

การศึกษาผลของกลยุทธ์ขีดความสามารถเชิงพลวัต (พื้นที่มุมมองฐานทรัพยากร) ส่งผลสามารถในการแข่งขันได้ผลงานที่เหนือกว่า

The Study on the Effect of Dynamic Capability Strategy (Area of Resource Based View) on Competitiveness Achievement Superior Performance

ธนาวัฒน์ ธีระพัฒนสกุล^{1*}

Key word : Resource - based view, Internal Resource and Competitiveness

บทนำ

ในเศรษฐกิจโลกสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น ความต้องการซื้อและอำนาจซื้อ การแข่งขัน การพัฒนาของเทคโนโลยีและการวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งเหล่านี้เป็นผลกระทบกับธุรกิจขององค์กรในทุกๆ องค์กร ดังนั้น องค์กรที่ประกอบธุรกิจโดยการบริหารแบบดั้งเดิม เป็นการยากที่องค์กรนั้นจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การแข่งขันสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมดังกล่าว องค์กรต้องการหนทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในสถานการณ์นี้ ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสำรวจตรวจสอบฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View) เป็นปัจจัยส่วนสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถ (Capability) เพื่อเลือกหากลยุทธ์ในการแข่งขันส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง การศึกษาที่เกี่ยวข้องการมุ่งเน้นความสำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็นสองกระแสหลัก การมุ่งเน้นอันดับที่หนึ่ง ที่ฐานทรัพยากรในการประเมินดูแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพเหนือกว่าและกลยุทธ์การแข่งขันเหนือกว่า (Shen et al., 2003;2006) ลำดับที่สองมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับ วิธีการกลยุทธ์การแข่งขันมีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพเหนือกว่า (Betts and Ofori,1992 Warszaski, 1996). ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง สำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างและเป็นการขับเคลื่อนของการวางกลยุทธ์การแข่งขันผลการดำเนินการที่เหนือกว่า

^{1*} นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต(บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โทร 081-4435641

^{*}e-mail : thanawat8@hotmail.com

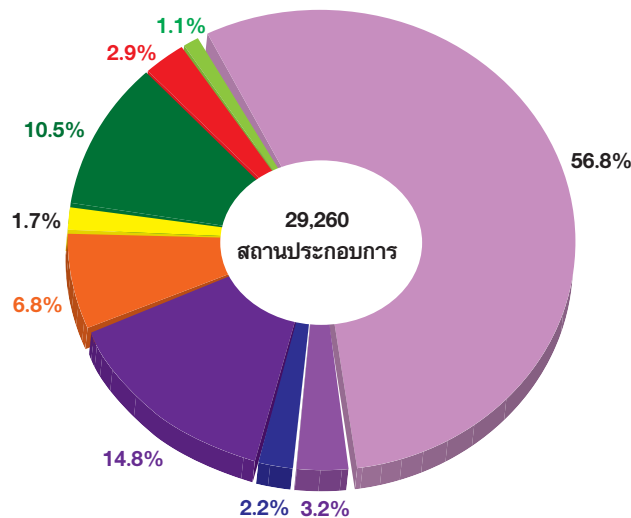
แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย (The Construction Industry in Thailand)

อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นหนึ่งในเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีความสำคัญ จากผลผลิตของอุตสาหกรรมมีการแกว่งตัวขึ้นๆ ลงๆ อย่างมีนัยสำคัญ จากการสำรวจอุตสาหกรรมก่อสร้าง พ.ศ. 2552 ทัวราชอาณาจักร ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical office) ซึ่งได้ดำเนินการจัดทำทุก 5 ปี โดยรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการประกอบการอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมสถานประกอบการก่อสร้างทุกแห่งทั่วประเทศ ที่ประกอบกิจกรรมใน 3 หมวดใหญ่ ได้แก่ การก่อสร้างอาคาร/

สิ่งก่อสร้าง งานวิศวกรรมโยธาและกิจการการก่อสร้างเฉพาะงาน โดยการจัดตามการจัดประเภทอุตสาหกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภท ตามมาตรฐานสากลสรุปได้ดังนี้

จำนวนสถานประกอบการก่อสร้างทั่วประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 29,360 แห่ง ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.8) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร/สิ่งก่อสร้าง รองลงมา ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับการเตรียมสถานที่ก่อสร้าง ประมาณร้อยละ 14.8 และการก่อสร้างอาคารให้เสร็จสมบูรณ์ประมาณร้อยละ 10.5 ส่วนจำนวนสถานประกอบการก่อสร้างนอกเหนือจากนี้มีสัดส่วนต่ำกว่าร้อยละ 7.0 ทั้งหมด

