

การบริหารกิจการร่วมค้ำงานก่อสร้างในประเทศไทย



นายอภิชาติ ประสิทธิ์สม

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

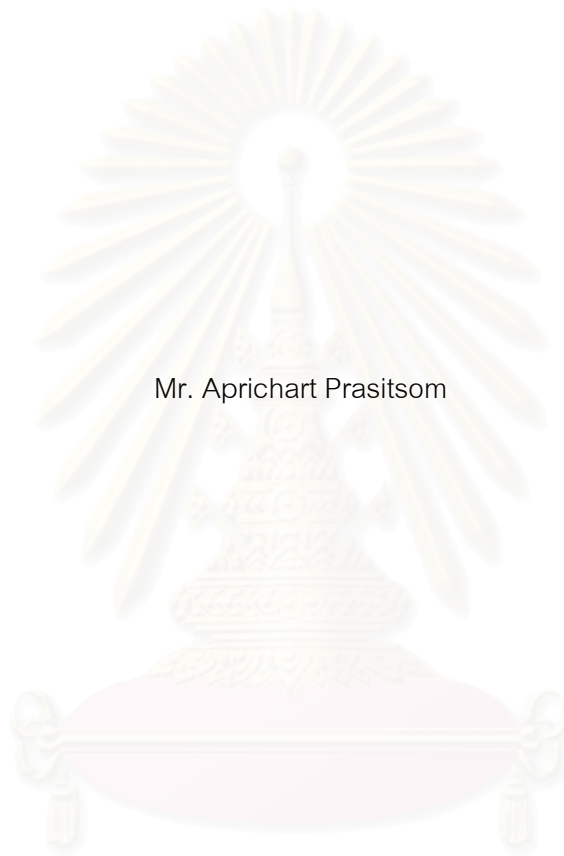
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CONSTRUCTION JOINT VENTURE ADMINISTRATION
IN THAILAND



Mr. Aprichart Prasitsom

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Civil Engineering

Department of Civil Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

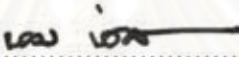
Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์
โดย
สาขาวิชา
อาจารย์ที่ปรึกษา


การบริหารกิจการร่วมค้างานก่อสร้างในประเทศไทย
นายอภิชาติ ประสิทธิ์สม
วิศวกรรมโยธา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท


..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ ช่อวิเชียร)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิศณุ ทรัพย์สมพล)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิง คุณะวัฒน์สถิตย์)




..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชระ เพียรสุภาพ)

อภิชาติ ประสิทธิ์สม : การบริหารกิจการร่วมค้ำงานก่อสร้างในประเทศไทย
(CONSTRUCTION JOINT VENTURE ADMINISTRATION IN THAILAND)
อ.ที่ปรึกษา: ผศ. ดร.วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์, 222 หน้า.

กิจการร่วมค้ำเป็นรูปแบบธุรกิจที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อน ปัจจัยของการบริหารกิจการร่วมค้ำให้ประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของการบริหารกิจการร่วมค้ำ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การบริหารกิจการร่วมค้ำงานก่อสร้างในประเทศไทยพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการกิจการร่วมค้ำให้ประสบความสำเร็จ การวิจัยอาศัยข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 รายจาก 7 องค์กรธุรกิจก่อสร้างที่มีประสบการณ์บริหารจัดการกิจการร่วมค้ำงานก่อสร้างในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่า การบริหารกิจการร่วมค้ำสามารถแบ่งออกได้ 3 ช่วง ได้แก่ (1) ช่วงการเริ่มต้นกิจการร่วมค้ำ ประกอบด้วย การกำหนดและการพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้ำ รวมถึงการคัดเลือกสมาชิก (2) ช่วงการจัดตั้งกิจการร่วมค้ำ ประกอบด้วย การจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้ำ การประกวดราคา การกำหนดโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุน และ (3) ช่วงการดำเนินงานกิจการร่วมค้ำ ประกอบด้วย การบริหารบุคลากร ทรัพยากร และการเงิน ความรับผิดชอบต่อผลงาน และการเลิกกิจการร่วมค้ำ

แนวทางการบริหารกิจการร่วมค้ำให้ประสบความสำเร็จเริ่มจากการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างควรคัดเลือกสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ยอมรับได้ การกำหนดโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุนควรมีความสอดคล้องกับลักษณะของโครงการก่อสร้างและความสามารถของผู้รับจ้างก่อสร้าง รูปแบบการดำเนินงานกิจการร่วมค้ำควรมีความสอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานและคำนึงถึงสภาพการปฏิบัติงานจริง รายละเอียดของการดำเนินงานควรจะถูกระบุอย่างครบถ้วนและชัดเจนในข้อตกลงระหว่างสมาชิก ซึ่งจะต้องมีความรัดกุมแต่ยังคงไว้ซึ่งความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถทำการปรับปรุงแก้ไขได้ในอนาคตเมื่อประสบปัญหาในการบริหารจัดการ เมื่อผู้รับจ้างก่อสร้างมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางเหล่านี้ก็จะสามารถนำไปใช้บริหารจัดการกิจการร่วมค้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภาควิชา.....วิศวกรรมโยธา..... ลายมือชื่อนิสิิต..... 
สาขาวิชา.....วิศวกรรมโยธา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 
ปีการศึกษา.....2550.....

4870553021: MAJOR CIVIL ENGINEERING

KEYWORD : CONSTRUCTION JOINT VENTURE/ JOINT VENTURE ADMINISTRATION

APRICHART PRASITSOM : CONSTRUCTION JOINT VENTURE
ADMINISTRATION IN THAILAND. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. VEERASAK
LIKHITRUANGSILP, Ph.D., 222 pp.

Joint Venture (JV) is a business form that is widely used in large and complex construction projects. A critical success factor of JV administration is realization of its fundamental concepts by the contractor. The objectives of this research are to analyze construction JV administration in Thailand as well as to propose the recommendations for successful administration of JV. This research was based on literature review and interviews with 14 experts from seven construction firms, who have experience of construction JV projects in Thailand.

It was found that the life cycle of construction JV administration consists of three phases. First, the starting of JV phase involves identifying the objectives of JV participation, prioritizing the significance of the objectives identified, and screening JV members. Second, the JV formation phase entails executing the JV agreement, bidding the project, and establishing the organization structure and proportion of JV members' contributions. Third, the JV operation phase encompasses human resources, asset, and financial management; warranty period; and dissolution of JV.

For administrating JV projects successfully, the objectives of each JV member should be acceptable by all other members. The administrative structure and proportion of contribution should correspond to the nature of project and the JV member's capacity. The JV operation should also be in accordance with the administrative structure and actual construction operations. The details of JV operations should be completely and clearly defined in the JV agreement, which should be flexible enough for any amendment when encountering administrative problems in the future. Once the contractor has realized the importance of these concepts, they can be applied to enhance the efficiency and effectiveness of JV administration.

Department.....Civil Engineering Student's signature.....
Field of study.....Civil Engineering..... Advisor's signature.....
Academic year.....2007.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำ ความร่วมมือ การสนับสนุน และกำลังใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลา ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ มาโดยตลอด จนกระทั่ง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ทุกท่านซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ ช่อวิเชียร รองศาสตราจารย์ ดร. วิศณุ ทรัพย์สมพล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ๊ง คุณะวัฒน์ สถิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชร เพ็ญสุภาพ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าช่วยให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจน ตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบโดยสมบูรณ์

ผู้เขียนขอขอบพระคุณหน่วยงาน เอกชนและเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสนับสนุนข้อมูลและความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณ คุณเจนกิจ พจน์ทองพูล และคุณวีระชัย วงศ์วีระนิมิตร ที่ให้การสนับสนุนด้านเอกสารและสถานที่สำหรับการวิจัย ตลอดจนกำลังใจจากเพื่อนๆ ทุกท่านที่มีได้กล่าวมาไว้ ณ ที่นี้

ท้ายที่สุดนี้ผู้เขียนขอสำนึกและกราบขอบพระคุณมารดา นางยุพดี สุนทรธำรง ที่ได้ให้ความรัก ความอบอุ่น กำลังใจ และคอยสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านต่างๆ เสมอมาแก่ผู้เขียนจนสำเร็จการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูป.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	4
1.5 ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 การร่วมลงทุน.....	6
2.2 ความหมายของกิจการร่วมค้า.....	7
2.3 ความหมายของคอนซอร์เทียม.....	10
2.4 สาเหตุของการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า.....	11
2.5 ประเภทของกิจการร่วมค้า.....	13
2.5.1 หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานในกิจการร่วมค้า.....	14
2.5.2 หลักเกณฑ์ด้านสมาชิกของกิจการร่วมค้า.....	15
2.5.3 หลักเกณฑ์ด้านสถานะทางกฎหมาย.....	16
2.6 องค์ประกอบของกิจการร่วมค้า.....	19
2.7 วงจรชีวิตของกิจการร่วมค้า.....	20
2.7.1 ช่วงการก่อตั้ง.....	20

2.7.2 ช่วงการดำเนินงาน	20
2.7.3 ช่วงการสิ้นสุด หรือช่วงคงไว้ซึ่งกิจการร่วมค้า	21
2.8 ข้อดี และข้อพึงระวังสำหรับการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า	21
2.9 การตัดสินใจลงทุน	23
2.10 บทสรุป	24
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	25
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	25
3.2 การเลือกกรณีตัวอย่าง	26
3.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้าง ในขั้นต้น	28
3.4 การตั้งสมมติฐานและจัดทำแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์	28
3.5 การรวบรวมข้อมูลจากกรณีตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์และ การค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	29
3.6 การวิเคราะห์และประมวลผลรูปแบบและขั้นตอนของการ กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย	30
3.7 การระบุปัญหาของการบริหารกิจการร่วมค้าใน อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางใน การบริหารกิจการร่วมค้า	31
3.8 สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย ในอนาคต และเรียบเรียงจัดทำวิทยานิพนธ์	31
3.9 บทสรุป	31
บทที่ 4 สถานะของกิจการร่วมค้า	33
4.1 สถานะทางกฎหมาย	33
4.2 สถานะทางภาษี	37
4.2.1 กิจการร่วมค้ากับคอนซอร์เทียม	38

4.2.2 การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าตามแนวทางของ กรมสรรพากร.....	39
4.2.3 ภาวะภาษีของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง.....	43
4.3 บทสรุป.....	47
บทที่ 5 การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า.....	50
5.1 การพิจารณาเข้าร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้า.....	50
5.2 ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า.....	52
5.3 วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า.....	54
5.3.1 เทคโนโลยีการก่อสร้าง.....	55
5.3.2 ผลงานก่อสร้าง.....	58
5.3.3 กลยุทธ์การแข่งขัน.....	61
5.3.4 การเงิน.....	64
5.3.5 ด้านบุคลากรและทรัพยากร.....	66
5.3.6 ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	68
5.3.7 ด้านการเมือง.....	69
5.4 การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า.....	69
5.5 การคัดเลือกสมาชิก.....	72
5.5.1 รูปแบบการติดต่อองค์กรธุรกิจ.....	74
5.5.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกสมาชิก.....	75
5.6 บทสรุป.....	77
บทที่ 6 การจัดตั้งกิจการร่วมค้า.....	79
6.1 การจัดตั้งกิจการร่วมค้า.....	79
6.2 ผลจากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน.....	83
6.3 ข้อตกลงกิจการร่วมค้า.....	88
6.4 การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและสัดส่วนการลงทุน.....	97
6.5 การพิจารณาโครงสร้างการทำงาน.....	103

6.6 การพิจารณาสัดส่วนการลงทุน.....	122
6.7 ข้อพิจารณาในการจัดตั้งกิจการร่วมค้า	132
6.8 บทสรุป.....	134
บทที่ 7 การดำเนินงานกิจการร่วมค้า.....	137
7.1 ฝ่ายบริหาร	138
7.1.1 คณะกรรมการบริหาร	139
7.1.2 ผู้นำสมาชิก.....	142
7.1.3 ผู้จัดการโครงการ.....	143
7.2 การบริหารบุคลากร	148
7.2.1 ประเภทของบุคลากรในกิจการร่วมค้า.....	151
7.2.2 ที่มาของบุคลากรในกิจการร่วมค้า	151
7.2.3 การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร.....	157
7.3 การบริหารทรัพย์สิน	160
7.3.1 การจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สินของกิจการร่วมค้า	160
7.3.2 การจำหน่ายทรัพย์สิน.....	161
7.4 การบริหารเงินทุน.....	162
7.4.1 รูปแบบของเงินหมุนเวียนและการระดมทุน	163
7.4.2 การเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้าง.....	167
7.4.3 การจัดสรรผลกำไรและขาดทุน.....	172
7.4.4 ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิก	174
7.4.5 ระบบบัญชีของกิจการร่วมค้า.....	176
7.5 ความรับผิดชอบต่อผลงานและช่วงรับประกันผลงาน	177
7.6 การเลิกกิจการร่วมค้า	181
7.7 ประเด็นสำคัญอื่นๆ ในการบริหารกิจการร่วมค้า	183
7.8 บทสรุป.....	186

บทที่ 8 บทสรุป	189
8.1 สรุปผลการวิจัย	189
8.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	205
8.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต	206
รายการอ้างอิง	208
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตัวอย่างของการทำให้ราคาซึ่งเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง จากขั้นตอนของการคำนวณราคาเสนอสำหรับการ การยื่นประกวดราคา.....	213
ภาคผนวก ข การเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดใน ข้อตกลงกิจการร่วมค้าขั้นต้น.....	218
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	222

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างกิจการร่วมค้าในรูปแบบบริษัทจำกัดและ รูปแบบไม่จดทะเบียน.....	18
ตารางที่ 2.2 ข้อดีและข้อเสียสำหรับการลงทุนรูปแบบกิจการร่วมค้าใน อุตสาหกรรมก่อสร้าง	22
ตารางที่ 2.3 ข้อดีของการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าสำหรับองค์กรธุรกิจ ในประเทศ และองค์กรธุรกิจต่างประเทศ.....	22
ตารางที่ 4.1 แนวทางสำหรับการพิจารณาสถานะของการร่วมลงทุนระหว่าง กิจการร่วมค้า และคอนซอร์เทียม	41
ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบระหว่างคอนซอร์เทียม กิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน และกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียน	45
ตารางที่ 5.1 รูปแบบหนังสือค้ำประกันของกิจการร่วมค้าที่ใช้สำหรับการยื่นเอกสาร ประกวดราคา	65
ตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์ของผู้รับจ้างก่อสร้างในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า	70
ตารางที่ 5.3 อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ใน การเข้าร่วมกิจการร่วมค้า.....	71
ตารางที่ 5.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วม กิจการร่วมค้า.....	73
ตารางที่ 5.5 ข้อพิจารณาสำหรับการตรวจสอบขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก ของกิจการร่วมค้า	76
ตารางที่ 6.1 ข้อกำหนดที่สำคัญในข้อตกลงความร่วมมือ	90
ตารางที่ 6.2 ข้อกำหนดที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อน การประกวดราคา สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง	93
ตารางที่ 6.3 ข้อกำหนดที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง	95
ตารางที่ 6.4 ผลกระทบของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าต่อ การพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า	98

ตารางที่ 6.5 ผลของสถานะทางธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างต่อการพิจารณา สัดส่วนการลงทุน และโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า	98
ตารางที่ 6.6 เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างการทำงานของ กิจการร่วมค้า แบบทำงานร่วมกันและแบบแบ่งงานกันทำ	118
ตารางที่ 6.7 เปรียบเทียบการลงทุนและกำไรระหว่างการลงทุนตามโครงสร้าง การทำงานจริง และการลงทุนในสัดส่วนที่เท่ากัน	126
ตารางที่ 6.8 ราคาเสนอสำหรับตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่กำหนดสัดส่วนการลงทุน จากการเปิดซองราคา ภายในกิจการร่วมค้า (1).....	130
ตารางที่ 6.9 ราคาเสนอสำหรับตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่กำหนดสัดส่วนการลงทุน จากการเปิดซองราคา ภายในกิจการร่วมค้า (2).....	131
ตารางที่ 7.1 อำนานหน้าที่ของฝ่ายบริหารส่วนต่างๆ พิจารณาตามรูปแบบต่างๆ ของโครงสร้างการบริหารกิจการร่วมค้า	148
ตารางที่ 7.2 ค่าชดเชยในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างโดยลูกจ้างไม่มีความผิด	149
ตารางที่ 7.3 ผลกระทบจากที่มาของบุคลากรแต่ละประเภทต่อผู้เกี่ยวข้อง	157
ตารางที่ 7.4 สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายกับการบริหารเงินทุน ในขั้นตอนต่างๆ ของกิจการร่วมค้า	175
ตารางที่ ก.1 ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างในสำหรับการดำเนินงานของกรณีต่างๆ สำหรับโครงการมูลค่า 1,200 ล้านบาท	217
ตารางที่ ข.1 ผลการเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ขั้นต้น 3 ฉบับ ของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย	219

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะของการร่วมทุน	7
รูปที่ 3.1 กระบวนการดำเนินงานวิจัยโดยรวม.....	27
รูปที่ 3.2 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย.....	30
รูปที่ 5.1 กระบวนการดำเนินธุรกิจระหว่าง 2 องค์การสำหรับการร่วมลงทุนใน รูปแบบกิจการร่วมค้า.....	51
รูปที่ 5.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการให้ความสำคัญของ วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า	72
รูปที่ 6.1 ขั้นตอนการดำเนินงานของผู้รับจ้างก่อสร้างสำหรับการจัดตั้ง กิจการร่วมค้า.....	79
รูปที่ 6.2 ขั้นตอนของการประกวดราคาโครงการ การทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า และการจัดตั้งกิจการร่วมค้า สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง	81
รูปที่ 6.3 การเกิดสถานะสมรู้ร่วมคิดของผู้ประกวดราคาในรูปแบบกิจการร่วมค้า	91
รูปที่ 6.4 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า โดยพิจารณาสัดส่วนการ ลงทุนของนิติบุคคลต่างด้าวไม่เกินร้อยละ 50	99
รูปที่ 6.5 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิก เป็นนิติบุคคลไทยและนิติบุคคลต่างด้าว อย่างละ 1 ราย.....	100
รูปที่ 6.6 การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนในระดับกิจการร่วมค้าและระดับสมาชิก	100
รูปที่ 6.7 สัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า S&J.....	101
รูปที่ 6.8 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าแห่งหนึ่งก่อนการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542	102
รูปที่ 6.9 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน (1)	105
รูปที่ 6.10 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน (2)	106
รูปที่ 6.11 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ ที่สมาชิกต่างปฏิบัติงานในส่วนหลักของโครงการก่อสร้าง	109
รูปที่ 6.12 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา.....	110

รูปที่ 6.13	ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นตัวแทนขายวัสดุ	111
รูปที่ 6.14	ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งนำเงินมาลงทุนเท่านั้น	112
รูปที่ 6.15	ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบผสม	114
รูปที่ 6.16	ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว ที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์เพื่อลดการแข่งขันเท่านั้น	116
รูปที่ 6.17	ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว ที่จัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกรายหนึ่งเป็นบริษัทลม	117
รูปที่ 6.18	ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่มีกิจการร่วมค้าอื่น เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า	119
รูปที่ 6.19	ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุน บริษัทใหม่ที่เกิดจากการลงทุนร่วมกันของสมาชิก	120
รูปที่ 6.20	ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุน บริษัทใหม่ที่เกิดจากการลงทุนของสมาชิกรายหนึ่งในกิจการร่วมค้า	121
รูปที่ 6.21	ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (1).....	123
รูปที่ 6.22	ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (2).....	123
รูปที่ 6.23	ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (3).....	124
รูปที่ 6.24	ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า เมื่อ ดำเนินงานในรูปแบบ ของการแบ่งงานกันทำ และมีสัดส่วนลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง.....	125
รูปที่ 6.25	ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า เมื่อ ดำเนินงานในรูปแบบ ของการทำงานร่วมกัน และมีสัดส่วนการลงทุนที่เท่ากัน.....	126
รูปที่ 6.26	ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนที่สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนที่น้อยมาก ในลักษณะของบริษัทตัวแทนขายวัสดุ	128
รูปที่ 6.27	ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนที่สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนที่น้อยมาก ในลักษณะของบริษัทตัวแทนขายวัสดุ	129

รูปที่ 7.1	ตัวอย่างแผนภูมิของฝ่ายบริหารสำหรับกิจการร่วมค้าใน อุตสาหกรรมก่อสร้าง	138
รูปที่ 7.2	ตัวอย่างการพิจารณาค่าชดเชยแบบต่างๆ แก่บุคลากรที่ทำงานใน กิจการร่วมค้า	150
รูปที่ 7.3	ขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมาของกิจการร่วมค้า	152
รูปที่ 7.4	ขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทโอนย้ายของกิจการร่วมค้า	153
รูปที่ 7.5	รูปแบบการบริหารบุคลากรประเภทจ้างใหม่ของกิจการร่วมค้า	155
รูปที่ 7.6	วัฏจักรทางการเงินของกิจการร่วมค้า	163
รูปที่ 7.7	ขั้นตอนของการระดมทุนสำหรับเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้า แบบทำงานร่วมกัน	165
รูปที่ 7.8	รูปแบบเงินหมุนของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน	166
รูปที่ 7.9	ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน	168
รูปที่ 7.10	ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานใน ส่วนของตน	169
รูปที่ 7.11	ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบผสม (1)	170
รูปที่ 7.12	ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบผสม (2)	171
รูปที่ 7.13	รูปแบบความรับผิดชอบต่อผลงานของกิจการร่วมค้า	179
รูปที่ 7.14	ขั้นตอนการเลิกกิจการร่วมค้าเปรียบเทียบกับขั้นตอนใน ช่วงการรับประกันผลงาน	182

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยในปัจจุบันมี การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วม
ค้า (Joint Venture, JV) เป็นจำนวนมาก โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของโครงการก่อสร้าง
ขนาดใหญ่ที่ใช้งบประมาณในการก่อสร้างสูงหรือมีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีก่อสร้างที่
หลากหลาย ซึ่งพบได้ในโครงการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ (Infrastructures) เช่น
โครงการก่อสร้างระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน เป็นต้น นอกจากนี้สภาวะการแข่งขัน นโยบายในการ
ดำเนินธุรกิจ และความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจใน
อุตสาหกรรมก่อสร้างขาดความพร้อมหรือไม่ต้องการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างเพียงลำพัง
ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงหันมารวมกลุ่มหรือหาพันธมิตรเพื่อลงทุนดำเนินการร่วมกันสำหรับโครงการ
ก่อสร้างต่างๆ ในรูปแบบกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบหนึ่งของการร่วมทุนที่มีลักษณะเป็นการดำเนินการร่วมกันในทาง
การค้าระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปหรือที่เรียกว่า “สมาชิก (Members)” โดยสมาชิกจะมี
การกำหนดรายละเอียดข้อผูกพันต่างๆ ระหว่างกันในเรื่องของการลงทุน หน้าที่การทำงาน ส่วน
แบ่งทางรายได้ และความรับผิดชอบในข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) ซึ่งข้อ
ผูกพันเหล่านี้ มักจะมีรายละเอียดน้อยกว่าที่พบในข้อตกลงการร่วมทุนรูปแบบบริษัทจำกัด แต่ก็มี
รายละเอียดมากกว่าข้อตกลง คอนซอร์เตียม (Consortium Agreement) ส่วนโครงสร้างการลงทุน
และการดำเนินงานของกิจการร่วมค้าแต่ละแห่งจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามแต่รายละเอียดใน
ข้อตกลงกิจการร่วมค้าที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างสมาชิก

จากการที่กิจการร่วมค้าเป็นการดำเนินธุรกิจภายใต้การดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกที่มี
พื้นฐานทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เป็นนิติบุคคลไทยกับนิติ
บุคคลต่างด้าว องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในโครงการขนาดใหญ่หรือมี
ระบบการบริหารจัดการที่ดีกับองค์กรธุรกิจที่ขาดประสบการณ์หรือมีระบบการบริหารจัดการที่ขาด

ประสิทธิภาพ เป็นต้น จึงส่งผลให้เกิดความแตกต่างในด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมการทำงาน ภาษา กระบวนการทำงาน หรือทัศนคติต่อการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ถ้าสมาชิกไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกรายอื่นๆ แล้ว อาจจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าไม่ประสบความสำเร็จได้ อันเนื่องมาจากปัญหาของการบริหารในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การขาดการประสานงาน ความล่าช้าในการก่อสร้างกระบวนการตัดสินใจ หรืองบประมาณก่อสร้างรวมไปถึงอาจทำให้เกิดการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายระหว่างสมาชิก โดยผู้ว่าจ้าง หรือโดยบุคคลภายนอก อันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารกิจการร่วมค้าทั้งในระดับกิจการร่วมค้า (Joint Venture Level) หรือระดับสมาชิก (Member Level) ในที่สุด

เมื่อพิจารณาการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าจากอดีตถึงปัจจุบันนั้นพบว่า ในต่างประเทศได้มีการวิจัยและศึกษาประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับกิจการร่วมค้าเป็นจำนวนมาก เช่น ข้อพิจารณาในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า การจัดตั้งกิจการร่วมค้า ข้อตกลงกิจการร่วมค้า โครงสร้าง และการดำเนินงานกิจการร่วมค้า การเงินและภาษีของกิจการร่วมค้า การเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างระหว่างสมาชิก ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ ผลกระทบของกิจการร่วมค้า หรือความเสี่ยง เป็นต้น โดยมีทั้งการศึกษากิจการร่วมค้าในภาพรวมหรือเฉพาะกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

โดยพบว่าประเทศในแถบเอเชีย เช่น จีน หรือ เวียดนามนั้น ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างค่อนข้างมาก โดยมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ เช่น รูปแบบและปัจจัยของการร่วมลงทุนระหว่างนิติบุคคลในประเทศและนิติบุคคลต่างประเทศ การพิจารณาการเข้าร่วมลงทุน การจัดตั้งกิจการร่วมค้า การบริหารกิจการร่วมค้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกิจการร่วมค้า เป็นต้น เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการบริหารกิจการร่วมค้าและองค์ธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศ

สำหรับในประเทศไทยพบว่า การวิจัยด้านกิจการร่วมค้าจำกัดอยู่เพียงในเรื่องสถานะทางด้านภาษี ความรับผิด (Liability) ของกิจการร่วมค้า ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ และรูปแบบของกิจการร่วมค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตามการศึกษากิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยโดยตรงกลับมีการศึกษาอย่างจำกัด

จากผลการศึกษาที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าปัจจัย เช่น กฎหมาย ประเภทของอุตสาหกรรม หรือประเทศที่ตั้ง ล้วนส่งผลต่อรูปแบบและข้อพิจารณาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการร่วมค้าให้มีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงไม่สามารถนำผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าจากประเทศหรืออุตสาหกรรมหนึ่งมาใช้ในประเทศหรืออุตสาหกรรมได้ทันที

ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง แม้ว่าการดำเนินงานในกิจการร่วมค้าจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ในแต่ละโครงการก่อสร้างแต่ก็ล้วนมีพื้นฐานหลายอย่างที่คล้ายคลึงกัน ไม่จะเป็นวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า รูปแบบการคัดเลือกสมาชิก การจัดตั้งกิจการร่วมค้า การกำหนดโครงสร้างการลงทุน การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน หรือการบริหารบุคลากร เป็นต้น พื้นฐานเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการร่วมค้าในอนาคต แต่จากการศึกษาพบว่า บุคลากรและผู้รับจ้างก่อสร้างส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความรู้พื้นฐานที่สำคัญเหล่านี้เพียงพอ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกิจการร่วมค้าหลายประการตามมา

ดังนั้นการศึกษาการบริหาร กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรธุรกิจดังกล่าวสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกิจการร่วมค้าของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสำหรับโครงการในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการ บริหารกิจการร่วมค้า อันได้แก่ การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า การจัดตั้งกิจการร่วมค้า และการดำเนินงานกิจการร่วมค้า รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

(2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารกิจการร่วมค้า ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย ให้ประสบความสำเร็จ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จำกัดขอบเขตการวิจัยเฉพาะองค์กรธุรกิจก่อสร้างที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลไทย และมีประสบการณ์ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง รูปแบบกิจการร่วมค้า ในประเทศไทย โดยมีผู้เข้าร่วมงานวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน จาก 7 องค์กรธุรกิจ

งานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า
- การคัดเลือกสมาชิกและการจัดตั้งกิจการร่วมค้า
- การกำหนดสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงาน
- รูปแบบและขั้นตอนการบริหารกิจการร่วมค้าในด้านต่างๆ และ
- ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการร่วมค้า

1.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยนี้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 8 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

(1) ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) เพื่อศึกษาค้นคว้าความรู้ และทฤษฎีต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับงานวิจัย โดย ทำการ รวบรวมจากวิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการ หนังสือเรียน และเอกสารต่างๆ จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(2) เลือกกรณีตัวอย่างของการวิจัยซึ่งก็คือ กลุ่มองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีประสบการณ์การดำเนินงานโครงการก่อสร้างรูปแบบกิจการร่วมค้าในประเทศไทย ทั้งที่อยู่ระหว่างกำลังดำเนินงานหรือดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

(3) สัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการร่วมค้าในแต่ละองค์กรขั้นต้น เพื่อขอรับทราบข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับกิจการร่วมค้า เช่น วัตถุประสงค์ รูปแบบการบริหาร และดำเนินการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมค้า ทักษะติดต่อ การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า เป็นต้น

(4) พัฒนาสมมติฐานและแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ โดยใช้ผลการศึกษาของต่างประเทศและการสัมภาษณ์ขั้นต้นเป็นแนวทาง

(5) ติดต่อสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลไทยที่มีการเข้าร่วมดำเนินการร่วมกันในทางการค้าในประเทศไทย รวมถึงค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อตกลงกิจการร่วมค้า เป็นต้น เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารกิจการร่วมค้า

(6) วิเคราะห์และประมวลผลรูปแบบและขั้นตอนการบริหารกิจการร่วมค้าควบคู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารกิจการร่วมค้า เพื่อระบุและจำแนกความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัย

(7) นำเสนอข้อพึงระวังและข้อพิจารณาพื้นฐานสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าให้มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแนวทางที่นำเสนอ

(8) สรุปผลการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์

สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยนี้จะนำเสนอในบทที่ 3 ต่อไป

1.5 ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

(1) รูปแบบและขั้นตอนการบริหารกิจการร่วมค้า ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย ตั้งแต่การกำหนดและการให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า การคัดเลือกสมาชิก การจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า การประมวลโครงการก่อสร้าง การกำหนดสัดส่วนการลงทุน การกำหนดโครงสร้างการทำงาน และการดำเนินงานกิจการร่วมค้าในด้านต่างๆ

(2) แนวทางสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยจะช่วยให้ผู้รับจ้างก่อสร้างและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในรูปแบบและขั้นตอนการบริหารกิจการร่วมค้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกิจการร่วมค้าของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสำหรับโครงการในอนาคต

บทที่ 2

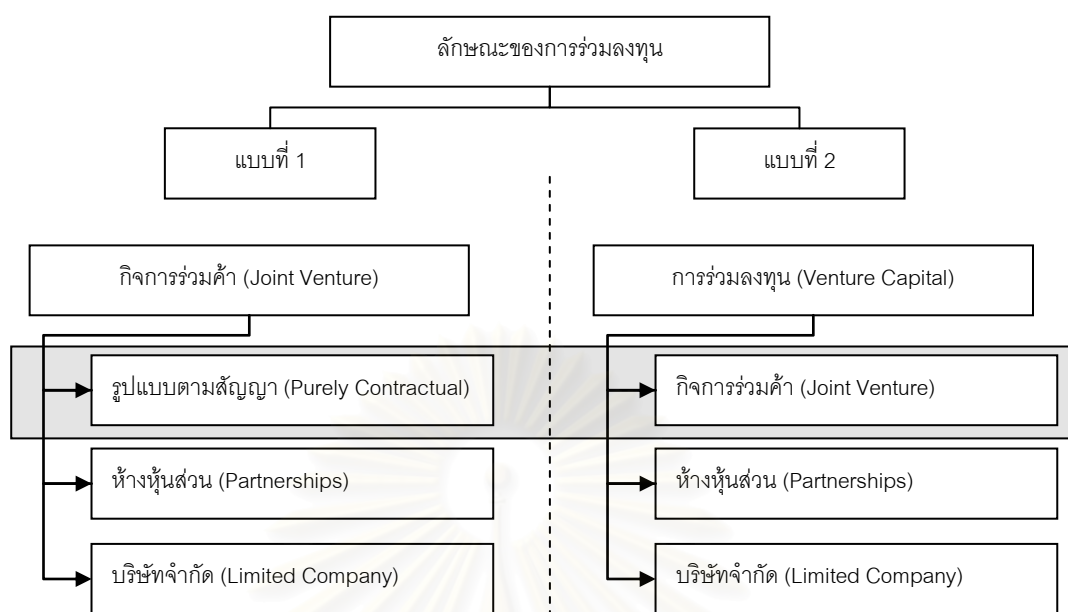
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินธุรกิจที่ใช้เพิ่มขีดการแข่งขันหรือขยายโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร ดังนั้นบทความและการศึกษาของกิจการร่วมค้าส่วนมากจึงมีสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับหลักในการบริหารเชิงธุรกิจหรือกฎหมาย ในบทนี้ได้รวบรวมความรู้พื้นฐานที่สำคัญของกิจการร่วมค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาการบริหารกิจการร่วมค้างานก่อสร้างในประเทศไทย

2.1 การร่วมลงทุน

การร่วมลงทุน หรือ กิจการร่วมลงทุน (Venture Capital) คือ การดำเนินการร่วมกันในทางการค้าระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีฐานะการดำเนินงาน รูปแบบและความสามารถที่แตกต่างกัน โดยมีการร่วมทุนระหว่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร เป็นต้น รวมไปถึงมีการแบ่งผลกำไรขาดทุนร่วมกัน (ปิยะดา สุจริตกุล และ มาลิดา ชิมเมอร์แมน, 2536) ทั้งนี้ในบางครั้งอาจพบการใช้คำว่า “การร่วมทุน” หรือ “กิจการร่วมทุน” แทนคำว่า “การร่วมลงทุน” ได้ในบทความต่างๆ

สาเหตุจากการที่คำว่ากิจการร่วมค่านั้นคำที่ไม่มีการให้ความหมายที่แน่ชัด ทำให้มีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายสำหรับอธิบายประเภทของการร่วมลงทุน แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Fong (1985) และ ปิยะดา สุจริตกุล และ มาลิดา ชิมเมอร์แมน (2536) พบว่ามีการใช้คำระหว่าง “การร่วมลงทุน” และ “กิจการร่วมค้า” โดยอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะของการร่วมลงทุน

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการร่วมลงทุนทั้ง 2 รูปแบบมีโครงสร้างที่เหมือนกัน แตกต่างกันเพียงชื่อที่ใช้เรียกเท่านั้น โดยการร่วมลงทุนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัดนั้น อาจตีความได้ว่าเป็นการทำให้สถานะของการร่วมลงทุนมีรูปแบบการลงทุนตามกฎหมายของรูปแบบองค์กรธุรกิจในประเทศนั้นๆ เนื่องจากข้อบังคับหรือผลประโยชน์ในด้านต่างๆ โดยเมื่อการร่วมลงทุนได้พัฒนาไปถึงรูปแบบบริษัทจำกัดแล้วนั้น การดำเนินงานต่างๆ ก็จะใช้ตามหลักการบริหารของบริษัทจำกัดเข้ามาประยุกต์ใช้แทน

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าในบทความบางฉบับจะใช้คำว่า “คอนซอร์เตียม” (Consortium) แทนการร่วมลงทุนในรูปแบบตามสัญญา โดยใช้การการจัดสรรความรับผิดชอบเป็นตัวกำหนดประเภทย่อยลงไป เช่น รับผิดชอบร่วมกัน หรือแยกกันรับผิดชอบ ดังนั้นถ้าหากทำการศึกษาเกี่ยวกับกิจการร่วมค้าก็จำเป็นต้องศึกษาบทความที่เกี่ยวข้องกับคอนซอร์เตียมด้วย

2.2 ความหมายของกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้า หรือ กิจการร่วมทุน (Joint Venture) เป็นคำที่ไม่มีคำให้ความหมายที่แน่ชัด (โกศล ฉันทิกุล และอนวัต ตีบาภรณ์, 2528 อ้างถึงใน ธรรมบุญ พิทยาภรณ์, 2533) แต่ในทางวิชาการหรือทางธุรกิจก็มักมีผู้พยายามให้ความหมายของกิจการร่วมค้าไว้มากมาย เช่น

“กิจการร่วมค้า อาจให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นการรวมตัวของบุคคลธรรมดา บริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป หรือการรวมตัวในระหว่างกันของบุคคลดังกล่าว ” (Barrett and Seago, 1956 อ้างถึงใน ธรรมนูญ พินยาภรณ์, 2533)

“กิจการร่วมค้า คือ การรวมตัวของบุคคลหรือบริษัทตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป เพื่อดำเนินธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร โดยทั่วไป การรวมตัวในลักษณะนี้เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือห้าง ไม่มีทรัพย์สินของตนเองในการดำเนินการตามโครงการ ความสัมพันธ์ร่วมกันจะสิ้นสุดเมื่อโครงการ เสร็จสิ้น” (Hemphill, Jr., 1984 อ้างถึงใน ธรรมนูญ พินยาภรณ์, 2533)

“กิจการร่วมค้าเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ให้ความพยายามร่วมกันในกิจการ ธุรกิจเฉพาะอย่างหนึ่ง และตกลงที่จะแบ่งผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกันหรือตามสัดส่วนของการ ลงทุน...” (Corley, Holmes and Robert, 1983 อ้างถึงใน ธรรมนูญ พินยาภรณ์, 2533)

“กิจการร่วมค้า คือ รูปแบบการตกลงร่วมกันทางการค้า (Commercial Agreement) ระหว่าง 2 บริษัทหรือมากกว่า เพื่อการบรรลุผลทางธุรกิจผ่านการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกัน ” (Norwood and Mansfield, 1999)

“กิจการร่วมค้า เป็นการร่วมกันของบริษัทหรือบุคคลที่เกิดขึ้นเพื่อทำโครงการธุรกิจเฉพาะ การร่วมลงทุนคล้ายกับความสัมพันธ์ที่เป็นหุ้นส่วนกันแต่จำกัดอยู่กับโครงการจำเพาะ เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์เฉพาะ หรือการทำวิจัยเฉพาะเรื่อง การร่วมลงทุนอาจเป็นประเด็นการแข่งขันเมื่อ เกิดขึ้นโดยบริษัทที่แข่งขันกันอยู่ ตามปกติ พิจารณาการร่วมลงทุนบนหลักฐานที่ว่าโครงการ จำเพาะนั้นมีความเสี่ยงหรือต้องการเงินทุนจำนวนมาก ดังนั้น การร่วมลงทุนจึงเป็นเรื่องธรรมดาใน อุตสาหกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรเมื่อค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงและมีโอกาสที่จะล้มละลายสูงเช่นกัน การร่วมลงทุนนี้เป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ” (ศัพทกรมเจรจาการค้า , สไลด์)

“กิจการร่วมค้า คือ บริษัทตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปดำเนินงานร่วมกันทางการค้าเพื่อเข้าทำงาน ในโครงการเดียวกัน จะต้องมีการลงทุนร่วมกัน หรือร่วมกันในผลกำไรหรือขาดทุนซึ่งกันและกัน ในทางภาษีอากรถือว่ากิจการร่วมค้าเป็นหน่วยทางภาษี (Tax Entity) แยกต่างหากจากผู้เข้าร่วมค้า

แต่ละราย จึงต้องมีและใช้เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเพื่อการปฏิบัติการทางภาษีอากรในนามของกิจการร่วมค้านั้นๆ” (บริษัท โฟคัส เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), สไลด์)

จากความหมายของกิจการร่วมค้าต่างๆ ในข้างต้น อาจสรุปความหมายของกิจการร่วมค้าได้ว่า

กิจการร่วมค้า คือ กิจการที่เกิดจากการตกลงร่วมกันทางการค้า ระหว่างองค์กหรินิติบุคคล กับองค์กรหรือกับบุคคล ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถทางธุรกิจในการดำเนินโครงการ ที่ไม่สามารถหรือไม่ต้องการดำเนินงานโดยองค์กรหรือบุคคลเดียว ผ่านการลงทุน การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งผลกำไรหรือขาดทุน รวมไปถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญา

ถึงแม้ว่ากิจการร่วมค้าจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจการร่วมค้าในลักษณะใดก็จะมีรูปแบบพื้นฐานที่เหมือนกันดังนี้ (ธรรมบุญ พิทยาภรณ์, 2533)

(1) ประกอบด้วยนิติบุคคล หรือบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้น แต่ต้องมีคู่สัญญาอย่างน้อย 1 ฝ่าย เป็นนิติบุคคลที่ได้รับการรับรองตามกฎหมาย และ

(2) มีการตกลงทำสัญญาร่วมกัน ทั้งในรูปแบบของสัญญาที่มีการระบุชัดเจนหรือเป็นสัญญาทางวาจาก็ได้ และ

(3) โดยสมาชิกแต่ละฝ่ายนำทรัพย์สิน เงิน หรือแรงงานมาลงทุนร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นการลงทุนร่วมกันหรือแบ่งแยกกันลงทุนในส่วนงานที่แต่ละสมาชิกรับผิดชอบ และ

(4) เพื่อดำเนินงานในโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ และ

(5) สมาชิกทุกฝ่ายมีวัตถุประสงค์ที่จะแสวงหากำไรจากกิจการนั้น ไม่ใช่เพื่อการกุศล หรือสาธารณประโยชน์ โดยสมาชิกมีการตกลงแบ่งผลตอบแทนตามที่ได้ตกลงกันไว้

ในบางครั้งอาจพบว่ากิจการร่วมค้าในต่างประเทศนั้นนอกจากการใช้คำว่า Joint Venture แล้วยังสามารถพบคำว่า Joint Adventure, Joint Enterprise หรือ Syndicate ซึ่งมีลักษณะเป็น

การดำเนินงานแบบกิจการร่วมค้า แต่มีรูปแบบที่แตกต่างจาก Joint Venture โดยทั่วไปดังนี้ (ธรรมนูญ พินยาภรณ์, 2533)

