางผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องแนวทางผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ยังมีการศึกษาอยู่ในวงจำกัด จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแนวทางผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ถูกศึกษารวมไว้กับการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait) ซึ่งหากแบ่งตามกรอบทฤษฎีแนวทางผู้ประกอบการจะพบว่า มีแนวทางผู้ประกอบการ ที่สอดคล้องกับทฤษฎีและระบุในงานวิจัยที่ชัดเจนมีเพียง 2 แนวทาง ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์ (innovativeness) และการทำงานเชิงรุก (Proactiveness) (Ikupolati AO, Adeyeye MM, Oni EO, Medubi R and Obafunmi MO, 2017; Setiawan H., Raharjo F., and Koesmargono, 2017; King-Fai Hui S., Csete J., Raftery J., 2006) แนวทางริเริ่มสร้างสรรค์(Innovativeness)ของผู้ประกอบการรับเหมา ก่อสร้างนั้นต่างออกไป การสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมเป็นการแก้ปัญหาในการก่อสร้างและส่งมอบโครงการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ที่นำไปสู่กระบวนการทำงานใหม่ทั้งในด้านเทคนิค การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การจัดการต้นทุนและอาจนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องมีกระบวนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งใช้ทั้งทุนทรัพย์และทรัพยากรอื่นเข้ามาสนับสนุน ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ที่รับงานก่อสร้างที่มีปริมาณงานและมูลค่าต่อสัญญาสูง หรืองานก่อสร้างในระดับนานาชาติ มีการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเครื่องมือและเครื่องจักรเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กจะรับนวัตกรรมที่มีอยู่ในตลาด และนำมาปรับใช้ในการทำงาน (Yusof N.A., Iranmanesh M., Kamal E.M., 2015) อาทิเช่น การทำโรงงานผลิตและประกอบชิ้นส่วนสำเร็จรูปประเภทต่าง ๆ, ทาวเวอร์ เครน (Tower crane)

ประสิทธิภาพสูง และระบบอัตโนมัติ (Automation) (Yamazaki Y., 2004) อ้างถึงงานวิจัยของ Yusof N.A., Iranmanesh M., Kamal E.M., (2015) และ King-Fai Hui S., Csete J., Raftery J., 2006) ผลการศึกษาชี้ว่า ผู้ประกอบการรับมือมาก่อนสร้างมีทัศนคติต่อความเสี่ยงเป็นไปในทางอนุรักษ์นิยม ไม่พร้อมที่จะเสี่ยงแบบเกินตัวมีการประเมินตนเองก่อนการตัดสินใจเสี่ยง ดังนั้นแนวทางกล้าเสี่ยงจึงไม่ใช่แนวทางของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ ในขณะที่การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) เช่น การปรับตัวเพื่อมองหากลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ ตลอดจนการสร้างแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้จากบทเรียนที่ผ่านมา การมองไปข้างหน้าเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนของอุตสาหกรรมก่อสร้ง (Harijanto Setiawan, Bilge Erdogan, Stephen O. Ogunlana, 2015) การสร้างพันธมิตร (Partnering) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Ireland Paul., 2004) เป็นต้น เป็นแนวทางหลักที่ผู้ประกอบการรับมือมาก่อนสร้างใช้เพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤติและเพื่อสร้างโอกาสลดแรงกดดันในการแข่งขันที่มีสูง

ความเป็นผู้ประกอบการ ที่ขับเคลื่อนด้วยโอกาส (opportunity-driven) และผลประโยชน์ (Profit-driven) ทำให้คุณสมบัตหลักที่ผู้ประกอบการมีความมั่นใจ เชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนที่จะพาธุรกิจที่ตนเป็นเจ้าของไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีความไวต่อโอกาสและใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ และพร้อมที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและผลที่อาจจะเหนือกว่าที่ประเมินหรือคาดการณ์ไว้ คุณลักษณะหลักเหล่านี้ตลอดจนแนวทางผู้ประกอบการ ทั้งการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างโอกาสและการทำงานเชิงรุก พบได้ในผู้ประกอบการธุรกิจรับมือมาก่อนสร้างเช่นเดียว โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจ พื้นฐานทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ที่ทำให้มีระดับมากน้อยที่ต่างกัน

โดยคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดคือความเชื่อมั่นและความเข้าใจความสามารถของตน โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการงานก่อสร้างให้ลุล่วง ความสามารถในการเอาตัวรอดจากวิกฤติ และการจัดการความเสี่ยงที่สิ่งที่อยู่คู่กับงานก่อสร้างตลอดเวลา นั้นเชื่อมโยงกับการสร้างความไว้วางใจให้ลูกค้า (trust) ที่ผู้ประกอบการโน้มน้าวใจชาวตะวันออก เช่น จีนและอินโดนีเซียให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง พร้อมความทุ่มเท (commitment) ที่มีต่องานที่ได้ตกลงรับคำไว้ ที่มีมากกว่าสัญญา (contract) เพราะทราบว่า การตลาดในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีลักษณะเป็นการตลาดแบบสายสัมพันธ์ (relationship marketing) ที่ชื่อเสียง ประสบการณ์และความไว้วางใจมีผลต่อโอกาสและความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น มีสิ่งที่น่าสนใจก็คือ แรงจูงใจจากความสนใจ (interest) ที่ทำให้สนุกกับงานที่มีโจทย์และอุปสรรคที่ต่างกัน อันเกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโครงการ (project-based characteristics) ความเป็นผู้รักในงานช่างและการก่อสร้างของผู้ประกอบการ และคุณธรรมในเชิงวิชาชีพตลอดจนความทุ่มเทต่อการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อสร้างสายสัมพันธ์และความเชื่อมั่น ซึ่งอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะ (Trait) และแนวทางผู้ประกอบการ (Entrepreneurial orientation) อีกลักษณะหนึ่ง ที่พบในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจรับมือมาก่อนสร้าง ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการทั่วไปธุรกิจประเภทอื่น

2.8.4 ความสามารถของผู้ประกอบการในธุรกิจก่อสร้าง

ความสามารถของผู้ประกอบการในธุรกิจก่อสร้าง พบว่ามีงานวิจัยจำนวนน้อยมาก ที่ศึกษาความสามารถของผู้ประกอบการในระดับบุคคลโดยตรง ส่วนใหญ่นั้นเป็นศึกษาในระดับองค์การและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการสร้างความสำเร็จ นักวิจัยพบว่าความสามารถของเจ้าของ-ผู้บริหาร(owner-manager) ในด้านการบริหารธุรกิจและการเงินมีความสำคัญที่สุด (Arslan G. and S. Kivrak, 2008) ในขณะเดียวกัน ความสามารถเชิงเทคนิค ได้แก่ความรู้ด้านวิศวกรรมและการก่อสร้าง การจัดการโครงการมีระดับใกล้เคียงกัน เนื่องจากความรู้เชิงเทคนิคเหล่านี้มีผลต่อการสร้างความสามารถภายในองค์การ การควบคุมต้นทุน การผลิตงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่นเดียวกับทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) (Ikupolati A.O. et al., 2017; ปณิตา วงศ์มหาดเล็ก, 2018) พบว่าความสามารถด้านโอกาสและความสามารถด้านความสัมพันธ์ และทักษะในการจัดการโครงการและการจัดการองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความสำเร็จของผู้รับเหมาก่อสร้างแบบไทยประเพณี ในขณะที่ผู้รับเหมาที่ประสบความสำเร็จในฮ่องกงมีกฎเกณฑ์ที่สำคัญคือการทำงานหนักอย่างฉลาด (work hard and be analytical) ให้ความสำคัญต่อข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง ทันท่วงทีต่อความเปลี่ยนแปลงในความรู้เชิงเทคนิคที่ทันสมัย (King-Fai Hui S., Csete J. and Raftery J., 2006)

2.9 สรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีนั้น จำต้องอาศัยความรู้หลายด้านดังรายละเอียดข้างต้น กรอบแนวคิดหลักคือทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญถึงผลกระทบที่มีต่อกระบวนการทางธุรกิจที่มีความรุนแรงจนทำให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก โดยแนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์การให้ทนทานต่อผลกระทบต่าง ๆ เป็นการมองที่กระบวนการภายใน ซึ่งเป็นจุดที่อ่อนไหวขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาสาเหตุความล้มเหลวขององค์การ ส่วนใหญ่ความล้มเหลวนั้นหมายถึงการเลิกกิจการ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุความล้มเหลวเพื่อนำไปสู่ข้อคำถามและพัฒนากลยุทธ์ต่อไป ในขณะเดียวกันการศึกษาถึงความสำเร็จขององค์การที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ยาวนานเป็นเสมือนเหรียญอีกด้าน ในการหาแนวทางเพื่อวางกลยุทธ์สร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจ ซึ่งการทบทวนแนวคิดองค์การอายุยืนได้ทำให้ทราบถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ควรเสริมสร้างให้องค์การ นอกจากนั้นในการพัฒนากลยุทธ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจสภาวะการณ์ของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณียังไม่เคยมีการศึกษาเลย จึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจถึงโครงสร้างตลาดและกลไกการแข่งขันของอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคที่เป็นสิ่งคุกคามธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกขององค์การอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ ที่นำเสนอแบบจำลองและแนวทางในการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยศึกษาแล้วและเห็นว่าเข้าใจได้ง่ายและมีการประยุกต์ใช้ได้กับหลายอุตสาหกรรม ซึ่งในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีรูปแบบเฉพาะตัวที่พบว่าเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก

และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การ ตลอดจนความสามารถด้านการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการในธุรกิจก่อสร้างซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความต่อเนื่องให้กับธุรกิจ และจำเป็นต้องสำรวจทัศนคติและวิถีคิดของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีเพื่อใช้เป็นกรอบในการอภิปรายผลร่วมกับทฤษฎีอื่นเช่นกัน

ตารางที่ 2 สรุปแนวทางการศึกษา และการใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
ทฤษฎีอุตสาหกรรมก่อสร้าง ลักษณะเฉพาะ รูปแบบและกลไกของตลาด	✓	✓		✓	✓
ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง	✓	✓		✓	✓
แนวคิดเรื่องสาเหตุของความล้มเหลวในงาน ก่อสร้าง		✓	✓		
กลยุทธ์สร้างความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง		✓	✓	✓	✓
วัฒนธรรมการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี	✓				
แนวคิดเรื่องทุนและการคุ้มครองมรดก ทางวัฒนธรรมที่ไม่มีตัวตน	✓				✓
ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓
ทฤษฎีแรงกดดันห้าประการของพอร์ตเตอร์			✓	✓	✓
แนวคิดองค์การอายุยืน	✓	✓	✓		
แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจรับ ก่อสร้าง				✓	✓

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่นำไปสู่การจัดการความต่อเนื่องของบริษัทก่อสร้างในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี 2) พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีเพื่อให้เกิดการสืบทอดมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้

โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนของการวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยคือ 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อหาองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม 2) การประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน และ 3) ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบสภาวะการณ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) ในการเลือกองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี และตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยความเห็นพ้องต้องกันจากผู้เชี่ยวชาญ (Index of item- Objective Congruence: IOC) และการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อหาฉันทามติคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

เป็นการศึกษาแนวโน้มสภาวะการณ์อุตสาหกรรมการก่อสร้างอาคารไทยประเพณีเพื่อหาปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญ ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีรายละเอียด และขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารในรูปแบบต่างๆ ฐานันท์นักวิชาหรือบุคคลอื่นทั่วไป ได้บันทึกและตีพิมพ์ เผยแพร่เป็นข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนข้อมูล ทางสถิติ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทฤษฎีและข้อมูลทางสถิติของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ใช้อธิบายโครงสร้างและองค์ประกอบที่มีผลต่อธุรกิจ ทฤษฎีด้านการจัดการโครงการก่อสร้าง ทฤษฎีการจัดการความรู้ ทฤษฎีการวางแผน ผู้สืบทอดธุรกิจ และทฤษฎีวิวัฒนาการด้านการก่อสร้างอาคารไทยแบบประเพณี ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้คือ

1.1.1) ขั้นตอนการรวบรวมเอกสารและขั้นตอนการคัดเลือกเอกสาร

ในขั้นตอนการรวบรวมเอกสารเป็นกระบวนการแรกของการวิจัย โดยผู้วิจัย ศึกษาจะเริ่มต้นรวบรวม ข้อมูลจากหนังสือ ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการ คัดเลือกเอกสารแต่ละประเภท โดยอาศัยหลักการพิจารณาจากชื่อเรื่องงานวิจัย วัตถุประสงค์ของงาน วิจัย แนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เผยแพร่ต้องมีความน่าเชื่อถือ (Credibility) สามารถเป็นตัวแทนของเอกสาร (Representativeness) ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง

1.1.2) ขั้นตอนการวิเคราะห์เอกสาร

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารต่างๆ มาสังเคราะห์ วิเคราะห์และ ตีความ โดยใช้แนวคิดเรื่องการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสืบทอดธุรกิจและทฤษฎีการจัดการความรู้ ร่วมกับทฤษฎีอุตสาหกรรมก่อสร้าง การจัดการโครงการก่อสร้างและวิวัฒนาการด้านการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เพื่อจำแนกคุณลักษณะของธุรกิจและองค์การก่อสร้าง ที่มีความเสี่ยง ต่อการหยุดชะงักทั้งในด้านธุรกิจและการสืบทอดวิวัฒนาการ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยอาศัยการวิเคราะห์ ข้อมูลตามวิธีการของยีน (Yin, 2016) ที่นำเสนอวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การลดข้อมูล (Data Reduction) เป็นวิธีการลดจำนวนข้อมูลดิบที่ปรากฏ ซึ่งจะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย (2) การจัดรูปข้อมูล (Data Display) เป็น วิธีการสร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อพิจารณาข้อมูลที่มีความเหมือนกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างกัน ของข้อมูลดังกล่าว เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อสรุปการวิจัย และ (3) การร่างข้อสรุปและการยืนยัน (Conclusion Drawing and Verification) เป็นวิธีการตีความและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล ที่ถูกรวบรวม แนวความคิดในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลที่ได้จากการทบทวนและวิเคราะห์เอกสาร จะได้ เป็นองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ ทุนมนุษย์ ทุนความรู้ ทุนองค์การ ทุนทางสังคม เงินทุน ผู้ประกอบการ และสภาวะแวดล้อม ตลอดจน แนวทางกลยุทธ์ที่สร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ และวิวัฒนาการก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้เป็นสมมติฐานเบื้องต้น ในการสร้างทฤษฎีฐานรากในลำดับต่อไป

1.2 การวิจัยแบบวิธีการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

ผู้วิจัยได้พิจารณาเกี่ยวกับข้อสรุปของแนวคิดต่างๆ ที่ได้ถูกรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept. Interview) สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ผู้วิจัยใช้วิธีแบบเจาะจงตามเกณฑ์ประสบการณ์และแบบแนะนำต่อกันหรือกล่าวอ้างถึง (Snowball) ในกลุ่มที่เป็นตัวแทนของผู้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มบริษัทก่อสร้าง 2) กลุ่มเจ้าของโครงการ ในที่นี้คือ ลูกค้าหรือตัวแทนผู้ว่าจ้างก่อสร้าง และ 3) กลุ่มที่ปรึกษาด้านการออกแบบและก่อสร้าง 4) กลุ่มนักวิชาการด้านวัฒนธรรมการก่อสร้างแบบไทยประเพณี โดยคำถามจะถูกสร้างจากการทบทวนวรรณกรรม หลักๆ ดังนี้คือ

1) รูปแบบขององค์กร โครงสร้างและลักษณะการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่นในอุตสาหกรรม จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

2) มูลค่างาน และโอกาสในการได้งาน ส่วนแบ่งในตลาด (ในกรณีผู้ว่าจ้างจะเปลี่ยนเป็นงบประมาณ ในการสร้าง ซ่อมบำรุง เฉลี่ยในแต่ละปี และหลักการในการจัดซื้อจัดจ้าง)

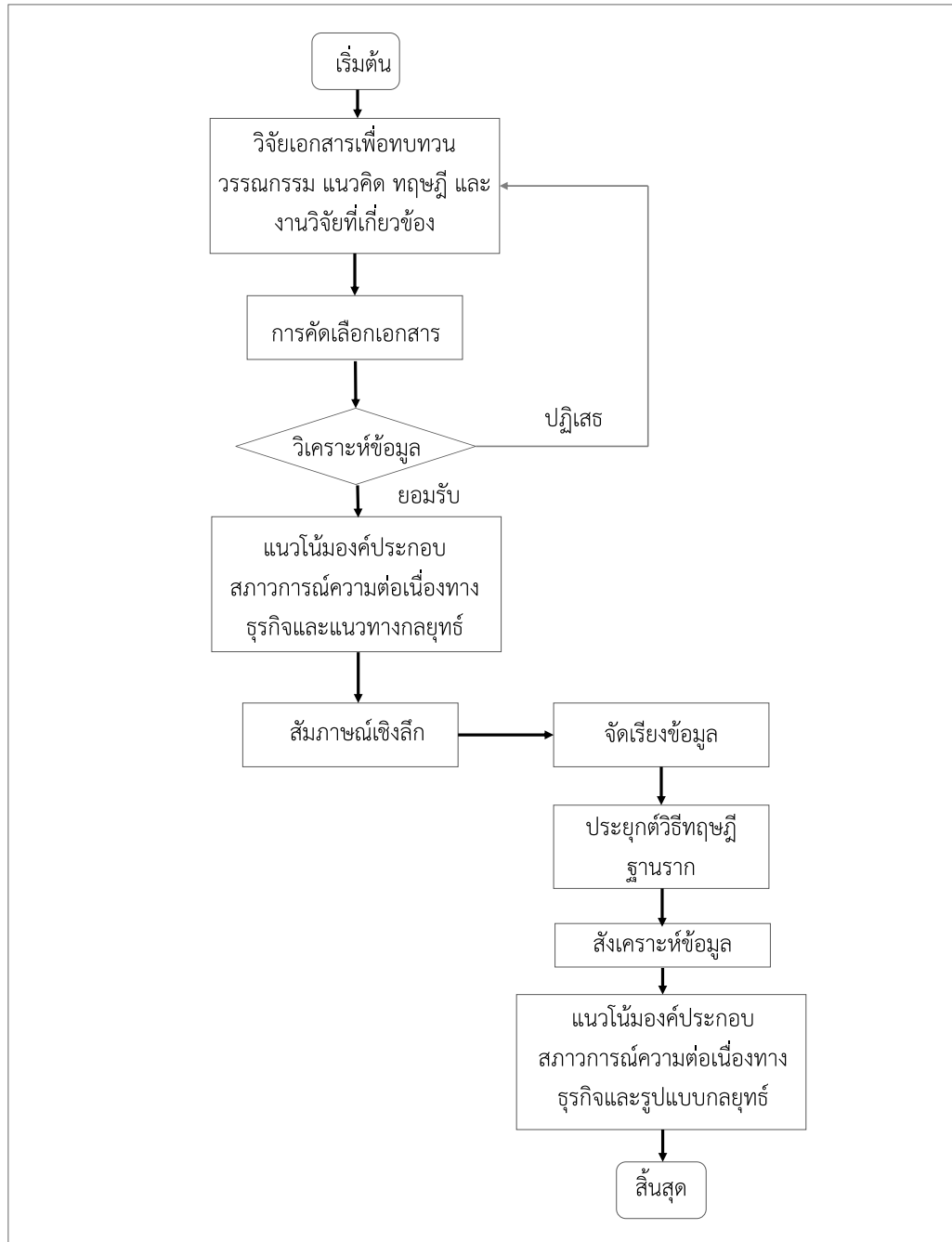
3) คู่แข่งในตลาด ปัญหาและอุปสรรคในการทำธุรกิจ เช่น การขาดเงินทุน ขาดสภาพคล่อง การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง เป็นต้น

4) สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (ในกรณี ผู้ว่าจ้าง ที่ปรึกษา และนักวิชาการจะถามถึงความพึงพอใจ ในปัจจุบันด้วย) เช่น วิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เอื้อให้เกิดความเป็นธรรมด้านราคา ลูกค้าขาดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความล่าช้าในการจ่ายค่างวดงาน เป็นต้น

จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ของ FIVE FORCE MODEL ด้วยการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ผู้วิจัยนำข้อมูลวิเคราะห์ ตามกระบวนการวิเคราะห์แบบสร้างทฤษฎีฐานราก 3 ขั้นตอน (A.L. Strauss & J. Corbin, 1998) ดังนี้ 1) การกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล ในการวิจัยนี้ การกำหนดรหัส เป็นไปในเชิงพรรณนาไม่มุ่งเน้นการตี

ความหมาย ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกรวบรวมและประมวลเข้าด้วยกัน บางข้อคำถามจะมีการเก็บข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกว่าจะได้สมมติฐานหรือทฤษฎีที่สร้างขึ้นจะถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) โดย ผู้วิจัยจะสังเคราะห์และจำลอง ข้อสรุปเชิงทฤษฎีในรูปแบบของภาพจำลองทางความคิด (Conceptual Model) ตามความเหมาะสม (ชาย โปธิสิตา, 2556) ภาพจำลองทางความคิดของสถานการณ์ในปัจจุบัน ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ภาคการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ที่แสดงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อพัฒนาการการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่ถูกร่างขึ้น เพื่อนำไปยืนยันในขั้นตอนต่อไป

ในขั้นตอนนี้ ทฤษฎีฐานรากจะถูกตรวจสอบและยืนยัน และอนาคตภาพของอุตสาหกรรมก่อสร้าง จะถูกกำหนดขึ้น จากการอุปนัยข้อมูลและนำไปสังเคราะห์และตรวจสอบด้วยกรอบแนวคิด เรื่องแรงกดดัน 5 ประการของ Porter และกำหนดตัวบ่งชี้ความเสี่ยง



ภาพที่ 9 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาค่าองค์ประกอบสภาพการณ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจและรูปแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการประยุกต์วิธีวิจัยเอกสาร และการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

จากการสร้างอนาคตภาพของอุตสาหกรรมก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี จากสภาพการณ์และ สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานราก ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาสร้างแบบสอบถาม เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อบริษัท ก่อสร้างและวัฒนธรรมการก่อสร้าง ตลอดจนคาดการณ์ แนวโน้มของตลาดและสภาพแวดล้อม ของอุตสาหกรรมและบริษัทก่อสร้าง ผู้เชี่ยวชาญ ตามแนวทางการวิจัย ด้วยการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการจัดการความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ จากนั้น นำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามความเห็นพ้องต้องกันจากผู้เชี่ยวชาญ (Index of item- Objective Congruence: IOC) และจัดประชุมหาฉันทมติคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังนี้

2.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานรากนั้น ผู้วิจัย นำข้อมูลดังกล่าว มาจัดทำรายละเอียดของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

การจัดทำการประเมินผลด้วยผู้เชี่ยวชาญ และผู้รับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่มีประสบการณ์ในการทำงานดังกล่าวมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

ตารางที่ 3 มาตรฐานในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเชิงคู่

ค่าระดับ	ความหมายของระดับความสำคัญ	คำอธิบาย
1	สำคัญเท่ากัน (Equality important)	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมา ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยมีความสำคัญเท่ากัน
3	สำคัญกว่าปานกลาง (Moderate more important)	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมา ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยมีความสำคัญในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3 มาตรฐานในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเชิงคู่ (ต่อ)

ค่าระดับ	ความหมายของระดับความสำคัญ	คำอธิบาย
5	สำคัญกว่ามาก (Strongly more important)	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่าองค์ประกอบย่อยมีความสำคัญในระดับมาก
7	สำคัญกว่ามากที่สุด (Very strong more important)	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่าองค์ประกอบย่อยมีความสำคัญระดับมากพอควร
9	สำคัญกว่าสูงสุด (Extremely more important)	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่าองค์ประกอบย่อยมีความสำคัญระดับสูงสุด
8,6,4,2	ความสำคัญที่อยู่ระหว่างแต่ละระดับ	การตัดสินใจเลือกองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่เห็นว่าองค์ประกอบย่อยมีความสำคัญระหว่างความสำคัญแต่ละระดับ

ทีมา (Saaty, 1980)

การคำนวณค่าความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio : C.R.)

การคำนวณค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Consistency Index : C.I.) ตามสมการ

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$$

การเปิดตารางค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสุ่มตามขนาดของเมตริกซ์ (Random Consistency Index : RI) ดังตารางที่ 5 โดยค่า R.I. เป็นค่าที่ขึ้นอยู่กับขนาดของเมตริกซ์ (n)

ตารางที่ 4 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่มตามขนาดเมตริกซ์ (Random Consistency Index : RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48

การคำนวณค่าความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio : C.R.) คำนวณได้จากอัตราส่วนการเปรียบเทียบระหว่างค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Consistency Index : C.I.) ที่คำนวณได้จากตารางเมตริกซ์กับค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่ม (Random Consistency Index : RI)

$$C.R = \frac{C.I.}{R.I.}$$

สำหรับค่าของ C.R. ไม่เกิน 0.1 หรือ 10 % ถือว่ายอมรับได้ แต่ถ้ามากกว่า 0.1 จะต้องพบทวนการทำค่าน้ำหนักคะแนนเปรียบเทียบในเกณฑ์ใหม่ หรือตัดข้อมูลทิ้งไปจนค่า C.R. มีค่าเป็นที่ยอมรับได้ การหาอัตราความสอดคล้องจะทำทุกระดับชั้นถึงระดับสุดท้าย เพื่อยืนยันน้ำหนักความสำคัญที่ได้มา

2.2 การตรวจสอบข้อมูล หาความสอดคล้อง (Index of item- Objective Congruence : IOC)

การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีโดย ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรม และผู้รับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน เพื่อหาความสอดคล้องขององค์ประกอบในแต่ละกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง IOC (Index of item- Objective Congruence) โดยใช้สูตรในการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อค่า IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง

\sum แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแต่ละกลยุทธ์

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+1 หมายถึง รายละเอียดของกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

- 1 หมายถึง รายละเอียดของกลยุทธ์นั้นไม่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ารายละเอียดของกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

ละด้าน

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

ค่า IOC > 0.50 หมายถึง รายละเอียดของกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์

ค่า IOC < 0.50 หมายถึง รายละเอียดของกลยุทธ์นั้นไม่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์

2.3 การประชุมหาฉันทามติคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้จัดการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทย ประเพณี โดยการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาร่วมประชุม การพยายามหาข้อตกลงร่วมกันให้มากที่สุด และเป้าหมายสูงสุดคือความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์ (Hartnett Tim, 2011) ในการยอมรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยมีผู้ดำเนินการประชุมที่ไม่ใช่ผู้วิจัยเอง เพื่อลดการเกิดอคติ (Bias) ของงานวิจัย จากนั้นนำมาถอดเทปการประชุม แล้วสรุปแนวทางและจัดประเด็นผลการประชุมเพื่อนำเข้าสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทย ที่สมบูรณ์ที่สุด มีรายละเอียด ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการประเมินผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี และเพื่อให้เกิดการยอมรับกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เนื่องจากการประชุมระดับบริหาร เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจึงบันทึกโดยการจดบันทึกเท่านั้น ไม่มีการบันทึกวิดีโอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การย่อความในการบันทึกข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์ต่างๆ ในการรับรองฉันทามติครั้งนี้ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประชุมฉันทามตินี้ ผู้วิจัยเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการประชุม คือ (1)กลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี (2)เอกสารการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

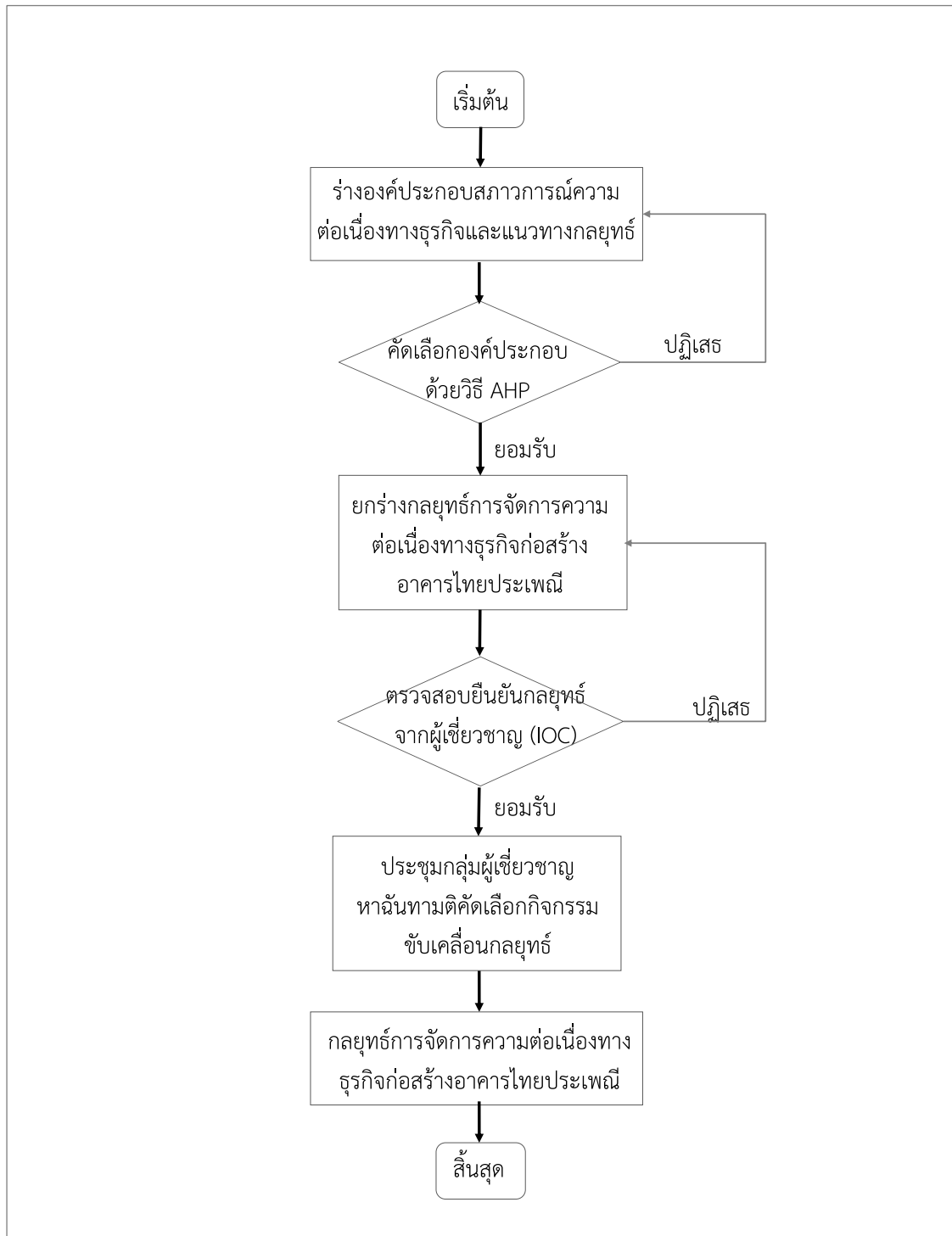
3) การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของการหาฉันทามติครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์โดยการจัดระบบ จากการพูดคุย และการจดบันทึก มาจัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับโปรแกรม มีรายละเอียดคือ

3.1) การวิเคราะห์เชิงเทคนิค (Technical Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และการพัฒนาร่างข้อเสนอ ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลออกมาเป็นกิจกรรมที่ใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์

3.2) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ (Analysis of Recommendations) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคาดการณ์ถึงผลกระทบ การคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติ การจัดเตรียมข้อเสนอแนะสุดท้าย และการสื่อสารผลการวิจัย

ทั้งนี้ ขั้นตอนการประชุมกลุ่ม เพื่อการยอมรับการพัฒนาพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยผู้เข้าร่วมประชุมเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อแก้ไขกระบวนการให้มีความสมบูรณ์



ภาพที่ 10 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) และการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อคัดเลือกกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

สำหรับการศึกษารายงานผลการวิจัย โดยเสนอผลการวิจัย “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มขององค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่นำไปสู่การจัดการความต่อเนื่องของบริษัทก่อสร้างในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี 2) พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เพื่อให้เกิดการสืบต่อมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้เทคนิคของการผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) พร้อมทั้งตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยความเห็นพ้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญด้วยการประยุกต์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และการจัดประชุมประเด็นเฉพาะเพื่อหาฉันทามติในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การในภาคการก่อสร้างอาคารประเภทไทยประเพณี ด้วยการดำเนินการวิจัยในหลายขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรม ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลพื้นฐานด้านการก่อสร้างสถาปัตยกรรมแบบประเพณีไทย โดยการประยุกต์ใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นมาเป็นแนวโน้มองค์ประกอบการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารประเภทไทยประเพณี เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อสร้างทฤษฎีด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี ซึ่งประกอบด้วยประเด็นด้านสภาวะการณ์ในปัจจุบันของตลาด เพื่อจัดกระทำประเด็นมาเป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) และนำผลมาสังเคราะห์เพื่อยกเป็นร่างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขึ้นมา จากนั้นนำร่างกลยุทธ์ไปตรวจสอบกับความคิดเห็น วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบประเมิน (IOC) เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และประยุกต์แนวทางการจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ (Focus group) เพื่อแนวทางและกิจกรรมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคาร ประเทศไทยประเพณี

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

การวิจัยจากเอกสารครั้งนี้ดำเนินการด้วยการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วยงานวิจัยวารสารวิชาการ หนังสือ คู่มือและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งวรรณกรรมภาษาไทยและวรรณกรรมภาษาต่างประเทศ เพื่อศึกษาแนวคิดและกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกับการสร้างองค์การที่มีความสามารถต้านทานต่อสิ่งรบกวน (Disruption) และวิกฤติการณ์ที่เป็นสาเหตุให้องค์การตกอยู่ภายใต้สภาวะชะงักงัน กรณีของธุรกิจการก่อสร้างในภาคการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี และสังเคราะห์องค์ประกอบและความเชื่อมโยงของแนวคิดและกระบวนการเหล่านี้ที่นำไปสู่ความต่อเนื่องทั้งทางธุรกิจและมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมที่องค์การธุรกิจกลุ่มนี้ครอบครองอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 กระบวนการในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม

ในโลกของความหลากหลายและการผสมผสานทางวัฒนธรรมที่ถ่ายเทไปมาผ่านเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและวัฒนธรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบัน กระบวนการในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมมุ่งเน้นไปที่แนวทางความยั่งยืน (sustainability approach) โดยให้ความสำคัญต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิถีสังคม บริบทและกระบวนการใหม่ (Neyrinck, Jorijn (2017) ที่เป็นไปในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) นั่นคือการมีส่วนร่วมของชุมชนวัฒนธรรม (Cultural community) ซึ่งในที่นี้หมายถึงทั้งผู้สืบทอดวัฒนธรรมตามกำเนิด หรือที่ประพฤติปฏิบัติ ตาม และผู้สร้างสรรค์ที่สืบทอดองค์ความรู้และภูมิปัญญานั้น (Kurin, R., 2007; Cang, V.G., 2007) โดยมีประเด็นปัญหาที่สำคัญที่ทำให้มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสูญหาย คือ 1) เรื่องการขาดผู้สืบทอดองค์ความรู้ ที่มีปัจจัยหลักคือ แนวโน้มค่านิยมของคนรุ่นใหม่ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ส่วนใหญ่การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มทุนทางวัฒนธรรมของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้นเป็นแรงจูงใจหลัก ในขณะที่สังคมแบบตะวันตกที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม แรงจูงใจส่วนหนึ่งคือความรักอิสระในการทำงาน ทักษะในงานที่ถดถอยแบบดั้งเดิมเอื้อให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น (Sandgruber, R., 2019) 2) การเข้าถึงองค์ความรู้ทำได้ยากเนื่องจากผู้เป็นเจ้าของมรดกภูมิปัญญาหวงแหนความรู้ โดยเฉพาะในสังคมไทยนั้นต้องการถ่ายทอดให้กับผู้ที่เข้าใจและเห็นคุณค่า ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ยังเป็นแบบจารีตที่เน้นการเรียนรู้จากการทำงานกับครูช่าง ซึ่งขาดแบบแผนและระยะเวลาการเรียนรู้ที่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ (สุกัญญา สุจฉายา, 2550)

1.1.2 การสร้างองค์การอายุยืน

เพื่อค้นหาแนวโน้มองค์ประกอบทางธุรกิจที่ช่วยให้บริษัทก่อสร้างที่มีความรู้และความชำนาญงานก่อสร้างแบบประเพณีของไทยที่เป็นมรดกภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สำคัญของสังคมไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะของการถูกรบกวน (Disruption)

จากการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านทั้งภายในองค์กรและการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนผ่านจากรุ่นสู่รุ่นของเจ้าของธุรกิจหรือช่างผู้มีความรู้ความชำนาญ แนวโน้มความต้องการของลูกค้าและสังคม วัตถุดิบและการจัดหา เป็นต้น จำเป็นต้องผสมผสานแนวคิดองค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากสองมุมมอง ได้แก่ ทฤษฎีองค์การอายุยืนทั้งจากกรณีศึกษาขององค์การอายุยืนที่มีรากฐานจากมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้องผสมผสานกับมุมมองจากทฤษฎีการจัดการธุรกิจก่อสร้าง

การทบทวนวรรณกรรมด้านองค์การอายุยืน พบว่ามีองค์ประกอบที่สามารถจำแนกและจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มองค์ประกอบหลักและ 11 องค์ประกอบย่อย(ดังตาราง 6) มีรายละเอียดดังนี้ คือ **กลุ่มที่ 1** องค์ประกอบที่เป็นทุนองค์การและองค์ประกอบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วย 1) ทุนความรู้ ที่ประกอบด้วย ความรู้ความ ทักษะ ความชำนาญที่สั่งสม และความสามารถในการพัฒนาทุนความรู้และความชำนาญไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในแง่ของต้นทุนและกระบวนการผลิต พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองต่อแนวโน้มความนิยมของลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม 2) ทุนด้านองค์การ หมายถึง ลักษณะโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การที่มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ 3) ทุนมนุษย์ที่มีความรักและภาคภูมิใจในงาน พร้อมจะพัฒนาความรู้และทักษะเหมาะสมต่อสถานการณ์และความต้องการของธุรกิจ 4) ทุนทางสังคมขององค์การ ประกอบด้วย พันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้า และความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์เครือข่าย พันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้า **กลุ่มที่ 2** ผู้ประกอบการ ที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) สมรรถนะในการประเมินสถานะแวดล้อมทางธุรกิจและการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม 2) การสืบทอดธุรกิจ โดยที่มุ่งเน้นความสำคัญไปที่การหาผู้สืบทอดที่พร้อมจะสืบทอดปณิธานและรักษาธุรกิจหลักขององค์การต่อไป โดยมีปัจจัยสำคัญอยู่ที่ความรักและภาคภูมิใจในคุณค่าขององค์การ **กลุ่มที่ 3** องค์ประกอบสถานะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ 1) การสนับสนุนของภาครัฐ 2) โครงสร้างของอุตสาหกรรม 3) การสนับสนุนของสังคม

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์เนื้อหาขององค์ประกอบขององค์การอายุยืน

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	
ทุน	ทุนความรู้	ความรู้ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
		ความรู้ที่สร้างนวัตกรรม
	ทุนองค์การ	มีโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การที่พร้อมปรับตัว
		มีวัฒนธรรมที่สร้างความรักและภาคภูมิใจในองค์การ
	ทุนมนุษย์	พนักงานที่มีใจที่รักและภูมิใจในงานพร้อมพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางธุรกิจ
	ทุนสังคม	มีเครือข่ายพันธมิตรที่พร้อมช่วยเหลือเกื้อกูล
ลูกค้าที่เชื่อมั่นในองค์การ		

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบขององค์การอายุยืน (ต่อ)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย
ผู้ประกอบการ	สมรรถนะในการประเมินสถานะแวดล้อมทางธุรกิจและขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสม
	ผู้สืบทอดธุรกิจ ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม
สภาวะแวดล้อมภายนอก	การสนับสนุนของภาครัฐ
	โครงสร้างของอุตสาหกรรม
	การสนับสนุนของสังคม

1.1.3 สาเหตุของความล้มเหลวและความล้มเหลวของธุรกิจก่อสร้าง

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมก่อสร้าง พบองค์ประกอบที่มีผลต่อความอยู่รอดทางธุรกิจอีก 1 องค์ประกอบนั่นคือ เงินทุน นอกจากนี้ยังพบองค์ประกอบย่อยที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างและองค์การธุรกิจที่มีฐานการดำเนินงานในลักษณะโครงการ (Project-based) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพคล่องขององค์การ 2) การจัดการทุนหมุนเวียน 3) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงเพื่อการควบคุมระยะเวลา คุณภาพและต้นทุนโครงการ 4) ประสบการณ์ความชำนาญและการถ่ายทอดความรู้ของทั้งผู้บริหารและบุคลากร 5) ความเชื่อมั่นและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ที่ครอบคลุมทุกหน้าที่ภายใต้โครงสร้างการทำงานของบริษัทก่อสร้างทั้ง 3 ส่วนหลักคือ ส่วนที่ 1 หน้าที่ด้านนโยบายและบริหารในการหางานและ การสร้างโอกาสเพื่อให้ได้งาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ด้านการตลาด การกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน กลยุทธ์ด้านราคา การประเมินราคา การประกวดราคาและการทำสัญญา เป็นต้น ส่วนที่ 2 หน้าที่ด้านการก่อสร้าง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามสัญญา เช่น การเตรียมหน้างาน การวางแผนและลำดับการทำงาน (Scheduling) การทำกรอบงบประมาณ การบริหารต้นทุนโครงการ การเปิดงานก่อสร้าง (Job mobilization) การควบคุมคุณภาพ การปิดงานก่อสร้าง (Close-out) ส่วนที่ 3 หน้าที่สนับสนุนและติดตามการดำเนินงาน เป็นงานธุรการ (Administration) เช่น งานการเงินและบัญชี ภาษี บริหารงานบุคคล การจัดทำรายงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าสภาวะเศรษฐกิจระดับมหภาค (Macroeconomic) มีผลต่อความแม่นยำในการทำนายแนวโน้มของธุรกิจสูงขึ้น (Jang et.al, 2020) และเป็นองค์ประกอบย่อยความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง

ตารางที่ 6 สรุปองค์ประกอบความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง

องค์ประกอบ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ทุน มนุษย์		ทุน ความรู้		ทุน องค์การ		ทุนทาง สังคม		เงินทุน			ผู้ประ กอบการ		สภาวะ แวดล้อม	
	การพัฒนาศักยภาพ	ความภาคภูมิใจ	การถ่ายทอดความรู้	สร้างนวัตกรรม	การบริหาร	โครงสร้าง	พันธมิตรธุรกิจ	ลูกค้า	เงินทุนเวียน	สภาพคล่อง	แหล่งทุนฉุกเฉิน	สมรรถนะ	การสืบทอด	ตลาด/อุตสาหกรรม	การสนับสนุนจากรัฐ
วรรณกรรม															
Arditi,D., et.al (2000)					/				/					/	
Abraham, Gen. (2003)	/		/		/										
Davidson, R.A. and Maguire, M.G. (2003)		/		/	/						/				
Koksal, A. and Arditi, M.(2004)		/	/	/	/						/				
Chan, J.K.W.,et.al.(2005)					/		/								/
Arslan, G. and Kivrak, S. (2008)					/				/		/				
Abu Hassan Abu, B.,et.al. (2011)											/				
Dikman, I.,et.al.(2010)			/		/		/				/				
Wong, J. M. W., Ng, S. T. (2010).					/										
Mahamid, I.(2012)							/				/		/		
Holt,G.D. (2013)					/	/		/					/		
Makeeva, E and Neretina, E. (2013)					/			/							

ตาราง 6 สรุปองค์ประกอบความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง (ต่อ)

องค์ประกอบ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ทุน มนุษย์		ทุน ความรู้		ทุน องค์การ		ทุนทาง สังคม		เงินทุน			ผู้ประ กอบการ		สภาวะ แวดล้อม	
	การพัฒนาศักยภาพ	ความภาคภูมิใจองค์กร	การถ่ายทอดความรู้	สร้างนวัตกรรม	การบริหาร	โครงสร้าง	พันธมิตรธุรกิจ	ลูกค้า	เงินทุนเวียน	สภาพคล่อง	แหล่งทุนฉุกเฉิน	สมรรถนะ	การรับมือ	ตลาด/อุตสาหกรรม	การสนับสนุนภาครัฐ
วรรณกรรม															
Zuo, J. et.al.(2015)	/	/				/									
Jakafa, K.(2016)								/		/	/	/	/		
Haupt, T.C. and Padayachee, K.(2016)							/				/				
Jang, Y., Jeong, I. and Cho, Y.(2020)														/	
รวม	2	3	2	2	8	4	2	4	2	3	1	8	0	5	1