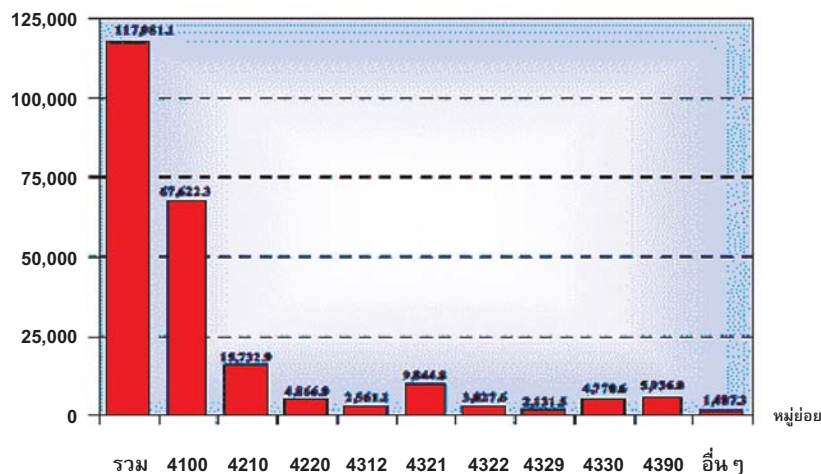


ตารางที่ 1 : ร้อยละของสถานประกอบการก่อสร้างจำแนกตามหมู่ย่อยอุตสาหกรรมก่อสร้าง

- หมู่ย่อย 4100 การก่อสร้างอาคาร/สิ่งก่อสร้าง สัดส่วนร้อยละ 56.8
- หมู่ย่อย 4210 การก่อสร้างถนน และทางรถไฟ สัดส่วนร้อยละ 3.2
- หมู่ย่อย 4220 การก่อสร้างโครงข่ายสาธารณูปโภค สัดส่วนร้อยละ 2.2
- หมู่ย่อย 4312 การเตรียมสถานที่ก่อสร้าง สัดส่วนร้อยละ 14.8
- หมู่ย่อย 4321 การติดตั้งระบบไฟฟ้า สัดส่วนร้อยละ 6.8
- หมู่ย่อย 4322 การติดตั้งระบบประปา ระบบทำความร้อนและระบบระบายอากาศ สัดส่วนร้อยละ 1.7
- หมู่ย่อย 4330 การสร้างอาคารให้เสร็จสมบูรณ์ สัดส่วนร้อยละ 10.5

- หมู่อ้อย 4390 กิจกรรมการก่อสร้างเฉพาะงานอื่นๆ สัดส่วนร้อยละ 2.9
 - หมู่อ้อยอื่นๆ ได้แก่ หมู่อ้อย 4290 การก่อสร้างโครงการงาน วิศวกรรมโยธาอื่นๆ หมู่อ้อย 4311 การรื้อถอน และหมู่อ้อย 4329 การติดตั้งสิ่งก่อสร้างอื่นๆ สัดส่วนร้อยละ 1.1
- แหล่งที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical office)

มูลค่าการก่อสร้าง ค่าใช้จ่าย และมูลค่าเพิ่มในการดำเนินการอุตสาหกรรมก่อสร้างทั่วประเทศ มีมูลค่าการก่อสร้างหรือรายรับในการดำเนินกิจการในปี 2551 รวมทั้งสิ้นประมาณ 394,162.9 ล้านบาท เป็นค่าใช้จ่ายประมาณ 276,181.8 ล้านบาท และมูลค่าเพิ่มประมาณ 117,981.1 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของมูลค่าการก่อสร้างประมาณร้อยละ 29.9



แผนภูมิที่ 2 : มูลค่าเพิ่มของสถานประกอบการก่อสร้าง จำแนกตาม หมู่อ้อยอุตสาหกรรมก่อสร้าง

แหล่งที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical office)

ความสำคัญของปัญหา (Problem Statement)

จากการสืบตรวจสอบหาความจริงของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย “Factors Affecting the Productivity of the Construction Industry in Thailand” (Makulsawatudom,A.and Emsley.M.W, 2001) ผลลัพธ์บ่งบอกมีแปดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย คือ ความขาดแคลนของวัสดุ ความขาดแคลนของเครื่องมือและเครื่องจักร ความไม่สมบูรณ์ของแบบที่ใช้ในการก่อสร้าง ความแออัดยัดเยียด และสภาพที่เลวร้ายของ

พื้นที่ทำงาน เครื่องมือหรือ เครื่องจักรชำรุดเสียหาย ไม่สามารถนำมาใช้งานได้ ความสามารถของผู้ควบคุมงาน และการทำงานซ้ำ ปัจจัยนั้นมีอิทธิพลเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นการรวบรวมหัวข้อจากการทบทวนวรรณกรรม (Borcherding and Sebastian, 1980; Hanna and Heale,1994; Kaming et al.,1998; Kaming et al., 1997; Olomolaiye and Oqunlana,1998; Olomolaiye et al.,1987;Zakeri etal.,1996) ได้สรุปรวบรวมระบุอยู่ตารางที่ 2-3 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 : แสดงปัจจัยที่กระทบความสามารถผลผลิตอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย

Rank	Factors	Ranked score						Total number	Total score	RII
		0	1	2	3	4	5			
1	Lack of material	0	18	29	33	28	20	128	387	0.504
2	Lack of tools and equipment	5	12	28	32	37	14	128	382	0.497
3	Incomplete drawing	10	22	23	26	25	22	128	356	0.464
4	Overcrowding	10	23	21	29	22	23	128	355	0.462
5	Poor site conditions	11	12	30	35	23	17	128	354	0.461
6	Tools/equipment breakdown	6	23	31	29	26	13	128	341	0.444
7	Incompetent supervisor	19	21	18	24	23	23	128	336	0.438
8	Rework	13	18	33	22	27	15	128	333	0.434
9	Change order	13	24	25	30	18	18	128	326	0.424
10	Work overload	15	15	29	40	14	15	128	324	0.422
11	Poor communication	14	24	28	23	23	16	128	321	0.418
12	Weather	13	18	32	34	19	12	128	320	0.417
13	Specification and standardisation	12	26	25	33	21	11	128	314	0.409
14	Site layout	11	17	44	26	20	10	128	313	0.408
15	Height above ground	15	24	24	35	15	15	128	312	0.406
16	Absenteeism	8	28	34	31	18	9	128	306	0.398
17	Interference	14	18	41	30	17	8	128	298	0.388
18	Workers turnover	21	14	35	30	17	11	128	297	0.387
19	Inspection delay	13	24	41	29	13	8	128	285	0.371
20	Accident	22	26	29	28	6	17	128	277	0.361
21	Instruction time	12	34	32	35	11	4	128	267	0.348
22	Changing of foremen	34	22	26	28	9	9	128	239	0.311

แหล่งที่มา : COBRA 2001 conference papers ; Arun Makulsawatudom and Margaret Emsley *Department of Civil and Construction Engineering , UMIST, PO Box 88, Manchester*

ตารางที่ 3 : ปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง

(Key problems affecting the local construction industry)

พื้นที่ของปัญหา Key problem areas	ข้อคิดเห็น Discussion
บันทึกความปลอดภัยในสถานที่ทำงานที่เลวร้าย Poor site safety record	<ul style="list-style-type: none"> การบาดเจ็บและทำให้เสียชีวิตในระยะเวลาสิบที่ผ่านมา In the past ten years, there were injuries and fatalities
ความไม่พอใจสภาพแวดล้อมการทำงาน Unsatisfactory environmental performance	<ul style="list-style-type: none"> ข้อร้องเรียนที่เพิ่มขึ้นกับอุตสาหกรรมก่อสร้างสำหรับการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดการป้องกันสภาพแวดล้อม Increased complaints against the construction industry for noncompliance การเพิ่มชิ้นการก่อสร้างและการรื้อถอนวัสดุ Increased construction and demolition (C&D) material ทีมปฏิบัติงานของเจ้าของโครงการให้ความสำคัญเล็กน้อยกับประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมของการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการ Project owner and team place little emphasis on the environmental performance of the built facilities and service.
ความต้องการมุ่งเน้นแนวทางลูกค้ามากขึ้น Need for a more client focused approach	<ul style="list-style-type: none"> อุตสาหกรรมก่อสร้างมากมายกับตัวอย่างที่งานคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ไร้ฝีมือ ต้นทุนสูงเกิน ทำงานล่าช้า ไม่เป็นตามแผนงาน The industry is rife with examples of substandard work, shoddy workmanship, cost overruns and project delays ขาดแคลนวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า Lack of a culture of continuously improving on its products to meet the needs of the end users.

พื้นที่ของปัญหา Key problem areas	ข้อคิดเห็น Discussion
<p>วิธีการก่อสร้างแบบดั้งเดิมและใช้แรงงานมาก Extensive use of traditional and labour-intensive construction methods</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การก่อสร้างในประเทศวิธีการก่อสร้างทั้งหมดใช้แรงงานเป็นหลัก Local construction is on the whole heavily reliant on labour-intensive construction methods • ใช้การประกอบเตรียมชิ้นงานสำหรับส่วนประกอบโมดูลที่ไม่ใช้ร่วมกัน Use of prefabrication and modular components is not common.
<p>การอบรมแรงงานไม่พอเพียง An inadequately trained workforce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับทักษะของคณงานก่อสร้างมีนัยสำคัญมาก The skill levels of local construction workers vary significantly • นายจ้างเกือบทั้งหมดไม่กล้าว่าจ้างแรงงานโดยตรงและไม่ลงทุนในการฝึกอบรม Most employers are not keen to engage direct labour or invest in training • มีแรงจูงใจน้อยสำหรับคณงานเพื่อยกระดับทักษะการทำงานของพวกเขา There is little incentive for workers to upgrade their skills.
<p>แนวโน้มถึงสัญญาจ้างตัดสินที่ราคาประมูลต่ำสุด Tendency to award contracts to the lowest bidders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การแข่งขันแบบหักคอ มีบางครั้งที่เสนอราคาต่ำกว่าความเป็นจริง Cut-throat competition has sometimes led to unrealistically low bids • หลายๆ อุตสาหกรรมมีส่วนร่วมมุ่งหวังที่จะพบเพียงข้อกำหนดขั้นต่ำที่กำหนดโดยลูกค้า Many industry participants aim to meet only the minimum requirements set by clients • การเพิ่มขึ้นของผลกำไรการเพิ่มอัตรากำไรผ่านรูปแบบและสิทธิเรียกร้องและอาจพยายามที่จะลดการสูญเสียของพวกเขาโดยการตัดมุม Increasing the profit margins through Variation and claims, and some may try to reduce their losses by cutting corners.