(1) Joint Adventure

เป็นคำที่เคยใช้สำหรับกิจการร่วมค้าในอดีตของประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ท้ายที่สุดก็มีการสรุปว่าทั้ง Joint Adventure และ Joint Venture ต่างมีความหมายเดียวกันและในปัจจุบันจะใช้คำว่า Joint Venture เป็นส่วนมาก

(2) Joint Enterprise

ในบางครั้งมีการใช้คำว่า Joint Enterprise และ Joint Venture แทนกันในบางกรณี แต่อย่างไรก็ตามทั้ง 2 คำมีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ Joint Venture ต้องมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร ขณะที่ Joint Enterprise มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรหรือไม่ก็ได้ แต่จะมีวัตถุประสงค์อื่นๆ ร่วมด้วย เช่น การรวมตัวกันเพื่อความบันเทิงหรือสันทนาการ เป็นต้น

(3) Syndicate

คือการรวมตัวของบุคคลหรือองค์กรเพื่อดำเนินงานในวัตถุประสงค์หรือกิจการทางด้านการเงิน ซึ่งทุกฝ่ายมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการ

นอกจากนี้ในด้านกฎหมายยังสามารถพบคำที่อ้างถึงกิจการร่วมค้าได้อีก เช่น Co Adventure, Group, Pool, Joint Undertaking หรือ Joint Speculation เป็นต้น

2.3 ความหมายของคอนซอร์เทียม

นอกจากการที่องค์กรธุรกิจจะเลือก ดำเนินการร่วมกันในทางการค้า ในรูปแบบกิจการร่วมลงทุน องค์กรธุรกิจอาจจะเลือกดำเนินการร่วมกันในทางการค้าในรูปแบบคอนซอร์เทียมได้อีกด้วย

คำว่าคอนซอร์เทียม หรือ กลุ่มบริษัท (Consortium) เป็นคำที่ใช้ในวงการธุรกิจ โดยไม่มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามไว้ในกฎหมายฉบับใดโดยเฉพาะ (พิภพ วีระพงษ์ และ ปรางค์ทิพย์ อนันตวิภาต, 2544) แต่ในทางวิชาการหรือทางธุรกิจก็มีผู้พยายามให้ความหมายไว้เพื่อจำแนกรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ เช่น

“คอนซอร์เตียม คือ การร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มบริษัท โดยแต่ละบริษัทจะมีการแบ่งแยกการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน โดยต่างฝ่ายต่างออกไปแบงเงินและใบเสร็จรับเงินเฉพาะส่วนของแต่ละบริษัท โดยจะไม่มี การร่วมทุนหรือแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุนระหว่างกัน เพียงแต่ผู้เข้าร่วมในกลุ่มบริษัทจะใช้ความสามารถและความชำนาญในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จ” (บริษัท โฟคัส เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), สไลด์)

ทั้งนี้จากรูปแบบการดำเนินงานของคอนซอร์เตียม สามารถสรุปได้ว่าคอนซอร์เตียมไม่จัดเป็นการร่วมลงทุน แต่เป็นเพียงการที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ในคอนซอร์เตียม ได้มาร่วมกันใช้ความสามารถทำงานมาร่วมดำเนินธุรกิจให้เสร็จตรงตามสัญญาของโครงการ

คอนซอร์เตียมมีความเหมาะสมกับโครงการหรือธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อน สามารถแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ได้ และแต่ละส่วนไม่มีความเกี่ยวข้องกันหรือเกี่ยวข้องกันน้อยมาก ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรธุรกิจ คือ สามารถดำเนินงานภายในส่วนของตนเองโดยไม่ต้องร่วมมือกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่เป็นสมาชิก และจำกัดความรับผิดชอบเฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น

2.4 สาเหตุของการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

การที่องค์กรธุรกิจต่างๆ หันมาเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าโดยทั่วไปมีสาเหตุที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

- ขยายการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- เพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิค
- เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน หรือลดคู่แข่ง
- เพิ่มสถานะความน่าเชื่อถือ
- เพิ่มผลประโยชน์ด้านการเงินและภาษีอากร
- ลดความเสี่ยง เป็นต้น

รวมไปถึงในแต่ละอุตสาหกรรมเองก็จะมีสาเหตุเฉพาะด้านที่แตกต่างกันออกไปอีก แต่สำหรับในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นสาเหตุที่สำคัญดังนี้ (Dibner, 1972)

(1) สาเหตุในด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคในการก่อสร้าง

ปัจจุบันในบางโครงการก่อสร้างจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีหรือเทคนิคในการก่อสร้างขั้นสูงหรือหลากหลายในการก่อสร้าง ประกอบผู้ว่าจ้างไม่ต้องการแรงงานในโครงการออกเป็นส่วนๆ ทำให้องค์กรธุรกิจในการก่อสร้างต้องเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีหรือเทคนิคเพื่อให้สามารถเข้าประมูลและดำเนินโครงการได้ เช่น องค์กรธุรกิจก่อสร้างรวมตัวกับองค์กรธุรกิจด้านงานวิศวกรรมไฟฟ้าเพื่อรับงานในโครงการโรงไฟฟ้า หรือองค์กรธุรกิจก่อสร้างในประเทศที่มีความพร้อมด้านกำลังคนและทรัพยากรรวมตัวกับองค์กรธุรกิจก่อสร้างที่มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีการขุดเจาะ เพื่อรับงานในโครงการรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น

(2) สาเหตุในการดำเนินการดำเนินธุรกิจ

องค์กรธุรกิจจะเผชิญปัญหาในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันและข้อจำกัดต่างๆ โดยพบว่าการรวมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าสามารถใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งอย่างหนึ่งขององค์กรธุรกิจสำหรับการกำจัดปัญหาเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น

- การกำหนดหลักเกณฑ์ไม่ให้องค์กรธุรกิจที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวประกอบกิจการบางประเภทได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมาร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้ากับองค์กรธุรกิจที่เป็นนิติบุคคลในประเทศเพื่อหลีกเลี่ยงหลักเกณฑ์นี้
- การเพิ่มความน่าเชื่อถือ ประวัติการทำงาน ให้แก่องค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถประมูลโครงการหรือขอรับการสนับสนุนทางการเงิน
- สัญญาของผู้ว่าจ้างกำหนดให้มีการดำเนินงานร่วมกับองค์กรธุรกิจที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวหรือนิติบุคคลที่บริหารงานโดยชาวต่างประเทศ เพราะผู้ว่าจ้างได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากประเทศเหล่านั้น และมีข้อกำหนดที่ต้องให้โครงการต้องว่าจ้างหรือใช้ทรัพยากรจากประเทศผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน

- การเพิ่มประโยชน์หรือสิทธิในการได้รับความช่วยเหลือด้านนโยบายจากภาครัฐ จากนโยบายทางการเมือง

(3) สาเหตุในด้านการบริหารงาน

ในกรณีของโครงการก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าสามารถเพิ่มความสามารถการบริหารจัดการโครงการในด้านต่างๆ กล่าวคือ

- เพิ่มความสามารถด้านบุคลากร คือการใช้แรงงาน วิศวกร หรือพนักงานสายบริหารที่มาจากสมาชิก ทำให้ลดขั้นตอนในการจัดหาแรงงาน ได้แรงงานที่มีคุณภาพ และลดปัญหาการไม่มีงานให้แรงงานทำ
- เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงและการบริหารทรัพยากร จากความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของแต่ละองค์กรนั้นไม่เท่ากัน ทรัพยากรนี้อาจเป็นได้ทั้งด้านแรงงานหรือวัตถุดิบ

(4) สาเหตุในด้านความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่ ความเสี่ยงในการบริหารย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งในความเสี่ยงด้านการเงิน การก่อสร้าง เทคโนโลยี แรงงานหรือวัตถุดิบ ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า ความรับผิดชอบและความเสี่ยงของโครงการจะถูกแบ่งไปสู่แต่ละองค์กรธุรกิจทำให้ไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงแต่เพียงองค์กรเดียว

นอกจากนี้จากการศึกษาบทความต่างๆ ที่เกี่ยวกับสาเหตุของการเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง พบว่ามีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศซึ่งมีสาเหตุมาจากนโยบายทางการเมือง รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมและสภาพสังคม ทักษะคน และความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศนั้นๆ

2.5 ประเภทของกิจการร่วมค้า

ประเภทของกิจการร่วมค่านั้นไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองที่นำมาใช้พิจารณา รวมไปถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเทศ สำหรับหลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้พิจารณา ได้แก่

หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานในกิจการร่วมค้า หลักเกณฑ์ด้านสมาชิกของกิจการร่วมค้า และ หลักเกณฑ์ด้านสถานะทางกฎหมาย เป็นต้น

2.5.1 หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานในกิจการร่วมค้า

เป็นการพิจารณาจากมุมมองในด้านโครงสร้างการบริหารงานภายในกิจการร่วมค้า โดยปกติจะถูกนำมาใช้ประกอบการพิจารณาในช่วงการก่อตั้งกิจการร่วมค้า (Formation Stage) เพื่อให้สมาชิก (Members หรือ Parties) ของกิจการร่วมค้าทราบถึงหน้าที่ในการทำงาน และพันธะต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อกันในกิจการร่วมค้า โดยประเภทของกิจการร่วมค้าตามหลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานในกิจการร่วมค่านั้นแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (Rowan and Shaughnessy, 2005) ดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าแบบบริหารงานร่วมกัน (Integrated Joint Venture)

คือ กิจการร่วมค้าที่มีคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากสมาชิกของกิจการร่วมค้า ทำหน้าที่ บริหารกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ของสมาชิก ตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในสัญญา โดยไม่มีการแบ่งงานบางส่วนให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของสมาชิก ยกเว้นการดำเนินงานในรูปแบบของผู้รับเหมาช่วง

ข้อดีของกิจการร่วมค้ารูปแบบนี้คือสามารถวางแผนการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง สมาชิกสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ ได้ แต่สมาชิกต้องพิจารณารายละเอียดของสัญญา การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะทำงาน และพิจารณาแนวทางป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น กิจการร่วมค้ารูปแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีความซับซ้อนมาก และไม่สามารถแบ่งงานออกเป็นส่วนได้ๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น

(2) กิจการร่วมค้าแบบแยกกันบริหารงาน (Non-Integrated Joint Venture)

คือ กิจการร่วมค้าที่แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ให้สมาชิกแต่ละรายรับผิดชอบ โดยมีส่วนที่ต้องทำงานร่วมกันเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย แต่ในกิจกรรมที่เป็นภาพรวมของโครงการ ไม่ว่าจะป็นกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญหรือความรับผิดชอบยังจะดำเนินการร่วมกันในฐานะกิจการร่วมค้า

อยู่ กิจกรรมร่วมค้ารูปแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีงานที่ไม่ซับซ้อน หรือสามารถแบ่งงานออกเป็น ส่วนได้ เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น

ข้อดีของกิจกรรมร่วมค้ารูปแบบนี้คือทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ระหว่างองค์กรธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจควรมีความมั่นใจความสามารถในการทำงาน ของสมาชิกรายอื่นๆ มากพอสมควร เพราะงานที่ถูกแบ่งออกไปให้สมาชิกรับผิดชอบแล้ว สมาชิก รายอื่นๆ จะมีเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยไม่ได้ แต่สมาชิกจะต้องรับผิดชอบในผลงานที่ออกมาร่วมกัน

(3) กิจกรรมร่วมค้าใช้การบริหารงานแบบผสม (Combination Joint Venture)

คือ กิจกรรมร่วมค้าที่ใช้ระบบการบริหารทั้งแบบบริหารงานร่วมกันและแบบแยกกัน บริหารงาน กล่าวคือมีการแบ่งงานบางส่วนให้สมาชิกรับผิดชอบไป แต่ก็ยังมีงานอีกส่วนที่จะ ดำเนินงานร่วมกันโดยคณะทำงานของกิจกรรมร่วมค้า ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากงานในส่วนนั้น สมาชิกแต่ละรายไม่สามารถทำได้โดยลำพัง

กิจกรรมร่วมค้ารูปแบบนี้เป็นกรนำข้อดีของกิจกรรมร่วมค้าสองประเภทแรกมารวมกัน กล่าวคือ สมาชิกสามารถดำเนินการและเรียนรู้เทคโนโลยีหรือเทคนิคต่างๆ ได้ รวมไปถึงเพิ่มความ คล่องตัวในการทำงาน ลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรธุรกิจ ในงานส่วนที่แบ่งไปให้สมาชิกแต่ละ รายรับผิดชอบ

2.5.2 หลักเกณฑ์ด้านสมาชิกของกิจกรรมร่วมค้า

เป็นการพิจารณาจากมุมมองในด้านสถานะขององค์กรธุรกิจที่มาเข้าเป็นสมาชิกของ กิจกรรมร่วมค้า โดยจะถูกนำมาใช้สำหรับการพิจารณาสัดส่วนการลงทุน เพื่อป้องกันปัญหา กฎหมายการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว การพิจารณาการลงทุนระหว่างประเทศ และการศึกษา ต่างที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมร่วมค้า เช่น ผลกระทบด้านภาษาและวัฒนธรรม การทำงานขององค์กร ธุรกิจในต่างประเทศในรูปแบบกิจกรรมร่วมค้า คำ โดยประเภทของกิจกรรมร่วมค้าตามหลักเกณฑ์ ด้านสมาชิกของกิจกรรมร่วมค้าสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าในประเทศ (National Joint Venture)

คือ กิจการร่วมค้าที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าทั้งหมดเป็นองค์กรธุรกิจที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลในประเทศ ตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ โดยปกติกิจการร่วมค้าในลักษณะนี้เป็นการรวมตัวขององค์กรธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกัน หรือมีความเชี่ยวชาญและประเภทของการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน มา ดำเนินการร่วมกันในทางการค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน

(2) กิจการร่วมค้าระหว่างประเทศ (International Joint Venture: IJV)

คือ กิจการร่วมค้าที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าส่วนหนึ่งมีสถานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคลต่างด้าวตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ โดยปกติกิจการร่วมค้าลักษณะนี้เป็นการ ร่วมกันในการการค้า เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ นิติบุคคลต่างด้าวต้องการขยายช่องทางในการดำเนินธุรกิจ ส่วนนิติบุคคลในประเทศต้องการเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและเทคนิคในการผลิต หรือเพื่อประโยชน์ทางด้านแหล่งเงินทุน

องค์กรธุรกิจในกิจการร่วมค้าประเภทนี้ต้องให้ความระมัดระวังในเรื่องสัดส่วนการลงทุนของนิติบุคคลต่างด้าวในกิจการร่วมค้า เพราะว่าถ้าหากมีสัดส่วนของนิติบุคคลต่างด้าวมากกว่าที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายในแต่ละประเทศ จะส่งผลให้กิจการร่วมค่านั้นถูกจัดเป็นนิติบุคคลต่างด้าว และถูกจำกัดไม่ให้สามารถดำเนินธุรกิจบางประเภทได้

2.5.3 หลักเกณฑ์ด้านสถานะทางกฎหมาย

เป็นการพิจารณาตามสถานะทางกฎหมายของกิจการร่วมค้า ว่ามีการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัดตามข้อกำหนดในกฎหมายของแต่ละประเทศหรือไม่ เพื่อการพิจารณาความรับผิดชอบและผลประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านภาษี แหล่งเงินทุน การสนับสนุน ความรับผิดชอบ หรือ ความเสี่ยงทั้งจากมุมมองของสมาชิกและผู้ว่าจ้าง เป็นต้น

ประเภทกิจการร่วมค้ารูปแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายของแต่ละประเทศ สำหรับในประเทศไทย ประเภทของกิจการร่วมค้าตามหลักเกณฑ์ด้าน

สถานะทางกฎหมายสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ (พิภพ วีระพงษ์ และปรางค์ทิพย์ อนันตวิภาค, 2544) ดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียน (Unincorporated Joint Venture: UJV หรือ Contractual Joint Venture)

คือ การร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล แต่เกิดจากข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) เท่านั้น ทั้งนี้สำหรับในประเทศไทยนั้น กิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนจะมีหน่วยภาษีแยกต่างหากจากผู้ร่วมค้า โดยถือว่าเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลประเภทหนึ่งภายใต้ประมวลรัษฎากร มาตรา 39 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

กิจการร่วมค้ารูปแบบนี้พบได้ในกิจการร่วมค้าที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับการดำเนินโครงการหนึ่งโดยเฉพาะ มีระยะเวลาการดำเนินงานที่สั้นหรือสิ้นสุดชัดเจน เช่น กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น

(2) กิจการร่วมค้าประเภทจดทะเบียน (Incorporated Joint venture หรือ Equity Joint Venture)

คือ กิจการร่วมค้าที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย เช่น บริษัทจำกัด หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบตามกฎหมายบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลแล้วแต่กรณี โดยเมื่อกิจการร่วมค้าได้จดทะเบียนนิติบุคคลตามกฎหมายแล้ว สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ร่วมค้าดังกล่าวก็ต้องเป็นไปตามกฎหมายนิติบุคคลประเภทนั้นๆ สำหรับกิจการร่วมค้าประเภทจดทะเบียนนั้น โดยปกติจะพิจารณาเป็น “บริษัทจำกัด” แทนมากกว่า โดยรายละเอียดของความแตกต่างระหว่างบริษัทจำกัดและกิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน มีรายละเอียดจะแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

สำหรับกิจการร่วมค้าประเภทจดทะเบียนมักเป็นกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งเพื่อดำเนินธุรกิจการผลิตสินค้า การจำหน่าย หรือให้บริการสินค้า เช่น กิจการลงทุน กิจการหลักทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งไม่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่ชัดเจน แต่ทั้งนี้ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันก็จะมีมากกว่ากิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียน ดังนั้นองค์กรธุรกิจจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง

ในการดำเนินการต่างๆ ทั้งรายละเอียดของสัญญา แผนการลงทุนของกิจการร่วมค้าและสมาชิก เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างกิจการร่วมค้าในรูปแบบบริษัทจำกัดและ

รูปแบบไม่จดทะเบียน (ที่มา: ปิยะดา สุจริตกุล และมานิดา ชิมเมอร์แมน, 2536)

ประเด็น	รูปแบบบริษัทจำกัด	รูปแบบไม่จดทะเบียน
(1) สถานะ	เป็นนิติบุคคลต่างหาก จากผู้ถือหุ้น (บุคคลกรและ สินทรัพย์แยกต่างหาก)	ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ตามประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ (บุคคลกรและ ทรัพย์สินไม่แยกชัดเจน)
(2) ความรับผิดชอบของผู้ลงทุนต่อ บุคคลภายนอก	จำกัดความรับผิดชอบและ ไม่มีการไล่เบียด	ไม่จำกัดความรับผิดชอบและ ไล่เบียดได้ในฐานะลูกหนี้ร่วม
(3) ขั้นตอนการดำเนินการ	ซับซ้อนแต่รัดกุม	คล่องตัวแต่ไม่รัดกุม
(4) ผลประโยชน์ที่ ผู้ร่วมลงทุนได้รับ (เปรียบเทียบเมื่อ ผลกำไรเท่ากัน)	ไม่เต็มที่	อาจได้เต็มที่
(5) การประกอบกิจการ	- ขอรับการส่งเสริมการลงทุน จาก BOI ได้ - บริษัทไทยที่มีคนต่างด้าวถือหุ้น อยู่ 49% ถือที่ดินและประกอบ กิจการได้ในฐานะบริษัทไทย	- ขอรับการส่งเสริมการลงทุน จาก BOI ไม่ได้ - กิจการร่วมค้าที่มีคนต่างด้าว เป็นผู้ถือหุ้น จะถือครองที่ดิน ไม่ได้ และประกอบกิจการ ตามบัญชี ก และ ข ตาม ปว. 281* ไม่ได้ รวมถึงประกอบ กิจการอื่นไม่ได้ เช่น กิจการ คลังสินค้า ธุรกิจคอนเทนเนอร์ ยาร์ด การเดินเรือชายฝั่งไทย เป็นต้น

* หมายเหตุ ปัจจุบัน (2551) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281ถูกยกเลิกโดย

พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

2.6 องค์ประกอบของกิจการร่วมค้า

ถึงแม้ว่ากิจการร่วมค้าจะมีจำนวนสมาชิกและโครงสร้างการลงทุนที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกของกิจการร่วมค้าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ฝ่าย คือ (Dibner, 1972)

(1) ผู้นำสมาชิก (Sponsor, Leading Member, Parent หรือ Main Party)

คือ สมาชิกที่ถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าว่าเป็นผู้นำสมาชิก และ /หรือมีสัดส่วนการลงทุนมากที่สุดในการร่วมค้า โดยปกติมีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้า รวมไปถึงเป็นตัวแทนในการทำธุรกรรมของกิจการร่วมค้าต่อบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นผู้ว่าจ้างหรือตัวแทนภาครัฐ โดยปกติจะต้องมีสถานะเป็นนิติบุคคล

สำหรับกิจการร่วมค้าระหว่างประเทศพบว่าสมาชิกมักจะกำหนดให้องค์กรธุรกิจในประเทศที่กิจการร่วมค้านั้นตั้งอยู่เป็นผู้นำสมาชิก สาเหตุมาจากการป้องกันผลกระทบจากกฎหมายการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว รวมไปถึงประโยชน์ในด้านการประสานงาน การเงิน ภาษี หรือ ข้อบังคับทางกฎหมาย

(2) สมาชิก (Members, Partners หรือ Parties)

คือ องค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า โดยถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า สมาชิกเหล่านี้อาจมาจากธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างกันได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การเจรจาเงื่อนไข และผลประโยชน์ในการทำธุรกิจ

ทั้งนี้ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวว่าจำนวนของสมาชิกของกิจการร่วมค้าต้องมีจำนวนเท่าใด แต่ขึ้นอยู่กับพิจารณาาร่วมกันขององค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมลงทุนว่าจำนวนสมาชิกเท่าไรที่เหมาะสมกับการบริหารงาน และวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมลงทุน

การพิจารณาคัดเลือกสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า เพราะมีผลต่อการบริหารกิจการร่วมค้าให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้องค์กรธุรกิจควรศึกษาข้อมูลของสมาชิกแต่ละฝ่าย เช่น ฐานะทางการเงิน ประวัติการทำงาน รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ภาษาและวัฒนธรรม วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า เป็นต้น

2.7 วงจรชีวิตของกิจการร่วมค้า (JV Life Cycle)

โดยปกติกิจการร่วมค้าจะถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับการดำเนินงานในวัตถุประสงค์หนึ่งๆ โดยเฉพาะ เมื่อใดที่การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์นั้นเสร็จสิ้น กิจการร่วมค่านั้นก็จะสิ้นสุดการดำเนินงานลงไปด้วย ทั้งนี้สามารถทำการแบ่งวงจรชีวิตของกิจการร่วมค้าออกตามช่วงการบริหารกิจการร่วมค้าเป็น 3 ช่วง จากช่วงเริ่มต้นถึงช่วงสิ้นสุดได้ดังนี้ (Gale and Luo, 2004)

2.7.1 ช่วงการก่อตั้ง (Formation Stage)

หรือช่วง Pre-Contractual Stage ประกอบไปกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ คือ

- การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า (Objective of Joint Venture)
- การคัดเลือกสมาชิก (Selection of Partners)
- การกำหนดโครงสร้างการลงทุน (Equity Structure)
- การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน (Managerial Structure)
- การจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Constituting the Joint Venture)

การดำเนินงานต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบการทำงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งระหว่างสมาชิกและต่อบุคคลภายนอก อันจะมีผลกระทบต่อกิจการร่วมค้าในอนาคต ดังนั้นองค์การธุรกิจควรให้ความสำคัญและพิจารณารายละเอียดต่างๆ ในช่วงการก่อตั้งกิจการร่วมค้าให้ดี เพราะเป็นการยากที่สมาชิกจะมาแก้ไขรายละเอียดต่างๆ เหล่านี้ในภายหลัง

2.7.2 ช่วงการดำเนินงาน (Operation Stage)

เริ่มพิจารณาตั้งแต่การเริ่มทำธุรกรรมใดของกิจการร่วมค้าหรือของสมาชิกที่ดำเนินการในฐานะเป็นตัวแทนของกิจการร่วมค้า เพื่อที่จะนำพากิจการร่วมค้าให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

การดำเนินงานของกิจการร่วมค้าจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามประเภทของธุรกิจ และข้อกำหนดต่างๆ ทั้งนี้สมาชิกต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านบุคลากร วัตถุดิบ การเงิน หรือ เทคโนโลยี ให้แก่กิจการร่วมค้าตามแผนงานที่ได้วางไว้เพื่อป้องกันข้อขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นๆ

2.7.3 ช่วงการสิ้นสุด หรือช่วงคงไว้ซึ่งกิจการร่วมค้า (Termination Stage or Continuity Stage)

การสิ้นสุดของกิจการร่วมค้าเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ได้แก่

- สมาชิกมีการถอนการลงทุน
- สมาชิกส่วนใหญ่เห็นชอบให้ยุติการลงทุน
- การดำเนินงานของกิจการร่วมค้าไม่สามารถทำต่อไปได้ จากการหมดสัมปทาน หรือ ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ พบได้มากสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมการผลิต
- กิจการร่วมค้าดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในสัญญาจนเสร็จสิ้นแล้ว เช่น กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น

กระบวนการในการสิ้นสุดกิจการร่วมค้าประกอบไปด้วย การแบ่งผลกำไรที่เหลืออยู่ การขายสินทรัพย์ที่ถือครองในนามของกิจการร่วมค้า แต่อย่างไรก็ตามระยะเวลาในการสิ้นสุดนั้นมักไม่สามารถระบุได้และมักยืดเยื้อ เนื่องจากปัญหาของการชี้แจงบัญชีและการขายสินทรัพย์

2.8 ข้อดี และข้อพึงระวังสำหรับการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้ามีทั้งข้อดีและข้อพึงระวังในการดำเนินงาน โดย Norwood และ Mansfield (1999) ได้นำเสนอข้อดีและข้อพึงระวังสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างไว้ ดังแสดงในตารางที่ 2.3 และ Roxanne Jacob, comp. (1999) ก็ได้นำเสนอข้อดีของการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าระหว่างองค์กรธุรกิจต่างประเทศและองค์กรธุรกิจในประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 2.4 โดยองค์กรธุรกิจต้องพิจารณาข้อดีและข้อพึงระวังเหล่านี้ให้รอบคอบ เพื่อประกอบกระบวนการในการตัดสินใจลงทุน (Investment Decision)

ตารางที่ 2.2 ข้อดีและข้อเสียสำหรับการลงทุนรูปแบบกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
(ที่มา : Norwood และ Mansfield, 1999)

ข้อดี	ข้อเสีย
(1) เพิ่มความสามารถขององค์กรในเรื่องขนาดและขอบเขตงานที่สามารถดำเนินการได้	(1) ความยุ่งยากสำหรับผู้บริหารที่จะสร้างระบบการทำงานที่ถูกต้องเป็นธรรมชาติ
(2) ความเชี่ยวชาญขององค์กรเพิ่มมากขึ้น	(2) ความขัดแย้งของบุคลากร ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือประเพณี
(3) การเข้าถึงขององค์กรธุรกิจต่างประเทศสู่พันธมิตรและผู้รับเหมาในท้องถิ่น	(3) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก เช่น การต่อต้านของคนในพื้นที่ กฎหมาย เป็นต้น
(4) การผนวกแนวความคิดในการทำงานของหลายๆ องค์กร	(4) ความยุ่งยากของระบบการบริหารบัญชีในกิจการร่วมค้า
(5) การเข้าถึงพื้นที่ในการลงทุนโดยไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงเอาไว้ทั้งหมด	(5) ความไม่ลงรอยในเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการแลกเปลี่ยนต่างๆ
(6) ความสามารถที่จะเลือกบุคลากรดั้งเดิมไปทำงานในกิจการร่วมค้า โดยหลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรใหม่ และยังส่งเสริมให้บุคลากรเดิมเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้	(6) การติดขัดในเรื่องระบบการบริหารที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ทันที

ตารางที่ 2.3 ข้อดีของการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศ และ
องค์กรธุรกิจต่างประเทศ (ที่มา: Roxanne Jacob, comp., 1999)

ผลดีสำหรับองค์กรธุรกิจต่างประเทศ	ผลดีสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศ
(1) โอกาสในการเพิ่มตลาดใหม่สำหรับการลงทุน	(1) โอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยี และวิธีการสมัยใหม่
(2) โอกาสในการเพิ่มช่องทางการลงทุน และการได้รับผลกำไรในอนาคต	(2) โอกาสในการสร้างอุตสาหกรรมใหม่ หรือช่องทางการลงทุนแบบใหม่
(3) โอกาสในการขายเทคโนโลยี อุปกรณ์ งานบริการ	(3) โอกาสในการสร้างตลาดสำหรับแรงงาน และการพัฒนาคุณภาพแรงงาน
(4) โอกาสในการเพิ่มการสนับสนุนหรือลดแรงต้านจากหน่วยงานและบุคคลในท้องถิ่น	(4) โอกาสในการเพิ่มหรือได้รับผลตอบแทนที่ดีในอนาคต
(5) โอกาสในการเติบโตขององค์กรธุรกิจ	(5) โอกาสในการเติบโตขององค์กรธุรกิจ

สำหรับความเสี่ยงของกิจการร่วมค้าที่นอกเหนือจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจตามปกติแล้ว ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจการร่วมค้าเองโดยตรงก็เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจต้องให้ความสำคัญ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

- ความเสี่ยงในเรื่องความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิก
- ความเสี่ยงในเรื่องการแทรกแซงของสมาชิกรายอื่นๆ เข้ามาในองค์กรธุรกิจของตน เพื่อหวังผลในการเข้าซื้อ หรือควบรวมกิจการในอนาคต
- ความเสี่ยงในเรื่องการหลอกลวงขายเทคโนโลยีขององค์กรธุรกิจต่างประเทศ ทั้งในกรณีเป็นเทคโนโลยีที่ใกล้จะล้าหลัง หรือเทคโนโลยีที่ต้องซื้อลิขสิทธิ์การใช้งาน
- ความเสี่ยงในเรื่องการหลอกลวงใช้องค์กรธุรกิจในประเทศเป็นฐานการทำตลาดในช่วงแรก เพื่อภายหลังจะยกเลิกการร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้า และองค์กรธุรกิจต่างประเทศนั้นจะเข้ามาดำเนินธุรกิจเอง

2.9 การตัดสินใจลงทุน

การตัดสินใจลงทุน (Investment Decision) คือกระบวนการที่องค์กรธุรกิจต้องพิจารณาว่าจะเลือกดำเนินธุรกิจของตนอย่างไร เพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาจาก

- การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์โดยมีความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด
- การเพิ่มหรือลดปริมาณทรัพยากรของธุรกิจอย่างเหมาะสม
- ให้ผลตอบแทนแก่ธุรกิจมากที่สุด
- มีความเสี่ยงภัยในการลงทุนน้อยที่สุด

โดยทางเลือกของการตัดสินใจลงทุนอาจมีได้หลายรูปแบบขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรโดยอาจเป็นได้ทั้งในรูปแบบของการขยายการลงทุน การจัดตั้งบริษัทใหม่ การเข้าซื้อกิจการ หรือการลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า เป็นต้น

2.10 บทสรุป

กิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบหนึ่งของการร่วมลงทุนที่เกิดจากการลงทุนร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีรายละเอียดการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลงกิจการร่วมค้า โดยสมาชิกแต่ละฝ่ายมีการลงทุนร่วมกันหรือแยกกัน ดำเนินงานในโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในงานที่ทำ โดยต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะแสวงหากำไรจากกิจการนั้น

การที่องค์กรธุรกิจพิจารณาเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้ามีสาเหตุโดยทั่วไปมาจากความต้องการที่จะขยายการลงทุน เพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือเพิ่มความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ประเภทของกิจการร่วมค่านั้นไม่มีรูปแบบที่ตายตัวขึ้นอยู่กับมุมมองที่นำมาใช้พิจารณา สำหรับหลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้พิจารณา ได้แก่ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานในกิจการร่วมค้าที่ใช้สำหรับการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน และพิจารณาพันธะต่างๆ หรือหลักเกณฑ์ด้านสมาชิกของกิจการร่วมค้า ที่ใช้สำหรับการพิจารณาสัดส่วนการลงทุน เพื่อป้องกันปัญหากฎหมายการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว และสุดท้ายคือหลักเกณฑ์ด้านสถานะทางกฎหมาย ที่ใช้สำหรับการพิจารณาความรับผิดชอบและผลประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านภาษีอากร เงินทุน เป็นต้น

ทั้งนี้การที่กิจการร่วมคามีรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่แน่นอนและได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านกฎหมาย วัฒนธรรม ประเภทของการดำเนินธุรกิจ หรือนโยบายการดำเนินงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถนำหลักการที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าจากบทความต่างๆ มาใช้ทั้งหมด แต่ต้องพิจารณาว่าหลักการเหล่านั้นอยู่บนพื้นฐานอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษากิจการร่วมค่านั้นตั้งอยู่ในประเทศใด หรืออยู่ในอุตสาหกรรมประเภทไหน

การลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ก็ยังเป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ยังมีผู้ไม่ทราบถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินการอยู่ โดยจากการพิจารณาบทความและการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทยนั้นพบว่าททความส่วนมากจะมีสาระเกี่ยวข้องกับความหมาย สถานะทางกฎหมาย และการเสียภาษีของกิจการร่วมค้าเป็นส่วนมาก ขณะที่บทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการร่วมค้ากลับมีน้อยมาก ทำให้ผู้ที่สนใจหรือต้องการเริ่มต้นการลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าประสบความยากลำบาก

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอรูปแบบการ บริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารกิจการร่วมค้า ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยให้ประสบความสำเร็จ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนเป็นดังนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยนี้ออกได้เป็น 8 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

(1) ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการศึกษา ค้นคว้าความรู้และทฤษฎีต่างๆ (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) ที่จำเป็นสำหรับงานวิจัย โดยรวบรวมจากบทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ หนังสือเรียน และเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

- นิยามและความหมายของกิจการร่วมค้า
- วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า
- การจัดตั้งและการบริหารกิจการร่วมค้า
- สถานะทางกฎหมายและสถานะทางภาษีของกิจการร่วมค้าในประเทศไทย
- ข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) เป็นต้น

(2) การเลือกกรณีตัวอย่าง

(3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างในขั้นต้น

(4) การตั้งสมมติฐานและจัดทำแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

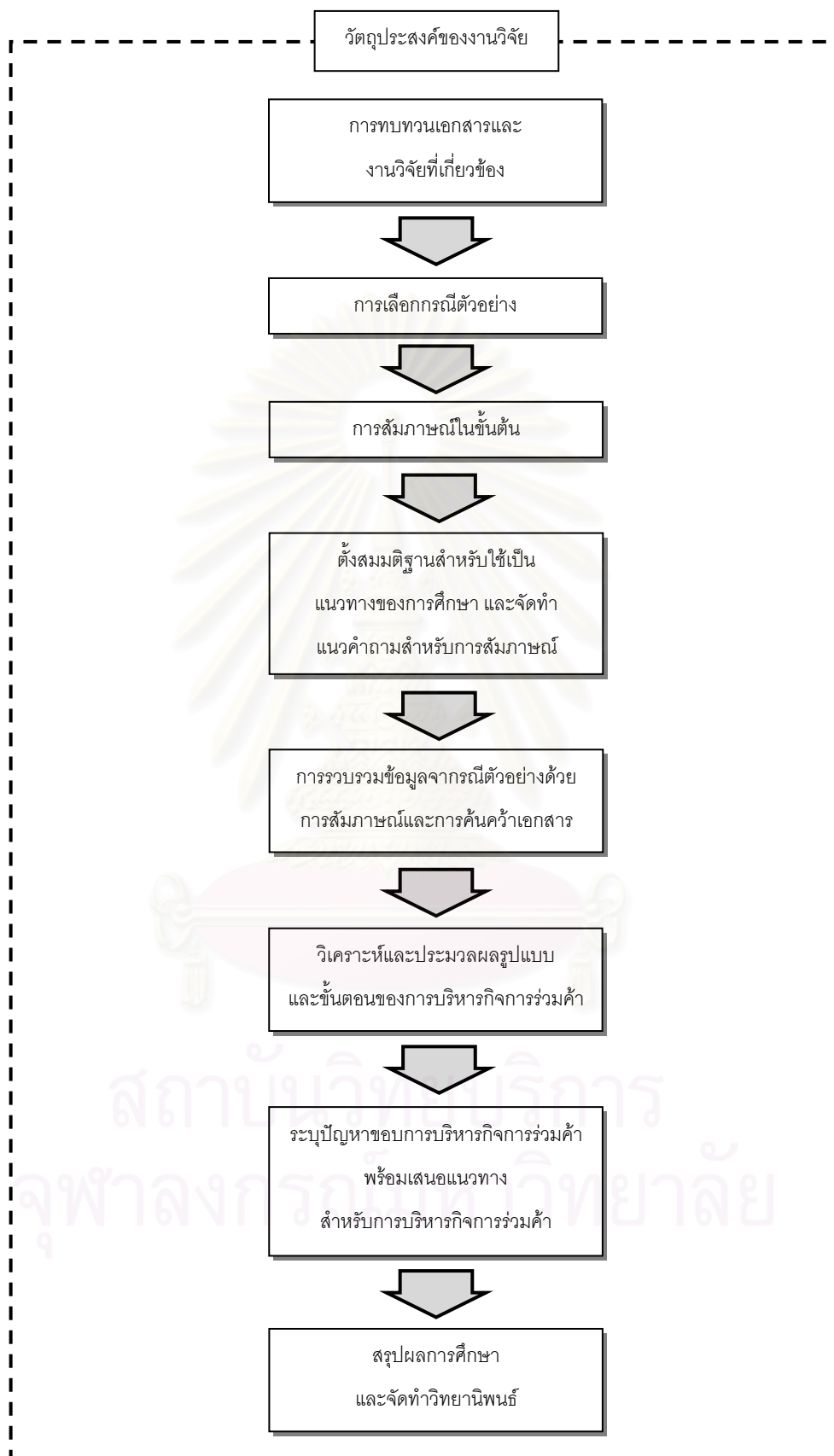
- (5) การรวบรวมข้อมูลจากกรณีตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์และการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- (6) การวิเคราะห์และประมวลผลรูปแบบและขั้นตอนของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย
- (7) การระบุปัญหาของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารกิจการร่วมค้า
- (8) สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ข้อเสนอแนะ สำหรับงานวิจัยในอนาคต และเรียบเรียงจัดทำวิทยานิพนธ์

รูปที่ 3.1 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยโดยรวมและผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน

3.2 การเลือกกรณีตัวอย่าง

งานวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของ “วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach)” ซึ่งหมายถึง วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษากรณีที่เฉพาะเจาะจง จุดเน้นอยู่ที่สิ่งที่ถูกศึกษาซึ่งจะต้องมีลักษณะเจาะจง มีขอบเขตที่กำหนดได้ชัดเจน มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่ได้เน้นวิธีการศึกษา (Method) โดยวิธีการศึกษานั้นไม่แตกต่างจากวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานทั่วไป กล่าวคือ เทคนิคมาตรฐานใดๆ ที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณได้ ก็สามารถนำมาใช้กับการวิจัยแบบกรณีตัวอย่างได้ทั้งสิ้น (ชาย โพธิสิตา, 2549)

“กรณีตัวอย่าง หรือ สิ่งที่ถูกศึกษา (Cases)” สำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ กลุ่มองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีประสบการณ์การดำเนินงานโครงการก่อสร้างรูปแบบกิจการร่วมค้า ในประเทศไทย ทั้งที่อยู่ระหว่าง กำลังดำเนินงานหรือดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว โดยรูปแบบของกรณีตัวอย่างดังกล่าวจัดอยู่ในประเภท Instrumental Case (กรณีตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกรณีอื่นๆ และศึกษาเพื่อต้องการแสดงอะไรบางอย่าง) หลายๆ กรณี หรือที่เรียกรวมว่า Collective Cases (การศึกษากกรณีตัวอย่างแบบ Instrumental Case หลายกรณีเพื่อนำมาใช้สนับสนุนสิ่งที่ศึกษา อันจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและความมั่นใจในต่อแนวคิด ข้อสรุป และข้อเสนอที่ได้จากการวิจัย (พัฒนาจาก Stake, 2000 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2549)



รูปที่ 3.1 กระบวนการดำเนินงานวิจัยโดยรวม

3.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างในขั้นต้น

ขั้นตอนถัดมา คือ การติดต่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างแนวหน้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย 3 องค์กร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ค จ และ ช ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในกิจการร่วมค้าในประเทศไทยมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี เพื่อเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมของไทย อันจะนำมาใช้กำหนดแนวทางของการวิจัยและพัฒนาแนวคำถามสำหรับใช้สัมภาษณ์ต่อไป

3.4 การตั้งสมมติฐานและจัดทำแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

สมมติฐานและแนวคำถามที่ผู้วิจัยได้ตั้งขึ้นจะถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางของการรวบรวมข้อมูลจากกรณีตัวอย่าง สำหรับสมมติฐานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ก็คือ การบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงการเริ่มต้นกิจการร่วมค้า ช่วงการจัดตั้งกิจการร่วมค้า และช่วงการบริหารงานกิจการร่วมค้า โดยแต่ละช่วงประกอบไปด้วยรายละเอียดการดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

- **การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า (Starting of Joint Venture)** ประกอบด้วย การกำหนดและการพิจารณาความสำคัญของ วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า และการคัดเลือกสมาชิกของกิจการร่วมค้า
- **การจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Formation of Joint Venture)** ประกอบด้วย การเข้าประกวดราคาโครงการ การจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนและรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน
- **การดำเนินงานกิจการร่วมค้า (Operation of Joint Venture)** ประกอบด้วย คณะบริหาร การบริหารด้านบุคลากร การบริหารสินทรัพย์ การบริหารด้านการเงิน การรับประกันผลงาน และการเลิกกิจการร่วมค้า

ส่วน “แนวคำถาม” หรือ “ชุดคำถาม” คือ รายการที่ประกอบไปด้วยหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและถูกจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยเน้นที่คำถามปลายเปิด ไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายสำหรับการเก็บข้อมูลทุก

ชนิดในเรื่องที่กำหนดตาม วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ชาย โพธิ์สิตา, 2549) โดยแนวคำถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะถูกสร้างขึ้นตามสมมติฐานของการวิจัย