หมายเหตุ : เครื่องหมาย (/) หมายถึงมีข้อมูลสอดคล้อง

1.1.4 กลยุทธ์เพื่อสร้างความอยู่รอดของบริษัทก่อสร้าง

รูปแบบกลยุทธ์ที่พบในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจ มี 3 รูปแบบ คือแบบที่ 1) กลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยม (Teck Heng Lim, B., Lan Oo, B. and Ling, F., 2010) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในช่วงเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวหรือเกิดวิกฤติ โดยแบบอนุรักษ์นิยมเป็นกลยุทธ์แบบหดตัวด้วยการลดขนาดองค์กรลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย รับงานที่มีขนาดที่พอเหมาะตามกำลังความสามารถและทรัพยากรที่มีและไม่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ยึดอยู่กับธุรกิจที่มีความชำนาญและเข้าใจโดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการจัดการโครงการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมต้นทุน แบบที่ 2) แบบก้าวหน้า (Progressive) (Mills, D.Q., 1996) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุก หาจังหวะในการสร้างโอกาส ด้วยการขยายฐานลูกค้าและหาตลาดใหม่ สร้างทักษะและความชำนาญใหม่ เป็นต้น แบบที่ 3) กลยุทธ์เตรียมพร้อม (strategy for non-crisis situation) (Gotteiner,S.(2018) ใช้เพื่อป้องกันการถดถอยของธุรกิจ(Decline) ลดปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ปรับปรุงวิธีการที่สร้างรายได้ให้สูงขึ้น โดยแบบที่ 2 กลยุทธ์เชิงรุก มักถูกนำมาใช้ในช่วงเติบโตของเศรษฐกิจและแบบที่ 3 กลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อม ถูกนำมาใช้ในสภาวะการณ์ปกติ

ตารางที่ 7 รูปแบบกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง

ช่วงเวลา/รูปแบบกลยุทธ์	สภาวะวิกฤติ			ประเทศกรณีศึกษา
	สภาวะปกติและเติบโต	กลยุทธ์อนุรักษ์นิยม	กลยุทธ์เชิงรุก	
กิจกรรม				
o ด้านการเงิน				
ลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับรายได้พนักงาน	/			AU SG HK
ควบคุมต้นทุนค่าดำเนินการอย่างเข้มงวด	/			UK1 UK2 IRE S
เสนอราคาต่ำในการประกวดราคา	/			UK1 IRE
การเสนอราคาอย่างสมเหตุสมผล	/			HK
ประกวดราคาโครงการใหม่ตามกำลังขององค์กร	/			SG
o ด้านทรัพยากรมนุษย์				
การลงทุนพัฒนาความรู้ทักษะแก่พนักงาน			/	AU IRE
รักษาพนักงานกับให้อยู่กับองค์กร			/	AUS
ลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กร	/			UK1
o ด้านองค์กร				
สร้างองค์กรที่ยั่งยืน ปรับตัวได้ มีประสิทธิภาพสูง			/	AUUK2
เน้นธุรกิจ(Core business)และความชำนาญหลัก	/			AUUK1 HK
ลงทุนในการประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง			/	UK2
o ธุรกิจและการตลาด				
ตลาดใหม่ ความหลากหลายในการให้บริการลูกค้าใหม่		/	/	US AU UK1 UK2 KR SG HK
ขยายสัดส่วนการครองตลาดในตลาดเดิม		/		UK3 IRE
ให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักที่มีอยู่	/			UK2
สร้างพันธมิตรกับธุรกิจในห่วงโซ่อุปทานและลูกค้า			/	UK2 KR SG HK
ทำการตลาด สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์(Brand)		/	/	US UK1 UK3 IRE HK
การควบรวมกิจการ		/		SG
o การจัดการโครงการก่อสร้าง				
มุ่งเน้นคุณภาพการก่อสร้างตามลูกค้าคาดหวัง	/			UK2
เน้นการจ้างผู้รับเหมาช่วง	/			IRE
ควบคุมต้นทุนและลดความเสี่ยง	/		/	UK2 SG HK
ทดลองเทคนิคและวิธีการใหม่ในการเพิ่มผลิตภาพ			/	US SG

หมายเหตุ : US=Mills, Q(1996),UK1=Hillebrandt, P. M., et.al. (1995),UK2=Ruddock, L., et.al. (2014),UK3, IRE =Tansey, P.,et.al.(2013), KR=Jung, W., et.al. (2011), S=Lim, B. T. H., et.al. (2010),HK=Chan, J. K. W., et.al. (2005)

การวิเคราะห์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารจาก 3 ชุดความรู้ ได้แก่ ทฤษฎีองค์การอายุยืน ทฤษฎีความอยู่รอดของบริษัทก่อสร้างและทฤษฎีกลยุทธ์การสร้างความปลอดภัยในธุรกิจก่อสร้าง ทำให้ได้ข้อสรุป 2 ส่วน คือ 1)แนวโน้มองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ 2)กลยุทธ์ที่สร้างความ

ต่อเนื่องให้ธุรกิจ ซึ่งมี 2 กลยุทธ์ที่เหมาะสมในช่วงการขยายและคงตัวของตลาด ได้แก่กลยุทธ์เชิงรุก การขยายตัวขององค์การและกลยุทธ์การเตรียมพร้อม และกิจกรรมที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ (ดูตาราง 9) ในด้านองค์ประกอบที่มีผลต่อการสร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจพบว่ามี 3 กลุ่มองค์ประกอบ คือ **ทุนผู้ประกอบการ** และ **สิ่งแวดล้อม** ในองค์ประกอบ ทุน แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบและมี 18 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบผู้ประกอบการมี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบสิ่งแวดล้อม มี 4 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบภายในองค์การ 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ทุนความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย
 - 1.1. องค์ความรู้ที่เป็นแกนหลักของธุรกิจ
 - 1.2. นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - 1.3. การถ่ายทอดความรู้
2. ทุนองค์การ
 - 2.1. โครงสร้างที่พร้อมปรับตัว
 - 2.2. วัฒนธรรมที่สร้างความรักองค์กร
 - 2.3. ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงโครงการก่อสร้าง
3. ทุนมนุษย์
 - 3.1. บุคลากรมีความรักในงานและพร้อมจะพัฒนาตนเอง
 - 3.2. มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน
 - 3.3. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถที่สูงขึ้น
4. ทุนสังคม
 - 4.1. การมีพันธมิตรทางธุรกิจ
 - 4.2. การมีฐานลูกค้า
5. เงินทุน
 - 5.1. สภาพคล่องทางการเงิน
 - 5.2. ความสามารถในการบริหารกระแสเงินสด
6. ธุรกิจ
 - 6.1. การมองหาตลาดใหม่
 - 6.2. การสร้างตราสินค้า
 - 6.3. การควบรวมกิจการ
7. ผู้ประกอบการ
 - 7.1. สมรรถนะการบริหารของผู้ประกอบการ
 - 7.2. การสืบทอดธุรกิจ

มีองค์ประกอบภายนอก ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี
- 2) โครงสร้างของอุตสาหกรรมในภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี
- 3) ค่านิยมของสังคม
- 4) เศรษฐกิจมหภาค

ตารางที่ 8 สรุปแนวโน้มองค์ประกอบความต่อเนื่องจากการวิจัยเอกสาร

ทัศนคติองค์การภายใน		ทัศนคติความเกี่ยวข้องของบริษัทก่อสร้าง		ทัศนคติกลยุทธ์การสร้างผลกระทบต่อสังคม	
องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบ	กลยุทธ์เชิงรุก
ทุน	ความรู้	ความรู้	N/A	ความรู้	N/A
	มีนวัตกรรม	N/A	N/A	นวัตกรรม	สร้างนวัตกรรม
	N/A	การถ่ายทอด	การถ่ายทอด	N/A	มีการถ่ายทอด
	โครงสร้างปรับตัวได้	องค์การ	ปรับตัวได้	องค์การ	ปรับตัวได้
	วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรม	วัฒนธรรม	N/A	N/A
องค์การ	โครงสร้างปรับตัวได้	องค์การ	ปรับตัวได้	องค์การ	ปรับตัวได้
วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรม	วัฒนธรรม	วัฒนธรรม	N/A
N/A	N/A	ลดความเสี่ยงโครงการ	ลดความเสี่ยงโครงการ	N/A	จัดการความเสี่ยงโครงการ
มนุษย์	ความรักในงาน	ความภาคภูมิใจ	ความภาคภูมิใจ	มนุษย์	รักษาบุคลากร
	มีความรักในงาน	มนุษยสัมพันธ์	มนุษยสัมพันธ์	มนุษยสัมพันธ์	พัฒนาบุคลากร
สังคม	มีพันธมิตรทางธุรกิจ	สังคม	N/A	สังคม	พันธมิตรธุรกิจ
	มีฐานลูกค้า	สังคม	N/A	สังคม	พันธมิตรธุรกิจ
N/A	N/A	การเงิน	สภาพคล่อง	การเงิน	ขยายฐานลูกค้า
N/A	N/A	การเงิน	กระแสเงินสด	การเงิน	ควบคุมต้นทุน
	N/A	N/A	N/A	ธุรกิจ	N/A
	N/A	N/A	N/A	ธุรกิจ	หาตลาดใหม่
	N/A	N/A	N/A	ธุรกิจ	สร้างตราสินค้า
	N/A	N/A	N/A	ธุรกิจ	สร้างตราสินค้า
ผู้ประกอบการ	มีสมรรถนะเหมาะสม	ผู้ประกอบการ	การบริหาร	N/A	N/A
	มีผู้สนับสนุน	ผู้ประกอบการ	N/A	N/A	N/A
สิ่งแวดล้อม	ภาคีสนับสนุน	สิ่งแวดล้อม	N/A	N/A	N/A
	อุตสาหกรรม	สิ่งแวดล้อม	N/A	N/A	N/A
	สังคมสนับสนุน	สิ่งแวดล้อม	N/A	N/A	N/A
	N/A	สิ่งแวดล้อม	N/A	N/A	N/A

จากการนิรนัยข้อมูล ยังพบว่าองค์ประกอบทุน ยังแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทุนที่ใช้ในการทำกิจกรรมหลักนั้นคือดำเนินงานก่อสร้าง ซึ่งองค์การต้องปกป้องไม่ให้ขาดหายไป คือ ความรู้ ทุนมนุษย์ เงินทุน 2) ทุนที่เป็นเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจ คือทุนทางธุรกิจและทุนทางสังคม ซึ่งหมายถึงลูกค้า และคู่ค้าซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้รับเหมาช่วง ผู้จำหน่ายวัสดุ ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอกองค์การที่ต้องเสริมสร้างความร่วมมือเป็นเครือข่ายเป็นพันธมิตร 3) ทุนองค์การ หมายถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และเอื้อให้องค์การสร้างสรรค์สมรรถนะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกองคาพยพ โดยมีองค์ประกอบผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การ

ขั้นตอนย่อยที่ 1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาสภาวะการณ์ทางธุรกิจภาคก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีและการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อหาแนวโน้มองค์ประกอบทางธุรกิจ

ในศึกษาถึงสภาวะการณ์ทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารแบบประเพณีไทย ผู้วิจัยนำทฤษฎีแรงกดดันห้าประการ(Five Force Model) ของ Porter (1979) มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และสร้างแนวคำถาม(Interview Guide) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) เป็นวิธีรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 14 คน(ดูตารางที่ 4.4) โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยลูกค้า (Client) จำนวน 5 คน ผู้ออกแบบซึ่งในที่นี้คือสถาปนิก(Design consultant) 3 คน และผู้รับเหมาก่อสร้าง(Main contractor) 7 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่เปิดเผยชื่อของผู้ประกอบการและชื่อสถานประกอบการ เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยตระหนักว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตารางที่ 9 แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่	ตำแหน่งและหน่วยงาน	นามสมมุติ
1	สถาปนิกและอาจารย์ประจำ คณะสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1
2	ศิลปินแห่งชาติสาขาทัศนศิลป์(ประยุกต์ศิลป์)	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2
3	สถาปนิก บริษัทพีพลัสไทย สตูดิโอ	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3
4	ผู้ประสานงานโครงการ สำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4
5	สถาปนิกชำนาญการ สำนักสถาปัตยกรรม กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5
6	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6
7	อดีตอธิบดีกรมศิลปากร	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7

ตารางที่ 9 แสดงรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

ที่	ตำแหน่งและหน่วยงาน	นามสมมุติ
8	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง A	ผู้ประกอบการ 1
9	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง B	ผู้ประกอบการ 2
10	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง C	ผู้ประกอบการ 3
11	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง D	ผู้ประกอบการ 4
12	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง E	ผู้ประกอบการ 5
13	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง F	ผู้ประกอบการ 6
14	ผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง G	ผู้ประกอบการ 7

การตีความจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประยุกต์ระเบียบวิธีวิจัยแบบทฤษฎีฐานรากตามตัวบ่งชี้ตามทฤษฎีแรงกดดันห้าประการคือ 1) อำนาจต่อรองของลูกค้า 2) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมางานเฉพาะทาง 3) การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ 4) การคุกคามของบริการทดแทน 5) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในปัจจุบัน ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพการณ์การแข่งขันในตลาดการก่อสร้างในกลุ่มงานก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีได้ ดังนี้

1.2.1 อำนาจต่อรองของลูกค้า

ลูกค้าในตลาดการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือลูกค้าประจำและลูกค้าจร นอกจากนั้นในกลุ่มลูกค้าประจำยังแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) ลูกค้าที่มีประสบการณ์และความรู้ในการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ได้แก่ สำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ สำนักพระราชวัง กรมศิลปากร ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีศักยภาพด้านการเงินและการบริหารที่โปร่งใส เป็นระบบทั้งในการจ้างและการตรวจการจ้าง ทำให้บริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่มีความมั่นใจและพอใจที่จะร่วมงาน 2) ลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการเป็นเจ้าของโครงการแต่ขาดความรู้ในการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี การจ้างและการตรวจการจ้างอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์และความเชื่อใจในบริษัทก่อสร้าง ส่วนใหญ่คือพระอารามสำคัญต่าง ๆ ที่มีโบราณสถานที่ยังต้องทำการบำรุงรักษาไว้ ในกลุ่มของลูกค้าจร จะมีความหลากหลาย ตั้งทั้งหน่วยงานราชการต่าง ๆ วัดที่ไม่มีประสบการณ์ และหน่วยงานเอกชน

ลูกค้าส่วนใหญ่ทั้งมีและไม่มีประสบการณ์ความรู้ด้านการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ต่างพึ่งพาความรู้และความชำนาญของบริษัทก่อสร้างในหลายส่วนทั้งช่วงก่อนการก่อสร้างและการดำเนินงานก่อสร้าง เนื่องจากลูกค้าและที่ปรึกษาโครงการในปัจจุบันมีข้อมูลและความรู้ความเข้าใจในการก่อสร้างประเภทนี้น้อยกว่าผู้รับเหมาก่อสร้าง ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าในตำแหน่งของราคาและกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมา ซึ่งต่างจากการก่อสร้างทั่วไปที่ส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ราคาต่ำสุดเป็นตัวตัดสิน อีกทั้งลูกค้ามีทางเลือกที่จำกัดเนื่องจากมีบริษัทก่อสร้างไม่กี่รายที่มีคุณสมบัติในการรับงานที่ต้องการคุณภาพชั้นเลิศ ทั้งฝีมือและความถูกต้องในเชิงเทคนิควิธีการตามแบบแผนประเพณีไทย ซึ่งคุณภาพนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่องานก่อสร้างและปฏิสังขรณ์ส่วนใหญ่ในตลาดซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญระดับชาติเป็นมรดกทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นที่จับจ้องของสังคม ประกอบกับ

ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการดำเนินโครงการและวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณ ทำให้การคัดเลือกผู้รับเหมาต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อมั่นและเชื่อใจในความเชี่ยวชาญและศักยภาพที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1 และ 7 ได้กล่าวไว้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ตอนคัดเลือกผู้รับเหมา ตอนทำราคาผมยังปวดหัวเลยว่ามันจะทำเม่นขนาดไหน ให้คนถอดราคาต่างๆ ไปก็ถอดไม่ได้ สุดท้ายก็ต้องไป recheck กับผู้รับเหมา ก็ได้ราคาผู้รับเหมาอยู่ดี ความเป็นกลางความซื่อสัตย์อยู่ตรงไหน เจ้าของกับผู้รับเหมาต้องไวใจเชื่อใจกันสุดๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2561)

“ตอนเตรียมงานฉลอง 200 ปี ประกวตราราคาเสร็จแล้ว เราก็แบ่งงานกันแล้ว คนไหนเก่งอะไร ป.ว.ช. จิว, แซ่ฟ้า ก็แบ่งงานกันไป พวกนี้ทำกับกรมศิลปากรมานานเค้าจะรู้งาน ถ้าเค้าไม่รู้งานก็คิดราคาไม่ถูก คิดราคาแบบไม่มี แบบจะให้ภายหลัง พวกนี้ก็กะเอา ปรากฏว่าไงเค้าคิดราคาถูก เขื่อนมัยว่าผู้รับเหมาส่งงานแล้ว สัญญายังไม่เซ็นต์เลย เพราะสำนักงบประมาณยังไม่ส่งงวดเงิน ใช้เวลา 4-5 ปีเลย พอมาส่งงานก็ต้องบอก เฮ้ย คอยก่อนคอยสำนักงบส่งงวดเงินก่อน พอส่งแล้วก็เซ็นต์สัญญา วันรุ่งขึ้นก็เบิกเงินเลย ส.ต.ง. นี่มาสอบเลย มีอยู่ที่ไหน วัดพระแก้วเนี่ยทำวันเดียว ผมเลยบอกถ้าผมคอยสำนักงบประมาณนะ ต้องไปฉลอง 250 ปี 200 ปีนี้ทำไม่ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2561)

ความต้องการด้านคุณภาพของโครงการ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อรูปแบบการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างในแต่ละโครงการ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ปี 2560 เป็นวิธีที่ส่งเสริมให้บริษัทก่อสร้างสามารถพัฒนาคุณภาพด้านการก่อสร้างให้ดีขึ้น ทำให้ราคาค่าก่อสร้างมีความสมเหตุสมผลกับคุณภาพของงาน งานได้มีอัตรารส่วนกำไร (Margin) สูงขึ้น ความเสี่ยงน้อยลง อีกทั้งงานก่อสร้างประเภทนี้มีรูปแบบและวัสดุที่แตกต่าง อีกทั้งกระบวนการก่อสร้างที่ซับซ้อนทำให้การประเมินราคาทำได้ยาก ทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความได้เปรียบและมีส่วนขึ้นราคา (อ้างอิงจากคำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 3) นอกจากนั้นการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้นทำให้ความรุนแรงของการแข่งขันลดลง ประกอบกับบริษัทก่อสร้างที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกมีจำนวนน้อย จนบริษัทเหล่านั้นสามารถเลือกที่จะทำงานที่ตนพอใจได้ (ผู้ประกอบการ 2, ผู้ประกอบการ 4 และผู้ประกอบการ 7)

“งานพวกนี้จะได้เลือกจากราคาต่ำสุด ปีนั้นทั้งปี ประมูลงานราคาแพงได้หมด คำว่าพวกนี้ เป็นงานของใครที่ไม่ได้เลือกที่งานต่ำสุด เพราะ E-Auction ต้องต่ำสุด ตอนนั้นยังไม่ใช้ E-Auction ตอนนั้นยังเปิดประมูลธรรมดาอยู่ ตอนหลังเมื่อมี E-Auction ก็มียื่นน้อยมากเพราะได้รับงานพิเศษอย่างเดียวเลย” (ผู้ประกอบการ 2, 2561)

“กำไรมากน้อยขึ้นอยู่กับงาน ถ้าหากเป็นงานที่คนอื่นทำไม่เป็นก็จะได้ราคาดี” (ผู้ประกอบการ 3, 2561)

“ตอนนี้รับงานเยอะไปหมดแต่ไม่เป็นขึ้นเป็นอัน อย่างที่ทำอยู่วัดที่นี้ติดที่ ท่านเจ้าอาวาสขอมา เลยยังไม่ได้ไปไหนซักที ใจอยากจะทำงานที่เป็นขึ้นเป็นอันงานที่ได้โชว์ฝีมือ อย่างวัดกุศล(วัดกุศลสมาคร) พอเสร็จงานนี้ผมคงจะเลือกงานที่อยากทำ ใช้ช่างฝีมือของเราเองไม่ต้องใช้คนอื่นเยอะ” (ผู้ประกอบการ 7,2562)

“ผมมีการบริหารตรวจสอบทุกหกเดือนว่าในแต่ละที่มีสเกล (scale) งานแค่ไหน หากเกิดกรณีที่ไม่มียางเลยก็จะสามารถประมาณการได้ว่า Volume เท่าไหร่ถึงอยู่ได้ หรือในหกเดือนเราจะอยู่ได้ในสเกลเท่านี้ หรือประมาณการปีละ 200 ล้าน ซึ่งตอนนี้มันถึงเป้าแล้ว ดังนั้นงานอะไรที่ยิบย่อย ถ้าเราไม่เกรงใจเราก็ต้องบอกตรง ๆ ว่ารอได้มั้ย ถ้ารอไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่กรณีงานที่ตกลงไว้แล้วไม่สามารถปฏิเสธได้เพราะใช้เวลาในการตีลังกันมานานแล้ว เป็นการเสียมารยาท” “เอกชนเราก็ต้องสืบข้อมูลว่าความแข็งแรงด้านการเงินเขามีมากแค่ไหน มีลักษณะการเบิกจ่ายเงินเป็นอย่างไร ทุกรายที่รับงานก็ต้องตรวจสอบข้อมูล หัวใจสำคัญของการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จคือเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องหลัก ในบางครั้งหากเป็นงานที่น่าสนใจก็เลือกที่ลดราคาเพื่อให้ได้งานมา แม้ว่าขาดทุนแต่หากน่าสนใจก็เลือกทำ ตัวอย่างเช่น พระวิหารน้อย ผมอยากทำให้ดีเพราะผมบนเอาไว้ ราคาต่ำก็จะทำ” (ผู้ประกอบการ 4,2561)

อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5 และผู้ประกอบการ 4 พบว่าบริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่พึงพอใจที่จะร่วมงานกับลูกค้าประจำที่มีประสบการณ์และความรู้ อย่างสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ สำนักพระราชวัง และกรมศิลปากร เนื่องจากลูกค้าเหล่านี้มีการจัดจ้างและการจ่ายค่าจ้างงานที่แน่นอนเป็นระบบ ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดความต้องการและการตรวจการจ้าง แต่กระนั้นก็ตามก็ยังมีการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกรับงานก่อนหลัง โดยดูจากระดับการแข่งขันด้านราคาและความชัดเจนในขอบเขตของงาน ซึ่งผู้ประกอบการเห็นว่าลักษณะงานบางประเภทที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตของงานจากแบบก่อสร้างและรายการซ่อมแซมที่ชัดเจนได้ อีกทั้งระเบียบราชการที่ไม่ยืดหยุ่นทำให้เกิดความเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีลูกค้ากลุ่มที่สำคัญ คือกลุ่มพระและวัดทั้งหลาย ที่มีงานอย่างต่อเนื่อง โดยพึ่งพาความรู้ความชำนาญของบริษัทก่อสร้างทำให้บริษัทก่อสร้างทั้งหลายทำงานได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูง อีกทั้งยังใช้ระบบอุปถัมภ์และสายสัมพันธ์เป็นหลักทำให้มีคู่แข่งน้อย ข้อมูลจากสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 2 ผู้ประกอบการ 3 ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทก่อสร้างให้ความสำคัญต่อการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้อย่างยิ่ง บริษัทก่อสร้างจึงยินดีที่จะให้บริการที่ดีที่สุดทั้งในระหว่างดำเนินโครงการก่อสร้างและภายหลังส่งมอบงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ลูกค้าในกลุ่มนี้จึงอำนาจการต่อรองสูง สามารถคัดกรองคุณภาพของบริษัทและคุณภาพของงานก่อสร้างได้

“ปัจจุบันพอมีสํานักงานทรัพย์สินฯเข้ามาร่วมกับกรมศิลปฯด้วยผู้รับเหมาเจ้าใหญ่ ๆ ใน กทม. ก็แทบจะไม่ออกไปข้างนอกเลย รับงานเฉพาะของกรมศิลปกับทรัพย์สินก็เพียงพอแล้ว สำหรับในแต่ละปี กรมศิลปจะมีงานซ่อมแซมวัดภายใน กทม. น้อยมาก เนื่องจากกรมศิลปจะให้ความสำคัญกับโบราณสถานภายนอกที่ทรุดโทรมมากกว่าเนื่องจากโบราณสถานภายนอกอาจจะมีความสำคัญมากกว่า ในกรุงเทพฯเช่นวัดหลวงต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นงบประมาณของสํานักงานทรัพย์สิน และบางวัดก็มีกำลังที่จะจ้างเองหรือซ่อมเองได้แต่ให้กรมศิลปมาช่วยดูในเรื่องแบบหรือเรื่องรายการการหาผู้รับจ้างให้ ส่วนแนวคิดนี้เจ้าอาวาสชี้แนะ ชี้แนะทั้งผู้รับจ้างและชี้แนะทั้งกระบวนการการทำงาน มันเป็นธรรมชาติของ Owner วัดเป็นของ Owner และ Owner แต่ละ Owner ก็มีความต้องการที่แตกต่างกัน ส่งผลให้รูปแบบรายการในแต่ละที่มีความแตกต่างกัน กรมจะทำหน้าที่ได้เพียงอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้ทำแบบนั้นแบบนี้หากกรมไม่อนุญาตแต่ก็ยังทำต่อก็จะเกิดข้อพิพาทและนำไปสู่การฟ้องร้องกัน และตัวผู้รับเหมาที่ทางวัดอาจจะมียาสัมพันธ์มากกว่ากรมด้วยซ้ำ มันจึงสามารถที่จะบอกได้ว่าวัดไหนบริษัทไหนเข้ามาดูแลการซ่อมแซมหรือการบูรณะ ผู้รับเหมามักจะไปยึดโยงกับตัวบุคคลไม่ได้ยึดโยงกับวัดเสียทีเดียว (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5,2561)

“ตอนนี้สํานักพระราชวังสั่งทำอีกเป็นสิบๆ สัญญา ซึ่งเราเหนื่อย แต่เราก็ต้องทำ ท่านเคยให้งานเรา แต่ตอนนี้ลำบากเพราะเปลี่ยนแปลงการบริหาร เงินบางที่ 5-6 เดือนถึงออก แต่บริษัทก็รับทำตามความจำเป็นเนื่องจากมี Connection กันอยู่ ไม่สามารถทิ้งได้” (ผู้ประกอบการ 2,2561)

“ตอนนี้ให้ลูกชายมาช่วยบริหารจัดการ หลักการบริหารของรุ่นลูกจะบริหารแบบสมัยใหม่แบบกระจายอำนาจ ซึ่งต่างจากสมัยผมที่ใช้แบบone man show ตอนนี้ผมได้กระจายงานให้ลูกชายที่จบวิศวกรรมทั้ง 2 คน โดยคนเล็กประจำในวัง คนโตประจำกรมศิลปากร” (ผู้ประกอบการ 3, 2561)

“งานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จะได้ราคาดีกว่า และได้แบบที่ชัดเพราะในงานของทรัพย์สินเขาต้องการคาแลคเตอร์งานอีกแบบหนึ่งต่างจากของกรมศิลป ซึ่งงานทรัพย์สินต้องออกมาแบบเกินร้อยทุกงาน ถ้าไม่ตีเขาก็ไม่เอา” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

ยิ่งไปกว่านั้นอำนาจการต่อรองของลูกค้าในตลาดการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีนั้นมียู่ ไม่ได้มาจากปริมาณการจ้างงานหรือมูลค่าของงานเท่านั้น ความเคารพและความเลื่อมใสศรัทธาในผู้ว่าจ้างที่ทำให้บริษัทก่อสร้างทุ่มเทการทำงานให้มีคุณภาพเต็มกำลัง ไม่ปฏิเสธงานหรือ

เกี่ยงงาน ในบางครั้งยอมขาดทุนเพื่อให้งานออกมามี แต่ท่านเหล่านั้นก็ไม่ได้ใช้ความเคารพและความเลื่อมใสศรัทธามากขึ้นหรือบังคับใช้งานจนเกิดความเสียหายแก่บริษัทก่อสร้าง ดังจะเห็นได้จากบางตอนของการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, ผู้ประกอบการ 1 และ 2

“บริษัทพวกนี้เค้ามาทำงานให้วัดเหมือนทำบุญ คือทำเต็มที่ ดูแลให้ทุกอย่างบางครั้งอยู่นอกสัญญาที่ยอมทำ ทางเราก็กางานง่าย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2560)

“ก่อนมาถึงออฟฟิศ (office) ผมต้องแวะวัดเงินกับวัดทองเพื่อไปดูงานก่อน เข้าไปดูเองทุกงาน” ผู้ประกอบการ 1 (2560) กล่าวถึงความทุ่มเทการทำงานให้แก่วัดขนาดเล็กด้วยความศรัทธาในพุทธศาสนา นอกจากนั้น ผู้ประกอบการ 1 ยังได้ทำงานรับใช้พระเจ้าอยู่หัวทั้ง 2 รัชกาล ในงานส่วนพระองค์หลายโครงการ ด้วยความภาคภูมิใจและทุ่มเททำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงรายได้ หรือความเหนื่อยยากในการทำงาน

“ลูกค้าประจำตอนนี้มีเยอะหน่วยงานต่างๆไปทำให้แล้วเขาประทับใจ งานกรมศิลปากรนี่ถือว่าเป็นงานพิเศษ เราไม่ประมูลแย่งงานแล้วบางที่ยังให้เขาด้วย แต่ว่างานกรณีสพิเศษ งานพระเมรุ เชิญมาเราไป ราคาได้เท่าไรเราก็ก็นอน” “แต่ก่อนกรมศิลปากรทำสุสานไว้ที่หนึ่ง 4 ล้าน แต่ว่าผมไปทำ 7 แสน เบิกจริงๆ 9 แสน ท่านให้เข้าเฝ้าเพื่อพิจารณา แล้วก็ทำให้ท่าน ท่านดูแลสุสานส่วนนั้น คือรู้ว่าเจ้านาย อย่างสมเด็จพระเทพฯ สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเยอะมาก เราก็กทำให้ท่าน ไม่ขาดทุนหรอก” (ผู้ประกอบการ 2, 2561)

ด้วยอำนาจต่อรองที่สูงของลูกค้า ผู้วิจัยพบว่ามีประเด็นที่สำคัญในการมองภาพอนาคต ก็คือการที่ธุรกิจอยู่รอดแต่ไม่สามารถรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านการก่อสร้างไว้ได้ ด้วยการลดทอนความถูกต้องในการก่อสร้างตามขนบประเพณีไทยอันเกิดจากเหตุปัจจัยทั้งทางด้านเศรษฐกิจเพื่อให้ธุรกิจก่อสร้างอยู่รอด และรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยม รสนิยมของลูกค้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของชนรุ่น (Generation) ที่มีผลต่อแนวทางการจัดการโครงการ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหมายเลข 5 และผู้ประกอบการ 4 ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ผมมองว่าเขาอยู่ได้แต่เขาจะสามารถรักษาหรือธำรงไว้ซึ่งงานสถาปัตยกรรมแบบเดิมไม่ได้เพราะช่างก็พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบงานตามความต้องการของ Owner ไม่ว่าจะเป็กรมศิลป์ ทรัพย์สิน หรือวัด เขาก็พยายามจะปรับเข้าหาเพราะเขากลัวเขาเป็นผู้รับจ้าง ซึ่งผู้รับจ้างไม่ได้สนใจว่าองค์ความรู้จะหายไปหรืออะไร สนใจแค่ว่าอยากได้หรือต้องการแบบไหน องค์ความรู้เรื่องความเป็นไทยหรือลักษณะของความเป็นไทยแท้ๆ ต้องอาศัยให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาแทรกแซง

ยกตัวอย่างกรณีศิลป์ต้องขึ้นทะเบียนช่างและกำหนดว่าช่างแบบไหนที่เหมาะสมกับลักษณะงานแบบนั้น ๆ เพราะเอกชนจะมองเพียงผลประโยชน์หรือสิ่งที่เขาได้เท่านั้น ผู้จ้างงานไม่ได้มองเรื่องของประสบการณ์ว่าเป็นสิ่งสำคัญ คนจ้างงานมักจะมองที่ตัวบุคคลและระบุว่าต้องเป็นคนนั้นคนนี้ การใช้เส้นสายการบอกต่องานโดยผู้ที่มีประสบการณ์ที่เจ้าของไวใจคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5,2561)

“ผมว่าตลาดน่าจะเปลี่ยน หน่วยงานราชการ เรื่องการบริหารพัสดุผมว่าภาคราชการเปลี่ยนเยอะ เอกชนก็ด้วย เรื่องของการแข่งขันด้านภาพลักษณ์ การแข่งขันด้าน Presentation ระบบบริหารจัดการเข้ามาใหม่ เพราะเรื่องบริหารจัดการเรื่องคอนซัลต์ เรื่องซีเอ็ม (CMหรือผู้บริหารโครงการตัวแทนเจ้าของ-ผู้วิจัย) อย่างไรก็ตามนี่ไม่พ้นเอกชน” (ผู้ประกอบการ 4,2561)

1.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ผลิตผู้ขายวัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมางาน

เฉพาะทาง

วัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมางานเฉพาะทางเป็นปัจจัยการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการก่อสร้างและความสามารถในการแข่งขันอย่างมากทั้งในด้านราคาและคุณภาพของงาน ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมางานเฉพาะทางนั้น พบว่าไม่มีอำนาจต่อรองมากนักในทั้ง 2 กลุ่ม โดยกลุ่มวัสดุก่อสร้างแบ่งออกเป็น กลุ่มวัสดุก่อสร้างทั่วไปและกลุ่มวัสดุเฉพาะ ในกลุ่มวัสดุก่อสร้างทั่วไป ได้แก่ ปูนซีเมนต์ เหล็ก ไม้ ที่เคยประสบกับปัญหาการผันผวนของราคา เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่ออุปสงค์และอุปทานของตลาดโดยรวมทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้เกิดการขาดแคลน หรือ ตลอดจนปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้กำลังการผลิตลดลง ในกรณีนี้ภาครัฐยังมีมาตรการช่วยเหลือด้วยการใช้สัญญาแบบปรับราคาได้(ค่า K) สำหรับผู้ที่ทำสัญญากับภาครัฐ อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและผู้ผลิตผู้ขายวัสดุจึงมีไม่สูง

ส่วนกลุ่มวัสดุเฉพาะ ประกอบด้วย ปูนหมัก ที่ใช้ในการฉาบ ก่อ และปูนปั้น (Stucco) ซึ่งเป็นวัสดุหลักในการปฏิสังขรณ์โบราณสถาน จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบริษัท A, B และ C พบว่าสามารถทำปูนหมักได้เอง ด้วยการซื้อวัตถุดิบคือปูนหินเผาและปูนเปลือกหอยที่มีโรงงานผลิตหลายโรงแล้วนำมาหมักตามสูตรของแต่ละคน ในส่วนวัสดุที่หายาก เช่น กระจกเกรียบ และรัก (งานลงรักปิดทอง) ปัจจุบันยางรักเป็นวัสดุที่หายากจำเป็นต้องอนุมัติให้ใช้วัสดุอื่นทดแทน เช่น สีอีพอกซี (epoxy) แทนยางรัก ใช้กระจกสีทดแทนกระจกเกรียบในงานก่อสร้างใหม่ซึ่งมีผู้ผลิตหลายรายคุณภาพใกล้เคียง จึงทำให้ไม่เกิดการผูกขาดต่อราคา อีกทั้งหากวัสดุใดมีผลต่อราคาและระยะเวลาก่อสร้างมากเกินไปเจ้าของโครงการมักจะยินยอมให้มีการปรับเปลี่ยน

แต่ที่น่าสนใจก็คือกลุ่มผู้รับเหมางานเฉพาะทาง เป็นกลุ่มที่มีบทบาทต่อการสร้างอำนาจต่อรอง เนื่องจากงานตกแต่งที่แสดงออกถึงความสวยงามและคุณภาพของอาคารแบบไทยประเพณี

นั้นเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับงานช่างฝีมือเฉพาะทางทั้งสิ้น ซึ่งประกอบด้วยช่างหลายประเภท เช่น ช่างแกะสลัก ช่างฟันช่อฟ้า ช่างปั้น ช่างบุ ช่างหล่อโลหะ เป็นต้น ซึ่งผู้รับเหมางานช่างเฉพาะทางที่มีฝีมือ นั้นมีอยู่น้อยรายและมีราคาสูง ซึ่งบริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงที่จะใช้งานหากไม่เป็นข้อกำหนดในการว่าจ้าง (TOR) หรือร้องขอจากลูกค้าและสถาปนิกที่บริษัทต้องการสร้างความประทับใจและผูกสายสัมพันธ์ที่ดีไว้ เนื่องจากกระทบต่อต้นทุน ทั้งนี้การกำหนดลงในข้อกำหนดในการว่าจ้าง (TOR) ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย เนื่องจากปัจจุบันขาดเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือเพื่อใช้กำหนดในเรื่องคุณสมบัติของช่างในเชิงคุณภาพ หรือมาตรฐานรับรองคุณสมบัติดังกล่าว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5 ได้กล่าวไว้

“ในส่วนของเกณฑ์การเลือกช่างของผู้รับเหมามักจะเอาเกณฑ์ราคามาเป็นตัวกำหนดในส่วนนี้จะส่งผลให้งานออกมาคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่ผู้ว่าจ้างกำหนดได้ ซึ่งถ้าเราตรวจรับงานแล้วพบว่ามันไม่ได้ตามลักษณะงานที่กำหนดเราก็ต้องทำการแก้ไขหน้างานก็เป็นคอสต์ (cost) อยู่ดี อำนาจของผู้ว่าจ้างในการตรวจงานอยู่ที่องค์ของกรรมการว่าจะเอาหรือไม่เอาแต่ในส่วนของกรวัดคุณภาพเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อวัดในส่วนนี้ จึงไม่มีมาตรการในการควบคุมส่วนนี้ ผู้รับจ้างมีสิทธิเลือก subcontractor ในขณะที่ผู้ว่าจ้างอาจจะอยากได้ช่างอีกคนหนึ่งที่ฝีมือมากกว่า แต่บางงานเราสามารถใชความสัมพันธ์ส่วนตัวในการขอหรือเลือกช่างที่มีฝีมือมาทำได้ ซึ่งเราไม่สามารถไประบุในสเปค (Specification) ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2561)

มีช่างฝีมือเฉพาะทางหลายคนที่สืบทอดความรู้มาจากครูช่างหรือครอบครัวที่เคยมีโอกาสเรียนรู้และได้ทำงานกับช่างหลวงมาแต่อดีตก่อนเกิดการปฏิรูประบอบราชการ จนกระทั่งต่อมาเมื่อมีการจ้างเอกชนเข้ามาดำเนินการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีและการปฏิสังขรณ์โบราณสถาน ที่เคยดำเนินการโดยข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมศิลปากรซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดูแลรักษามรดกทางสถาปัตยกรรมเหล่านั้นมากขึ้น ช่างที่เคยรับราชการหรือเป็นลูกจ้างของกรมศิลปากรส่วนหนึ่งได้ผันตัวไปเป็นผู้ประกอบการจัดตั้งบริษัทก่อสร้าง และรวบรวมช่างฝีมือคนอื่น ๆ มาร่วมงานด้วยจนกระทั่งทำงานไม่ได้หรือเสียชีวิตไปก็มี ด้วยวิธีดูแลแบบคนในครอบครัวทำให้ช่างและลูกหลานของช่างเหล่านี้หลายคนยังทำงานให้กับบริษัทก่อสร้างเก่าแก่ที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่ ตลอดจนยังมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ลูกหลานและศิษย์ที่สนใจเรียนรู้ตามชนบทเดิมคือเรียนรู้จากการทำงาน ทำให้ผู้รับเหมาเหล่านี้ไม่ขาดแคลนความรู้และช่างฝีมือจนต้องพึ่งพางานผู้รับเหมางานช่างเฉพาะมากนัก ดังที่ผู้ประกอบการ 1 และ 3 ได้กล่าวไว้ในสัมภาษณ์ดังนี้

“ช่างฟันช่อฟ้าของเรานี้เป็นช่างฟันช่อฟ้าทั้งตระกูล มาตั้งแต่รุ่นปู่ ทำมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 รุ่นคุณวิเชียรนี่ก็ทำกับกรมศิลป์ ส่วนลูกนี้ไม่เอาเลยมาตอนนี้นุ่นหลานกำลังฝึกอยู่ทำตั้งแต่อายุ 17 ตอนนี้จะสามสิบแล้ว ยังต้องฝึกอีก” (ผู้ประกอบการ 1, 2560)

“บริษัทเราอยู่มา 65 ปีแล้ว แล้วช่างก็เป็นช่างเก่า ๆ รุ่นปู่ รุ่นพ่อผม ก็ติดตามกันมาโดยตลอด” (ผู้ประกอบการ 3, 2561)

ในขณะที่เดียวกันบริษัทก่อสร้างที่มีอายุน้อยกว่า หรือมีจุดเริ่มต้นที่ต่างกันก็มีแนวทางในการจัดการเรื่องช่างฝีมือสำหรับงานเฉพาะทางที่ต่างกันออกไป ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในมิติด้านโครงสร้างองค์กรและในมิติของความรู้และทุนมนุษย์ ที่ไม่ได้มีการพูดออกมาอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่บริษัทเหล่านี้จะจ้างช่างที่เชี่ยวชาญ งานไม้ งานปูน งานทาสีที่รวมถึงงานลงรักและปิดทอง เป็นพนักงานประจำของบริษัท และจ้างผู้รับเหมางานเฉพาะทางเป็นกรณีไป โดยคำนึงถึงการประหยัดของขนาด (Economy of scale) เพื่อลดต้นทุนตรงและต้นทุนแฝงด้านบุคลากรลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่พักคนงาน เครื่องมือ รถขนส่งพนักงาน เป็นต้น เตรียมพร้อมรับมือกับสภาวะธุรกิจซบเซาโดยบริษัทก่อสร้างทำหน้าที่หลักคือการบริหารโครงการ ที่ประกอบด้วย การวางแผนงานก่อสร้าง วางแผนกำลังคนและการจัดจ้างผู้รับเหมาช่วง ติดตามตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ ต้นทุน และเวลา (ข้อมูลจาก ผู้ประกอบการ 4 และ ผู้ประกอบการ 6)

“การจ้างสับ (Sub-contractor-ผู้วิจัย) มีความจำเป็น แต่เราควรคอนโทรลเองมากกว่า ซึ่งทางบริษัทจ้างจากช่างประจำของทางบริษัท เป็นช่างที่ฝึกมาจากสายกรรมศิลป์ก็มี แต่ไม่เคยจ้างทีมช่างจากกรรมศิลป์เพราะว่ามีปัญหาเยอะเรื่องการคุม เราจะไปคุมเขาได้ลำบาก ส่วนใหญ่ที่จ้างเป็นงานทองงานศิลปกรรมทั้งหมด แต่ก็จะเป็นของคนประจำทำเราต้องเข้าไปควบคุมดูแลเรื่องให้เสร็จทันเวลาไม่ว่าจะทำงานกับใคร ต้องตรวจตรวจสอบว่าเกิดปัญหาอะไรหรือไม่ หรือมีส่วนที่ไม่เข้าใจตรงไหนบ้าง หากไม่มั่นใจก็จะเข้าไปตรวจสอบด้วยตนเอง” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

“งานหลักๆ ช่างปูน ช่างไม้ ช่างสี เป็นของบริษัทเอง ยกเว้นงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง งานทอง อะโรยแบบนี้ งานแกะสลัก งานไม้ที่ทำเองก็เป็นงานไม้ อะไรที่ไม่ต้องใช้ฝีมือเฉพาะ ปัจจุบันมีพนักงานรวมคนงาน 70 -80 คน เป็นช่างประมาณครึ่งหนึ่งที่เหลือเป็นกรรมกร ตำแหน่งในระดับ Head(หัวหน้า) มีประมาณ 5 คน ซึ่งไม่ได้มี job description อะไร ตำแหน่งผมเป็นกรรมการผู้จัดการ ผมเองยังวิ่งไปซื้อของอยู่เลย หลวม ๆ อะอะ เหมือนอยู่กันเอง” (ผู้ประกอบการ 6, 2562)

ในกรณีที่ผู้ประกอบการที่เติบโตจากการเป็นช่าง มีความรู้และทักษะความชำนาญในงานฝีมือสามารถพัฒนาช่างให้เกิดความเชี่ยวชาญได้ ก็จะมีช่างเชี่ยวชาญเฉพาะทางขึ้นมาเอง ช่างบางส่วนเมื่อทำงานจนเกิดความชำนาญแล้วจะแยกตัวออกไปเป็นช่างอิสระหรือรวมตัวเป็นผู้รับเหมาช่วงงานเฉพาะทาง ทำให้เกิดผู้รับเหมาเฉพาะทางหรือแม้กระทั่งเป็นบริษัทก่อสร้างรายใหม่ในตลาด แต่มีเพียงน้อยรายที่สามารถพัฒนาขึ้นมาจนเป็นคู่แข่งหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเดิม จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 1 และผู้ประกอบการ 5 พบว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่าย

ผู้รับเหมาช่วงด้วยการ “ซื้อใจ” กัน ผลักดันพนักงานที่มีศักยภาพให้ออกไปตั้งบริษัทโดยที่มีบริษัทเดิมสนับสนุนด้วยการหยิบยื่นโอกาส แนะนำลูกค้าให้ในช่วงต้น