พื้นที่ของปัญหา Key problem areas	ข้อคิดเห็น Discussion
ทัศนคติระยะสั้นเพื่อการพัฒนาธุรกิจ Short-term attitude to business development	<ul style="list-style-type: none"> ลงทุนในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ต่ำ Investment in construction-related research and development across the industry is low มีความสนใจน้อยในการสร้างการแข่งขันระยะยาวของอุตสาหกรรมโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าการเป็นกระบวนการ There is little interest in building up the industry's long-term competitiveness through the use of innovative technologies and more efficient processes.
ไม่เพิ่มมูลค่าเพิ่มในชั้นของผู้รับเหมาช่วง Non value-adding multilayered subcontracting	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับเหมาช่วงของงานก่อสร้างเป็นงานการจัดตั้งนาน Subcontracting of construction works is a long-established practice in local construction การควบคุมและการดูแลผลงานการทำงานของผู้รับเหมาช่วงในการควบคุมคุณภาพการก่อสร้างต่ำ Inadequate control and supervision over the subcontractor's work results in poor construction quality
การแบ่งแยกเป็นชิ้นส่วนๆวัฒนธรรมฝ่ายตรงข้ามในอุตสาหกรรม Fragmentation and adversarial culture within the industry	<ul style="list-style-type: none"> ความร่วมมือในอุตสาหกรรม พื้นฐานกว้าง เป็นการจำกัด Co-operation on an industry wide basis is very limited การขาดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในอุตสาหกรรม และไม่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย Absence of a teamwork culture in the industry and lack of a common purpose among stakeholders

แหล่งที่มา : CIRC, 2001

กล่าวถึงปัญหาที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยที่ต้องการความพยายาม การสนับสนุนความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย รัฐบาล ลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้รับเหมาช่วง ผู้จัดหาสิ่งของ ที่ปรึกษาโครงการ และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างไรก็ตามความยากลำบากในการแก้ไขปัญหาเดิมๆ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องใช้เวลามากเนื่องจากปัญหาเหล่านี้ได้ก่อตัวถูกสร้างและกระบวนการปฏิบัติมายาวนาน แนวโน้มผลผลิตการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีแนวโน้มความเข้มข้นในตลาด ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง รักษาและการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมระยะยาวของอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ทรัพยากรภายในและขีดความสามารถ (Internal Resources and Capabilities)

ทรัพยากรภายในองค์กรและวิธีการนำมาใช้ด้วยการเอาส่วนประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Hunt, 2000). ดังนั้นการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในและขีดความสามารถเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างที่จะสร้างกลยุทธ์ขีดความสามารถได้ เข้าใจการแข่งขันและการพัฒนาซึ่งจะประกอบไปด้วย (1) ภาพสะท้อนที่เกี่ยวกับองค์กรในควมมีชื่อเสียง (Corporate Image, Reputation) ดังนั้นควมมีชื่อเสียงในการบริหารจัดการอย่างมากขึ้นกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ (Griffin, 2002.) ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เกือบทั้งหมดของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างแสดงภาพความสำเร็จของการบริหารงานโครงการต่อสาธารณะให้รับรู้ (2) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) นวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่แสดงความเด่นของขีดความสามารถ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่อยากจะเข้าใจการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัท (Kay, 1993). อย่างไร