3.5 การรวบรวมข้อมูลจากกรณีตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์และการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบของการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณีสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการผสมระหว่างการศึกษารูปแบบ ได้แก่ (พัฒนาจาก Yin, 1993 อ้างถึงใน ชาย โพธิ์สิตา, 2549)

- การศึกษาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive) ที่มุ่งแสดงรายละเอียดและบริบทที่สมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่ศึกษาซึ่งก็คือ การบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย
- การศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (Exploratory) เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย
- การศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) เพื่อมุ่งเน้นหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมาก่อน หรือคำอธิบายอาจจะมีอยู่แต่ไม่เป็นที่พอใจ สำหรับขั้นตอนต่างๆ ของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

วิธีการรวบรวมข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคลากรของกรณีตัวอย่าง และการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) หรือร่างขอบเขตงาน (Term of Reference) ของโครงการก่อสร้างในประเทศไทย เป็นต้น

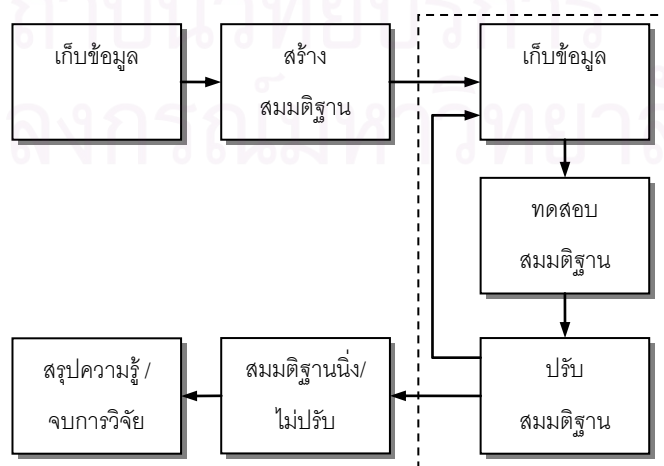
โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจาก 7 องค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้าง จำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายด้านธุรกิจ 7 ท่าน ผู้จัดการโครงการ 4 ท่าน วิศวกร 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน 2 ท่าน โดยการสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1 ถึง 2 ชั่วโมง และจะมีการอ้างอิงโครงการก่อสร้างที่องค์กรธุรกิจดังกล่าวเกี่ยวข้องมากกว่า 1 โครงการ ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะดำเนินไปตามแนวคำถามที่พัฒนาขึ้น เพื่อรับทราบรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าที่ผ่านมาหรืออยู่ระหว่างการดำเนินงาน รวมไปถึงประสบการณ์ ทักษะคติ และความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานกิจการร่วมค้า ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกรวบรวมสำหรับการวิเคราะห์ผลต่อไป

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในการวิจัยครั้งนี้ ไม่ใช่การสัมภาษณ์เพียงครั้งเดียว กล่าวคือ ในครั้งแรกจะเป็นติดต่อขอสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ แต่หลังจากนั้นผู้วิจัยจะมีการติดต่อกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์อีก เพื่อขอรับทราบข้อมูลเพิ่มเติมหรือขอความคิดเห็นต่างๆ โดยอาจอยู่ในรูปแบบของการกลับไปขอสัมภาษณ์อีกครั้ง การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

3.6 การวิเคราะห์และประมวลผลรูปแบบและขั้นตอนของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลจากกรณีตัวอย่างแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อย่างละเอียดตามสมมติฐานที่ได้กำหนดเอาไว้เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้มาก่อนหน้า เพื่อทำการวิเคราะห์และหาคำอธิบายรูปแบบและขั้นตอนของการ บริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย สำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างก็จะถูกนำมาปรับสมมติฐานและใช้เป็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ครั้งต่อไปๆ รวมไปถึงการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ย้อนกลับไปสอบถามผู้ที่เคยให้สัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและขอความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อไป

กระบวนการเก็บข้อมูลในหัวข้อ 3.5 และการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในหัวข้อ 3.6 จะดำเนินการสลับกันไปจนกว่ากรณีตัวอย่างถูกสัมภาษณ์จนหมดและได้ผลสมมติฐานที่อยู่นิ่ง ดังแสดงในรูปที่ 3.2 (พัฒนาจาก ชาย โพธิ์สิตา, 2549)



รูปที่ 3.2 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย

3.7 การระบุปัญหาของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย พร้อม ทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารกิจการร่วมค้า

ในระหว่างการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ปัญหาของการบริหารกิจการร่วมค้า
ร่วมไปด้วย โดยทำการวิเคราะห์ปัญหาแยกตามการดำเนินงานด้านต่างๆ ของการบริหารกิจการ
ร่วมค้าทั้ง 3 ช่วง คือ การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า การจัดตั้งกิจการร่วมค้า และการดำเนินงานกิจการ
ร่วมค้า หลังจากนั้นจึงเสนอแนวทางเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าให้ประสบ
ความสำเร็จ ผู้วิจัยจะนำปัญหาที่พบและแนวทางการบริหารงานเหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแนว
คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป หรือใช้การโต้ตอบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กับผู้ให้
สัมภาษณ์คนก่อนๆ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและนำกลับมาปรับปรุงแก้ไข

3.8 สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต และเรียบเรียงจัดทำวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การนำขั้นตอนและรูปแบบของการบริหารกิจการร่วมค้า แนวทางในการ
บริหารกิจการร่วมค้า ปัญหาและ ข้อเสนอแนะ มาสรุปเรียบเรียงตามประเด็นของการศึกษาเพื่อ
นำเสนอผลการวิจัย รวมถึงจัดทำบทสรุปของผลวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ข้อเสนอแนะ สำหรับ
งานวิจัยในอนาคต แล้วเรียบเรียงจัดทำวิทยานิพนธ์

3.9 บทสรุป

ขั้นตอนการดำเนินงาน 8 ขั้นตอนหลัก ของงานวิจัย เริ่มต้นจากการทบทวนเอกสาร และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงทำการพิจารณาเลือกกรณีตัวอย่างซึ่งก็คือ กลุ่มองค์กรธุรกิจผู้รับจ้าง
ก่อสร้างในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยที่มีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค้า ถัด
มาจึงเป็นการสัมภาษณ์ขั้นต้นกับผู้เชี่ยวชาญการบริหารกิจการร่วมค้า เพื่อนำมาใช้พัฒนา
สมมติฐานและจัดทำแนวคำถามสำหรับใช้ประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยกระบวนการ
สัมภาษณ์นี้จะดำเนินควบคู่ไปกับการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง อันจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการ
วิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้มาก่อนหน้า เพื่อทำการวิเคราะห์และหาคำอธิบายรูปแบบและ
ขั้นตอนของการบริหารกิจการร่วมค้า รวมถึงการระบุปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการบริหาร
กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย โดยระหว่างการเก็บข้อมูลจะมีการปรับปรุง

สมมติฐานและแนวคำถามอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุม สุดท้ายจึงทำการเรียบเรียงและสรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ข้อเสนอแนะ สำหรับงานวิจัยในอนาคต แล้วเรียบเรียงจัดทำวิทยานิพนธ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

สถานะของกิจการร่วมค้า

สถานะของกิจการร่วมค้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารกิจการร่วมค้าเป็นอย่างมาก เพราะจะส่งผลต่อสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างสมาชิกหรือต่อบุคคลภายนอก รวมถึงไปถึงภาระหน้าที่ทางภาษี และการชำระบัญชีเมื่อเลิกกิจการร่วมค้า เป็นต้น

เมื่อพิจารณาสถานะทางกฎหมาย กิจการร่วมค้าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (พิภพ วีระพงษ์ และปรารงค์ทิพย์ อนันตวิภาค, 2544)

- กิจการร่วมค้าประเภทจดทะเบียน (Incorporated Joint Venture หรือ Equity Joint Venture) ซึ่งมีสถานะทางกฎหมายเป็นไปตามรูปแบบของนิติบุคคลที่จัดตั้ง เช่น ห้างหุ้นส่วน หรือ บริษัทจำกัด เป็นต้น กิจการร่วมค้าประเภทนี้จะมีกฎหมายที่กำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน
- กิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียน (Unincorporated Joint Venture: UJV หรือ Contractual Joint Venture) ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้าที่ไม่มีสถานะทางกฎหมายอย่างชัดเจน ทำให้เกิดความไม่แน่ชัดของจะมีสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบทางสัญญาระหว่างสมาชิก (Members) ของกิจการร่วมค้าและต่อบุคคลภายนอก

บทนี้จะมุ่งเน้นนำเสนอการพิจารณาสถานะของกิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไปของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยรายละเอียดจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ “สถานะทางกฎหมาย” สำหรับใช้พิจารณาสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างสมาชิกหรือต่อบุคคลภายนอก และ “สถานะทางภาษี” สำหรับใช้พิจารณาภาระหน้าที่ทางภาษีของกิจการร่วมค้า

4.1 สถานะทางกฎหมาย

คำว่า “กิจการร่วมค้า (Joint Venture)” ไม่มีการให้นิยามอย่างแน่ชัดในทางกฎหมาย โดยทั่วไปหมายความถึงการดำเนินการร่วมกันทางการค้าขององค์กรธุรกิจ ซึ่งไม่เข้าลักษณะเป็นทั้ง

ห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท ในระบบกฎหมายไทยมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าโดยตรงเพียง 2 ฉบับ (ธรรมนูญ พินายาภรณ์, 2533) คือ

(1) ประมวลรัษฎากร มาตรา 39

ซึ่งบัญญัติไว้ว่า

“...บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย หรือที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศและให้หมายความรวมถึง

(1)

(2) กิจการร่วมค้า ซึ่งได้แก่กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัท และ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่มีใช้นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น...”

(2) พระราชบัญญัติปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 มาตรา 47

ซึ่งบัญญัติไว้ว่า

“...ผู้รับสัมปทานอาจรับบริษัทอื่น เข้าร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมตามสัมปทานได้ เมื่อได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี ในกรณีเช่นนี้ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมแต่ละราย ต้องชำระค่าภาคหลวง ภาษีเงินได้ และเงินอย่างอื่น และปฏิบัติตามข้อผูกพัน ที่เกี่ยวกับการประกอบกิจการปิโตรเลียม ในส่วนที่เป็นของตน

ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมทุกรายต้องรับผิดชอบร่วมกันและแทนกันในการปฏิบัติตามสัมปทาน และตามพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมรายหนึ่ง ไม่ต้องรับผิดชอบ ในการชำระภาษีเงินได้ ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีเงินได้ปิโตรเลียม ในส่วนที่เป็นของผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมรายอื่น

ในกรณีที่ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมรายใด ไม่ชำระภาษีเงินได้ที่ตนมีหน้าที่ต้องเสีย ให้รัฐมนตรีแจ้งเป็นหนังสือ ให้ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมรายอื่นทุกรายทราบ และถ้ามิได้มี

การชำระภาษีเงินได้ดังกล่าวนั้น ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันได้รับหนังสือ ให้ถือเป็นอีกเหตุหนึ่ง ที่จะเพิกถอนสัมปทานได้ด้วย...”

จะเห็นได้ว่ารายละเอียดของกิจการร่วมค้าในกฎหมายฉบับแรกเป็นเพียงการกล่าวถึงรูปแบบของกิจการร่วมค้าอย่างกว้างๆ เท่านั้น ส่วนกฎหมายฉบับหลังมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการเปิดให้ผู้รับสัมปทานสามารถประกอบกิจการในรูปแบบกิจการร่วมค้าได้ ซึ่งก็มีความคล้ายคลึงกับข้อกำหนดที่สามารถพบได้ในร่างขอบเขตงานของผู้ว่าจ้างสำหรับโครงการก่อสร้างทั่วไป

อย่างไรก็ตามการที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ไม่มีบทบัญญัติเฉพาะเกี่ยวกับกิจการร่วมค้า ส่งผลทำให้การพิจารณาสถานะทางกฎหมายและกฎหมายที่จะนำมาบังคับใช้กับกิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนยังไม่เป็นที่ยุติ โดยสามารถสรุปแนวความคิดออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

- แนวคิดแรก คือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้า **ไม่อยู่ภายใต้** ข้อบังคับของกฎหมายห้างหุ้นส่วนสามัญตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- แนวคิดสอง คือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้า **อยู่ภายใต้** ข้อบังคับของกฎหมายห้างหุ้นส่วนสามัญตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

โดยแนวความคิดที่สองเป็นที่ยอมรับกันในวงกว้างมากกว่า รวมไปถึงศาลฎีกาก็เคยพิจารณาว่า กิจการร่วมค้ามีสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบทางกฎหมายเทียบเคียงกับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน (Veerasak and Mekkiengkrai, 2007)

จากแนวคิดที่ว่าความรับผิดชอบทางกฎหมายของกิจการร่วมค้าถูกพิจารณาว่ามีความเทียบเคียงกับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน ดังนั้นความรับผิดชอบทางกฎหมายที่สำคัญระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้า และระหว่างกิจการร่วมค้ากับบุคคลภายนอก สามารถสรุปได้ดังนี้

(Likhitrungsilp and Mekkiengkrai, 2007)

(1) ร่วมกันรับผิดชอบไม่จำกัดจำนวนสำหรับความรับผิดชอบทางกฎหมาย

สมาชิกของกิจการร่วมค้าทุกรายจะต้องร่วมกันรับผิดชอบทางกฎหมายต่อสมาชิกของกิจการร่วมค้ารายอื่นๆ สำหรับหนี้ของกิจการร่วมค้าที่เกิดขึ้นในกรณีที่ยังเป็นสมาชิกร่วมกันอยู่ ส่วนความ

รับผิดชอบกฎหมายระหว่างกิจการร่วมค้ากับบุคคลภายนอกนั้น สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะต้องร่วมกันรับผิดชอบไม่จำกัดจำนวนสำหรับผลจากการดำเนินการใดๆ ของสมาชิกในกิจการร่วมค้ารายใดรายหนึ่งตามภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในแนวทางปฏิบัติของกิจการร่วมค้า (ตามมาตรา 1025 และ มาตรา 1050 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

(2) อำนาจหน้าที่ของสมาชิก

สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะมีหน้าที่ในการจัดหารวัสดุในนามของกิจการร่วมค้า รวมไปถึงการจัดหาบริการต่างๆ ที่สำคัญสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้า (ตามมาตรา 1042 และมาตรา 1050 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

(3) ต้องไม่แข่งขันธุรกิจกับกิจการร่วมค้า

สมาชิกของกิจการร่วมค้าต้องไม่ดำเนินธุรกิจใดๆ ที่เป็นการแข่งขันกับกิจการร่วมค้าที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ กล่าวคือ สมาชิกของกิจการร่วมค้าต้องไม่แข่งขันประกวดราคากับกิจการร่วมค้าในโครงการก่อสร้างเดียวกัน (ตามมาตรา 1038 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

(4) การเลิกกิจการร่วมค้า

การเลิกกิจการร่วมค้าอาจเกิดขึ้นได้เมื่อ

- กรณีใดๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า
- กรณีมีการกำหนดระยะเวลาสำหรับการเลิกกิจการร่วมค้าที่แน่นอน แล้วเมื่อสิ้นกำหนดเวลานั้น
- กรณีที่เสร็จสิ้นกิจการที่กำหนดไว้ (เช่น การก่อสร้าง)
- กรณีสมาชิกของกิจการร่วมค้าบอกกล่าวแก่สมาชิกของกิจการร่วมค้ารายอื่นๆ (ตามมาตรา 1056 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)
- กรณีสมาชิกของกิจการร่วมค้าล้มละลาย

(ตามมาตรา 1055 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

ภายหลังจากการเลิกกิจการร่วมค้าแล้วจะต้องมีการชำระบัญชี (Liquidation) ยกเว้นสมาชิกของกิจการร่วมค้าได้มีการตกลงในการจัดการทรัพย์สินด้วยวิธีอื่น ๆ (ตามมาตรา 1061 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

(5) ความรับผิดทางกฎหมายต่อการละเมิด

(ตามมาตรา 1050 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์)

กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะมีความรับผิดทางละเมิดที่เกิดขึ้นตามการผลจากการดำเนินการใดๆ ของสมาชิกในกิจการร่วมค้ารายใดรายหนึ่งตามภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในแนวทางปฏิบัติของกิจการร่วมค้า ตัวอย่างของคำพิพากษาศาลฎีกาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวได้แก่ คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3841/2531

สำหรับรายละเอียดของความรับผิดทางกฎหมายของกิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนที่กล่าวมาข้างต้น อยู่บนพื้นฐานของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในส่วนของห้างหุ้นส่วน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้าสามารถถูกระบุเพิ่มเติมได้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) (หรือที่เรียกว่า “ความรับผิดตามสัญญา (Contractual Liability)”) ซึ่งอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างจากข้อบัญญัติในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้ ตราบใดที่ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีงามของประชาชน (ตามมาตรา 151 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์) เช่น กิจการร่วมค้าอาจจะไม่ต้องเลิกไปถ้าสมาชิกรายใดรายหนึ่งเกิดการล้มละลาย เป็นต้น

4.2 สถานะทางภาษี

แม้ว่ากิจการร่วมค้ายังไม่มีสถานะที่ชัดเจนในทางกฎหมาย แต่ในทางภาษีประมวลรัษฎากรได้กำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบกิจการร่วมค้าไว้อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บภาษี โดยบัญญัติไว้ใน มาตรา 39 แห่งประมวลประมวลรัษฎากร ไว้ว่า

“...บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย หรือที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศและให้หมายความรวมถึง

(1)

(2) กิจการร่วมค้า ซึ่งได้แก่กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางค้าหรือหากำไรระหว่าง บริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัท และ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่มีหุ้นนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วน สามัญหรือนิติบุคคลอื่นๆ...”

จากนิยามของกิจการร่วมค้าตามประมวลรัษฎากรข้างต้น เป็นเพียงการกำหนดให้กิจการ ร่วมค้าต้องเสียภาษีเช่นเดียวกับบริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลเท่านั้น แต่ไม่ใช่เป็นการให้ ความหมายที่แน่นอนของกิจการร่วมค้า รวมไปถึงไม่เกี่ยวข้องกับสถานะทางกฎหมาย สิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้าหรือกับบุคคลภายนอกแต่อย่างใด (โสภณ รัตนกร, 2548)

สำหรับกิจการร่วมค้าที่ได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจะมีภาระภาษีเป็นไปตาม ประเภทของนิติบุคคลนั้น ส่วนประเด็นการพิจารณาที่สำคัญด้านภาระภาษีสำหรับกิจการร่วมค้าที่ ไม่มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลสามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.1 กิจการร่วมค้ากับคอนซอร์เทียม

การดำเนินการร่วมกันในทางการค้า ระหว่าง บุคคลกับนิติบุคคล หรือ นิติบุคคลกับนิติ บุคคล อาจพบได้ในรูปแบบกิจการร่วมค้าหรือรูปแบบ คอนซอร์เทียม ซึ่งกรมสรรพากรได้มี ข้อพิจารณาสำหรับแยกรูปแบบของการ ดำเนินการร่วมกันในทางการค้า ทั้ง 2 รูปแบบ ออกจากกัน ทั้งนี้มาจากการที่กิจการร่วมค้าและ คอนซอร์เทียม มีหลักเกณฑ์ในการเสียภาษีที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

- กิจการร่วมค้าถือเป็นหน่วยภาษีแยกต่างหากจาก สมาชิกและเสียภาษีในนามของกิจการ ร่วมค้า
- คอนซอร์เทียม ถือว่าสมาชิก แต่ละรายต้องนำส่วนแบ่งรายได้ของตน กลับไปรวมคำนวณ กำไรสุทธิกับองค์กรธุรกิจของสมาชิกเองเพื่อเสียภาษี

ดังนั้นกรมสรรพากรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกสถานะของการ ดำเนินการร่วมกันในทาง การค้าขององค์กรธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ออกจากกันให้ชัดเจน

ข้อพึงระวังของผู้รับจ้างก่อสร้างในรูปแบบกิจการร่วมค้า คือ ต้องพิจารณารูปแบบการ ดำเนินงานของกิจการร่วมค้าของตนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกรมสรรพากร มิฉะนั้นแล้วถ้ากรม สรรพากรพิจารณาว่าเป็นการดำเนินงานนี้อยู่ในรูปแบบ คอนซอร์เทียมแล้ว อาจมีผลเสียต่อผู้รับจ้าง ก่อสร้างในเชิงภาษีได้

4.2.2 การร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าตามแนวทางของกรมสรรพากร

แม้มาตรา 39 แห่งประมวลประมวลรัษฎากร จะบัญญัติเกี่ยวกับนิยามของกิจการร่วมค้า เอาไว้แต่นิยามดังกล่าวก็ไม่ชัดเจนจึงส่งผลให้องค์กรธุรกิจและสำนักงานสรรพากรในระดับต่างๆ ประสบปัญหาในการพิจารณาว่าการดำเนินการร่วมกันในทางการค้าเข้าลักษณะเป็นกิจการร่วมค้า หรือคอนซอร์เทียม

ดังนั้นกรมสรรพากรจึงได้วางแนวทางสำหรับการพิจารณาลักษณะของกิจการร่วมค้าขึ้น ตามหนังสือมติกรมการพิจารณาปัญหากฎหมายและอุทธรณ์หรือคำร้อง (ก.พ.อ.) ครั้งที่ 3/2530 วันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2530 เพื่อใช้ระบุสถานะของการร่วมดำเนินธุรกิจว่าเป็นกิจการร่วมค้าตาม ประมวลรัษฎากร (ปิยะดา สุจริตกุล และ มาลิดา ซิมเมอร์แมน, 2536) ดังมีรายละเอียดดังนี้

“...กิจการร่วมค้าที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติ บุคคล ฯลฯ อันจะเข้าลักษณะเป็นกิจการร่วมค้าตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร จะต้อง มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) ได้ตกลงเข้าร่วมกัน ไม่ว่าจะเงิน ทรัพย์สิน แรงงาน หรือเทคโนโลยี หรือร่วมกันในผล กำไรหรือขาดทุน อันจะพึงได้ตามข้อตกลงที่กระทำร่วมกันกับบุคคลภายนอก หรือ
- (2) ได้ร่วมกันทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอกโดยระบุไว้ในข้อตกลงว่าเป็น “กิจการร่วมค้า” หรือ
- (3) ได้ร่วมกันทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอก โดยข้อตกลงกำหนดให้ต้องรับผิดชอบร่วมกันใน งานที่ทำไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน และต้องรับค่าตอบแทนตามข้อตกลงร่วมกันโดย ข้อตกลงไม่ได้แบ่งแยกงานและค่าตอบแทนระหว่างกันไว้อย่างชัดเจน...”

จากแนวทางการพิจารณาข้างต้นพบว่า แนวทางทั้ง 3 ประการนั้นมีการใช้คำเชื่อมคำว่า “หรือ” ดังนั้นการดำเนินการร่วมกันในทางการค้าจะเข้าลักษณะเป็นกิจการร่วมค้าได้เพียงมีรูปแบบการดำเนินการตรงตามแนวทางการพิจารณาข้อหนึ่งข้อใดเท่านั้น

เช่นเดียวกันกรมสรรพากรก็ได้สรุปแนวทางสำหรับการพิจารณาการร่วมดำเนินธุรกิจของกลุ่มองค์กรธุรกิจใดๆ ว่าเป็น คอนซอร์เทียม ในหนังสือตอบข้อหารือของกรมสรรพากรหลายฉบับ (พิภพ วีระพงษ์ และ ปรานค์ทิพย์ อนันตวิภาต, 2544) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) คู่สัญญาภายใต้ Consortium มีสิทธิที่จะได้รับค่าตอบแทนแยกต่างหากจากกัน (หนังสือตอบข้อหารือของกรมสรรพากรที่ กค 0802/09670 ลงวันที่ 7 มิถุนายน 2538)
- (2) ข้อตกลงจะต้องกำหนดแบ่งแยกหน้าที่งานของบริษัทภายใต้ข้อตกลงอย่างชัดเจน (หนังสือตอบข้อหารือของกรมสรรพากรที่ กค 0802/1740 ลงวันที่ 27 มกราคม 2537)
- (3) จะต้องไม่มีการร่วมทุน หรือร่วมในผลกำไร หรือขาดทุน (หนังสือตอบข้อหารือของกรมสรรพากรที่ กค 0802/11143 ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2538)
- (4) ชื่อของข้อตกลงมิใช่สาระสำคัญ

จากแนวทางการพิจารณาสถานะของ คอนซอร์เทียม ในข้างต้นจะเห็นได้ว่า แตกต่างจากแนวทางการพิจารณาสถานะของกิจการร่วมค้ากล่าวคือ การดำเนินการร่วมกันในทางการค้าจะต้องตรงกับแนวทางทั้ง 3 ข้อ จึงจะพิจารณาได้ว่าเป็นการดำเนินการร่วมกันในทางการค้าที่เข้าลักษณะเป็นคอนซอร์เทียม

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางสำหรับการพิจารณาลักษณะการร่วมดำเนินระหว่างกิจการร่วมค้าและ คอนซอร์เทียม ผู้วิจัยสามารถแยกแนวทางสำหรับการพิจารณาออกเป็น 3 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 4.1

(1) ชื่อของข้อตกลงกิจการร่วมค้า

เมื่อผู้ร่วมค้าได้ร่วมกันทำข้อตกลงระหว่างกัน โดยระบุไว้ในข้อตกลงว่าเป็น “กิจการร่วมค้า” แล้วจะถือว่าการดำเนินการร่วมกันในทางการค้านั้นๆ จัดเป็นกิจการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าโดยทันที ถึงแม้ว่าข้อตกลงจะมีการระบุรายละเอียดอื่นๆ เช่น ระบุถึงการแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน ระบุถึงรูปแบบการรับแบ่งส่วนกำไร เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 แนวทางสำหรับการพิจารณาสถานะของการร่วมลงทุนระหว่างกิจการร่วมค้า
และคอนซอร์เทียม

การพิจารณาเรื่อง	กิจการร่วมค้า	คอนซอร์เทียม
(1) ชื่อของข้อตกลง	ผู้ร่วมค้าได้ร่วมกันทำข้อตกลงกับ โดยระบุไว้ในข้อตกลงว่าเป็น “กิจการร่วมค้า”	ชื่อของข้อตกลงมิใช่สาระสำคัญ
(2) ภาระหน้าที่การทำงาน	ข้อตกลงไม่ได้แบ่งแยกงานระหว่างกัน ไว้อย่างชัดเจน	ข้อตกลงจะต้องกำหนดแบ่งแยก หน้าที่งานของ ผู้ร่วมค้าแต่ละราย ภายใต้ข้อตกลงอย่างชัดเจน
(3) ลักษณะการร่วมทุน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมค้าได้ตกลงเข้าร่วมทุนใน ลักษณะต่างๆ เช่น เงิน ทรัพย์สิน แรงงาน หรือเทคโนโลยี เป็นต้น ในโครงการไม่ว่าทั้งหมดหรือ บางส่วน - ผู้ร่วมค้าได้ตกลงเข้าร่วมกัน ในผลกำไรหรือขาดทุน - ผู้ร่วมค้าต้องรับค่าตอบแทนตาม ข้อตกลงร่วมกัน โดยข้อตกลง ไม่ได้แบ่งค่าตอบแทนระหว่างกัน ไว้อย่างชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมค้าจะต้องไม่มีการร่วมทุน - ผู้ร่วมค้าจะต้องไม่มีการร่วมใน ผลกำไรหรือขาดทุน - ผู้ร่วมค้ามีสิทธิที่จะได้รับ ค่าตอบแทนแยกต่างหากจากกัน

ในทางกลับกันสำหรับกรณีของคอนซอร์เทียมนั้น ชื่อของข้อตกลงที่ผู้ร่วมค้าได้จัดทำ
ระหว่างกันจะไม่ถูกนำมาพิจารณา กล่าวคือ แม้ว่าผู้ร่วมค้าจะทำข้อตกลงร่วมกัน โดยมีการระบุใน
ข้อตกลงว่าเป็น คอนซอร์เทียม หรือ ข้อตกลง (Consortium Agreement) ก็ตาม แต่ถ้าข้อตกลง
ดังกล่าวมิได้ระบุถึงการแบ่งแยกความรับผิดชอบและค่าตอบแทนในการทำงานอย่างชัดเจนก็จะ
เข้าลักษณะเป็นกิจการร่วมค้า

(2) ภาระหน้าที่การทำงาน

การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานระหว่างกันจะพิจารณาจากข้อตกลงที่ผู้ร่วมค้าจัดทำระหว่าง
กัน แต่ข้อตกลงนี้ก็มักสร้างความสับสนในการนำมาพิจารณาฐานะของกิจการร่วมค้า เพราะ

ในกิจการร่วมค้าเองก็สามารถที่จะกำหนดในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน ให้มีการแบ่งหน้าที่การทำงาน ได้หลายรูปแบบ เช่น บริหารและทำงานร่วมกัน แยกกันบริหารงานในบางส่วน หรือแยกกัน บริหารงาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกิจการร่วมค้าแบบแยกกันบริหารงานจะกำหนดและ แบ่งแยกการทำงานให้แก่ผู้ร่วมค้าแต่ละรายเกือบทั้งหมด ส่งผลทำให้อาจพิจารณาได้ว่าน่าจะเข้า ลักษณะเป็นคอนซอร์เทียม แต่ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมค้าเองก็ได้ใช้ชื่อของข้อตกลงว่าเป็น “กิจการ ร่วมค้า” เอาไว้ ดังนั้นการร่วมลงทุนนี้ก็ยังคงเป็นกิจการร่วมค้าตามแนวทางของกรมสรรพากรอยู่

(3) ลักษณะการร่วมทุน

แบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

การร่วมทุน

คือ การที่ผู้ร่วมค้ามีการนำทรัพย์สินประเภทต่างๆ เช่น เงิน แรงงาน หรือเทคโนโลยี เป็นต้น มาร่วมกันทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการหรือทั้งหมด

- กรณีของกิจการร่วมค้า การที่ผู้ร่วมค้าจะร่วมลงทุนในส่วนใดหรือทั้งหมดของโครงการ ก่อสร้างจะมีการกำหนดไว้ในข้อตกลงระหว่างกัน โดยอาจปรากฏทั้งในข้อตกลงกิจการ ร่วมค้า หรือข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน หรือทั้งสองข้อตกลง โดยรายละเอียดอาจมีความ แตกต่างกันตามเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ
- กรณีของคอนซอร์เทียม การดำเนินงานในส่วนหลักๆ ของโครงการจะต้องไม่มีการร่วมทุน กันระหว่างผู้ร่วมค้า กล่าวคือ ผู้ร่วมค้าแต่ละรายจะนำเงินทุนและทรัพยากรต่างๆ ของ ตนเองมาใช้ในการดำเนินงานส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

การร่วมกันในผลกำไรหรือขาดทุน

เมื่อพิจารณาถึงการร่วมทุนก็จำเป็นต้องพิจารณาในด้านผลตอบแทนด้วยเสมอ อันได้แก่ การร่วมรับผิดชอบในผลกำไรหรือขาดทุนจากผลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างของผู้ร่วมค้า กล่าวคือ

- กรณีของกิจการร่วมค้า ผู้ร่วมค้าทั้งหมดต้องร่วมรับผิดชอบในผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกัน ทั้งหมดในนามของกิจการร่วมค้าต่อบุคคลภายนอก ส่วนของการจัดสรรกำไรหรือขาดทุน

ภายในกิจการร่วมค้าอาจรับผิดชอบในผลกำไรหรือขาดทุนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน โดยต้องพิจารณาข้อกำหนดในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน ประกอบ และในบางกรณีผู้ร่วมค้าบางรายอาจขอรับเงินในส่วนที่ตนลงทุนในสินทรัพย์เพียงอย่างเดียวตามอัตราส่วนที่ตกลงกันได้ตั้งแต่ต้น โดยไม่คำนวณจากกำไรที่ได้จากการดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง ทั้งนี้รายละเอียดที่ระบุไว้ในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน จะไม่ถูกนำมาพิจารณาสถานะของการดำเนินการร่วมกันในทางการค้า แต่จะถือว่าเป็นข้อตกลงระหว่างกันของผู้ร่วมค้า

- กรณีคอนซอร์เทียม ผู้ร่วมค้าจะแยกรับผิดชอบต่อผลกำไรหรือขาดทุนในส่วนของงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

การรับค่าตอบแทน

จากตารางที่ 4.1 ในกรณีของกิจการร่วมค้าซึ่งระบุว่า “ผู้ร่วมค้าต้องรับค่าตอบแทนตามข้อตกลงร่วมกัน” หมายถึง การที่ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินตามใบแจ้งหนี้ในนามของกิจการร่วมค้าและต้องมีใบเสร็จในนามของกิจการร่วมค้าเช่นเดียวกัน แต่กรณีของคอนซอร์เทียมจะระบุว่า “ผู้ร่วมค้า มีสิทธิที่จะได้รับค่าตอบแทนแยกต่างหากจากกัน ” หมายถึง การที่ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินตามใบแจ้งหนี้ในนามของแต่ละผู้ร่วมค้า และมีใบเสร็จในนามของแต่ละผู้ร่วมค้าแยกจากกัน

แนวทางสำหรับพิจารณาลักษณะการร่วมดำเนินธุรกิจในช่วงต้นนี้ เป็นแนวทางสำหรับการพิจารณาสถานะทางภาษีของกิจการร่วมค้าเท่านั้น ไม่สามารถนำมาใช้พิจารณาสถานะทางกฎหมายของกิจการร่วมค้า

4.2.3 ภาวะภาษีของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ภาวะภาษีของกิจการร่วมค้าจะแตกต่างกันไปตามรูปแบบของการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับภาวะภาษีของห้างหุ้นส่วนและบริษัททั่วไป สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เป็นการดำเนินงานในประเทศไทยและเป็นการดำเนินงานในรูปแบบภายใต้สัญญารับจ้างจะมีภาวะภาษี (พิภพ วีระพงศ์ และ ปรารักษ์ทิพย์ อนันตวิภาค, 2545) ดังนี้

(1) ภาษีเงินได้นิติบุคคลในอัตราร้อยละ 30 จากกำไรสุทธิ ซึ่งรายได้ที่จะนำมารวมคำนวณภาษีจะคิดจากมูลค่าทั้งหมดที่ได้รับภายใต้สัญญา ไม่ว่าจะเป็นที่จ่ายในประเทศหรือต่างประเทศ

(2) ภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 7 ของมูลค่าทั้งหมดของสัญญาเนื่องจากถือว่าเป็นการให้บริหารภายใต้สัญญาในประเทศไทย นอกจากนี้หากมีการนำเข้าอุปกรณ์หรือวัสดุใดๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้นำเข้าอาจจะมีภาระภาษีมูลค่าเพิ่มจากการนำเข้าวัสดุอุปกรณ์นั้นๆ

(3) อัตราร้อยละในอัตราร้อยละ 0.1 ของมูลค่าทั้งหมดของสัญญา

(4) ภาษีหัก ณ ที่จ่ายในอัตราร้อยละ 3 บนมูลค่าทั้งหมดของสัญญา ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครดิตภาษีในปีนั้นๆ ได้โดยกิจการร่วมค้า

ภาระภาษีของกิจการร่วมค้าข้างต้นนั้นเป็นภาระภาษีที่เกิดขึ้นจากรายได้ทั้งหมดที่กิจการร่วมค้าได้รับภายใต้สัญญา อย่างไรก็ตามภาระภาษีดังกล่าวอาจจะได้รับการยกเว้นในบางส่วนหากมีการวางแผนภาษีที่เหมาะสม

นอกจากนี้ สำหรับองค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมดำเนินงานในกิจการร่วมค้า เมื่อได้รับ เงินส่วนแบ่งกำไรจากกิจการร่วมค้าซึ่งมีหน้าที่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร องค์กรธุรกิจ ผู้ได้รับเงินส่วนแบ่งกำไร ซึ่งเป็นบริษัทไทยจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องนำเงินส่วนแบ่งกำไรดังกล่าวทั้งจำนวนมารวมคำนวณเป็นรายได้เพื่อเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล (หรือเรียกว่า ภาษีสำหรับส่วนแบ่งกำไร) ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดตามมาตรา 65 ทวิ (10) แห่งประมวลรัษฎากร และมาตรา 5 ทวิ (1) แห่งพระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2500

จากรายละเอียดต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเปรียบเทียบสถานะทางกฎหมาย และสถานะทางภาษี รวมไปถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องสำหรับ คอนซอร์เทียม กิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน และกิจการร่วมค้าจดทะเบียน ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบระหว่างคอนซอร์เตียม กิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน
และกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียน (ที่มา: ชัยสิทธิ์ ตราชูธรรม, 2542)

ประเด็น	คอนซอร์เตียม	กิจการร่วมค้า	
		ไม่จดทะเบียน	จดทะเบียน
(1) สถานะทางกฎหมาย	ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด	ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด	มีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากผู้ถือหุ้น
(2) สถานะทางภาษี	- ไม่เป็นหน่วยในทางภาษี (Tax Entity) - คู่สัญญาแต่ละฝ่ายรับผิดชอบภาระภาษีของตน	เป็นหน่วยภาษีแยกต่างหากจากผู้ร่วมค้า และต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล	เป็นหน่วยภาษีแยกต่างหากจากผู้ถือหุ้น และต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล
(3) การลงทุน	ไม่มีการร่วมลงทุน	มีการร่วมลงทุน	มีการถือหุ้น
(4) การแบ่งผลประโยชน์	เป็นการแบ่งรายได้ มิใช่แบ่งผลกำไรขาดทุน	มีการแบ่งผลกำไรขาดทุน	ได้รับส่วนแบ่งเป็นเงินปันผล
(5) ผลประโยชน์ที่ผู้ลงทุนได้รับ	ขึ้นอยู่กับผลประกอบการหรือกำไรขาดทุนของคู่สัญญาแต่ละฝ่าย	นำกำไรมาแบ่งได้เต็มที่ ไม่ต้องมีการสำรองตามกฎหมาย	เป็นไปตามนโยบายการแบ่งผลกำไรของบริษัท ผู้ลงทุนอาจได้รับเงินปันผลหลังจากมีการสำรองตามกฎหมายแล้ว (5%)
(6) ความรับผิด	โดยปกติต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบเว้นแต่จะมีข้อตกลงเป็นอย่างอื่น	รับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกร่วมกัน แต่ระหว่างกันเองอาจตกลงแบ่งแยกความรับผิดได้	ผู้ถือหุ้นไม่ต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก บริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาแยกเป็นอิสระจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก ผู้ถือหุ้นคงรับผิดชอบจำกัดเพียงจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังชำระไม่ครบ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) การเปรียบเทียบระหว่างคอนซอร์เทียม กิจกรรมร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน
และกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียน (ที่มา: ชัยสิทธิ์ ตราชูธรรม, 2542)

ประเด็น	คอนซอร์เทียม	กิจการร่วมค้า	
		ไม่จดทะเบียน	จดทะเบียน
(7) การขอรับการส่งเสริมการลงทุนและการถือกรรมสิทธิ์ที่ดิน	- ขอรับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI เป็นกลุ่มไม่ได้	- ขอรับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI ไม่ได้	- ขอรับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI ได้
	- แต่คู่สัญญาแต่ละฝ่ายอาจขอรับการส่งเสริมการลงทุนได้	- กิจการร่วมค้าที่มีคนต่างด้าวเป็นหุ้นส่วนจะถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่ได้	- บริษัทไทยที่มีคนต่างด้าวถือหุ้นอยู่ไม่เกินร้อยละ 49 ของทุนจดทะเบียนถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินได้ในฐานะบริษัทไทย
	- คู่สัญญาแต่ละฝ่ายจะถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินได้หรือไม่ยอมแล้วแต่สถานภาพของคู่สัญญาแต่ละฝ่าย	- ประกอบกิจการตามบัญชี ก. และ ข. ของ พ.ร. 281 ไม่ได้*	- แต่ถ้ามีคนต่างด้าวถือหุ้นเกินกว่า ร้อยละ 49 ของทุนจดทะเบียนถือเป็นคนต่างด้าวถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจาก BOI
	- คู่สัญญาแต่ละฝ่ายจะประกอบกิจการตามบัญชี ก. และ ข. ของ พ.ร. 281 ได้หรือไม่ยอมแล้วแต่สถานภาพของคู่สัญญาแต่ละฝ่าย*		

* หมายเหตุ ปัจจุบัน (2551) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ถูกยกเลิกโดย

พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) การเปรียบเทียบระหว่างคอนซอร์เทียม กิจกรรมร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน และกิจกรรมร่วมค้าที่จดทะเบียน (ที่มา: ชัยสิทธิ์ ตราชูธรรม, 2542)

ประเด็น	คอนซอร์เทียม	กิจกรรมร่วมค้า	
		ไม่จดทะเบียน	จดทะเบียน
(8) การขอยกหมายเลขประจำตัวผู้เสียภาษี	ไม่ต้องขอในนาม Consortium	ต้องขอในนามของกิจกรรมร่วมค้าภายใน 60 วัน นับแต่วันเริ่มประกอบกิจการ	ต้องขอในนามของบริษัทภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
(9) การเสียภาษีสำหรับส่วนแบ่งรายได้/กำไร/เงินปันผล	แต่ละบริษัทต้องนำส่วนแบ่งรายได้ของตนไปรวมคำนวณกำไรสุทธิเพื่อเสียภาษี	หากผู้รับเงินส่วนแบ่งกำไรเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลไทยหรือต่างประเทศ แต่ประกอบกิจการในไทย จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีสำหรับเงินส่วนแบ่งกำไรนั้น	เงินปันผลที่ได้รับต้องเสียภาษี โดยผู้จ่ายต้องหักภาษี ณ ที่จ่าย ร้อยละ 10 เว้นแต่เงินปันผลที่ได้รับจากบริษัทที่ได้รับ BOI หรือเป็นกรณีตาม ม.65 ทวิ (10) แห่งประมวลรัษฎากร
(10) การเสียภาษี VAT	แต่ละบริษัทต่างคนต่างจดทะเบียนและเสีย VAT	ต้องจดทะเบียนและเสีย VAT ในนามของกิจกรรมร่วมค้า	ต้องจดทะเบียนและเสีย VAT ในนามของบริษัทใหม่ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