“พวกที่เก่ง ๆ ผมก็ให้เค้าออกไปโตตั้งเป็นบริษัท พอเรามีงานมาก ก็เรียกเข้ามาช่วยเค้าก็มาให้แน่ ๆ ว่างใจได้ไม่ต้องห่วงเลยอะ ถ้าว่างจากเราจะรับงานเองโดยตรงก็ทำได้”(ผู้ประกอบการ 1, 2560)

“ผมก็มาเริ่มต้นกับบริษัท A ในแขนงช่างไทยตอนนั้นก็มีความรู้เรื่องระบบและพอมีความรู้เรื่องการก่อสร้างอยู่บ้างเพราะร่ำเรียนมา จนผมเรียนรู้งานเขาก็สอนงานผม จนเฮียก็เรียกไปคุยว่าผมพอมีพื้นฐานอยู่แล้วเดี่ยวเราจะสอนให้เขาก็สอนทุกอย่างให้ผม เช่น งานไม้ งานปูน งานปิดทองประดับกระจก วิธีการสอนคือให้ทำด้วยกล่าวคือสอนเสร็จก็ให้ทดลองทำด้วยตนเอง ตอนนั้นผมก็เป็นระดับโปรเจคไซต์ (Site manager-ผู้วิจัย) จะไปสั่งช่างสั่งลูกน้องจำเป็นต้องมีความรู้หากไปสั่งโดยที่ไม่มีความรู้ความเป็นผู้นำก็จะมี พอเรียนรู้อะไรสักประมาณ หกสิบ เจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ สามารถทำงานเป็นผู้บริหารโครงการได้ เฮียก็สนับสนุนให้ตั้งบริษัท บริษัทผมถือเป็น Subcontractor ของบริษัท A ซึ่งจะได้ประโยชน์ในเชิงภาษีด้วย” “ผมรับงานที่อยู่มาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัท A เป็นงานซ่อมวัดพระรามกับวันพระศรีสรรเพชญ์ ซ่อมเยอะอยู่เป็นงานโบราณคดีบางส่วน ซ่อมอิฐบางส่วน ซ่อมภูมิทัศน์บางส่วนซึ่งปะปนกันไป มูลค่างานคิดต่อเนื่องเฉพาะวัดพระศรีสรรเพชญ์มีมูลค่า ล้านบาท วัดพระราม 14 ล้านบาท ทำมาหลายปีแล้วโดยประมาณเป็นร้อยล้านแล้ว 12 (ผู้ประกอบการ 5, 2560)

ซึ่งต่างจากกรณีของบริษัท B ที่มีกลยุทธ์สร้างสมรรถนะองค์กรโดยการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญจนสามารถขยายขอบเขตการทำงานออกไป พัฒนาคนของตนให้มีทักษะและความสามารถสูงขึ้นและให้ความสำคัญต่อการสร้างความภักดีของพนักงานต่อองค์กร รักษาช่างฝีมือให้อยู่กับองค์กร ลดการจ้างผู้รับเหมาช่วง เน้นเรื่องการควบคุมคุณภาพของงาน ยิ่งไปกว่านั้นคือสามารถรับงานก่อสร้างเฉพาะทางให้บริษัทก่อสร้างอื่น โดยอ้างอิงบางส่วนของคำสัมภาษณ์ของ ผู้ประกอบการ 2 ดังนี้

“พยายามจะสับ(Sub contract) ให้ได้สับ(Sub contractor) ไม่เก่งเสียชื่อเพราะว่าคุมคุณภาพไม่ได้ เคยสับ ไปหลายที ไม่ได้ ไม่มีช่างบัว พี่มีช่างบัวแล้วตัดเงินผมเลย สุดท้ายมีความจำเป็นต้องทำเอง เพราะว่ามันต้องดูแลเอาใจใส่ อย่างในวัง คนอื่นเขาไปสับ เขาไม่รู้เรื่อง สับ(Sub contractor) ก็ต้องโทรไปตามช่างอีกที” (ผู้ประกอบการ 2,2561)

“กลุ่มที่เป็นหัวหน้าระดับห้วกะทีเลย ซ่อฟ้าใบระกา มุงทรงไทยนี่เก่งมาก คนนี้ตอนเด็กๆ โตมาด้วยกันเป็นน้องของหลวงพี่ เขาชอบทำ เอาไม้มาต่อเป็นรถ เรา

เห็นก็คิดว่าคนนี้น่าจะเอามาแทนเราได้ เสร็จแล้วก็แต่งได้จริงๆ ซ่อฟ้าใบระกาตอนนี้ก็ช่างานู ช่างหินก็เอามาจากช่างไม้ช่างวงกบ ตอนนี้งกบก็ต่อน้อยลงเพราะเป็นอลูมิเนียม เพราะว่างานโมเดิร์นก็เข้ามาแทรกเยอะ ทำวงกบทำไม่นาน เขาก็ทำวงกบทำไม้ ส่วนใหญ่ก็ทำหิน ช่วงนี้เรารับหินเยอะมาก ผมเอาช่างตีบัว ช่างไม้เปลี่ยนพร้อมหรือไม่ เมื่อตอบตกลงว่าพร้อม ซื่อเครื่องจักรมาจากจีน ซื่อจากอิตาลีก็จะมาทำไปใหม่ คิดว่าของเค้าไม่มาตรฐาน แล้วเราก็ไปซื้อที่มาตรฐานมา ไปเอาเครื่องที่จีนมา อิตาลีแพง เอามา 2 เครื่องเลยเราปรับช่างไม้ไปเป็นช่างหิน ซึ่งตอนนี้ช่างแกะหินที่มีฝีมือดีมีอยู่ 3 คน ใช้เครื่องแกะหินที่มีระบบคล้ายกับเครื่องกรอพื้นหม้อ โดยอาศัยจากคนงานในโรงงานที่มาจากการสักรันต์ คนที่แกะเก่าอยู่ใช้เวลาแกะครึ่งเดือน ซึ่งช่างคนนี้ได้มาจากความบังเอิญซึ่งใช้แกะหิน 5-6 วัน อย่างศาลฎีกา(ทำงานในฐานะผู้รับเหมาเฉพาะทางงานหิน-ผู้วิจัย) ทุกวันนี้ก็มีงานหินทั้งหมด 100 กว่าล้าน เฉพาะงานหินฐานบัว เดียวนี้เรายิงช่างานูใหญ่ จะตัดหินแต่ละก้อน เราเลือกตัดลายนี้ๆ เรียงกันสวยงาม”(ผู้ประกอบการ 2, 2561)

นอกจากนั้น บทบาทของผู้รับเหมาเฉพาะทางยังมีส่วนทำให้ บริษัทก่อสร้างที่ไม่มีความรู้ และทักษะในการทำงานก่อสร้างแบบไทยประเพณีแต่มีประสบการณ์ด้านการก่อสร้างอาคารประเภทอื่นเข้ามาเป็นคู่แข่งหน้าใหม่ในตลาดนี้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายเลข 2 ได้กล่าวไว้ดังนี้

“งานปูนปั้น ยังจำเป็นต้องใช้ช่างที่ช่างานู เพราะเป็นงานปั้นในที่ ต้องมีความช่างานู มีความรู้เรื่องทำปูนหมักปูนดำ หากเป็นบริษัทก่อสร้างสมัยใหม่ ไม่มีช่างพวกนี้เลย ถ้าต้องมาก่อสร้างอาคารแบบนี้ เค้าก็จะไปจ้างช่างมาทำ จ้างพวกที่เป็น sub (contractor) ใดๆ ก็ไปจ้างช่างที่เค้าทำได้มา อย่างครูทองรุ่ง (เอมโอบุสส์-ผู้วิจัย) ก็จะมีลูกน้อง ลูกศิษย์ ส่วนงานพวกฉลุสายถ้าให้ถูกและเร็ว ไปจ้างโรงไม้แถวบางโพ ทำเร็วเลย ยิ่งถ้าเราทำแบบ 1:1 ไปให้ยิ่งเร็วเลย ทำ Laser cut อันนั้นนะเร็ว งานที่ครูทำที่สวนหลวง ร 9 ศาลาภาคเหนือ ไม้เข้ลั่นต้องทำไม้เข้ลั่น ต้องขยาย 1:1 ไปให้โรงงานแถวพระประแดง โรงงานสามารถทำออกมาได้ ใช้ computer ทำเข้ลั่นเลย เข้ลั่นเลย”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายเลข 2, 2561)

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตผู้ขายวัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมาเฉพาะทางต่อธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีในปัจจุบันยังมีไม่สูงมาก ในอุตสาหกรรมก่อสร้างปัญหาการผูกขาดวัสดุและการโก่งราคาเกิดขึ้นได้ยากหากไม่มีการกำหนดคุณลักษณะของวัสดุและเจาะจงผู้ผลิตแบบไม่เป็นธรรม ปัญหาที่พบคือการหาวัสดุบางประเภทที่ปัจจุบันไม่มีการผลิตแล้วทำให้ต้องใช้วัสดุอื่นทดแทน ทั้งนี้กรณีที่เป็นวัสดุหายากหรือราคาสูงหากลูกค้ายินดีจ่ายทำให้ภาระต้นทุนจะตกอยู่กับลูกค้า ซึ่งต่างจากอำนาจการต่อรองของผู้รับเหมาเฉพาะทางที่ในอนาคตอันใกล้อาจกลายเป็นตัวแปรสำคัญต่อการคงอยู่มรดกภูมิปัญญาด้านสถาปัตยกรรมไทยและการเพิ่มคู่แข่งหน้าใหม่ในตลาด ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี หากมีการรวมกลุ่มและสามารถยกระดับการบริการให้

เป็นที่ยอมรับและภาครัฐให้การสนับสนุนรับรองความสามารถจนนำมาใช้กำหนดคุณสมบัติในข้อกำหนดของการเสนอราคาได้

1.2.3 การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่

อุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทยไม่ได้มีมาตรการใดในการคัดกรองหรือกีดกันการเข้าสู่ธุรกิจก่อสร้าง ตลอดจนใช้เงินลงทุนต่ำไม่มีต้นทุนที่ดินหรือเครื่องจักรมากนัก ทำให้การอุปถัมภ์ของผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหม่จึงมีอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับการเกิดคู่แข่งรายใหม่ในตลาดการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี แต่ด้วยการสร้างโอกาสในการทำงานที่มีคุณภาพเป็นเครื่องต่อรอง ด้วยความต้องการของลูกค้าที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศและความถูกต้องในระเบียบวิธีการก่อสร้างตามขนบไทยแบบเดิมทำให้ปัจจุบันจึงมีบริษัทก่อสร้างเพียงไม่กี่รายที่ได้รับโอกาส ด้วยรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง ยิ่งทำให้ประสบการณ์ ความรู้เฉพาะด้านเทคนิคการก่อสร้างแบบไทยประเพณี ชื่อเสียงด้านคุณภาพ ตลอดจนความไว้วางใจที่ลูกค้ามีต่อบริษัทก่อสร้างที่อยู่ในตลาดมานานเหล่านี้เป็นเสมือนกำแพงที่กีดกันคู่แข่งรายใหม่โดยปริยาย ดังข้อมูลส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2, 6, 7 และผู้ประกอบการ 4 มีรายละเอียดดังนี้

“งานสถาปัตยกรรมไทยประเพณีมันเป็นสถาปัตยกรรมชั้นสูง เป็นวัด วัง ชาวบ้านจะไปทำมันก็ไม่น่าจะทำได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2561)

“คือพวกนี้เค้าดูเป็น แล้วก็ถ้าเป็นช่างพื้นถิ่น เค้าจะไม่มีการขายมาให้เรา ดู ไม่มีทำ shop drawing ช่างพื้นถิ่นทำไม่เป็น แต่พวก ปวช นพศิรจะทำเป็น ก็จะต้องเห็นก่อนว่าทำถูกต้องมั๊ย จะต้องแก้อะไรทำหุ่นจำลองไปให้ ก็ไม่ดู อย่างองค์เล็ก ๆ 8 องค์ ปกติเหลี่ยมต้องขนาดกัน แต่ผู้รับเหมาจับเบี้ยว ชั้นบน เค้าจับเอียงเอาสันออกมา ดังนั้นถ้าเราจะบอกว่าผู้รับเหมาที่มีความเชี่ยวชาญ ดีกว่าเพราะรู้ว่าต้องทำอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2561)

“จริง ๆ ก็ไม่ได้ปิดกั้นใครนะ มีคนแนะนำมาก็ให้มา แต่พอเสนอราคามา ก็รู้ว่าแล้วใครทำได้ไม่ได้ มีอยู่เจ้านึง ทำไปทำมาต้องลดสโคป (Scope) ลงให้ไปเก็บงานเฉพาะงานไม้ศาลาหลังเล็ก ๆ เท่านั้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2561)

“เมื่อก่อนเราเคยประมูล พอประมูลก็มีผู้รับเหมาบางคนที่ไม่รู้เรื่องมาทำ แล้วแจ้ง นำส่งสาร วัดเฉลิมพระเกียรติตรงเมืองนนท์นี่แหละ มันประมูลคิดผิดยังไงก็ไม่รู้ มันทำไปได้ซักรูปหนึ่ง แล้วเคราะห์หามยามร้ายไอ้หน้าบ้านเนี่ยมันพัง เฉพาะหน้าบ้านเนี่ยก็ลั่นก็ไม่รู้ แต่มันก็ไม่ทิ้งงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2561)

“ที่ปรึกษาทรัพย์สิน เขาก็คัด ๆ กันมาว่า รายไหนที่สมควรจะจ้าง ไม่ใช่ถ้าสมมุติอยู่ที่ดีใครจะมาแทรกแซงเอารายอื่นก็ทำได้โดยไม่ผ่านการคัดเลือก แต่งานของกรมศิลปากรนั้นไม่สามารถทำอย่างนี้ได้เพราะเป็นราชการ งานก็เลยออกมาดีบ้างไม่ดีบ้างเพราะว่ากรมศิลป์เขาไม่ได้คัดจากคุณภาพ คัดจากราคาต่ำสุดก็ไปประมูล

ราคาต่ำสุดก็เลือกไปแต่ถ้าสมมุติคัดจากคุณภาพก็เป็นอีกแบบเพราะว่าเนื้องานสมมุติว่าปิดทองสัก 30 ละกัน เนื้องานออกมาไม่ดี ก็ไม่ดี ถ้าจะปิดทองก็ปิดมันให้หมดอย่ามาแปะให้ทองมันต่างเล็ก ๆ น้อย ๆ มันวัดค่าง่ายกว่า” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

ถึงอย่างไรก็ตาม งานในตลาดการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีและงานปฏิสังขรณ์โบราณสถานยังมีอยู่จำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่เป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ต้องการผลงานชั้นเลิศ ประกอบกับการเลือกงานของบริษัทที่ครองตลาดอยู่ในปัจจุบันที่พอใจทำงานกับลูกค้าประจำที่ตนวางใจทั้งในด้านการเงินและงานในอนาคต จึงเปิดโอกาสให้บริษัทก่อสร้างรายใหม่เข้ามาเป็นทางเลือก แม้จะมีคุณสมบัติไม่ดีพอแต่ผู้เสนอราคาส่วนใหญ่ก็ผ่านเกณฑ์ในการคัดกรองผู้เข้าร่วมประกวดราคาได้ จึงไม่สามารถจะสกัดหรือคัดกรองได้มากนัก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5 ได้กล่าวถึงในการสัมภาษณ์ดังนี้

“กรมศิลป์เคยคิดจะทำเรื่องขึ้นทะเบียนลูกจ้างโดยตั้งใจว่าจะทำร่วมกับหน่วยงานในระดับกระทรวง เช่น กรมทางหลวง กรมโยธา ซึ่งการขึ้นทะเบียนจะมีผลกับเรื่องของการรับงานและการให้คุณให้โทษในภายหลัง กล่าวคือ หากพบว่าเนื้องานไม่ดีก็อาจจะถูกขึ้นลิสต์ (list) ไว้ ซึ่งตอนนั้นก็มียุทธศาสตร์ทำให้โครงการนี้ไม่สำเร็จเนื่องจากงานเรามีหลายรูปแบบนอกจากงานสร้างใหม่แล้วยังมีงานบูรณะซึ่งงานทั้งสองส่วนก็จะมีผลแตกต่างกันและผู้รับจ้างส่วนใหญ่ก็จะทำงานทั้งสองขาคือทั้งงานสร้างใหม่ด้วยและเป็นงานที่บูรณะด้วยเพราะฉะนั้นมันก็จะเป็นเรื่องยากที่จะมีเกณฑ์มาใช้เป็นกรอบในการขึ้นลิสต์ (List) ในแวดวงสถาปัตยกรรมจะมี 5 เสือ คือ แซ่ฟ้า ปวช. ส.บุญมีฤทธิ์ ศิวกร ประดิษฐ์ธนาธิราช กัญญนิษฐ์ บูรณาไทย คือเจ้าที่เราคุ้นเคยส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าที่ทำงานในส่วนกลาง แต่ถ้าเป็นงานตามต่างจังหวัดก็จะมีเจ้าประจำหัวเมืองต่าง ๆ อยู่ ในส่วนของบริษัทที่กล่าวถึงคือบริษัทที่ทำงานในส่วนกลางซึ่งรับงานทั้งงานบูรณะและงานสร้างใหม่ ส่วนงานต่างจังหวัด จะมีเกณฑ์ในการรับงาน เช่น งบประมาณ ยกตัวอย่างบริษัท ก รับงานไม่เกียติสลิปล้านบาทและสะสมงานจนกระทั่งยกระดับมาเป็นการรับงาน ห้าสิบล้านบาท เป็นต้น ถ้าเป็นงานบูรณะกรมจะมีเกณฑ์ในเรื่องของประสบการณ์ในการรับงานในลักษณะนี้มาแล้ว ซึ่งเจ้าใหม่ ๆ จะมีโอกาสน้อยแต่ก็มีโอกาสรับได้กรณีงานที่เป็นงานสร้างใหม่แต่อยู่ในเขตบูรณะสถานก็อาจจะอนุมานว่างานดังกล่าวเป็นงานสร้างใหม่ได้เช่นกัน ถือเป็นเบื้องต้นที่จะเข้าไปรับงานบูรณะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5,2561)

นอกจากจะมีความรู้เฉพาะด้านการก่อสร้างแบบไทยประเพณี มาเป็นเครื่องกีดกันการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือฐานลูกค้าที่บริษัทที่อยู่ในธุรกิจก่อนมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันมาก่อนเป็นระยะเวลาอันยาวนานจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งความสัมพันธ์และความเชื่อใจดังกล่าวมีผลกระทบต่อการตัดสินใจจ้างงานอย่างเห็นได้ชัดโดยดูจากกรณีการก่อตั้งบริษัทก่อสร้าง F (นามสมมติ) โดยพนักงานชุดเดิมของบริษัทก่อสร้างชั้นนำแห่ง

หนึ่งทีปิดตัวลงเนื่องจางเจ้าของและผู้ก่อตั้งบริษัทถึงแก่กรรมและไม่มีทายาทสืบทอด ซึ่งผู้ประกอบการ 6 ได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ปัญหาหลักตอนนั้นคือ หนึ่ง เงินทุน และ สอง ความเชื่อใจที่ลูกค้ามีให้กับบริษัทเดิมมากกว่า แก้ปัญหาตอนนั้นโดยขอให้น้องชายของเจ้าของบริษัทเดิมช่วยออกจดหมายแนะนำบริษัท F ให้ ไปยังหน่วยงานอย่างกรมศิลป์ สำนักงานทรัพย์สิน แบนด์ชาติ ว่า F นี้จะมาแทนบริษัทเดิมในนามของบริษัทใหม่ ส่วนเงินทุนนั้นเอามาจากหุ้นส่วน 8 คนของบริษัทเดิม ซึ่งผมเห็นว่าความมั่นใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทสำคัญกว่า หากไม่มีงาน ถึงมีทุนมีฝีมืออย่างไรก็จบ”

สายสัมพันธ์นั้นส่วนใหญ่ันเกิดจากความรู้จักมักคุ้น มีประสบการณ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกค้าและผู้ประกอบการบริษัทก่อสร้างจนเกิดความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์อีกส่วนหนึ่งมาจากคำแนะนำของที่ปรึกษาด้านวิชาชีพทั้ง สถาปนิก วิศวกร และที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง ตามที่ผู้ประกอบการ 4 กล่าวไว้

“เข้ามาทางConsult และทางเจ้าอาวาส ทางConsultในช่วงของวัด ก. เป็นบ.สโตนเฮนจ์ ที่เข้ามาส่วนหนึ่งมาจากวัด เป็นอาจารย์จากลาดกระบัง ซึ่งผมไม่รู้จักอาจารย์คนนี้ และตอนนั้นผมไม่ได้ทำ มีดีไซน์เนอร์เป็นสโตนเฮนจ์ แต่ที่ปรึกษาของวัดเป็นอาจารย์สอนอยู่ลาดกระบังซึ่งสนิทกันรับงาน ในช่วงแรกเป็นทางบริษัท B ทำอยู่ตอนแรก แล้วอยู่ดีๆ ก็มีอีกรายหนึ่งส่งราคาลงมาประมาณ 10 หรือ 15 ล้าน หรือ 20 ล้าน B ก็เลยไม่ทำ อย่งไรลักษณะนี้ถือว่าเป็นคู่แข่งเนื่องจากเขาเคยทำงานก่อสร้างกับพวกทางทรัพย์สินมาก่อน แล้วเปลี่ยนมาขึ้นงานไทย แล้วเขาไปทำที่วัดประทุมของอาจารย์เฝ้า ผมจำชื่อเป็นบริษัทบ้านเก่า แล้วจากนั้นก็มารับงานก่อสร้าง” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

จากข้างต้น สรุปได้ว่าการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาดยังมีน้อยโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการผลงานชิ้นเลิศที่ถูกต้องตามขนบการก่อสร้างแบบไทย เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่มีข้อจำกัดด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจนี้ ยังไม่มีฐานลูกค้าและความไว้วางใจถึงแม้ว่าการลงทุนในธุรกิจนี้ไม่ได้เป็นอุปสรรคมากนัก ทุนที่จับต้องได้ทั้งที่ดิน เครื่องจักร หรือแม้แต่เงินทุน ไม่จำเป็นต่อบริษัทก่อสร้างหน้าใหม่มากนัก หากบริษัทเหล่านี้มีต้นทุนความรู้ ต้นทุนมนุษย์ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือต้นทุนทางสังคม การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าสร้างความเชื่อถือให้แก่สถาปนิกและที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง อีกทั้งเครือข่ายผู้ขายวัสดุและผู้รับเหมาเฉพาะทางที่บริษัทก่อสร้างต้องพึ่งพาอาศัย ด้วยข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้ตลาดการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีจึงเป็นตลาดกึ่งผูกขาดด้วยทุนไร้รูป (Intangible capital)

1.2.4. การคุกคามของการบริการทดแทน

ด้วยพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันที่ทำให้การก่อสร้างมีความกดดันในเชิงเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น ด้วยด้านงบประมาณที่จำกัด ระยะเวลาการก่อสร้างที่เร่งรัด ตลอดจนคุณลักษณะของอาคารที่ต้องการประโยชน์ใช้สอยจากอาคารต่างออกไป ทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดการคุกคามจากสินค้าทดแทน ซึ่งในที่นี้หมายถึงวิธีการก่อสร้างแบบใหม่ด้วยวัสดุและเทคโนโลยี ตามยุคสมัยที่เข้ามาทดแทนการก่อสร้างด้วยวิธีการแบบดั้งเดิม แต่ยังคงความแท้ในรูปแบบและอัตลักษณ์ทางสถาปัตยกรรมไทยประเพณีไว้ ในขณะที่ราคาค่าก่อสร้างต่ำลง พึ่งพาทักษะของช่างฝีมือน้อยลง ซึ่งทำให้บริษัทก่อสร้างและช่างแบบไทยประเพณีถูกแทนที่ด้วยวิธีการและช่างกลุ่มอื่นที่ไม่มีทักษะงานก่อสร้างแบบประเพณี เช่น การใช้ระบบการใช้ระบบหล่อสำเร็จ (Prefabrication) การใช้เครื่องตัดเลเซอร์ (Laser cutting) การหล่อด้วยแม่พิมพ์ยางแทนการปั้นปูน เป็นต้น ตามที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2 และ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“ได้ใช้ระบบพรีแฟบ (Prefabrication) ที่ออสเตรเลีย ส่วนในอินเดียใช้ช่างท้องถิ่น แบบไม่ค่อยมีความรู้อีกต่างหาก สถาปนิกจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะแก้และสอนช่าง ดังนั้นสถาปนิกต้องเป็นผู้รู้และเชี่ยวชาญในการก่อสร้างเพื่อนำให้ช่างท้องถิ่นที่ไม่เข้าใจการก่อสร้างแบบไทยสามารถทำได้...อย่างข้อฟ้า มีรูปทรงที่ยาก มีผลต่อราคาอันนี้แล้วแต่เราออกแบบอย่างไร ระบุว่าวัสดุอย่างไร ถ้าเราเลือกที่จะทำด้วยไม้ ไม้ประกบ เพราะถ้าเป็นข้อต้องใช้ไม้ใหญ่ ต้องทำ detail 1:1 ไป ใช้ช่างพื้นข้อฟ้า แต่ที่งานศพหลวงปู่สิม ที่เชียงใหม่ เราทำงานชั่วคราว ค่าก่อสร้างไม่มาก ใช้ช่างพื้นถิ่นเราก็ใช้เป็นปูนซีเมนต์ หล่อขึ้นรูป แต่บางนะ เคามีวิธี ... พวกฉลุลาย ถ้าให้ถูกและเร็ว ไปจ้างโรงไม้แถวบางโพ ทำเร็วเลย ยิ่งถ้าเราทำแบบ 1:1 ไปให้ยิ่งเร็วเลย ทำ Laser cut อันนั้นนะเร็ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2561)

“ปัจจุบันช่างปูนน่าจะเป็นช่างที่มีจำนวนมากที่สุดในงานสถาปัตยกรรมไทยเพราะเป็นงานที่ประหยัดและดูแลรักษาง่ายอายุการใช้งานยาวนาน ซึ่งปัจจุบันจะใช้วิธีการหล่อคอนกรีต ใช้ปั้น และทำพิมพ์ ซึ่งช่างหลายคนอยากลองปั้นสดอาจจะปั้นด้วยปูนขาวหรือคอนกรีต แต่ทางผมชอบให้ทำพิมพ์เพราะมันจะครอบคลุมคุณภาพงาน วิธีการคือปั้นแล้วสร้างพิมพ์จะสร้างด้วยยางหรือคอนกรีตก็ได้แล้วเทปูนหรือคอนกรีตลงไป ในพิมพ์มันจะสามารถคุมคุณภาพงานได้ 100% ต่อมาคือช่างไม้ในปัจจุบันหายากมาก ๆ นักร้องแบบจึงหลีกเลี่ยงการใช้ไม้ เช่น ข้อฟ้าเราก็จะใช้เทคนิคการหล่อปูนซึ่งเราสามารถทำให้เป็นอัตราส่วน 1 ต่อ 1 ได้อยู่แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2561)

หากพิจารณาจากข้อมูลข้างต้น พบว่าการใช้ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีด้านการก่อสร้างที่ทำให้บริษัทก่อสร้างทั่วไปนำมาใช้ทดแทนช่างฝีมือที่ขาดแคลนได้ก็ตาม แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ยังต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสถาปนิกด้านสถาปัตยกรรมไทยในการทำแบบขยายแสดงรายละเอียดที่ชัดเจน ต้องอาศัย “สายตา” ของสถาปนิก

หรือศิลปินผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถตรวจสอบความถูกต้องในการก่อสร้างและ “ดูเป็น” เข้าใจ สัดส่วนของอาคารและขนาดของลวดลายที่ตกแต่งให้เหมาะสมดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3 กล่าวไว้ว่า

“ การที่จะสามารถมองงานทุกอย่างให้เป็นชิ้นเดียวกันต้องอาศัย ประสบการณ์ทางการศึกษา(สัดส่วนทางสถาปัตยกรรม-ผู้วิจัย) อย่างที่อาจารย์ฤทัยพูด เสมอว่าสิ่งที่ยากที่สุดในการศึกษาสถาปัตยกรรมไทยคือสเกล รีเลชันชิป (Scale Relationship) คือเราสามารถเขียนได้จริงแต่หากไม่เข้าใจเรื่องสเกล (Scale) พอนำไปสร้างจะเกิดปัญหาเรื่องสัดส่วนที่ขัดกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2561)

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับที่ ผู้ประกอบการ 4 และ 5 ได้เล่าถึงประสบการณ์ การนำเทคโนโลยีและวิธีการก่อสร้างที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งถึงแม้ว่า เทคโนโลยีจะช่วยย่นระยะเวลาการก่อสร้างได้ก็ตาม แต่ในการที่จะทำให้งานสถาปัตยกรรมที่มีมิติสัมพันธ์กันทั้งรูปร่าง รูปทรงและสัดส่วนตลอดจนงานศิลปกรรมตกแต่งที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ สถาปัตยกรรม มีรายละเอียดที่อ่อนช้อยตามอย่างงานศิลปะไทย ก็ยังต้องอาศัยสายตาของผู้เข้าใจ และเชี่ยวชาญ ของศิลปิน สถาปนิก หรือช่างฝีมือผู้ชำนาญ ในการก่อสร้างให้ได้ตามแบบและความ ตั้งใจของสถาปนิก อีกทั้งยังมีลีลาของงานช่างที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวซึ่งทำให้งานศิลปกรรมนั้นมี คุณค่า ต่างจากงานผลิตซ้ำในแบบอุตสาหกรรม

“เรามีเทคโนโลยีเยอะนะ ซีเอ็นซี (CNC; เครื่องกัดขึ้นรูปวัสดุ-ผู้วิจัย) เรา ก็มี อะไรเราก็มี แต่ว่ามันมีข้อจำกัดที่ใช้ความหนาของไม้มากไม่ได้ แต่ถ้าเป็นงานแบบ อย่างเช่น ต้นแบบ เราส่งไปยิงเลเซอร์ข้างนอกเลย เราผลิตเพื่อไม่ให้มันสะท้อนสายตา การขึ้นการปั้น เพราะว่าเราเอามาเลเซอร์จะช่วยทำให้งานเร็วขึ้น แต่เราก็นำมาเอา ปรับ มาใช้กับต้นแบบบ้าง ตัวเล็กตัวใหญ่ให้ง่ายขึ้น จริงๆ มันขยาย มิติ 2 มันก็ไม่ ขยาย มิติ เพราะมิติที่ 3 3 เราก็ต้องไปควบคุมเอง งานแกะไม้สามารถดูแต่เช็คชั้น (Section) ได้ เพราะมีมิติไม่เท่ากันหมด”(ผู้ประกอบการ 4, 2561)

“ในส่วนของเครื่องมือใหม่ ๆ เช่นการหล่อเรซิน การตัดด้วยเลเซอร์ อัน นั้นพอได้แต่มันแข็งซึ่งไม่นิยมหรือหากนิยมก็จะนำไปใช้ในงานไทยประยุกต์ งานไทย ประยุกต์ก็เช่นรีสอร์ท โรงแรม ทำได้นะแต่ราคาไม่ได้แพงมาก ซึ่งผมใช้ช่างผมเอง เพราะงานศิลปกรรมไทยต้องมีการประสานกันระหว่างมือกับจิตใจ ซึ่งอาจจะมีเพี้ยน อยู่บ้างมันก็จะมีส่วนอยู่บ้าง เครื่องจักรมันจะทำออกมาให้เป๊ะ แต่ทำออกมาแล้วไม่มี เสน่ห์เหมือนการทำมาทำซ้ำ พวกวัดที่ทำใหม่ ๆ ก็ใช้วิธีนี้เหมือนกัน ในเรื่องของวัด เจ้าอาวาสคิดว่าจะไปเสียเงินเรื่องการเขียนแบบทำไม อันนี้คือความไม่เข้าใจใน ศิลปะวัฒนธรรม” (ผู้ประกอบการ 5,2561)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลข้างต้น เห็นได้ว่าการยอมรับวิธีการหรือเทคโนโลยีที่เข้ามาทดแทน รูปแบบการก่อสร้างเดิมนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ 1) การนำมาทดแทนงานฝีมือทั้งหมดเนื่องจากขาดแคลนช่างฝีมือและมึงงบประมาณการก่อสร้างจำกัด ทำให้ต้องลดทอนรายละเอียดลง เน้นงานก่อสร้างและวัสดุแบบสมัยใหม่ และ 2) การนำมาประยุกต์กับกระบวนการการทำงานก่อสร้างบางส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังคงรายละเอียดด้านศิลปะสถาปัตยกรรมตามชนบทไทย ซึ่งในแบบหลังมีมูลค่าการก่อสร้างที่สูงกว่าเนื่องจากมีขั้นตอนที่มากกว่าและซับซ้อนกว่า เนื่องด้วยการก่อสร้างสถาปัตยกรรมแบบไทยประเพณีนั้นมีความเป็นงานหัตถศิลป์สูง จึงไม่ได้เพียงต้องการแค่ความรู้ด้านเทคนิคและความสามารถด้านทัศนศิลป์ของสถาปนิกที่ผสมผสานเข้ากับทักษะของช่างฝีมือ แต่ยังคงอาศัยต้องใช้ทักษะด้านการจัดการที่เข้าใจเทคนิคกระบวนการก่อสร้างแบบไทยประเพณีเพื่อลำดับงานและประสานการทำงานทุกฝ่ายให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ซึ่งกระบวนการก่อสร้างแบบไทยประเพณีมีขั้นตอนต่างจากการก่อสร้างทั่วไป โดยมีขั้นตอน การทำแบบสำหรับหน้างาน(Shop drawing) การทำแบบขยายเท่าขนาดจริงหรือที่เรียกว่าแบบขยายมาตราส่วนหนึ่งต่อหนึ่ง(1:1) และทำตัวอย่าง หรือ mock-up เพื่อทดลองติดตั้ง (ดูรูป 4.1) ซึ่งทั้งสองขั้นตอนนี้จะทำเฉพาะที่เป็นงานศิลปกรรมที่ประกอบอาคาร ซึ่งต้องผ่านการเห็นชอบของสถาปนิก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3 และผู้ประกอบการ 5 กล่าวไว้ดังนี้

“หากจะกล่าวถึงขั้นตอนในส่วนนี้คือ เราต้องทำให้สัดส่วนเข้าที่ก่อน พอสัดส่วนเข้าที่คือ Scale ประมาณ 1 ต่อ 25 เราก็จะกลับไปสัดส่วน 1 ต่อ 1 อีกทีในตัว Final ซึ่งก็คือ Shop Drawing ซึ่งจำเป็นต้องเป็นสัดส่วน 1 ต่อ 1 เสมอสำหรับงานสถาปัตยกรรมไทย แต่หากเรานำงานสัดส่วน 1 ต่อ 1 ไปสร้างเลยทันทีจะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งต่อให้แบบถูกออกแบบโดยนักสถาปนิกแห่งชาติหรือผู้เชี่ยวชาญก็ตาม ส่วนใหญ่จะออกแบบ 1 ต่อ 50 หรือ 1 ต่อ 75 แล้วแต่สิ่งก่อสร้าง เช่น เจดีย์จะมีขนาดใหญ่ก็อาจจะต้องทำแบบ 1 ต่อ 75 เป็นต้น ตัวอย่างเช่นงานชิ้นหนึ่งที่ได้รับจากอาจารย์มา อาจารย์บอกมาให้ใส่รายละเอียดลงไปในงานให้ได้มากที่สุด ก็ไม่ค่อยเห็นด้วยเนื่องจากการใส่รายละเอียดลงไปในงานจะทำให้ช่างไม่กลับมาหาผู้ออกแบบอีกซึ่งคิดว่ามันจะไม่ใช่เรื่องที่ดีเท่าที่ควร แต่ก็พยายามใส่รายละเอียดตามสิ่งที่อาจารย์ต้องการ ผลปรากฏตามที่คาดคะเนไว้คือช่างไม่กลับมาหาผู้ออกแบบและนำไปทำทันที ผลที่ออกมาไม่ประสบความสำเร็จ งานออกมาเหมือนฉากละคร โดยปริมาตรความหนา ความใหญ่ เล็ก บาง ที่ต้องนำไปสร้างจริง ๆ ในงานสถาปัตยกรรมจะมีแนวคิดเรื่องสามมิติในสองมิติเสมอซึ่งจะอธิบายไม่ได้โดยละเอียดจากแบบเพียงอย่างเดียว ซึ่งงานส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมากโดยจะอาศัยช่างที่มีความรู้ด้านสถาปัตยกรรม สถาปนิกกับช่างจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของการมองงานในภาพรวมหรือการผูกกรรมทุกอย่างเป็นเรื่องเดียวกันไม่ได้ แต่สิ่งที่เขาทำโดยแยกงานออกเป็นส่วน ๆ สวยงามมาก ๆ แต่เมื่อนำมาประกอบรวมกันแต่ละส่วนกลับไม่ลงตัว มีปัญหาในเรื่องของขนาดที่ขัดกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2561)

“เป็นคอสต์(Cost) การทำหนึ่งต่อหนึ่ง(1:1)เพราะทำต้นแบบด้วย มันก็ไปขึ้นทีละหนึ่ง พวกนี้คือแทนที่ผมจะให้โฟร์แมนไปคุมงานต้นแบบ แต่ต้องไปคุมนะครับ เพราะมันไม่รู้หรือกว่าเส้นมิติของเส้น พอบางที่มันขึ้น 2 พอมันขึ้น 3 จะให้โฟร์แมนมาคุมมัน ก็คุมไม่ได้แล้ว ดังนั้นจึงทำให้ราคาการก่อสร้างประเภทนี้สูงขึ้น ” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

“...ช่างหน้างานจะเขียน Shop Drawing ก็ยังต้องแก้ขึ้นไปอีก เพราะงานไทยมีลาย ยิ่งสูงขึ้นไปอาจจะทำให้ลายค้อย ๆ หาย เพราะอากาศกิน เช่นการขึ้นม้อก้อพ้อขึ้นม้อก้อแล้วยืนดู ขึ้นม้อก้อครั้งแรกไม่ได้ ก็ต้องปรับโครงสร้างไปเรื่อย ๆ ต้องทำ ต่อ 1 แต่พองาน ก่อน เพราะ 1 ต่อ 10 อยู่ในกระบวนการออกแบบงานสถาปัตยกรรม 10 ก่อสร้างก็ต้องนำ 1 ต่อ 10 มาขยายอีกทีหนึ่ง แล้วก็มาขึ้น 1 ต่อ 1 ต้องเขียนบนพื้นแล้วต้องยกขึ้นตามจริงถึงจะเห็น แล้วต้องไปคุมมองวาระยะเท่าไร” (ผู้ประกอบการ 5, 2561)



ภาพที่ 11 แผนภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการเปรียบเทียบระหว่างการก่อสร้างทั่วไป และการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

จากการสังเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ทำให้ได้ข้อสรุปว่าการคุกคามของการบริการทดแทนยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากไม่สามารถนำมาทดแทนความต้องการงานก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีได้ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สามารถใช้ทดแทนการปฏิสังขรณ์อาคารโบราณสถานได้เลย ยังต้องอาศัยทักษะฝีมือของช่างและประสบการณ์ในการจัดการโครงการที่มีรูปแบบเฉพาะ ซึ่งเป็นจุดแข็งของกลุ่มบริษัทก่อสร้างชั้นนำใช้เพื่อยึดครองส่วนแบ่งตลาด อีกทั้งงานก่อสร้างแบบดั้งเดิมยังเป็นโครงการ

งบประมาณสูงซึ่งกลุ่มบริษัทก่อสร้างที่ครองตลาดในปัจจุบันนิยมรับงาน ในส่วนของบริการทดแทน เข้ามามีบทบาทที่ต่อเมื่ออาคารนั้นมีรูปแบบไทยประยุกต์ที่มีการลดทอนรายละเอียดการตกแต่ง การทำซ้ำด้วยระบบก่อสร้างแบบใหม่ไม่มีผลกระทบต่อคุณค่าด้านความงามทางสถาปัตยกรรม ทั้งนี้การใช้บริการทดแทนส่วนหนึ่งเกิดจากลูกค้าขาดความเข้าใจในเรื่องสุนทรียศาสตร์ของสถาปัตยกรรมแบบ ประเพณีไทย การเลือกใช้แบบมาตรฐานจากหน่วยงานรัฐและช่างก่อสร้างที่ขาดความประณีตและ ความรู้ด้านการออกแบบและก่อสร้างอาคารแบบประเพณีไทย

1.2.5 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในปัจจุบัน

จำนวนและประเภทของบริษัทก่อสร้างในตลาดก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีในปัจจุบันนั้นไม่ได้มีการสำรวจ บันทึก หรือมีเกณฑ์การแบ่งประเภทอย่างเป็นทางการ ดังนั้นข้อมูลจึงได้จากการคำบอกเล่าในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, หมายเลข 5 และผู้ประกอบการ 4 ซึ่งได้ให้ข้อมูลการจ้างงานก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี ที่สามารถแบ่งผู้ประกอบการออกได้เป็น 3 กลุ่มหลักตามความสามารถในการรับงาน กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มที่มีคุณสมบัติในการรับงานก่อสร้างและงานปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์และสำนักพระราชวัง ซึ่งมีอยู่เพียง 4 บริษัท กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มที่รับงานก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี กรมศิลปากรที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และส่วนกลางเป็นหลัก กลุ่มนี้มีอยู่ 3-4 บริษัท กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มช่างท้องถิ่น รับงานปฏิสังขรณ์โบราณสถานภายใต้การกำกับดูแลของกรมศิลปากรในส่วนภูมิภาค

“ในแวดวงสถาปัตยกรรมจะมี 5 เสือ คือ แซ่ฟ้า ปวช. ส.บุญมีฤทธิ์ ศิวกร ประดิษฐ์ธรรณารักษ์ กัญญนิษฐ์ บูรณาไทย คือเจ้าที่เราคุ้นเคย ส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าที่ทำงานในส่วนกลาง แต่ถ้าเป็นงานตามต่างจังหวัดก็จะมีเจ้าประจำหัวเมืองต่าง ๆ อยู่ในส่วนของบริษัทที่กล่าวถึงคือบริษัทที่ทำงานในส่วนกลางซึ่งรับงานทั้งงานบูรณะและงานสร้างใหม่ ส่วนงานต่างจังหวัด จะมีเกณฑ์ในการรับงาน เช่น งบประมาณ ยกตัวอย่างบริษัท ก รับงานไม่เกินยี่สิบล้านบาทและสะสมงานจนกระทั่งยกระดับมาเป็นการรับงาน ห้าสิบล้านบาท เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2560)

“เราวางแผนระยะยาวร่วมกับกรมศิลป์ อาจารย์อาวุธ(เงินชุกลิน) ในการซ่อมพระอารามหลวงที่สำคัญใช้เวลา 5-15 ปี มีผู้รับเหมาที่อยู่ในลิสต์ 4 บริษัท คือ ปวช., ส. (บุญมีฤทธิ์), ศิวกร ประดิษฐ์ธรรณารักษ์ ที่เรียกมาเสนอราคา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2560)

“ถ้าจากกรมศิลป์งานเฉพาะจัดจ้างพิเศษมันก็จะพอมองออกว่าเป็นใครมีใครบ้างที่น่าจะผ่าน ซึ่งมีจำนวนไม่กี่บริษัท ประมาณ 5-6 บริษัท ซึ่งมีความสนิทสนมกันในวง”(ผู้ประกอบการ 4,2561)

ซึ่งหากประเมินความรุนแรงของการแข่งขันในปัจจุบันจากจำนวนและศักยภาพขององค์กร ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 7 บริษัทที่ประกอบด้วยบริษัทในกลุ่มที่ 1 ทั้ง 4 บริษัท และบริษัทในกลุ่มที่ 2 จำนวน 3 บริษัท พบว่าทั้ง 4 บริษัทในกลุ่มที่ 1 นั้นมีจำนวนพนักงานประจำ 200 -300 คน โดยมีเพียงบริษัทเดียวที่มีพนักงานถึง 500 คน ในขณะที่กลุ่มที่ 2 นั้นมีพนักงาน 80 ถึง 100 คน ซึ่งหากเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มจะเห็นได้ชัดว่าทั้ง 2 กลุ่มมีศักยภาพที่ต่างกัน ตลอดจนอายุของบริษัทในกลุ่มที่ 2 มีอายุน้อยกว่า คือมีอายุระหว่าง 6 -10 ปี มีประสบการณ์และทุนที่น้อยกว่า ทั้งทุนที่จับต้องได้และทุนที่จับต้องไม่ได้ เช่น ช่างฝีมือ ประสบการณ์ของผู้บริหารสายสัมพันธ์กับลูกค้าและสถาปนิกที่มีชื่อเสียง เป็นต้น ทำให้บริษัทในกลุ่มที่ 2 จึงไม่ใช่คู่แข่งของกลุ่มที่ 1 และยากที่จะแย่งงานไปได้