ก็ตาม บ่อยครั้งที่การคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ทำยากที่จะให้จากความได้เปรียบการแข่งขัน เนื่องจากเพราะนวัตกรรมเป็นความไม่แน่นอนและฟุ่มเฟือย จึงเป็นการยากในการจัดการและรับประกันผลตอบแทนจากการที่องค์กรจะทำนวัตกรรมเพียงลำพัง ดังนั้นนวัตกรรมกรรมจะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเชื่อมโยงกับความสามารถอื่นที่โดดเด่นเท่านั้นโดยเฉพาะเจาะจงในโครงสร้างขององค์กร ดังนั้นในความเป็นจริงที่สำคัญนวัตกรรมมีหลากหลายที่ปรากฏรวมอยู่ในงานชิ้นใหญ่ของโครงการ ดังเช่นองค์กรนวัตกรรมให้บริการลูกค้าโดยการบรรจุหีบห่อแบบใหม่เกิดขึ้นที่สอดคล้องกับช่วงสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมีผลกระทบกับองค์กร (Langford and Male, 2000). (3) ความสามารถทางการเงิน (Financial Capability) องค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะต้องพิจารณาให้กับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อมีการแข่งขันสำหรับงานก่อสร้าง ดังเช่น ความสามารถทางการเงินโดยมากเป็นกระบวนการคิดรอบคอบระหว่างการตรวจสอบคุณสมบัติองค์กรก่อสร้างเบื้องต้นและการคัดเลือกเพื่อเข้าแข่งขันประกวดราคา (Lam et al., Wong et al., 2000 Hatush and Skitmore, 1997; Jenings and Holt, 1998). (4) ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) ปกติบทบาทสำคัญในองค์กรอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นกลยุทธ์ในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบในช่วงที่เวลาที่เกิดการตกต่ำของเศรษฐกิจ ในเนื้อหาของกรวิจัยมากมายในการตลาดและกระตุ้นตลาดขององค์กรอุตสาหกรรมก่อสร้างมีการจัดการเมื่อทศวรรษนี้ (Fishes, 1986; Pearce, 1992; Fellows and Langford, 1993). ในการศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างมากมายเหล่านี้พบว่าการจัดซื้อ การโฆษณา วิจัยตลาดและ การกระตุ้นการออกแบบการให้บริการ (Preece and Male, 1997). ซึ่งในความเป็นจริง จำนวนของวิธีการทางการตลาดซึ่งทำให้ครบสมบูรณ์ ซึ่งเป็นวิธีการสามารถนำมาใช้อ้างอิงสำหรับการตลาดในอุตสาหกรรมก่อสร้างได้

เช่น ทิศทางการตลาด (Marketing orientation) ความสัมพันธ์ปรัชญาการตลาด (Relationship Marketing Philosophy) คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า (Service quality and customer satisfaction) การตลาดภายใน (Internal marketing) ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (Internal customer satisfaction) (5) ทักษะการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Skills) ทำงานก่อสร้างอาศัยประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นทีมงานโครงการอย่างกว้างและการแก้ปัญหาในระดับหน้างาน ด้วยเหตุนี้ทักษะการบริหารจัดการโครงการต้องเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในทีมงานเป็นความสำคัญสำหรับความสำเร็จของโครงการบรรยากาศทางธุรกิจของอุตสาหกรรมก่อสร้างก็เป็นแบบไดนามิกมากขึ้นเนื่องจากส่วนใหญ่ บริษัทก่อสร้างเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในตลาดที่ลดลงนี้ (Gretton, 1993) ในภาวะดังกล่าว องค์กรอุตสาหกรรมก่อสร้างหลายแห่งมีการเริ่มตั้งคำถามปรัชญาการบริหารโครงการแบบดั้งเดิมและหลักการที่พัฒนาขึ้นใหม่ความต้องการในเรื่องคุณภาพการผลิตและประสิทธิภาพ (Hayden, 1996) (6) องค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (Organization and Human Resources) เป็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่โครงสร้างองค์กรเป็นกรอบการทำงานอย่างเป็นทางการโดยที่งานขององค์กรได้แบ่งจัดกลุ่มและการประสานงาน ความท้าทายคือการออกแบบที่เหมาะสมโครงสร้างองค์กรที่สามารถอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายหลักของการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร (Galbraith, 2002) ดังนั้น โครงสร้างที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรในแง่ของกลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยีและความไม่แน่นอนด้านสภาพสิ่งแวดล้อม (Lawrence และ Lorsch, 1969) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management, HRM) มีบทบาทสำคัญในองค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นหนึ่งในข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

(Amit and Belcourt, 1999) โดยทั่วไปแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหลักของบริษัทโครงการที่มุ่งเน้นมีผลต่อวิธีการได้มาซึ่งองค์กรและการใช้งานของทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์การทำงานของพวกเขาสอดคล้องกับธุรกิจ (Huemann et al., 2007)

การพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต (The Development of Dynamic Capabilities)