4.3 บทสรุป

สถานะของกิจกรรมร่วมค้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารกิจกรรมร่วมค้าเป็นอย่างมาก เพราะจะส่งผลกระทบต่อสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างสมาชิกหรือต่อบุคคลภายนอก รวมไปถึงภาระหน้าที่ทางภาษีหรือการชำระบัญชีเมื่อเลิกกิจกรรมร่วมค้า โดยการพิจารณาจะต้องแยกแยะระหว่างกิจกรรมร่วมค้าประเภทจดทะเบียนซึ่งจะมีสถานะ สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมาย เป็นไปตามรูปแบบของนิติบุคคลที่จัดตั้ง เช่น ห้างหุ้นส่วน หรือ บริษัท จำกัด เป็นต้น แต่สำหรับกิจกรรมร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนจะไม่มีสถานะทางกฎหมายที่แน่ชัดนัก

สำหรับแนวทางการพิจารณาสถานะของกิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนในประเทศไทยจะแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ สถานะทางกฎหมาย และสถานะทางภาษี

สถานะทางกฎหมายจะใช้สำหรับการพิจารณาสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมาย ระหว่างสมาชิกหรือต่อบุคคลภายนอก โดยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกันในวงกว้าง คือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้าตกอยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ รวมไปถึงศาลฎีกาก็เคยมีคำพิพากษาให้กิจการร่วมค้ามีสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบทางกฎหมายเทียบเคียงกับของห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน

จากเหตุผลดังกล่าว การพิจารณาสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกิจการร่วมค้าอาจพิจารณาจากห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียนในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ เช่น การร่วมกันรับผิดชอบจำกัดจำนวนสำหรับความรับผิดชอบทางกฎหมาย อำนาจหน้าที่ของสมาชิก การไม่แข่งขันธุรกิจกับกิจการร่วมค้า การเลิกกิจการร่วมค้า หรือ ความรับผิดชอบทางกฎหมายต่อการละเมิด เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้าสามารถถูกระบุเพิ่มเติมได้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าซึ่งอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างจากบทบัญญัติในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้ ตราบใดที่ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

ส่วนสถานะทางภาษี จะใช้สำหรับการพิจารณาภาระหน้าที่ทางภาษี โดยตามแนวทางของกรมสรรพากรตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร ที่กำหนดไว้ว่าการ ดำเนินการร่วมกันในทางการค้าจะอยู่ในรูปแบบกิจการร่วมค้าได้ต้องมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งประการใดจากลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (1) ได้ตกลงเข้าร่วมกัน ไม่ว่าจะเงิน ทรัพย์สิน แรงงาน หรือเทคโนโลยี หรือร่วมกันในผลกำไรหรือขาดทุน อันจะพึงได้ตามข้อตกลงที่กระทำร่วมกันกับบุคคลภายนอก (2) ได้ร่วมกันทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอกโดยระบุไว้ในข้อตกลงว่าเป็น “กิจการร่วมค้า” และ (3) ได้ร่วมกันทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอก โดยข้อตกลงกำหนดให้ต้องรับผิดชอบร่วมกันในงานที่ทำไม่ว่าทั้งหมด หรือบางส่วน และต้องรับค่าตอบแทนตามข้อตกลงร่วมกันโดยข้อตกลงไม่ได้แบ่งแยกงาน และค่าตอบแทนระหว่างกันไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ความจำเป็นที่ต้องระบุสถานะของกิจการร่วมค้าให้

ชัดเจนก็เพราะ การดำเนินการร่วมกันในทางการค้านอกจากจะอยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้าแล้ว อาจพบได้ในรูปแบบของคอนซอร์เทียมซึ่งจะมีลักษณะที่ในการเสียภาษีที่แตกต่างกัน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่ช่วยเพิ่มศักยภาพด้านต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจ แต่ก็ยังเป็นรูปแบบธุรกิจที่แฝงไปด้วยความเสี่ยงหลายประการ เช่น ความล้มเหลวของการบริหารงาน แผนการเข้าซื้อกิจการ หรือการสูญเสียความลับองค์กร เป็นต้น ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของตนให้เหมาะสมและชัดเจนเพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกสมาชิก รวมถึงการจัดโครงสร้างการทำงานและการบริหารงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ

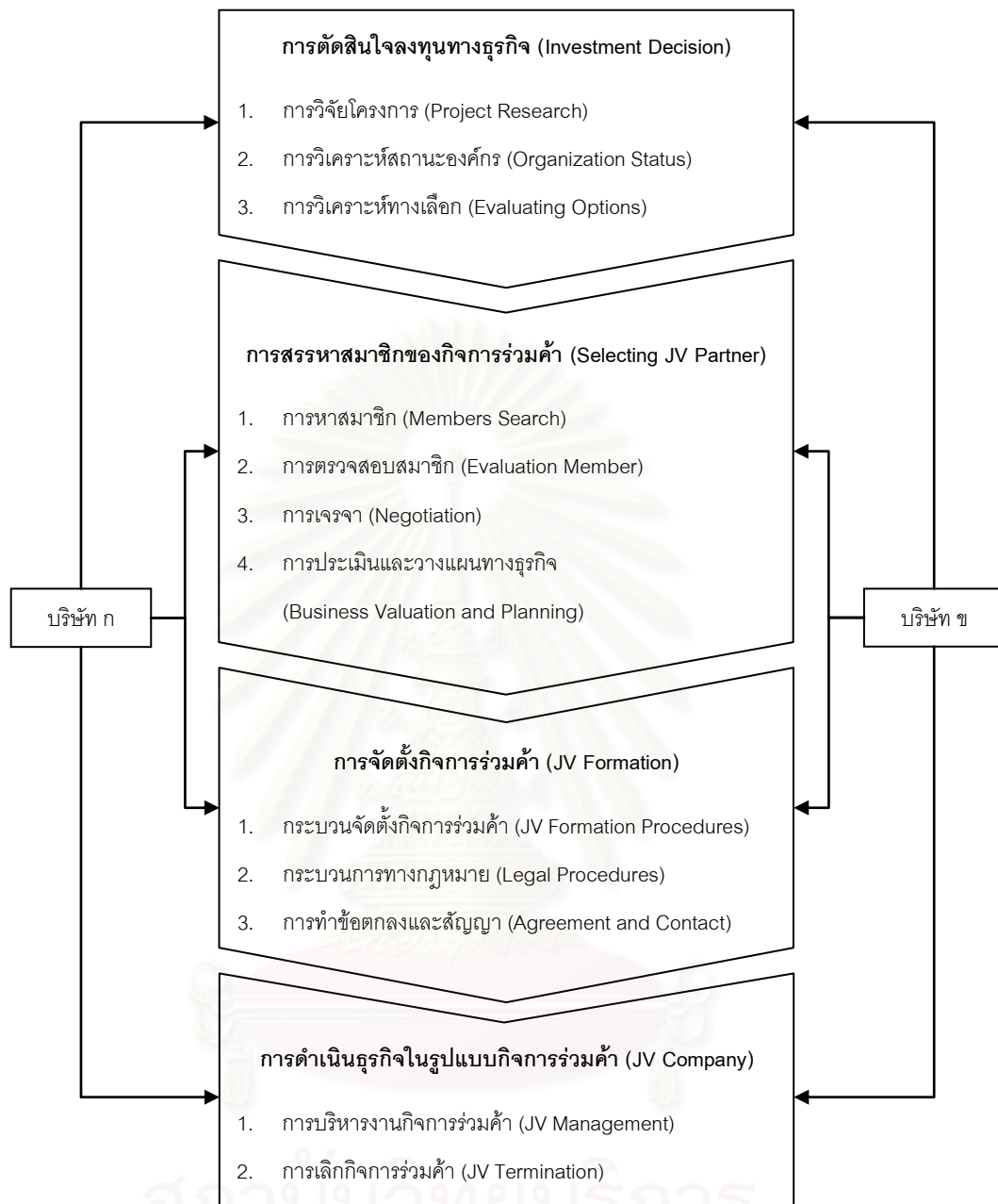
5.1 การพิจารณาเข้าร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้า

การที่ผู้รับจ้างก่อสร้างจะเข้าดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค้าจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ มากมาย จากขั้นตอนการพัฒนากิจการร่วมค้าเสนอโดย Vadim (2006) ได้นำเสนอกระบวนการดำเนินธุรกิจระหว่าง 2 องค์กรสำหรับการลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า แผนภาพดังกล่าวได้ถูกนำมาปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังแสดงในรูปที่

5.1

ขั้นตอนแรกของกระบวนการดังกล่าว คือ “การตัดสินใจลงทุนทางธุรกิจ ” ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยโครงการ การวิเคราะห์สถานะองค์กร และการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อระบุสาเหตุที่ทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างตัดสินใจเลือกลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าหรือที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า” (Objective of JV Participation)

ขั้นตอนถัดมาคือ “การสรรหาสมาชิกของกิจการร่วมค้า ” ซึ่งประกอบไปด้วยการติดต่อหาสมาชิกและการเจรจาเพื่อสรรหาสมาชิกที่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า หลังจากนั้นจึงทำการประเมินและวางแผนธุรกิจร่วมกันสำหรับแผนการดำเนินงานในอนาคต รวมถึง การตรวจสอบสถานะทางการเงินของสมาชิกเพื่อเพิ่มความมั่นใจในการลงทุน สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 5.5



รูปที่ 5.1 กระบวนการดำเนินธุรกิจระหว่าง 2 องค์กรสำหรับการร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

ขั้นตอนที่ 3 คือ “การจัดตั้งกิจการร่วมค้า” เป็นกระบวนการที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจร่วมกันของสมาชิกในรูปแบบกิจการร่วมค้าเริ่มต้นขึ้น อันประกอบไปด้วย กระบวนการจัดตั้งกิจการร่วมค้า กระบวนการทางกฎหมาย และการทำข้อตกลงและสัญญา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในบทที่ 6

สำหรับขั้นตอนสุดท้ายคือ “การดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค้า” แบ่งออก 2 ส่วน โดยส่วนแรกคือ การบริหารงานกิจการร่วมค้าซึ่งแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารงานในส่วนองงานก่อสร้างและการบริหารงานในองค์กรของกิจการร่วมค้า และส่วนหลังคือ การเลิกกิจการร่วมค้า สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในบทที่ 7

5.2 ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

จากการวิจัยพบว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าระหว่างผู้รับจ้างก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการร่วมค้าในหลายๆ ด้าน ดังนี้

(1) การพิจารณาคัดเลือกองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก

การสรรหาสมาชิกที่มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของผู้รับจ้างก่อสร้าง จะส่งผลทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างมีโอกาสบรรลุจุดมุ่งหมายของตนได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น ถ้าต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างก็ควรหาสมาชิกผู้มีความเชี่ยวชาญและยินดีที่จะถ่ายทอดเทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านั้น ถ้าต้องการความช่วยเหลือเรื่องหลักประกันก็ควรหาสมาชิกที่มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง หรือถ้าต้องการลดภาระความรับผิดชอบในการทำงานก็ควรพิจารณาหาสมาชิกที่มีทรัพยากรมาก (เช่น อัตรากำลังคน ฯลฯ) เป็นต้น

(2) การกำหนดโครงสร้างการทำงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของผู้รับจ้างก่อสร้างจะส่งผลต่อการกำหนดโครงสร้างการทำงานในกิจการร่วมค้า เช่น ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างมีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากสมาชิกผู้มีความสามารถ ผู้รับจ้างก่อสร้างก็ต้องเจรจากับสมาชิกรายนั้นๆ สำหรับการกำหนดโครงสร้างการทำงานให้ตนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บุคลากรของตนสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านั้นได้ (ผู้เชี่ยวชาญ ช และ สุ , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) หรือถ้าสมาชิกของกิจการร่วมค้าต่างเห็นพ้องที่จะแยกการดำเนินงานในแต่ละส่วนของโครงการออกจากกันแล้ว โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้ากลายเป็นรูปแบบของการแบ่งงานกันที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวของการบริหารงานมากกว่าเมื่อเทียบกับรูปแบบของการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

(3) ความสำเร็จของการดำเนินงานกิจการร่วมค้า

ผลการวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องความสำเร็จของการดำเนินงานกิจการร่วมค้า เช่น Gale และ Lou (2003), Rowan และ Shaughnessy (2005) เป็นต้น ยืนยันว่าปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานกิจการร่วมค้าก็คือ การที่ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถระบุวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าระหว่างผู้รับจ้างก่อสร้างได้

การดำเนินงานกิจการร่วมค้าเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิก ดังนั้นการดำเนินงานใดๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกรายหนึ่งๆ จะต้องมีความเกี่ยวข้องหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกรายอื่นๆ ของกิจการร่วมค้าด้วย แต่ถ้าสมาชิกไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์เหล่านี้แล้ว ก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงานหรือการปกปิดข้อมูลซึ่งจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานกิจการร่วมค้าได้ เพื่อให้เห็นตัวอย่างชัดเจนมากขึ้นจึงขอเสนอตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำใต้ดินแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดที่จะแสดงในตัวอย่างต่อไปนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ง, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

โครงการก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำใต้ดินถูกดำเนินงานโดยกิจการร่วมค้าที่ประกอบด้วยผู้รับจ้างก่อสร้าง 2 รายซึ่งเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า คือบริษัท ก และบริษัท ข ซึ่งทั้งสองบริษัทต่างมีความสามารถในการก่อสร้างอุโมงค์ใต้ดินด้วยกันทั้งคู่ แต่บริษัท ก มีเทคโนโลยีการขุดเจาะที่ทันสมัยกว่า

บริษัท ก มีจุดมุ่งหมายในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าครั้งนี้คือ การแบ่งภาระการทำงานให้น้อยลงเนื่องจากบริษัทมีปริมาณงานที่มากในขณะนั้น ส่วนบริษัท ข มีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการขุดเจาะของบริษัท ก

ดังนั้นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวบริษัท ข จึงพยายามกำหนดโครงสร้างการทำงานในกิจการร่วมค้าให้มีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน แต่ทั้งนี้บริษัท ก ไม่ทราบมาถึงจุดมุ่งหมายของบริษัท ข มาก่อน รวมไปถึงบริษัท ก ไม่มีนโยบายที่จะให้บริษัทภายนอกมาเรียนรู้เทคโนโลยีการขุดเจาะของตน ทำให้กิจการร่วมค้าประสบปัญหาในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน

อย่างไรก็ตามจากการที่กิจการร่วมค้าได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการแล้ว และมีระยะเวลาดำเนินงานที่จำกัดทำให้บริษัท ก ต้องยอมให้การดำเนินงานในงานบางส่วนของ

โครงการก่อสร้างเป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกัน แต่บริษัท ก ก็พยายามปกปิดข้อมูลต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งของบุคลากรจากทั้ง 2 บริษัทอยู่ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการบริหารกิจการร่วมค้าไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น

5.3 วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

จากการวิจัยบทความที่เกี่ยวข้อง เช่น ปิยะดา สุจริตกุล และ มานิดา ซิมเมอร์แมน (2536), Fong (1985) และ Vaughan (2007) พบว่า วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้ามีความหลากหลาย ตามมุมมองและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้รับจ้างก่อสร้างซึ่งแตกต่างกัน โดยวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าสามารถสรุปได้ดังนี้

- การบุกเบิกตลาด
- การลงทุนด้านการเงินและสินทรัพย์
- กลยุทธ์การแข่งขัน
- ความสามารถด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี
- ข้อกำหนดของสัญญา
- ข้อจำกัดด้านเชื้อชาติ และนโยบายแบ่งแยกนักลงทุน
- การลดความเสี่ยงด้านการเมือง
- การลดความเสี่ยงด้านการค้า
- ภาษี

จากการใช้วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแนวคำถามสำหรับการวิจัย สามารถสรุปวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยซึ่งสามารถแบ่งได้ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

- ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง
- ด้านผลงานก่อสร้าง
- ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน
- ด้านการเงิน
- ด้านบุคลากรและทรัพยากร
- ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ด้านการเมือง

รายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าแต่ละด้านมีดังนี้

5.3.1 เทคโนโลยีการก่อสร้าง

โครงการก่อสร้างประกอบด้วยงานที่หลากหลาย ซึ่งงานเหล่านี้ต่างมีความสลับซับซ้อนแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการก่อสร้าง ส่งผลให้ผู้รับจ้างก่อสร้างส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะทำงานเหล่านั้นเองได้ทั้งหมด ดังนั้นโดยทั่วไปผู้รับจ้างก่อสร้างจะเลือกที่จะว่าจ้างผู้รับจ้างช่วงมาช่วยทำงานในส่วนต่างๆ แต่ในบางครั้งจากปัจจัยด้านการแข่งขัน ผลประโยชน์ หรือค่าใช้จ่าย อาจทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างตัดสินใจที่เปลี่ยนมาเป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค้า

สำหรับรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง มีดังนี้

(1) จุดมุ่งหมายของสมาชิก

จุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างของสมาชิกในกิจการร่วมค้าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ สมาชิกไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง และสมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง

สมาชิกไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย

การรวมตัวของสมาชิกในกิจการร่วมค้าเพื่อเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีการก่อสร้างให้เพียงพอต่อการทำงานในโครงการก่อสร้างเท่านั้น โดยไม่มีสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องการที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านี้ สาเหตุสำคัญคือ การคาดการณ์ว่าจะไม่มีโครงการก่อสร้างที่ต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างลักษณะนี้เกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ เช่น การติดตั้งรางรถไฟ เป็นต้น หรืออาจมีสาเหตุจากการที่เทคโนโลยีการก่อสร้างมีความเฉพาะด้านเกินไปและไม่ตรงกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เช่น การติดตั้งเครื่องจักรหรือการวางระบบ เป็นต้น ทำให้องค์กรธุรกิจไม่ต้องการเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือจ้างบุคลากรที่ชำนาญในด้านนั้นตลอดไป (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

ดังนั้นการทำงานของกิจการร่วมค้าในส่วนที่ต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเฉพาะจะถูกมอบหมายให้สมาชิกผู้มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินงาน โดยที่สมาชิกฝ่ายอื่นๆ จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องน้อยมากซึ่งทำให้เกิดต่อความคล่องตัวในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะดังกล่าวไม่ใช่ว่าจะพบแต่ในกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำเท่านั้น เพราะสามารถพบได้ในกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันด้วยเช่นกัน

สมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง

เมื่อสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างในโครงการก่อสร้าง เพราะพิจารณาเห็นแล้วว่าโครงการก่อสร้างในอนาคตขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านี้ และองค์กรธุรกิจต้องการที่จะสามารถดำเนินการก่อสร้างโครงการเหล่านี้ได้เอง ดังนั้นการทำงานของกิจการร่วมค้าในส่วนที่ต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเฉพาะก็就会被ดำเนินการในลักษณะของการทำงานร่วมกัน

รูปแบบของการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การเรียนรู้เพื่อเป็นพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างที่ดีกว่า และการเรียนรู้เพื่อการนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปใช้ดำเนินการโดยตรง โดยผู้รับจ้างก่อสร้างควรกำหนดจุดมุ่งหมายของตนให้ชัดเจนว่าจะเป็นในรูปแบบใด (ผู้เชี่ยวชาญ ช และ สฐ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

การที่สมาชิกมาทำงานร่วมกันในกิจการร่วมค้านอกจากการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างแล้ว ถ้าสมาชิกมีการวางแผนและใช้การสังเกตที่ดีก็จะสามารถเรียนรู้ข้อดีข้อเสียของรูปแบบและกระบวนการทำงานจากสมาชิกรายอื่นๆ แล้วนำไปใช้ปรับปรุงองค์กรของตนได้เปรียบเสมือนเป็นการทำ Benchmarking (ผู้เชี่ยวชาญ ญ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

(2) รูปแบบการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างของผู้รับจ้างก่อสร้างทุกรายจะมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นการส่งบุคลากรของตนเข้าไปปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องการเรียนรู้ โดยมีการจัดโครงสร้างการทำงานให้บุคลากรจากสมาชิกที่มีประสบการณ์จะเป็นผู้นำในการทำงาน ส่วนบุคลากรจากสมาชิกที่ต้องการเรียนรู้จะเป็นผู้ช่วยประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงาน สำหรับบุคลากรที่ได้รับการส่งไปเรียนรู้ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ค ข และ ฉ, พัฒนาจากการสัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

- สามารถเข้าใจได้ และไม่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนงาน
- มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถปรับตัวได้ง่าย
- มีความอดทน
- ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ส่งตนไปเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง เป็นต้น

อย่างไรก็ดีจากการวิจัยพบว่าไม่มีกระบวนการติดตามผลการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านี้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยผู้รับจ้างก่อสร้างมีความเชื่อว่าบุคลากรที่ส่งไปจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างแน่นอนซึ่งทั้งที่จริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้รับจ้างก่อสร้างควรพัฒนาแผนติดตามผลการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสำหรับใช้ประเมินผลตั้งแต่วัยที่บุคลากรปฏิบัติงานในกิจการร่วมค้าจนกระทั่งหมดหน้าที่ เพื่อใช้สำหรับการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ รวมไปถึงผู้รับจ้างอาจจะสามารถพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนตัวของบุคลากรได้ในกรณีที่พบว่าว่าบุคลากรที่ส่งไปไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านี้ได้

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปสำหรับข้อพึงระวังที่สำคัญเมื่อองค์กรธุรกิจมีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง ดังนี้

- ทรัพย์สินทางปัญญา (เช่น ลิขสิทธิ์ หรือสิทธิบัตร เป็นต้น) หรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เครื่องจักรหรือวัสดุเฉพาะ เพราะถึงแม้ว่าองค์กรธุรกิจจะสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างนั้นได้ แต่อาจต้องจ่ายค่าทรัพย์สินทางปัญญา หรือต้องซื้อเครื่องจักรและวัสดุเฉพาะเหล่านี้ ซึ่งถ้ามองกลับกันปัญหาข้างต้นอาจเป็นวัตถุประสงค์แฝงของสมาชิกในกิจการร่วมค้ารายอื่นๆ ที่วางแผนขายลิขสิทธิ์ หรือสิทธิบัตรของตน
- การปกปิดข้อมูล เพราะถ้าสมาชิกผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างไม่ต้องการให้สมาชิกฝ่ายอื่นมาเรียนรู้สิ่งเหล่านี้แล้ว แม้ว่าจะมีการจัดรูปแบบการทำงานร่วมกันได้แล้ว แต่ก็จะมีการพยายามปกปิดข้อมูลการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารกิจการร่วมค้าได้เช่นกัน

ดังนั้นในการพิจารณาเข้าร่วมกิจการร่วมค้าสมาชิกทุกฝ่ายควรทราบว่ามีสมาชิกอื่นๆ มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าอะไรบ้าง เพื่อลดปัญหาของการดำเนินงานในอนาคตและหลีกเลี่ยงภัยแอบแฝงของสมาชิกรายอื่นๆ

5.3.2 ผลงานก่อสร้าง

หนังสือรับรองผลงาน (Track Record) เป็นสิ่งที่ใช้แสดงถึงผลงานก่อสร้างในอดีตที่ผ่านมาของผู้รับจ้างก่อสร้างและใช้แสดงคุณสมบัติของผู้รับจ้างก่อสร้างในฐานะผู้เสนอราคา เพื่อให้ผู้ว่าจ้างเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้เสนอราคาจะสามารถดำเนินงานตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างมีผลงานก่อสร้างที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน (Terms of Reference, TOR) แต่ถ้าข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานได้ระบุให้สามารถยื่นประกวดราคาในรูปแบบของกิจการร่วมค้าและสามารถยื่นแสดงผลงานก่อสร้างร่วมกันได้ ผู้รับจ้างก่อสร้างก็อาจเลือกที่จะลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าเพื่อให้ผลงานก่อสร้างมีความเหมาะสม

ผลงานก่อสร้างเป็นวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกิจการร่วมค้าที่พบได้ทั้งกับผู้รับจ้างก่อสร้างรายใหม่หรือผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีประสบการณ์ก่อสร้างมายาวนาน อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีการก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงอายุของหนังสือรับรองผลงานที่กำหนดไว้ในร่างขอบเขตงาน (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

สำหรับรายละเอียดที่สำคัญมีดังนี้

(1) จุดมุ่งหมายของสมาชิก

จากการวิจัยผู้รับจ้างก่อสร้างจะมีจุดมุ่งหมายของในเรื่องของผลงานก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

เพื่อใช้ในการประกวดราคาโครงการปัจจุบัน

เป็นการนำผลงานก่อสร้างของสมาชิกรวมกันเพื่อให้ผลงานก่อสร้างของกิจการร่วมค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานของผู้ว่าจ้าง

เพื่อใช้ในการยื่นประกวดราคาโครงการอนาคต

เป็นจุดมุ่งหมายของผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากใช้สำหรับการประกวดราคา กล่าวคือ ผู้รับจ้างก่อสร้างมีความมุ่งหมายที่จะสามารถนำผลงานก่อสร้างในครั้งนี้อมาใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาในโครงการอื่นๆ ต่อไปได้ในนามของตนเอง

จากการวิจัยพบว่าในบางครั้งผู้รับจ้างก่อสร้างอาจมีการนำองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัทในเครือของตนมาร่วมเป็นสมาชิกในกิจการร่วมค้า เพื่อเพิ่มช่องทางและความรวดเร็วในการเพิ่มผลงานก่อสร้างให้กับองค์กรธุรกิจเหล่านั้นซึ่งอาจจะมีการร่วมหรือไม่ร่วมทำงานก็ได้ (ผู้เชี่ยวชาญ ก และ ง, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) อย่างไรก็ตามพบว่าในบางโครงการก่อสร้างจะมีข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานที่ว่า ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างจะยื่นแสดงผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมค้าแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างจำเป็นต้องนำกิจการร่วมค้านี้ไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเสียก่อน สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 6.2

(2) อายุของหนังสือรับรองผลงาน

อายุของหนังสือรับรองผลงาน หมายถึง หนังสือรับรองผลงานเป็นของโครงการก่อสร้างที่แล้วเสร็จในช่วงเวลาใด จากสาเหตุที่ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานบางฉบับอาจกำหนดไว้ว่า ผลงานก่อสร้างที่จะนำมาขึ้นแสดงจะต้องเป็นผลงานของโครงการก่อสร้างที่แล้วเสร็จมาไม่เกินกี่ปี ซึ่งอาจจะส่งผลทำหนังสือรับรองผลงานของผู้รับจ้างก่อสร้างมีอยู่อาจไม่สามารถนำมาใช้ขึ้นแสดงได้ ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงาน โครงการทางขึ้นลงทางพิเศษบูรพาวิถี บริเวณทางเข้าออกด้านใต้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2549) ได้กำหนดไว้ว่า

“...ผู้เสนอราคาต้องมีประสบการณ์เป็นผู้รับจ้างที่มีสัญญาจ้างโดยตรงกับหน่วยงานของราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ... โครงการในอดีตดังกล่าวข้างต้นที่มีค่าก่อสร้างโครงการไม่น้อยกว่า 600,000,000.-บาท ... จำนวนไม่น้อยกว่า 1 โครงการ **ผลงานที่แสดงต้องเป็นผลงานของโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2539...**”

ดังนั้นถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างมีผลงานก่อสร้างในโครงการที่แล้วเสร็จก่อน วันที่ 1 มกราคม 2539 ก็จะไม่สามารถนำมาขึ้นแสดงได้ ปัญหาลักษณะนี้จะพบได้ในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ บางประเภทที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ เช่น โครงการก่อสร้างทางรถไฟ เป็นต้น

นอกจากนี้สำหรับข้อพิงระวังที่สำคัญในเรื่องของผลงานก่อสร้างเกิดจากการที่ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานบางฉบับได้กำหนดว่า ถ้าผู้ยื่นเสนอราคาจะขึ้นแสดงผลงานก่อสร้างที่มาจากการทำงานร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้า ผู้ยื่นเสนอราคาจะต้องมีส่วนร่วมทำงานในงานส่วนนั้นๆ ไม่น้อยกว่าที่กำหนดหรือต้องได้รับการรับรองการทำงานจากสมาชิกอื่นๆ ของกิจการร่วมค้า ด้วย ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงานโครงการทางขึ้นลงทางพิเศษบูรพาวิถี บริเวณทางเข้าออกด้านใต้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2549) ได้กำหนดไว้ว่า

“...กรณีที่ผู้เสนอราคามีประสบการณ์เป็นผู้รับจ้าง...โดยเป็นผู้รับจ้างในลักษณะกลุ่มผู้ร่วมค้าในการก่อสร้างโครงการในอดีตดังกล่าวข้างต้น **ผู้เสนอราคาจะต้องมีส่วนความรับผิดชอบในกลุ่มผู้ร่วมค้าในการก่อสร้างโครงการที่คิดเป็นมูลค่าสัดส่วนความรับผิดชอบไม่น้อยกว่า 600,000,000.-บาท (หกร้อยล้านบาทถ้วน)...**โดยผู้เสนอราคาต้องมีสำเนาข้อตกลงการเข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้ร่วมค้า สำเนาสัญญาก่อสร้าง และหนังสือรับรองผลงานแสดงค่าก่อสร้าง

โครงการดังกล่าว และผู้เสนอราคามีสัดส่วนความรับผิดชอบในการก่อสร้างเฉพาะงานส่วนที่ส่งมอบได้แล้วนั้น...”

จะเห็นได้ว่าการกำหนดเงื่อนไขการนำผลงานก่อสร้างในนามของกิจการร่วมค้ามาใช้ทั้งด้านสัดส่วนความรับผิดชอบและการใช้เอกสารประกอบต่างๆ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตสำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างที่ต้องการนำผลงานก่อสร้างของโครงการก่อสร้างที่ดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าไปใช้ ผู้รับจ้างก่อสร้างควรกำหนดโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุนในกิจการร่วมค้าให้ตนมีส่วนร่วมในการทำงานในส่วนนั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และมีการเจรจาทกลงกับผู้ร่วมค้ารายอื่นๆ เกี่ยวกับการรับรองผลการทำงาน

แต่อย่างไรก็ดีผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่าข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานลักษณะนี้ไม่สมเหตุสมผลนัก เพราะถ้าพิจารณาตามหลักการของกิจการร่วมค้าอย่างเคร่งครัดแล้วนั้น สมาชิกไม่อาจบอกได้ว่าตนเองรับผิดชอบในงานในโครงการมากน้อยขนาดไหน เพราะสมาชิกทุกคนควรรับผิดชอบเท่ากันหมด (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

5.3.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

การสร้างโอกาสให้เหนือกว่าคู่แข่งเป็นเรื่องปกติในโลกธุรกิจ เช่นเดียวกันกิจการร่วมค้าก็ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันให้สูงขึ้น ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าสำหรับการเข้าร่วมกิจการร่วมค้ามีผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญดังนี้

(1) ทำให้ราคาซึ่งเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง

เมื่อเปรียบเทียบการจ้างผู้รับจ้างช่วง การทำงานร่วมกันในฐานะสมาชิกของกิจการร่วมค้าโดยทั่วไปจะมีต้นทุนในการก่อสร้างต่ำกว่าและช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันสำหรับการประกวดราคาอีกด้วย (ผู้เชี่ยวชาญ ช และ ง, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

การดำเนินการในรูปแบบกิจการร่วมค้าทำให้ต้นทุนในการก่อสร้างลดต่ำลงได้สาเหตุหนึ่งเกิดจากเรื่องของการคำนวณค่าอำนาจการ กล่าวคือ โครงการก่อสร้างที่มีการจ้างผู้รับจ้างช่วงจะมีการคำนวณค่าอำนาจการหลายครั้งและมีการคำนวณค่าอำนาจการที่ซ้ำซ้อนกล่าวคือ ผู้รับจ้างช่วง

แต่ละรายก็จะมีค่าอำนาจการของตนซึ่งจะถูกรวมเป็นส่วนหนึ่งของราคาเสนอของผู้รับจ้างก่อสร้าง ช่วงต่อผู้รับจ้างก่อสร้างหลัก หลังจากนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างหลักก็จะรวบรวมค่าใช้จ่ายของตนและราคาเสนอของผู้รับจ้างก่อสร้างช่วงมาคำนวณรวมค่าอำนาจการของตนอีกทีหนึ่ง โดยถ้ามีการจ้างผู้รับจ้างช่วงมาเท่าไรก็จะยิ่งทำให้มีการคำนวณค่าอำนาจการที่ซ้ำซ้อนมากขึ้นเท่านั้น

แต่ถ้าเป็นกรณีของการดำเนินการในรูปแบบกิจการร่วมค้า การคำนวณค่าอำนาจการอาจอยู่ในรูปแบบของการคำนวณแยกของสมาชิกแต่ละรายแล้วนำมารวมกัน หรือคำนวณรวมในนามของกิจการร่วมค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ไม่มีการคำนวณค่าอำนาจการที่ซ้ำซ้อนและมีโอกาสที่ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลงต่ำลงได้ สำหรับตัวอย่างของการคิดราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างจะแสดงไว้ในภาคผนวก ก

ส่วนสาเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ต้นทุนในการก่อสร้างลดต่ำลงอาจมาจาก เมื่อผู้รับจ้างก่อสร้างเปลี่ยนสถานะจากผู้รับจ้างช่วงมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างอาจสามารถพิจารณาปรับต้นทุนในการดำเนินการให้ในส่วนของตนให้ลดต่ำลงกว่าตอนที่เสนอในฐานะผู้รับจ้างช่วงได้ ทั้งนี้เพราะผู้รับจ้างก่อสร้างรายสามารถได้รับผลกำไรเพิ่มเติมจากฐานะที่เป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้านั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้รับจ้างก่อสร้างมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคำนวณราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างใหม่ก็อาจทำให้กลยุทธ์ด้านนี้มีความสำคัญที่ลดลงไป

(2) การป้องกันไม่ให้อำนาจผู้มีความสามารถไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่ง

สำหรับโครงการก่อสร้างที่มีการใช้วัสดุหรือเทคนิคพิเศษในการก่อสร้างปกติแล้วผู้รับจ้างก่อสร้างจำเป็นต้องจะติดต่อกับบริษัทที่ปรึกษา บริษัทตัวแทนขายวัสดุ หรือบริษัทผู้มีความสามารถทางเทคโนโลยี (ต่อไปขอเรียกรวมว่า “บริษัทผู้มีความสามารถ”) เพื่อขอซื้อวัสดุ จ้างเป็นที่ปรึกษา หรือจ้างเป็นผู้รับจ้างช่วง

ในกรณีที่บริษัทผู้มีความสามารถมีอยู่น้อยและผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถเจรจาให้บริษัทผู้มีความสามารถเหล่านี้เข้ามาร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าได้ จากข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) จะส่งผลทำให้บริษัทผู้มีความสามารถไม่สามารถไปร่วมงานกับผู้รับจ้างก่อสร้างรายอื่นได้สำหรับการดำเนินการใดๆ ในโครงการเดียวกันนี้ ซึ่งส่งผลให้มีคู่แข่งในการประกวดราคาลดน้อยลง เพราะจะเป็นการลดจำนวนบริษัทผู้มีความสามารถที่คู่แข่งจะ

สามารถติดต่อสำหรับการดำเนินงานใดๆ ที่จะมาแข่งขันสำหรับการประกวดราคาโครงการก่อสร้าง ในครั้งนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ก และผู้เชี่ยวชาญ ญ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากการวิจัยพบว่ากิจกรรมร่วมค้าที่เกิดจากวัตถุประสงค์ในลักษณะนี้ สมาชิกที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทตัวแทนขายวัสดุจะมีสัดส่วนการลงทุนที่น้อยมาก โดยเฉพาะบริษัทตัวแทนขาย วัสดุอาจพบว่ามีสัดส่วนการลงทุนที่ต่ำกว่าร้อยละ 1

(3) ลดการแข่งขัน

ถ้าโครงการก่อสร้างหนึ่งๆ มีผู้รับจ้างก่อสร้างให้ความสนใจอยู่มากจะทำให้เกิดการแข่งขัน ในการประกวดราคาที่สูง ส่งผลให้ผู้รับจ้างก่อสร้างมีกำไรที่น้อยลงและมีความเสี่ยงในการ ดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น เพราะจากการแข่งขันที่สูงทำให้ผู้จ้างก่อสร้างต้องเสนอราคาต่ำเพื่อให้ ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการซึ่งจะทำให้มีกำไรน้อยลงตามไปด้วย และถ้าระหว่างการ ดำเนินงานก่อสร้างมีการปรับขึ้นของต้นทุนหรือการเพิ่มของปริมาณงานจากสาเหตุใดๆ ก็ตามแล้ว โอกาสที่ผู้รับจ้างก่อสร้างจะขาดทุนก็จะเพิ่มสูงขึ้น

ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างอาจเลือกที่จะรวมกลุ่มในนามของกิจการร่วมค้าเพื่อเข้าประกวด ราคา ซึ่งทั้งที่จริงแล้วสมาชิกของกิจการร่วมค้าแต่ละรายต่างก็มีความสามารถที่จะยื่นเสนอราคาได้ เพียงลำพังทั้งนี้เพื่อลดการแข่งขันลง จากผลการวิจัยพบว่าถ้ากิจการร่วมค้ารูปแบบนี้ได้รับ คัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการก่อสร้างแล้ว สมาชิกจะมีข้อตกลงในการรวมกลุ่มครั้งนี้แบ่ง ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) สมาชิกแบ่งงานกันทำ กล่าวคือสมาชิกจะแบ่งงานหรือทำงานร่วมกันตามรูปแบบการ ทำงานของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างตามปกติ
- 2) สมาชิกฝ่ายหนึ่งทำงานโครงการนั้นทั้งหมด กล่าวคือจะมีสมาชิกเพียงรายเดียวที่เป็นผู้ ดำเนินงานในโครงการ ส่วนสมาชิกรายอื่นจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว โดยมีข้อตกลงว่าสมาชิกอีกฝ่ายที่ ไม่ได้ทำงานนั้นจะยังคงได้รับส่วนแบ่งของผลกำไร นอกจากนี้อาจยังมีข้อตกลงอีกว่าในโครงการ ก่อสร้างถัดไป ผู้รับจ้างก่อสร้างที่ได้ดำเนินงานในครั้งนี้จะไม่เข้าร่วมการประกวดราคาหรือเข้าร่วม การประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าอีกครั้ง โดยอาจยกให้สมาชิกอีกฝ่ายเป็นผู้ดำเนินงาน หรือพิจารณาจากสถานการณ์ตรงนั้นอีกครั้งหนึ่ง (ผู้เชี่ยวชาญ ง, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม

2550) อย่างไรก็ตามการดำเนินงานในลักษณะที่สองนี้ เป็นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่ผิดกฎหมาย และไม่สมควรที่จะนำมายึดถือและปฏิบัติตาม

5.3.4 การเงิน

วัตถุประสงค์ด้านการเงินเพื่อเข้าร่วมลงทุนทุกกิจการร่วมค้ามีผลมาจากปัจจัยภายในคือ สถานะทางการเงินและแผนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ รวมถึงปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็น ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน มูลค่าของโครงการก่อสร้าง หรือความเชื่อมั่นของสถาบันการเงิน ทั้งนี้สามารถแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

(1) ความรับผิดชอบด้านการเงิน

หมายถึง เงินลงทุนที่สมาชิกแต่ละรายต้องจัดหามาเพื่อใช้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า ซึ่งการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบด้านการเงินมากขึ้น อาจพิจารณาได้ว่ามีสาเหตุมาจาก

- ผู้รับจ้างก่อสร้างมีเงินทุนไม่มากพอสำหรับโครงการก่อสร้างนั้น
- ผู้รับจ้างก่อสร้างกำลังลงทุนในหลายโครงการพร้อมกันทำให้ความสามารถด้านการเงินนั้น ลดต่ำลง หรือ
- ผู้รับจ้างก่อสร้างมีเงินทุนเพียงพอ แต่ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องการลดปริมาณเงินที่ต้องใช้ลงทุนเพื่อให้สามารถลงทุนในโครงการอื่นๆ ได้ในอนาคต เป็นต้น

เมื่อผู้รับจ้างก่อสร้างเข้าร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้าจะทำให้ความรับผิดชอบด้านการเงินก็ลดลงเพราะผู้รับจ้างก่อสร้างไม่ต้องรับผิดชอบเงินทุนทั้งโครงการก่อสร้างเพียงลำพัง แต่จะรับผิดชอบเฉพาะเงินลงทุนในสัดส่วนตามแต่ที่ตกลงกันได้

สำหรับสมาชิกที่เป็นองค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ผู้รับจ้างก่อสร้างโดยตรง การเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าอาจทำให้สมาชิกนั้นๆ ต้องมีความรับผิดชอบด้านการเงินเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้รับจ้างช่วง แต่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวก็แตกต่างกับผลประโยชน์ด้านอื่นๆ ที่เพิ่มมากขึ้น (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) โดย

สามารถพบได้ในกิจการร่วมค้าที่กำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกในสัดส่วนที่เท่ากัน สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 6.4

(2) การเสียภาษี

การดำเนินการก่อสร้างในรูปแบบของผู้รับจ้างก่อสร้างหลักกับผู้รับจ้างช่วงนั้น ผู้รับจ้างแต่ละรายจะมีภาระหน้าที่ในการเสียภาษีที่แยกออกจากกัน แต่ถ้าเปลี่ยนมาเป็นการลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างจะเสียภาษีร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้าเพียงครั้งเดียว โดยส่วนแบ่งกำไรที่ได้รับจากกิจการร่วมค้าจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องนำไปเสียภาษีอีก ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 4.2.3

(3) หนังสือค้ำประกันของสถาบันการเงิน (Bond or Security)

สำหรับการจัดหลักประกันต่างๆ เช่น หนังสือค้ำประกันของ หรือหนังสือค้ำประกันสัญญา เป็นต้น ในกรณีที่สถาบันการเงินอาจไม่พิจารณาออกหนังสือค้ำประกันให้กับผู้รับจ้างก่อสร้างอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น มูลค่าของเงินค้ำประกัน สถานะทางการเงินของผู้รับจ้างก่อสร้าง เป็นต้น ผู้รับจ้างก่อสร้างจำเป็นต้องพยายามหาองค์กรธุรกิจรายอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกเพื่อประโยชน์ในเรื่องของหนังสือค้ำประกัน ที่อาจเป็นทั้งในรูปแบบของการแบ่งความรับผิดชอบหรือให้สมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับผิดชอบทั้งหมด จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบทั่วไปของหนังสือค้ำประกันแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 รูปแบบหนังสือค้ำประกันของกิจการร่วมค้าที่ใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคา

รูปแบบหนังสือค้ำประกัน	ผู้จัดหา	เหตุผล
(1) หนังสือค้ำประกันของสถาบันการเงินจากสมาชิกเพียงรายเดียว โดยมีมูลค่าตามข้อกำหนด	สมาชิกเพียง 1 ฝ่าย เป็นผู้ติดต่อและจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินของตน	ลดความยุ่งยาก หรือสมาชิกรายอื่นๆ มีปัญหาในการจัดหาหนังสือค้ำประกัน เช่น ความล่าช้า เป็นต้น
(2) หนังสือค้ำประกันของสถาบันการเงินจากสมาชิกแต่ละราย โดยมีมูลค่ารวมตามข้อกำหนด	สมาชิกแต่ละฝ่ายต่าง เป็นติดต่อและจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินของตน	สมาชิกแต่ละรายไม่ต้องการแบกรับความรับผิดชอบทั้งหมด

ปัญหาความล่าช้าในการจัดหาหนังสือค้ำประกันดังแสดงในตารางที่ 5.1 พบในกรณีที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวซึ่งบางครั้งอาจต้องดำเนินการติดต่อขอหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินที่อยู่ในต่างประเทศ กระบวนการเหล่านี้ค่อนข้างมีความยุ่งยากและใช้เวลานาน อันอาจส่งผลให้หนังสือค้ำประกันของสมาชิกรายนั้นๆ ได้ไม่ทันสำหรับการยื่นเอกสารการประกวดราคา (ผู้เชี่ยวชาญ ก และ ข, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) ดังนั้นถือว่าเป็นข้อพึงระวังที่สำคัญสำหรับสมาชิกของกิจการร่วมค้าที่เหลือต้องคำนึงไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสมาชิกรายอื่นก็ไม่สามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันที่มีมูลค่าตามข้อกำหนดในสัญญาได้ ก็อาจส่งผลทำให้กิจการร่วมค้าไม่สามารถเข้ายื่นเอกสารการประกวดราคาได้เลย

5.3.5 ด้านบุคลากรและทรัพยากร

จากการวิจัยพบว่าวัตถุประสงค์ด้านแรงงานและทรัพยากรเป็นสาเหตุหลักอย่างหนึ่งของผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวสำหรับการเข้ามาร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้าเพื่อให้สมาชิกชาวไทยช่วยเหลือในการจัดหาแรงงานและทรัพยากรต่างๆ ในประเทศ ในทางกลับกันผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยก็มีจุดมุ่งหมายที่จะได้วิศวกรหรือเจ้าหน้าที่เทคนิคที่มีความเชี่ยวชาญจากสมาชิกของกิจการร่วมค้ารายอื่นๆ เพื่อเข้ามาทำงานในโครงการ สำหรับรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญมีดังนี้

(1) บุคลากร

โครงการก่อสร้างที่มีความซับซ้อนหรือปริมาณงานมากย่อมมีความต้องการวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ และแรงงานจำนวนมากสำหรับมาปฏิบัติงานในโครงการ ทั้งนี้ผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายอาจมีบุคลากรไม่เพียงพออันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น

- ผู้รับจ้างก่อสร้างไม่เคยดำเนินโครงการใหญ่ขนาดนี้มาก่อน
- บุคลากรที่มีอยู่ไม่มีความสามารถเพียงพอ
- นโยบายการบริหารบุคลากร หรือ
- การดำเนินงานในหลายโครงการพร้อมกัน เป็นต้น

การแก้ไขปัญหาโดยทั่วไปก็คือ การจ้างบุคลากรเพิ่มเติม แต่ถ้าแผนการดำเนินธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างไม่มีการลงทุนในโครงการก่อสร้างลักษณะเดียวกันนี้ในอนาคตอันใกล้ องค์กรธุรกิจก็จำเป็นที่จะต้องเลิกจ้างบุคลากรเหล่านี้เมื่อดำเนินงานตามหน้าที่ในโครงการก่อสร้างเสร็จสิ้น หรืออาจเรียกว่าเป็น “รูปแบบการจ้างชั่วคราว” ซึ่งทำให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานเหล่านี้พิจารณาว่างานไม่มีความมั่นคงจึงไม่สนใจตำแหน่งงานหรือเข้ามาทำงานเพียงเพื่อรอเวลาที่จะย้ายออกไปทำงานที่อื่นทำให้เกิดปัญหาในด้านต่างๆ ต่อการบริหารโครงการก่อสร้างตามมา เช่น การจัดหาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร ความตั้งใจทำงาน หรือความต่อเนื่องของการทำงาน เป็นต้น จากการวิจัยพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้างจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการให้ค่าจ้างที่สูงกว่าปกติ และการทำสัญญากำหนดระยะเวลาทำงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและอยู่ทำงานตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานซึ่งก็เป็นการช่วยแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่ง (ผู้เชี่ยวชาญ ค และ ฐ , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

ดังนั้นจุดมุ่งหมายของการเพิ่มความสามารถด้านบุคลากรก็คือ การลดปัญหาขาดแคลนบุคลากร การเพิ่มความต่อเนื่องในการทำงาน และคุณภาพของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีที่ผู้รับจ้างก่อสร้างจะดำเนินงานโครงการเพียงลำพังและจ้างบุคลากรเพิ่มเติมเข้ามา

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าสมาชิกบางรายจะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรของตนที่ทำงานในกิจการร่วมค้าอยู่เสมอส่งผลให้ไม่มีความต่อเนื่องในการทำงาน รวมไปถึงการที่บุคลากรจะคำถึงแต่ผลประโยชน์ขององค์กรธุรกิจต้นสังกัดทำให้เกิดความแตกแยกในการทำงาน ดังนั้นกล่าวได้ว่าการบริหารบุคลากรของกิจการร่วมค้าจะเกิดผลลัพธ์ได้ตรงตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อสมาชิกต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานในกิจการร่วมค้า และสร้างระบบบริหารบุคลากรที่ต้องยึดผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้ามาเป็นสำคัญ

(2) ทรัพยากร

เมื่อกิจการร่วมค้ามีสมาชิกเป็นผู้จำหน่ายวัสดุที่ต้องใช้สำหรับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างจะส่งผลให้ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรได้ในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดหาวัสดุได้อย่างแน่นอนหรือราคาของวัสดุที่จะไม่เปลี่ยนแปลงไปมาก

สำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวที่ไม่เคยทำงานในไทยมาก่อนหรือไม่มีการตั้งบริษัทสาขาในไทยอาจมีจุดมุ่งหมายที่จะให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยช่วยในการติดต่อและจัดหาแรงงานรวมถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยก็ต้องทราบถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าวของผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวเหล่านี้เพื่อเตรียมการสำหรับแผนการดำเนินงานจัดหาวัสดุหรือแรงงานให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าว

5.3.6 ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบัน กฎหมายที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างคือ มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ได้กำหนดว่า

“(1) ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่ไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบกิจการด้วยเหตุผลพิเศษตามที่กำหนดไว้ในบัญชีหนึ่ง

(2) ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยหรือความมั่นคงของประเทศธุรกิจที่มีผลกระทบต่อศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และหัตถกรรมพื้นบ้าน หรือธุรกิจที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีสอง เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีโดยการอนุมัติของคณะรัฐมนตรี

(3) ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีสาม เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ”

ซึ่งงานก่อสร้างจัดเป็นรายการหนึ่งตามบัญชี 3 ดังมีรายละเอียดดังนี้

“(10) การก่อสร้าง ยกเว้น

(ก) การก่อสร้างสิ่งซึ่งเป็นการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนด้านการสาธารณสุขปลอดภัยหรือการคมนาคมที่ต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยีหรือความชำนาญในการก่อสร้างเป็นพิเศษ โดยมีทุนขั้นต่ำของคนต่างด้าวตั้งแต่ห้าร้อยล้านบาทขึ้นไป

(ข) การก่อสร้างประเภทอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

จากข้อกำหนดดังกล่าวถ้าเป็นกรณีที่มีการยกเว้นก็อาจไม่ส่งผลกระทบต่อผู้รับจ้างก่อสร้าง แต่โครงการก่อสร้างบางประเภทก็ไม่ได้ถูกจัดให้เข้าข้อยกเว้นนี้ เช่น ทางรถไฟ หรือ สะพาน เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างต่างต้องพิจารณาเข้าร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้า สำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยก็ต้องให้ความสนใจในเรื่องกฎหมายนี้ด้วยเพราะจะส่งผลต่อการกำหนดสัดส่วนการลงทุนในกิจการร่วมค้า ดังรายละเอียดเพิ่มเติมแสดงไว้ในหัวข้อ 6.4

5.3.7 ด้านการเมือง

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านความการเมืองเป็นประเด็นที่มีความอ่อนไหวมาก โดยจะเห็นได้จากกรณีที่มีการใช้กิจการร่วมค้าเป็นเครื่องมือสำหรับการช่วยเหลือให้ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้างได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น การจัดตั้งกิจการร่วมค้าโดยมีสมาชิกรายหนึ่งเป็นองค์กรธุรกิจของนักการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ เป็นต้น

จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าด้านต่างๆ ที่กล่าว รายละเอียดมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปจุดมุ่งหมายของผู้รับจ้างก่อสร้างตามวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าแต่ละด้านได้ดังแสดงในตารางที่ 5.2

5.4 การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

ผู้รับจ้างก่อสร้างจะให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าทั้ง 7 ด้านแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการตามอิทธิพลของปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อผู้รับจ้างก่อสร้าง ได้แก่

- โครงการก่อสร้าง ได้แก่ เทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ลักษณะและขนาดของโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงาน และมูลค่าโครงการ
- ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน ได้แก่ คุณสมบัติของผู้เสนอราคา และผลงานก่อสร้างสำหรับใช้ยื่นประกวดราคา

ตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์ของผู้รับจ้างก่อสร้างในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

วัตถุประสงค์ด้าน	สาระสำคัญ
(1) ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง	
สมาชิกไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง	เพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีการก่อสร้างให้เพียงพอต่อการทำงานในโครงการก่อสร้าง
สมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง	สามารถใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างในอนาคตได้เอง
(2) ด้านผลงานก่อสร้าง	
เพิ่มประวัติการทำงานในภาพรวมเพื่อใช้ในการยื่นประกวดราคาโครงการ	เพื่อให้ผลงานก่อสร้างรวมของกิจการร่วมค้าเป็นไปตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน
เพิ่มประวัติการทำงานให้กับองค์กรธุรกิจ	สามารถนำผลงานก่อสร้างนี้ไปใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาอื่นๆ ในนามของตนเอง
เพิ่มประวัติการทำงานให้กับบริษัทในเครือ	เพิ่มผลงานก่อสร้างให้แก่บริษัทในเครือได้อย่างรวดเร็ว
(3) ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน	
ทำให้ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง	เพิ่มความสามารถในการแข่งขันประกวดราคา
ลดคู่แข่ง	บริษัทผู้มีความสามารถไม่สามารถไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งได้
ลดการแข่งขัน	องค์กรธุรกิจมีโอกาสได้กำไรหรือมีค่าเผื่อสำหรับการดำเนินงานที่มากขึ้น
(4) ด้านการเงิน	
ลดความรับผิดชอบด้านเงินลงทุน	ลดปริมาณเงินลงทุนที่ต้องใช้ในโครงการก่อสร้างลงและ/หรือ เพิ่มโอกาสการลงทุนในโครงการก่อสร้างอื่นๆ
หนังสือค้ำประกันของสถาบันการเงิน	จัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานสำหรับใช้ในการประกวดราคาโครงการ
(5) ด้านบุคลากรและทรัพยากร	
การจัดหาบุคลากรที่ทำงานในกิจการร่วมค้า	ลดปัญหาในการจัดหาบุคลากร เพิ่มความต่อเนื่องของการทำงาน และลดค่าใช้จ่ายสำหรับการจ้างบุคลากรในรูปแบบการจ้างชั่วคราว
การจัดหาทรัพยากร	ลดความเสี่ยงในการจัดหาและราคาของวัสดุ
(6) ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	
ข้อกำหนดในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	เพื่อให้มีสิทธิในการประกอบธุรกิจในอนาคตหรือโครงการก่อสร้าง
(7) ด้านการเมือง	
การคัดเลือกผู้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง	ช่วยให้ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถได้รับคัดเลือกได้ง่ายยิ่งขึ้น

- ผู้รับจ้างก่อสร้างที่เป็นผู้เสนอราคา ได้แก่ สถานะทางการเงิน แผนการดำเนินธุรกิจ ผลงานก่อสร้าง สถานะทางกฎหมาย ความสามารถในการก่อสร้างและความสามารถด้านบุคลากรในขณะนั้นของผู้เสนอราคา

จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าแต่ละด้านของผู้รับจ้างก่อสร้างอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยมากกว่า 1 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

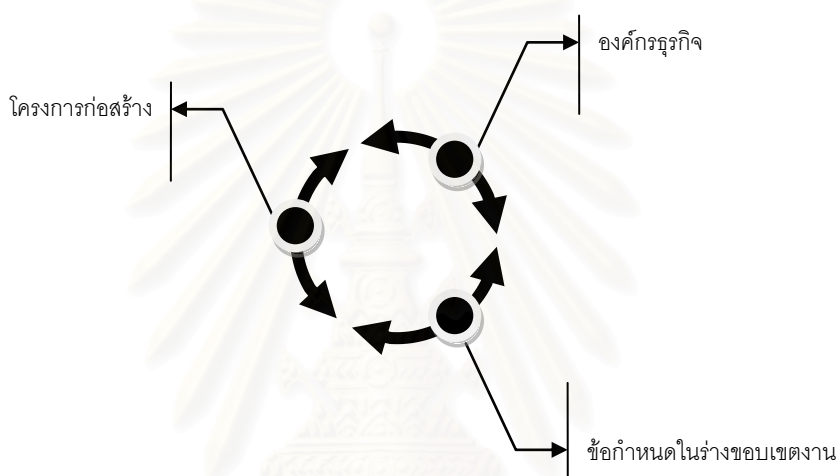
วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วม	โครงการก่อสร้าง	ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน	ผู้รับจ้างก่อสร้าง
เทคโนโลยีการก่อสร้าง	√	√	√
ผลงานก่อสร้าง		√	√
กลยุทธ์การแข่งขัน			√
การเงิน	√	√	√
ความสามารถด้านบุคลากรและทรัพยากร	√		√
ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		√	√

จากตารางที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าแต่ละด้านเกิดจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น

- การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ด้านเทคโนโลยีในการก่อสร้างเกิดจากการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีการก่อสร้างที่ต้องใช้ในโครงการกับความสามารถด้านเทคโนโลยีในการก่อสร้างของผู้รับจ้างก่อสร้างในขณะนั้น
- การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ด้านการเงินที่เกี่ยวกับเงินทุนเกิดจากการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเงินลงทุนที่ต้องใช้ในโครงการก่อสร้างกับสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับจ้างก่อสร้างในขณะนั้น หรือ

- การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเกิดจากการพิจารณาสถานะทางกฎหมายของผู้รับจ้างก่อสร้างกับข้อจำกัดสิทธิในการทำงานตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 เป็นต้น

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 3 ด้านต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงในรูปแบบที่ 5.2 และจากผลการวิจัยสามารถสรุปผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อการให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าในด้านต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 5.4



รูปที่ 5.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

5.5 การคัดเลือกสมาชิก

การคัดเลือกสมาชิก (Screening Members) ของกิจการร่วมค้าจากองค์กรธุรกิจต่างๆ จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับแผนการดำเนินธุรกิจที่ดีของผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละราย การคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมและมีความเข้าใจร่วมกันในจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าจะช่วยลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ของการบริหารกิจการร่วมค้าในอนาคต

ตารางที่ 5.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า

วัตถุประสงค์	ผลกระทบ	
	ความสำคัญเพิ่มขึ้น	ความสำคัญลดลง
(1) ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - งานส่วนใหญ่ในโครงการก่อสร้างต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเฉพาะในการดำเนินงาน - ร่างขอบเขตงานกำหนดให้ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องมีความสามารถด้านเทคโนโลยีโดยตรง - องค์กรมีนโยบายที่ว่าจะสามารถใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านี้ได้เองในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการก่อสร้างต้องใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างเฉพาะในการดำเนินงานเพียงเล็กน้อยใน - ร่างขอบเขตงานยินยอมให้สามารถใช้ผู้รับจ้างชงมาทำงานในส่วนนี้ได้ - องค์กรไม่มีนโยบายที่จะดำเนินธุรกิจด้านนี้เองในอนาคต
(2) ด้านผลงานก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานก่อสร้างไม่สอดคล้องตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน - องค์กรต้องการเพิ่มผลงานก่อสร้างให้แก่ตนเองหรือบริษัทในเครือสำหรับใช้ยื่นประกวดราคาในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานก่อสร้างสอดคล้องตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน - ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานเกี่ยวกับผลงานก่อสร้างไม่เข้มงวด
(3) ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทผู้มีความสามารถมีอยู่น้อย - การประกวดราคามีการแข่งขันที่สูง - ในขณะนั้นองค์กรมีปริมาณงานที่รับผิดชอบจำนวนมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทผู้มีความสามารถมีอยู่มาก - การประกวดราคามีการแข่งขันที่ต่ำ - ในขณะนั้นองค์กรมีปริมาณงานที่รับผิดชอบน้อย
(4) ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรต้องการลดความรับผิดชอบด้านเงินลงทุน - องค์กรมีความมั่นคงทางการเงินต่ำ - องค์กรไม่สามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีสภาพคล่องทางการเงินสูง - องค์กรสามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินได้
(5) ด้านบุคลากรและทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกำลังคนไม่เพียงพอหรือขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถสำหรับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง
	<ul style="list-style-type: none"> - วัสดุที่ต้องใช้ในโครงการก่อสร้างหาได้ยากหรือมีผู้ตัวแทนขายไม่มาก 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการก่อสร้างใช้วัสดุทั่วไปในการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.4 (ต่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วม
กิจกรรมร่วมค้า

วัตถุประสงค์	ผลกระทบ	
	ความสำคัญเพิ่มขึ้น	ความสำคัญลดลง
(6) ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรธุรกิจเป็นนิติบุคคลต่างด้าว - โครงการก่อสร้างที่สนใจไม่ได้รับข้อยกเว้น ตาม ข้อ (10) ในบัญชี 3 แห่ง พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรธุรกิจเป็นนิติบุคคลชาวไทย - โครงการก่อสร้างที่สนใจได้รับข้อยกเว้น ตาม ข้อ (10) ในบัญชี 3 แห่ง พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542
(7) ด้านการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - ข้าราชการและนักการเมืองมีแนวโน้มทุจริต 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้าราชการและนักการเมืองวางตัวเป็นกลาง

5.5.1 รูปแบบการติดต่อองค์กรธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการชักชวนองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกิจกรรมร่วมค้าแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

(1) มีความสัมพันธ์กันมาก่อน

จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารของผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายอาจจะรู้จักซึ่งกันและกันมาก่อนไม่ว่าจะเป็นจะเป็นการรู้จักในเชิงธุรกิจ เช่น เคยทำงานในโครงการก่อสร้างเดียวกัน หรือเคยทำงานเป็นผู้รับจ้างช่วง เป็นต้น หรือการรู้จักเป็นการส่วนตัว

เมื่อมีการประกาศเกี่ยวกับการประกวดราคาในโครงการก่อสร้างหนึ่งๆ ที่ผู้บริหารของผู้รับจ้างก่อสร้างเห็นว่าการดำเนินการในรูปแบบกิจกรรมร่วมค้า ผู้บริหารก็จะทำการติดต่อผู้บริหารขององค์กรอื่นๆ เพื่อเสนอแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ถ้าผู้บริหารเหล่านั้นตอบรับหรือมีความสนใจ การเจรจาระหว่างองค์กรอย่างเป็นทางการก็จะเริ่มต้นขึ้น

(2) การนำองค์กรธุรกิจของตนไปนำเสนอต่อองค์กรธุรกิจอื่น ๆ

ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถติดต่อองค์กรธุรกิจที่ไม่เคยมีความสัมพันธ์กันมาก่อน เพื่อนำเสนอองค์กรและแสดงเจตจำนงสำหรับการทำงานร่วมกันในอนาคตหากมีโครงการก่อสร้างที่น่าสนใจ ส่วนการนำเสนอสามารถเป็นได้ทั้งในรูปแบบของการนำเสนอกับองค์กรธุรกิจที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยหรือการนำองค์กรออกไปนำเสนอในต่างประเทศ (ผู้เชี่ยวชาญ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

(3) การนำเสนอขององค์กรธุรกิจอื่น ๆ ที่มาติดต่อ

ในทางตรงกันข้ามกับลักษณะที่สองผู้รับจ้างก่อสร้างเองก็อาจได้รับการติดต่อจากองค์กรธุรกิจอื่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (นิติบุคคลไทยและนิติบุคคลต่างด้าว) หรือองค์กรธุรกิจที่มาจากต่างประเทศ (ยังไม่มีสาขาในประเทศไทย) เพื่อนำเสนอองค์กรและแสดงเจตจำนงในการชักชวนมาทำงานร่วมกันในอนาคต

จากรูปแบบการติดต่อสมาชิกทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น การชักชวนองค์กรธุรกิจในอนาคตมาเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าในลักษณะของการมีความสัมพันธ์กันมาก่อนเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด (ผู้เชี่ยวชาญ ก และ ข, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) เพราะการที่องค์กรเคยรู้จักกันในระดับหนึ่งจะช่วยลดระยะเวลาและความขัดแย้งในการเจรจาหรือการทำงานต่างๆ ในอนาคตลงได้

5.5.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกสมาชิก

การพิจารณาคุณสมบัติรวมถึงการเจรจาข้อตกลงต่างๆ กับองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าจะเกิดควบคู่กันไปจนกว่าจะมีการตกลงและมีการลงนามข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MoU) หรือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) เป็นต้น

จากรูปที่ 5.1 เมื่อพิจารณาในรอบที่ 2 คือ การสรรหาสมาชิกของกิจการร่วมค้า จากผลวิจัยสามารถสรุปแนวทางข้อพิจารณาสำหรับการตรวจสอบองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกของ

กิจการร่วมค้า ดังแสดงในตารางที่ 5.5 (ผู้เชี่ยวชาญ ก ค ง ข และ ฉ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากตารางที่ 5.5 จะเห็นได้ว่าการแบ่งช่วงของการตรวจสอบออกเป็น 3 ช่วง ซึ่งแต่ละช่วงเป็นการแสดงถึงลำดับของการตัดสินใจสำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างว่าจะดำเนินการเจรจาต่อกับองค์กรธุรกิจนี้ต่อไปอย่างไร กล่าวคือ ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างใช้ข้อพิจารณาในช่วงที่ 1 ตรวจสอบองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกแล้วพบว่ามีความไม่เหมาะสมที่จะดำเนินงานด้วยกัน ก็สามารถเลือกที่จะหยุดการเจรจาหรือให้ความระมัดระวังในการเจรจาเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกันถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างใช้ข้อพิจารณาในช่วงที่ 2 แล้วพบปัญหาขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกก็อาจเลือกที่จะหยุดการเจรจาต่อไป

ตารางที่ 5.5 ข้อพิจารณาสำหรับการตรวจสอบองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า

ช่วงที่	สิ่งที่ต้องพิจารณา
1	คุณสมบัติขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกตรงกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าขององค์กร
	จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
2	ความมีชื่อเสียงและการเป็นที่รู้จักขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
	ทัศนคติของลูกค้าและตัวแทนขายต่างๆ ที่เคยทำงานกับองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
	ความเชื่อถือขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
3	สถานะทางการเงินขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
	ปัญหาด้านความน่าเชื่อถือต่างๆ (Credit Problem) ขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
	ความถูกต้องของข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
	วัฒนธรรมการทำงาน รูปแบบการบริหารขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก

จากการวิจัยพบข้อสังเกตที่น่าสนใจสำหรับการดำเนินงานของผู้รับจ้างก่อสร้างในขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกองค์กรธุรกิจมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางข้อพิจารณาที่นำเสนอไว้ในตารางที่ 5.5 ดังนี้

- ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างเคยมีความสัมพันธ์กันมาก่อนจะทำให้การพิจารณาในช่วงที่ 2 ผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว

- ผู้รับจ้างก่อสร้างส่วนมากจะมองข้ามการพิจารณาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในช่วงการดำเนินงานกิจการร่วมค้าตามมา
- เมื่อเสร็จสิ้นการพิจารณาในช่วงที่ 3 ผู้รับจ้างก่อสร้างจะมีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MoU) หรือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา (Pre-Bid Joint Venture Agreement) เพื่อให้สำหรับการดำเนินงานในช่วงก่อนการยื่นประกวดราคาของกิจการร่วมค้า สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 6.2

5.6 บทสรุป

การดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค้าจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ มากมาย นับตั้งแต่การตัดสินใจลงทุนทางธุรกิจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าที่ทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างตัดสินใจเลือกลงทุนอันจะส่งผลต่อการคัดเลือกสมาชิก การกำหนดโครงสร้างการทำงาน และการบริหารกิจการร่วมค้า

จากการวิจัยพบว่าวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของผู้รับจ้างก่อสร้างแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ประกอบไปด้วย (1) ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง เพื่อเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีการก่อสร้างให้เพียงพอต่อการทำงานในโครงการ หรือผู้รับจ้างก่อสร้างจะสามารถใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างสำหรับโครงการในอนาคตได้เอง (2) ด้านผลงานก่อสร้าง เพื่อให้ผลงานก่อสร้างรวมของกิจการร่วมค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน รวมไปถึงการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถนำผลงานก่อสร้างเหล่านี้ไปใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาอื่นๆ ในนามของตนเองหรือในนามของบริษัทในเครือ (3) ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันประกวดราคาโดยการทำให้ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง การลดคู่แข่งโดยการทำให้บริษัทผู้มีความสามารถไม่สามารถไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งได้ หรือการลดการแข่งขันสำหรับโครงการที่มีการแข่งขันสูงในการประกวดราคา (4) ด้านการเงิน เพื่อให้ผู้รับจ้างก่อสร้างลดความรับผิดชอบปริมาณเงินลงทุนที่ต้องใช้ในโครงการก่อสร้างลง หรือสามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานเพื่อใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาได้ (5) ด้านบุคลากรและทรัพยากร เพื่อลดปัญหาในการจัดหาบุคลากรและเพิ่มความต่อเนื่องของการทำงาน

และเพื่อลดความกังวลในเรื่องของการจัดหาและราคาของวัสดุ (6) ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีสิทธิในการประกอบธุรกิจในอนาคตก่อสร้าง และ (7) ด้านการเมือง เพื่อให้คณะกรรมการประกวดราคาได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยการให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าจะแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการตามอิทธิพลของปัจจัย 3 ด้านได้แก่ ด้านโครงการก่อสร้าง ด้านข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน และด้านผู้รับจ้างก่อสร้างที่เป็นผู้เสนอราคา

การสรรหาสมาชิกของกิจการร่วมค้าเกิดจากรูปแบบการติดต่อใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ผ่านความสัมพันธ์ที่เคยมีกันมาก่อน ผ่านการนำองค์กรธุรกิจของตนไปนำเสนอต่อองค์กรธุรกิจอื่นๆ และผ่านการนำเสนอขององค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่มาติดต่อ โดยรูปแบบของการผ่านความสัมพันธ์ที่เคยมีกันมาก่อนซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดเพราะช่วยลดระยะเวลาและความขัดแย้งในการเจรจาหรือการทำงานต่างๆ สำหรับการติดต่อกับองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก ผู้รับจ้างก่อสร้างจะต้องพิจารณาคุณสมบัติและทำการเจรจาในประเด็นที่สำคัญต่างๆ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานร่วมกันในอนาคต

เมื่อขั้นตอนของการเริ่มต้นเข้าสู่กิจการร่วมค้าไม่ว่าจะเป็นการระงับวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าและการสรรหาสมาชิกได้สิ้นสุดลง กิจการร่วมค้าจะเข้าสู่ขั้นตอนของการจัดตั้งและการบริการกิจการร่วมค้าที่จะกล่าวถึงในบทต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

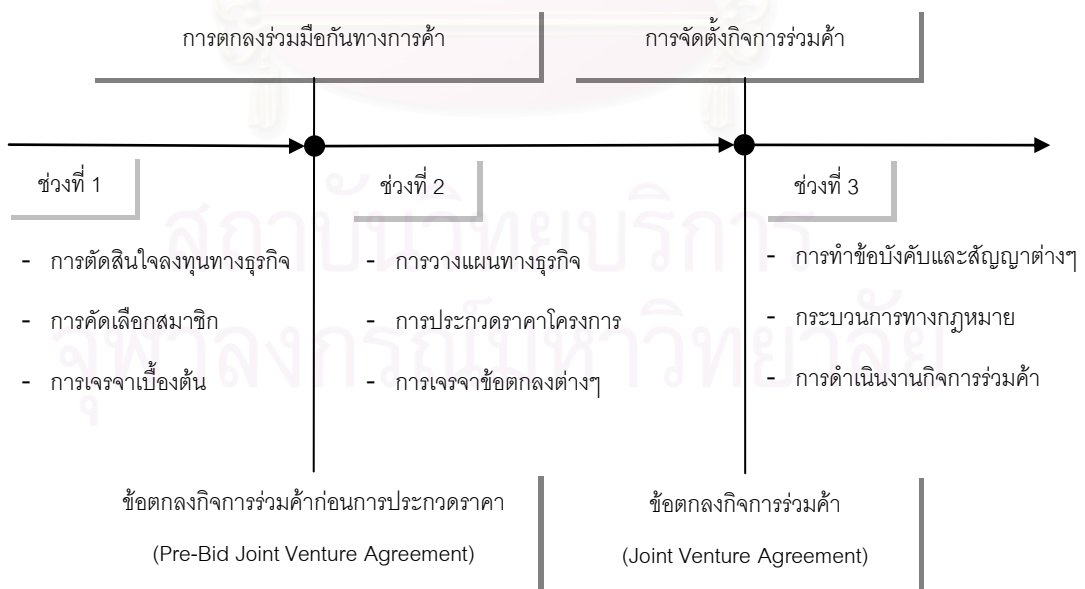
บทที่ 6

การจัดตั้งกิจการร่วมค้า

การบริหารกิจการร่วมค้าในช่วงของการจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Formation Stage) จะเริ่มต้นขึ้น ภายหลังจากการสรรหาสมาชิก (Screening Members) ของกิจการร่วมค้าและการเจรจาเบื้องต้นต่างๆ เสร็จสิ้นลง กระบวนการจัดตั้งกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การประกวดราคาโครงการ การจัดทำข้อตกลงและสัญญาต่างๆ การกำหนดสัดส่วนการลงทุน และการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจการร่วมค้าในอนาคต

6.1 การจัดตั้งกิจการร่วมค้า

การจัดตั้งกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจการร่วมค้าได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการก่อสร้างจากผู้ว่าจ้าง และจะต้องผ่านขั้นตอนการดำเนินงานและการจัดทำข้อตกลงต่างๆ ดังแสดงในรูปที่ 6.1



รูปที่ 6.1 ขั้นตอนการดำเนินงานของผู้รับจ้างก่อสร้างสำหรับการจัดตั้งกิจการร่วมค้า

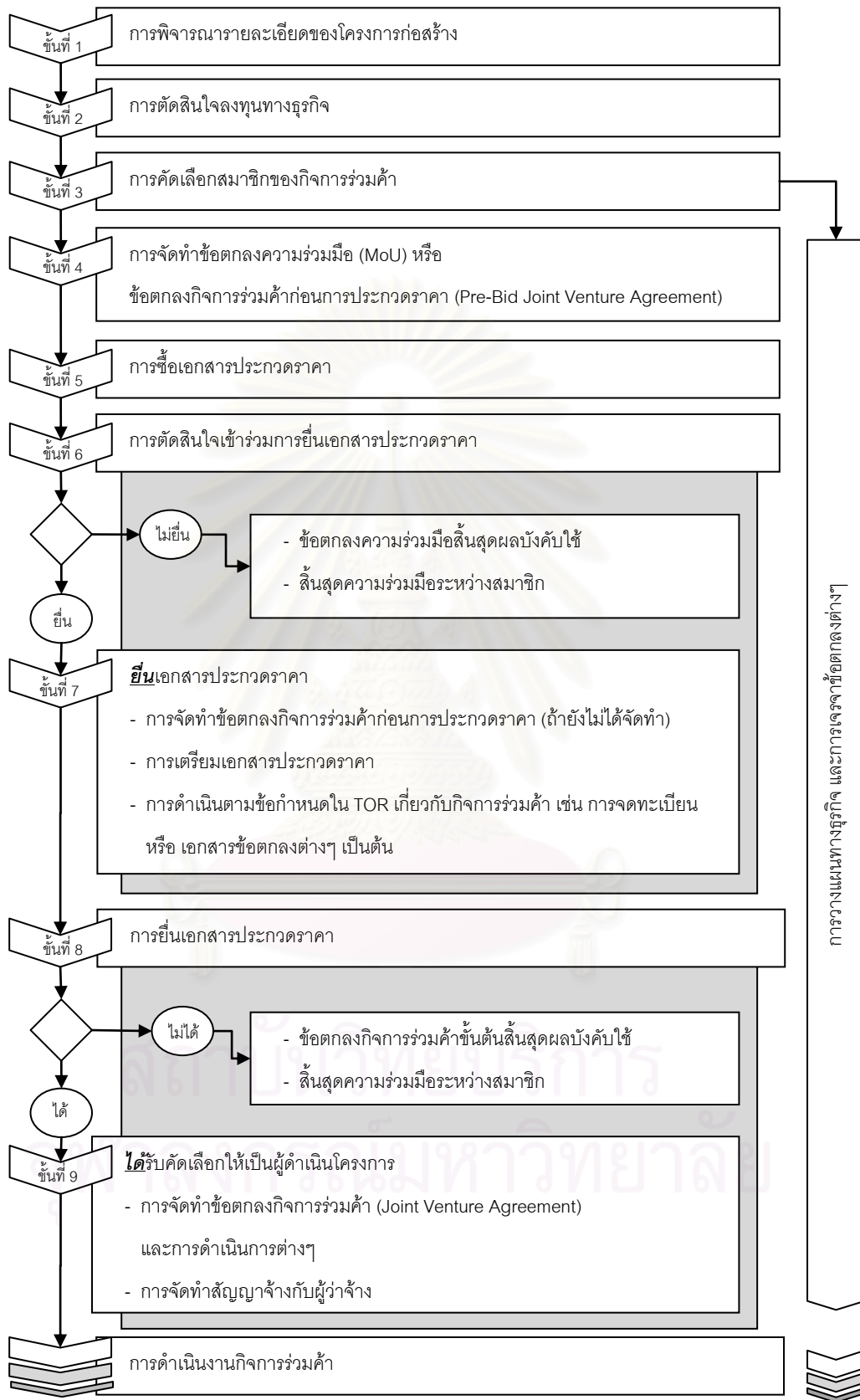
จากรูปจะเห็นได้ว่าขั้นตอนการดำเนินงานจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจลงทุนและสรรหาสมาชิกของกิจการร่วมค้า (ดังรายละเอียดที่แสดงไว้แล้วในบทที่ 5)

ส่วนในช่วงที่ 2 จะมีรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับผู้รับจ้างก่อสร้างทั่วไป กล่าวคือ กิจการร่วมค้าจะต้องเข้าร่วมแข่งขันประกวดราคาของโครงการก่อสร้าง เพื่อให้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการจากผู้ว่าจ้าง ส่งผลทำให้โดยทั่วไปผู้รับจ้างก่อสร้างจะไม่จัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าจนกว่าจะทราบว่ากิจการร่วมค้าได้รับคัดเลือกอย่างเป็นทางการ เพราะถ้าสมาชิกจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าไว้ก่อน แต่แล้วกิจการร่วมค้าไม่ได้รับคัดเลือกจะส่งผลให้สมาชิกสูญเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าโดยไม่จำเป็น

แต่อย่างไรก็ตามก่อนการประกาศผลการคัดเลือกจากผู้ว่าจ้าง กลุ่มของผู้รับจ้างที่ยื่นเอกสารประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าจำเป็นต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ร่วมกัน เช่น การซื้อเอกสารประกวดราคา การถอดแบบ และการประมาณราคา เป็นต้น ซึ่งการดำเนินเหล่านี้จะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการและมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นกลุ่มของผู้รับจ้างจะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา (Pre-Bid Joint Venture Agreement) เพื่อกำหนดรายละเอียดและข้อตกลงของการดำเนินงานระหว่างสมาชิกในช่วงการประกวดราคาโครงการ

และสุดท้ายคือช่วงที่ 3 ภายหลังจากการจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Formation Joint Venture) ซึ่งเป็นการที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าร่วมลงนามในข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement) เกิดขึ้นหลังจากที่กิจการร่วมค้าได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานโครงการจากผู้ว่าจ้าง ซึ่งถือเป็นสัญญาณเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจระหว่างสมาชิกในรูปแบบของกิจการร่วมค้าอย่างเป็นทางการ ส่วนการดำเนินงานต่างๆ ภายหลังจากการทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าจะมีความคล้ายคลึงกับการดำเนินงานต่างๆ ของการจัดตั้งบริษัท เช่น การประชุมตกลง การทำข้อบังคับ การทำหนังสือบริคณห์สนธิและข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน (ถ้ามี) การเก็บเงินค่าหุ้น หรือการจดทะเบียน (ถ้ามี) เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปขั้นตอนของการประกวดราคาโครงการ และการทำข้อตกลงต่างๆ ในช่วงการจัดตั้งกิจการร่วมค้า ดังแสดงในรูปที่ 6.2



รูปที่ 6.2 ขั้นตอนของการประกวดราคาโครงการ การทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า และการจัดตั้งกิจการร่วมค้า สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

จากรูปที่ 6.2 สามารถอธิบายได้ว่า ขั้นตอนที่ 1 เริ่มเมื่อผู้รับจ้างก่อสร้างทำการพิจารณา รายละเอียดของโครงการก่อสร้างที่ตนสนใจ เพื่อนำมาใช้เป็นเหตุผลประกอบกับเหตุผลด้านอื่นๆ เช่น สถานะทางการเงินหรือแรงงานของผู้รับจ้างก่อสร้างในขณะนั้น เป็นต้น สำหรับการตัดสินใจใน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการเลือกรูปแบบการลงทุนในรูปแบบต่างๆ

โดยถ้าผู้รับจ้างเลือกลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าแล้ว ขั้นตอนที่ 3 จะเป็นการที่ผู้รับจ้าง ก่อสร้างทำการสรรหาองค์ธุรกิจอื่นๆ ที่จะมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า และถัดมาในขั้นตอน ที่ 4 จะเป็นทางเลือกของผู้รับจ้างก่อสร้างระหว่าง

- จัดทำข้อตกลงความร่วมมือ สำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างที่จัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อน การประกวดราคาไม่ทันการเปิดขาย เอกสารประกวดราคา หรือยังมีความลังเลในการเข้า ร่วมการประกวดราคา หรือ
- จัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา สำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างที่รวมกลุ่มได้ ก่อนการเปิดขายเอกสารประกวดราคา และมีความมั่นใจที่เข้าร่วมการประกวดราคาอย่าง แน่นอน โดยกิจการร่วมค้าในลักษณะนี้ไม่ควรมีการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 6

ส่วนขั้นตอนที่ 5 จะเป็นการซื้อเอกสารประกวดราคา ที่อาจเป็นการซื้อในนามของกิจการ ร่วมค้า หรือซื้อในนามของสมาชิกเพียงรายเดียวก็ขึ้นกับข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน (สำหรับ รายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 6.2) ถัดมาในขั้นตอนที่ 6 ผู้รับจ้างก่อสร้างจะพิจารณา รายละเอียดของเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมยื่นเอกสารประกวดราคาหรือไม่

ขั้นตอนที่ 7 เป็นการดำเนินการต่างๆ สำหรับเตรียมความพร้อมสำหรับการยื่นเอกสาร ประกวดราคาในขั้นตอนที่ 8 เช่น การจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา (ถ้ายัง ไม่ได้จัดทำ) การถอดแบบ การคำนวณราคา หรือการจัดเตรียมหลักประกัน เป็นต้น

เมื่อผลของการยื่นเอกสารประกวดราคาปรากฏว่ากิจการร่วมค้าไม่ได้รับการคัดเลือกให้ เป็นผู้ดำเนินโครงการ จะส่งผลให้ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาลิ้นสุดผลบังคับใช้ ลงและเป็นการสิ้นสุดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกิจการร่วมค้านี้ไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ากิจการร่วมค้าได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการแล้ว สมาชิกจะต้องเร่งจัดทำข้อตกลง

กิจการร่วมค้าและการดำเนินการต่างๆ เพื่อความพร้อมในการจัดทำสัญญาจ้างกับผู้ว่าจ้าง และการดำเนินงานกิจการร่วมค้าต่อไป

สำหรับการวางแผนทางธุรกิจและการเจรจาข้อตกลงต่างๆ ของผู้รับจ้างก่อสร้างและระหว่างสมาชิกของกิจการร่วมค้าจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อพิจารณารายละเอียดในด้านต่างๆ เช่น สัดส่วนการลงทุน โครงสร้างการทำงาน การกำหนดตัวบุคลากรที่เข้ามาทำงาน หรือการจัดหาหลักประกัน เป็นต้น เพราะรายละเอียดเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปมาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

6.2 ผลจากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน

จากการวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการจัดตั้งกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างบางส่วนจะได้รับผลกระทบจากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน (Term of Reference: TOR) หรือเอกสารประกอบการประกวดราคาต่างๆ

โดยร่างขอบเขตงานแต่ละฉบับมักมีข้อกำหนดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าจะแตกต่างกันออกไป อันส่งผลกระทบต่อการจัดตั้งกิจการร่วมค้า ดังนี้

(1) ข้อกำหนดที่ว่า “ผู้ประกวดราคาจะต้องเป็นผู้ซื้อเอกสารประกวดราคา”

หมายความว่า ถ้าจะยื่นเอกสารการประกวดราคาในรูปแบบของกิจการร่วมค้าก็ต้องซื้อเอกสารประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าตั้งแต่ต้น

ข้อกำหนดดังกล่าวจะมีผลต่อกลุ่มของผู้รับจ้างก่อสร้างที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจว่าจะลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าโดยตรง เพราะอยู่ในขั้นของการเจรจาข้อตกลงหรือต้องการรอพิจารณาขอบเขตการดำเนินงานในร่างขอบเขตงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นเพื่อรักษาสิทธิสำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคา ผู้รับจ้างก่อสร้างจะต้องซื้อ เอกสารประกวดราคา ร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้า แต่จากการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างยังไม่ได้จัดตั้งกิจการร่วมค้า ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจะทำข้อตกลงความร่วมมือ (MoU) ระหว่างกันเพื่อกำหนดชื่อของกิจการร่วมค้า รวมไปถึงรายละเอียดต่างๆ ของการดำเนินงานในระหว่างนี้ เช่น ผู้มีหน้าที่ไปซื้อเอกสารประกวดราคา และความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ในทางตรงกันข้ามร่างขอบเขตงานอาจกำหนดไว้ว่า เพียงมีสมาชิกของกิจการร่วมค้าอย่างน้อย 1 ราย เป็นผู้ซื้อเอกสารประกวดราคาก็สามารถเข้ายื่นเอกสารประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าได้ ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงาน โครงการจ้างเหมา ก่อสร้างสถานีและติดตั้งอุปกรณ์ DDN NODE ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (2550) ซึ่งกำหนดไว้ว่า

“...ในการซื้อเอกสารและเงื่อนไขการประกวดราคาฯ ผู้เสนอราคาในรูปของผู้ร่วมค้าสามารถนำหลักฐานการซื้อเอกสารประกวดราคาฯ ของผู้เสนอราคาที่จะเข้าเป็นผู้ร่วมค้ารายใดรายหนึ่งมาแสดงได้...”