ในขณะที่การแข่งขันในภายในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาเฉพาะภายในกลุ่มที่ 1 เป็นหลัก เนื่องจากเป็นบริษัทชั้นนำของตลาดที่มีภูมิหลังเรื่องการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาด้านการก่อสร้างแบบไทยประเพณีที่นำมาใช้เป็นจุดแข็งขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดนี้ ปัจจุบันถึงแม้ว่าจำนวนคู่แข่งจะมีน้อยรายแต่ด้วยศักยภาพในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งด้านคุณภาพของผลงานและคุณภาพของการบริการที่ไม่แตกต่างกันมาก ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น แต่ก็ไม่ได้ทำให้มีการลดหรือตัดราคา หากแต่บริษัทเหล่านี้นำเสนอคุณค่าอื่นขึ้นมาทดแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าหรือสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจของลูกค้าที่มีให้ต่อบริษัทมากกว่าการแข่งขันด้านราคา ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการทั้ง 4 ราย

“เรามีประสบการณ์ทำมาตลอด ทำมาทุกครั้ง ช่างฝีมือดีก็อยู่กับเรา ลูกน้องช่างนอกก็เยอะเราเรียกได้ตลอด งานเร่งได้ทันแน่นอน” (ผู้ประกอบการ 1, 2560)

“ผมทำถูกกว่าเขาประมาณ 200 ล้าน มันก็ไม่ได้ลดคอสต์ (Cost) นะ เรารับในราคาพอดี แต่เรารับ เราประมูลมาแล้วเนี่ย เราลดวิธีการไม่ได้ไปลดวัสดุ วัสดุดีกว่าเดิมเยอะ เนื่องจากหินเนี่ยเอาแผ่นบางๆ มาปะกันแต่ผมเอาทั้งก้อนให้เขา”

“ก่อนนี้เค้าก็ให้ผู้รับเหมาอื่นเข้าไปทำ แต่เนื่องจากไม่มีใครทำได้ จริงๆ 5 ล้าน ลดลงเหลือ 3 ล้านเนื่องจากผู้จ้างไม่มีเงิน แต่เนื่องจากรับงานมาแล้ว แต่เป็นงานที่ใช้ความคิดมากกว่า 30 ล้าน” (ผู้ประกอบการ 3,2561)

“อาศัยความรู้จักมักคุ้นบ้าง และการเข้าประมูลงานบ้าง โดยงานที่ประมูลจะประมูลจากงานราชการอย่างเดียว การประมูลงานของกรมศิลปากรนั้น เราทำเกินสเปกทุกครั้ง ถ้าเกิดผมวัดตามเขาให้ทำแค่นี้ถึงเท่านี้แล้วก็จบแบบนี้แต่เราบอกว่ามันงานออกมาไม่ดีนะ ดังนั้นการทำงานเราก็ต้องทำออกมาให้ดีกว่าไม่ดีกว่าเราไม่ทำ ถ้าทำออกมาแล้วเราก็ตีตลบ” (ผู้ประกอบการ 4,2561)

ความรุนแรงของการแข่งขันที่สังเกตเห็นได้จากบางประโยคที่พูดถึงกันและกันในเชิงเปรียบเทียบ อย่างเช่น “งานนี้บริษัท A ได้กำไรมากที่สุด ไม่ใช่ว่างานนี้เราทำไม่ได้ เราก้ทำได้แต่

เค้าให้เราทำแค่นี้ก็” เมื่อเห็นว่าโอกาสและส่วนแบ่งในตลาดมีน้อยกว่าบริษัทที่มีศักยภาพและสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีกว่า ประกอบกับการมองเห็นโอกาสความต้องการใหม่ ๆ ในภาคการก่อสร้างอื่น และโครงการเอกชน ทำให้บางบริษัทปรับกลยุทธ์เพื่อขยายฐานลูกค้า ไปสู่งานก่อสร้างวัดและอาคารประเภทอื่นที่อยู่นอกเหนือการกำกับดูแลและการสนับสนุนงบประมาณจากกรมศิลปากรหรือหน่วยงานอย่างสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ หรือแม้กระทั่งการสร้างความปลอดภัยในการบริการ ด้วยการทำงานในลักษณะผู้รับเหมางานเฉพาะทาง (Specialist contractor) ให้กับเอกชนที่ทำธุรกิจก่อสร้างในตลาดอื่น โดยนำจุดแข็งที่เป็นความรู้ด้านการก่อสร้างแบบประเพณีและทักษะความชำนาญของช่างที่มี มาผนวกกับการลงทุนด้านการพัฒนาความรู้และด้านเทคโนโลยีเพื่อให้พร้อมที่จะตอบสนองกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ความรู้ความสามารถด้านการบริหารโครงการสมัยใหม่ การใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรในการก่อสร้าง เป็นต้น ทำให้การแข่งขันยังอยู่บนพื้นฐานเรื่องคุณธรรม ไม่แย่งงานกันหากมีบริษัทอื่นได้รับการเสนองานแล้วและไม่มีการตัดราคาเพื่อให้ได้งาน ดังที่ผู้ประกอบการ 4 กล่าวไว้ดังนี้

“ การขยายตลาดก็ยังขยายตลาดเดิมคืองานปฏิสังขรณ์วัดที่เป็นงานเอกชน ซึ่งเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องความเกรงใจอย่างเดียว เป็นเรื่องของมารยาทด้วย อย่างเช่นงานของบริษัท B เขาทำมาอยู่แล้ว จะไปแย่งงานเขาทำไมเป็นการเสียมารยาท เราก็ไปหาที่อื่นดีกว่า” (ผู้ประกอบการ 4,2561)

“ มีการส่งจดหมายแนะนำตัวหรือเรียกเข้ามาก็มี แต่ก็รู้ว่าไม่มีศักยภาพที่จะจ่ายเงิน ไม่ใช่ว่างานมีราคาสูง แต่สมมติว่า Requirement เสร็จหมดแล้ว 10 ล้านแต่ยังมีแค่ 3 ล้านเขตงานมันก็ไม่จบในตัว แต่ถามว่าทำได้หรือไม่ ก็ทำได้ จากการส่งจดหมายไปก็มีบ้างที่ได้ หรือบางทีก็ไม่ได้ กรณีจดหมายผมเคยส่งไปแค่ 200 ฉบับผมว่าถ้า 1,000 ฉบับได้แค่ 1 โครงการก็คุ้มค่า สำคัญที่สุด ต้องรู้ว่าอะไรที่มันอยู่ในอันตราย ความเสี่ยง โครงการอะไรควรรับ อะไรไม่ควรรับ ซึ่งปัจจุบัน”ผมไม่เสี่ยงแล้วลูกน้องคืออยู่แล้ว” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

“เมื่อเรามีส่วนร่วมในการประมูลจึงเสนอไปประมาณ 700 ล้านบาทรวมค่าภาษี ซึ่งเพราะความเห็นใจและต้องการทำงานของชาติให้ออกมาดี ซึ่งตอนที่ยื่นไปประมาณ 650 ล้าน ก่อนที่จะประมูลและเป็นราคาที่ลดไม่ได้ ซึ่งผมอยากได้งานและไม่ต้องการเปลี่ยนวัสดุ เป็นงานที่วัดใจ จนวันสุดท้ายที่เซ็นสัญญามีการต่อรองแต่ผมไม่สามารถลดราคาให้ ซึ่งงานนี้ไม่ขาดทุนแต่ไม่กำไร แต่ได้กำไรชื่อเสียงด้านสถาปัตยกรรมไทย”(ผู้ประกอบการ 2,2561)

ถึงแม้ว่าสภาวะการณ์ในปัจจุบันของตลาดการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีทำให้การแข่งขันไม่อยู่ในระดับที่รุนแรงจนเกิดการแย่งงานด้วยการตัดราคา ประกอบกับพัฒนาการของธุรกิจยังอยู่ในภาวะขยายตัว เกิดโครงการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารสำคัญหลายแห่งทั้งภายในพระบรมมหาราชวังและพระราชวังอื่น อีกทั้งโครงการการทำนุบำรุงวัดที่เป็นโบราณสถานที่สำคัญทั้งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวในเกาะรัตนโกสินทร์และพื้นที่โดยรอบหลายแห่งที่ทำให้มูลค่า

การก่อสร้างในตลาดยังอยู่ในจุดที่สูง แต่ด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่มีไม่เท่ากันจึงมีแนวโน้มในการขยายตัวออกไปสู่ตลาดใหม่และขยายฐานลูกค้าในตลาดเดิมเพิ่มขึ้น แต่ส่วนใหญ่ยังยึดโยงอยู่กับฐานลูกค้าเดิมและพร้อมที่จะเสนอราคาและบริการอื่นเพื่อต่อรองกับการได้งานจากลูกค้าหลักขององค์กร ทำให้เห็นสัญญาณว่าการแข่งขันจะทวีความรุนแรงขึ้นหากโครงการที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันแล้วเสร็จ

ผลการวิเคราะห์ สภาพการณ์ของธุรกิจการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีด้วยแบบจำลองแรงกดดันห้าประการ (5 force model) ที่แสดงทิศทางของธุรกิจนี้ พบว่าปัจจุบันธุรกิจอยู่ในสภาวะของการขยายตัวและเริ่มคงที่ โดยไม่มีการแข่งขันที่รุนแรง ไม่มีแรงกดดันหรือการคุกคามจากภายนอก ด้วยความเข้มแข็งในด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ โดยเฉพาะการมีฐานลูกค้าและความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อบริษัทเดิมที่อยู่ในตลาด จนยากที่จะมีคู่แข่งหน้าใหม่เข้ามาได้ (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 10 สภาพการณ์ของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี วิเคราะห์ด้วยทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการของพอร์เตอร์

ประเภทของแรงกดดัน	การคุกคาม
อำนาจต่อรองของลูกค้า	สูง
	เนื่องจากธุรกิจเป็นไปในแบบลูกค้าขึ้นนำ (Customer-orientated) ให้
	ความสำคัญอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นภาคการก่อสร้างที่มีลูกค้าน้อยราย และส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ
อำนาจต่อรองของผู้ผลิตผู้ขายวัสดุก่อสร้าง และผู้รับเหมางานเฉพาะทาง	ต่ำ
	วัสดุส่วนใหญ่เป็นวัสดุที่มีผู้ผลิตหลายราย หาทดแทนได้
	การเลือกใช้วัสดุพิเศษ ที่มีราคาสูง เป็นการตัดสินใจร่วมกับลูกค้า ซึ่งรวมอยู่ในราคาค่าก่อสร้าง
การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
	ลูกค้าให้ความสำคัญต่อความน่าเชื่อถือและคุณภาพของการทำงาน
	ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการแนะนำ และมีแนวโน้มที่จะใช้บริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอยู่เดิม
	ความได้เปรียบด้านประสบการณ์ และสายสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้รับเหมาช่วง และผู้จัดหาวัสดุ ของผู้ครองตลาดอยู่เดิม

ตารางที่ 10 สภาวะการณ์ของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี วิเคราะห์ด้วยทฤษฎีแรงกดดัน
5 ประการของพอร์ตเตอร์ (ต่อ)

ประเภทของแรงกดดัน	การคุกคาม
การคุกคามของการบริการทดแทน	สูง
	การเปลี่ยนชนรุ่น ที่ต้องการรูปลักษณ์ใหม่ ไม่ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์หรือการดำรงอยู่ของวัฒนธรรม
	การต่อรองระหว่าง “มูลค่า” กับ “คุณค่า” ตามมุมมองของลูกค้า
	การเร่งรัดของกรอบเวลา และราคา ตามแนวทางการจัดการโครงการก่อสร้างตามระเบียบราชการและที่นิยมใช้ทั่วไป ขาดรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในปัจจุบัน	ต่ำ
	การขยายตัวในธุรกิจต่ำ การเติบโตคือการแย่งส่วนแบ่งตลาดคู่แข่ง
	ไม่มีความหลากหลาย แตกต่างของบริการ

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ดังกล่าวยังทำให้เห็นถึง ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและความไม่แน่นอนของอนาคต ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ตามทฤษฎีของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจซึ่งเป็นภาพเชิงอนาคตในการที่องค์กรต้องหาทางรับมือมีรายละเอียด ดังนี้

1) พฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้มความนิยมและความต้องการ ที่เกิดจากการเปลี่ยนชนรุ่น (generation) และค่านิยมในสังคม ด้วยอำนาจต่อรองที่สูงและยังเป็นผู้กำหนดความต้องการในทุกด้าน หากลูกค้ามีมุมมองต่อการก่อสร้างหรือปฏิสังขรณ์ต่างไปไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นสถาปัตยกรรมแบบไทยประเพณี ความต้องการรูปลักษณ์แบบใหม่ หรือยอมให้มีการต่อรองระหว่างการรักษาคุณค่าแท้จริง (authenticity) กับราคาค่าก่อสร้างและกรอบเวลาในการทำงาน จะทำให้รูปแบบงานก่อสร้างที่ให้ความสำคัญกับทักษะฝีมือเชิงช่าง ที่ต้องใช้เวลาและค่าก่อสร้างต่างจากการก่อสร้างทั่วไปไม่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว การก่อสร้างด้วยวิธีอื่นเข้ามาทดแทนคุณภาพบริษัทที่มีอยู่เดิม ผลักดันให้ผู้รับเหมาที่ใช้ทักษะฝีมือแบบดั้งเดิมเป็นหลักต้องปรับตัว อาจก่อให้เกิดความอ่อนแอในการรักษาช่างฝีมือการถ่ายทอดความรู้และทักษะ เพื่อไปพัฒนาความรู้ และทักษะด้านอื่นแทนเพื่อความอยู่รอด

2) โครงสร้างของตลาด ถึงแม้ว่าจะไม่มีมาตรการใด ๆ ที่กีดกันการเข้าสู่ธุรกิจ แต่ด้วยระบบความไว้วางใจ และชื่อเสียงที่บริษัทก่อสร้างเก่าแก่สั่งสมมานาน ทำให้ตลาดงานก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีความคล้ายคลึงกับตลาดผูกขาด ประกอบกับมีลูกค้าหลักน้อยราย

ทำให้ผู้ครองตลาดอยู่เดิมไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โครงสร้างการทำงาน ตลอดจนการเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเน้นที่การรักษาสายสัมพันธ์การเอาใจลูกค้าเป็นหลัก อีกทั้งลูกค้าไม่เปิดโอกาสให้มีคู่แข่งรายใหม่และคนรุ่นใหม่เข้ามาแข่งขันและในขณะเดียวกันก็ไม่ได้มีการส่งเสริมให้การดำเนินงานที่เป็นอยู่มีบรรทัดฐานที่สูงขึ้น ทำให้คุณภาพของการก่อสร้างและองค์การธุรกิจอยู่ในวังวนของความสำเร็จ อีกทั้งยังไม่จูงใจให้ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจ เป็นตัวกระตุ้นให้มีการแข่งขันมากขึ้น

3) ห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ ผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้รับเหมาช่วงซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในความสำเร็จของโครงการก่อสร้างและมีส่วนช่วยให้องค์การก่อสร้างไม่ต้องแบกรับภาระการจ้างงานบุคลากร เกิดความคล่องตัว หากมีการพัฒนาศักยภาพและมาตรฐานการทำงานก็จะเป็นผลดีต่อวงการก่อสร้างงานไทยประเพณีโดยรวม ในขณะเดียวกันหากเป็นการรวมกลุ่มสร้างอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาและเลือกงาน ก็จะส่งผลต่อบริษัทก่อสร้างหลักในภาพรวมของการอยู่รอดทั้งในการบริหารต้นทุนและการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการสร้างมาตรฐานให้เป็นบรรทัดฐานเพื่อใช้ในการกำกับดูแลผู้รับเหมาเหล่านี้ทั้งในด้านคุณภาพและราคาเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

4) ความไม่แน่นอนที่ยังไม่ปรากฏเด่นชัดในปัจจุบันด้านนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนให้ธุรกิจก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีให้อยู่รอดเพื่อเป็นกลไกในการสงวนรักษาภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลโบราณสถานและมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ที่ขาดความจริงจังและความชัดเจนในการดำเนินการเพื่อแสวงหาแนวทางในการทำงานที่เหมาะสม เช่น การกำหนดบรรทัดฐานด้านคุณภาพและความถูกต้องของงานก่อสร้าง การตรวจรับงาน มาตรฐานการคิดราคากลาง ตลอดจนถึงนโยบายด้านการสร้างช่างฝีมืองานศิลปะสถาปัตยกรรมไทยและผู้จัดการโครงการที่เข้าใจกระบวนการขั้นตอนการก่อสร้าง การผลักดันให้เกิดมาตรฐานด้านช่างฝีมือเฉพาะทางอย่างเป็นรูปธรรม

5) การขาดความร่วมมือแบบภาคีระหว่างผู้ประกอบการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งในเชิงโครงสร้าง และบรรทัดฐานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการอยู่รอดของธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ แม้กระทั่งการนำภาคีไปมีส่วนผลักดันให้เกิดการอนุรักษ์หรือสร้างความเข้าใจให้สังคมต่อความสำคัญของมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาและแสวงหาผู้มีพรสวรรค์ที่มาสืบสานความรู้ภูมิปัญญาผ่านทางธุรกิจ

จากข้อสรุปข้างต้น ทำให้เห็นภาพอนาคตขององค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการมองแบบรอบด้าน ซึ่งมีผลต่อองค์การก่อสร้างก่อสร้าง

อาคารแบบไทยประเพณี ในการพิจารณาหากกลยุทธ์และมาตรการปกป้องการดำเนินงานหลักและทุนขององค์กรเพื่อให้ธุรกิจดำเนินอย่างต่อเนื่องต่อไป

ขั้นตอนย่อยที่ 1.3 การประยุกต์ทฤษฎีฐานราก

ผู้วิจัยได้นำแนวโน้มน้องค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารในขั้นตอนแรกมาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไร โดยการสัมภาษณ์รอบนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีจำนวน 7 คนซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับที่ได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สภาวะการณ์ของธุรกิจ โดยผู้วิจัยขอเสนอความคิดเห็นและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตามกรอบแนวโน้มน้องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบ และ 16 องค์ประกอบย่อย ตามลำดับต่อไปนี้

1.3.1 องค์ประกอบทุนความรู้

ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีทัศนคติต่อความสำคัญของทุนความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญในฐานะผู้ประกอบการได้นำความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้เฉพาะเป็นมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก่อสร้างแบบไทยประเพณีมาสร้างโอกาสทางธุรกิจและทำให้ธุรกิจของตนเติบโต ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าในอนาคตหากองค์การปราศจากความรู้นี้จะไม่สามารถแข่งขันได้ดังที่ผู้ประกอบการ 6 ได้ให้ทัศนคติต่อแนวโน้มไว้ว่า

“ความรู้เป็นเรื่องสำคัญ เป็นสิ่งที่เราจะใช้ต่อสู้ในตลาดซึ่งเป็นตลาดที่เฉพาะด้าน เป็นนิชมาเก็ต(niche market) ต้องใช้ความรู้ประสบการณ์และฝีมือที่เป็นจุดเด่นของเราที่ต่างจากคนอื่น จำเป็นต้องมีเพื่อให้อยู่รอด และถ้าคิดจะขยายตัวก็จะใช้จุดนี้แหละ” (ผู้ประกอบการ 6, 2562)

ผู้เชี่ยวชาญยังให้ทัศนะในประเด็นด้านการถ่ายทอดความรู้ ว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยปัจจุบันการเรียนรู้ด้านการก่อสร้างงานสถาปัตยกรรมไทยยังอยู่ภายในบริษัทก่อสร้าง ไม่มีระบบที่ชัดเจน การถ่ายทอดความรู้เป็นลักษณะการเรียนรู้จากการทำงาน สร้างทักษะและประสบการณ์จึงต้องใช้เวลาและความอดทน ประกอบกับความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ถึงแม้จะมีการถ่ายทอดแต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่ผู้รับจะทำได้ดั่งอย่างครูช่างที่ชำนาญ ทำให้ประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กรในอนาคต โดยผู้ประกอบการ 1 และ 6 แสดงทัศนคติต่อการถ่ายทอดความรู้ ดังนี้

“การถ่ายทอดมีแต่คนอยากให้ แต่ไม่มีคนรับ การเป็นช่างมันไม่ได้ทำง่ายๆ มันต้องฝึก ใจต้องรัก มันเลยมหายากคนแบบนี้” (ผู้ประกอบการ 1, 2561)

“ช่างฝีมือของเราเริ่มหายไป เนื่องจากอายุมาก ส่วนใหญ่พอหกลีบ ก็เริ่มวางมือเลิกทำไปบ้างไม่กี่ตายไป รุ่นใหม่ก็มีแต่น้อย อย่างช่างซ่อมฟ้านี้ก็หกลีบแล้ว ลูกชายก็มาทำงานกับพ่อไปฝึกไป แต่ฝีมือ

ในขณะที่ประเด็นตัวบ่งชี้ด้านการสร้างนวัตกรรมการก่อสร้าง ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นไว้ชัดเจนว่าได้พยายามนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ตลอดเวลาเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาให้การก่อสร้างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดต้นทุน ความแม่นยำในการทำงาน การลดเวลาในแต่ละขั้นตอน เป็นต้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นว่ามีแนวโน้มอย่างยิ่งยวดต่อการทำธุรกิจในบริบทของปัจจุบัน นอกจากนั้น ผู้ประกอบการ 4 ได้แสดงทัศนะที่น่าสนใจต่อแนวโน้มด้านความรู้ในอนาคตที่บริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีต้องมี นั่นคือความรู้ด้านการจัดการโครงการแบบสมัยใหม่ที่ต้องมีบรรทัดฐานการทำงานแบบสากลมากขึ้น ไว้ดังนี้

“การดำเนินงานจำเป็นต้องเข้าใจงานซีเอ็ม (CM หรือ Construction Management-ผู้วิจัย)ทั้งหมด ซึ่งต้องอธิบายให้คนอื่นลงไปดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งสกิล (Skill) เพิ่มเติมที่ได้ใช้งานคือ ปริมาเวรา ซึ่งมีคอस्टคอนโทรล (cost control) โดยใช้โปรแกรมทั้งหมด เป็นสกิลทางซีเอ็ม ที่เพิ่มเติมเทคนิคลงไป สิ่งสำคัญที่สุดคือข้อมูลในการอินพุต(Input) ถ้าจะวิเคราะห์ ต้องให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูล เก็บอย่างเป็นระบบด้วย โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ การวิเคราะห์ด้านการเงิน” (ผู้ประกอบการ 6, 2562)

1.3.2 องค์กรกองทุนองค์การ

ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะต่อทุนองค์การแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ดังที่ ผู้ประกอบการ 2 ให้ทัศนะว่าคนและวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญกว่าการสร้างระบบและโครงสร้างการบริหาร

“ระบบหรือโครงสร้างองค์กร มันก็ไม่ใช่ว่าช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ ไม่ช่วยให้เกิดองค์ความรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ซึ่งนี้สำคัญกว่าแต่มันต้องสร้างให้เป็นวัฒนธรรมให้เกิดการสอนงานการอยากเรียนรู้ นั่นจะดีต่อธุรกิจในอนาคตมากกว่า”

ในขณะที่ผู้ประกอบการ 3 มีความเห็นว่าองค์การก่อสร้างที่จะอยู่รอดในอนาคต ต้องมีการเตรียมการในเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารไปสู่รูปแบบที่ทันสมัยไม่ใช่การดำเนินการธุรกิจแบบครอบครัวอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน เช่นเดียวกับ ผู้ประกอบการ 6 และ 7 มีทัศนะต่อประเด็นนี้ว่า องค์กรต้องขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว ลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในอนาคต โดยแสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ผมว่าบริษัทที่มันปรับตัวได้สำคัญกว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่ เอาเป็นว่าพูดเฉพาะตลาดงานไทย(ประเพณี) นะ เพราะมูลค่างานไม่ได้สูงมาก ส่วนต่างก็ไม่ได้เยอะ มีกำไรมหาศาล ปริมาณงานถึงจะเยอะแต่มันเป็นงานละเอียดใช้เวลา การขยายตัวทำไม่ได้ง่าย บริษัทเล็กคุณภาพให้ได้น่าจะเหมาะกว่า” (ผู้ประกอบการ 6, 2562)

“แนวโน้มบริษัทขนาดเล็กจะมีทางขยายธุรกิจไปได้มากกว่า ถึงจะเจอวิกฤตเศรษฐกิจแต่ก็จะได้รับผลกระทบน้อยกว่าบริษัทใหญ่และไม่มีทางปิดตัวลง ทางบริษัทเราก็ไม่ได้แบ่งงานเป็นแผนกแต่แบ่งตามเฮด(head) สามารถหมุนเข้ามาช่วยหรือทำงานแทนกันได้ มีช่างประจำไม่มากมีช่างไม้ ช่างปูน ช่างสีที่มีความเชี่ยวชาญ

แต่กรณีที่ต้องใช้งานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเช่น ช่างทอง ช่างแกะสลักไม้ก็จะมี การจ้างสับ (sub-contractor) ที่ไว้วางใจได้ที่ทำงานกันมานาน หรือแม้แต่ในส่วนงาน ด้านอื่น อย่างงานบัญชีก็เป็น outsource เนื่องจากมีความชำนาญมากกว่า” (ผู้ประกอบการ 7,2562)

1.3.3 องค์ประกอบด้านธุรกิจ

ในด้านธุรกิจ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนใดเห็นด้วยกับประเด็นการควบรวมกิจการและการสร้าง แบรินด์(branding) ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดให้ความสำคัญต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิมและฐานการทำธุรกิจ อยู่ในตลาดเดิมในปัจจุบัน โดยเน้นการสร้างเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจให้แก่ลูกค้า ด้วยคุณภาพ งานและคุณภาพการบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า และใช้จุดนี้เป็นกลยุทธ์การตลาดแบบปากต่อ ปาก ถึงแม้ว่าจะมีการขยายธุรกิจไปสู่ภาคธุรกิจอื่น อย่างเช่น การทำงานตกแต่งภายใน งานออกแบบ และงานก่อสร้างอาคารประเภทอื่น แต่ยังคงให้ความสำคัญกับตลาดเดิมเป็นหลัก ดังที่ผู้ประกอบการ 2 และ 7 ได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

“ลูกค้าเราไม่ว่าจะมีวิกฤติเศรษฐกิจหรือวิกฤติอื่น ยังไงก็ต้องมีงานให้ทำ เพราะมันเป็นงานในตลาดพิเศษ ถ้าไม่มีงานนี้มันเป็นเรื่องระดับชาติเลยนะ ที่สำคัญก็คือการทำให้เค้ากลับมาจ้างเราอีก การไปตลาดใหม่นี้อาจจะต้องมีการลงทุนเพิ่ม” ผู้ประกอบการ 2

“ตอนนี้เน้นที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เราเสนอความแตกต่างในด้านการบริการ ทำให้ลูกค้าเข้าใจงานมากขึ้น มองเห็นประโยชน์ว่าเค้าจะได้อะไร งานแต่ละงวดเสร็จ แล้วเป็นยังไง เสนอทางเลือกข้อดีข้อเสียพร้อมให้เค้าตัดสินใจก่อน เพิ่มเรื่องฟรีเซนต์ชั่น (Presentation) สร้างภาพลักษณ์ให้เห็นว่าเราจริงใจ เอาหลักวิชาการนำ เป็นบริษัทก่อสร้างที่มีความทันสมัย รับผิดชอบให้ได้งานตามที่ตกลง เจ้าของที่ไม่เข้าใจ งานผมก็ไม่อยากรับงานนะ” ผู้ประกอบการ 7

1.3.4 องค์ประกอบทุนมนุษย์

ในองค์ประกอบทุนมนุษย์ ผู้วิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความสำคัญอย่างมาก กับการรักษาช่างฝีมือไว้กับองค์กร ดังที่ ผู้ประกอบการ 2 ได้แสดงทัศนะในด้านทุนมนุษย์ว่ามีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตของบริษัท ไม่สามารถนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีมาแทนได้ในงาน ก่อสร้างแบบไทยประเพณี ไว้ดังนี้

“การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาแทนช่างฝีมือ มันก็มีแทรกเข้ามาได้ เพราะ ค่าจ้างช่างฝีมือมันสูงคนก็หายาก แต่ความอ่อนช้อยอย่างการแกะดินแกะไม้ใช้เครื่อง แกะได้ เครื่องแกะมันเป็นแค่เครื่อง แล้วก็นูนต่ำ มีนูนต่ำพลิกบิดมันให้แสงกันคนละ อย่างกับช่างแกะ การมองมันก็ไม่สวย ลวดลายที่เขาบิดมานี้กับแสงยังไงมันก็ยังต้องใช้ ช่างฝีมือ อย่างเดี๋ยวนี้ช่างแกะลวดลายดีมาก มี 3 คน ฝีมือสุดๆ เราจะหวงไว้ ช่าง เก่งๆ เหล่านี้แหละที่สร้างงาน คิดนวัตกรรม ดัดแปลงพลิกแพลงวิธีการทำงานมันดีขึ้น

กลยุทธ์ของเราก็คือสร้างช่างฝีมือให้ดีขึ้น เพราะว่าคนเราเดี๋ยวนี้ต้องการฝีมือ เพราะดี และถูกใจผู้กำหนดนโยบาย เดี่ยวนี้เขาก็ต้องการความเชี่ยวชาญ”

นอกจากนั้นยังมีประเด็นสำคัญที่ ผู้ประกอบการ 4 มีทัศนะในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถขึ้นมาทำงานในระดับบริหาร และการเตรียมความพร้อมในการขยายงานในอนาคต ดังนี้

“การหัดให้ลูกน้องรับงานแทนเราได้ และมีภาวะผู้นำ เราก็เหนื่อยน้อยลง แล้วทุกอย่างจะง่ายขึ้นเรื่อยๆ พอทุกคนมีสกิล (Skill) งานทุกอย่างจะเบาลง แล้วพอถึงจุดนั้นถ้าอยากขยายก็จะทำได้ดีกว่า ถ้าคิดเรื่องการขยายก็ไม่อยากรับคนมากขึ้น คนต้องพร้อมก่อน สมมติในระดับ Manage (จัดการ-ผู้วิจัย) มีอยู่ 6 ก็ต้องมี 9 ไร่เพื่อรับงาน แต่ตอนนี้มันกำลังดีของมันแล้ว ถ้าสมมติรับคนมาเพิ่มอีกมันก็เหนื่อยอีก” (ผู้ประกอบการ 4,2561)

1.3.5 องค์กรประกอบด้านสังคม

ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ให้ความสำคัญกับการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมอย่างยิ่ง โดยมีกรณีศึกษาในการก่อตั้งบริษัทใหม่ ดังที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 7 ว่า

“ทายาทเจ้าของเดิมอยากให้ทีมงานออกมาตั้งกิจการเองโดยที่เห็นควรว่าไม่ควรสานต่อธุรกิจในนามบริษัทเดิมอีก (เนื่องจากเจ้าของเสียชีวิตและปิดกิจการ) ได้น้องของเจ้าของเดิม ต้องช่วยออกจดหมายแนะนำบริษัท G ที่มาแทนบริษัทเดิมด้วยทีมเดิม ให้ออกหน่วยงานต่าง ๆ อย่าง กรมศิลปากร สำนักงานทรัพย์สินฯ แแบงก์ชาติ”

เช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาช่วงและผู้ขายวัสดุก่อสร้าง ทั้งในประเด็นด้านธุรกิจในการชิงการพึ่งพาอาศัยและในประเด็นด้านการทำงานเป็นทีม ที่มีผลต่อคุณภาพงานและความสำเร็จต่อโครงการ ดังที่ จึงต้องผูกความสัมพันธ์ไว้ให้ดี โดยเฉพาะช่างที่ดีมีคุณภาพและอุปนิสัยใจคอที่ทำงานร่วมกันได้ ใจได้ ดังที่ผู้ประกอบการ 1 ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ผู้รับเหมาช่วงของเรานี้ใจได้ มีสัญญาใจต่อกัน เราผลักดันให้เค้าโตออกไปรับงานเอง พอเราต้องการงานเร่ง ต้องการคนมาช่วยเค้าก็รีบมาให้ ฝีมือก็เชื่อถือได้งานมาตรฐานเดียวกัน ทำด้วยกันมานานเรียนกว่ารู้ใจ ไม่อย่างนั้นเราก็ไม่กล้ารับงานใหญ่ๆ ที่สำคัญๆ หรอกฮะ”

เช่นเดียวกับ ผู้ประกอบการที่ 4 ,6 และ 7 ที่พึ่งพาอาศัยผู้รับเหมางานเฉพาะทางอย่างมาก เพราะเห็นว่าธุรกิจก่อสร้างมีความเสี่ยงทั้งขาขึ้นและขาลง การใช้ผู้รับเหมาช่วงจึงมีส่วนทำให้องค์กรลดขนาดลงและไม่ต้องแบกภาระต้นทุนแฝงด้านต่าง ๆ ดังที่ ผู้ประกอบการ 7 แสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ด้วยความที่เราต้องการให้โครงสร้างบริษัทมันไม่ใหญ่โตมาก เราจ้างช่างประจำไว้แค่ 50-60 คน เป็นช่างไม้ ช่างปูน ช่างสี เรานั่นไปที่เฮด (head) และการ

บริหาร งานเฉพาะทางพนักงานโลหะ งานทอง หรืองานปูนปั้นเนี้ย ต้องเอา
ผู้ชำนาญการ ปัญหาของการจ้างoutsorce ก็ไม่ค่อยมีครับ เพราะทางบริษัทก็เป็นผู้
เลือกคุณภาพเองด้วย ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของเดิมที่ทำมาตั้งแต่เริ่ม แต่ทุกวันนี้ก็พยายาม
หาซัพพลายเออร์(supplier) ใหม่ๆด้วยเช่นกัน” (ผู้ประกอบการ 7, 2562)

แต่ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทก่อสร้างหลัก มีอยู่
แบบผิวเผินทั้งที่รู้จักมักคุ้นกันดีและไม่ได้มีการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด ส่วนใหญ่ให้เกียรติ
ซึ่งกันและกัน แต่กลับไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน ขาดการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาบรรทัดฐาน
การทำงานให้ดีขึ้นหรือช่วยเหลือซึ่งพากัน

1.3.6 องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ

ผู้วิจัยพบว่าบริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นการดำเนินในลักษณะธุรกิจครอบครัว เจ้าของที่
เป็นผู้ประกอบการคือผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจตัดสินใจอยู่คนเดียว ยกเว้นผู้ประกอบการ 7 ที่เป็นการ
ทำงานระบบกรรมการบริหารบริษัท ทำให้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มองเห็นถึงปัญหาของการสืบทอด
ธุรกิจ หรือแม้แต่การสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์การซึ่งครอบคลุมทั้งตำแหน่งผู้บริหารทั้งหมด ซึ่ง
เป็นปัญหาด้านองค์การทั้งเรื่องการกระจายอำนาจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ดังที่
ผู้ประกอบการ 2 แสดงความเห็นดังนี้

“อนาคตก็ต้องวางองค์กรให้มันไปต่อได้ แต่ทุกวันนี้คนไม่ได้ถูกฝึกให้คิด
เราไม่ได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ จริง ๆ มันไม่ใช่แค่การสืบทอดธุรกิจเท่านั้น
หรอก ตำแหน่งหลักๆ หลายคนเลย ก็ต้องเตรียมสืบทอดหาคนมาทำแทนให้ได้”

ในประเด็นสมรรถนะของผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นว่าเป็นองค์ประกอบย่อย
ที่สำคัญ โดยผู้ประกอบการ 2 ได้ให้ความคิดเห็นด้านสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างแบบ
ไทยประเพณีไว้ว่าต้องอาศัยใจรักในงาน ซึ่งในการสืบทอดธุรกิจให้รุ่นลูกจำเป็นต้องปลูกฝังความรู้และ
ความรักในงานสถาปัตยกรรมไทยจึงจะทำได้ ดังที่ ผู้ประกอบการ 2 ได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

“ลูกเขาเก่งงาน เท่าที่แอบดูเขาเก่ง เก่งมาก เหมือนอารมณ์เด็กสมัยใหม่
แต่ก็ยังไม่เท่าเราก็ต้องสอนให้เท่าเราเค้าได้ในเรื่องการบริหาร แต่ความเป็นช่างนี้เรา
ฝึกไว้ให้เขา ก็สอนว่าให้ไปตามช่าง ให้ไปดู ตอนนี้เรื่องบริหารเรื่องโมเดิร์นเขาเก่ง แต่
กำลังให้เขามาดูมันเป็นยังไงถึงต้องทำอย่างนี้ ทำไมต้องหันกระจกอย่างนี้เพื่อให้มันหัก
เหี่ยงอย่างไร กำลังป้อนข้อมูลพวกนี้ให้เขา ก็บอกลูกๆ ว่ามันเป็นของลูกทั้งหมดเลย
ทำไมถึงไม่เอา ทำไมถึงไม่เข้ามาในเชิงลึก ทำไมอยู่กันแค่ผิวเผิน ถ้าชอบก็ทำอย่าไป
หยุดยั้ง”(ผู้ประกอบการ 2,2561)

1.3.7 องค์ประกอบด้านการเงิน

ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นด้วยกับประเด็นองค์ประกอบย่อย ด้านการบริหารกระแสเงินสด และสภาพคล่อง ดังที่ผู้ประกอบการ 2 และ 6 ได้แสดงทัศนะไว้ ซึ่งสะท้อนนโยบายด้านการเงินของบริษัท ที่มีผลต่ออนาคตในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ

“การบริหารแคชโฟลว์ (cash flow) นี้สำคัญมาก งานก่อสร้างเป็นเงินหมุน ต้องการมีเครดิต กับซัพพลายเออร์เอาของมาใช้ก่อนหรือให้ผู้รับเหมาช่วงไปทำงานก่อน พอเบิกงวดมาค่อยรับเอาไปจ่าย ต้องบริหารเงินให้สอดคล้องกับงาน ไม่เป็นดินพอกหางหมูมันก็ลดความเสี่ยงได้มาก ถึงจะมีเงินสำรองอยู่แต่การหมุนเงินสดให้คืนมันแน่นนอนกว่า ไม่ควรเสี่ยง แล้วมันยังทำให้เรารักษาสภาพคล่องได้ด้วย”

“ผมว่าเรื่องสภาพคล่องสำคัญ การมีเงินทุนสำรองนี้สำคัญมาก งานก่อสร้างบางที่เราก็ต้องรักษาคอนเนกชั่น(connection)กับผู้รับเหมาช่วง กับเจ้าของงาน งานเสร็จแล้วก็ต้องรีบให้เงินผู้รับเหมาไปก่อนมารอไม่ได้ งานก่อสร้างมันต้องมีเงินสำรองตลอด สายป่านต้องยาว ผมพยายามไม่เทหมดหน้าตักต้องมีเหลือตลอด ไม่เคยฟันราคาเองงานเลยนะ บางทีลดไปแค่สิบเปอร์เซ็นต์นี้เหนือๆ แทบไม่เหลืออะไร”

นอกจากนั้น ยังพบว่าประเด็นด้านการหาแหล่งทุนฉุกเฉินว่า เป็นประเด็นองค์ประกอบย่อยเช่นกัน อย่างในกรณี การมีเครดิตกับผู้ขายวัสดุก่อสร้าง และการมีแหล่งเงินกู้ เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากจังหวะการเริ่มงาน การเร่งงานและระยะเวลาการเบิกงวดแต่ละงานพร้อมกัน ทำให้กระแสเงินสดขาดดุล จำเป็นต้องมีแหล่งเงินฉุกเฉิน ดังที่ผู้ประกอบการ 3 และ 7 ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

“ผ่านมายะเยอะแล้ว ตอนนี้นุ่นลูกไม่มีแล้ว สมัยนั้นหมุนเงินไม่รู้จะทำไมไปเจอแบงก์ อุดสำห่อสัญญาไปขาย ยังไม่ช่วยเราเลย อย่างตอนหลัง ะนี่ แบงก์กรุงเทพมาหาเอง เค้าให้เลย เค้าช่วยเลย บอกว่าเราขายสัญญาให้เขาได้ เขาจะให้ 80% มาหมุน แต่ไม่ได้ให้เป็นตัวเงิน ให้เป็นสังข์ของ เป็นอ่าวลั่วตัว แล้วให้ค่าแรงงาน 20% ล้านนึงให้ 2 แสน เราใช้ P/N ออกไป ไปให้เงินมาเข้าบัญชี สมัยนั้นหมุนเงิน หมุนเยอะเหมือนกัน เตี้ยนี้อยู่ตัวแล้ว ไม่ต้องหมุน ธนาคารต้องมาง้อผม มาขอเงินฝาก ช่วงนี้แบงก์มาเยอะเลย มานั่งตรงนี้ (หัวเราะ) มาขอยอด” (ผู้ประกอบการ 3, 2561)

“ผมคิดว่าต้องมีแหล่งเงินกู้ที่เวลาเข้าตาจนสามารถกู้ยืมเอามาหมุนได้ สำคัญกับธุรกิจมาก หากต้องการขยายตัวคงต้องมีการลงทุน การมีเครดิตที่ดีกับธนาคาร คงช่วยได้ อย่างผมมีหุ้นส่วนการวางแผนจะขยายงานคงต้องระดมทุนเพิ่ม หรือเพิ่มหุ้นส่วนเข้ามา” (ผู้ประกอบการ 7, 2562)

1.3.8 องค์ประกอบสภาพแวดล้อม

ในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีที่ต้องวิเคราะห์ทิศทางและเตรียมรับมือถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาญจะมองว่าภาพอนาคตของตลาดจะยังดีและมีโอกาสอยู่มาก ลูกค้ำกลุ่มเดิมยังมี

ความต้องการด้านการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีและปฏิสังขรณ์โบราณสถานที่เป็นอาคารที่ใช้
งานอยู่อีกมาก และไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจมากนักแต่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง
นโยบายด้านการบริหารโครงการบ้าง ดังที่ ผู้ประกอบการ 4 ดังนี้

“ผมว่าตลาดน่าจะเปลี่ยน หน่วยงานราชการ เรื่องการบริหารพัสดุผมว่า
ภาคราชการเปลี่ยนเยอะ เอกชนก็ด้วย เรื่องของการแข่งขันด้านภาพลักษณ์ การ
แข่งขันด้าน Presentation ระบบบริหารจัดการเข้ามาใหม่ เพราะเรื่องบริหารจัดการ
เรื่องคอนสตรัคต์ เรื่องซีเอ็ม (CMหรือผู้บริหารโครงการตัวแทนเจ้าของ-ผู้วิจัย) อย่างไรก็
หนีไม่พ้นรูปแบบเอกชน” (ผู้ประกอบการ 4, 2561)

ในขณะที่เดียวกันเรื่องมาตรฐานและความเป็นธรรมในการประเมินราคาค่าก่อสร้างอาจ
เป็นอีกปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างความต่อเนื่องด้านธุรกิจได้ เนื่องจากการขาดความเข้าใจใน
มูลค่าของค่าก่อสร้าง และขาดบรรทัดฐานในวิธีประเมินราคาที่เหมาะสม ราคาที่ต่ำเกินไปย่อมส่งผล
ต่อการทำงานที่มีรายละเอียดหลายขั้นตอน เน้นทักษะฝีมือ ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถอยู่รอดได้
ดังที่ผู้ประกอบการ 2 และ 5 ได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

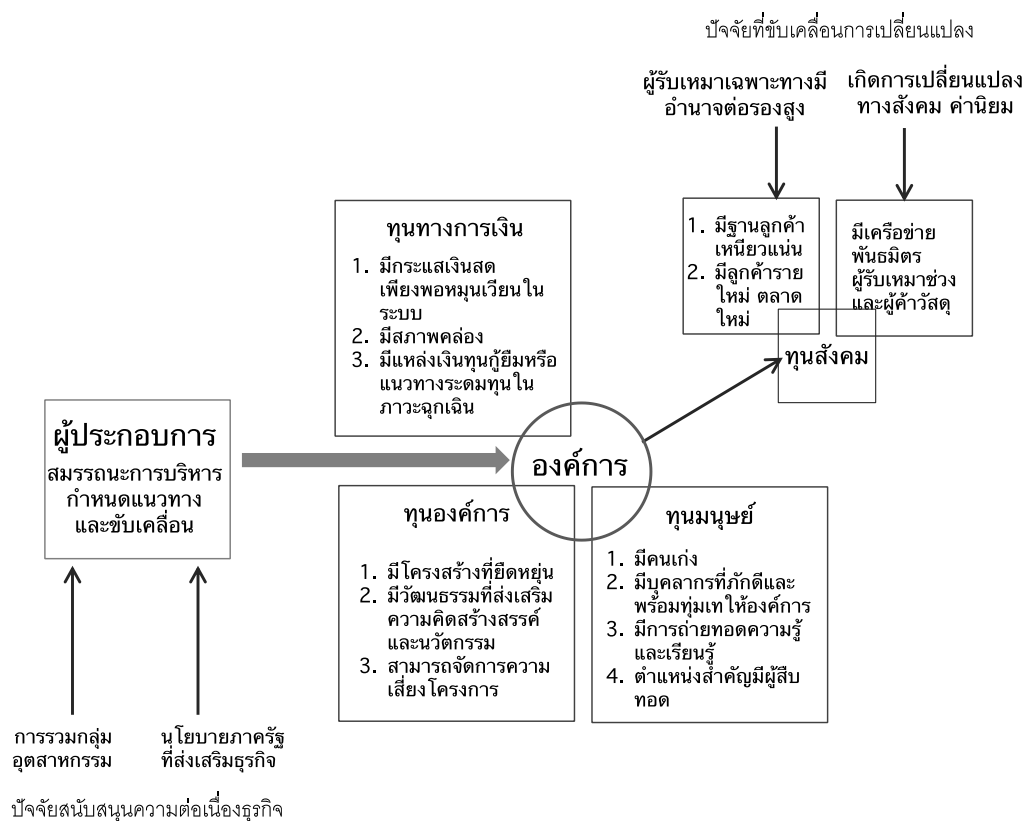
“งานมันมีคุณค่าทางด้านฝีมือค่อนข้างสูงส่ง มันเว้นจากข้อบังคับของ
กระทรวงพาณิชย์ ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งเขาไว้ 9 อยู่ ซึ่งบัญชีกรมบัญชีกลางเขาไว้
มาตั้ง 10 ปี ใครจะมาประชุมเพื่อแก้ราคา ไม่มีเวลาเอาไปทำอย่างอื่นกันหมด งาน
ราชการใช้ราคาเท่ากันหมด เพราะฉะนั้นก็ทำงานลำบาก ตอนนี้นักกำลังแอนตี้
ราชการที่ไม่เอาเงินมาให้ช่าง มันไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างช่างถูกๆ การที่จะฝาก
ฝังฝีมือไว้ให้เนี้ย ไม่ได้พูดแต่ปาก ให้เขาทำให้เขาฝึก ช่างผมไปก็กดราคา ผมบอกให้
เขาไป เขาจะได้มีความสุข เขาจะได้ทำ แล้วถ้าคุณไม่给他 คุณก็จะสร้างช่างให้
ประเทศไทยได้อย่างไร” (ผู้ประกอบการ 2, 2561)