การเปลี่ยนสภาวะตลาด อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการตลาดทำให้องค์กรตระหนักถึงความไม่เพียงพอของความสามารถในปัจจุบัน องค์กรมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนเป้าหมายสำคัญของพวกเขาก็และวิธีการค้นหาของพวกเขาสำหรัความรู้และโอกาสใหม่ (Cyert and March, 1963) ข้อมูลแสดงให้เห็นว่ามีเหตุผลความสามารถในการแสดงความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในการรวม, การเรียนรู้และกำหนดค่าทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแต่ทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้ประสิทธิผลในการทำงานของตัวเอง (Russo and Fouts, 1997) ของพวกเขา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และความสามารถในการผสมรวมแหล่งข้อมูลเหล่านี้ (Verona and Ravasi, 2003) บริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่มีความสามารถเชิงพลวัตแต่คุณสมบัติของทรัพยากรที่มีสิ่งที่จะต้องมาก่อนสำหรับความสามารถในการพัฒนาหรือยืดอายุการใช้ทรัพยากร (Wu, 2007) ดังนั้น ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการขับเคลื่อนของการแข่งขัน เมื่อองค์กรมีความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรองค์กร จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาความสามารถแบบไดนามิกเพื่อให้ทันกับการแข่งขันและในสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตสูง (Zahra, Sapienza and Davidsson, 2006) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตในการวิจัยนี้

มีเกิดขึ้นในองค์กรโดยนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในและความสามารถแบบเชิงพลวัตด้วยกัน นอกจากนี้ยังเน้นการตลาดในพลวัตปัจจัยภายในและทรัพยากรของ บริษัท ในปัจจัยภายในวรรณกรรมพบว่ายังอาจทำให้เกิดการใช้งานขององค์กรจากความสามารถแบบพลวัต องค์กร ที่จำเป็นในการพัฒนาและการสร้างความสามารถขององค์กรใหม่อย่างต่อเนื่องเมื่อในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพมากขึ้น (Nielsen, 2006; Moorman and Miner , 1998)

ความสามารถในการแข่งขันได้ผลงานที่ดีกว่า (Competitiveness achieve superior performance)

ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างหมายถึงความสามารถในการให้สินค้าและบริการในวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งและประสบความสำเร็จและรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในอุตสาหกรรม การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่สิ่งที่ประเด็นไว้ในสามด้านรวมทั้งการเลือกขอบเขตของความรู้, การเลือกองค์กร และระดับการวิเคราะห์กลยุทธ์ ประการแรกมีสองประเภทที่แตกต่างของโครงสร้างตลาดในการก่อสร้าง : ทำสัญญาและการเก็งกำไรก่อสร้าง (Langford and Male,2001) การศึกษานี้มุ่งเน้นทั้งตลาดการก่อสร้าง ประการที่สอง บริษัท กำหนดเป้าหมายในการศึกษาคำนี้องค์กรกำลังดำเนินการในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย ประการที่สามการแข่งขันสามารถกำหนดกลยุทธ์ในสามระดับคือระดับองค์กรระดับธุรกิจ และการทำงานของระดับ การศึกษาคำนี้ขึ้นสำหรับระดับองค์กรและธุรกิจมากกว่าที่ระดับทำงาน มีคำสำคัญหลายและแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีคำเหล่านี้

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

สามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาหมายถึงความสามารถในการให้สินค้าและบริการในวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งและประสบความสำเร็จและรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy) Porter (1980) 'กลยุทธ์การแข่งขัน'Porter(1980) หมายถึง"...การรวมกันของการขอบเขต (เป้าหมาย) ซึ่งเป็นบริษัทที่มุ่งมั่นและหมายถึง (นโยบาย) โดยที่กำลังมองหาที่จะได้รับมี "ในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง กลยุทธ์ในการแข่งขันผู้รับเหมาคือการกำหนดชุดของวัตถุประสงค์รวมทั้งมูลค่าของสัญญาก่อสร้างและผลกำไรและจัดดำเนินการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับผู้รับเหมาและบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

ทรัพยากรการแข่งขัน (Competitive Resources)

ตามที่มุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view) เป็นหลักเปรียบเทียบในการแข่งขันขององค์กรมาจากทรัพยากรที่มีอยู่ภายในการแข่งขัน และทรัพยากรเหล่านี้มีการแข่งขันคุณลักษณะที่มีคุณค่าเช่นหายาก, เลียนแบบไม่ได้, ไม่มีสิ่งที่ใช้แทน สำหรับองค์กรอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ทรัพยากรการแข่งขันอาจมาจากหนึ่งหรือมากกว่าหกด้านรวมทั้งภาพลักษณ์องค์กรเทคโนโลยีและนวัตกรรมการตลาดการจัดหาเงินโครงการทักษะการจัดการและการจัดองค์กรและทรัพยากรมนุษย์การจำแนกของทรัพยากรการแข่งขันจะนำไปสู่การวางกลยุทธ์การแข่งขัน

อุตสาหกรรมก่อสร้างและการตลาด (Construction industry and market)

อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นแนวคิดด้านอุปทานและการตลาดเป็นแนวคิดด้านอุปสงค์ (Langford and Male, 2001) แตกต่างระหว่างการตลาดและอุตสาหกรรมเป็นสรุปได้ดังนี้ (Kay, 1993):