หรือ ร่างขอบเขตงาน โครงการเหมาชุดและชนิดินที่เหมืองแม่เมาะ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2549) ได้กำหนดไว้ว่า

“...กลุ่มนิติบุคคลผู้ร่วมค้า ...โดยอย่างน้อยรายใดรายหนึ่งต้องเป็นผู้ซื้อเอกสารการประกวดราคา ตามข้อ 1 ทั้งนี้ จะต้องทำหนังสือแจ้งให้ กฟผ. ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 วันทำการก่อนวันยื่นซองเอกสารประกวดราคา...”

หรือ ร่างขอบเขตงาน โครงการระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร ด้านงานจัดซื้อพร้อมติดตั้งระบบการเดินรถไฟฟ้า ของกรุงเทพมหานคร (2550) ได้กำหนดไว้ว่า

“...ในกรณีผู้เสนอราคาเป็นนิติบุคคลร่วมค้าหรือ Consortium หนึ่งในนิติบุคคลที่อยู่ในกลุ่มร่วมค้าหรือ Consortium ต้องเป็นนิติบุคคลที่มีชื่ออยู่ในบัญชีผู้รับเอกสารประมูลซื้อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์จาก สำนักงานจราจรและขนส่ง กรุงเทพมหานครเท่านั้น...” เป็นต้น

(2) ข้อกำหนดที่ว่า “ให้แสดงสำเนาสัญญาของการเข้าร่วมค้า ในขั้นตอนการยื่นเอกสารประกวดราคา”

หมายความว่า สมาชิกของกิจการร่วมค้าต้องมีการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าไว้เพื่อนำมาใช้แสดงสำหรับการยื่นเอกสารการประกวดราคาต่อผู้ว่าจ้าง ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงาน โครงการจ้างซ่อมบำรุงทางรถไฟ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย (2550) ซึ่งกำหนดไว้ว่า

“...ในกรณีผู้เสนอราคาเป็นผู้เสนอราคาร่วมกันในฐานะเป็นผู้ร่วมค้า ให้ยื่นสำเนาสัญญาของการเข้าร่วมค้า สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้ร่วมค้า และในกรณีที่ผู้เข้าร่วมค้าฝ่ายใดเป็นบุคคลธรรมดาที่มีสัญชาติไทย ก็ให้ยื่นสำเนาหนังสือเดินทาง...”

อย่างไรก็ตามจากรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 6.1 ในช่วงของการประกวดราคานั้น ผู้รับจ้างก่อสร้างมักจะยังไม่ได้จัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าระหว่างกัน จากการวิจัยพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถให้ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคามายื่นแสดงแทน และถ้ากิจการร่วมค้าได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานโครงการก่อสร้างแล้ว จึงจะแสดงยื่นข้อตกลงกิจการร่วมค้าแทนข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาดังกล่าว เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการทำสัญญาจ้างกับผู้ว่าจ้าง

(3) ข้อกำหนดที่ว่า “จะยื่นแสดงผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมค้าได้ ก็ต่อเมื่อกิจการร่วมค้าได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่”

หมายความว่า กิจการร่วมค้าจะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ก่อน จึงจะสามารถยื่นแสดงผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมค้าได้ในขั้นตอนของการประกวดราคา

ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงาน โครงการงานก่อสร้างบ่อพักและท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดิน สำหรับสถานีย่อยเกาะกลาง ของการไฟฟ้านครหลวง (2550) ได้กำหนดไว้ว่า

“...ผู้ประกวดราคาที่จะประกวดราคาในรูปแบบของกลุ่มกิจการร่วมค้าดำเนินการได้ใน 2 กรณีดังนี้

(1) กรณีที่กิจการร่วมค้า ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ โดยกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่จะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคา ส่วนคุณสมบัติด้านผลงานก่อสร้างกิจการร่วมค้าดังกล่าว สามารถนำผลงานก่อสร้างของผู้เข้าร่วมค้า มาใช้แสดงเป็นผลงานก่อสร้างของกิจการร่วมค้าที่เข้าประกวดราคาได้

(2) กรณีที่กิจการร่วมค้า ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ โดยนิติบุคคลแต่ละนิติบุคคลที่ เข้าร่วมค้าทุกรายจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไข ที่กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคา เว้นแต่ในกรณีที่กิจการร่วมค้าได้มีข้อตกลงระหว่างผู้เข้าร่วมค้าเป็นลายลักษณ์อักษร

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมค้ำรายใดรายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการเข้าประกวดราคากับการไฟฟ้า นครหลวงและแสดงหลักฐานดังกล่าวมาพร้อมของประกวดราคากิจการร่วมค้ำนั้น สามารถใช้ ผลงานก่อสร้างของผู้ร่วมค้ำหลักรายเดียวเป็นผลงานก่อสร้างของกิจการ ร่วมค้ำที่ยื่น ประกวดราคาได้...

จากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานดังกล่าว ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างไม่ต้องการนำกิจการร่วมค้ำ ไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ ก็หมายความว่าสมาชิกรายที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือผู้นำ สมาชิก (Sponsor) หรือสมาชิกทุกรายต้องมีหนังสือรับรองผลงานที่ตรงกับข้อกำหนดในร่าง ขอบเขตงานทั้งหมดสำหรับใช้เป็นแสดงผลงานก่อสร้าง แต่ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างต้องการที่จะใช้ หนังสือรับรองผลงานของสมาชิกทั้งหมดร่วมกันเพื่อยื่นแสดงผลงานก่อสร้างแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้าง ต้องนำกิจการร่วมค้ำไปทำการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายและความยุ่งยากใน การดำเนินงานตามมา

ข้อกำหนดในลักษณะนี้ถือว่าขัดแย้งกับความเข้าใจของบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการร่วมค้ำ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ว่า กิจการร่วมค้ำในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อ ดำเนินงานในโครงการก่อสร้างที่มีระยะเวลาจำกัด ดังนั้นกิจการร่วมค้ำในอุตสาหกรรมจึงไม่ต้องจด ทะเบียนเป็นนิติบุคคล เพราะการจดทะเบียนนิติบุคคลเป็นการดำเนินงานสำหรับการจัดตั้งองค์กร ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ยาวนานกว่า

(4) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานและความรับผิดชอบ

การบริหารงานกิจการร่วมค้ำของอุตสาหกรรมก่อสร้างมีความคล้ายคลึงกับการบริหารงาน ในรูปแบบคอนซอร์เทียม (Consortium) อยู่ค่อนข้างมาก โดยจากการวิจัยพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้าง อาจเข้ายื่นเอกสารประกวดราคาโดยใช้ชื่อว่ากิจการร่วมค้ำ แต่ในการทำงานจริงกลับมีการแบ่งงาน ในโครงการก่อสร้างออกเป็นส่วนๆ แยกให้สมาชิกแต่ละรายรับผิดชอบเหมือนกับการทำงานใน รูปแบบคอนซอร์เทียม ขณะที่ความรับผิดชอบต่อผู้ว่าจ้างยังคงร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้ำ

การแบ่งงานกันทำนี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน ซึ่งอาจไม่ได้ยื่น แสดงต่อผู้ว่าจ้าง หรือสมาชิกอาจแสดงเจตจำนงของการแบ่งงานเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้ำ

ด้วยซึ่งสามารถพบได้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าของโครงการก่อสร้างหลายฉบับ ตัวอย่างเช่น
ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาฉบับหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า

“...In case the contract is awarded to the Joint Venture, the works shall, in principle, be executed by each Party as follows;

Company A : Construction of ...

Company B : Construction of ...

Company C : Construction of ...

Company D : Construction of ...

Detailed scope of work and responsibility shall be agreed upon and...”

รูปแบบการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นได้มีผู้เสนอว่า การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนใน
ข้อตกลงกิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบที่ขัดแย้งกับหลักการพื้นฐานของการดำเนินงานในรูปแบบ
กิจการร่วมค้า และอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการพิจารณาความรับผิดชอบต่อผู้ว่าจ้างหรือ
บุคคลภายนอกได้ (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

ดังนั้นในปัจจุบันจึงพบว่าข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานหลายฉบับ จึงได้กำหนดข้อห้าม
ไม่ให้ผู้รับจ้างก่อสร้างแสดงรายละเอียดของการแบ่งงานไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ตัวอย่างเช่น
ร่างขอบเขตงาน โครงการจัดหาชุดและชนิดดินที่เหมืองแม่เมาะ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(2549) ได้กำหนดไว้ว่า

“...การเสนอเอกสารและรายละเอียดต่าง ๆ ให้เสนอในรูปแบบเสมือนหนึ่งเป็นนิติบุคคล
ไทยรายเดียวกันเท่านั้น ห้ามแยกกันเสนอหรือเสนอในลักษณะแบ่งงานกันรับผิดชอบ...”

แม้ข้อกำหนดดังกล่าวจะเป็นการห้ามไม่ให้แสดงรายละเอียดการแบ่งงานระหว่างผู้รับจ้าง
ก่อสร้างที่เป็นสมาชิกเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า แต่ในทางปฏิบัติผู้รับจ้างก่อสร้างก็ยังสามารถ
แบ่งงานกันทำได้อยู่ดี

6.3 ข้อตกลงกิจการร่วมค้า

การดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าประกอบไปด้วยการจัดทำและแก้ไขข้อตกลงและสัญญาต่างๆ ระหว่างสมาชิกเป็นจำนวนมากและสามารถเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ผู้เชี่ยวชาญ จ สัมภาษณ์ , สิงหาคม – ธันวาคม 2550) แต่ข้อตกลงที่เป็นทางการ และมีการเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกก็คือ “ข้อตกลงกิจการร่วมค้า” (Joint Venture Agreement)

ก่อนที่กิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะมีการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า สมาชิกอาจมีการจัดทำสัญญา 2 ฉบับก่อนหน้าได้แก่ “ข้อตกลงความร่วมมือ” และ “ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา” จากการวิจัยพบว่าเอกสารทั้ง 3 ฉบับจะมีความต่อเนื่องซึ่งกันและกัน กล่าวคือ

- รายละเอียดต่างๆ ของข้อตกลงที่จัดทำภายหลังจะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงที่จัดทำก่อนหน้า
- ประเด็นต่างๆ ของข้อตกลงที่จัดทำภายหลังจะต้องมีรายละเอียดที่มากขึ้นหรืออย่างน้อยต้องเท่ากับรายละเอียดที่ระบุไว้ในข้อตกลงที่จัดทำก่อนหน้า
- เมื่อมีการจัดทำข้อตกลงฉบับถัดไปแล้วผลบังคับใช้ของข้อตกลงที่จัดทำก่อนหน้าก็จะสิ้นสุดลง โดยปกติข้อตกลงแต่ละฉบับควรจะมีการกำหนดเงื่อนไขการสิ้นสุดผลบังคับใช้ของข้อตกลงจากการทำข้อตกลงฉบับใหม่เอาไว้ด้วย

สำหรับรายละเอียดที่สำคัญของข้อตกลงแต่ละฉบับมีดังนี้

(1) ข้อตกลงความร่วมมือ (MoU)

ข้อตกลงนี้อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ข้อตกลงกิจการร่วมค้าฉบับเริ่มต้น” (Starting of Joint Venture Agreement) (ผู้เชี่ยวชาญ จ, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) จากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานที่ว่า ผู้ประกวดราคาจะต้องเป็นผู้ซื้อเอกสารประกวดราคา ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 6.2 ดังนั้นเพื่อรักษาสิทธิของการยื่นเอกสารประกวดราคา ผู้รับจ้างก่อสร้างจึงต้องซื้อเอกสารการประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าไว้ก่อน

โดยสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างยังไม่สามารถจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา ก็เพราะผู้รับจ้างก่อสร้างอาจมีการตัดสินใจที่จะลงทุนร่วมกันในรูปแบบกิจการร่วมค้าก่อนการเปิดขาย เอกสารประกวดราคา ไม่นานนัก ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา หรือผู้รับจ้างก่อสร้างอาจยังไม่แน่ใจที่จะเข้าร่วมประกวดราคา เนื่องจากต้องการพิจารณาขอบเขตการดำเนินงานในร่างขอบเขตงานประกอบการตัดสินใจ

เนื่องจากการซื้อเอกสารประกวดราคาในกรณีข้างต้นจำเป็นต้องระบุชื่อของกิจการร่วมค้าที่มาซื้อ ดังนั้นถ้ายังไม่มีการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าใดๆ จะทำให้ไม่อาจซื้อเอกสารประกวดราคาได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมไปถึงปัญหาในกรณีที่ภายหลังผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่จะร่วมลงทุนในกิจการร่วมค้า

ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจะมีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือเพื่อจะสามารถซื้อเอกสารประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้ารวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายของการซื้อเอกสารประกวดราคา และรอผลการตัดสินใจเข้าร่วมการประกวดราคาจากการพิจารณาขอบเขตการดำเนินงานในร่างขอบเขต แล้วจึงจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาสำหรับการดำเนินงานในช่วงการเตรียมเอกสารประกวดราคาต่อไป

แต่สำหรับในกรณีที่กลุ่มของผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถตัดสินใจที่จะลงทุนร่วมกันในรูปแบบกิจการร่วมค้าได้ก่อนการเปิดขาย เอกสารประกวดราคา ในระยะเวลาพอสมควร และมีความมั่นใจว่าจะเข้าร่วมการประกวดราคาอย่างแน่นอนก็ไม่จำเป็นต้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ แต่สามารถจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาได้เลย

ข้อตกลงความร่วมมือมักจะมีรายละเอียดไม่มากนัก เนื่องจากเป็นสัญญาที่ถูกจัดทำในระยะเวลาที่จำกัดและมีผลบังคับใช้ไม่ยาวนานเพราะจะมีการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาเข้ามาบังคับใช้แทน จากการศึกษาพบว่าข้อกำหนดที่สำคัญในข้อตกลงความร่วมมือสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะมีดังแสดงในตารางที่ 6.1 (ผู้เชี่ยวชาญ ง และ ข, พัฒนาจากสัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

ตารางที่ 6.1 ข้อกำหนดที่สำคัญในข้อตกลงความร่วมมือ

ข้อกำหนดเกี่ยวกับ
<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อของกิจการร่วมค้า - รายชื่อองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า - ความรับผิดชอบสำหรับค่าใช้จ่ายในการซื้อเอกสารประกวดราคาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง - ข้อตกลงห้ามไม่ให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าซื้อเอกสารประกวดราคาในนามของตนเพียงลำพัง - ข้อตกลงห้ามไม่ให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าเข้าเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าอื่นๆ สำหรับการซื้อเอกสารประกวดราคาในโครงการเดียวกันนี้ - ข้อตกลงห้ามไม่ให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าทำการปฏิเสธการทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา หรือทำการถอนการลงทุนโดยปราศจากเหตุอันสมควรตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงนี้ - เงื่อนไขการสิ้นสุดผลบังคับใช้ของข้อตกลงความร่วมมือนี้

จากตารางที่ 6.1 จะเห็นได้ว่ารายละเอียดของข้อกำหนดเป็นการป้องกันการเปลี่ยนใจในการลงทุนของสมาชิกแต่ละราย การกำหนดความรับผิดชอบสำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการห้ามสมาชิกแต่ละรายทำการแข่งขันกับกิจการร่วมค้านี้ตามลำพังหรือในนามของกิจการร่วมค้าอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานของผู้ว่าจ้าง โดยเฉพาะโครงการของภาครัฐที่พยายามป้องกันไม่ให้เกิดสภาวะการสมรู้ร่วมคิดของผู้รับจ้างก่อสร้าง ตัวอย่างเช่น ร่างขอบเขตงานโครงการเหมาชุดและชนิดินที่เหมืองแม่เมาะ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2549) ได้กำหนดไว้ว่า

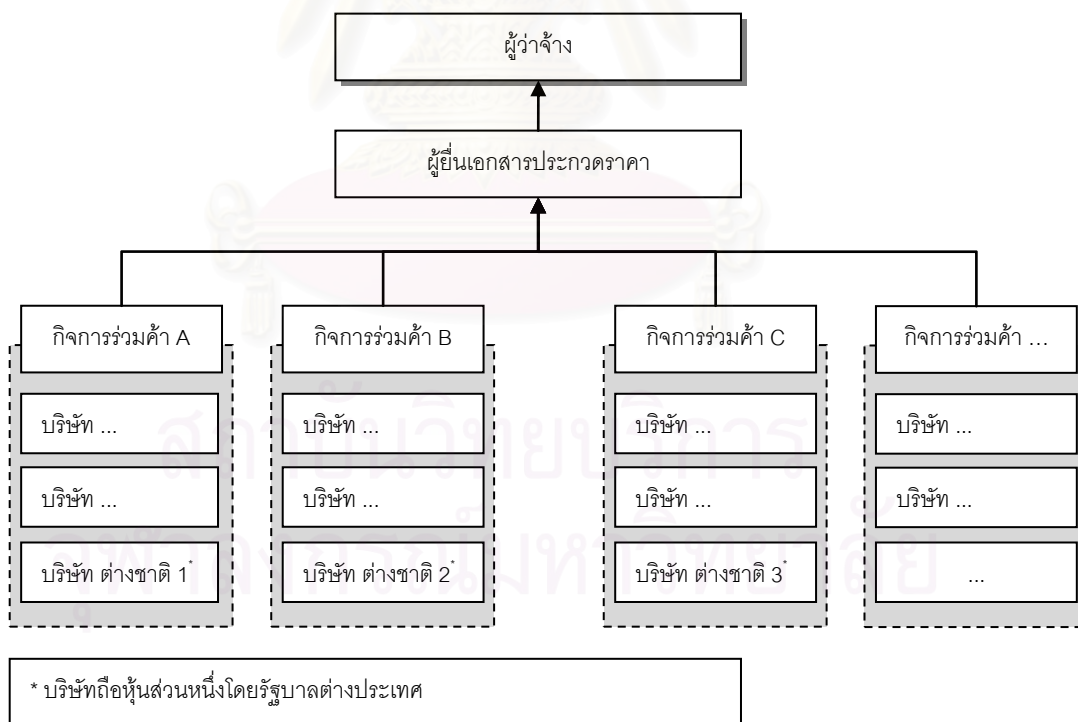
“...นิติบุคคลเดียวรายใดซื้อเอกสารประกวดราคาจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในนามของตน ถ้าได้เข้าร่วมกับนิติบุคคลอื่นเป็นกิจการร่วมค้า (JOINT VENTURE) และกิจการร่วมค้า (JOINT VENTURE) นั้นซื้อเอกสารประกวดราคาฯ ด้วย ให้มีสิทธิเข้าร่วมการประกวดราคา ได้เพียงรายเดียวในนามของตนหรือในนามของกิจการร่วมค้า (JOINT VENTURE) เท่านั้น มิฉะนั้น กฟผ. จะไม่พิจารณาของเอกสารประกวดราคา...”

หรือ ร่างขอบเขตงาน โครงการจ้างซ่อมบำรุงทางรถไฟ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย (2550) ได้กำหนดไว้ว่า

“...ผู้เสนอราคาต้องไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น และไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้เสนอราคากับผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ ณ วันประกาศประกวดราคา...”

อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่าการประกวดราคาโครงการก่อสร้างแห่งหนึ่งในขั้นตอนของการยื่นเอกสารประกวดราคาได้มีผู้เข้าร่วมการประกวดราคาที่เป็นกิจการร่วมค้าอยู่หลายราย โดยพบว่าเกิดปัญหาเกี่ยวกับสถานะการสมรู้ร่วมคิด (ฮั้ว) ขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 6.3

จากรูปจะเห็นได้ว่าสมาชิกของกิจการร่วมค้าแต่ละรายจะมีผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งถ้าพิจารณาในระดับของกิจการร่วมค้าก็ถือว่าดำเนินการได้ถูกต้องตามหลักของการทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาคือผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวแต่ละรายก็ไม่ได้ไปเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าอื่นๆ แต่ในระดับภาพรวมของโครงการกลับพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวเหล่านี้ทั้งหมดมีการถือหุ้นบางส่วนโดยรัฐบาลต่างชาติที่มาจากประเทศเดียวกัน



รูปที่ 6.3 การเกิดสถานะสมรู้ร่วมคิดของผู้ประกวดราคาในรูปแบบกิจการร่วมค้า

จากรูปที่ 6.3 ทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความสงสัยว่าอาจเป็นการเกิดสภาวะสมรู้ร่วมคิดขึ้นในการประกวดราคา ส่งผลให้ผู้ว่าจ้างเกิดความลังเลในการคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้างและเกรงการฟ้องร้องจากบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในภายหลัง โดยในท้ายที่สุดผู้ว่าจ้างได้ตัดสินใจประกาศตัดสิทธิการประกวดราคาของกิจการร่วมค้าเหล่านี้ ด้วยการให้เหตุผลที่ว่ามีการขาดคุณสมบัติตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องจากกิจการร่วมค่านั้นตามมา

(2) ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา (Pre-Bid Joint Venture Agreement)

เป็นสัญญาที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดรายละเอียดของงาน ดำเนินงานและค่าใช้จ่ายต่างๆ ระหว่างสมาชิก ภายในช่วงระหว่างการประกวดราคาโครงการก่อสร้าง เพื่อให้สามารถยื่นเอกสารประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าได้

จากการวิจัยพบว่าอาจจะมีการใช้คำว่า “ข้อตกลงกิจการร่วมค้า” เป็นชื่อของสัญญาแทนคำว่า “ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา” แต่รายละเอียดในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ลักษณะนี้จะเหมือนกับรายละเอียดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา สาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากการที่ข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานที่กำหนดให้ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องยื่นแสดงสำเนาสัญญาของการร่วมทุน โดยระบุว่า “ข้อตกลงกิจการร่วมค้า” อย่างชัดเจนในร่างขอบเขตงาน

ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาไม่มีรายละเอียดและรูปแบบที่ตายตัว โดยข้อกำหนดหลักๆ ของข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาจะมีความคล้ายคลึงกับข้อกำหนดของข้อตกลงกิจการร่วมค้า สำหรับรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสมาชิกในช่วงการประกวดราคา ซึ่งจะไม่พบข้อกำหนดเหล่านี้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า

จากการเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา 3 ฉบับ ของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยที่มีรายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ข สามารถสรุปรายละเอียดของข้อกำหนดต่างๆ ที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา ดังแสดงในตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ข้อกำหนดที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา
สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ข้อกำหนดด้าน	ประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ
โครงสร้างของกิจการร่วมค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อของกิจการร่วมค้า - ที่อยู่ของกิจการร่วมค้า - ผู้นำสมาชิก
ตัวแทนการทำนิติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ถูกแต่งตั้งเป็นตัวแทนเพื่อทำนิติกรรม - ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตัวแทน - การดำเนินงานอื่นๆ ของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า
การลงทุนและการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนการลงทุน - ขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบ*
การดำเนินงานของกิจการร่วมค้า	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกต้องเข้าดำเนินการในกิจการร่วมค้าตามสัดส่วนการลงทุนที่กำหนดไว้ เมื่อได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการ - สมาชิกจะไม่โอนกรรมสิทธิ์ใดๆ ที่ได้รับการเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าให้ผู้อื่น โดยไม่ได้รับการยินยอมจากสมาชิก - สมาชิกจะร่วมดำเนินงานในกิจการร่วมค้าตามขอบเขตการทำงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสูงสุดความสามารถ - สมาชิกทุกฝ่ายจะต้องไม่ทำการใดๆ อันจะเป็นการขัดขวางผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้า - การรักษาความลับของข้อมูล เอกสาร และการดำเนินการใดๆ ในกิจการร่วมค้าจากบุคคลภายนอก - การแก้ไขข้อพิพาทระหว่างสมาชิก
การประกวดราคาโครงการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับผิดชอบในขั้นตอนต่างๆ ของการประกวดราคา - ความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น - การเตรียมหลักประกัน
เกี่ยวกับตัวข้อตกลงฉบับนี้	<ul style="list-style-type: none"> - เงื่อนไขการสิ้นสุดผลบังคับใช้ของข้อตกลงฉบับนี้ - การแก้ไขรายละเอียดต่างๆ ของข้อตกลงฉบับนี้ - การทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าฉบับใหม่
กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อตกลงฉบับนี้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายไทย

* หมายเหตุ รายละเอียดขึ้นอยู่กับข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน

(3) ข้อตกลงกิจการร่วมค้า (Joint Venture Agreement)

เมื่อกิจการร่วมค้าได้ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง สมาชิกจะมีการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าเพื่อนำมาใช้อ้างอิงสิทธิและหน้าที่ระหว่างสมาชิกสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้า โดยปกติข้อตกลงกิจการร่วมค้าจะถูกเรียกจากผู้ว่าจ้างสำหรับใช้เป็นเอกสารประกอบการจัดทำสัญญาว่าจ้าง ซึ่งนอกจากการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าแล้วสมาชิกจะจัดทำสัญญาอื่นๆ เพื่อประกอบการดำเนินงาน (พัฒนาจาก โสภณ รัตนากร , 2548 และพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ง จ และ ช, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) ได้แก่

- ข้อบังคับของกิจการร่วมค้า ที่เป็นระเบียบภายในของกิจการร่วมค้า เช่น วิธีการดำเนินงาน ทุน เงินปันผล เงินทุนสำรอง และตราของกิจการร่วมค้า เป็นต้น
- ข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน (Share Holder's Agreement) คือ เอกสารข้อตกลงระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน (สมาชิกของกิจการร่วมค้า) ที่มีรายละเอียดแตกต่างหรือนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า และข้อบังคับของกิจการร่วมค้าแบ่งออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่ ข้อตกลงระหว่างบริษัทกับผู้เป็นหุ้นส่วน ข้อตกลงระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งหลาย และข้อตกลงระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนบางคน สัญญาประเภทนี้เป็นการเปิดช่องให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าสามารถมีรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างหรือเพิ่มเติมจากข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้า เช่น การแบ่งงานกันทำ หรือความรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น โดยปกติสัญญาเหล่านี้จะเป็นเอกสารที่เป็นความลับระหว่างสมาชิก และไม่มีการเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก

เช่นเดียวกับข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา ข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าจะไม่มีรูปแบบที่ตายตัว โดยผู้ที่ต้องการรูปแบบของข้อตกลงกิจการร่วมค้าสามารถหาตัวอย่างของข้อตกลงกิจการร่วมค้ามาตรฐานได้ง่ายจากแหล่งต่างๆ จากผลการวิจัยสามารถสรุปข้อกำหนดสำคัญต่างๆ ที่สมาชิกควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ดังแสดงในตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ข้อกำหนดที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า
สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ข้อกำหนดด้าน	ประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ
โครงสร้างของกิจการร่วมค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อของกิจการร่วมค้า - ที่อยู่ของกิจการร่วมค้า
ขอบเขตและระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามสัญญาของโครงการ - ระยะเวลาที่ข้อตกลงนี้จะมีผลบังคับใช้ - เงื่อนไขการสิ้นสุดผลบังคับใช้ของข้อตกลงฉบับนี้
ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนการลงทุน - ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ สิทธิหน้าที่ การลงทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ - ความตกลงของสมาชิกที่จะทำสัญญาว่าจ้าง และการดำเนินการต่างๆ ร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้า - ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหาเอกสาร และหลักประกัน สำหรับการทำสัญญาว่าจ้างและการดำเนินงานอื่นๆ
โครงสร้างของคณะทำงาน	<p>โดยปกติโครงสร้างของคณะทำงานของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง จะประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหาร (Supervisor Board) ผู้นำสมาชิก (Leading) และผู้จัดการโครงการ (Project Manager)</p> <p>คณะกรรมการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวน และรูปแบบการแต่งตั้ง - เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่ง - รายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งในขณะที่ทำสัญญา - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ - การประชุม การดำเนินงาน และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง - ระบบการออกเสียง และการแก้ไขปัญหา - รายงานการประชุม <p>ผู้นำสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใครคือผู้นำสมาชิก - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ - อัตราค่าธรรมเนียมในการดำเนินการของผู้นำสมาชิก <p>ผู้จัดการโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการแต่งตั้ง และการถอดถอน - อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 6.3 (ต่อ) ข้อกำหนดที่สำคัญและควรระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า
สำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ข้อกำหนดด้าน	ประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ
ทรัพย์สิน	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของการเช่า การยืม การซื้อ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ของทรัพย์สิน เช่น ที่ดิน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ จากสมาชิก และจากบุคคลภายนอก สำหรับการทำงานในกิจการร่วมค้า รวมไปถึงแนวทางการจัดการหลังใช้งานเสร็จสิ้น - รูปแบบการจัดการบุคลากร ความรู้ เทคนิค รวมถึงค่าธรรมเนียมของสมาชิก และบุคคลภายนอกสำหรับการทำงานในกิจการร่วมค้า และแนวทางการจัดการหลังใช้งานเสร็จสิ้น
การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการบริหารด้านการเงินของกิจการร่วมค้า เช่น ระบบบัญชี การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรายรับ เป็นต้น - ค่าธรรมเนียมและค่าปรับในการดำเนินการของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกิจการร่วมค้า - การจัดการด้านงานบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบบัญชี - การชำระบัญชี
เอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการจัดการเอกสาร การอนุมัติเอกสาร ระหว่างสมาชิก - สถานที่เก็บรักษาและความปลอดภัย
การจ้างผู้รับจ้างช่วง	<ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณาว่าจ้างผู้รับจ้างช่วงมาดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของโครงการก่อสร้าง
ความลับ	<ul style="list-style-type: none"> - การรักษาความลับของข้อมูล เอกสาร และการดำเนินการใดๆ ในกิจการร่วมค้าจากบุคคลภายนอก
การโอนหรือส่งต่อ	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกไม่สามารถนำสิทธิหน้าที่ กรรมสิทธิ์หรือ ผลประโยชน์ที่ได้จากการเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้ามาส่งต่อ ให้เช่าช่วง ขายทอด นำเป็นหลักทรัพย์ประกัน ฯลฯ แก่ใครก็ตาม โดยปราศจากความเห็นชอบจากสมาชิก
สมาชิกไม่สามารถดำเนินงานได้ตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางการจัดการและการดำเนินงานต่างๆ เมื่อมีสมาชิกบางรายไม่สามารถดำเนินงานในกิจการร่วมค้าต่อไปได้
การระงับข้อพิพาท	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางจัดการระงับข้อพิพาทระหว่างสมาชิก
กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อตกลงฉบับนี้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายไทย

6.4 การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและสัดส่วนการลงทุน

จากการวิจัยพบว่า การกำหนดสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงานของผู้รับจ้างก่อสร้างจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

(1) ประเภทการประกอบธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก

หมายถึง องค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้ามีการดำเนินธุรกิจประเภทใด เช่น ผู้รับจ้างก่อสร้าง ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตั้งเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี บริษัทที่ปรึกษา หรือผู้ตัวแทนขายวัสดุ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น

- ถ้าองค์กรธุรกิจเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างแล้ว โครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าก็จะเป็นไปได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานะขององค์กรในขณะนั้น (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในข้อ (3)) แผนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และการตกลงระหว่างสมาชิก
- ถ้าองค์กรธุรกิจเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตั้งเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี การกำหนดสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงานจะเป็นไปตามสัดส่วนการทำงานจริง
- ถ้าองค์กรธุรกิจเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือผู้ขายวัสดุจะมีการกำหนดสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงานในกิจการร่วมค้าที่น้อยมาก เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก

จากรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 5.3 วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าจะมีผลต่อการพิจารณาโครงสร้างการบริหารงาน ดังแสดงในตารางที่ 6.4

(3) สถานะทางธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างที่เป็นสมาชิก

ประกอบด้วย ปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงาน สถานะทางการเงิน ความสามารถด้านบุคลากร หรือแผนการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น จากการวิจัยพบว่า สถานะทางธุรกิจเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อพิจารณาสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า ดังแสดงในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.4 ผลกระทบของวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าต่อการพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า

โครงสร้างการบริหารงาน	วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าที่เกี่ยวข้องกับ
(1) แบบทำงานร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง - เพิ่มประวัติการทำงานให้กับองค์กรธุรกิจหรือบริษัทในเครือเพื่อใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาอื่นๆ ในนามของตนเอง - มีปัญหาด้านบุคลากร
(2) แบบแยกกันทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง - เพิ่มประวัติการทำงานเพื่อใช้ในการยื่นประกวดราคาเท่านั้น - เพื่อลดการแข่งขันเท่านั้น

ตารางที่ 6.5 ผลของสถานะทางธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างต่อการพิจารณาสัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า

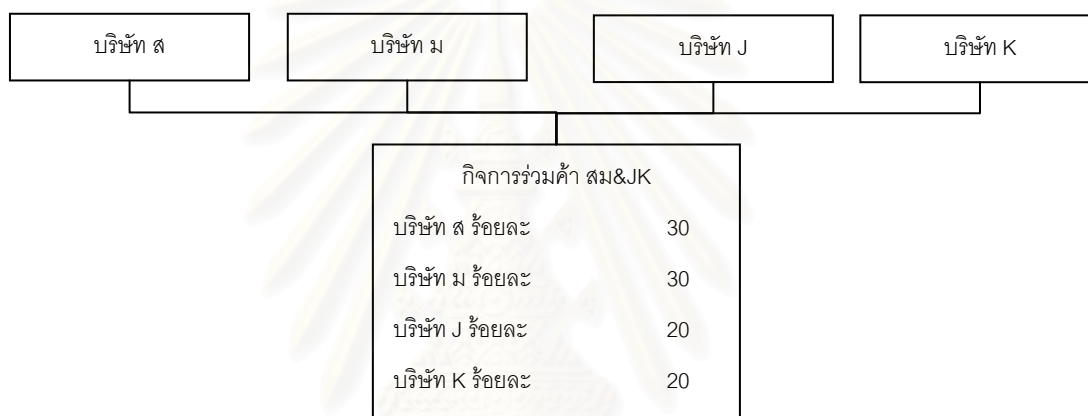
สถานะทางธุรกิจ	สัดส่วนการลงทุนและโครงสร้างการบริหารงาน	
	เพิ่มขึ้น	ลดลง
(1) ปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	น้อย	มาก
(2) สถานะทางการเงิน	มีความคล่องตัวทางการเงินสูง หรือสามารถจัดหาแหล่งเงินได้	มีความคล่องตัวทางการเงินต่ำ หรือไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินได้
(3) ปริมาณของบุคลากร	มีอัตราของบุคลากรที่เพียงพอ	ขาดแคลนบุคลากร
(4) แผนการดำเนินธุรกิจ	ต้องการใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างสำหรับโครงการในอนาคตได้เอง	ไม่มีแผนการดำเนินงานด้านนี้เองในอนาคต

(4) สถานะทางกฎหมายขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก

เมื่อพิจารณาพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 สถานะขององค์กรธุรกิจอาจแบ่งออกได้เป็น “นิติบุคคลไทย” กับ “นิติบุคคลต่างด้าว” ซึ่งกิจการร่วมค้าก็อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายนี้ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ สำหรับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับข้อยกเว้นตามบัญชี 3 ของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ถ้ากิจการร่วมมีสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวมากกว่ากึ่งหนึ่ง (หรือมากกว่า

ร้อยละ 50) ก็จะถือว่ากิจการร่วมค้ำนั้นๆ มีสถานะเป็นนิติบุคคลต่างด้าวด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ไม่มีสิทธิที่จะดำเนินงานในโครงการก่อสร้างได้ตามมาตรา 8 ของพระราชบัญญัติ การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.3.6

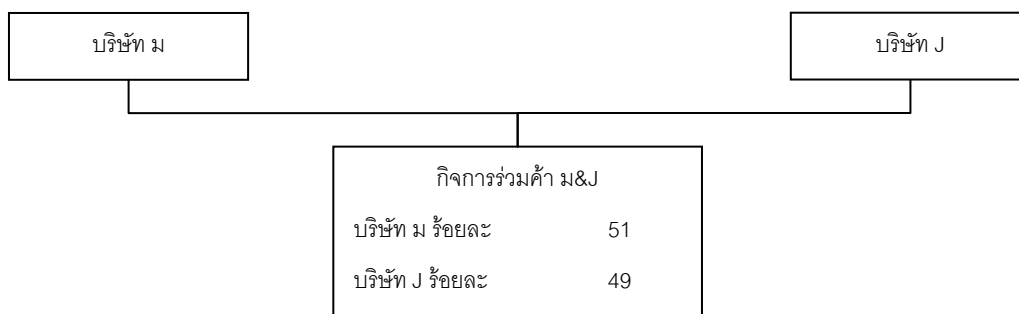
ดังนั้นการจัดตั้งกิจการร่วมค้ำที่มีสัญชาติไทยสำหรับโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับการยกเว้นตามบัญชี 3 ของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 จะต้องคำนึงถึงสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวโดยให้มีสัดส่วนของนิติบุคคลต่างด้าวรวมแล้วไม่เกินร้อยละ 50 ดังตัวอย่างแสดงในรูปที่ 6.4



รูปที่ 6.4 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้ำ โดยพิจารณาสัดส่วนการลงทุนของนิติบุคคลต่างด้าวไม่เกินร้อยละ 50

จากรูปที่ 6.4 จะเห็นได้ว่าสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าว คือ บริษัท J และ บริษัท K มีสัดส่วนการลงทุนรวมกันเท่ากับร้อยละ 40 ซึ่งทำให้กิจการร่วมค้ำดังกล่าวไม่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า กิจการร่วมค้ำที่มีสมาชิกเป็นนิติบุคคลไทยและนิติบุคคลต่างด้าวอย่างละ 1 รายมักจะกำหนดสัดส่วนการลงทุนอยู่ที่ ร้อยละ 51 ต่อร้อยละ 49 ดังตัวอย่างที่จะแสดงในรูปที่ 6.5



รูปที่ 6.5 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิก
เป็นนิติบุคคลไทยและนิติบุคคลต่างด้าว อย่างละ 1 ราย

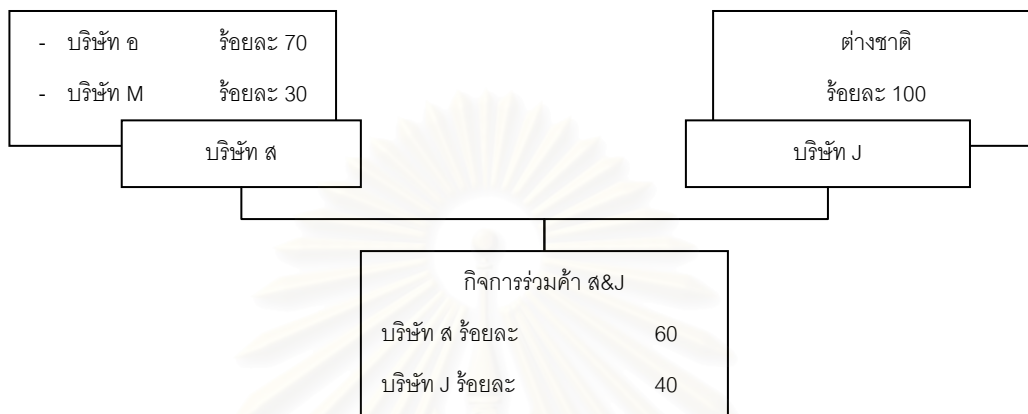
ข้อพึงระวังที่สำคัญคือสมาชิกจะต้องพิจารณาสัดส่วนการลงทุนทั้งสองระดับ กล่าวคือ ไม่ใช่แค่การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนในระดับกิจการร่วมค้าเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาในระดับสมาชิกด้วยว่าสัดส่วนการลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละรายต้องรวมกันเกินร้อยละ 50 หรือไม่ ดังแสดงในรูปที่ 6.6



รูปที่ 6.6 การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนในระดับกิจการร่วมค้าและระดับสมาชิก

เพื่ออธิบายประเด็นข้างต้นจึงขอนำเสนอ ตัวอย่างที่เกี่ยวกับการพิจารณาสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ผู้เขียนชาญ ฒ, พัฒนาจากการสัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

กิจการร่วมค้า ส&จ ประกอบไปด้วยสมาชิก 2 รายคือ บริษัท ส ที่เป็นนิติบุคคลไทย และ บริษัท จ ที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าว สำหรับสัดส่วนการลงทุนของระหว่างบริษัท ส ต่อบริษัท จ ในกิจการร่วมค้า คือ ร้อยละ 60 ต่อ ร้อยละ 40 ดังแสดงในรูปที่ 6.7



รูปที่ 6.7 สัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า ส&จ

จากรูปเห็นได้ว่าถ้าพิจารณาในระดับกิจการร่วมค่านั้น บริษัท จ ที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวจะมีสัดส่วนการลงทุนเพียงร้อยละ 40 ซึ่งน้อยกว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