“วัดไหนที่ไม่มีงบประมาณนี้ทำให้ลำบาก เพราะงานไทยหรืองานบูรณะ
มันใช้งบประมาณเยอะจริง ๆ แม้กระทั่งการทำม็อคอัพก็ไม่ได้ทำทีเดียวทำ 3-2
เที่ยว เช่นเดียวกับการทำแบบ 1 ต่อ 1 หรือ 1 ต่อ 10 ก็เป็นคอสต์ (cost) ทั้งนั้น”
(ผู้ประกอบการ 5, 2561)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้างต้น พบว่ามี **องค์ประกอบย่อยเพิ่มขึ้น อีก 2 ตัวบ่งชี้** นั้น
คือ **แหล่งทุนฉุกเฉิน** ในองค์ประกอบด้านเงินทุน และ **องค์ประกอบย่อยการบริหารคนเก่ง** ใน
องค์ประกอบด้านทุนมนุษย์ และมี **องค์ประกอบย่อยลดลง 3 ตัวบ่งชี้** ในองค์ประกอบด้านธุรกิจนั้นคือ
การสร้างแบรนด์ (Branding) และ **การควบคุมกิจการ** และ **เศรษฐกิจมหภาค** ทำให้ผู้วิจัยได้
พิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบด้านธุรกิจและองค์ประกอบด้านสังคมมีความซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบทุน
ทางสังคมจึงได้นำมาไว้รวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน เช่นเดียวกับองค์ประกอบความรู้ตามความเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งความรู้ในที่นี้มีส่วนสำคัญต่อการสงวน
รักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมอย่างมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ทุนความรู้กระจายอยู่ใน
2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบทุนมนุษย์และองค์ประกอบทุนองค์การ ในแง่ของวัฒนธรรมองค์การ
ที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนั้นประเด็นตัวบ่งชี้การสืบ

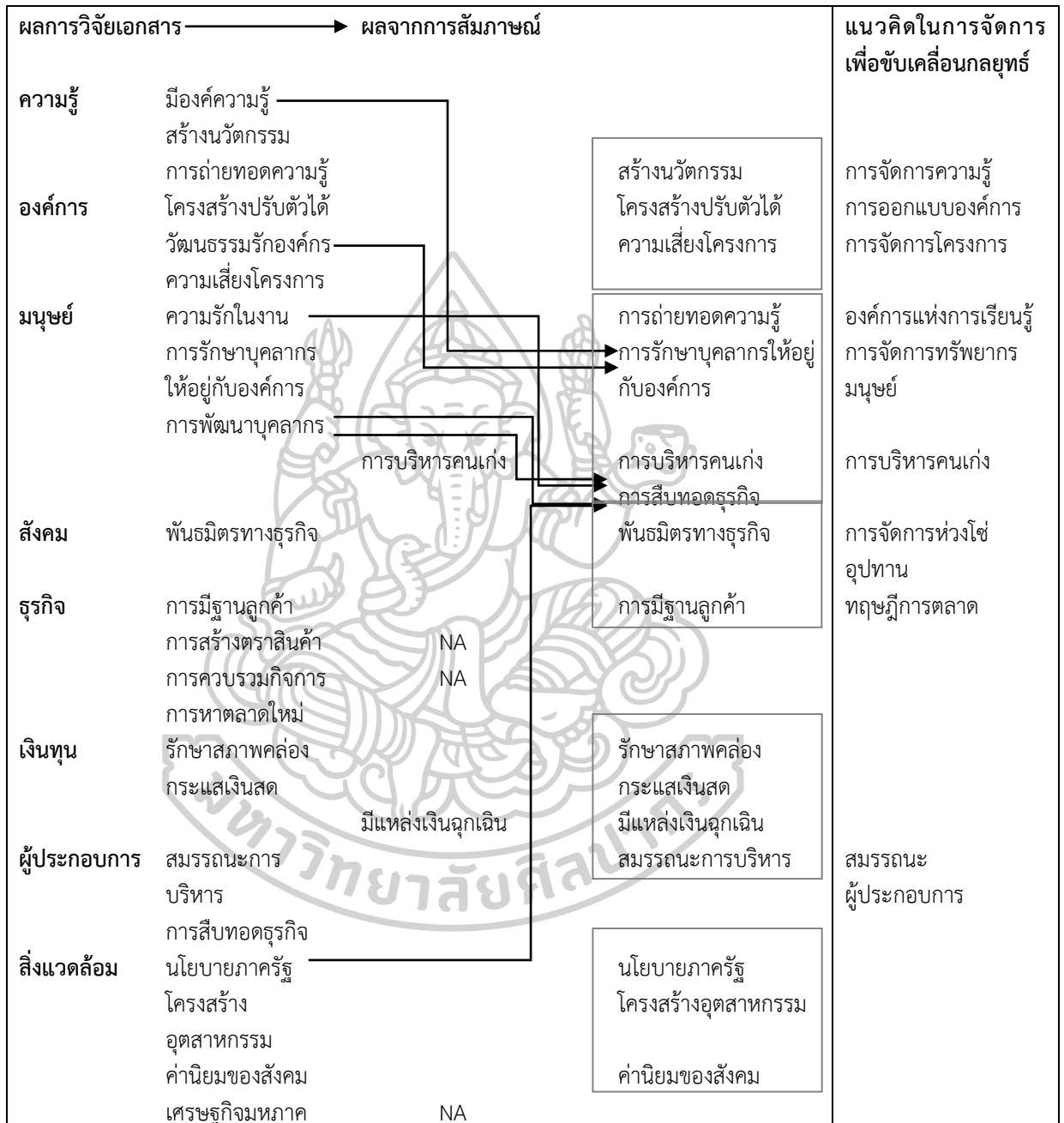
ทอดธุรกิจในองค์ประกอบด้านผู้ประกอบการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่ครอบคลุมถึงปัญหาทั้งหมด จึงให้ปรับเป็นการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นประเด็นด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ซึ่งอยู่ภายใต้องค์ประกอบทุนมนุษย์ จึงทำให้มีองค์ประกอบเหลือ 6 องค์ประกอบ และ 17 ตัวบ่งชี้ (ตาราง 11)

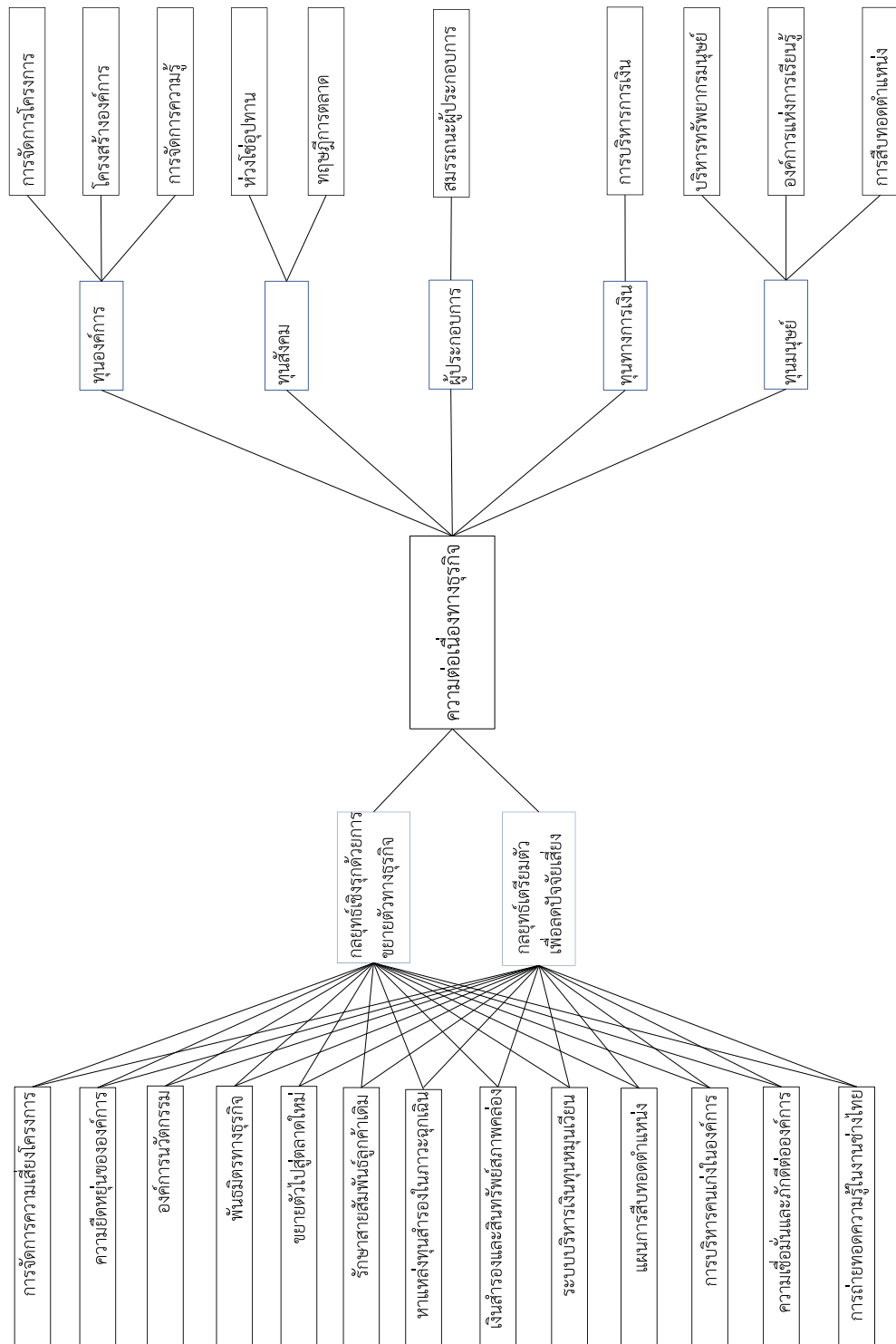
องค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกระบวนการของการขับเคลื่อนกลยุทธ์จัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ดังภาพที่ 12 ซึ่งเห็นได้ถึงความสำคัญของปัจจัยภายนอกหรือองค์ประกอบสภาพแวดล้อมมีสถานะเป็นทั้งแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกื้อหนุนให้เกิดความอยู่รอด ส่วนผู้ประกอบการมีความสำคัญต่อกระบวนการอย่างยิ่งในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ตัดสินใจและอำนาจในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผ่านทุนองค์การที่เหมาะสม เพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดด้วยการเสริมสมรรถนะให้กับทุนมนุษย์ การเงิน และทุนสังคม เพื่อให้รับมือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ทุกประเภท ลดปัจจัยเสี่ยงในทุกด้าน



ภาพที่ 12 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและกลไกการสร้างความต่อเนื่องธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ตารางที่ 11 แผนภาพสรุปเชิงทฤษฎีองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจและการสงวนรักษามรดก
ภูมิปัญญาการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี





ภาพที่ 13 แผนภาพแสดงองค์ประกอบและกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อใช้คัดเลือกองค์ประกอบกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการประยุกต์วิธีวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

โดยที่ผู้วิจัยได้ให้คำอธิบายถึงแผนภาพดังกล่าวเพื่อใช้ประกอบในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี 5 บริษัท ดังนี้

องค์ประกอบหลัก ทุนสังคม หมายถึง ทุนความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายองค์กรอื่น ๆ ภายนอก ที่มีผลต่อการสร้างโอกาส กำไรและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบย่อย การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึงลูกค้าชั้นดีและลูกค้าตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ลูกค้าส่วนราชการ ลูกค้าเอกชนทั่วไป วัด ซึ่งคุ้นเคยและไว้วางใจกัน
2. องค์ประกอบย่อย เครือข่ายพันธมิตร หมายถึงความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ กลุ่มช่างที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่ไม่ใช่พนักงานประจำขององค์กร ผู้ค้าและจัดหาวัสดุตลอดจนผู้รับจ้างผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ของอาคาร
3. องค์ประกอบย่อย การขยายตัวไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ หมายถึงการขยายตัวไปสู่ตลาดการก่อสร้างประเภทอื่น หรือขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มอื่น หรือการลงทุนทำธุรกิจที่ไม่ใช่การก่อสร้าง

องค์ประกอบหลัก ทุนการเงิน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบย่อย การบริหารทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน หมายถึง ความสามารถในการหาเงินทุนในระยะเวลานานขึ้น ทั้งจากสถาบันการเงินและอื่น ๆ
2. องค์ประกอบย่อย การสร้างระบบบริหารกระแสเงินสด (cash flow management system) หมายถึงการวางแผนการใช้เงิน การติดตามรายรับรายจ่าย อย่างเป็นระบบ
3. องค์ประกอบย่อย การบริหารเงินสะสม หมายถึงการวางแผนสะสมทุนสำรองในรูปแบบต่าง ๆ

องค์ประกอบหลัก ทุนมนุษย์ หมายถึง พนักงานทุกตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบย่อย การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้และความรักในงานช่างไทย หมายถึง มีการถ่ายทอดทั้งความรู้และทักษะ ความรักในงานช่างแบบไทยประเพณี โดยที่ไม่รู้สึกหวงแหนและเป็นภาระ
2. องค์ประกอบย่อย การสร้างความเชื่อมั่นและความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความมั่นใจทั้งความมั่นคงและความก้าวหน้าของตน มีความรักและทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ไม่ย่อถอย
3. องค์ประกอบย่อย การบริหารคนเก่งในองค์กร หมายถึง มีระบบการคัดเลือกสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสำคัญต่องาน ที่เก่งและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ลุล่วง

4. องค์ประกอบย่อย การสร้างกระบวนการและแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หมายถึงการวางแผนสรรหา ระบุตัวบุคคล ถ่ายทอดความรู้และทักษะ เพื่อให้ งานในตำแหน่งงานหลักมีความต่อเนื่อง ในที่นี้ยังหมายรวมถึงเจ้าของกิจการด้วย

องค์ประกอบหลัก **ทุนองค์การ** หมายถึง รูปแบบและโครงสร้างการจัดองค์กร ระเบียบและ ขั้นตอนในการทำงาน วิธีการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบย่อย การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม หมายถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อฐานข้อมูลและความรู้ขององค์กร การพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีกว่า หรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ด้วยการสนับสนุนทุนและโอกาสให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับและฟังความคิดเห็น
2. องค์ประกอบย่อย สร้างความยืดหยุ่นในโครงสร้างและขนาดขององค์การที่พร้อมจะปรับตัวหากมีการเปลี่ยนแปลง หมายถึง จำนวนพนักงานประจำ ความสามารถและความพร้อมในการทำงาน การใช้ การจ้างเหมา(outsource) ความสามารถในการทำงานข้ามแผนก ลำดับชั้นการสั่งการที่เหมาะสมหากเกิดวิกฤติ
3. องค์ประกอบย่อย การจัดการความเสี่ยงของโครงการ หมายถึง องค์การให้ความสำคัญต่อการพิจารณา การประเมิน และการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ

โดยที่การคัดเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์นี้ ได้ตัดเรื่องผู้ประกอบการออกเนื่องจากเป็น องค์ประกอบที่เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามที่อธิบายในแผนภาพที่ 13

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนย่อยที่ 1 การยกร่างกลยุทธ์ด้วยการนำผลการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกตัวองค์ประกอบย่อยของแต่ละกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดมา ประกอบในการตัดสินใจเพื่อหาฉันทมติและขจัดอคติออกไป ผลที่ได้จากการการวิเคราะห์ตามลำดับชั้นจะถูกนำมาแยกเป็นร่างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ขั้นตอนย่อยที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยการนำร่างกลยุทธ์ ๆ มาตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมด้วยความเห็นพ้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญ (IOC) และนำผลมาประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus group) เพื่อหาฉันทมติคัดเลือกกิจกรรม และวิธีการในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ขั้นตอนย่อย 2.1 การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ขององค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

การคัดเลือกองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบหลัก 4 ด้านที่เหมาะสมที่สุดใน การตัดสินใจนำมาประกอบการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทย ประเพณี ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์เชิงรุก ด้วยการขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิง

ป้องกันการเสริมศักยภาพองค์การ ซึ่งในการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยในแต่ละกลยุทธ์ โดยค่าอัตราความสอดคล้อง จะต้องไม่เกิน 0.1 หรือ 10% ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Saaty & Vargas, 2012) นั้นเป็นการเปรียบเทียบรายคู่ขององค์ประกอบย่อยซึ่งจะเปรียบเทียบเฉพาะในกลุ่มขององค์ประกอบแต่ละด้าน มี 4 ด้านได้แก่ ด้านสังคม ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านองค์การ เพื่อให้ในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันของเหตุผล และครอบคลุมทุกองค์ประกอบหลักที่เป็นองค์ประกอบภายในองค์การ ซึ่งมีโอกาสนำไปพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีได้ต่อไป

2.1.1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการขยายตัวทางธุรกิจ

2.1.1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบด้านทุนสังคม

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 12 ประกอบด้วย ได้แก่ 1) เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ 2) การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า และ 3) การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการขยายตัวทางธุรกิจ ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในด้านธุรกิจของการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.643 ลำดับต่อมาคือ เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.283 และ การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.074 โดยค่าอัตราความสอดคล้อง จะต้องไม่เกิน 0.1 หรือ 10% ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.063 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงรุก

องค์ประกอบย่อยด้านสังคม	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ	0.643	64.3	1	0.063
การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า	0.283	28.3	2	
การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่	0.074	7.4	3	

2.1.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านการเงินในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 13 ประกอบด้วย ได้แก่ 1) แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน 2) ระบบบริหารทุนหมุนเวียน และ 3) การบริหารเงินสะสม การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการขยายตัวทางธุรกิจ ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในด้านการเงินในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ระบบบริหารทุนหมุนเวียน เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.487 ลำดับต่อมาคือ การบริหารเงินสะสม มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.435 และ แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.078 โดยค่าอัตราความสอดคล้องจะต้องไม่เกิน 0.1 หรือ 10% ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.012 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงรุก

องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
ระบบบริหารกระแสเงินสด	0.487	48.7	1	0.012
การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	0.435	43.5	2	
แหล่งทุนในภาวะฉุกเฉิน	0.078	7.8	3	

2.1.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ที่ 14 ประกอบด้วย ได้แก่ 1) การบริหารคนก่งในองค์การ 2) ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ 3) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และ 4) การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการขยายตัวทางธุรกิจ ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในด้านทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบริหารคนก่งในองค์การ เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.420 ลำดับต่อมาคือ ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.387 การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.099 และ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.093

โดยค่าอัตราความสอดคล้อง จะต้องไม่เกิน 0.1 หรือ 10% ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.046 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์เชิงรุกด้วย
การขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
การบริหารคนเก่งในองค์กร	0.420	42.0	1	0.046
ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร	0.387	38.7	2	
การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย	0.099	9.9	3	
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	0.093	9.3	4	

2.1.1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบด้านองค์การ

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านองค์การในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 15 ประกอบด้วย ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นขององค์กร 2) การจัดการความเสี่ยงโครงการ และ 3) การเป็นองค์กรนวัตกรรม การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านองค์การด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการขยายตัวทางธุรกิจ ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในด้านการเงินในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.633 ลำดับต่อมาคือ การจัดการความเสี่ยงโครงการ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.260 และ การเป็นองค์กรนวัตกรรม มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.106 โดยค่าอัตราความสอดคล้อง จะต้องไม่เกิน 0.1 หรือ 10% ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.037 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ กลยุทธ์เชิงรุกด้วยกาขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
ความยืดหยุ่นขององค์กร	0.633	63.3	1	0.037
การจัดการความเสี่ยงโครงการ	0.260	26.0	2	
การเป็นองค์กรนวัตกรรม	0.106	10.6	3	

2.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์กร

2.1.2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 16 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า 2) การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ และ 3) เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์กร ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในด้านธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.601 ลำดับต่อมา คือ การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.229 และ เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.170 โดยค่าอัตราความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.091 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านธุรกิจด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์กร

องค์ประกอบย่อยด้านสังคม	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า	0.601	60.1	1	0.091
การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่	0.229	22.9	2	
เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ	0.170	17.0	3	

2.1.2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านการเงินในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 17 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ระบบบริหารทุนหมุนเวียน 2) การบริหารกระแสเงินสด และ 3) แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์กร ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในด้านธุรกิจในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

ระบบบริหารทุนหมุนเวียน เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.633 ลำดับต่อมาคือ การบริหาร กระแสเงินสด มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.260 และ แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.106 โดยค่าอัตราความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.037 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสำคัญขององค์ประกอบย่อยด้านการเงินด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริม ศักยภาพองค์การ

องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับความสำคัญ	อัตราความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
ระบบบริหารทุนหมุนเวียน	0.633	63.3	1	0.037
การบริหารกระแสเงินสด	0.260	26.0	2	
แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน	0.106	10.6	3	

2.1.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญขององค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนา กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 18 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ 2) การบริหารคนเก่งในองค์การ 3) การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย และ 4) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์การ ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในการพัฒนา กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความเชื่อมั่นและภักดีต่อ องค์การ เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.610 ลำดับต่อมาคือ การบริหารคนเก่งในองค์การ มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.218 การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.126 และ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.046 โดยค่าอัตราความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.037 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์เชิงป้องกันการ
เสริมศักยภาพองค์กร

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	ค่าถ่วง น้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับ ความสำคัญ	อัตรา ความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร	0.610	61.0	1	0.090
การบริหารคนเก่งในองค์กร	0.218	21.8	2	
การถ่ายทอดความรู้ความรักรังงาน ช่างไทย	0.126	12.6	3	
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	0.046	4.6	4	

2.1.2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านปฏิบัติงานในการพัฒนากลยุทธ์
ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ดังตารางที่ 19 ประกอบด้วย
3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การลดความเสี่ยงโครงการ 2) ความยืดหยุ่นขององค์กร และ
3) การเป็นองค์กรนวัตกรรม การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญ
และค่าความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยด้านองค์กรด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพ
องค์กร ผลปรากฏว่าค่าลำดับความสำคัญและค่าถ่วงน้ำหนักที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยในด้านองค์กรในการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคาร
แบบไทยประเพณี สามารถจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การ
ลดความเสี่ยงโครงการ เป็นลำดับแรก มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.643 ลำดับต่อมาคือ ความยืดหยุ่นของ
องค์กร มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.283 และ การเป็นองค์กรนวัตกรรม มีค่าความถ่วงน้ำหนัก 0.074
โดยค่าอัตราความสอดคล้องที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.063 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความสำคัญองค์ประกอบย่อยด้านองค์กร กลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริม
ศักยภาพองค์กร

องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร	ค่าถ่วง น้ำหนัก	ร้อยละ	ลำดับ ความสำคัญ	อัตรา ความสอดคล้อง (C.R. < 0.1)
การลดความเสี่ยงโครงการ	0.643	64.3	1	0.063
ความยืดหยุ่นขององค์กร	0.283	28.3	2	
การเป็นองค์กรนวัตกรรม	0.074	7.4	3	

จากผลการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ขององค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ทั้ง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงการขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิงป้องกันเพิ่มศักยภาพองค์การ ที่ได้คัดเลือกองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักในขั้นตอนวิจัย (D2.1) ผู้วิจัยจึงได้ยกร่างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ดังตารางที่ 20 กลยุทธ์เชิงการขยายตัวทางธุรกิจ และตารางที่ 21 กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ

ตารางที่ 20 ร่างกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ทุนสังคม	การจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ
ทุนการเงิน	การจัดการเงินสด(Cash flow Management)
ทุนมนุษย์	การบริหารคนเก่ง
ทุนองค์การ	ความยืดหยุ่นขององค์การ

ตารางที่ 21 ร่างกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ทุนสังคม	การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า
ทุนการเงิน	การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน
ทุนมนุษย์	สร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ
ทุนองค์การ	การจัดการความเสี่ยงขององค์การ

จากผลการคัดเลือกองค์ประกอบและกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีด้วยการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เห็นได้ว่าทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงป้องกันให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์ในเชิงประสบการณ์และความชำนาญในทักษะอย่างสูง แต่ในขณะเดียวกันก็ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่ถ่ายทอดและจัดการความรู้ ในขณะเดียวกันผลของการเลือกองค์ประกอบด้านสังคมที่เป็นเชิงรุก สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะไม่กระจายธุรกิจ เนื่องจากทราบดีว่าในภาคการก่อสร้างนี้มีเสถียรภาพ ความเสี่ยงต่ำและบริษัทของตนก็อยู่ในจุดที่มีโอกาสดี

ขั้นตอนย่อยที่ 2.2 การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารไทยประเพณี และการหาแนวทางขับเคลื่อนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี โดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้ประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ทุนทางสังคม ทุนทางการเงิน ทุนมนุษย์ และทุนองค์การ

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจดังตารางที่ 22 พบว่า การประเมินองค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสม โดยมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ได้แก่ องค์ประกอบทุนทางสังคม ที่มีองค์ประกอบย่อยคือการจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้รับเหมาเฉพาะทาง องค์ประกอบทุนทางการเงินมีองค์ประกอบย่อยคือการบริหารเงินสด มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทั้งสององค์ประกอบ และองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์ มีองค์ประกอบย่อยคือการบริหารคนเก่ง มีค่า IOC เท่ากับ 0.6 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบย่อยที่มีความเหมาะสมนี้ ไปกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

ตารางที่ 22 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
ทุนสังคม	การจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ เป็นการฝึกกำลังกับผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการในส่วนที่องค์กรไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสนับสนุนให้มีโอกาสในการขยายตลาด อีกทั้งอาจมีผลต่อการลดอำนาจต่อรองของผู้รับเหมาเฉพาะทางและการคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ในตลาด ด้วยแนวคิดการสร้างพันธมิตร (Partnering) กับผู้รับเหมาช่วงที่พร้อมแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกัน หรือการซื้อกิจการ ซึ่งนอกเหนือจากเหตุผลเชิงการตลาดข้างต้น ยังทำให้เกิดการทำงานที่ไร้รอยต่อ ลดความขัดแย้งระหว่างองค์กร	5	1	เหมาะสม
ทุนการเงิน	การบริหารกระแสเงินสด (Cash flow management) เป็นการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องที่ทำให้ธุรกิจชะงักงัน ทั้งนี้การบริหารเงินสดขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการเงินของผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ตัวอย่างนโยบาย ได้แก่ นโยบายแบบสมดุล นโยบายแบบกล้าเสี่ยง นโยบายแบบระมัดระวัง ตลอดจนแนวทางในการชำระหนี้วัสดุก่อสร้างและการจัดการผู้รับเหมาช่วง อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับระบบการจัดการทั้งในระดับโครงการ (life cycle costing) และระดับองค์การ ตั้งแต่การวิเคราะห์และการคาดการณ์รายรับ-รายจ่าย การวางแผน ติดตามและควบคุมตลอดจนการเก็บข้อมูลต้นทุนของการทำงาน	5	1	เหมาะสม

ตารางที่ 22 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ
(ต่อ)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
ทุนมนุษย์	<p>การบริหารคนเก่ง</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพที่สูงขึ้น ให้องค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการผลักดันคนเก่งให้ทุ่มเท ใช้ความรู้ ความสามารถและพรสวรรค์อย่างเต็มที่เพื่อองค์กร บุคลากรที่เก่งและมีพรสวรรค์ มีในทุกระดับทั้งที่เป็นฝ่ายปฏิบัติงาน โครงการ ได้แก่ ช่างฝีมือเฉพาะทาง ช่างก่อสร้างทั่วไป หัวหน้างาน (Supervisor) สถาปนิกโครงการ วิศวกรโครงการ ผู้จัดการโครงการ และฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ สุรการ ผู้ตรวจสอบปริมาณ (Quantity surveyor) ฝ่ายจัดทำแบบก่อสร้างและแบบขยาย เป็นต้น ด้วยการวางแผนความก้าวหน้า ให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายในตำแหน่งสูงขึ้น มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น เช่น การพัฒนาหัวหน้างาน (Supervisor) ไปเป็นผู้จัดการโครงการ หรือ การพัฒนาช่างฝีมือให้เป็นศิลปิน เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีระบบสอนงาน (Coaching) พัฒนาความรู้และทักษะ ตลอดจนการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงานในทักษะที่ขาดแคลน</p>	5	0.6	เหมาะสม
ทุนองค์การ	<p>ความยืดหยุ่นขององค์การ</p> <p>วัตถุประสงค์ คือการสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่องค์กร เมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงหรือตกอยู่ในสภาวะวิกฤติให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ สามารถปรับกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจ ตลอดจนโครงสร้างและวิธีการทำงานได้รวดเร็ว ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การสร้างการทำงานเป็นทีม ความสามัคคี ลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	5	0.4	ไม่เหมาะสม

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงป้องกัน
การเสริมศักยภาพองค์การ

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงป้องกัน การเสริมศักยภาพองค์การดังตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม โดยมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ได้แก่ องค์ประกอบทุนทางสังคมที่มีองค์ประกอบย่อยคือ การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า องค์ประกอบด้านทุนการเงินมีองค์ประกอบย่อยคือ การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน และองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์คือ การสร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อ มีค่า IOC เท่ากับ 0.60 0.80 และ 0.80 ตามลำดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบย่อยที่มีความเหมาะสมนี้ไปกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์การ

ตารางที่ 23 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพ
องค์การ

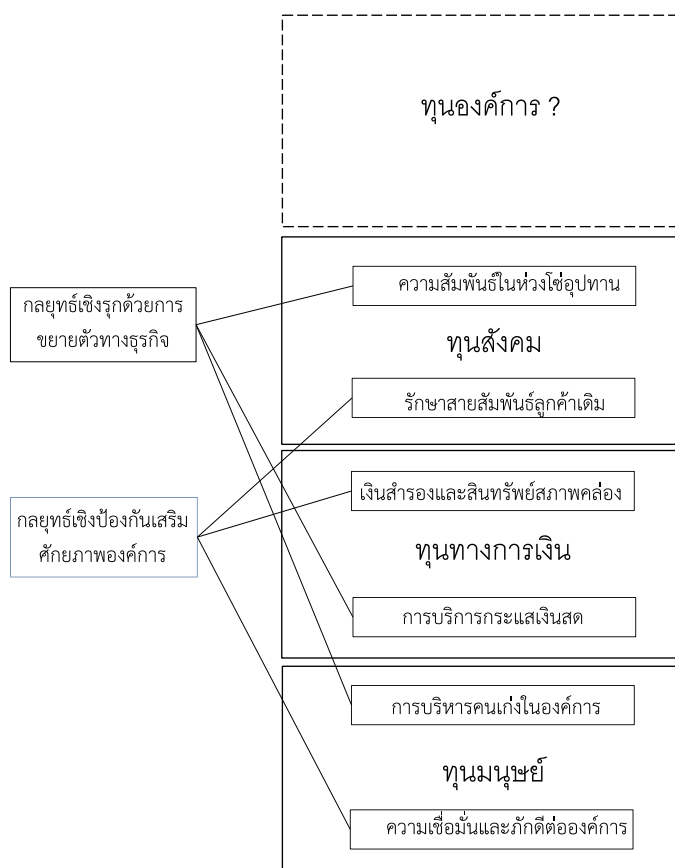
องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
ทุนสังคม	การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า มาตรการทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีที่มีลูกค้าหลักน้อยราย เพื่อให้มีโอกาสในการได้งานใหม่อย่างต่อเนื่อง การจะรักษาสายสัมพันธ์นั้น บริษัทต้องมีบรรทัดฐานการทำงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ ทั้งระบบการบริหารและคุณภาพช่างฝีมือ ตลอดจนค่าก่อสร้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้เป็นธรรม มีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ที่รวบรวมข้อมูลและรายละเอียดของลูกค้า ใส่ใจความต้องการของลูกค้า รับฟังและตอบรับหรือทำความเข้าใจอย่างทันท่วงที มีการดูแลลูกค้าภายหลังส่งมอบอาคาร มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า	5	0.6	เหมาะสม
ทุนการเงิน	การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน หมายถึง การจัดการทุนหมุนเวียน (Working capital) ที่เป็นเงินทุนที่บริษัทต้องมีสำรองไว้ใช้จ่ายจนกว่าบริษัทจะได้รับชำระเงิน (Payment) จากลูกค้า ทั้งนี้การบริหารทุนหมุนเวียนและปริมาณเงินสำรองที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์และนโยบายด้านการเงินของบริษัท ประกอบด้วย การจัดการกระแสเงินสด นโยบายการชำระหนี้และเครดิตที่มีกับคู่ค้าหรือธนาคาร การบริหารวัสดุคงคลังและเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งจำเป็นสำหรับการเตรียมมาตรการเพื่อปกป้องทุนทางการเงินขององค์การในภาวะวิกฤติเพื่อให้องค์การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจนกลับเข้าสู่ภาวะปกติ	5	0.8	เหมาะสม
ทุนมนุษย์	สร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ การสร้างเชื่อมั่นและภักดีให้บุคลากรมีต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์การยาวนานขึ้น เป็นเจตนาดีของบุคลากรที่สะท้อนถึงความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมจะทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ มากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ความชำนาญ ของบุคลากรเป็นทุนสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง ในฐานะตัวขับเคลื่อนกระบวนการหลักของธุรกิจ ที่นอกจากจะสร้างความต่อเนื่องให้แก่ธุรกิจและยังสร้างความต่อเนื่องให้กับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านสถาปัตยกรรมไทย	5	0.8	เหมาะสม

ตารางที่ 23 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพ
องค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย	ความถี่	ค่า IOC	การพิจารณา
ทุนองค์การ	การลดความเสี่ยงโครงการ เพื่อปกป้อง แกนของการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง (Core business process) นั่นก็คือส่งมอบการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามสัญญาอย่างมีคุณภาพ โดยที่บริษัทยังคงมีกำไรเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งในการดำเนินโครงการก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงแฝงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจเข้าร่วมประกวดราคา และราคาที่เสนอเพื่อให้ได้งาน ไปจนถึงขั้นตอนการก่อสร้างและการส่งมอบงาน ความเสี่ยงที่เกิดทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในอาจส่งผลให้การก่อสร้างหยุดชะงักหากขาดการเตรียมการรับมืออย่างเหมาะสม และยังมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการโครงการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่มีขั้นตอนและวิธีการก่อสร้างต่างออกไปจากการก่อสร้างอื่น	5	0.4	ไม่เหมาะสม

2.2.3 ผลการวิเคราะห์หาความสอดคล้องข้างต้นนำไปสู่ภาพของกลยุทธ์ทั้งเชิงรุก
การขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิงป้องกันการเสริมศักยภาพองค์การ

ผลการวิเคราะห์หาความสอดคล้องข้างต้นนำไปสู่ภาพของกลยุทธ์ตามที่แสดงในแผนภาพที่ 14 ซึ่งต่างไปจากแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้สรุปไว้ข้างต้น โดยที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านองค์การที่ได้ถูกคัดเลือกในขั้นตอนของการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น (Analytic Hierachy Process: AHP) ทั้งของกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์การและ การจัดการความเสี่ยงโครงการในกลยุทธ์เชิงป้องกันนั้นไม่เหมาะสมสอดคล้องกัน ทำให้ร่างกลยุทธ์ที่ได้ยังไม่ครอบคลุมในทุกด้านขององค์การ



ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และองค์ประกอบ

จากข้อสรุปข้างต้น ทำให้ได้ร่างกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้ง 2 กลยุทธ์มาจัดทำรายละเอียดกิจกรรม กลไกและวิธีการในการที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ ด้วยการประยุกต์การประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus group) เพื่อใช้ในการหาฉันทมติคัดเลือกกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจก่อสร้างอาคารก่อสร้างอาคารไทยประเพณีจำนวน 5 ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยผู้ประกอบการบริษัทก่อสร้างอาคารไทยประเพณี 3 ท่าน ผู้บริหารโครงการ 1 ท่าน สถาปนิกและอาจารย์มหาวิทยาลัย 1 ท่าน และมีผู้ดำเนินรายการ (Moderator) 1 ท่านเป็นผู้นำสนทนาประเด็นเฉพาะรวมทั้งหมด 6 คน ดังตารางที่ 1 เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2563 ณ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยเครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายรูป ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาประเด็นเฉพาะมาถอดบันทึกเสียง พิมพ์ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกิจกรรมและวิธีการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ มาจัดหมวดหมู่และสรุป ผลการประชุม มีดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงรายละเอียดผู้เข้าร่วมสนทนาเฉพาะประเด็น

ที่	ตำแหน่งงานและสถานประกอบการ	นามสมมติ
1	อาจารย์ประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ผู้ดำเนินรายการ
2	อาจารย์ประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และที่ปรึกษาโครงการ พิพิธภัณฑ์ธรรมเจดีย์	ผู้เข้าร่วมสนทนา 1
3	อาจารย์ประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขา สถาปัตยกรรมไทยมหาวิทยาลัยศิลปากรและสถาปนิก	ผู้เข้าร่วมสนทนา 2
4	ทายาทผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง 1	ผู้เข้าร่วมสนทนา 3
5	ทายาทผู้ประกอบการ บริษัทก่อสร้าง 2	ผู้เข้าร่วมสนทนา 4
6	ที่ปรึกษาบริษัทก่อสร้าง 3	ผู้เข้าร่วมสนทนา 5

2.2.4 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ ประกอบด้วย

2.2.4.1 องค์ประกอบ ทุนสังคม องค์ประกอบย่อยการจัดการเครือข่ายผู้รับเหมา

เฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ

ปัจจุบันผู้รับเหมาส่วนใหญ่พึ่งพาผู้รับเหมาช่วงและผู้รับเหมาเฉพาะทาง แม้กระทั่งการว่าจ้างผลิตชิ้นส่วนบางประเภท ด้วยความต้องการด้านรูปแบบมีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งผู้รับเหมาจึงจำเป็นต้องเสาะหาคนเหล่านี้มาทำงานให้แล้วเสร็จ จากการถอดบทสนทนาพบว่า การสร้างความร่วมมือระหว่างบริษัทก่อสร้างและผู้รับเหมาเฉพาะทางเป็นผลดีต่อการทำงานในระบบที่มลดข้อขัดแย้งในการทำงาน แต่ต้องไว้ใจเชื่อใจได้ในเรื่องคุณภาพที่มีบรรทัดฐานเดียวกัน และยังต้องมีความเข้ากันได้ทั้งด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งจำเป็นที่ต้องมีกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้รับเหมาช่วง ดังที่ผู้ร่วมสนทนา 1, 2, 3 และ 4 ให้ความเห็นไว้ดังนี้

“คืองานเดี๋ยวนี้อันผู้รับเหมาต่อให้เจ้าใหญ่แค่ไหนก็ทำเองไม่ได้ทั้งหมด แล้วไม่ใช่แค่นั้นต้องทำงานให้ เสร็จตามเป้าด้วย มีสัญญาที่มัดไว้ เลยไม่มีเวลามาลองถูกลองผิดกัน ที่สำคัญคือไม่ใช่จะจับมือกับใครมั่ว ๆ ต้องดูด้วยว่าเรากับเค้าไปกันได้หรือเปล่า ผู้รับเหมาช่วงบางคนไม่มีศักยภาพ ก็ต้องเลือก” (ผู้ร่วมสนทนา 1)

“คือที่สำคัญคือความเข้าใจกัน คือพอทำงานด้วยกันบ่อย ๆ ก็ง่ายขึ้น จะเห็นได้ว่ามาตรฐานการทำงานสำคัญ ถ้าไม่งานก็จะต้องแก้ไขบ่อย ต้องคอยระวังไม่ให้หลุด เสียเวลาในการมาตรวจงาน” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“นิสัยใจคอ ต้องไปกันได้ ฟังความเห็นซึ่งกันและกัน” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

ผู้ร่วมสนทนาให้ความเห็นว่า การสร้างสายสัมพันธ์กับผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุที่เหมาะสมนั้นต้องยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และต้องปฏิบัติในทุกโครงการเหมือนกันทั้งหมด

“ มันคือการผูกใจ สัญญาที่เป็นกระดาษมันไม่สำคัญหรอกอะ การจ่ายเงินตรงเวลา ให้เกียรติกันช่วยแก้ปัญหาเค้บาง บางทีก็ต้องออกแอดวานซ์(Advance) ให้ไปก่อน” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“บางที่ส่งงานยังไม่ได้เงินงวดนั้น แต่งานเค้าเสร็จแล้วเราก็ต้องจ่ายไป ตรงเวลานี้สำคัญ การเงินเราที่ต้องรู้ว่าจะต้องจ่ายใคร ตอนไหน” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

สำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาบริษัทลูกที่ทำงานได้มีคุณภาพทัดเทียมกับบริษัทหลัก เพื่อลดขนาดโครงสร้างของบริษัท และค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนแฝง ในขณะเดียวกันก็เป็นทางออกเรื่องมาตรฐานและวัฒนธรรมการทำงาน ดังที่ ผู้ร่วมสนทนา 3 และ 4 เสนอแนวทางนี้ไว้ดังนี้

“ ตอนนี้ผู้รับเหมาช่วงที่มีฝีมือหายาก ส่วนใหญ่ผู้คนของเราไม่ได้ แต่จะรับมาทำงานด้วยมากๆ ก็กลัวช่วงที่งานน้อย เลยคิดกันว่าน่าจะสร้างคนเราซักชุดหนึ่ง ที่พอจะโตไปได้ให้ออกไปรับงานเอง คืองานเราเองส่วนมาก น่าจะทำให้คุณภาพงานเราดีขึ้นและไม่แบกภาระเงินเดือน แล้วก็เรื่องการจัดการคนออกไปบ้าง” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

“ ที่บริษัทนี้เทรนช่างที่ทำเฉพาะงานหิน งานปั้นฝีมือดี ๆ ไว้ บางทีก็ไปรับงานอื่นที่ไม่ใช่งานไทยด้วย ทำให้งานมีต่อเนื่อง เค้าอยู่ได้ พอเราเร่งงานเค้าก็ต้องกลับมาทำให้เราก่อน” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

นอกจากนั้น บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ยังมีแนวคิดที่จะเข้ามาเป็นผู้จัดหาวัสดุก่อสร้างที่ทำหายาก อย่างเช่น กระจกเบื้องโบราณ กระจกทองย่น ปูนดำ เป็นต้น เนื่องจากมีศักยภาพรู้จักกับผู้ผลิตในต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งวัตถุดิบบางประเภทในไทยที่หายาก ทั้งเพื่อสร้างธุรกิจใหม่และลดอำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัสดุและวัตถุดิบเหล่านี้ที่มีอยู่เดิม จึงทำให้ได้ฉันทามติ โดยมีกิจกรรมและวิธีการในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังนี้ 1) ศึกษาศักยภาพของผู้รับเหมาเฉพาะทางแล้วคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสม 2) การสร้างระบบบริหารเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ ที่ยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ 3) ก่อตั้งบริษัทลูกที่รับงานก่อสร้างเฉพาะทางที่มีคุณภาพทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้รับเหมาเฉพาะทางที่มีอยู่ 4) เติบโตเต็มช่องทางธุรกิจในการผลิตและจัดหาวัสดุก่อสร้างที่ทำหายาก

2.2.4.2 องค์ประกอบ ทุนทางการเงิน องค์ประกอบย่อยการจัดการกระแสเงินสด

ที่ประชุมมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ธุรกิจก่อสร้างที่มีโครงสร้างการบริหารเป็นลักษณะโครงการ (Project) และการวางแผนรายรับรายจ่ายในแต่ละโครงการนั้นมีความแตกต่างกัน

ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัท คุณภาพและศักยภาพด้านการเงินของลูกค้าถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ

“บริษัทก่อสร้างเราเห็นว่าค่าก่อสร้างที่ได้มหาศาลแต่เอาเข้าจริง ต้นทุนก็มหาศาลเช่นกัน แล้วแต่ละโครงการก็มีลักษณะไม่เหมือนกัน บางที่เจ้าของก็จ่ายตรงเวลา บางที่กว่าจะเบิกได้ค้างกันเป็นเดือน ๆ ก็ไม่กล้าทวง ระบบแบบนี้ต้องเลือกลูกค้าที่ดี มีศักยภาพ เข้าใจงานเรา” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

“ต้องตั้งเบิกให้ตรงเวลา เรื่องเงินนี้ต้องแยกกันไปแต่ละโครงการ ห้ามเอามารวมกัน ไม่งั้นพลาดได้ง่ายจบงานไม่ได้ต้องทำบัญชีแยกกัน” (ผู้ร่วมสนทนา 1) ผู้ร่วมสนทนา 1 ยังมีความเห็นเกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการซึ่งส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการเงินและการลงทุน “ผู้รับเหมาที่ควรมีวิธีการระดมทุน ให้ได้ด้วย ซึ่งมันก็มีหลายวิธี ผู้รับเหมาต้องหาความรู้เรื่องการเงิน”

ปัญหาที่สำคัญของบริษัทก่อสร้างปัจจุบัน คือต้นทุนแฝงในการทำงานที่นอกเหนือจากการก่อสร้างโดยเฉพาะงานออกแบบและงานสำรวจ ที่มีค่าใช้จ่ายสูง และไม่สามารถคิดเป็นค่าดำเนินการในการเสนอราคาค่าก่อสร้างได้ มีผลอย่างยิ่งต่อกำไรของบริษัทที่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ตามที่ให้ผู้ร่วมสนทนา 2 และ 5 แสดงความคิดเห็นดังนี้

“คือเราต้องเลิกความคิดนี้เสียที ต้องให้ลูกค้าเข้าใจว่าค่าออกแบบ ขยายแบบนั้นมีค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ต้องจ้างสถาปนิกและวิศวกรเพื่อทำแบบ แล้วใช้ว่าใคร ๆ จะทำได้ งานอย่างนี้ต้องใช้คนเก่ง ระดับอาจารย์มาทำ ก็เป็นคอส(cost) เราอยู่ดี ใส่ไว้ในราคาตรงไหนก็ยาก” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“คือเจ้าของบางทีก็ 모르 หรือรู้ก็แก้งไม่รู้ ขอ ๆ แถม ๆ ให้ บางทีก็เป็นงานสำรวจ ค้นคว้า แค่ว่าแบบสำรวจจริงวัดก็แพงแล้ว ผู้รับเหมาที่ต้องไปจ้างต้องแบกราคาไว้ สถาปนิกก็ตักงาน” (ผู้ร่วมสนทนา 2)

จากข้างต้น เห็นได้ว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกลูกค้า ลูกค้าที่ดีสามารถผลักดันให้การเสนอราคามีความเป็นธรรมซึ่งเป็นการลดต้นทุนแฝงขององค์การขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นลูกค้ายังมีผลต่อการจัดการต้นทุนและบริหารกระแสเงินสดโครงการ

2.2.4.3 องค์ประกอบ ทุนมนุษย์ องค์ประกอบย่อยการบริหารคนเก่ง

ที่ประชุมมีความเห็นอย่างกว้างขวางในด้านคุณสมบัติของช่างและแนวทางในการบริหารคนเก่ง เนื่องจากการก่อสร้างอาคารไทยประเพณีนั้นมีความเป็นงานประณีตศิลป์ที่ต้องอาศัยความเป็นศิลปินและใจรักในงานศิลปะของช่าง ซึ่งในที่นี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่เพียงแต่ช่างฝีมือเท่านั้นที่ต้องมีความรักและเข้าใจในงาน ทั้งผู้ประกอบการและผู้จัดการโครงการก็ควรต้องมีเช่นกัน ซึ่งใจที่มีความรักในงานและความลึกซึ้งในการก่อสร้างที่อาศัยชั้นเชิงทางศิลปะชั้นสูงนั้น เป็นเหมือน

กลยุทธ์สำคัญต่อการพัฒนาคนเก่งจากภายในองค์กรและดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์กรเข้ามาเสริมศักยภาพขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจที่เป็นค่าตอบแทนไม่ได้ผลเสมอไป ในทางตรงกันข้ามกลับสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้เกิดขึ้น

“เรื่องอินเซนทิฟ (Incentive) นี่อันตรายเลย บางทีนี่ทำแข่งกันทำเสร็จเร็ว กลายเป็นว่างานเสียหาย งานไหนไม่มีเงินรางวัลก็แย่งกันทำ วัฒนธรรมการทำงานไปหมดเลย” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“ ตอนนี้นางช่างไทยมันตัน มันไม่มีระบบการศึกษาสามารถรับ ที่มีอยู่ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้เรียนในระบบ ยังไงงานไทยก็ยังคงเรียนแบบเดิม คือเรียนจากงาน เรียนจากช่างฝีมือรุ่นเก่า เรียนจากหัวหน้างาน มันน่าจะมึระบบการเรียน เข้ามาเสริมตรงนี้ มีการรับรองฝีมือจะได้เพิ่มค่าตัวได้” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

“ต้นทุนของคนที่มีทักษะความเป็นช่าง สำคัญมาก ๆ มันหาคนทำแทนได้ยากแล้วยังจำเป็นต้องเทรนให้เก่งขึ้นอีก มันไม่ใช่เหมือนอย่างวาดรูปที่ใคร ๆ ที่วาดได้ก็บอกเป็นงานศิลปะ เรียนแพทย์แต่มาวาดรูปก็บอกว่านี่งานศิลปะ แต่งานประเภทนี้มันต้องการความถูกต้องเป๊ะๆ เลย ต้องมีทักษะเฉพาะจริง ๆ ต้องเก่งต้องฝึก”

(ผู้ร่วมสนทนา 5)

“ การรีวอร์ด(reward)ช่างฝีมือนี้ก็น่าสนใจ อย่างตอนนี้ยูเนสโกกับกรมศิลป์ ก็อยากทำเป็นเซอร์ทิฟิเคต(certificate) แต่ตอนนี้ยังไม่มีเรื่องเงินเข้ามาเกี่ยว แต่ต่อไปอาจจะเอาไว้เซตฐานเงินเดือนเขาได้ด้วย” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

การผลักดันให้คนเก่งนั้นมีความสามารถที่สูงขึ้น พร้อมกับเงินเดือนที่เหมาะสมแล้ว ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าบริษัทก่อสร้างควรมีกลไกที่สำคัญนั่นคือระบบการสอนงานนี้ แต่ผู้ร่วมสนทนาที่มาจากบริษัทก่อสร้างเห็นว่าเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจาก ผู้ที่สอนได้มักจะไม่มีเวลาว่างพอ และขาดทักษะการสอนงานอย่างเป็นระบบในองค์กร ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่เห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษา หรือกรมศิลปากร ต้องเข้ามาช่วยเหลือในส่วนนี้ ทั้งยกมาตรฐานการทำงานก่อสร้างและยังเกิดเป็นการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมอีกด้วย นอกจากนั้น ในประเด็นการบริหารคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนาหลายท่านเห็นว่า การดึงดูดคนเก่งเข้ามาร่วมงานถือเป็นทางลัดสำหรับบริษัท ทำให้ง่ายต่อการพัฒนาศักยภาพ หลายบริษัทเห็นว่าภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้มีคนอยากร่วมงาน บริษัทมีตัวเลือกมากขึ้น

“ ไม่เข้าใจเหมือนกันว่าทำไมอยากมาทำงานกับผม ทั้งที่ผมช่วยมาก ทำไมเป็นอยากมาเรียนรู้ไม่รับนะ เด็กบางคนเข้าอยากเรียนรู้งานอยากได้โอกาสทำงานที่หลากหลาย เงินเดือนนี้ก็ไม่ได้มากกว่าใคร ผมว่าภาพลักษณ์เนี่ยมีผล มันก็จะดึงดูดคนบางประเภทที่รักงานเข้ามา” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“ที่บริษัทใช้วิธีให้ทุนกับนักเรียน นักศึกษา เหมือนจอตัวไว้ก่อน มีให้ทุนพนักงานไปเรียนให้ได้ประกาศนียบัตร ไปเรียนให้จบ ปวช ปวส ก็ได้ผลเหมือนกัน” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

ข้อสรุปจากที่ประชุมถึงกิจกรรมที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ ในการบริหารคนเก่งมีกิจกรรมคือ 1) การผลักดันให้มีการฝึกช่างฝีมือและการรับรองมาตรฐานโดยสถาบันที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้เป็นการยกระดับค่าแรง 2) การสร้างระบบสอนงานในองค์กร 3) การสร้างภาพลักษณ์ในการทำงาน รายได้และความมั่นคง ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดให้คนเก่งเข้าสู่องค์กร

ตารางที่ 25 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

ทุน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผลกระทบ (Outcome)
ทุนสังคม	ศึกษาศักยภาพและคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสม	การทำงานแบบไร้รอยต่อ	เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
เครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ	การสร้างระบบบริหารเครือข่ายที่ยึดหลักคุณธรรม	มีความพร้อมในการรับงาน	เพิ่มความไว้วางใจให้ลูกค้า
	ก่อตั้งบริษัทลูกที่รับงานก่อสร้างเฉพาะทาง	ลดขนาดองค์กร รับงานขนาดเล็กลง หรืองานในลักษณะอื่น	ธุรกิจเกิดการกระจายตัว
	ขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัสดุก่อสร้างที่หายากในการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์	มีช่องทางหารายได้จากความชำนาญอื่น	
ทุนทางการเงิน	เลือกลูกค้าที่มีศักยภาพในการจ่ายเงิน เป็นลูกค้าชั้นดี	มีกระแสเงินสดหมุนเวียนตามแผนไม่ขาดตอน	มีกำไรตามแผนที่วางไว้
การบริหารกระแสเงินสด	ผลักดันให้มีการกำหนดราคาค่าก่อสร้างที่เป็นธรรม	บริษัทก่อสร้างไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนแฝงค่าดำเนินการเกินกว่าที่ควร	ราคาค่าก่อสร้างไม่มีค่าดำเนินการแฝงสามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้

ตารางที่ 25 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ (ต่อ)

ทุน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผลกระทบ (Outcome)
	แยกการเงินในแต่ละโครงการออกจากกัน	การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ลดการพึ่งพาเงินภายนอก ไม่มีหนี้
	มีมาตรการระดมทุนที่เกิดภาระดอกเบี้ยน้อย	มีเงินทุนในการดำเนินงาน	เกิดการขยายตัวธุรกิจ หรือ การลงทุน
ทุนมนุษย์	ผลักดันให้มีการรับรองมาตรฐานและประกาศนียบัตรช่างฝีมือนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้น	แรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง องค์กรมีบุคลากรคุณภาพ	ชื่อเสียงในด้านคุณภาพการทำงาน
การบริหารคนเก่ง	จัดให้มีระบบการสอนงานและการถ่ายทอดความรู้	เกิดการพัฒนารการทำงานแบบทีม	ส่งเสริมให้เกิดการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้าง
	สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดึงดูดคนเก่งทั้งภายในองค์กรและภายนอกอยากร่วมงานด้วย	มีโอกาสในการคัดคนเข้ามาร่วมงาน	ความภาคภูมิใจในองค์กร

2.2.5 กลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยการเสริมศักยภาพองค์กร ประกอบด้วย

2.2.5.1 องค์กรประกอบ ทุนสังคม องค์กรประกอบย่อยการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า

ที่ประชุมได้เห็นว่า การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่เดิมนั้นเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมกับกลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยในปัจจุบันบริษัทก่อสร้างที่อยู่ในตลาดมีฐานลูกค้าน้อยราย และเป็นลูกค้าชั้นดีมีศักยภาพด้านการเงินเป็นไปตามกลยุทธ์ ที่ประชุมได้เสนอข้อคิดเห็น และแนวทางในการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันคือ การติดตามผลการใช้งานอาคารดูแลช่วยเหลือลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ปลูกฝังพนักงานให้มีใจบริการ

“ลูกค้าเดิมนี่เรารู้จักคุ้นเคยมาแล้ว เราก็ใช้ความคุ้นเคยติดตามถามไถ่การใช้งาน บางทีก็ต้องไปซ่อมมุงนี่ให้ ส่วนใหญ่ก็วัดนี้แหละ พระท่านก็อยากให้ช่วยงานนิดๆ หน่อยๆ ก็ไปทำให้ท่าน” “ส่วนใหญ่ได้ลูกค้าที่เรียกใช้ซ้ำ เพราะเราเข้าไปให้เห็นหน้าบ่อยๆ (ผู้ร่วมสนทนา 4)

“บางทีต้องสอนลูกน้องด้วยว่า บางทีเราเห็นปัญหาเรารีบแก้ไขก่อน ไม่ต้องรอให้ใครมาตามไปแก้ ใจบริการเป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังให้ทุกคน” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

อีกทั้งการวางตัวผู้รับผิดชอบลูกค้าหลักในแต่ละกลุ่มเช่น สำนักพระราชวัง สำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ กรมศิลปากร เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีผู้ติดต่อหลักชัดเจน ดังที่ผู้ร่วมสนทนา 3 ได้ให้ข้อมูลดังนี้

“ เราเป็นรุ่นหลังก็เข้าไปเรียนรู้ประสานงาน เข้าใจระบบงานเค้า รู้ว่าจะไปตรงไหน สิ้นปีก็มีกระเช้าเข้าไปสวัสดิ์ผู้ใหญ่ และคนที่ช่วยประสานงานให้เรา ในบริษัทนี้แบ่งกันชัดเจนเลยว่าใครไปดูแลตรงไหน” (ผู้ร่วมสนทนา 3) แต่มีข้อโต้แย้งถึงวิธีการนี้จากผู้ร่วมสนทนา 2 ดังนี้ “ การมีผู้ประสานงานเพียงคนเดียว เหมือนเป็นคนเน่คชั่นส่วนตัว ถ้าคนนี้ออกนี้ยุ่งเลย ฉะนั้นควรหลีกเลี่ยงควรทำแบบมีระบบและทีมงาน”

จากข้างต้น ที่ประชุมมีฉันทามติในกิจกรรมขับเคลื่อนการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าหลักที่เป็นตามกลยุทธ์ด้านลูกค้าองค์การ ด้วยการ 1) ติดตามผลการใช้อาคาร ดูและหลังส่งมอบงานอย่างสม่ำเสมอ 2) สร้างจิตใจบริการให้พนักงานทุกระดับ 3) วางแผนผู้ประสานงานลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะบุคคลต่อบุคคลมากเกินไป

2.2.5.2 องค์ประกอบ ทูทางการเงิน องค์ประกอบย่อย การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน

การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ที่ประชุมให้ความสำคัญกับแผนการขยายธุรกิจ โดยให้พิจารณาถึงข้อจำกัดในการขยายตัวของตลาด ในขณะที่ต้นทุนส่วนใหญ่ของบริษัทก่อสร้างจะอยู่ที่ค่าจ้าง บุคลากรที่มีการเติบโตตามประสบการณ์และความต้องการทางเศรษฐกิจ ปัญหาการขาดการเฝ้าระวัง ผู้ร่วมประชุมได้ให้ความคิดเห็นไปที่แผนและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การมากกว่าการจัดการสภาพคล่องโดยตรง ดังนี้

“ปัญหาการเงินไม่ใช่ดูที่รายได้อย่างเดียว ตอนนี้น้ำมันเหมือนภาพลวงตามีโปรเจกหลายร้อยล้านในมือแล้วละเลยไม่ระวังตัว รับงานไปเรื่อย เรื่องรักษาสภาพคล่องทางการเงินต้องเริ่มจากเป้าหมายการขยายตัวของบริษัทเสียก่อน เอาโครงสร้างบริษัททั้งด้านคน ด้านการเงินมาวิเคราะห์แล้วกำหนดขีดความสามารถในการรับงาน ไม่ทำไปจนเกินตัว เดียวขาลงก็จะเจ็บหนัก”
 “จริง ๆ บริษัทควรมีที่ปรึกษาทางการเงินเก่งๆ อย่างการขยายตัวเนี่ย มันต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เอาตัวเลขไหนหรือใช้อัตราส่วนทางการเงิน ไม่ใช่ดูแต่รายรับอย่างเดียว” (ผู้ร่วมสนทนา 1)

“มีเรื่องและผู้รับเหมาไม่ค่อยได้ทั้งนึก คือความเหมาะสมของกำไร หรือรายได้ของโครงการ ตอนนี้อยู่ไม่ได้ทำขาดทุนก็จริงเพราะอีกอย่างคือเงินมันหมุนเข้ามาเร็ว เลยไม่เคยวิเคราะห์ว่าราคาที่เสนอในแต่ละโครงการมันมีกำไรเท่าไรเหมาะสมมัย เพราะก่อสร้างนี้ยังงี้ก็ต้องลงทุนก่อน สัญญาส่วนใหญ่ไม่จ่ายแอดวานซ์ เอาเข้าจริงขาดทุนเรื่องอัตราดอกเบี้ยไป” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

ที่ประชุมได้มีแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์ประกอบทุนทางการเงินที่สรุปประเด็นได้ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการขยายตัวของธุรกิจและความสามารถในการรับงานขององค์กร 2) กำหนดตัวชี้วัดการเติบโตที่เหมาะสมขององค์กรจากอัตราส่วนทางการเงิน 3) ศึกษาอัตราส่วนผลกำไรที่เหมาะสมของโครงการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกวดราคา

2.2.5.3 องค์ประกอบ ทุนมนุษย์ องค์ประกอบย่อย การสร้างความเชื่อมั่นและ ทัศนคติต่อองค์กร

ความเชื่อมั่นและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่ผู้เข้าประชุมให้ความสำคัญและมีการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวาง โดยเป็นไปในทางที่เห็นพ้องต้องกันว่า การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรนั้นมีคุณค่ามากกว่าแค่การรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ไว้ในองค์กร แต่ยังมีผลต่อการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบและความทุ่มเทต่องาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยการเสริมศักยภาพองค์การอย่างยิ่ง ที่ประชุมได้อภิปรายถึงความสุขในการทำงานและความเหมาะสมของรายได้ ไว้ดังนี้

“ ช่างนะฮะ เค้าทำงานแบบศิลปินถ้าเค้ามีความสุข หน้าเทวดาที่เค้าปั้นก็จะยิ้มสะท้อนออกมาในผลงาน สำคัญคือความสุขของช่าง ค่าจ้างต้องให้เค้าอยู่ได้อย่างมีความสุข เค้ารักในงานอยากทำงานของเค้าอยู่แล้ว ไม่งั้นใครจะอยากมาทำงานศิลปะแบบนี้ แต่ที่สำคัญและต้องระวังมาก ๆ คือความเท่าเทียมกัน คือเมื่อไหร่มันมีการเปรียบเทียบนี้ไม่ได้เลย อยู่กันไม่ได้” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“ เคยสังเกตมั้ยว่าทุกวันนี้เวลาจ่ายเงินเราโอนเข้าบัญชีง่ายมาก แต่ทำไมเค้าก็ยังต้องมาจ่ายเงินเอง คือการรับเงินจากมือเค้าแก่มันเป็นสแตเรตอจี (strategy) สร้างความผูกพัน การให้ความนับถือเกรงใจกันอยู่ ระบบการดูแลแบบครอบครัวยังได้ผลอยู่มาก ที่บริษัทคุณปู่ยังลงมานั่งกินข้าวเที่ยงกับลูกน้องในออฟฟิศทุกวัน” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

ที่ประชุมยังอภิปรายกันในประเด็นการสงวนรักษาภูมิปัญญาที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมกันอย่างกว้างขวาง เห็นว่าจิตวิญญาณความเป็นช่างก่อสร้างแบบไทยประเพณีเป็นสิ่งที่ต้องรักษาให้อยู่กับองค์กร ซึ่งจิตวิญญาณนี้หมายถึงความรัก ความมุ่งมั่นและความเพียรที่จะทำผลงานให้ดีเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน เป็นงานที่แสดงความเป็นไทยและถ่ายทอดกันมายาวนานตั้งแต่บรรพบุรุษจนมาถึงปัจจุบัน

“ ความเป็นช่าง นี้หมายถึงพวกเราด้วยนะ ไม่ใช่แค่คนที่แกะสลัก ช่างปูนปั้นแค่นั้น คนคุมงานวิศวกร ก็ต้องมีจิตวิญญาณนี้ รักในงาน ไปดูเถอะเจ้าของบริษัททุกรายนี้รักงานช่าง งานไทยอย่างมาก ที่สำคัญคือความรักความภูมิใจในผลงานนี้ทำให้ไม่เหนื่อย ไม่กลัวงานหนัก ” (ผู้ร่วมสนทนา 5)

“การถ่ายทอดความรู้นั้นต้องถ่ายทอดความรักในงานสถาปัตยกรรมไทยด้วย ปลุกฝังความรัก ความใส่ใจในงาน ทุกดีเทลต้องใส่ใจ บรรลุถึงความเป็นช่าง แล้วเค้าจะหมั่นดูหมั่นฝึก สนใจที่จะพัฒนาตัวเอง ภูมิใจในงานที่ทำ ที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ ที่อนุรักษ์ศิลปะสำคัญของชาติ” (ผู้ร่วมสนทนา 1)

ที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะ ที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบคนในครอบครัว 2) สร้างความสมดุลระหว่างความสุขในการทำงานกับรายได้ที่เหมาะสมและความสุขขององค์กร 3) มุ่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันสร้างความผูกพันในองค์กร 4) สร้างการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร 5) การรักษาจิตวิญญาณของความเป็นช่างก่อสร้างแบบไทยประเพณีให้อยู่กับองค์กร

ตารางที่ 26 กลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยการเสริมศักยภาพองค์กร

ทุน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผลกระทบ (Outcome)
ทุนสังคม	ดูแลและติดตามผลการใช้งานอาคารภายหลังการส่งมอบอาคารอย่างสม่ำเสมอ	เจ้าของโครงการไว้วางใจเชื่อมั่นเรื่องผลงาน	โอกาสการได้งานใหม่ การมีงานอย่างต่อเนื่อง
การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า	วางแผนการมีผู้ประสานงานลูกค้าอย่างเป็นระบบ ลดความ สัมพันธ์ในลักษณะบุคคลต่อบุคคลมากเกินไป	เกิดการประสานงานในหลายระดับทั้งระดับนโยบาย และปฏิบัติการ	ลดปัจจัยเสี่ยงในเรื่องการสืบทอดตำแหน่ง
ทุนทางการเงิน	กำหนดเป้าหมายการขยายตัวของธุรกิจและความสามารถในการรับงานขององค์กร	ลดการเติบโตด้านโครงสร้างที่ไม่ก่อรายได้	ลดปัจจัยเสี่ยงจากเศรษฐกิจชะลอตัวและการชะลอการลงทุนด้านการก่อสร้าง
การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน	กำหนดตัวชี้วัดการเติบโตที่เหมาะสมขององค์กรจากอัตราส่วนทางการเงิน	มีแนวทางการตัดสินใจที่ชัดเจนในด้านการเงิน	ความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ
	ศึกษาอัตราส่วนผลกำไรที่เหมาะสมของโครงการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกวดราคา	มีแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านราคาและแนวทางการเสนอราคา	สามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้และรักษาสภาพคล่องของธุรกิจ

ตารางที่ 26 กลยุทธ์เชิงป้องกันด้วยการเสริมศักยภาพองค์กร (ต่อ)

ทุน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผลกระทบ (Outcome)
ทุนมนุษย์	สร้างวัฒนธรรมการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบคนในครอบครัว	ความรู้สึกรับประกันในชีวิต	มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีอัตราการลาออกต่ำ
สร้างความเชื่อมั่นและรักดีต่อองค์กร	สร้างความสมดุลระหว่างความสุขในการทำงานกับรายได้ที่เหมาะสมและความสุขขององค์กร	ปรับปรุงผลิตภาพ และคุณภาพในการทำงาน	คุณภาพของการก่อสร้าง
	มุ่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันสร้างความผูกพันในองค์กร	ประสิทธิภาพในการประสานงานและการทำงาน	เกิดการถ่ายทอดความรู้และทักษะ
	สร้างการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร	ความพึงพอใจในที่ทำงาน	ลดอัตราการลาออกของพนักงาน
	การรักษาจิตวิญญาณของความเป็นช่างก่อสร้างแบบไทยประเพณีให้อยู่กับองค์กร	การทำงานที่สร้างสรรค์	เกิดการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้าง

2.2.6 องค์ประกอบทุนองค์กร

นอกจากนั้น ที่ประชุมยังได้อภิปรายในประเด็น ทุนองค์กร ที่หายไปจากกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยมีความคิดเห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารภายในองค์กรมากนัก โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ปัญหาการรวมศูนย์อำนาจ และการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว

การทำงานแบบรวมศูนย์การตัดสินใจภายใต้วิธีการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ซึ่งถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ที่มีวัฒนธรรมของธุรกิจส่วนใหญ่ที่มักจะใช้คนในครอบครัวเนื่องจากต้องการความไว้วางใจ การร่วมแรงร่วมใจ แต่เมื่อผ่านช่วงเริ่มต้นมาสู่การขยายตัว บริษัทก่อสร้างเหล่านี้ก็ยังคงลักษณะการทำงานแบบเดิม ดังที่ผู้ร่วมสนทนาได้อภิปรายดังนี้

“คือด้วยรากของแต่ละองค์กรไม่ได้เข้มแข็งในเรื่องการจัดการ ความเป็นช่างก็สนใจแต่งานช่าง เร่งงานโปรเจกต์ให้มันเสร็จ แก้ปัญหาซึ่งมันเป็นพื้นฐานอย่างนั้นมา ซึ่งมันก็เป็นภาระที่หนัก ทุกวันนี้เจ้าของบริษัทก็ยังไปวุ่นลงไปดูแลงานเองทุกอย่าง พอมาวันนี้ก็ยังทำเหมือนเดิม ประกอบกับยังมีงานต่อเนื่อง รายได้ก็ดี เลยไม่ได้คิดเรื่องนี้ ” (ผู้ร่วมสนทนา 1)

“ เรื่องการจัดการความรู้ นี่ใครๆก็เห็นว่าสำคัญแต่ถ้าให้คิดว่าจะทำอย่างไร ก็ไม่มีใครตอบรุ่นพ่อ รุ่นปู่นี้เค้าไม่กลัวเพราะเค้ามีความรู้อย่างดี ส่วนรุ่นหลังนี้ไม่รู้” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

“ การแบ่งงานให้ลูก นี่ถือว่าเป็นการสืบทอดธุรกิจมัย ลูกบางคนก็ไม่ได้ถนัด หรือไม่ได้สนใจในงานเท่าพ่อ คือสบายแล้ว บางทีพ่อก็เข้ามาแก้ปัญหาให้ เรื่องใหญ่ๆ นี่ส่งผลให้เขาตัดสินใจ ซึ่งเป็นเรื่องส่วนใหญ่” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

2.2.7 จุดเปลี่ยนของธุรกิจกับปัญหาการเติบโตแบบไร้ทิศทาง

จากการอภิปรายในการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น ข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งปันแก่ผู้วิจัยและผู้ร่วมประชุมถึงสถานการณ์ของบริษัทก่อสร้างแบบไทยประเพณีในปัจจุบัน ที่การลงทุนในอุตสาหกรรมเริ่มมีทิศทางที่เปลี่ยนไป ทั้งแนวนโยบาย การจัดซื้อจัดจ้างและ งบประมาณ ซึ่งอาจเป็น ทำให้ต้องรีบกลับมาทบทวน

“อย่างตอนนี้ เริ่มหันมาคุยกันว่าเอาอย่างไร มีช่างว่างงานเยอะขึ้น ทั้งที่บางโครงการคนไม่พอ ต้องจ้างสับ(sub-contractor) นี่แสดงว่าเราจัดองค์การผิดพลาด แต่ก็ยังไม่ไปถึงไหน” (ผู้ร่วมสนทนา 3)

“ผู้รับเหมาเจ้าใหญ่ ๆ ที่อยู่มานี่ ไม่เคยวางแผนเลย การเติบโตขององค์การส่วนใหญ่เป็นไปแบบขาดทิศทาง สะเปะสะปะ เติบโตไปตามโอกาส ยิ่งช่วงหลังนี้มีตำแหน่งขนาดใหญ่ คนที่ให้งานก็เชื่อถือที่ตัวบุคคล องค์การใหม่ๆ นี้เกิดยาก” (ผู้ร่วมสนทนา 1)

“ต่อไปนี้อาจไม่ง่าย นโยบายเปลี่ยนไปมาก ถึงแม้ว่างงานปรับปรุงและอนุรักษ์ อาคารมรดกทางสถาปัตยกรรม โบราณสถาน ที่เป็นรายได้หลักของหลายบริษัทยังต้องทำ แต่อาคารหลายหลังก็ถูกผลักร้างไปให้มูลนิธิฯ หรือให้เอกชนเป็นผู้สนับสนุนแทน ส่วนหนึ่งก็มีรายได้จากการท่องเที่ยวแต่อาจไม่มากพอ ทำให้บางโครงการถูกฟรีย (Freeze) ไว้” (ผู้ร่วมสนทนา 4)

ปัญหาด้านนโยบายและเศรษฐกิจทำให้หลายองค์การ เริ่มตระหนักถึงการปรับตัว ซึ่งบางองค์การทำได้ยากเพราะมีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น อีกทั้งผู้บริหารขององค์การเหล่านี้ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารองค์การ ทำให้เกิดผลการวิจัยที่ขาดกลยุทธ์ด้านองค์การ

2.2.8 ทักษะในการทำธุรกิจทำให้เกิดความล่าช้า และเป็นอันตรายต่อการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม

นอกจากนั้นผู้ร่วมสนทนายังชี้ประเด็นความล่าช้าของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยเห็นว่าองค์การเหล่านี้ไม่เปิดรับแนวคิดการจัดการแบบใหม่ มีทัศนคติต่อการทำงานที่

เน้นการแข่งขัน อาศัยความชำนาญและประสบการณ์ในธุรกิจกีดกันการผู้รับเหมารายใหม่ อีกทั้งภาครัฐยังขาดมาตรฐานในด้านการจัดการโครงการประเภทที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมชั้นสูงอย่างงานก่อสร้างแบบประเพณี ตั้งแต่รูปแบบสัญญา ราคากลาง และการตรวจสอบคุณภาพงาน ทำให้ต้องพึ่งพาความชำนาญของบริษัทกลุ่มนี้เป็นหลัก ส่งผลให้ไม่เกิดการพัฒนาในระดับอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองและการตัดสินใจด้านราคาเกิดโดยขาดหลักการ นอกจากนี้ ผู้ร่วมสนทนายังได้ชี้ให้เห็นว่าเกิดปัญหาจากการสร้างเครือข่ายที่เหนียวแน่น ไม่แบ่งปันทรัพยากร

“ทัศนคติในเชิงการแข่งขันระหว่างกลุ่มธุรกิจทำให้วงการไม่พัฒนา ความเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรมีน้อย ความเหนียวแน่นของเครือข่ายที่เป็นสัญญา ลูกผู้ขายที่ไม่รับงานกับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่คู่ค้าหลัก มันเหมือนฮั้วกัน บางทีมีผู้เชี่ยวชาญงานโลหะไม้ก็เจ้า ทุกเจ้าก็ขึ้นตรงกับแค่บริษัทเดียวไม่รับงานอื่น กลายเป็นว่าสายสัมพันธ์ที่เห็นวาทีกับธุรกิจ ทำให้ภาพรวมเสียหาย”

(ผู้ร่วมสนทนา 1)

“พูดในฐานะผู้ออกแบบบางทีก็อยากให้งานมันทำได้จริงในราคาที่เป็นธรรมกว่านี้ แล้วบางทีบริษัทก่อสร้างงานไทยก็ทำงานแบบประยุกต์ที่มีโครงสร้างสมัยใหม่ หรืองานระบบต่างๆ ไม่นัด เราก็อยากให้ผู้รับเหมาสมัยใหม่ที่ระบบการจัดการเค้าดีกว่ามาช่วยก็ทำไม่ได้ เพราะขาดความร่วมมือระหว่างกัน” (ผู้ร่วมสนทนา 2)

ผู้ร่วมสนทนา 5 ได้ตอบในประเด็นนี้ว่า “เคยเกิดขึ้นอะ มันแย่มากเลย ต้องทุบโครงสร้างออกหลายส่วน เพราะผู้รับเหมาที่ทำงานสมัยใหม่เค้าไม่รู้ว่าจะต้องลดระยะ จะต้องเผื่ออย่างไร ซึ่งเรื่องนี้นงานแบบจะต้องดีมาก หรือไม่ก็ต้องมีตัวกลางคือซีเอ็ม (CM หรือ construction management consultants) มาประสานงาน แต่กีฬาที่ทำงานไทยได้ยาก”

นอกจากนั้นผู้ร่วมสนทนา ยังเห็นว่าการพัฒนาองค์กรทั้งระบบการบริหารองค์กรและการเงินมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องยกระดับให้ทัดเทียมกับองค์กรก่อสร้างชั้นนำอื่น ๆ เพราะในอนาคต ภาคธุรกิจนี้ซึ่งมีคู่แข่งน้อยย่อมเป็นที่หมายตาของบริษัทขนาดใหญ่ที่อยู่ในภาคการก่อสร้างอื่น ยิ่งจะทำให้จิตวิญญาณของความเป็นช่างก่อสร้างแบบประเพณีไทย ตลอดจนภูมิปัญญาซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมสูญหายไปที่สุดในที่สุด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี เป็นงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยประยุกต์วิธี ทฤษฎีฐานราก(Grounded theory) และการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) ด้วยการ ประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นและการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น(Focus Group) เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อคือ 1) การศึกษาหาแนวโน้มขององค์ประกอบของ สภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจไปสู่การจัดการความต่อเนื่องของภาคการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี และ 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องของภาคการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี โดยมี เป้าหมายที่จะนำกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีที่ถูกพัฒนาขึ้น ให้เป็นเครื่องมือหนึ่งในแก้ปัญหาการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านการก่อสร้าง แบบประเพณีของไทย ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 แนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

การวิจัยและพัฒนาในขั้นตอนที่ 1 ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ผลจากการ ดำเนินการวิจัยเพื่อนำไปสร้างเป็นทฤษฎีแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความ ต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ด้วยการการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ที่แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทย ประเพณี 2) สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจของภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี และ 3) รูปแบบของกลยุทธ์และแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ที่มีข้อสรุปดังนี้

1. องค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

มีองค์ประกอบที่สามารถจัดและแบ่งกลุ่มออกได้เป็น 3 กลุ่ม นั่นคือ 1) ทุน 2) ผู้ประกอบการ และ 3)กลุ่มองค์ประกอบสิ่งแวดล้อม มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ทุน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1.1 องค์ประกอบ ทุนองค์การ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่มีความ ต้านทานต่อวิกฤติ การหยุดชะงัก (Disruption) และศักยภาพในการปรับตัวเพื่อตอบรับกับการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยได้แก่ 1)การสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมในองค์การ การลงทุนในการพัฒนานวัตกรรม การเปิดรับความคิดจากทั้งบุคลากรและจาก ภายนอก มีกิจกรรมและกฎระเบียบที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์การที่มีความ ยืดหยุ่นปรับตัวได้ง่าย คำนึงถึงการประหยัดต่อขนาด(Economy of scale) และ3) ความสามารถในการ

การจัดการความเสี่ยงของการก่อสร้างซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจก่อสร้าง ที่มีความเสี่ยงแฝงอยู่ในทุกขั้นตอนการก่อสร้าง ทั้งความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสัญญา ตลอดจนการควบคุมต้นทุน

1.1.2 องค์ประกอบทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นต้นทุนหลักและสำคัญที่สุดในธุรกิจก่อสร้างที่พึ่งพาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนแรงงานของช่างฝีมือ ช่างก่อสร้าง วิศวกร สถาปนิก และผู้บริหารงานก่อสร้างอย่างมาก อีกทั้งความรู้มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสำคัญต่องานก่อสร้างแบบไทยประเพณี นั้นเป็นความรู้ที่ฝังในบุคคล (Tacit knowledge) มากกว่าเป็นความรู้ในตำรา ความรู้ขององค์กรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญจึงอยู่ที่ตัวบุคลากรที่มีประสบการณ์ ดังนั้นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญในทุนมนุษย์ ได้แก่ 1) คนเก่ง องค์การต้องการคนเก่งเพื่อเสริมศักยภาพแก่องค์การ บุคลากรที่มีพรสวรรค์ต้องถูกพัฒนาให้มีทักษะความสามารถที่สูงขึ้น 2) องค์การต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง มีความรับผิดชอบเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ องค์การจึงต้องธำรงรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การ 3) มีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังในบุคคล (Tacit knowledge) ที่ต้องใช้เวลาเรียนรู้สั่งสม จำเป็นต้องเตรียมการก่อนที่จะเกิดการชะงักงันหากขาดบุคลากร 4) ต้องสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ สร้างความรู้สึกรักในงานจนเกิดความสนใจใฝ่รู้ อยากฝึกฝนจนชำนาญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม

1.1.3 องค์ประกอบทุนสังคม เป็นทุนที่ไม่ได้เป็นปัจจัยการผลิต แต่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การนั้นอยู่รอดด้วยการสนับสนุน ผลักดันหรือช่วยเหลือ โดยองค์การอื่นหรือสังคมภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้าในที่นี้คือ ผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ขายวัสดุก่อสร้าง หรือพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีและความเชื่อใจ สามารถแปลงเป็นผลประโยชน์ได้ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ต้นทุนการตรวจสอบ (Monitoring cost) และต้นทุนธุรกรรม (Transaction cost) ลดลงได้ โดยเฉพาะในธุรกิจก่อสร้างที่ต้องพึ่งพา ผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาเฉพาะทาง อย่างยิ่งยวด แนวโน้มองค์ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจในด้านทุนทางสังคม ประกอบด้วย 1) การมีเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ 2) มีฐานลูกค้าและสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 3) มีความสามารถในการขยายกลุ่มลูกค้าและขยายตัวไปสู่ตลาดใหม่

1.1.4 องค์ประกอบ ทุนทางการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญในทุกมิติของกิจกรรม เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการเงิน ประกอบด้วยสัดส่วนของสินทรัพย์ระยะสั้นที่เป็นเงินสด สินทรัพย์ระยะยาว เช่น ที่ดิน เครื่องมือเครื่องจักร เป็นอาทิ ตลอดจนกำไรสะสมของกิจการและหนี้สิน ในองค์ประกอบนี้ พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) องค์การมีสภาพคล่องเงินสำรองหรือสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย 2) มีกระแสเงินสดซึ่งเป็นสินทรัพย์ระยะสั้นที่หมุนเวียนในระบบพอเพียงกับการดำเนินธุรกิจ 3) มีแหล่งเงินทุนเพื่อกู้ยืมหรือระดมทุนในภาวะฉุกเฉิน

1.2 องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ หมายถึง สมรรถนะของผู้ประกอบการซึ่งเป็นสมรรถนะที่ซับซ้อนกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ที่เชื่อมโยงทั้งคุณลักษณะ (Trait) บุคลิกภาพ (Personality) เจตนาคติ และทักษะความรู้ ทั้งด้านการก่อสร้างและการบริหาร ประกอบเข้าด้วยกัน

เป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการ ซึ่งมีผลต่อแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจ วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ในการกำหนดเป้าหมาย ขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.3 องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.3.1 นโยบายภาครัฐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตอย่างเหมาะสมในด้านธุรกิจแก่ภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณีซึ่งมีส่วนสำคัญในการสงวนรักษามรดกทางวัฒนธรรมการก่อสร้างของประเทศไทย

1.3.2 โครงสร้างอุตสาหกรรม หมายถึง ขนาดของตลาด ศักยภาพในการขยายตัว กลไกการแข่งขันและรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement System) ที่เป็นธรรม เป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันเสรี มีความโปร่งใส จูงใจให้ผู้ประกอบการเดิมไม่ละทิ้งธุรกิจ และยังสามารถดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่ให้เข้ามาสู่ธุรกิจ ที่นำไปสู่การสืบต่อมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้างต่อไป

1.3.3 ค่านิยมของสังคม ที่ก่อรูปความคิดของคนในสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและชนรุ่น (Generation) ที่เชื่อมโยงกับการให้คุณค่าความหมายของมรดกทางวัฒนธรรมด้านสถาปัตยกรรมและแนวคิดเรื่องการอนุรักษ์ เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อความต้องการของตลาดการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี

2. สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจภาคการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประยุกต์วิธีทฤษฎีฐานราก ตามแบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ (5 forces model) ได้ฉายภาพของสภาวะการณ์ทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและมีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

2.1 โครงสร้างของตลาด

เป็นตลาดที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly Market) กล่าวคือ มีจำนวนของบริษัทก่อสร้างที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณีที่เป็นทางเลือกนั้นมีอยู่จำกัด อีกทั้งงานก่อสร้างส่วนใหญ่มีความสำคัญในระดับชาติจึงมีเพียง 4 บริษัทที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำงาน ซึ่งเป็นบริษัทที่มีประวัติการทำงานยาวนาน มีช่างฝีมือ มีเงินทุนมากกว่า โดยมีอีก 4 บริษัทที่มีขนาดเล็กกว่ามีช่างและความเชี่ยวชาญน้อยกว่า มีประสบการณ์น้อยกว่า รั้งงานที่มีความสำคัญระดับรองลงมาและมีมูลค่าน้อยกว่า

การเข้ามาในตลาดของบริษัทก่อสร้างรายใหม่ทำได้โดยเสรี แต่มีอุปสรรคสำคัญคือขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการก่อสร้างแบบประเพณีของไทยและช่างฝีมือเฉพาะทาง นอกจากนั้นจำนวนลูกค้าที่มีศักยภาพก็มีอยู่น้อยรายเช่นกัน การขยายตัวของตลาดจึงทำได้ยาก เป็นตลาดที่เกิดจากความต้องการเฉพาะกลุ่ม อีกทั้งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีการจ้างงานอยู่เป็นประจำมาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนานจากรุ่นสู่รุ่นมีความไว้วางใจทำให้เกิดสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบริษัทก่อสร้างที่อยู่ในตลาดแต่ดั้งเดิม จึงเป็นการยากที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาแข่งขัน

2.2 พฤติกรรมการแข่งขัน

การแข่งขันไม่รุนแรง มีส่วนแบ่งตลาดที่ใกล้เคียงกันทั้งในกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก วิธีการคัดเลือกผู้รับเหมาส่วนใหญ่ใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ทำให้ไม่เกิดการ

แข่งขันด้านราคาเน้นที่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของลูกค้า หากมีการประกวดราคาซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบคัดเลือกผู้เข้าร่วม (Selective bidding) บริษัทก่อสร้างดั้งเดิมในตลาดก็จะหลีกเลี่ยงไม่แข่งขันกันเอง การกำหนดราคากลางยังขาดบรรทัดฐานจากหน่วยงานที่เป็นกลางเนื่องจากกระบวนการก่อสร้างที่แตกต่างทำให้การถอดราคาต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ อีกทั้งองค์ประกอบของงานส่วนใหญ่เป็นงานเชิงศิลปกรรมที่มีรายละเอียดเบ็ดเตล็ดที่ต่างกันอย่างต่อการประเมินมูลค่า ดังนั้นราคาค่าก่อสร้างจึงถูกกำหนดโดยบริษัทก่อสร้างเหล่านี้ ทั้งนี้การตั้งราคายังต้องคำนึงถึงปฏิกิริยาของบริษัทอื่นเช่นกัน

2.3 ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ

แนวโน้มความนิยมและความต้องการของลูกค้า ที่เกิดจากการเปลี่ยนชนรุ่น (generation) และค่านิยมในสังคม ด้วยอำนาจต่อรองที่สูงและยังเป็นผู้กำหนดความต้องการในทุกด้าน ทำให้รูปแบบสถาปัตยกรรมและแนวทางในการจัดการโครงการเปลี่ยนไป เปิดโอกาสให้ก่อสร้างด้วยวิธีอื่นและบริษัทก่อสร้างหน้าใหม่จากภาคการก่อสร้างอื่นเข้ามาทดแทนคุณภาพตลาดของบริษัทเดิม ผลักดันให้บริษัทเดิมต้องปรับตัว อาจก่อให้เกิดความอ่อนแอในการรักษาช่างฝีมือการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่เป็นจุดแข็ง เพื่อไปพัฒนาความรู้และทักษะด้านอื่นแทนเพื่อความอยู่รอด

ผู้รับเหมาเฉพาะทางเป็นตัวแปรสำคัญอีกประการที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของตลาดการก่อสร้างอาคารไทยประเพณี หากมีการพัฒนาศักยภาพและมีการรับรองมาตรฐานการทำงานโดยภาครัฐ สามารถนำไปกำหนดเป็นเงื่อนไขในสัญญาได้ ก็จะเป็นตัวแปรด้านต้นทุนที่ส่งผลต่อบริษัทก่อสร้างหลักในการบริหารต้นทุน และก่อให้เกิดโอกาสแก่ผู้แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาสู่ตลาดที่สามารถลดกำแพงอุปสรรคด้านความรู้และการขาดช่างฝีมือลงด้วยการจ้างผู้รับเหมาเฉพาะทางที่เป็นที่ยอมรับ