- ตลาดถูกกำหนดโดยสภาพความต้องการของผู้บริโภคจะขึ้นอยู่กับความต้องการและความสามารถแสดงคุณลักษณะพิเศษ'กฎของหนึ่งราคา'และล้อมรอบด้วยความสามารถของผู้บริโภคเพื่อทดแทนอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์
- อุตสาหกรรมจะพิจารณาจากเงื่อนไขการจัดหาจะขึ้นอยู่กับการผลิตเทคโนโลยีและถูกกำหนดโดยตลาดได้รับเลือกจากบริษัทอุตสาหกรรมมีพิจารณาจากลักษณะที่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต

อุตสาหกรรมก่อสร้างมีลักษณะของตัวเองผลิตภัณฑ์ที่มีการส่งมอบสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น งาน ขนส่ง การขนส่ง การกำหนดราคาสินค้าสามารถกลับด้านของการผลิตตั้งแต่ราคาถูกกำหนดปกติก่อนที่จะเสร็จสิ้นการผลิต

ตลาดการก่อสร้างมีความต้องการที่หลากหลายและลูกค้าและความต้องการเหล่านี้ผู้รับเหมาสามารถเลือกตลาดที่แตกต่างกันส่วนงานสำหรับการแข่งขัน ตัวอย่างเช่นผู้รับเหมาขนาดใหญ่อาจเลือกที่จะแข่งขันในทุกกลุ่มตลาด แต่มีขนาดเล็กและผู้รับเหมาซ่อมแซมบำรุงรักษาอาจจะเลือกเพียงส่วนอาคารสำหรับการแข่งขัน

บทสรุป

บริษัทรับเหมาก่อสร้างมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาการของอุตสาหกรรมก่อสร้าง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา มีความสามารถในการแข่งขันของพวกเขา ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้ทรัพยากรขององค์กร ดังนั้นฐานทรัพยากรและความสามารถ (Resource & original capability) อันก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งเปรียบเสมือนขุมทรัพย์และสามารถนำมาใช้ตอบสนองต่อการต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาได้เป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ผลการศึกษาที่มีคุณค่าหรือมีการอ้างอิงแนวทางสำหรับผู้รับเหมาทำงานในประเทศไทย ผู้รับเหมาในประเทศไทยต้องเผชิญโอกาสและการคุกคามและรักษาสิ่งแวดล้อมเปรียบในการแข่งขันคือประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนารูปร่างจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างการปรับปรุงในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในการจะเปิดนำไปสู่การมีความเข้มแข็งในการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- Abdul-Aziz, A.-R. (1994). Global strategies: a comparison between Japanese and American construction firms. **Construction Management and Economics**, 12(6), 473-484.
- Amit R., and Belcourt M. (1999). Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage. **European Management Journal**, 17(2), 174-181.

- Ayman,H.,and Al,M.(2000).**Construction Delay: a quantitative analysis**. International Journal of Project Management,18,51-59.
- Alvarez, S.A. and Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, 27(6), 755-775.
- Aldonio,F.,and David,O.(2009).The design and use of performance management systems: An Extended framework for analysis. **Journal of Management Accounting Research**, 20,263-282.
- Bain, J. S. (1959). **Industrial Organization**, New York: John Wiley.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 27(6),643-650.
- Bauml, S. (1997). Engineering and construction: building a stronger global industry. **Journal of Management in Engineering**, 13(5), 21-24.
- Betts, M., and Ofori, G. (1992). Strategic planning for competitive advantage in construction. **Construction Management and Economics**, 10(6), 511 -532.
- Black, C, Akintoye, A., and Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. **International Journal of Project Management**, 18(6), 423-434.
- Blois, K.J. (1996). Relationship Marketing in Organizational Markets - when is it appropriate?. **Journal of Marketing Management**, 12(1-3), 161-173.
- Bossink, B.A.G. (2004) **Managing drivers of innovation in construction networks, Serie Research Memoranda 0015, Free University Amsterdam**, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Bowen, D. E. (1986). Managing Customers as Human Resources in Service Organisations. **Human Resource Management**, 25(3), 371-383.
- Ching,C.Y.,Peter,B.M.,and Chin,S.L.(2009). Assessing resources, logistics service capabilities ,innovation capabilities ,and the performance of container shipping service in Taiwan. **International Journal of Production Economics**,122, 4-20.
- Cagno, E., Caron, F.,and Perego, A. (2001). Multi-criteria assessment of the probability of winning in the competitive bidding process. **International Journal of Project Management**, 19(6), 313-324.
- Cannon, J., and Hillebrandt, P.M. (1990). Diversification. In P.M. Hillebrandt and J.Cannon (eds.), **The Management of Construction Firms: Aspects of Theory**. London: Macmillan.
- Carr R.I., and Sandahl, J.W. (1978). Bidding strategy using multiple regression. **Journal of the Construction Division, ASCE**, 104 (COI), 15-26.
- Chen, C.T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. **Fuzzy Sets and Systems**, 114(1), 1-9.
- Construction **Project Management (3ICCPM): From Fragmentation To Integration**,29 - 30 March, Singapore.