แต่เมื่อพิจารณาในระดับสมาชิกพบว่าสัดส่วนการลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละราย พบว่าบริษัท ส ประกอบด้วยผู้ถือหุ้น 2 ราย คือ บริษัท อ ที่เป็นนิติบุคคลไทย และบริษัท M ที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าว โดยจะสามารถคำนวณสัดส่วนการลงทุนในกิจการร่วมค้าของบริษัทผู้ถือหุ้นแต่ละรายได้ดังนี้

$$\text{สัดส่วนการลงทุนของบริษัท อ ในกิจการร่วมค้า} = 0.60 \times 70 = \text{ร้อยละ 42}$$

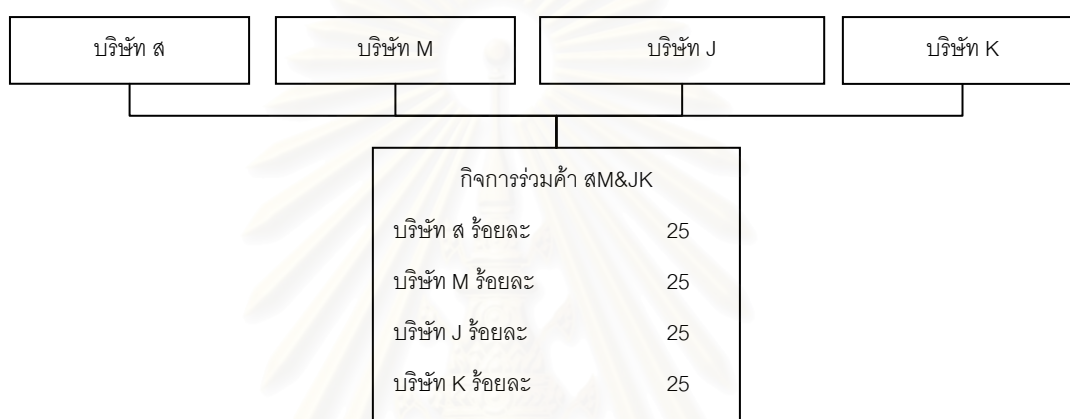
$$\text{สัดส่วนการลงทุนของบริษัท M ในกิจการร่วมค้า} = 0.60 \times 30 = \text{ร้อยละ 18}$$

$$\text{สัดส่วนการลงทุนของ บริษัท จ ในกิจการร่วมค้า} = 0.40 \times 100 = \text{ร้อยละ 40}$$

$$\text{ดังนั้น สัดส่วนการลงทุนรวมของนิติบุคคลต่างด้าว} = 18 + 40 = \text{ร้อยละ 58}$$

ดังนั้นสัดส่วนการลงทุนของนิติบุคคลต่างด้าวรวมจะเกินจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ ทำให้กิจการร่วมค่านี้นี้มีสถานะเป็นนิติบุคคลต่างด้าวไปในที่สุด

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกในกิจการร่วมค้าก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 หรือในโครงการก่อสร้างที่ได้รับการยกเว้นตามบัญชี 3 ของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 พบว่า สัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าไม่ต้องคำนึงถึงสัดส่วนการลงทุนของนิติบุคคลต่างด้าว ตัวอย่างเช่น สัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าในโครงการออกแบบและก่อสร้างรถไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ดังแสดงในรูปที่ 6.8



รูปที่ 6.8 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าแห่งหนึ่งก่อนการประกาศใช้

พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

จะเห็นได้ว่าสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าว คือ บริษัท M บริษัท J และ บริษัท K มีสัดส่วนการลงทุนรวมสูงถึงร้อยละ 75

วัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 คือ การป้องกันไม่ให้องค์กรธุรกิจของชาวต่างชาติเข้ามาแย่งทำงานกับองค์กรธุรกิจชาวไทย แต่สมาชิกของกิจการร่วมค้าอาจจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวจากสาเหตุต่างๆ เช่น การกำหนดให้ต้องลงหุ้น (ทุน) ที่เท่ากัน เป็นต้น โดยผู้รับจ้างก่อสร้างอาจมีการจัดทำข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนเกี่ยวกับการกำหนดสัดส่วนการลงทุนให้แตกต่างจากที่กำหนดไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ตัวอย่างเช่น กิจการร่วมค้าในรูปที่ 6.5 นั้น สมาชิกทั้งสองอาจจัดทำข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนที่กำหนดสัดส่วนการลงทุนและความรับผิดชอบจริงเป็นร้อยละ 50 สำหรับสมาชิกแต่ละราย (ผู้เชี่ยวชาญ , สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

6.5 การพิจารณาโครงสร้างการทำงาน

โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยทั่วไปจะเป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันของสมาชิก แต่โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างจะมีลักษณะที่แตกต่างออกไปกล่าวคือ โครงสร้างการทำงานอาจอยู่ในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน หรือมีการแบ่งงานของโครงการก่อสร้างออกเป็นส่วนๆ แล้วให้สมาชิกแต่ละรายแยกกันไปรับผิดชอบ โดยที่สมาชิกจะไม่เข้าไปก้าวกายงานของสมาชิกอื่นๆ รวมไปถึงในรูปแบบที่สมาชิกจะทำงานร่วมกันเฉพาะงานในบางส่วนของโครงการก่อสร้างเท่านั้น

จากการวิจัยสามารถสรุปรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

คือ กิจการร่วมค้าที่ไม่มีการแบ่งงานออกให้สมาชิกแต่ละรายปฏิบัติงานเพียงลำพัง งานทุกส่วนจะถูกลงการดูแลโดยผู้จัดการโครงการซึ่งมีเพียงคนเดียว แต่อาจมีรองผู้จัดการโครงการช่วยดูแลงานในแต่ละส่วนได้

จากการวิจัยสามารถสรุปลักษณะสำคัญของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันมี ดังนี้

- สมาชิกสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ แต่จะไม่สามารถเข้ามาจัดการหรือบริหารงานกิจการร่วมค้าได้โดยตรง ยกเว้นแต่จะผ่านการประชุมของคนะกรรมการบริหารเท่านั้น
- เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างทั้งหมด จะมาจากเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้า โดยไม่มีการนำเงินทุนของสมาชิกมาใช้โดยตรง (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4.1)
- การพิจารณาผลกำไรและขาดทุน จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของกิจการร่วมค้า แล้วจึงจัดสรรแก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุน (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4.3)

- ความรับผิดชอบบุคคลภายนอกจะเป็นการร่วมรับผิดชอบในนามของกิจการร่วมค้า โดยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้น สมาชิกจะรับผิดชอบตามสัดส่วนการลงทุน (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.5)

จากลักษณะข้างต้นเห็นได้ว่ากิจการร่วมค้ารูปแบบนี้มีลักษณะของการดำเนินงาน คล้ายคลึงกับการตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

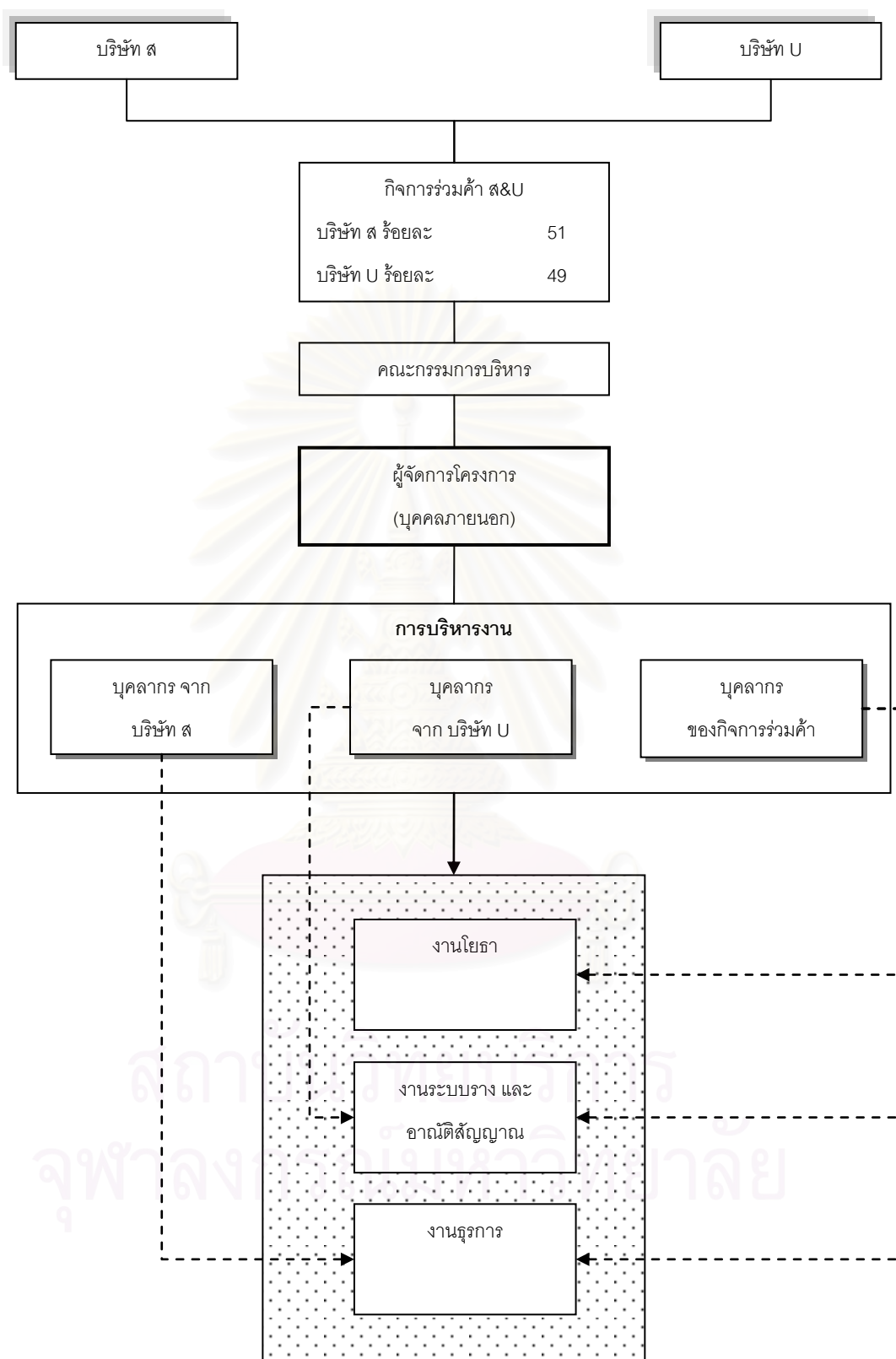
กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันนี้จะพบได้ในโครงการก่อสร้างที่ไม่สามารถแบ่งงาน ออกเป็นส่วนๆ ได้ หรือสมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย และในโครงการที่ สมาชิกต้องการร่วมทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้าจริงๆ

สำหรับผู้จัดการโครงการของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันส่วนมากจะได้รับการว่าจ้าง จากภายนอก เพราะการทำงานร่วมกันของสมาชิกต้องการความเป็นกลางในการทำงานที่สูง

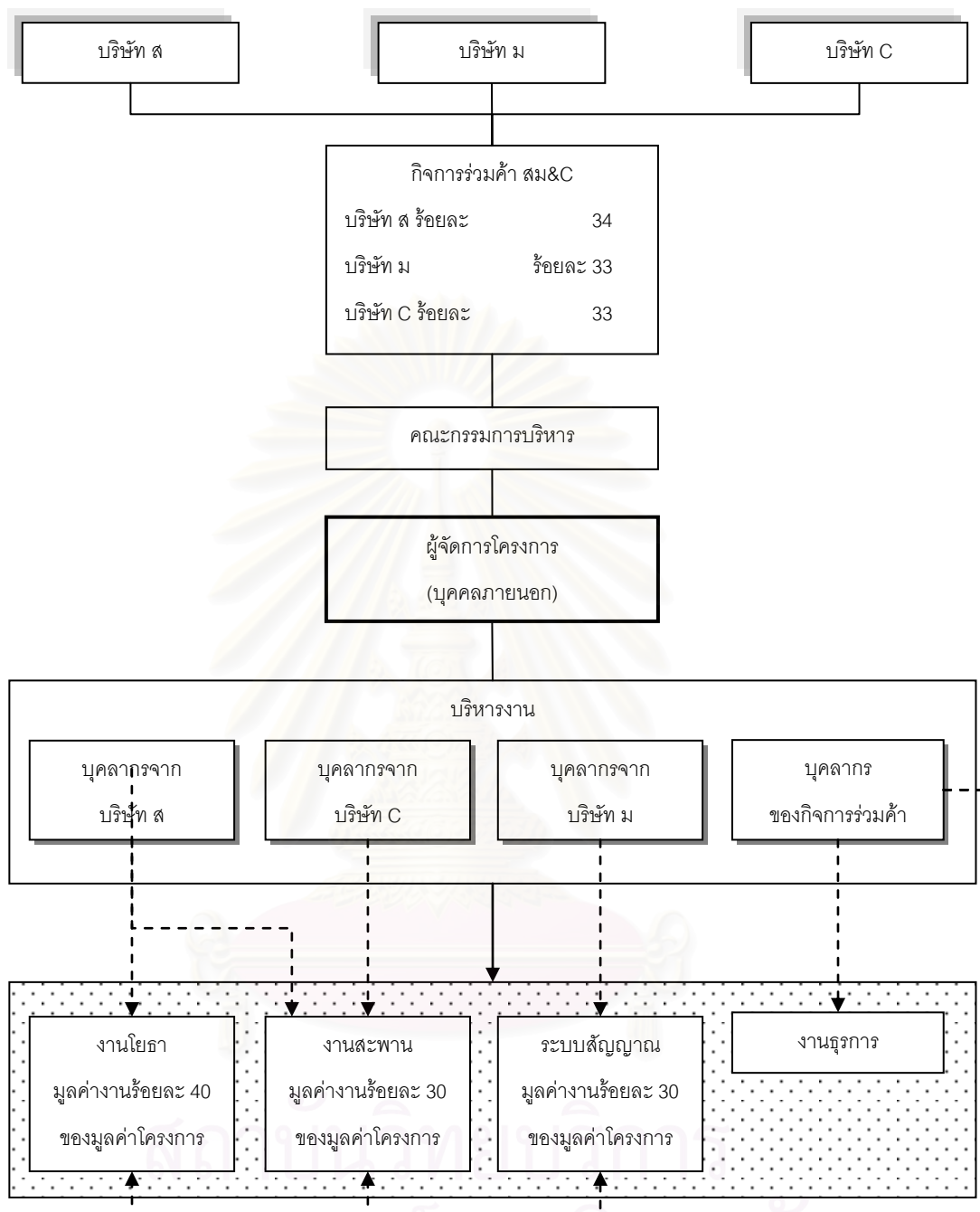
จากการวิจัยพบว่ากิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานแบบทำงานร่วมกันค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุของการจัดตั้งและการบริหารงานค่อนข้างมีความยุ่งยากมากกว่ากิจการร่วมค้าแบบอื่นๆ โดยรูปที่ 6.9 และ 6.10 แสดง ตัวอย่างของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

จากรูปที่ 6.9 เส้นประแสดงถึงการทำงานของบุคลากรจากสมาชิกที่เข้ามาทำงานใน กิจการร่วมค้า โดยบุคลากรเหล่านี้อาจลาออกหรือโอนย้ายจากสมาชิกมาสังกัดเป็นพนักงานของ กิจการร่วมค้า การทำงานของบุคลากรในโครงการก่อสร้างจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของ ผู้จัดการโครงการ ซึ่งสมาชิกแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถสั่งการบุคลากรเหล่านี้ได้โดยตรง

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าบุคลากรจากทั้งสองบริษัทไม่มีที่ทำงานร่วมกันเลยภายในกิจการ ร่วมค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัททั้งสองต่างๆ ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง จากอีกฝ่าย



รูปที่ 6.9 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน (1)



รูปที่ 6.10 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน (2)

จากรูปที่ 6.10 จะเห็นได้ว่าส่วนของงานสะพานจะมีการทำงานร่วมกันของบุคลากรจาก บริษัท ส และบริษัท C ซึ่งบุคลากรจากบริษัท ส ที่เข้ามาทำงานในส่วนนี้เป็นบุคลากรในระดับวิศวกร ที่ถูกส่งเข้ามาเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากบริษัท C

(2) กิจกรรมร่วมค้ำแบบแบ่งงานกันทำ

คือ กิจกรรมร่วมค้ำที่แบ่งงานของโครงการก่อสร้างออกเป็นส่วนๆ แล้วแบ่งงานเหล่านั้นออกให้สมาชิกแต่ละรายเป็นผู้รับผิดชอบ โดยที่ไม่มีงานส่วนใดๆ ที่สมาชิกจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน

จากการวิจัยสามารถสรุปลักษณะสำคัญของกิจกรรมร่วมค้ำแบบทำงานร่วมกันมี ดังนี้

- สมาชิกของกิจกรรมร่วมค้ำแต่ละรายจะควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนโดยตรง และไม่สามารถไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสมาชิกรายอื่นๆ ได้ โดยมีผู้จัดการโครงการหลักทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานในแต่ละส่วน
- เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างแต่ละส่วนก็จะมาจากเงินหมุนเวียนของสมาชิกที่มีความรับผิดชอบงานในส่วนนั้น ยกเว้นแต่ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในนามของกิจกรรมร่วมค้ำจึงจะใช้จากเงินหมุนเวียนกลางของกิจกรรมร่วมค้ำ (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4.1)
- สมาชิกจะต้องรับผิดชอบในผลกำไรหรือขาดทุนสำหรับส่วนงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4.3)
- ความรับผิดชอบบุคคลภายนอก แม้ว่าในภาพรวมจะเป็นการร่วมกันรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกในนามของกิจกรรมร่วมค้ำ แต่ภายในกิจกรรมร่วมค้ำ สมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนที่เกิดปัญหาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.5)

จากลักษณะข้างต้น ถ้าพิจารณาในเรื่องของการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวอาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมร่วมค้ำแบบแบ่งงานกันทำจะมีการดำเนินที่เหมือนกับการดำเนินงานของคอนซอร์เทียม หรือเรียกว่า “กิจกรรมร่วมค้ำที่สวมครอบคอนซอร์เทียม” (ผู้เชี่ยวชาญ ฎ, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) แต่การที่กิจกรรมร่วมค้ำประเภทนี้ยังคงจัดเป็นการดำเนินงานในรูปแบบกิจกรรมร่วมค้ำก็ เพราะว่า การดำเนินงานในภาพรวมของกิจกรรมร่วมค้ำมีลักษณะเป็นการดำเนินงานร่วมกันอยู่ เช่น งานธุรการ การประสานงานกับผู้ว่าจ้าง การเรียกเก็บค่าดำเนินงานจากผู้ว่าจ้าง หรืองานบัญชีของ

กิจการร่วมค้า รวมไปถึงความรับผิดชอบทางกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก เป็นต้น ผลงานสำหรับผู้ว่าจ้างและบุคคลภายนอกยังคงรับผิดชอบร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้าอยู่เช่นกัน

ผู้จัดการโครงการของกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำจะมีมากกว่า 1 คน ซึ่งประกอบไปด้วย

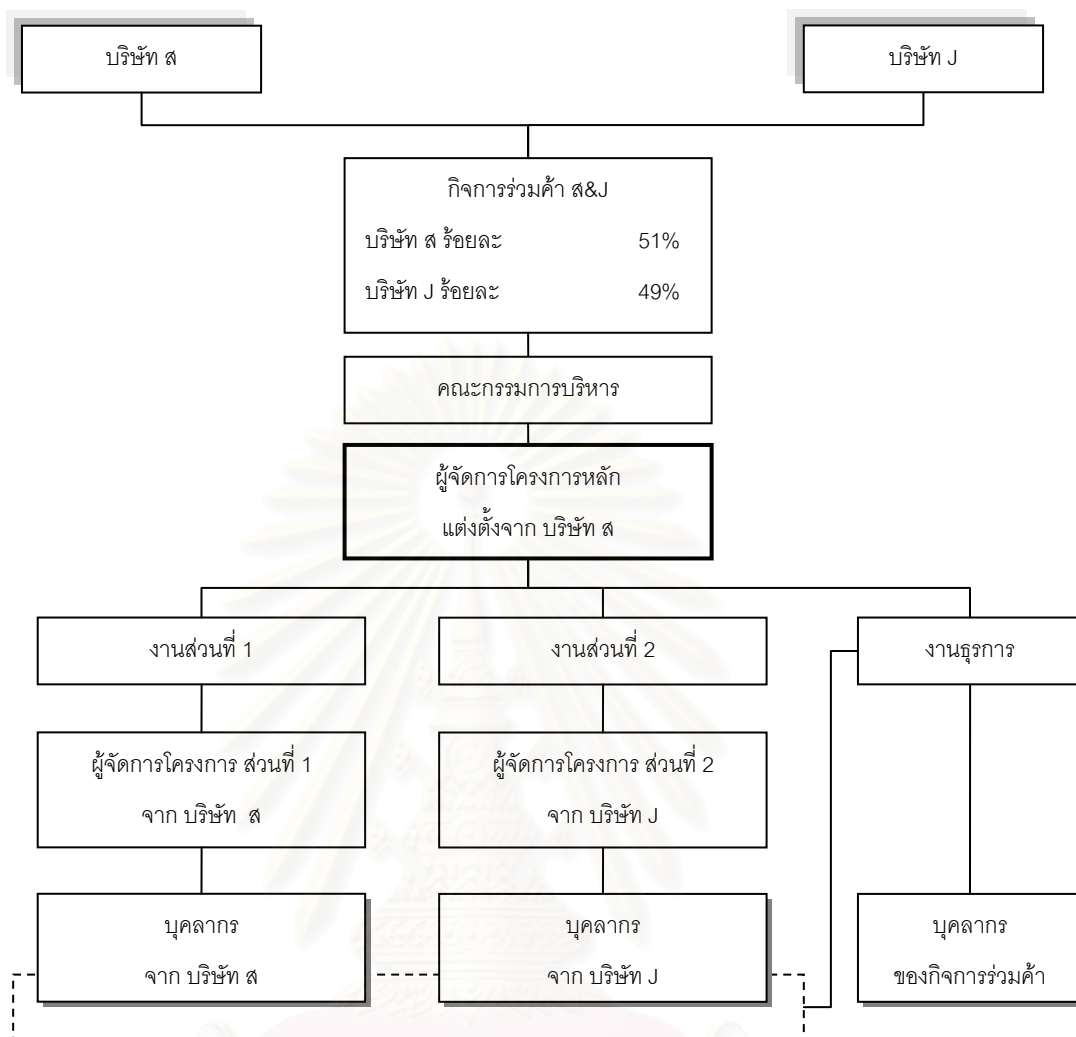
- **ผู้จัดการโครงการหลัก** มีหน้าที่ประสานงานผู้จัดการโครงการของส่วนงานต่างๆ และดูแลงานในภาพรวมของโครงการ โดยได้รับการแต่งตั้งมาจากบุคลากรผู้นำสมาชิก (Sponsor) หรือบุคคลภายนอก (สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.1.3)
- **ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน** มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลงานในส่วนของตน และได้รับการแต่งตั้งมาจากบุคลากรของสมาชิกที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้นๆ ซึ่งจะมีอำนาจในการตัดสินใจและอิสระที่มากกว่า เมื่อเทียบกับรองผู้จัดการโครงการในโครงการก่อสร้างทั่วไป

กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำมักจะพบในโครงการก่อสร้างที่สามารถแบ่งงานออกเป็น ส่วนได้ และสมาชิกสามารถรับผิดชอบงานในส่วนนั้นได้เพียงลำพัง เช่น งานโยธากับงานติดตั้ง อุปกรณ์ ในโครงการก่อสร้างทางรถไฟ เป็นต้น หรืออาจพบในกิจการร่วมค้าที่เกิดจากวัตถุประสงค์ ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกที่ไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย ซึ่ง รายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.3.1

จากการวิจัยพบว่าสมาชิกจะนิยมกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของกิจการร่วมค้าให้เป็น การแบ่งงานกันทำ เพราะสมาชิกจะไม่ต้องยุ่งเกี่ยวซึ่งกันและกันมากนัก อีกทั้งการทำงานภายใน โครงการก่อสร้างจะมีความคล่องตัวสูง โดยเมื่อทำการพิจารณารูปแบบการทำงานของสมาชิกใน กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำพบว่าจะมีรูปแบบของการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

สมาชิกของกิจการร่วมค้าแต่ละรายมีความรับผิดชอบโดยตรง

คือ รูปแบบที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าทุกรายมีความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ โครงการก่อสร้าง เช่น การก่อสร้างโครงสร้างต่างๆ การติดตั้งอุปกรณ์ การวางระบบสัญญาณ เป็นต้น ดังแสดงตัวอย่างแสดงในรูปที่ 6.11



รูปที่ 6.11 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ
ที่สมาชิกต่างปฏิบัติงานในส่วนหลักของโครงการก่อสร้าง

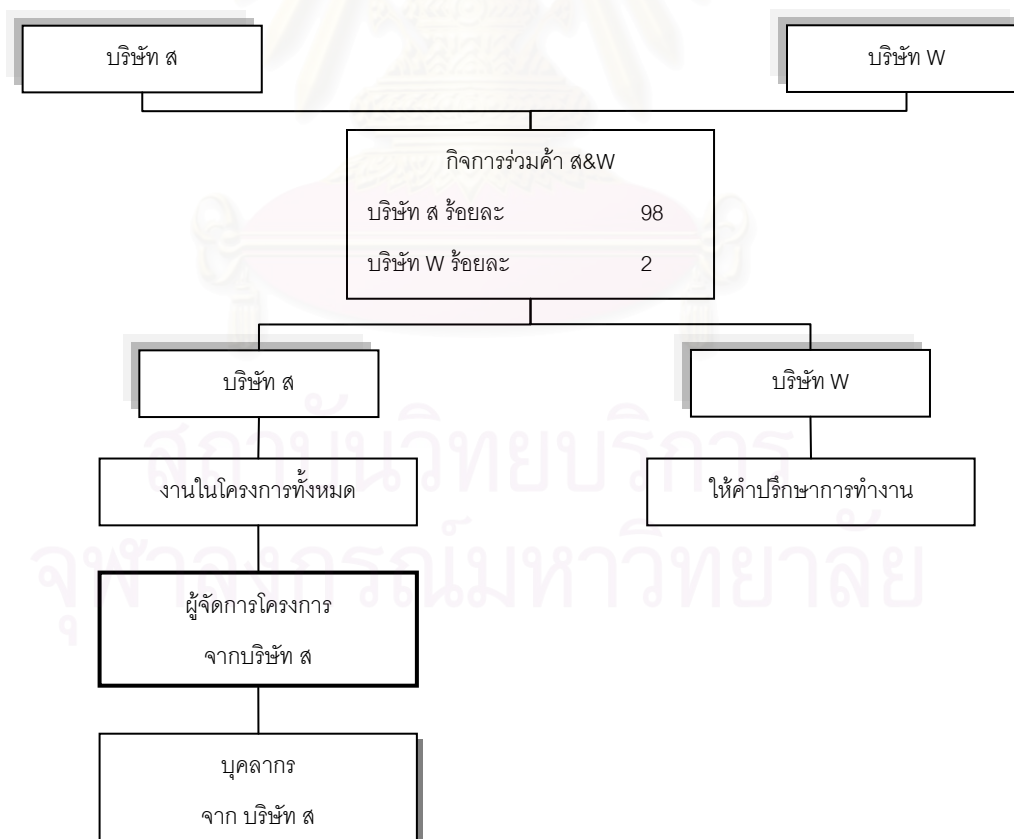
สมาชิกของกิจการร่วมค้ารายหนึ่งมีความรับผิดชอบทางอ้อม

คือ รูปแบบที่สมาชิกของกิจการร่วมค้ารายหนึ่งไม่มีความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการก่อสร้าง แต่จะมีความรับผิดชอบในด้านอื่นๆ อันเป็นการสนับสนุนการทำงานของกิจการร่วมค้าแทน เช่น งานที่ปรึกษา งานจัดหาและส่งวัสดุ หรือการลงทุนด้านการเงิน เป็นต้น เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอตัวอย่าง ดังนี้

- ตัวอย่างกรณีสมาชิกเป็นบริษัทที่ปรึกษา

กิจการร่วมค้า ส&W มีหน้าที่ดำเนินงานในโครงการปรับปรุงสนามบินแห่งหนึ่ง ซึ่งบริษัท ส ไม่มีความชำนาญในระบบของสนามบิน จึงได้ติดต่อกับบริษัท W ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านระบบของสนามบิน แต่ในขณะนั้นบริษัทที่ปรึกษาด้านสนามบินที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้ว่าจ้างมีอยู่ไม่มากทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงระหว่างผู้รับจ้างก่อสร้าง ดังนั้นบริษัท ส จึงติดต่อเจรจากับบริษัท W เพื่อเชิญให้มาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าเพื่อที่จะลดคู่แข่งลงและบริษัท ส จะส่งบุคลากรไปเรียนรู้ประสบการณ์จากบุคลากรของบริษัท W ดังแสดงในรูปที่ 6.12

โดยการดำเนินงานของบริษัท W จะเป็นการให้คำปรึกษาด้านการออกแบบและระเบียบข้อบังคับต่างๆ แก่บริษัท ส โดยสถาปนิกและวิศวกรจากทั้ง 2 บริษัทจะทำงานร่วมกัน โดยไม่มีการลงหุ้นใดๆ และบริษัท W จะเรียกเก็บเงินค่าตอบแทนการดำเนินงานจากกิจการร่วมค้า ส &W (ผู้เชี่ยวชาญ ก, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

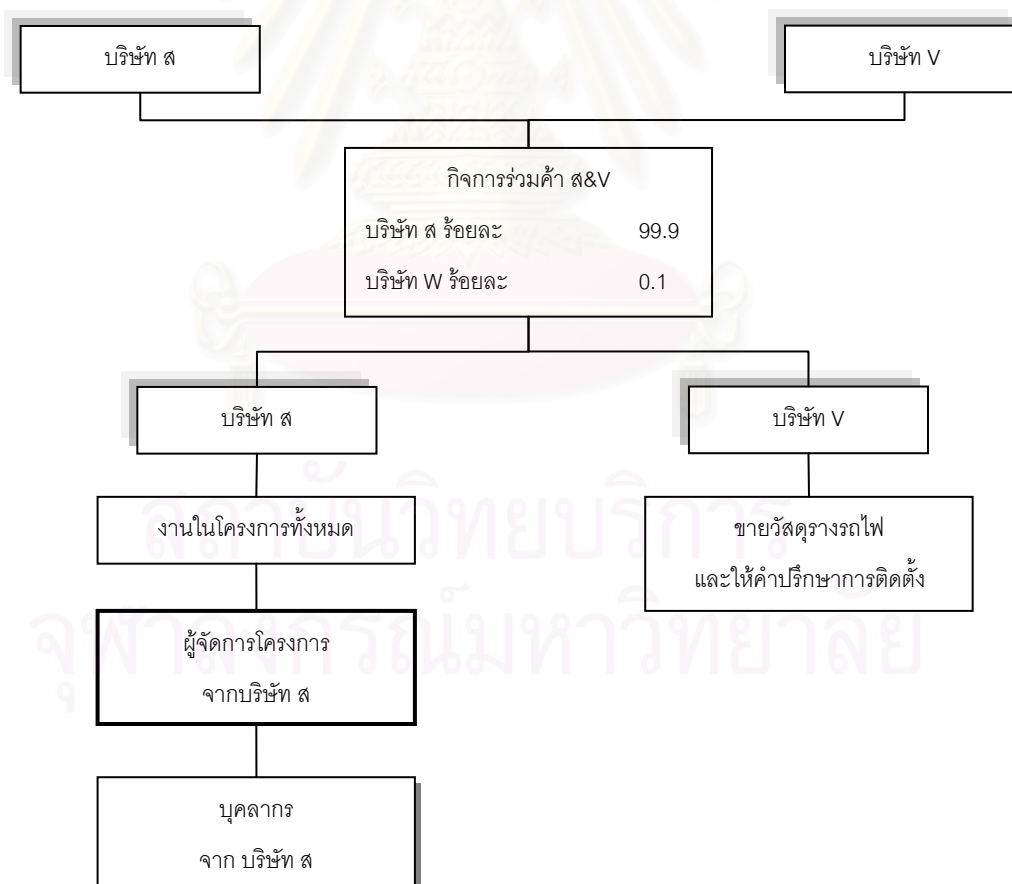


รูปที่ 6.12 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ
ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา

- ตัวอย่างกรณีสมาชิกเป็นบริษัทตัวแทนขายวัสดุ

กิจการร่วมค้า ส&V มีหน้าที่ดำเนินงานในโครงการติดตั้งวางรถไฟฟ้าแห่งหนึ่ง โดยบริษัท ส มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างนี้ได้ และสนใจที่จะเข้าร่วมการประกวดราคา แต่จากการสืบค้นพบว่าบริษัทที่เป็นตัวแทนขายวัสดุวางรถไฟฟ้าที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตมีเพียง 2-3 บริษัท ซึ่งบริษัท V ก็เป็นหนึ่งในนั้น ดังนั้นบริษัท ส จึงได้ทำการเจรจากับบริษัท V เพื่อเชิญให้มาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะป้องกันไม่ให้บริษัท V ไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งในการประกวดราคา ดังแสดงในรูปที่ 6.13

โดยการดำเนินงานของบริษัท V ต่อกิจการร่วมค้าจะเป็นการจัดหาวัสดุและให้คำปรึกษาแก่กิจการร่วมค้า ส &V โดยไม่มีการลงหุ้นใดๆ และบริษัท V จะเรียกเก็บเงินค่าวัสดุจากกิจการร่วมค้า ส&V (ผู้เชี่ยวชาญ ก, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

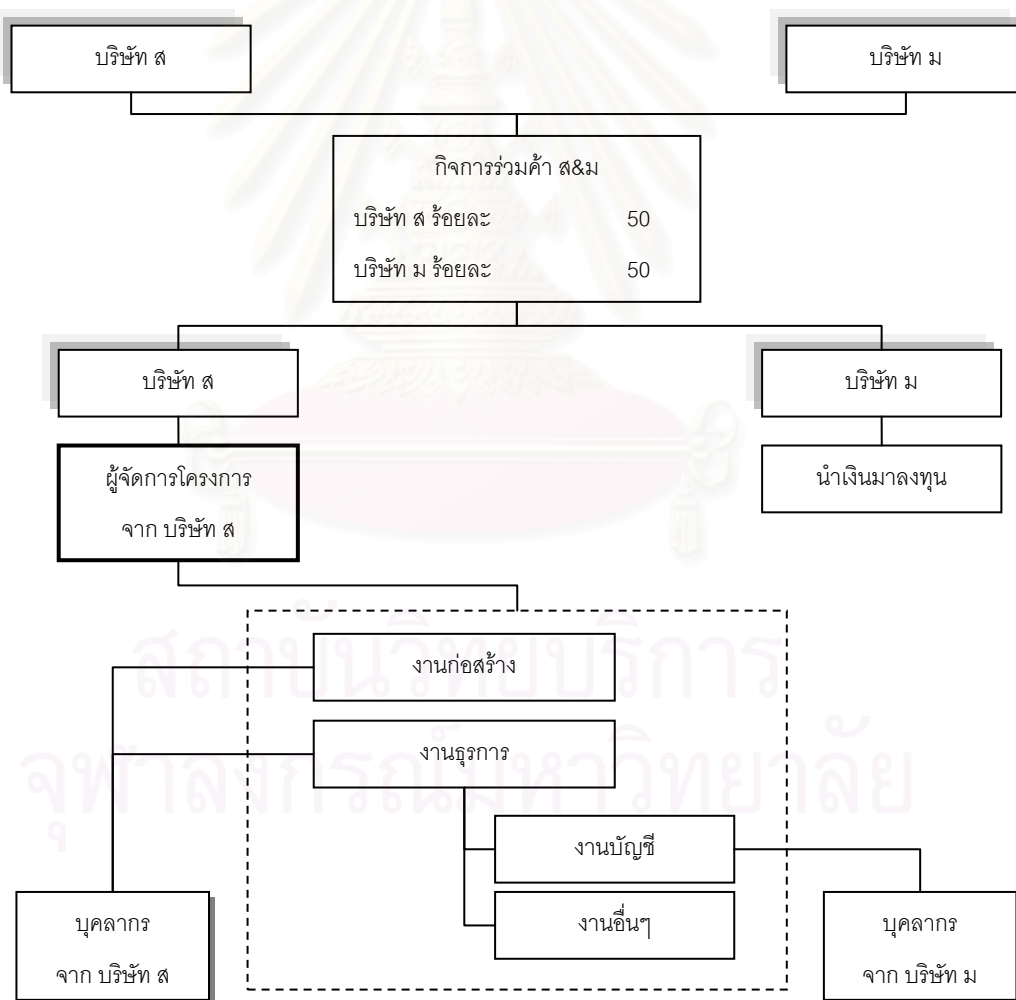


รูปที่ 6.13 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ
ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นตัวแทนขายวัสดุ

- ตัวอย่างกรณีสมาชิกเป็นบริษัทที่นำเงินมาลงทุนเท่านั้น

กิจการร่วมค้า ส&ม มีหน้าที่ดำเนินงานในโครงการก่อสร้างแห่งหนึ่ง โดยบริษัท ส มีความรับผิดชอบปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในโครงการก่อสร้างนี้ทั้งหมด ส่วนบริษัท ม มีรูปแบบการร่วมดำเนินงานในกิจการร่วมค้านี้ โดยเป็นเพียงผู้นำเงินลงทุนมาลงหุ้นเพื่อให้บริษัท ส สามารถปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างได้ และบริษัท ม จะดำเนินการตรวจสอบบัญชีของกิจการร่วมค้าเพื่อทราบกำไรและเงินปันผลของตน ดังแสดงในรูปที่ 6.14

สาเหตุที่ทำให้เกิดกิจการร่วมค้าลักษณะนี้ก็เพราะในขณะนั้นบริษัท ส มีปัญหาด้านการเงินจึงทำให้บริษัท ม ต้องเข้ามาช่วยเหลือ



รูปที่ 6.14 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ
ที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งนำเงินมาลงทุนเท่านั้น

(3) กิจกรรมร่วมค้าแบบผสม

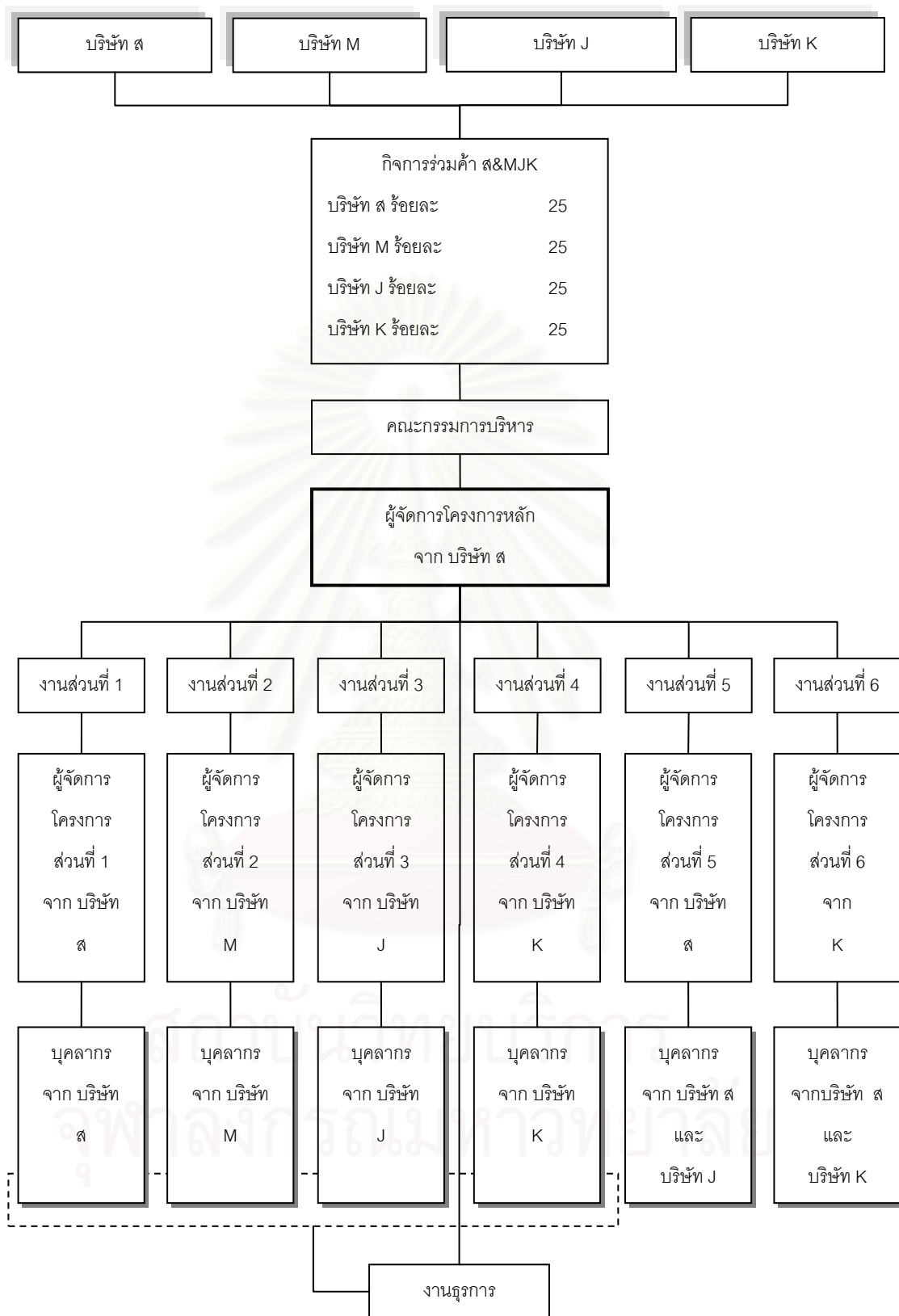
คือ กิจกรรมร่วมค้าที่มีรูปแบบโครงสร้างการทำงานผสมระหว่างกิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันและกิจกรรมร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ กล่าวคือ งานในโครงการก่อสร้างบางส่วนจะถูกมอบหมายให้สมาชิกเข้าไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน แต่ก็คงมีงานบางส่วนที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีสาเหตุมาไม่มีสมาชิกของกิจกรรมร่วมค้ารายใดสามารถรับผิดชอบงานในส่วนนั้นได้แต่เพียงผู้เดียว หรือจากวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจกรรมร่วมค้าของสมาชิก เช่น เทคโนโลยีก่อสร้าง การจัดหาบุคลากรและทรัพยากร เป็นต้น