2.4 อิทธิพลของสถาบันต่อธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ขาดนโยบายเชิงรุกของสถาบันภาครัฐที่สนับสนุนหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรทัดฐาน พัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานด้านต่าง ๆ ให้ธุรกิจก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณี หน่วยงานรัฐมีบทบาทในเชิงกฎหมายการให้ความคุ้มครองอาคารและพื้นที่ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถาน และมีบทบาทที่ปรึกษาโครงการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารมรดกทางสถาปัตยกรรม ซึ่งเป็นบทบาทและการทำงานเชิงรับเป็นหลัก ที่สำคัญรัฐและสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนต่อการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้าง นอกจากนี้ คุณค่าเอกชนและธุรกิจก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีเท่าที่ควรในการมีส่วนร่วมของการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและการอนุรักษ์มรดกทางสถาปัตยกรรม

2.5 ความอ่อนแอของอุตสาหกรรม

ขาดการแสวงหาความร่วมมือระหว่างบริษัทก่อสร้าง เพื่อการพัฒนาศักยภาพของปัจจัยแวดล้อม เช่น การกำหนดราคากลางที่เหมาะสม ปรับปรุงมาตรการ ภาวะเปราะบาง วิถีปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถเติบโตได้ อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและสถาบันการศึกษา ผลักดันให้เกิดการพัฒนาทักษะและยกระดับความรู้บุคลากร สร้างมาตรฐานวิชาชีพ ขาดการส่งเสริมภาพลักษณ์และบทบาทในสังคมของผู้รับเหมาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานศิลปะชั้นสูง ที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในเชิง

ธุรกิจและการเป็นทุนทางวัฒนธรรมให้แก่ผู้รับเหมาเหล่านั้น เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาร่วมงาน และสืบทอดความรู้ที่เป็นมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านการก่อสร้างของไทย

3 แนวทางการสร้างกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดของภาคธุรกิจก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี ตามกรอบทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการของพอร์ตเตอร์ พบว่ากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารไทยประเพณีที่เหมาะสมในสภาวะการณ์ ที่อยู่ในช่วงขาขึ้นของธุรกิจ ซึ่งแนวทางของกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากการวิจัยเอกสารด้านกลยุทธ์ความอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง พบว่า มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ ซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งการขยายตัวแบบการเติบโต ภายใน การเติบโตแบบการกระจายธุรกิจ และการขยายตัวในแนวดิ่งโดยการพัฒนาธุรกิจไปสู่ธุรกิจ ในห่วงโซ่อุปทาน 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน กล่าวคือ การสร้างเสถียรภาพให้กับองค์กร รักษาตำแหน่งในการแข่งขัน ปรับปรุงขีดความสามารถ พัฒนาสมรรถนะขององค์การในการรับมือกับวิกฤติ

ผลการศึกษาข้างต้น ก็คือแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก่อสร้างอาคารไทยประเพณี และแนวโน้มกลยุทธ์ที่นำมาจัดการองค์การให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีขึ้นเพื่อนำทฤษฎีแนวโน้มองค์ประกอบสภาวะการณ์มาพัฒนาเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1) การประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบย่อยที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์ 2) ยืนยันความเหมาะสมสอดคล้องของกลยุทธ์และองค์ประกอบ (IOC) และ 3) การสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus group) เพื่อหาฉันทมติเรื่องวิธีการและแนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ที่สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การคัดเลือกองค์ประกอบย่อยที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์ด้วยการประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP)

นำแนวโน้มองค์ประกอบของสภาวะการณ์ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเฉพาะด้านทุนขององค์การ 4 องค์ประกอบคือ ทุนสังคม ทุนทางการเงิน ทุนมนุษย์ และทุนองค์การ ที่พัฒนาจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดกระทำให้อยู่ในรูปของทางเลือกของ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก การขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิงป้องกันในการเสริมศักยภาพขององค์การ โดยนำไปหาองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักมาหาค่าน้ำหนักและลำดับความสำคัญ ด้วยการประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทมติและจัดการตัดสินใจอย่างมีอคติออกไป ผลการคัดเลือกเพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ มีดังนี้

1.1 องค์ประกอบกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบ ทุนสังคม เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ (0.643) การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า (0.283) การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ (0.074)

องค์ประกอบ ทุนทางการเงิน เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ ระบบบริหารกระแสเงินสด(0.487) การบริหารเงินทุนหมุนเวียน (0.435) แหล่งทุนในภาวะฉุกเฉิน (0.078)

องค์ประกอบ ทุนมนุษย์ เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ การบริหารคนเก่งในองค์กร(0.42) ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร (0.387) การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย (0.099) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (0.093)

องค์ประกอบ ทุนองค์กร เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ ความยืดหยุ่นขององค์กร(0.633) การจัดการความเสี่ยงโครงการ (0.260) การเป็นองค์กรนวัตกรรม(0.106)

ร่างกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ จึงประกอบด้วย การจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ, การจัดการเงินสด(Cash flow Management), การบริหารคนเก่ง และการสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร

1.2 กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร

องค์ประกอบ ทุนสังคม เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า (0.601) การขยายไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่(0.229) เครือข่ายผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ (0.170)

องค์ประกอบ ทุนทางการเงิน เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน (0.633) ระบบบริหารกระแสเงินสด(0.260) แหล่งทุนในภาวะฉุกเฉิน(0.106)

องค์ประกอบ ทุนมนุษย์ เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร (0.610) การบริหารคนเก่งในองค์กร (0.218) การถ่ายทอดความรู้ความรักงานช่างไทย (0.126) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (0.046)

องค์ประกอบ ทุนองค์กร เรียงตามลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักดังนี้ การจัดการความเสี่ยงโครงการ (0.643) ความยืดหยุ่นขององค์กร (0.283) การเป็นองค์กรนวัตกรรม (0.074)

ร่างกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร จึงประกอบด้วย การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน สร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร และการจัดการความเสี่ยงองค์กร

2. ผลการยืนยันความเหมาะสมสอดคล้องของกลยุทธ์และองค์ประกอบ (IOC)

พบว่าผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นถึงความสอดคล้องขององค์ประกอบย่อยทุนองค์กรของทั้งกลยุทธ์เชิงรุกเชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจและกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร ในกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร คือความยืดหยุ่นขององค์กร พบว่ามีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 เช่นเดียวกับ กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร ที่พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านองค์กร คือ การจัดการความเสี่ยงองค์กร พบว่ามีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ซึ่งพิจารณาแล้วถือว่าไม่

เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ผ่านการพิจารณาว่าเหมาะสมมาเป็นกลยุทธ์ และนำไปหาฉันทามติและคัดเลือกกิจกรรม วิธีการหรือแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่านที่ประชุมผู้เชี่ยวชาญในการสนทนาประเด็นเฉพาะ (Focus group) เป็นลำดับต่อไป

3. ผลการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus group) ผลการประชุมเฉพาะประเด็นแบ่งออกเป็นหัวข้อตามกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

องค์ประกอบ **ทุนสังคม** องค์ประกอบย่อย การจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ มี 4 กิจกรรมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์คือ 1) ศึกษาศักยภาพและคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสม 2) ระบบบริหารเครือข่ายผู้รับเหมาเฉพาะทางและผู้ค้าวัสดุ ที่ยึดหลักคุณธรรม 3) ก่อตั้งบริษัทลูกเพื่อรับงานก่อสร้างเฉพาะทาง 4) ผลิตและจัดหาวัสดุก่อสร้างที่หายากเพื่อใช้ในองค์การและจำหน่าย

องค์ประกอบ **ทุนทางการเงิน** องค์ประกอบย่อย การจัดการกระแสเงินสด มี 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) เลือกลูกค้าที่มีศักยภาพในการจ่ายเงิน เป็นลูกค้าชั้นดี 2) ผลักดันให้มีการกำหนดราคาค่าก่อสร้างที่เป็นธรรม 3) แยกการเงินในแต่ละโครงการออกจากกัน 4) มีมาตรการระดมทุนที่เกิดภาระดอกเบี้ยน้อย

องค์ประกอบ **ทุนมนุษย์** องค์ประกอบย่อยการบริหารคนเก่ง มี 3 กิจกรรม ดังนี้ 1) การผลักดันให้มีการฝึกช่างฝีมือและการรับรองมาตรฐานโดยสถาบันที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้เป็นการยกระดับค่าแรง 2) การสร้างระบบสอนงานในองค์การ 3) การสร้างภาพลักษณ์ในการทำงาน รายได้และความมั่นคง ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดให้คนเก่งเข้าสู่องค์การ

3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ

องค์ประกอบ **ทุนสังคม** องค์ประกอบย่อยการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า มี 3 กิจกรรม ดังนี้ 1) ติดตามผลการใช้อาคาร ดูแลและหลังส่งมอบงานอย่างสม่ำเสมอ 2) สร้างจิตใจบริการให้พนักงานทุกระดับ 3) วางแผนผู้ประสานงานลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะบุคคลต่อบุคคลมากเกินไป

องค์ประกอบ **ทุนทางการเงิน** องค์ประกอบย่อย การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน มี 3 กิจกรรม ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการขยายตัวของธุรกิจและความสามารถในการรับงานขององค์การ 2) กำหนดตัวชี้วัดการเติบโตที่เหมาะสมขององค์การจากอัตราส่วนทางการเงิน 3) ศึกษาอัตราส่วนผลกำไรที่เหมาะสมของโครงการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกวดราคา

องค์ประกอบ **ทุนมนุษย์** องค์ประกอบย่อย การสร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ มี 5 กิจกรรม 1) วัฒนธรรมการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบคนในครอบครัว 2) สร้างความสมดุลระหว่างความสุขในการทำงานกับรายได้ที่เหมาะสมและความสุขขององค์การ 3) มุ่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันสร้างความผูกพันในองค์การ 4) สร้างการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ 5) การรักษาจิตวิญญาณของความเป็นช่างก่อสร้างแบบไทยประเพณีให้อยู่กับองค์การ

3.3 ปัญหาและความสำคัญของทุนองค์การ ในกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์ประกอบ **ทุนองค์การ** และองค์ประกอบย่อย ที่ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นขององค์การ การจัดการความเสี่ยงโครงการ การเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้ถูกนำมาอภิปรายในการสนทนาเฉพาะประเด็น ผู้ร่วมสนทนาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบสัมพันธ์กับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แต่หากพิจารณาแล้วพบว่าในบริบทของธุรกิจการก่อสร้างอาคารไทย ประเพณี องค์ประกอบเหล่านี้ถูกละเลย และไม่ได้อยู่ในความสนใจของผู้ประกอบการ ด้วยความเป็นจริงที่ว่าผู้ประกอบการองค์การเหล่านี้ไม่ได้วางแผนในเชิงลึก เพื่อปรับปรุงองค์การให้มีความสามารถปรับตัวได้ แข่งขันได้ด้วยสมรรถนะที่มากขึ้น หรือแม้กระทั่งการเตรียมพร้อมรับมือกับการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยผลการสนทนาเฉพาะประเด็น เห็นว่าต้องมีการแก้ปัญหาเรื่อง การกำหนดทิศทางการเติบโตขององค์การ ยกระดับการดำเนินธุรกิจครอบคลุมให้เป็นธุรกิจที่มีแบบแผน ปรับทัศนคติของผู้ประกอบการในการทำธุรกิจ หรือมีมาตรการที่ส่งเสริมให้ภาคการก่อสร้างโดยรวมของการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณีมีการแข่งขันที่เป็นธรรมและสร้างสรรค์กว่านี้

อภิปรายผลการวิจัย

ธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นพิเศษต่างจากธุรกิจก่อสร้างประเภทอื่น ตรงที่เป็นธุรกิจที่เชื่อมโยงกับการรักษามรดกทางสถาปัตยกรรมที่เป็นโบราณสถานที่มีคุณค่าต่อคนในชาติและยังเกี่ยวข้องในฐานะเป็นส่วนหนึ่งในการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม (Intangible heritage) ด้านการก่อสร้าง ที่แสดงออกถึงความเข้าใจในความหมายของความงามตามปรัชญาแบบไทยอันเป็นเอกลักษณ์ ปัญหาที่พบในปัจจุบันท่ามกลางการเติบโตของธุรกิจก่อสร้างอาคารรูปแบบไทยประเพณีและงานปฏิสังขรณ์โบราณสถาน กลับพบว่าความรู้และทักษะด้านการก่อสร้างแบบประเพณีที่แท้จริงนั้นเริ่มเลือนหายไปจากบริษัทก่อสร้าง ช่างผู้รู้และช่างานูการที่เข้าใจศาสตร์และศิลป์ในการก่อสร้างตามขนบดั้งเดิมนั้นมีจำนวนลดลง ในขณะที่ผู้สืบทอดยังขาดพรสวรรค์และความชำนาญ อีกทั้งยังพบว่าบริษัทก่อสร้างเหล่านี้ยังติดกับดักความสำเร็จจนขาดวางแผนและกำหนดทิศทางในการพัฒนาอย่างเหมาะสม ขาดการถ่ายทอดความรู้และจัดการอย่างเป็นระบบ ขาดการเตรียมพร้อมเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก เช่น การเปลี่ยนแปลงของชนรุ่น การเปลี่ยนแปลงค่านิยม การขาดช่างฝีมือ เป็นต้น ที่เป็นเหตุทำให้ธุรกิจต้องดิ้นรนแสวงหาหนทางอื่นที่เหมาะสมมากกว่าการดำรงความเป็นบริษัทที่ทำการก่อสร้างแบบไทยประเพณีไว้

คำถามสำคัญในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีครั้งนี้ นั่นคือเป็นไปได้หรือไม่ที่จะใช้แนวคิดทางธุรกิจนำหน้าแนวคิดด้านสังคมหรือวัฒนธรรมในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ และทำอย่างไรที่จะทำให้ธุรกิจนี้ยังอยู่ยืนยาวในสังคมที่มีพลวัตสูงเช่นในปัจจุบันโดยที่ยังยึดการก่อสร้างแบบไทยประเพณีเป็นธุรกิจหลัก ที่มาของคำถามวิจัยในงานวิจัยนี้ เป็นสิ่งที่วนเวียนอยู่กับผู้วิจัยถึงสิ่งที่คุกคามธุรกิจและรุนแรงจนทำให้ธุรกิจนี้ล้มสลายไปคืออะไร และผลการวิจัยนี้ได้ตอบ

คำถามนั้นได้หรือไม่และอย่างไร ทั้งนี้การพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยมาก่อน เช่นเดียวกับการศึกษาตลาด และกลไกของธุรกิจก่อสร้างในภาคการก่อสร้าง และปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี ตลอดจนรูปแบบและพัฒนาการของก่อสร้างที่อยู่ในภาคการก่อสร้างนี้ ซึ่งเป็นช่องว่างที่ต้องการข้อมูลและทฤษฎีมาเติมเต็มเพื่อเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การศึกษาที่เกี่ยวข้องต่อไป

1. รูปแบบของกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

ผลที่ได้จากการพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ และกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อเสริมศักยภาพองค์กรที่มุ่งเน้นการรักษากระบวนการหลักในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งในที่นี่ก็คือการก่อสร้างให้เป็นอย่างต่อเนื่อง และคุ้มครองทุนทุกรูปแบบทั้งที่เป็นปัจจัยการดำเนินการก่อสร้างและทุนทางสังคมที่ทำให้เกิดเป็นธุรกิจขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ด้วยมุมมองด้านคุณค่า (Value-based Mindset) ของ Swartz, E., et. al., (2003) ที่ได้ให้ความสำคัญกับผลกระทบเชิงคุณค่าได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องไม่ชะงักงันและการรักษาความสามารถในการแข่งขัน ที่ลูกค้า คู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจมีต่อองค์กร

กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ สะท้อนถึงโครงสร้างของตลาดการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณี ที่มีข้อจำกัดในการขยายตัวเนื่องจากจำนวนของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเฉพาะ ทำให้กลยุทธ์ที่ได้จึงเป็นกลยุทธ์การเติบโตแบบแนวตั้ง (Vertical growth strategy) ที่การขยายธุรกิจและการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจในช่วงโซ่อุปทาน นั่นคือการจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาและผู้ขายวัสดุก่อสร้าง จะเป็นหนทางที่จะลดความเสี่ยงในการจัดการโครงการได้ ทั้งในเรื่องแรงงาน คุณภาพและต้นทุนการก่อสร้าง และด้วยข้อจำกัดเดียวกันนี้ ทำให้มุมมองในการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งที่ไม่คุ้มค่า ไม่มีความจำเป็นในการสร้างคุณค่าขององค์กรด้วยนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โอกาสส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสายสัมพันธ์และชื่อเสียงที่มีอยู่ ดังนั้นการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่แต่เดิม ด้วยการสร้างความพึงพอใจทั้งคุณภาพและการบริการนั้นสมเหตุสมผลกว่าตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในการวิจัยนี้ กลยุทธ์การขยายตัวจึงดูเสมือนกลยุทธ์เพื่อรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) โดยไม่มีนโยบายการเปลี่ยนแปลงหรือขยายตัวที่ชัดเจน ซึ่งในปัจจุบันบริษัทก่อสร้างส่วนใหญ่ในภาคการก่อสร้างนี้ขาดการวางแผนการขยายตัว การเติบโตขององค์กรจึงเป็นไปตามโอกาสที่เกิดขึ้น

ในขณะที่รูปแบบกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร ยังมีความไม่ชัดเจนถึงแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงัก กลยุทธ์ไม่สะท้อนการนำจุดแข็ง กล่าวคือการนำความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่สร้างโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนความแข็งแกร่งในฐานะลูกค้า แบรินด์และความเชื่อมั่นจากสังคมมาเสริมศักยภาพการ เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งต่างจากงานวิจัยด้านกลยุทธ์ความอยู่รอด หลายชิ้น เช่น งานวิจัยของ Gotteiner (2018) และ Tansey, P. et.al. (2013) หรือแนวคิดเรื่องปรับตัวขององค์กร Lewin and Volberda (1999) ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมรับมือกับ

การเปลี่ยนแปลงและการปรับโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ก็ไม่ได้สะท้อนแนวทางในการลดปัจจัยความเสี่ยงที่จะเปิดโอกาสให้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และบทบาทของผู้รับเหมาเฉพาะทางที่มากขึ้นจากการที่รัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการพัฒนาช่างฝีมือและมาตรฐานองค์การเพื่อยกระดับการก่อสร้างโดยรวม

2) สภาวะการณ์ที่คุกคามธุรกิจและความอยู่รอดของมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก่อสร้าง

สภาวะการณ์ที่คุกคามที่มีผลกระทบต่อที่อยู่รอดธุรกิจและความอยู่รอดของมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก่อสร้างนั้นมีทั้งที่เหมือนและต่างกัน จากผลการสังเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาแนวโน้มมองค้ประกอบความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าสิ่งที่คุกคามมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน คือการไม่มีการจ้างงาน ที่มีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคม และชนรุ่น การให้ความสำคัญของ “มูลค่า” มากกว่า “คุณค่า” ทำให้บริษัทก่อสร้างที่ไม่ได้เชี่ยวชาญงานก่อสร้างแบบประเพณีมีโอกาสถูกกว่าจ้างเพราะความสามารถในการบริหารงานก่อสร้างและต้นทุน คุณค่าของงานช่างศิลปะสถาปัตยกรรมถูกแทนที่ด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น การแกะสลักโดยเครื่องตัดเลเซอร์ เป็นต้น อีกทั้งการขาดแคลนช่างฝีมือ ที่เห็นได้ชัดว่าเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วน ซึ่งปัจจุบันช่างที่มีความรู้และทักษะที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในบริษัทก่อสร้าง แต่การที่จะพัฒนาช่างรุ่นใหม่ให้มีทั้งความรู้ ทักษะและความรักความเข้าใจในงานช่างแบบไทยประเพณี นั้นเป็นเรื่องยาก เนื่องจากภาระงานที่มี อีกทั้งปัจจุบันยังไม่มีสถาบันการศึกษาและหน่วยงานทางวัฒนธรรมของรัฐเข้าไปสนับสนุน และต้องเป็นไปในลักษณะความร่วมมือ ด้วยที่งานช่างเป็นความรู้ในตน (Tacit knowledge) ที่ต้องประกอบกันทั้งการเรียนรู้จากตำราและจากประสบการณ์ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งสำหรับกรณีองค์การที่อาศัยความรู้เฉพาะ นั่นคือการสูญเสียบุคลากรสำคัญขององค์การ ที่เป็นสาเหตุสำคัญทำให้ธุรกิจนั้นต้องชะงักหรือเลิกกิจการซึ่งได้มีตัวอย่างให้เห็นแล้ว

3. ปัญหาการติดอยู่ใน “กับดัก” แห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ทัศนคติของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างที่มีมูลค่ามหาศาล ที่สังคมต้องการไม่ว่าสภาวะทางเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไรก็ตามมีส่วนทำให้ การพัฒนาของธุรกิจและองค์การหยุดชะงัก เกิดความอ่อนแอทั้งในแง่ของอุตสาหกรรมและการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนระยะยาวให้กับองค์การ การเติบโตเป็นไปตามโอกาสในปัจจุบันมีความต้องการด้านการปฏิสังขรณ์และก่อสร้างแบบประเพณีไทยมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ทำให้รายได้ของธุรกิจอยู่ในระดับที่สูง คู่แข่งน้อยราย ความเสี่ยงต่ำเนื่องจากลูกค้ามีศักยภาพทางการเงิน ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งองค์การชั้นนำในวงการนี้นับได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะได้งานก่อนบริษัทที่เกิดใหม่ ทั้งความได้เปรียบในประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมานาน อีกทั้งเครือข่ายผู้รับเหมางานเฉพาะทางชั้นดีที่มีสายสัมพันธ์เป็นพันธมิตรกันที่เหนียวแน่น ตลอดจนสายสัมพันธ์กับลูกค้าชั้นดีที่มีมายาวนาน จนทำให้ผู้ประกอบการองค์การชั้นนำวางใจในสถานการณ์ และไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาภายในองค์การของตนให้เข้มแข็ง และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้เปิดทางให้คนรุ่นใหม่เข้ามาเรียนรู้หรือมีบทบาทในธุรกิจนี้เช่นกัน นอกจากคนในครอบครัวของตนเอง ประกอบกับการละลายของภาครัฐในการกำกับดูแลในธุรกิจนี้ ทั้งที่เป็นลูกค้าสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องในการ

สงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมของชาติโดยตรง ไม่ได้ดำเนินการหรือผลักดันมาตรการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม

4. ปัญหาการขาดความสมบูรณ์ของผลการวิจัยในกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในขณะที่การหายไปขององค์ประกอบทุนองค์การของทั้งกลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจและกลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขาดความสมบูรณ์ ทั้งที่เป็นองค์ประกอบหลักที่นักวิจัยด้านองค์การอายุยืน อย่าง Saha and Ang (2012) และ Kwee, et.al. (2007) ที่ระบุถึงความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ที่ต้องปรับเปลี่ยนและปรับปรุงทั้งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ทนต่อการกระทบของสิ่งคุกคามและการชะงักงันและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้พร้อมเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ได้ถูกนำมาอภิปรายในการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ประกอบการอาจมีความคลาดเคลื่อนจากปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนของแบบสอบถาม และจากการที่ตัวผู้ประกอบการเองไม่ได้มีทัศนคติในด้านการจัดรูปแบบการบริหารและโครงสร้างการองค์การถึงแม้ว่าจะเข้าใจถึงความสำคัญที่เชื่อมโยงกับความอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งคำอธิบายดังกล่าวถูกสนับสนุนจากผู้เข้าร่วมประชุมในส่วนของผู้ประกอบการ โดยให้ทัศนะว่าบริษัทก่อสร้างที่อยู่ในตลาดปัจจุบันดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว โดยมีหัวหน้าครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ จึงเป็นเรื่องที่ทำหายมากหากเกิดการเปลี่ยนรุ่นในองค์การ อีกทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่จำเป็นต้องถูกประเมินและปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และศักยภาพขององค์การในทุกองค์ประกอบที่มีความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก

5. กลไกทางสังคม และความรักในงานช่างแบบประเพณีไทย คือพลังในการขับเคลื่อนการสร้างความต่อเนื่องให้ธุรกิจ

องค์ประกอบกลยุทธ์ที่สำคัญที่พบในการวิจัยนี้ก็คือการรักษาและพัฒนาทุนประเภทที่เรียกว่าทุนไร้รูป (Intangible capital) ได้แก่ทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และสติปัญญาที่เป็นคุณสมบัติอยู่ในตัวตน และทุนทางสังคม นั่นคือ สายสัมพันธ์ ความเอื้อเฟื้อ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งเป็นทุนไม่สามารถซื้อขายได้ง่าย การสร้างและพัฒนาที่มีความซับซ้อนทั้งวิธีการ การลงทุนสูงและระยะเวลา อีกทั้งการวัดมูลค่าที่ตอบแทนทำได้ยาก แต่เป็นทุนที่ทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันและยืดอายุขององค์การให้ยืนยาว เป็นทุนแห่งศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Piketty (2014) ที่ลดความเหลื่อมล้ำด้านความมั่งคั่งลง คล้ายคลึงกับจุดเริ่มต้นของแนวคิดในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมจนเกิดเป็นอนุสัญญาการประชุมปี 2003 ของ UNESCO และยังสะท้อนความเป็นกลไกในธุรกิจก่อสร้าง ที่ลำดับความสำคัญคือการหาลูกค้าสร้างโอกาสในการทำงาน หากมีแรงงานและช่างคุณภาพซึ่งรวมไปถึงผู้รับเหมาช่วงชั้นดีธุรกิจก็อยู่รอด

ความรักในงานสถาปัตยกรรมไทยและความรักในงานช่าง เป็นประเด็นที่ “ปรากฏ” ขึ้นมาตลอดเวลาในการทำงานวิจัยนี้ทั้งจากการสัมภาษณ์สถาปนิกและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ทุกคนเคยเป็นช่างในสถานะใดสถานะหนึ่งมาก่อน ทุกคนมีความรักความหลงใหลในงานก่อสร้างแบบไทยประเพณี ตลอดจนมีความสนุกกับงานช่างเป็นเหมือนหัวใจสำคัญที่ทำให้บริษัทก่อสร้างชั้นนำใน

ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ เอาชนะอุปสรรคและความ “ยาก” อันเป็นธรรมชาติของการก่อสร้างที่มีกระบวนการทำงานแบบช่างตัดเสื้อที่ตัดตามสั่งหรือ “Tailor-made” ที่หมายถึง การก่อสร้างทุกโครงการมีความแตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้า ตามลักษณะของโครงการและจินตนาการของนักออกแบบ บางอย่างจึงเป็นของใหม่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ประสบการณ์จึงมีความสำคัญในการนำความรู้และสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการอื่นมาประยุกต์ให้เข้ากับโครงการก่อสร้างที่ทำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความรักในงานช่างนี้มีส่วนอย่างยิ่งต่อความพยายามเรียนรู้และฝึกฝนของช่างทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างที่ทำงานประณีตศิลป์ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของสถาปัตยกรรมแบบไทยประเพณีที่ไม่เพียงแต่ทำได้ตามแบบเท่านั้นแต่ยังมีการใส่คุณค่าด้านความงามความสุนทรีย์ลงไปในงานที่ทำจึงจะทำให้งานนั้นสวยงามและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของช่างผู้นั้น และเป็นสิ่งเดียวที่ผูกพันทำให้มีการเรียนรู้ พัฒนาและสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง อันเป็นหัวใจสำคัญที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yoshimura and Sone (2006) และ Kamei (2008) ที่ทำให้องค์การมีอายุยืนและสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมกันต่อมาได้หลายชั่วอายุคน

ถึงแม้ว่าความรักในงานช่างและสถาปัตยกรรมไทยจะเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งต่อการคงอยู่ของภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ความรู้ด้านการก่อสร้างแบบไทยประเพณี และจำนวนช่างที่มีฝีมือมีพรสวรรค์ ที่ทุกคนทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติจะเป็นที่ยอมรับ แต่ในการสร้างความรักในงานนั้นยังขาดกลไกที่ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เชิดชูคุณค่าของช่างให้ได้รับความนับถือในฐานะศิลปิน การมีครูช่างและระบบการเรียนรู้ที่ให้ความเคารพต่อครูและงานศิลปกรรมควรถูกทบทวนและนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทใหม่ อีกทั้งระบบเงินเดือน รางวัลและการสร้างแรงจูงใจทางเศรษฐกิจอาจเป็นแนวทางหนึ่งที่กระตุ้นความสนใจของคนรุ่นใหม่ ให้สนใจที่จะเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างองค์การให้ได้รับการยอมรับในวงกว้างถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางและมีศักยภาพเทียบเท่าบริษัทก่อสร้างชั้นนำในภาคการก่อสร้างอื่นทั้งในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพที่อาจทำให้ช่างและบุคลากรรุ่นใหม่พร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อความสำเร็จของทั้งตนเองและองค์การ

ในส่วนองค์ประกอบทุนสังคมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทัศนะของผู้ประกอบการ นั่นคือการสร้างและรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้าจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อการสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยละเอียดและไม่ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์จากความสัมพันธ์กับคู่ค้าและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจมากนัก แต่กระนั้นก็ตามเมื่อพิจารณาถึงแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในองค์ประกอบนี้กลับพบว่า องค์การไม่เคยวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้านลูกค้าไว้ทำให้การขับเคลื่อนจึงเป็นไปแบบไร้ทิศทาง คล้ายคลึงกับธุรกิจอื่น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าในธุรกิจนี้ยังขาดความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนที่อยู่ในระบบนิเวศน์ของธุรกิจ ทั้งที่จำนวนผู้ประกอบการมีน้อยรายและส่วนใหญ่มีความรู้จักมักคุ้นกัน ตลอดจนมีความใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา และองค์การอิสระที่เกี่ยวข้องกับด้านวัฒนธรรม เช่น กรมศิลปากร สมาคมอิโคโมสไทย สถาบันศิลปะสถาปัตยกรรมไทย เป็นต้น ซึ่งนอกจากการรวมกลุ่มธุรกิจจะสามารถจัดให้เป็นองค์ประกอบในด้านทุนทางสังคมแล้ว ยังเป็นกลไกการขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้เช่นกัน การรวมกลุ่มเพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันมาตรการต่างๆ ของภาครัฐที่ส่งเสริมธุรกิจให้มีความยั่งยืน ร่วมมือกันพัฒนามาตรฐานในด้านราคา รูปแบบสัญญาและการจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสมกับภาคการก่อสร้างที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย

จนไปถึงการพัฒนาภาพลักษณ์ของธุรกิจและองค์การก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ให้มีตัวตนและบทบาทในสังคมในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้างแบบประเพณีไทย

6. ความเป็นไปได้ในการประยุกต์ทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจกับการสงวนรักษามรดก ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมการก่อสร้าง

การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี เป็นการศึกษาอย่างรอบด้านทุกมิติของธุรกิจ ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีแล้ว ยังต้องตอบคำถามถึงความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการจัดการทางธุรกิจมาใช้เป็นเครื่องมือในการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยได้พิจารณาและเลือกทฤษฎีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้สำหรับธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ 1) มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมนั้นยังเป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือสามารถประยุกต์มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมนั้นไปสู่สิ่งใหม่ที่เข้ากับแนวโน้มความต้องการของสังคมนั้น 2) มีกลไกทางธุรกิจรองรับ 3) มีปัจจัยการผลิตและมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 4) ผู้ประกอบการมีความสามารถทางธุรกิจ 5) มีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบได้ 6) มีผู้สืบทอดที่มีพรสวรรค์และใจรัก 7) มีนโยบายและมาตรการจากภาครัฐที่ส่งเสริม

ความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจยังขึ้นอยู่กับศักยภาพองค์กรและสมรรถนะของผู้ขับเคลื่อนนั่นคือผู้ประกอบการ ซึ่งหมายถึงตัดสินใจลงทุน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม ตลอดจนการประเมินองค์กรต่อเป้าหมายในการรักษาหรือปกป้องทุนทุกประเภท ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งเห็นได้ว่าผลการวิจัยที่ได้นั้นยังขาดข้อมูลเชิงลึกขององค์กร จึงไม่สามารถพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้ ตลอดจนการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้นยังเป็นแค่ระดับแนวทางยังขาดกิจกรรมที่มีความเป็นรูปธรรมชัดเจน ในขณะเดียวกันความเข้าใจเรื่องการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีที่ได้ทำให้ทราบว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นคำตอบเดียวที่สำคัญต่อการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นนั่นคือการปกป้องทุนที่นำไปสู่การรักษาความสามารถในการแข่งขัน การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อรักษาโอกาสและช่องทางของธุรกิจ สร้างความอดทนและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหล่านี้คือแนวคิดทางธุรกิจทั้งสิ้น หากธุรกิจมีความอยู่รอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก็ยังคงมีการสืบทอดต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยพบว่าบทบาทของนโยบาย มาตรการ กฎระเบียบ และวิถีปฏิบัติของภาครัฐที่มีต่อการพัฒนาธุรกิจก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณีนั้นมีสูงมาก ทั้งในฐานะลูกค้าหลักที่สำคัญรายหนึ่งและในฐานะผู้มีหน้าที่ปกป้อง ดูแลและรักษามรดกทางสถาปัตยกรรมและภูมิปัญญา

ด้านการก่อสร้างคงอยู่ต่อไปเพื่อรับใช้สังคมไทยให้ธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรม ที่รัฐมีอำนาจและบทบาทในการสร้างกลไกเพื่อจัดการกับธุรกิจนี้ได้โดยตรง การสร้างกลยุทธ์จัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับนโยบายภาครัฐเป็นสำคัญ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) การลดปัจจัยเสี่ยงในการผูกขาดและกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในตลาดมากขึ้น

ด้วยวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้โอกาสของการได้งานโครงการของรัฐยังอยู่ในมือขององค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจนี้เป็นหลัก ทำให้การขาดผู้ประกอบการหน้าใหม่ในตลาดยากจะเข้ามาแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันคุณภาพและความสามารถของการทำงานที่ต้องการความถูกต้องอย่างมากทั้งเทคนิควิธีก่อสร้างและความสวยงาม ทำให้รัฐต้องกำหนดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และขั้นตอนการตรวจสอบ ควบคุมการก่อสร้างให้รัดกุม ในขณะเดียวกันก็ต้องเปิดกว้างให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่เข้าสู่การประกวดราคาได้มากขึ้น หาแนวทางส่งเสริมการแข่งขันเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อีกทั้งการพิจารณาถึงมาตรการคัดกรองคุณสมบัติของผู้รับเหมาที่เข้าประกวดราคาด้วยอีกทางหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันปัญหาส่วนหนึ่งคือบุคลากรของรัฐมีไม่เพียงพอในการคัดกรอง ตรวจสอบและควบคุมการก่อสร้าง ตลอดจนขาดเครื่องมือที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

1.2) แก้ไขปัญหาเร่งด่วนเรื่องการสร้างบุคลากรในสายงานก่อสร้างแบบไทยประเพณี

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มีช่องว่างในการพัฒนาธุรกิจและสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านการก่อสร้างที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนนั่นก็คือ การสร้างบุคลากร ผู้มีความสามารถรุ่นใหม่ในก่อสร้างอาคารไทยประเพณี ทั้งในระดับช่างฝีมือและผู้บริหารงานก่อสร้างที่ยังขาดบุคลากรในด้านนี้อย่างมาก โดยที่รัฐซึ่งมีบทบาทในด้านการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและอนุรักษ์มรดกทางสถาปัตยกรรมควรเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะทวิภาคีกับเอกชน ในการลงทุนพัฒนาหลักสูตรและจัดฝึกอบรม และเชื่อมโยงกับการศึกษาในระบบ

2. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

จากการวิจัยพบว่าทิศทางของธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณีและปฏิสังขรณ์มรดกทางสถาปัตยกรรมไทยมีทิศทางที่เป็นบวก มีการขยายตัวตามสภาพเศรษฐกิจเช่นเดียวกับธุรกิจก่อสร้างประเภทอื่น ยิ่งไปกว่านั้นโครงการปฏิสังขรณ์นั้นเกี่ยวเนื่องกับสมบัติของชาติเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การจ้างงานนั้นยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงในด้านทุนมนุษย์แต่ภายใต้สภาวะการณ์แวดล้อมที่มีการแข่งขันไม่สูงมาก และมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งรายใหม่ในด้านโอกาสทางธุรกิจ บริษัทก่อสร้างชั้นนำในภาคการก่อสร้างนี้สามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางการเจริญเติบโตทางธุรกิจของตนเองได้ ดังนั้นการนำเสนอข้อเสนอแนะการนำไปใช้จะเรียงไปตามลำดับดังนี้

2.1 การทบทวนตนเอง และพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านทุนองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรก่อสร้างในภาคธุรกิจนี้ต้องเร่งดำเนินการ เพราะมีส่วนสำคัญกับการขับเคลื่อนทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนประเมินความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวพร้อมรับผลกระทบที่เกิดจากการลดลงของปริมาณงาน การขาดช่างฝีมือ การขาดสภาพคล่องและการขาดผู้นำองค์กร

2.2 ทำการศึกษาจุดที่เปราะบางในกระบวนการทำงาน และขีดความสามารถที่องค์กรจะทนได้หากเกิดผลกระทบจากวิกฤติจนเป็นสาเหตุให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก เช่น ระยะเวลาในการแก้ปัญหาให้กลับมาทำงานได้ตามเดิม ค่าใช้จ่ายในการป้องกันหรือเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า

2.3 ต้องประเมินความพร้อม การลงทุนก่อนขับเคลื่อนกลยุทธ์ หากจุดที่คุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในกิจกรรมด้านทุนมนุษย์นั้นมีสูงและใช้เวลายาวนาน เป็นแผนระยะยาวที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ จริงจังและต้องมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ นอกจากนี้ความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในด้านทุนมนุษย์ยังสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับทุนองค์การอย่างมากในทุกมิติ รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังต้องแสวงหาความร่วมมือกับภาครัฐและสถาบันการศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วม จึงจำเป็นที่ต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

2.4 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี

จากแนวโน้มในปัจจุบันที่ความต้องการในการก่อสร้างแบบไทยประเพณีเริ่มลดลง อีกทั้งมีแนวคิดในการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง และมีแนวโน้มที่เปิดรับบริษัทก่อสร้างจากภาคการก่อสร้างอื่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างแบบประเพณีน้อยกว่าเข้ามาในตลาดมากขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหันกลับมาพิจารณาโครงสร้าง ขนาดองค์การ และทิศทางการเติบโตขององค์การอย่างจริงจัง ตลอดจนนโยบายการใช้ผู้รับเหมาช่วง ที่มีผลต่อการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) แนวทางการบริหารองค์การ และการเงิน

ในขณะเดียวกันการเร่งพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทน เป็นอีกปัญหาสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจไม่เกิดการชะงักงัน ปัจจุบันคนรุ่นเก่าเริ่มเกษียณอายุออกไปแต่ยังไม่สามารถหาคนใหม่มาแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการฝึกฝนต้องใช้เวลาและไม่มีเวลาว่างพอที่จะดำเนินการได้เต็มที่ องค์กรต้องลงทุนและร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาครัฐให้เข้ามามีบทบาทในการอบรมและพัฒนาช่างฝีมือให้มากขึ้น

นอกจากนั้น การพัฒนาองค์การให้ทัดเทียมองค์กรก่อสร้างสมัยใหม่ ในด้านรูปแบบการจัดการองค์การ ซึ่งอาจจะยังดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวต่อไป แต่ต้องปรับให้การทำงานมีระบบอย่างชัดเจน สามารถร่วมงานกับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่หรือองค์กรอื่นได้อย่างเท่าเทียมไม่ใช่ร่วมงานในฐานะของผู้รับเหมาเฉพาะทาง ตลอดจนทัศนคติที่มุ่งเน้นการแข่งขันกันมากเกินไปจนไม่สามารถแบ่งปันความรู้หรือความร่วมมือในด้านอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับธุรกิจและอุตสาหกรรมในภาคการก่อสร้างอาคารอาคารไทยประเพณีได้เลย

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาวิจัยเชิงลึกในนโยบายการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมก่อสร้างแบบไทยประเพณี เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมายังไม่มีการวิจัยให้ความสำคัญกับการศึกษาและเสนอแนะนโยบายที่เหมาะสม ให้กับหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนการสร้างตระหนักรู้และรับรู้ความสำคัญของมรดกภูมิปัญญาดังกล่าวให้กับคนทั่วไปและผู้ครอบครองมรดกทางสถาปัตยกรรมทั้งหลาย เพื่อให้เกิดการประเมินเรื่องคุณค่าและมูลค่าของการอนุรักษ์ การให้ความสำคัญต่อกระบวนการออกแบบและก่อสร้าง ไม่ให้โบราณสถานถูกทำลายและเกิดทัศนอุจาดของสถาปัตยกรรมไทยที่ผิดแบบแผน

3.2 การศึกษาทัศนคติและสมรรถนะของผู้ประกอบการบริษัทก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารไทยประเพณีที่เหมาะสมต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เนื่องจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ทัศนคติและสมรรถนะด้านการจัดการทางธุรกิจของผู้ประกอบการนั้นมีผลอย่างยิ่งต่อทุกมิติขององค์การ อีกทั้งยังมีหลักฐานที่เห็นได้ในงานวิจัยแสดงแนวความคิดการบริหารงานระหว่างคนรุ่นเก่าและใหม่นั้นต่างกัน แต่ที่ผ่านมายังไม่มีหลักฐานสนับสนุนแนวโน้มธุรกิจที่ต้องอาศัยความรักในงานช่าง และศิลปะไทยเมื่ออยู่ในมือผู้ประกอบการรุ่นใหม่จะเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

3.3 ผลการวิจัยที่แสดงถึงความอ่อนแอของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ ในภาคการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี สามารถนำไปเป็นคำถามในการวิจัย ในการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ และพัฒนาความเข้มแข็งให้กับภาคการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า นักวิจัยทั้งในกลุ่มการศึกษาด้านสถาปัตยกรรมและด้านธุรกิจก่อสร้าง ยังเป็นขาดข้อมูลและความรู้ในส่วนนี้อย่างมาก และเป็นส่วนที่สำคัญต่อการนำไปกำหนดแนวนโยบาย เพื่อส่งเสริมธุรกิจนี้ของภาครัฐ

3.4 การวิจัยที่ใช้แนวคิดทางธุรกิจและการจัดการ มาเป็นเครื่องมือในการสร้างความต่อเนื่องให้กับองค์การที่มีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม อย่างการก่อสร้างแบบไทยประเพณี นั้นมีจำนวนน้อย ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้นำเสนอเงื่อนไขถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรนำเงื่อนไขและแนวคิดทางธุรกิจนี้ไปทดสอบกับการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านอื่นต่อไป



รายการอ้างอิง

- Abatecola, G. (2012). Interpreting corporate crises: Toward a co-evolutionary approach. *Future*, 44(10), 860-869.
- Abidali, A. F., & Harris, F. (1995). A methodology for predicting company failure in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 13(3), 189-196.
- Adner, R., & Snow, D. (2010). Old technology responses to new technology threats: demand heterogeneity and technology retreats. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1655-1675.
- Ahiaga-Dagbui, D. D., & Smith, S. D. (2014). Rethinking construction cost overruns: cognition, learning and estimation. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 19(1), 38-54.
- Ahiaga-Dagbui, D. D., Smith, S. D., Love, P. E., & Ackermann, F. (2015). *Spotlight on construction cost overrun research: superficial, replicative and stagnated*, in *ARCOM 2015 : Proceedings of the 31st Annual Association of Researchers in Construction Management Conference, Association of Researchers in Construction Management*. England: Lincoln.
- Akintoye, A., & Main, J. (2007). Collaborative relationship in construction: The UK contractors' perception, Engineering. *Construction and Architectural Management*, 14(6), 597-617.
- Al-Mamun, A., Rahman, M., & Robel, S. D. (2014). A critical review of consumers' sensitive to price: Managerial and theoretical issues. *Journal of international Business and Economics*, 2(2), 1-9.
- Aminbakhsh, S., Gunduz, M., & Sonmez, R. (2013). Safety risk assessment using analytic hierarchy process (AHP) during planning and budgeting of construction projects. *Journal of safety research*, 46, 99-105.
- Andrew, K. (1997). *The concept of corporate strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Arditi, D., Koksal, A., & Kale, S. (2000). Business failures in the construction industry. *Engineering Construction and Architectural Management*, 7(2), 120-132.
- Arslan, G., & Kivrak, S. (2008). Critical factor to company success in the construction industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2(9), 997-1000.
- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. *The journal of*

- information and knowledge management system*, 40(2), 183-203.
- Bakar, A. H. A., Yusof, M. N., Awang, A., & Adamy, A. (2011). Survival strategies of construction companies during two periods of recession. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 481-486.
- Blayse, A. M., & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4(3), 143-154.
- Bosher, L., & Dainty, A. (2011). Disaster risk reduction and 'built-in' resilience : toward overarching principles for construction practice. *Disaster*, 35(1), 1-18.
- Bosher, L., Johnson, C., & Von Meding, J. (2015). Reducing disaster risk in cities: moving towards a new set of skills. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Civil Engineering*, 168(3), 99.
- Bourdieu, P. (1986). *Forms of Capital* (John G. Richardson Ed.). New York: Greenwood.
- Brady, T., Davies, A., & Gann, D. (2005). Can integrated solution business models work in construction? *Building Research and Information*, 33(6), 571-579.
- Brown, J. S. (1987). *Research That Reinvents the Corporation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruijl, G. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN Electronic Journal*.
- Bryan, D., Rafferty, M., Toner, P., & Wright, S. (2017). Financialisation and labour in the Australian commercial construction industry. *The Economic and Labour Relations Review*, 28(4), 500-518.
- Burk, A., Stel, A. J., & Thurik, R. (2010). Blue ocean VS. Five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28-29.
- Cang, V. G. (2007). Defining Intangible Cultural Heritage and its Stakeholders: The Case of Japan. *International Journal of Intangible Heritage*, 2, 46-55.
- Cengiz, A., Aidinli, S., & Orat, E. (2019). *The factors affecting the investment decision of contractors based on the Porter's five forces*. Trabzon, Turkey: Golden light Publishing.
- Chapman, R. (2001). The controlling influences on effective risk identification and assessment for construction design management. *International Journal of Project Management*, 2001(19), 147-160.
- Cekh, N., Vershynina, D., & Lub, A. (2019). The main risks of economic security of construction industry enterprises, their identification and management. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2(8), 113-120.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). *What is Disruptive Innovation?* : Harvard Business Review.

- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, S95-S120.
- Cowling, M. (2007). Early stage survival and growth. *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures, 3*(6), 479–506.
- D'Avani, R. A. (1995). Coping with hypercompetition : Utilizing the new 7S's framework. *The Academy of management Executive, 9*(3), 45-60.
- Davidson, R. A., & Maguire, M. G. (2003). Top common causes of construction contractor failures. *Journal of Construction Accounting and Taxation, 13*(1), 15-37.
- Deng, F., Lui, G., & Jin, Z. (2003). Factor formulating the competitiveness of the Chinese construction industry: Empirical investigation. *Journal of Management in Engineering, 29*(4), 435-445.
- Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, 26*(3), 360-366.
- Dikman, I., Talat Birgonul, M., Ozorhon, B., & Egilmezer Sapci, N. (2010). Using analytic network process to assess business failure risks of construction firms, Engineering. *Construction and Architectural Management, 17*(4), 369-386.
- Dobbs, E. M. (2014). Guideline for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review, 24*(1), 32-45.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 13*(5), 296-322.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics, 20*(7), 621-631.
- Dulaimi, M. F. (2005). The challenge of customer orientation in the construction industry. *Construction Innovation, 5*(1), 3 – 12.
- Eccles, R. G. (1981). Bureaucratic versus Craft Administration: The Relationship of Market Structure to the Construction Firm. *Administrative Science Quarterly, 26*(3), 449-469.
- Economics, G. C. P. a. O. (2015). *Global Construction 2030 : A global forecast for the construction industry to 2030*. London: Global Construction Perspectives and Oxford Economics.
- Egan, J. (1998). *Rethinking Construction*. Retrieved from London:
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics, 11*(4), 371-390.
- Faertes, D. (2015). Reliability of supply chains and business continuity management.

- Procedia Computer Science*, 55, 1400-1409.
- Fan, K.-K., & Feng, T.-T. (2019). Discussion on Sustainable Development Strategies of the Traditional Handicraft Industry Based on Su-Style Furniture in the Ming Dynasty. *Sustainability*, 11(7), 1-21.
- Feld, J. (1968). *Construction Failure*. New York: Wiley.
- Fenn, P., & Gameson, R. (1992). *Construction Conflict Management and Resolution*. London: E&FN Spon.
- Funabashi, H. (2008). *Timeless Ventures—32 Japanese companies that Imbibed 8 Principles of Longevity*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.
- Furrer, O., & Thomas, H. (2000). The rivalry matrix: Understanding rivalry and competitive dynamics. *European Management Journal*, 18(6), 619-637.
- Gibson, R. (2006). *Spirit House: Clayton*. Monash University ePress.
- Gibson, R. (Ed.) (2006). *Spirit House: Clayton*: Monash University ePress.
- Gilad, B., Kaish, S., & Loeb, P. D. (1985). A theory of surprise and business failure. *Journal of Behavioral Economics*, 14(1), 35-55.
- Goto, T. (2014). Family business and its Longevity. *Kindai Management Review*, 2, 78-96.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-219.
- Gulst, N., & Maritz, P. D. (2009). *Venture failure: Commonalities and causes*. Paper presented at the AGSE Conference.
- Gummerson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operation. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20. doi:10.1108/09564239410074349
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing* (3 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. *Journal of small business management*, 43(3), 257-286.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy. *Academy of Management*, 15(4), 48-59.
- Havensid, M. I., Hulthen, K., Linne, A., & Sundquist, V. (2016). Renewal in construction projects: tracing effects of client requirement. *Construction Management and Economics*, 34(11), 790-807.
- Hellström, M., Wikström, R., Gustafsson, M., & Luotola, H. (2016). The value of project execution services: a problem and uncertainty perspective. *Construction Management and Economics*, 34(4-5), 272-285.
- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business continuity management: time for

- a strategic role? *Long Range Planning*, 37(5), 435-457.
- Hillebrandt, P. M. (2000). *Economic Theory and the Construction Industry*. London: Macmillan.
- Hillebrandt, P. M., Cannon, J., & Lansley, P. (1995). *The construction company in and out of recession*. London: Macmillan.
- Hlaing, N. N., Singh, D. D., Tiong, R. L. K., & Ehrlich, M. (2008). Perception of Singapore construction contractors on construction risk identification. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 13(2), 85-95.
- Holt, G. D. (2013). Construction business failure: conceptual synthesis of causal agents. *Construction Innovation*, 13(1), 50-76.
- Hughes, W., Hillebrandt, P., Greenwood, D., & Kwawu, W. (2006). *Procurement in the Construction Industry: The impact and cost of alternative market and supply processes*. London and New York: Taylor & Francis.
- Huovinen, P. (2005) Applying Porter's Frameworks to Managing A Business in Global Construction Market. *Combining Forces - Advancing Facilities Management & Construction through Innovation Series. Global Perspectives on Management and Economics in the AEC Sector*. Finland.
- Illingworth, J. R. (1994). *Construction Method and Planning*. London: E&FN.
- Jang, Y., Jeong, I.-B., & Cho, Y. K. Business Failure Prediction of Construction Contractors Using a Long Short-Term Memory Recurrent Neural Network with Accounting, Construction Market, and Macroeconomic Variables. *Journal of Management in Engineering*, 36(2).
- Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Bagdonavicius, A., Kelpsiene, L., Bardauskiene, D., & Kutut, V. (2010). Conceptual modelling of construction and real estate crisis with emphasis on comparative qualitative aspects description. *Transformations in business & economics*, 9(1), 42-61.
- Kalay, Y. E. (2001). Enhancing multi-disciplinary collaboration through semantically rich representation. *Automation in Construction*, 10(6), 741-755.
- Kale, S., & Arditi, D. (1999). Age-dependent business failures in the US construction industry. *Construction Management & Economics*, 17(4), 493-503.
- Kamei, K. (2008). Tradition and innovation in Japanese family SME. *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs, Rencontres de St-Gall*.
- Kangari, R. (1988). Business failure in construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 114(2), 172-190.
- Kaufman, G. J., & Thomas, H. (1977). *Modern Decision Analysis*, . New York: Penguin Book.

- Kokmaz, S., & Mesner, J. I. (2008). Competitive positioning and continuity of construction firm in international market. *Journal of Management in Engineering*, 24, 207-216.
- Koksal, A., & Arditi, D. (2004). Predicting construction company decline. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(6), 799-807.
- Koksal, A., & Arditi, D. (2004a). Predicting construction company decline. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(6), 799-807.
- Koksal, A., & Arditi, D. (2004b). An input/output model for business failures in the construction industry. *Journal of Construction Research*, 5(01), 1-16.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing and Management* (14th ed.): Pearson.
- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299.
- Kurin, R. (2004). Safeguarding Intangible Cultural Heritage in 2003 UNESCO Convention: A critical appraisal. *MUSEUM International Journal*, 56(1-2), 66-77.
- Kurin, R. (2007). Safeguarding Intangible Cultural Heritage: Key Factors in Implementing the 2003 Convention. *International Journal of Intangible Heritage*, 2(9-20).
- Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. *Journal of Management Education*, 37(1), 21-50.
- Lenzerini, F. (2011). Intangible Cultural Heritage: The Living Culture of Peoples. *European Journal International Law*, 22(1), 101-120.
- Lewin, A. Y. V., H. W. . (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10, 519-534.
- Lim, B. T. H., Oo, B. L., & Ling, F. (2010). The survival strategies of Singapore contractors in prolonged recession. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(4), 387-403.
- Linneman, R., & Klein, H. E. (1979). The use of multiple scenarios by US industrial companies. *Long Range Planning*, 12(1), 83-90.
- Liu, J., Zhao, X., & Yan, P. (2016). Risk paths in international construction projects: Case study from Chinese contractors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(6), 05016002.
- Longin, M. D. (2016). Firm strategic behaviour in hypercompetition : Is there a link with sustainable competitive advantage. *International Journal of Art and Science*, 9(2), 667-675.
- Loosemore, M. (1998). The three ironies of crisis management in construction projects.

- International Journal of Project Management*, 16(3), 139-144.
- Loosemore, M. (1999). A grounded theory of construction crisis management. *Construction Management & Economics*, 17(1), 9-19.
- Lowe, J. G., & Moroke, E. (2010). *Insolvency in the UK construction sector* Paper presented at the Procs 26th Annual ARCOM Conference, Leeds UK. Association of Researcher in Construction Management.
- Macmillan, I., & Seldon, L. (2008). The incumbent's advantage. *Harvard Business Review*, 86(10), 111-121.
- Makeeva, E., & Neretina, E. (2013). The prediction of bankruptcy in a construction industry of Russian Federation. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(2), 256.
- Marisa, R., & Oigo, D. (2018). Influence of Organizational Resources and Structure on Business Continuity Management of Private Security Firms in Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 18-25.
- Masterman, J. W. E. (1992). *Introduction to Building Procurement System*. London: E&FN Spon.
- Mbugua, L. M., Harris, P. T., Holt, G. D., & Olomolaiye, P. O. (1999). *A framework for determining critical success factors influencing construction business performance* (W. Hughes Ed. Vol. 1): Liverpool John Moores University.
- McKenzie, B., & Sud, M. (2008). A hermeneutical approach to understanding entrepreneurial failure. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14, 123-148.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201-218.
- Mills, D. Q. (1996). *Staying Afloat in the Construction Industry: Economic and Political Trends for the 1990s*. Los Angeles: BNI Publication.
- Mintzberg, H. (1978). Pattern in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mishra, B., & Bhaskar, A. U. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344-359.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morris, P. W. G. (1972). *A study of selected building projects in the context of theories of organisation*. (PhD thesis), Department of Building, UMIST, Manchester.
- Morris, P. W. G., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major project: A study of reality of project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Naar, L., Nikolova, N., & Forsythe, P. (2016). Innovative construction and the role of

- boundary objects: a Gehry case study. *Construction Management and Economics*, 34(10), 688-699.
- Namdar, J., Li, X., Sawhney, R., & Pradhan, N. (2018). Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks. *International Journal of Production Research*, 56(6), 2339-2360.
- Neyrinck, J. (2017). Intangible Cultural Heritage in Times of 'Superdiversity': Exploring Ways of Transformation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INTANGIBLE HERITAGE*, 12, 158-174.
- Nonaka, I. (1987). *The Knowledge-Creating Company Boston*: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- O'Shannassy, T. (2010). Board and CEO practice in modern strategy-making: How is strategy developed, who is the boss and in what circumstances. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 280-298.
- Öcal, E., Oral, E. L., & Erdis, E. (2006). Crisis management in Turkish construction industry. *Building and Environment*, 41(11), 1498-1503.
- Ofori, G. (2000). *Challenges of Construction Industries in Developing Countries: Lessons from Various Countries*. Gabarone.
- Oraman, Y., Azabagaoglu, M. O., & Inan, I. H. (2011). The firms' survival and competition to global expansion: A case study from food industry in FMCG sector. *Procedia Social and Behavioral Science*, 24(2011), 188-197.
- Pawlowski, C. W. (2000). Comments on the use of propositional logic to examine sustainability concepts. *Ecological modelling* 127(2), 207-219.
- Pheng Low, S., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management*, 19(2), 219-232.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March-April 1979, 2-10.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining a Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 95-117.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review. 86(1), 78-93.
- Powel, W. (2001). *The capitalist firm in the twenty-first century: emerging patterns in*

- western perspective* (P. DiMaggio Ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (5th Ed ed.). Philadelphia: Project Management Institute Inc.
- Reeves, K. (2002). Construction business systems in Japan: general contractors and subcontractors. *Building Research and Information*, 30(6), 413-424.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Rowley, S., & Ang. (2012). *Success of Sink: Business sustainability under globalization*. Oxford: Chandos Publishing.
- Ruddock, L., Kheir, A., & Ruddock, S. (2014). UK construction companies' strategies in the face of business cycles *International Journal of Strategic Property Management*, 18(3), 225-237.
- Safari, N., Farhang, M., & Rajabzadehyazdi, E. (2016). The study of competitive status of construction companies based on Michael Porter's five competitive forces (Case study: Armeno Project Development and Management Company). *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2016, 5(3), 72-81.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Saloner, G. (1991). Modeling, game theory, and strategic management. *Strategic Management*, 12(52), 119-136.
- Sandgruber, R., Sasaki, I., Ravasi, D., & Micelotta, E. (2019). Family Firms as Institutions: Cultural reproduction and status maintenance among multi-centenary shinise in Kyoto. *Organization Studies*, 40(6), 793-831.
- Sang, J., Ham, N.-H., Kim, J.-H., & Kim, J.-J. (2014). Impacts of macroeconomic fluctuations on insolvency: case of Korean construction companies. *Journal of Management in Engineering*, 30(5), 05014009.
- Scharffenberger, J. E. (2003). *Causes of subcontractor business failure and strategies to prevent failure*. Paper presented at the Proceeding of the Construction Research Congress: Wind of change-integration and innovation. American Society of Civil Engineer, Hawaii.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Shirazi, B., Langford, D. A., & Rowlinson, S. M. (2010). Organisational structures I

- construction industry. *Construction Management and Economics*, 14(3), 199-212.
- Slater, S., & Olsen, E. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 15(1), 15-22.
- Smith, N. J., Merna, T., & Jobling, P. (2014). *Managing Risk in Construction Projects*. New York: Wiley Publishing.
- Smyth, H., Fellows, R., Liu, A., & Tijhuis, W. (2016). Editorial for the Special Issue on Business Development and Marketing in Construction. *Construction Management and Economics*, 34(4-5), 205-207.
- Staiff, R. (2016). Is Cultural Sustainability Diminishing the Heritage Enterprise? *NAJUA special issue*, 31, 21-37.
- Stinchcomb, A. L. (1959). Bureaucratic and Craft Administration of production: A comparative study, . *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 168-187.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 ed ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Surveyors, R. I. o. C. (2009). *The built environment professions in disaster risk reduction and response, a guide for humanitarian agencies* (T. Lloyd-Jones Ed.). London, UK: RICS
- Tan, Y., Shen, L., & Langston, C. (2012). Competition environment, strategy and performance in Hong Kong construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(3), 352-360.
- Tansey, P., Spillane, J. P., & Meng, X. (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction Management and Economics*, 32(7-8), 705-724.
- Teerajetgul, W., & Chareonngam, C. (2008). Tacit Knowledge utilization in Thai construction projects. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 164-174.
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C., & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.
- Tony, G. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- UNESCO. (2003). International Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural

- Heritage. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf>
- United Nations Committee on Trade Aid and Development. (2008). *Creative economy report 2008*. Geneva: UNCTAD.
- Urbancova, H. (2012). The process of knowledge continuity ensuring. *Journal of Competitiveness*, 2.
- Urbancova, H., & J. Urbanec. (2013). Knowledge Continuity as a Part of Business Continuity Management. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 7(4).
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wendland, W. B. (2009). Seeking tangible benefits from linking culture, development and intellectual property. *International Journal of Intangible Heritage*, 9, 128-136.
- Whitcher, R. (2009). BS 25999- a framework for resilience and success. *BCI Webinar 2009*. Retrieved from <https://www.bsigroup.com/en-GB/medical-devices/resources/webinars/>
- Wong, T. K., & Logcher, D. R. (1986). Contractors in Cyclical Economic Environments. *Journal of Construction Engineering and Management*, 112(3), 310-325.
- Ye, K., Shen, L., & Tan, Y. (2010). Response strategies to the competition in the Chinese construction market. *Construction Management and Economics*, 28(2), 115-124.
- Ye, M., Lu, W., Flanagan, R., & Ye, K. (2018). Diversification in the international construction business. *Construction Management and Economics*, 36(6), 348-361.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (second ed.). New York: Guilford Press.
- Yoshimura, N., & Sone, H. (2006). Observations of Kongo-Gumi's corporate creed: Research on the corporate creed observed in the living company in Japan. *The Annals of the Economic Society, Wakayama University*, 10, 143-152.
- Zenlin Kwee, Frans, A. J. V. D. B., & Henk, W. V. (2007). *Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves* (R. S. a. A. Heene Ed. Vol. 4).
- Zhao, X., Hwang, B.-G., & Low, S. P. (2013). Critical success factors for enterprise risk management in Chinese construction companies. *Construction Management and Economics*, 31(12), 1199-1214.
- Zhao, X., Hwang, B.-G., Pheng Low, S., & Wu, P. (2015). Reducing hindrances to

- enterprise risk management implementation in construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(3).
- Zuo, J., Zillante, G., Xia, B., Chan, A., & Zhao, Z. (2015). How Australian construction contractors responded to the economic downturn. *International Journal of Strategic Property Management*, 19(3), 245-259.
- กรมศิลปากร. (2551). ฐานานุศักดิ์ในงานสถาปัตยกรรมไทย (ว. บุญจับ Ed.). กรุงเทพฯ: ไทภูมิ พับลิชชิ่ง.
- จุลทัศน์, พ. (2523). ฐานานุศักดิ์ในสถาปัตยกรรมไทย. มนุษยศาสตร์ปริทัศน์, ปีที่ 2(1), 8-17.
- จุลทัศน์, พ., บุหล่ง, ศ., & เพลินพิศ, ก. (2540). ช่างสิบหมู่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.
- ชาติตรี, ป. (2549). สังคมและการเมืองในสถาปัตยกรรมสยามเก่า สู่ไทยใหม่ พศ.2394-2490. หน้าจั่วว่า ด้วยสถาปัตยกรรมและสถาปัตยกรรมไทย, 4.
- ชาติตรี ประภิตนทการ. (2559). สถาปนิก ความรู้ โรงเรียนสถาปัตยกรรม. หน้าจั่ว, 13, 76-113.
- โชติ, ก. (2520). ผลงาน 6 ศตวรรษของช่างไทย (2 ed.). กรุงเทพฯ: เอ็นเอชพี พรินติ้ง กรุ๊ป.
- ณรงค์พล, โ., & กฤตพร, ศ. (2009). อภิธานศัพท์สำหรับองค์ความรู้การกฏ กับดมู ลโครงสร้างและกิจการสาธารณูปโภค Retrieved from http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/04/glossary_THAI.pdf
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์. (2547). เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 22(4), 109-126.
- น.ณ.ปากน้ำ. (2510). เรื่องความงามของศิลปะไทย. พระนคร: โอเดียน สโตร์.
- ปณิตา วงศ์มหาดเล็ก. (2018). องค์ประกอบความสำเร็จของผู้รับเหมาก่อสร้างอาคารไทยประเพณี. *NAJUA: Architecture, Design and Built Environment*, 32, F-87.
- พ.พรหมพิจิตร. (2459). พุทธศิลป์สถาปัตยกรรม ภาคต้น. พระนคร: โรงพิมพ์พระจันทร์.
- รุ่งอรุณ, ก. (2542). วัฒนธรรมกรุงเทพมหานคร: การศึกษาวิชาช่างสิบหมู่ สมัยกรุงรัตนโกสินทร์. โครงการวิจัย. สถาบันไทยศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด, จ. (2559). คำศัพท์ เรื่อง”ช่าง”ในงานสถาปัตยกรรมไทย. เอกสารประกอบการสอน
- สมชาติ จึงสิริอารักษ์. (2555). ความเชื่อและแนวความคิดในการอนุรักษ์โบราณสถานของไทยจากอดีตสู่ปัจจุบัน. หน้าจั่ว ว่าด้วยประวัติศาสตร์สถาปัตยกรรมและสถาปัตยกรรมไทย, 8, 107-126.
- สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์, & กรมพระยาดำรงราชานุภาพ. (2505). สำนัสมเด็จ เล่ม 10. พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์, & พระยาอนูมานุราชชน. (2521). บันทึกเรื่องความรู้ต่างๆ (Vol. 1). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). สรุปผลที่สำคัญการสำรวจอุตสาหกรรมก่อสร้าง พ.ศ. 2552. กรุงเทพมหานคร: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.





ภาคผนวก ก
แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี
คำถามภาพรวมเกี่ยวกับองค์การของผู้ถูกสัมภาษณ์

1. ประวัติการก่อตั้งองค์การ
2. แนวทางการดำเนินธุรกิจ และจำนวนสัญญาที่มีในปัจจุบัน
3. โครงสร้างองค์การและการบริหาร
4. กุญแจแห่งความสำเร็จในด้านธุรกิจขององค์การ
5. ประสบการณ์วิกฤติขององค์การ
6. ปัจจัยหรือวิกฤติที่มีผลกระทบต่อการทำงานและความต่อเนื่องขององค์การ
7. ศักยภาพองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการโครงการ การจัดการความรู้

แนวทางการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในธุรกิจก่อสร้างอาคารไทยประเพณี
คำถามเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ

1. โอกาสการดำเนินงานในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
2. ลูกค้าขององค์การ
3. สภาพการแข่งขันในตลาด
4. นโยบาย กฎและระเบียบของภาครัฐที่เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจ
5. นโยบาย กฎและระเบียบของภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจ
6. นโยบายในการจ้างผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาเฉพาะทาง
7. ปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นภัยต่อมรดกภูมิปัญญาวัฒนธรรมการก่อสร้าง





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เหมาะสม
เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แบบสอบถาม การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี
(A development of business continuity strategy for Thai traditional building
contractors)

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม พิจารณาถึงองค์ประกอบและทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการเปรียบเทียบตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process)

คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับทุกประการ
2. ผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น
3. โปรดกาเครื่องหมาย “X” ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนด

รายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบองค์ประกอบและทางเลือก ตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น
(Analytic Hierarchy Process)
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ _____
2. อายุ _____ ปี
3. ประสบการณ์ทำงาน _____ ปี
4. ระดับการศึกษา _____
5. ตำแหน่งในองค์กร _____

ความหมายขององค์ประกอบในด้านต่าง ๆ

องค์ประกอบหลัก ทุนสังคม หมายถึง ทุนความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายองค์กรอื่น ๆ ภายนอก ที่มีผลต่อการสร้างโอกาส กำไรและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ประกอบด้วย

- องค์ประกอบย่อย การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึงลูกค้าชั้นดีและลูกค้าตามกลยุทธที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ลูกค้าส่วนราชการ ลูกค้าเอกชนทั่วไป วัด ซึ่งคุ้นเคยและไว้วางใจกัน
- องค์ประกอบย่อย_เครือข่ายพันธมิตร หมายถึงความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาช่วงและผู้ค้าวัสดุ กลุ่มช่างที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่ไม่ใช่พนักงานประจำขององค์กร ผู้ค้าและจัดหาวัสดุตลอดจนผู้รับจ้างผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ของอาคาร
- องค์ประกอบย่อย การขยายตัวไปสู่ตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ หมายถึงการขยายตัวไปสู่ตลาดการก่อสร้างประเภทอื่น หรือขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มอื่น หรือการลงทุนทำธุรกิจที่ไม่ใช่การก่อสร้าง

องค์ประกอบหลัก ทุนการเงิน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย

- องค์ประกอบย่อย การบริหารทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน หมายถึง ความสามารถในการหาเงินทุนในระยะเวลานานสั้น ทั้งจากสถาบันการเงินและอื่น ๆ
- องค์ประกอบย่อย การสร้างระบบบริหารกระแสเงินสด (cash flow management system) หมายถึงการวางแผนการใช้เงิน การติดตามรายรับรายจ่าย อย่างเป็นระบบ
- องค์ประกอบย่อย การบริหารเงินทุนหมุนเวียน หมายถึงการวางแผนสะสมทุนสำรองในรูปแบบต่าง ๆ

องค์ประกอบหลัก ทุนมนุษย์ หมายถึง พนักงานทุกตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ประกอบด้วย

- องค์ประกอบย่อย การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้และความรักในงานช่างไทย หมายถึง มีการถ่ายทอดทั้งความรู้และทักษะ ความรักในงานช่างแบบไทยประเพณี โดยที่ไม่รู้สึกหวงแหนและเป็นภาระ
 - องค์ประกอบย่อย การสร้างความเชื่อมั่นและความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความมั่นใจทั้งความมั่นคงและความก้าวหน้าของตน มีความรักและทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ไม่ย้ายงาน
 - องค์ประกอบย่อย การบริหารคนเก่งในองค์กร หมายถึง มีระบบการคัดเลือก สรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสำคัญต่องาน ที่เก่งและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ลุล่วง
5. องค์ประกอบย่อย การสร้างกระบวนการและแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หมายถึงการวางแผนสรรหา ระบุตัวบุคคล ถ่ายทอดความรู้และทักษะ เพื่อให้ทำงานในตำแหน่งงานหลักมีความต่อเนื่อง ในที่นี้ยังหมายรวมถึงเจ้าของกิจการด้วย

องค์ประกอบหลัก ทุนองค์การ หมายถึง รูปแบบและโครงสร้างการจัดองค์กร ระเบียบและขั้นตอนในการทำงาน วิธีการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย

- องค์ประกอบย่อย การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม หมายถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อฐานข้อมูลและความรู้ขององค์กร การพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีกว่าหรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ด้วยการสนับสนุนทุนและโอกาสให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับและฟังความคิดเห็น
- องค์ประกอบย่อย สร้างความยืดหยุ่นในโครงสร้างและขนาดขององค์การที่พร้อมจะปรับตัวหากมีการเปลี่ยนแปลง หมายถึง จำนวนพนักงานประจำ ความสามารถและความพร้อมในการทำงาน การใช้ การจ้างเหมา(outsource) ความสามารถในการทำงานข้ามแผนก ลำดับขั้นการสั่งการที่เหมาะสมหากเกิดวิกฤติ
- องค์ประกอบย่อย การจัดการความเสี่ยงของโครงการ หมายถึง องค์การให้ความสำคัญต่อการพิจารณา การประเมิน และการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ

โปรดกาเครื่องหมาย “X” ลงในช่องที่เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

การเปรียบเทียบระดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อยตัวบ่งชี้ความเสี่ยงต่อรูปแบบกลยุทธ์

คำชี้แจง ทางเลือก หมายถึงกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประกอบด้วย

ทางเลือก 1 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

ทางเลือก 2 กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์การ

ทางเลือก 1 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ

กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจกับองค์ประกอบย่อยทุนสังคม

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า
เครือข่ายผู้รับเหมา ช่วงและผู้ค้าวัสดุ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
เครือข่ายผู้รับเหมา ช่วงและผู้ค้าวัสดุ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	เครือข่ายผู้รับเหมาช่วง และผู้ค้าวัสดุ
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	เครือข่ายผู้รับเหมาช่วง และผู้ค้าวัสดุ

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่

กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจกับองค์ประกอบย่อยด้านการเงิน

องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
แหล่งทุนสำรองใน ภาวะฉุกเฉิน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองใน ภาวะฉุกเฉิน
ระบบบริหารกระแส เงินสด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองใน ภาวะฉุกเฉิน
การบริหารทุน หมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองใน ภาวะฉุกเฉิน

องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
ระบบบริหารกระแส เงินสด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ระบบบริหารกระแส เงินสด
การบริหารทุน หมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ระบบบริหารกระแส เงินสด

องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การบริหารทุน หมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารทุน หมุนเวียน

กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจกับองค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การถ่ายทอดความรู้ ความริ่กงานช่างไทย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ ความริ่กงานช่างไทย

ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย
การบริหารคนเก่งในองค์การ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ																องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า						มีความสำคัญมากที่สุด						
ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ
การบริหารคนเก่งในองค์การ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์การ

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ																องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า						มีความสำคัญมากที่สุด						
การบริหารคนเก่งในองค์การ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารคนเก่งในองค์การ
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารคนเก่งในองค์การ

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ																องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า						มีความสำคัญมากที่สุด						
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจกับองค์ประกอบย่อยด้านทุนองค์การ

องค์ประกอบย่อยด้านทุนองค์การ	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ																องค์ประกอบย่อยด้านทุนองค์การ	
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า						มีความสำคัญมากที่สุด						
การเป็นองค์กรนวัตกรรม	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กรนวัตกรรม
โครงสร้างและขนาดองค์กรพร้อมปรับตัว	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กรนวัตกรรม
การจัดการความเสี่ยงโครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กรนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์การ	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์การ		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว
การจัดการความเสี่ยง โครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์การ	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์การ		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การจัดการความเสี่ยง โครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การจัดการความเสี่ยง โครงการ

ทางเลือก 2 กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กร

กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กรกับองค์ประกอบย่อยทุนสังคม

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า
เครือข่ายผู้รับเหมา ช่วงและผู้ค้าวัสดุ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การรักษาสายสัมพันธ์ กับลูกค้า

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
เครือข่ายผู้รับเหมา ช่วงและผู้ค้าวัสดุ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	เครือข่ายผู้รับเหมาช่วง และผู้ค้าวัสดุ
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	เครือข่ายผู้รับเหมาช่วง และผู้ค้าวัสดุ

องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ทุนสังคม		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การขยายไปสู่ตลาด ใหม่หรือธุรกิจใหม่

กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กรกับองค์ประกอบย่อยด้านการเงิน

องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน
ระบบบริหารกระแสเงินสด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน
การบริหารทุนหมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	แหล่งทุนสำรองในภาวะฉุกเฉิน

องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
ระบบบริหารกระแสเงินสด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ระบบบริหารกระแสเงินสด
การบริหารทุนหมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ระบบบริหารกระแสเงินสด

องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อยด้านการเงิน		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การบริหารทุนหมุนเวียน	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารทุนหมุนเวียน

กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กรกับองค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย
ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย
การบริหารคนเก่งในองค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การถ่ายทอดความรู้ความริ่กงานช่างไทย

องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อยด้านทุนมนุษย์		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร
การบริหารคนเก่งในองค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การบริหารคนเก่งใน องค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารคนเก่งใน องค์กร
การวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การบริหารคนเก่งใน องค์กร

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนมนุษย์		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง

กลยุทธ์เชิงป้องกันเสริมศักยภาพองค์กรกับองค์ประกอบย่อยด้านทุนองค์กร

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การเป็นองค์กร นวัตกรรม	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กร นวัตกรรม
โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กร นวัตกรรม
การจัดการความเสี่ยง โครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเป็นองค์กร นวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว
การจัดการความเสี่ยง โครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	โครงสร้างและขนาด องค์กรพร้อมปรับตัว

องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบองค์ประกอบ															องค์ประกอบย่อย ด้านทุนองค์กร		
	มีความสำคัญมากที่สุด					เท่า					มีความสำคัญมากที่สุด							
การจัดการความเสี่ยง โครงการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การจัดการความเสี่ยง โครงการ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ค
แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ
องบริษัทรับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี



แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท
รับเหมาก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

คำชี้แจง :

แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี ประกอบด้วย 2 ประเด็นกลยุทธ์ แต่ละประเด็นกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน 4 เป้าประสงค์ โดยแบบประเมินแบ่ง ออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

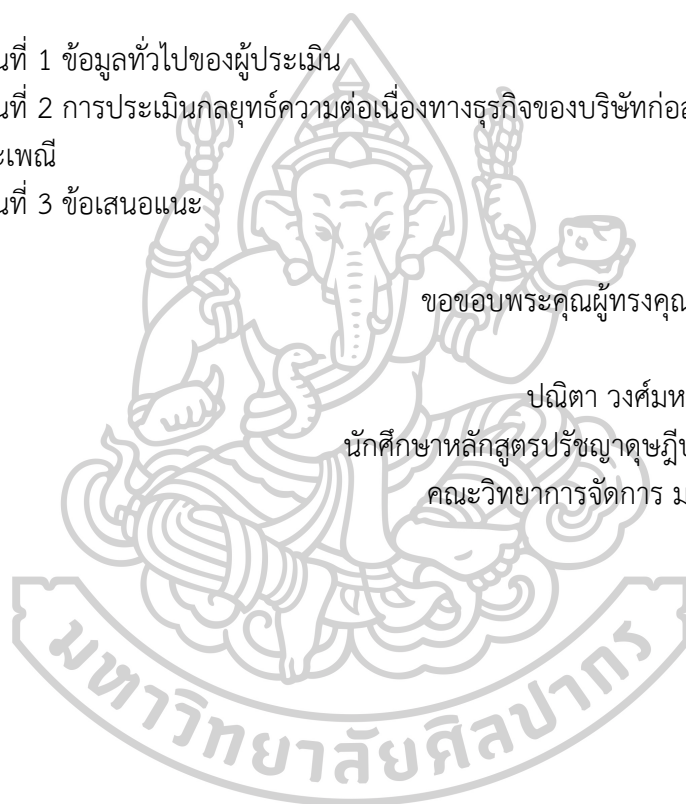
ตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่ก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านอย่างสูง

ปณิตา วงศ์มหาดเล็ก

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ชื่อ-สกุลผู้ประเมิน _____

ตำแหน่ง _____

หน่วยงาน _____

วันที่ประเมิน _____

หมายเหตุ : ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์เท่านั้น ข้อมูลจะไม่ถูกเปิดเผย

ตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องใดช่องหนึ่งในแต่ละข้อ ตามลำดับความคิดเห็นของท่าน โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมดังนี้

+1 = แน่ใจว่ามีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสม



2.1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและเป้าประสงค์ของกลยุทธ์เชิงรุก ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

รายการประเมิน		เกณฑ์การประเมิน			
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ					
องค์ประกอบ	เป้าประสงค์	1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทุนทางสังคม	<p>การจัดการเครือข่ายผู้รับเหมาช่วง/ผู้รับเหมาเฉพาะทาง</p> <p>เป็นการผนึกกำลังกับผู้รับเหมาช่วงและผู้รับเหมาเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในส่วนที่องค์กรไม่มี ความรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสนับสนุนให้มีโอกาสในการ ขยายตลาด อีกทั้งอาจมีผลต่อการลดอำนาจต่อรองของผู้รับเหมาเฉพาะทางและการคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ในตลาด ด้วยแนวคิดการสร้างพันธมิตร (Partnering) กับ ผู้รับเหมาช่วงที่พร้อมแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ ร่วมกัน หรือการซื้อกิจการ ซึ่งนอกเหนือจากเหตุผลเชิง การตลาดข้างต้น ยังทำให้เกิดการทำงานที่ไร้รอยต่อ ลดความ ขัดแย้งระหว่างองค์กร</p>				
ทุนทางการเงิน	<p>การบริหารเงินสด (Cash flow management)</p> <p>เป็นการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องที่ทำให้ธุรกิจชะงักงัน ทั้งนี้การบริหารเงินสดขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการเงินของผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ ตัวอย่างนโยบาย ได้แก่ นโยบายแบบสมดุล นโยบายแบบกล้าเสี่ยง นโยบายแบบระมัดระวัง ตลอดจนแนวทางในการชำระหนี้วัสดุก่อสร้างและการจัดการผู้รับเหมาช่วง อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับระบบการจัดการทั้งในระดับโครงการ (life cycle costing) และระดับองค์การ ตั้งแต่การวิเคราะห์และการคาดการณ์ รายรับ-รายจ่าย การวางแผน ติดตามและควบคุมตลอดจนการ เก็บข้อมูลต้นทุนของการทำงาน</p>				

รายการประเมิน		เกณฑ์การประเมิน			
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุกการขยายตัวทางธุรกิจ (ต่อ)					
องค์ประกอบ	เป้าประสงค์	1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทุนมนุษย์	<p>การบริหารคนเก่ง</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพที่สูงขึ้น ให้องค์การ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการผลักดันคนเก่งให้ทุ่มเท ใช้ความรู้ ความสามารถและพรสวรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อองค์การ บุคลากรที่เก่งและมีพรสวรรค์ มีในทุกระดับทั้งที่เป็นฝ่ายปฏิบัติงานโครงการ ได้แก่ ช่างฝีมือเฉพาะทาง ช่างก่อสร้างทั่วไป หัวหน้างาน(Supervisor) สถาปนิกโครงการ วิศวกรโครงการ ผู้จัดการโครงการ และฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ธุรกิจ ผู้ตรวจสอบปริมาณ(Quantity surveyor) ฝ่ายจัดทำแบบก่อสร้างและแบบขยาย เป็นต้น ด้วยการวางแผนความก้าวหน้า ให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายในตำแหน่งสูงขึ้น มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เช่น การพัฒนาหัวหน้างาน(Supervisor) ไปเป็นผู้จัดการโครงการ หรือ การพัฒนาช่างฝีมือให้เป็นศิลปิน เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีระบบสอนงาน(Coaching) พัฒนาความรู้และทักษะ ตลอดจนการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงานในทักษะที่ขาดแคลน</p>				
ทุนองค์การ	<p>ความยืดหยุ่นขององค์การ</p> <p>วัตถุประสงค์ คือการสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่องค์การ เมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงหรือตกอยู่ในสภาวะวิกฤติให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ สามารถปรับกลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจ ตลอดจนโครงสร้างและวิธีการทำงานได้รวดเร็ว ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การสร้างการทำงานเป็นทีม ความสามัคคี ลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>				

2.2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและเป้าประสงค์ของกลยุทธ์เชิงรับการเสริมศักยภาพขององค์กร ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณี

รายการประเมิน		เกณฑ์การประเมิน			
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์เชิงรับการเสริมศักยภาพองค์กร					
องค์ประกอบ	เป้าประสงค์	1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทุนทางสังคม	<p>การรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>เป็นมาตรการทางการตลาดเพียงอย่างเดียวที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดการก่อสร้างและปฏิสังขรณ์อาคารแบบไทยประเพณีที่มีลูกค้าหลักน้อยราย เพื่อให้มีโอกาสในการดำเนินงานใหม่อย่างต่อเนื่อง ในการจะรักษาสายสัมพันธ์นั้นไว้ บริษัทจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานการทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ทั้งระบบการบริหารและคุณภาพช่างฝีมือ ตลอดจนค่าก่อสร้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้เป็นธรรม มีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ที่รวบรวมข้อมูลและรายละเอียดของลูกค้า ใส่ใจความต้องการของลูกค้า รับฟังและตอบรับหรือทำความเข้าใจอย่างทันท่วงที มีการดูแลลูกค้าภายหลังส่งมอบอาคาร มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า</p>				
ทุนทางการเงิน	<p>การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน</p> <p>หมายถึง การจัดการหมุนเวียน (Working capital) ที่เป็นเงินทุนที่บริษัทต้องมีสำรองไว้ใช้จ่ายจนกว่าบริษัทจะได้รับชำระเงิน (Payment) จากลูกค้า ทั้งนี้การบริหารทุนหมุนเวียนและปริมาณเงินสำรองที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์และนโยบายด้านการเงินของบริษัท ประกอบด้วย การจัดการกระแสเงินสด นโยบายการชำระหนี้และเครดิตที่มีกับคู่ค้าหรือธนาคาร การบริหารวัสดุคงคลังและเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งจำเป็นสำหรับการเตรียมมาตรการเพื่อปกป้องทุนทางการเงินขององค์กรในภาวะวิกฤติเพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจนกลับเข้าสู่ภาวะปกติ</p>				

รายการประเมิน		เกณฑ์การประเมิน			
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์เชิงรับบริการเสริมศักยภาพองค์กร (ต่อ)					
องค์ประกอบ	เป้าประสงค์	1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทุนมนุษย์	<p>สร้างความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร</p> <p>การสร้างความเชื่อมั่นและภักดีให้บุคลากรมีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์กร ยาวนานขึ้น เป็นเจตนาดีของบุคลากรที่สะท้อนถึงความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมจะทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ความชำนาญ ของบุคลากรเป็นทุนสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจก่อสร้าง ในฐานะตัวขับเคลื่อนกระบวนการหลักของธุรกิจ ที่นอกจากจะสร้างความต่อเนื่องให้แก่ธุรกิจและยังสร้างความต่อเนื่องให้กับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมด้านสถาปัตยกรรมไทย</p>				
ทุนองค์กร	<p>การลดความเสี่ยงโครงการ</p> <p>เพื่อปกป้อง แกนของการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง(Core business process) นั่นก็คือส่งมอบการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามสัญญาอย่างมีคุณภาพ โดยที่บริษัทยังคงมีกำไรเพื่อดำเนินธุรกิจต่อได้ ซึ่งในการดำเนินโครงการก่อสร้างนั้นมีความเสี่ยงแฝงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจเข้าร่วมประกวดราคาและราคาที่เสนอเพื่อให้ได้งาน ไปจนถึงขั้นตอนการก่อสร้างและการส่งมอบงาน ความเสี่ยงที่เกิดทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในอาจส่งผลให้การก่อสร้างหยุดชะงักหากขาดการเตรียมการรับมืออย่างเหมาะสม และยังมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการโครงการก่อสร้างอาคารแบบไทยประเพณีที่มีขั้นตอนและวิธีการก่อสร้างต่างออกไปจากการก่อสร้างอื่น</p>				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง
ตัวอย่าง ภาพการลงพื้นที่และสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก



อาจารย์วนิดา ฟิ่งสุนทร



คุณประมุข บรรเจิดสกุล

ภาพการลงพื้นที่ สํารวจการทำงานของบริษัทก่อสร้างอาคารไทยประเพณี



การขยายแบบ 1:1



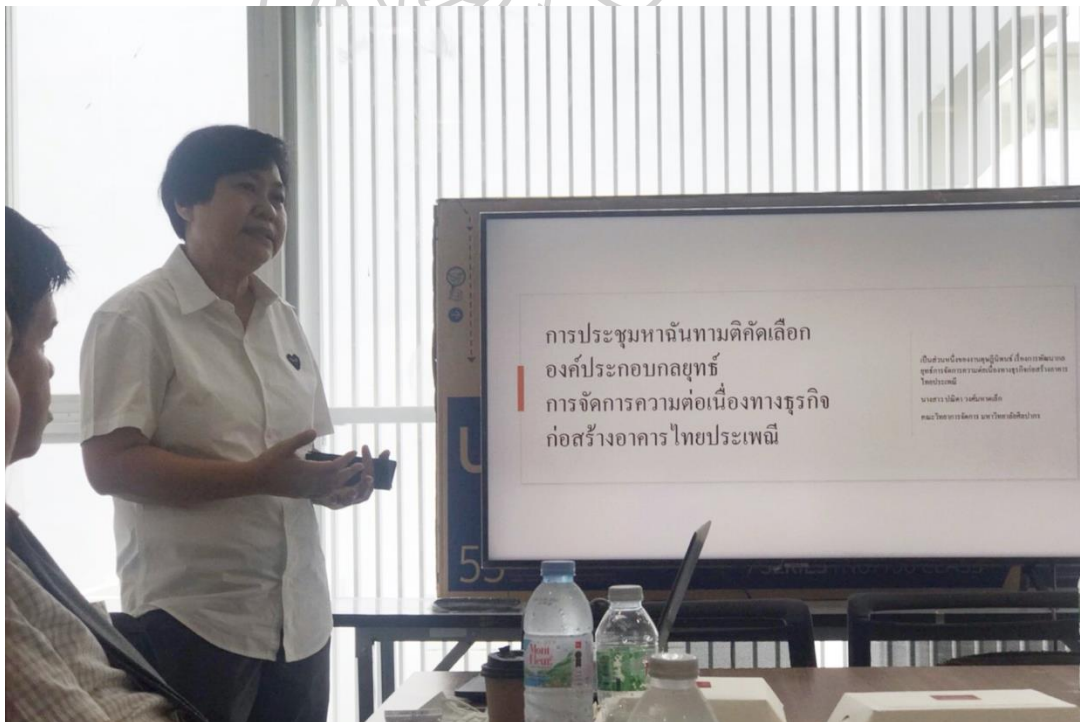
การฟันข้อฟ้า



การใช้มอนิเตอร์ช่วยการควบคุมงานก่อสร้าง



ภาพบรรยากาศการประชุมสนทนาเฉพาะประเด็น เพื่อหาฉันทามติกิจกรรมขับเคลื่อนกลยุทธ์



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปณิตา วงศ์มหาดเล็ก
วัน เดือน ปี เกิด	15 ตุลาคม 2511
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2563 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโครงการก่อสร้าง สถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งมหาวิทยาลัยแห่งแมนเชสเตอร์ สหราชอาณาจักร พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรสถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 89/223 อาคารลุมพินีเพลส ปิ่นเกล้า 2 ถนน บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