- Combs, J.G., & Ketchen Jr., D.J. (1999). Explaining inter firm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, 20(9),867-888.
- Dilek,C.,Robert,P.,and David,P. Understanding technology management as a dynamic Capability: A framework for technology management activities. **Journal of Technovation**, 29,237-246.
- Fayek, A. (1998). Competitive bidding strategy model and software system for bid preparation. **Journal of Construction Engineering and Management**, 124(1),1-10.
- Fellows R.F., and Langford D.A. (1980). **Decision theory and tendering. Building Technology and Management**, October, 36-39.
- Fellows, R., and Langford, D. (1993). **Marketing and the Construction Client: a report based on CIOB funded research carried out at the University of Bath under the direction of Richard Fellows and David Langford**. London: Chartered Institute of Building.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 191-211.
- Fisher, N. (1986). **Marketing in the construction industry: a practical handbook for consultants, contractors and other professionals**. London: Longman.
- Friedman, L. (1956). A competitive bidding strategy. **Operations Research**, 1(4),104-112.
- Florence, C.M.,and Pervez,G.(2007). Co-development as a marketing strategy in the construction industry. **Journal of Industrial Marketing Management**, 36,158-172.
- Felicity,K.,and Leana,R.(2009) A resource – based view of micro – firm management practice. **Journal of Small Business and Enterprise Development**,16(3),521-532.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, 33(3),114-135.
- Hasegawa, F. (1988). **Built by Japan: Competitive strategies of the Japanese construction industry**. New York: John Wiley and Sons.
- Hatush, Z., and Skitmore, M. (1997). Assessment and evaluation of contractor data against client goals using PERT approach. **Construction Management and Economics**, 15(4), 327-340.
- Hillebrandt, P.M., Cannon, J. and Lansley, P. (1995). **The construction industry in and out of recession**. Basingstoke: Macmillan.
- Hillebrandt, P.M., and Cannon, J. (1990). **The Modern Construction Firm**. London: Macmillan.
- Kale, S., and Ardit, D. (2002). Competitive positioning in United States construction industry. **Journal of Construction Engineering and Management**,128(3), 238-247.
- Li, H. and Love, P.E.D. (1999). Combining rule-based expert systems and artificial neural networks for mark-up estimation. **Construction Management and Economics**, 17(2), 169-176.
- Li, H. and Shen, L.Y. (1999). ANN-based mark-up estimation system with self-explanatory capacities. **Journal of Construction Engineering and Management**, 125(3), 185-189.
- Lim, E. C, and Liu, Y. (2001). **International construction joint venture (ICJV) as a market penetration strategy - Some case studies in developing countries**. Proc, 3rd Int. Conf. on Construction Project Management, Nanyang Technological Univ., Singapore, 377-389.

- Liu, M. and Ling, Y. Y. (2003). Using fuzzy neural network approach to estimate contractors' markup. **Building and Environment**, 38(11), 1303-1308.
- Mintzberg, H. (1972). **Research on strategy making. Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management.** Minneapolis.
- Mintzberg, H. (1979). **The structuring of organizations: a synthesis of the research.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, January-February, 103-116.
- Mintzberg, H., Lampel, J.B., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2002). **The strategy process: concepts, contexts, cases.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Makulsawatudom, A. and Emsley, M. W. "Factors Affecting the Productivity of the Construction Industry in Thailand : the Craftsman's Perception" To be published in COBRA 2001. Glaswgow, 3th-5th September 2001b
- National Statistical office Thailand. "Preliminary Report of the 2009 Construction Industry Survey: whole kingdom" available from <http://www.nso.go.th> (accessed on 25th Nov.2010).1999.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, 95-117.
- Ramsay, W. (1989). Business objectives and strategy. In P.M. Hillebrandt and J. Cannon (Eds.), **The Management of Construction Firms: Aspects of Theory.** London: Macmillan.
- Rashid, A. (1991). **Global strategies of construction firms.** Unpublished PhD Thesis University of Reading.
- Shen, L. Y, Lu, W. S., Yam, C. H. M. (2006). Contractor key competitiveness indicators (KCIs): a China study. **Journal of Construction Engineering and Management**, ASCE, 132(4), 416-424.
- Sai, O. C., Peter, S. P., and Ada, W. Y. W. (2010). Towards an Organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, XX, XXX-XXX
- Shamas, U. R. T., and George, O. (2008) Leadership for future construction industry : Agenda for authentic leadership. **International Journal of Project Management**, 26, 620-630.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (2003). **Strategic management: concepts and cases (13th edition).** New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E. and Strickland, A. J. (2006). **Strategy, winning in the marketplace: core concepts, analytical tools, cases.** New York: McGraw-Hill/Irwin.
- TAN, Y., (2008). **Construction's Competitiveness and Competitive Strategy in Hong Kong.** PhD thesis, univ. of Polytechnic, Hong Kong.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, 171-180.