อย่างไรก็ดีสำหรับงานในส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบร่วมกันจะมีความแตกต่างจากกิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันเล็กน้อย กล่าวคือ สมาชิกที่ร่วมกันรับผิดชอบงานในส่วนนี้ จะตั้งฝ่ายทำงานขึ้นมาร่วมกันเพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการควบคุมดูแลการปฏิบัติต่างๆ สำหรับงานในส่วนนั้นรวมไปถึงการจัดตั้งเงินส่วนกลางจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน สำหรับใช้เป็นเงินทุนของการดำเนินงานในส่วนนี้โดยเฉพาะ

เช่นเดียวกันกับกิจกรรมร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ ผู้จัดการโครงการของกิจกรรมร่วมค้าแบบผสมจะมีหลายคน ประกอบด้วย

- ผู้จัดการโครงการหลักมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลงานของกิจกรรมร่วมค้าในภาพรวม ติดต่อประสานงานกับผู้ว่าจ้าง และประสานงานระหว่างผู้จัดการโครงการคนอื่นๆ
- ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน มีรูปแบบเหมือนกับผู้จัดการโครงการของส่วนงานในกิจกรรมร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ
- ผู้จัดการโครงการของส่วนงานที่สมาชิกทำงานร่วมกัน มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลงานในส่วนที่สมาชิกต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งส่วนมากจะได้รับการแต่งตั้งจากสมาชิกที่มีหน้าที่หลักสำหรับการปฏิบัติงานในส่วนนั้นๆ

รูปที่ 6.15 แสดงตัวอย่างของกิจกรรมร่วมค้าแบบผสมที่ได้จากการวิจัย



รูปที่ 6.15 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบผสม

จากรูปที่ 6.15 จะเห็นได้ว่ากิจกรรมร่วมค้าจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรกเป็นส่วนงานที่สมาชิกมีหน้าที่ปฏิบัติงานแยกออกจากกัน ได้แก่ งานส่วนที่ 1 ถึง งานส่วนที่ 4 และรูปแบบที่สองเป็นการทำงานร่วมกัน ได้แก่ งานส่วนที่ 5 และ งานส่วนที่ 6 ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าบริษัท ส ที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้ง 2 ส่วนร่วมกับผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวแต่ละราย เพื่อจุดมุ่งหมายในเรื่องของเทคโนโลยีการก่อสร้างเหล่านั้น

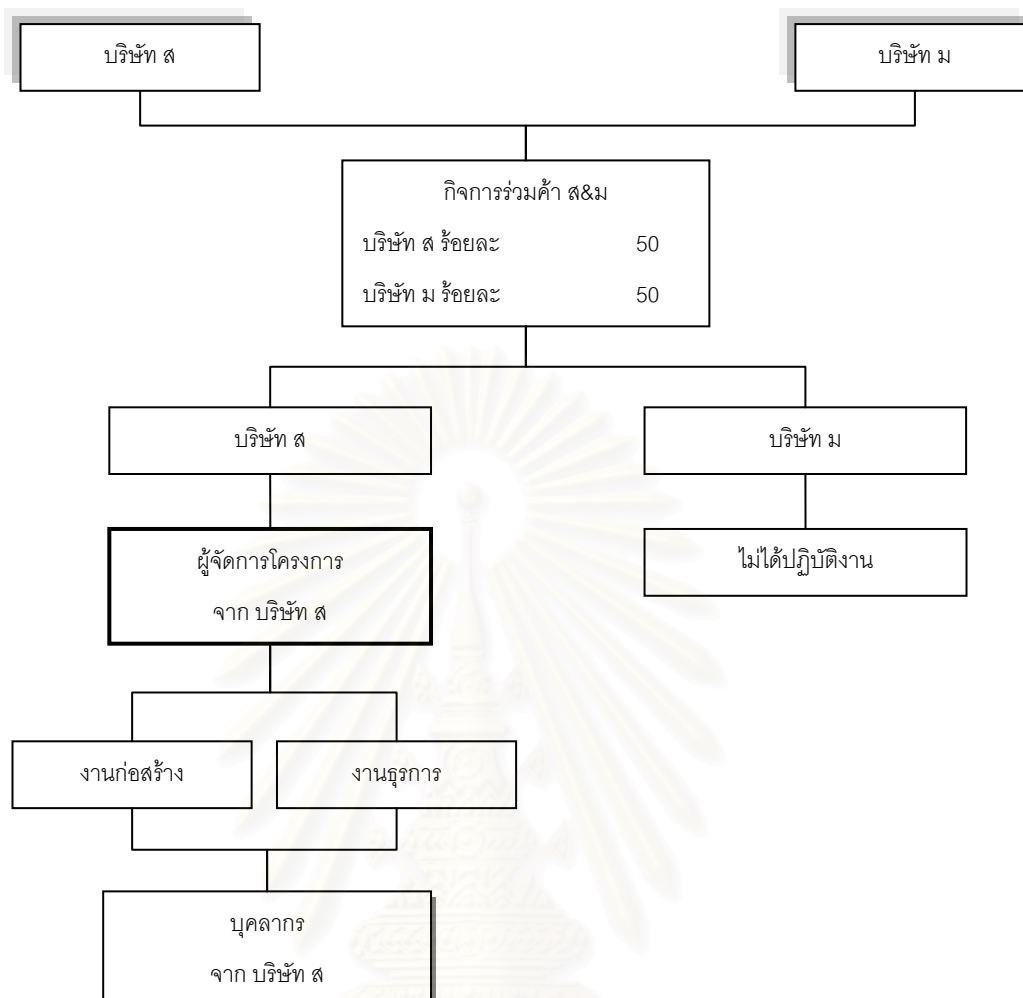
(4) กิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว

คือ กิจกรรมร่วมค้าที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในโครงการทั้งหมด ขณะที่สมาชิกที่เหลือจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างเลย ทั้งนี้รวมไปถึงไม่มีการปฏิบัติงานในรูปแบบของการเป็นปรึกษา การลงทุน หรือการจัดหาวัสดุ โดยสมาชิกลักษณะนี้จะร่วมดำเนินงานในกิจกรรมร่วมค้าก็เฉพาะในช่วงของการประกวดราคาและการจัดตั้งกิจกรรมร่วมค้าเท่านั้น โดยสาเหตุที่สมาชิกของกิจกรรมร่วมค้าที่ไม่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในกิจกรรมร่วมค้าอาจมาสาเหตุมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น

- สมาชิกเปิดซองราคาไม่ได้จากรูปแบบของการกำหนดสัดส่วนการลงทุนแบบกำหนดจากการเปิดซองราคาภายในกิจกรรมร่วมค้า (รายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 6.6)
- กิจกรรมร่วมค้าจัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์เพื่อลดการแข่งขันเท่านั้น (ดังรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.3.3) หรือ
- สมาชิกเป็นบริษัทที่ไม่มีความสามารถใดๆ เลยที่จะปฏิบัติงานในกิจกรรมร่วมค้านี้ได้ เช่น เป็นบริษัทของนักการเมืองหรือบริษัทลม เป็นต้น

รูปที่ 6.16 แสดงตัวอย่างของกิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียวที่ได้จากกรณีศึกษา สำหรับกิจกรรมร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์เพื่อลดการแข่งขันเท่านั้น และรูปที่ 6.17 แสดงตัวอย่างของกิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียวที่ได้จากกรณีศึกษา สำหรับกิจกรรมร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกรายหนึ่งเป็นบริษัทลม

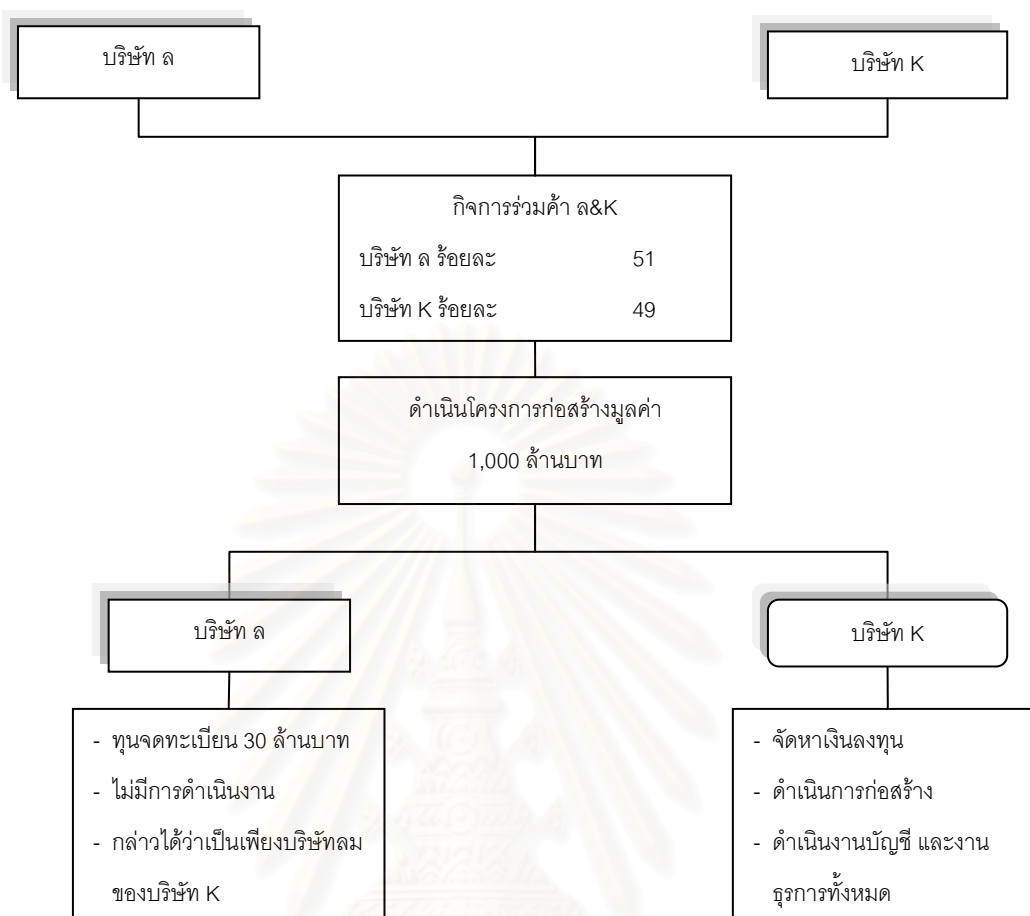
โครงสร้างการทำงานของกิจกรรมร่วมค้าลักษณะนี้ถือว่าผิดกฎหมายและไม่สมควรนำมายึดถือปฏิบัติอย่างเด็ดขาด



รูปที่ 6.16 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว
ที่จัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์เพื่อลดการแข่งขันเท่านั้น

จากรูปที่ 6.16 กิจการร่วมค้า ส&ม ประกอบด้วยสมาชิกคือ บริษัท ส และ บริษัท ม ซึ่งต่างเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างที่สามารถดำเนินการในโครงการก่อสร้างนี้เพียงลำพัง แต่การที่บริษัททั้งสองมารวมตัวกันในรูปแบบกิจการร่วมค้าก็เพราะวัตถุประสงค์ที่ต้องการลดการแข่งขันลง

ทั้งนี้สมาชิกตกลงร่วมกันที่จะใช้การพิจารณาโครงสร้างการทำงานจากการกำหนดสัดส่วนการลงทุนโดยวิธีกำหนดจากการเปิดซองราคาภายในกิจการร่วมค้า ซึ่งผลปรากฏออกมาว่าบริษัท ส เป็นผู้เสนอราคาต่ำกว่าและได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างทั้งหมด ส่วนบริษัท ม จะไม่ปฏิบัติงานและได้รับส่วนแบ่งของผลกำไรตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ จากผลต่างระหว่างราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างกับราคาเสนอของบริษัท ส (ผู้เชี่ยวชาญ ง, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)



รูปที่ 6.17 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว
ที่จัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกรายหนึ่งเป็นบริษัทลม

จากรูปที่ 6.17 เป็นตัวอย่างของการนำกิจการร่วมค้าที่สร้างขึ้นเพื่อหลบเลี่ยงข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 โดยบริษัท K ซึ่งเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวได้ว่าจ้างให้บุคคลในประเทศไทยจัดตั้งบริษัท ล ขึ้น เพื่อมาร่วมเป็นสมาชิกกิจการร่วมค้า ล&K ที่มีสัดส่วนการลงทุนอยู่ที่ร้อยละ 51 ขณะที่บริษัท K มีอยู่ที่ร้อยละ 49 เพื่อให้มีสิทธิในการดำเนินงานได้ตามกฎหมายได้ กิจการร่วมค้าในลักษณะนี้ถือว่ามีลักษณะผิดกฎหมาย โดยปัญหาส่วนหนึ่งเกิดมาจากความหละหลวมของข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานและการพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้าง เพราะการที่โครงการมีมูลค่าสูงกว่า 1,000 ล้านบาท แต่กลับยินยอมให้บริษัท ล ที่เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่และมีทุนจดทะเบียนเพียง 30 ล้านบาท เข้ามาร่วมลงทุนด้วยในกิจการร่วมค้า (ผู้เชี่ยวชาญ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากการวิจัยในช่วงต้น สามารถสรุปข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างการทำงานกิจการร่วม
 ค้าแบบทำงานร่วมกันและแบบแบ่งงานกันทำได้ดังแสดงในตารางที่ 6.6

สำหรับผลของกิจการร่วมค้าแบบผสมนั้น รูปแบบการทำงานจะผสมระหว่างรูปแบบทั้ง 2
 ที่ได้นำเสนอในตาราง ส่วนของกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียวถือว่าเป็นการดำเนินงานที่ผิด
 กฎหมายจึงไม่ถูกนำมาพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสีย

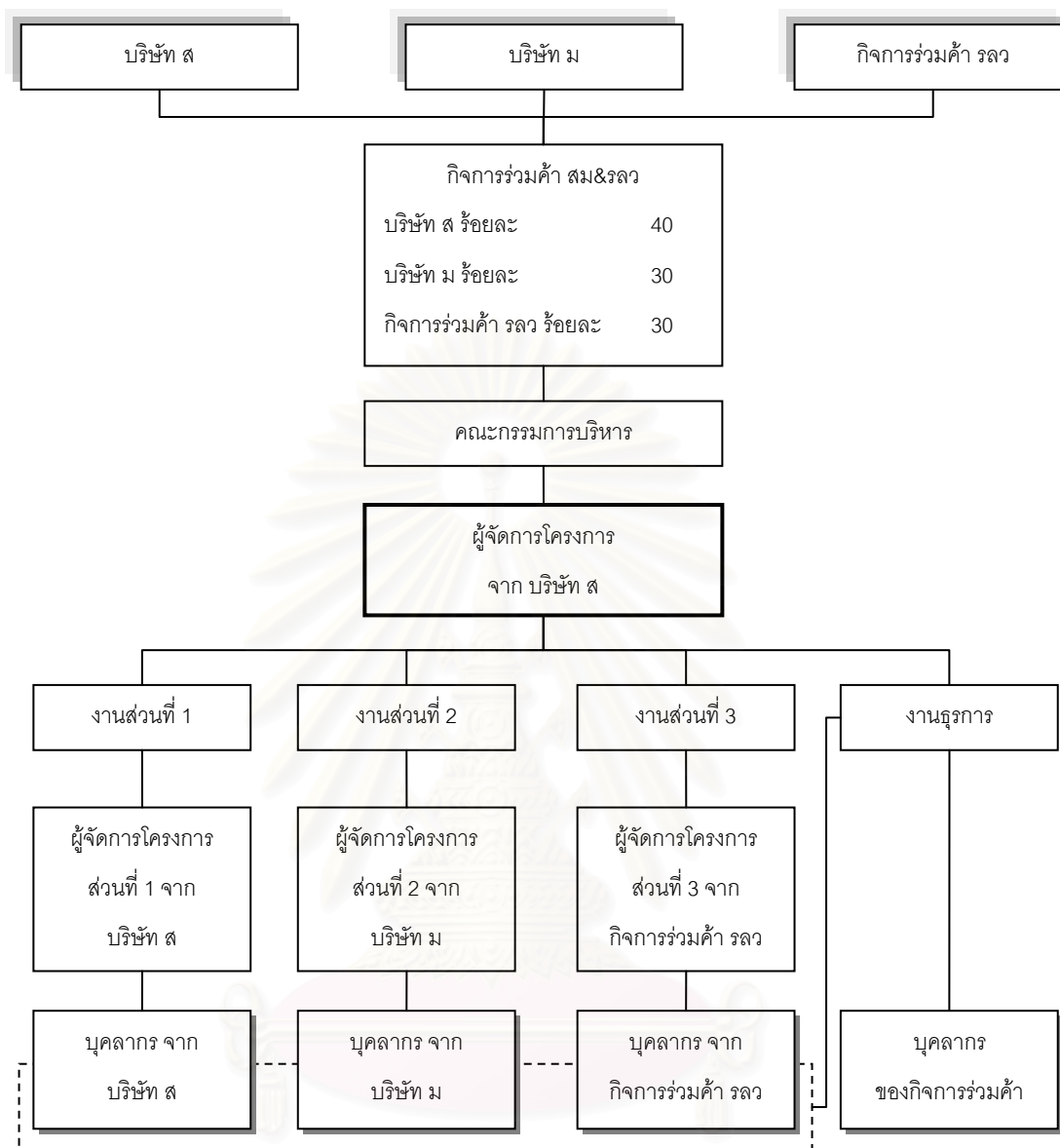
ตารางที่ 6.6 เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า
 แบบทำงานร่วมกันและแบบแบ่งงานกันทำ

	แบบทำงานร่วมกัน	แบบแบ่งงานกันทำ
(1) ความคล่องตัวในการทำงาน	จะต่ำในช่วงแรก แต่อาจสูงขึ้นในภายหลัง ถ้าเกิดการปรับตัวและ การวางแผนที่ดี	สูง (ยกเว้นกรณีเกิดปัญหา ที่ต้องแก้ไขร่วมกัน)
(2) การกำหนดโครงสร้างการทำงาน	ค่อนข้างช้าและ มีความยุ่งยาก	รวดเร็วกว่าและ ไม่ค่อยมีความยุ่งยาก
(3) การนำผลงานก่อสร้างไปใช้ในอนาคต	มีปัญหาค่อนข้างน้อย	อาจมีปัญหามาก
(4) การวางแผนและการแก้ไขปัญหาใน ภาพรวมของโครงการก่อสร้าง	มองเห็นปัญหาและวางแผน แก้ไขได้ง่าย	ถ้าขาดการประสานงานที่ดี จะทราบปัญหาช้าและ วางแผนแก้ไขปัญหาได้ ลำบาก
(5) ผลกระทบเมื่อสมาชิกรายหนึ่งมีปัญหา ภายในองค์กร	จะได้รับผลกระทบช้า และ มีความรุนแรงน้อยกว่า	จะได้รับผลกระทบทันทีและ มีความรุนแรงมากกว่า

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบโครงสร้างการบริหารงานกิจการร่วมค้าที่น่าสนใจ (โดยยังคง
 สอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างการบริหารกิจการร่วมค้าที่กล่าวมาข้างต้น) ดังนี้

(1) มีกิจการร่วมค้าอื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า

โดยปกติสมาชิกของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างมักจะเป็นองค์กรธุรกิจนิติบุคคล
 แต่จากการวิจัยพบว่าสมาชิกของกิจการร่วมค้าอาจอยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้าอื่นๆ ได้อีกด้วย
 ดังตัวอย่างแสดงในรูปที่ 6.18



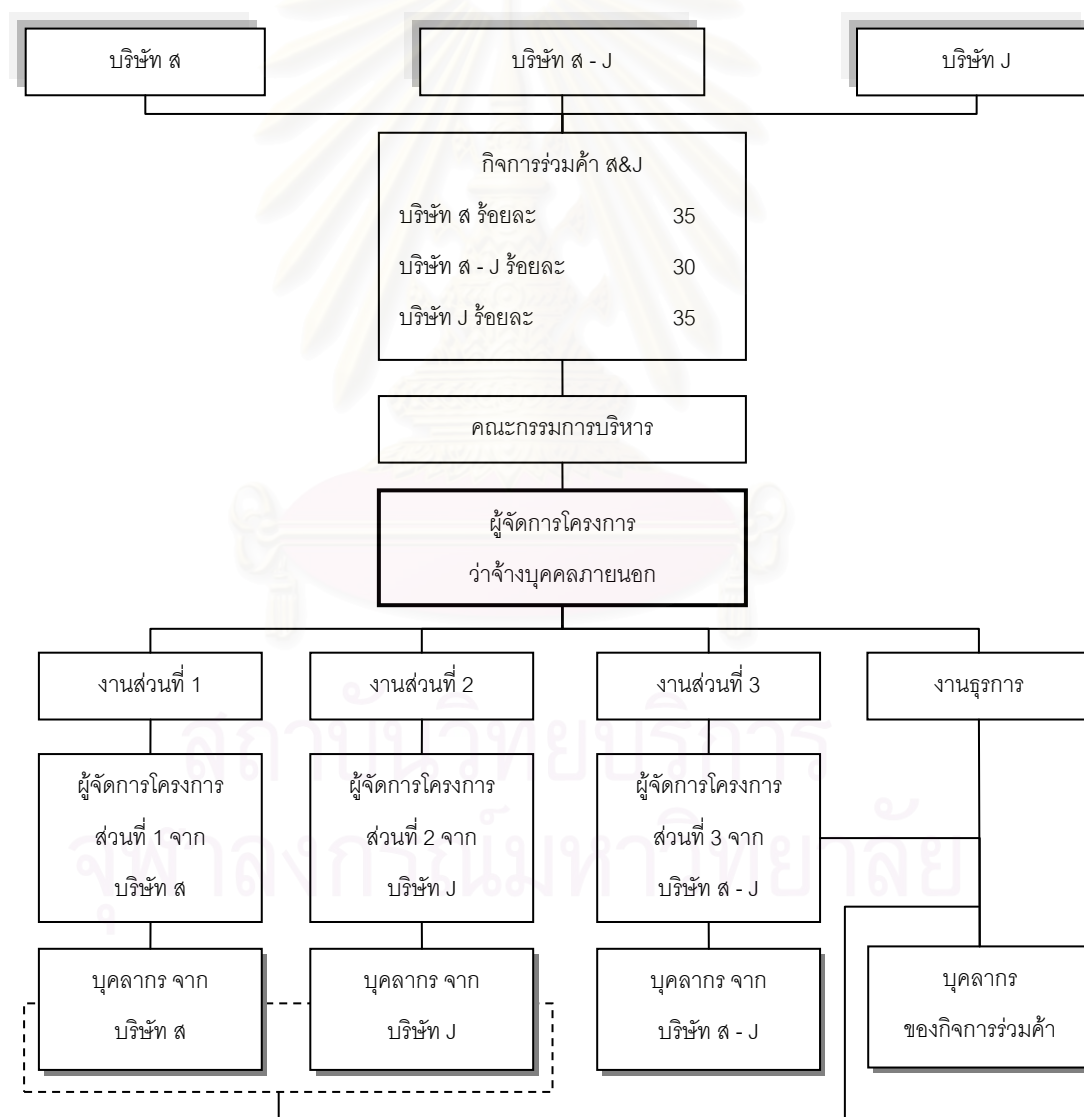
รูปที่ 6.18 ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่มีกิจการร่วมค้าอื่น
เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า

จากรูปที่ 6.18 จะเห็นว่าสมาชิกของกิจการร่วมค้า สส & รลว ก็เป็นกิจการร่วมค้าอีก เช่นเดียวกัน นั่นคือกิจการร่วมค้า รลว ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของผู้รับจ้างช่วงที่เคยทำงานร่วมกับ บริษัท ส และ บริษัท ม มาก่อน และผู้รับจ้างช่วงเหล่านี้ต่างได้รับคำเชิญชวนและการสนับสนุนในการจัดตั้งกิจการร่วมค้า จากทั้ง 2 บริษัทอีกด้วย (ผู้เชี่ยวชาญ , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

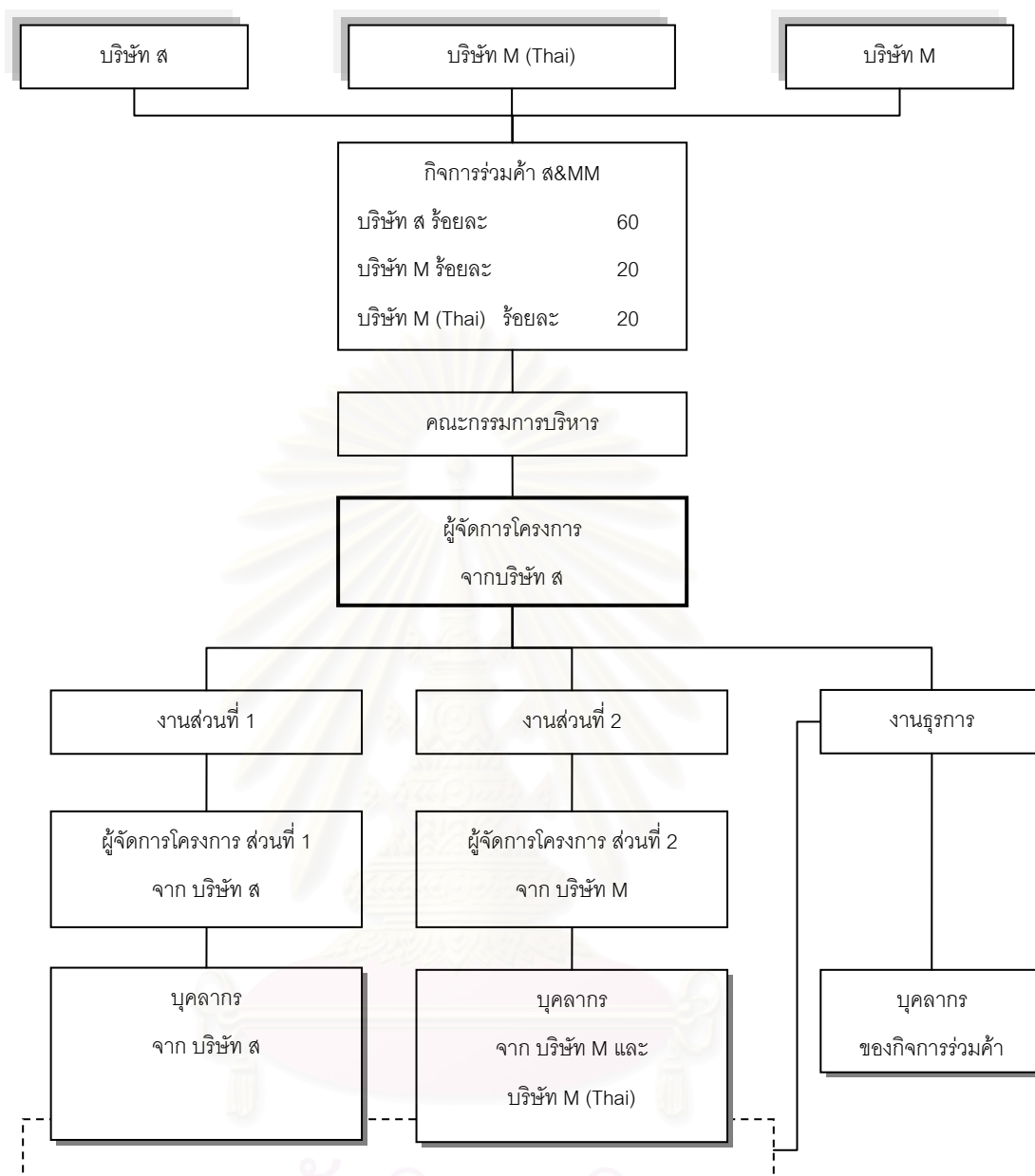
(2) ใช้กิจการร่วมค้าเพื่อสนับสนุนบริษัทใหม่

จากการวิจัยพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้างอาจใช้กิจการร่วมค้าเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนบริษัทที่เปิดขึ้นใหม่ของตน โดยเฉพาะในเรื่องของประวัติการทำงาน

รูปที่ 6.19 แสดงตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่ได้จากกรณีศึกษา สำหรับกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนบริษัทที่เปิดขึ้นใหม่ที่เกิดจากการลงทุนร่วมกันของสมาชิกทุกฝ่าย และรูปที่ 6.20 แสดงตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่ได้จากกรณีศึกษา สำหรับกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนบริษัทที่เปิดขึ้นใหม่จากการลงทุนของสมาชิกรายหนึ่งในกิจการร่วมค้า



รูปที่ 6.19 ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนบริษัทใหม่ที่เกิดจากการลงทุนร่วมกันของสมาชิก



รูปที่ 6.20 ตัวอย่างโครงสร้างกิจการร่วมค้าที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนบริษัทใหม่ที่เกิดจากการลงทุนของสมาชิกรายหนึ่งในกิจการร่วมค้า

จากรูปที่ 6.20 จะเห็นได้ว่ากิจการร่วมค่านี้นั้นแม้ว่าจะประกอบด้วยสมาชิก 3 ราย โดยบริษัท M (Thai) เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในประเทศและเป็นบริษัทในเครือของบริษัท M แต่การทำงานจริงกลับพบว่า บริษัท M (Thai) และ บริษัท M จะรับผิดชอบร่วมกันสำหรับงานส่วนหนึ่งของโครงการก่อสร้าง (ผู้เชี่ยวชาญ ก, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

6.6 การพิจารณาสัดส่วนการลงทุน

สัดส่วนการลงทุนเป็นสิ่งที่แสดงถึงสัดส่วนความรับผิดชอบต่อกิจการร่วมค้า โดยอาจเรียกว่า “การลงทุน” (โสภณ รัตนากร, 2548) ซึ่งหุ้นอาจอยู่ในรูปของเงิน ทรัพย์สินอื่น หรือ แรงงาน รวมไปถึงความรับผิดชอบอื่นๆ ระหว่างสมาชิก เช่น การชำระค่าประกัน การชำระค่าเสียหาย การชำระค่าภาษี เป็นต้น การจ่ายผลตอบแทนของกิจการร่วมค้าแก่สมาชิกก็จะยึดตามสัดส่วนการลงทุนนี้ด้วยเช่นกัน

จากการวิจัยพบว่าสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) **สัดส่วนการลงทุนในข้อตกลง** คือ สัดส่วนการลงทุนที่ถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ซึ่งถูกเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก

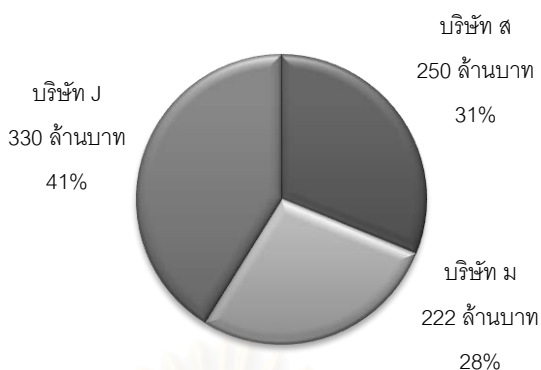
(2) **สัดส่วนการลงทุนจริง** คือ สัดส่วนการลงทุนจริงของสมาชิก ถ้าไม่เท่ากับสัดส่วนการลงทุนที่ระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ก็จะมีการระบุไว้ในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน และถูกปกปิดเป็นความลับจากบุคคลภายนอก

สาเหตุที่ทำให้สัดส่วนการลงทุนในข้อตกลงและสัดส่วนการลงทุนจริงของกิจการร่วมค้าแต่ละแห่งเหมือนหรือแตกต่างกันมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น สัดส่วนการลงทุนของสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวมีมากกว่าร้อยละ 50 แผนการดำเนินธุรกิจ หรือจากเหตุผลอื่นๆ ของสมาชิกที่ไม่ต้องการให้บุคคลภายนอกทราบถึงสัดส่วนการลงทุนที่แท้จริง เป็นต้น

จากการวิจัยสามารถสรุปรูปแบบการกำหนดสัดส่วนการลงทุนจริงของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย ได้ดังนี้

(1) สัดส่วนตามโครงสร้างการทำงานจริง

คือ การกำหนดสัดส่วนการลงทุนจากโครงสร้างการทำงานจริงของกิจการร่วมค้าตามสัดส่วนความรับผิดชอบจริงของสมาชิกแต่ละราย พบได้มากในกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือทำงานร่วมกันบางส่วน ตัวอย่างดังแสดงในรูปที่ 6.21



มูลค่ารวมของโครงการ	802 ล้านบาท
รูปแบบการทำงานของกิจการร่วมค้า	แบบแบ่งงานกันทำ

รูปที่ 6.21 ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (1)

จากรูปที่ 6.21 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าจะเป็นจำนวนเต็ม แต่จากการวิจัยพบว่ากิจการร่วมค้าจะมีสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เป็นจำนวนเต็มก็ได้ ดังตัวอย่างในรูปที่ 6.22

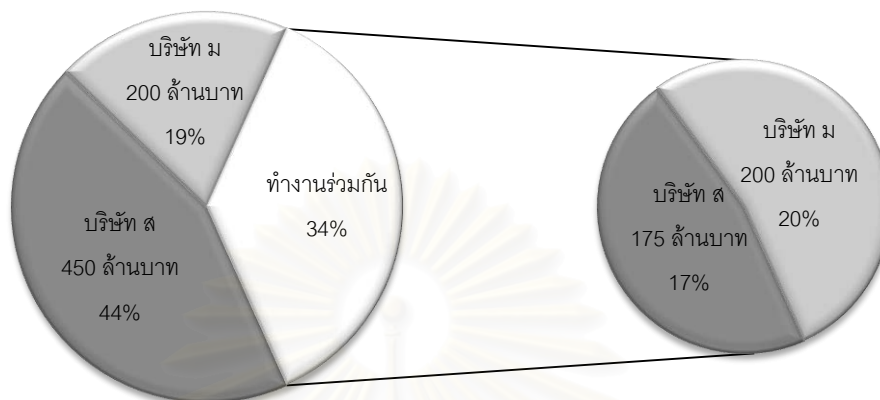


มูลค่ารวมของโครงการ	600 ล้านบาท
รูปแบบการทำงานของกิจการร่วมค้า	แบบแบ่งงานกันทำ

รูปที่ 6.22 ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (2)

จากรูปที่ 6.22 สมาชิกอาจทำการการปรับสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เป็นจำนวนเต็มให้เป็นจำนวนเต็มเพื่อความสะดวกต่อการดำเนินงานในด้านอื่นๆ แต่สมาชิกก็ต้องยอมรับความรับผิดชอบต่างๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นตามมา เช่น เงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น หรือความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก เป็นต้น (ผู้เขียนชาญ ค และ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันบางส่วนก็จะสามารถกำหนดสัดส่วนการลงทุนจากโครงสร้างการทำงานจริงของกิจการร่วมค้าได้เช่นกัน ดังตัวอย่างที่แสดงในรูปที่ 6.23



มูลค่าการลงทุนรวมของ บริษัท ส = $450 + 175 = 625$ ล้านบาท (ร้อยละ 61)

มูลค่าการลงทุนรวมของ บริษัท บ = $200 + 200 = 400$ ล้านบาท (ร้อยละ 39)

มูลค่ารวมของโครงการ	1,025 ล้านบาท
รูปแบบการทำงานของกิจการร่วมค้า	ทำงานร่วมกันบางส่วน

รูปที่ 6.23 ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง (3)

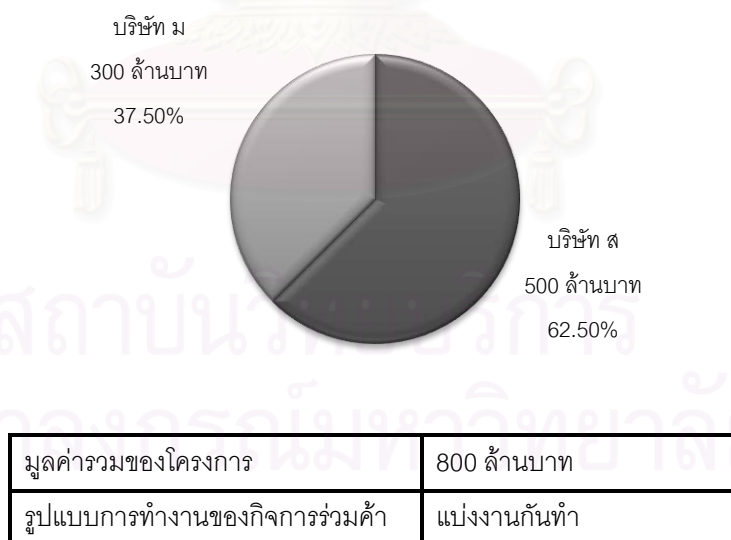
(2) สัดส่วนที่เท่ากัน

คือ การกำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกให้เท่ากันเพื่อให้ง่ายต่อการกำหนดสัดส่วนการลงทุนในช่วงการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าซึ่งจะถูกใช้เป็นสัดส่วนการลงทุนในข้อตกลง แต่สัดส่วนการลงทุนจริงอาจมีการเปลี่ยนแปลงในภายหลังได้ นอกจากนี้สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันหรือมีการจดทะเบียนมักจะใช้สัดส่วนการลงทุนจริงในรูปแบบนี้ เพราะต้องการความเท่าเทียมกันในเรื่องของอำนาจการบริหาร (สำหรับกิจการร่วมค้าจดทะเบียน ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ 7.1.1) และความรับผิดชอบด้านการเงินภายในกิจการร่วมค้า

การกำหนดสัดส่วนการลงทุนที่กล่าวมาข้างต้น สมาชิกจะต้องคำนึงถึงสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลต่างด้าวด้วย โดยสมาชิกอาจใช้สัดส่วนการลงทุนลักษณะนี้เป็นสัดส่วนการลงทุนจริง แต่อาจปรับแก้สัดส่วนการลงทุนในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนให้แตกต่างกันออกไป

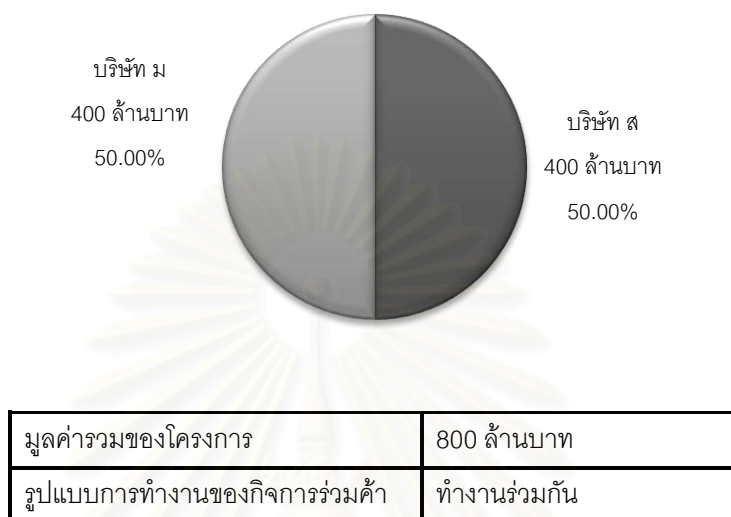
จากการวิจัยพบว่าสำหรับกรณีของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน ถ้าเปรียบเทียบกับ การลงทุนของสมาชิกในกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันผลของการกำหนดสัดส่วนการลงทุนที่เท่ากัน จะทำให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าบางรายจะมีการลงทุนที่ลดลง ขณะที่สมาชิกของกิจการร่วมค้า บางรายต้องมีการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น (ผู้เชี่ยวชาญ ช , สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงขอนำเสนอตัวอย่างของกิจการร่วมค้า ส & ม ที่ดำเนินงานใน โครงการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดที่จะแสดงในตัวอย่างต่อไปนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ช ช และ ญ, พัฒนาจากการสัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550)

โครงการก่อสร้างแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วนคืองานโยธามูลค่า 500 ล้านบาท และงานติดตั้ง อุปกรณ์มูลค่า 300 ล้านบาท โดยที่กิจการร่วมค้ามีสมาชิก 2 ราย คือ บริษัท ส ซึ่งเป็นบริษัทผู้มีความสามารถในงานด้านโยธา และบริษัท ม ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถงานด้านการติดตั้ง อุปกรณ์ ถ้าทั้ง 2 บริษัทเลือกดำเนินงานในรูปแบบของการแบ่งงานกันทำและพิจารณาสัดส่วน ลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริงแล้ว กิจการร่วมค้าจะมีสัดส่วนการลงทุนดังแสดงในรูปที่ 6.24



รูปที่ 6.24 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า เมื่อดำเนินงานในรูปแบบของการแบ่งงานกันทำ และมีสัดส่วนลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริง

แต่ถ้าบริษัททั้ง 2 เลือกดำเนินงานในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน โดยมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและกำหนดให้มีสัดส่วนการลงทุนที่เท่ากัน ดังแสดงในรูปที่ 6.25



รูปที่ 6.25 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า เมื่อดำเนินงานในรูปแบบของการทำงานร่วมกันและมีสัดส่วนการลงทุนที่เท่ากัน

โดยสมมุติว่ามูลค่าโครงการก่อสร้าง 800 ล้านบาทนี้มีต้นทุน 600 ล้านบาท ซึ่งจะสามารถคำนวณการลงทุนและผลกำไรขั้นต้นของสมาชิกได้ดังแสดงในตารางที่ 6.7

ตารางที่ 6.7 เปรียบเทียบการลงทุนและกำไรระหว่างการลงทุนตามโครงสร้างการทำงานจริงและการลงทุนในสัดส่วนที่เท่ากัน

	บริษัท ส	บริษัท ม	รวม
กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ / สัดส่วนการลงทุนสัดส่วนตามโครงสร้างการทำงานจริง			
มูลค่างาน (ล้านบาท)	= 500	= 300	800
การลงทุนที่ต้องรับผิดชอบ (ล้านบาท)	= $0.625 \times 600 = 375$	= $0.375 \times 600 = 225$	600
กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	= $500 - 375 = 125$	= $300 - 225 = 75$	200
กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน / สัดส่วนการลงทุนสัดส่วนที่เท่ากัน			
มูลค่างาน (ล้านบาท)	= 400	= 300	800
การลงทุนที่ต้องรับผิดชอบ (ล้านบาท)	= $0.5 \times 600 = 300$	= $0.5 \times 600 = 300$	600
กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	= $400 - 300 = 100$	= $400 - 300 = 100$	200

จากตารางที่ 6.7 จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินงานแบบทำงานร่วมกันกับการดำเนินงานแบบแบ่งงานกันทำพบว่า บริษัท ส จะมีความรับผิดชอบในการลงทุนที่น้อยลงกว่า 75 ล้านบาท (= 375 - 300) แลกกับกำไรขั้นต้นที่ลดลงไป 25 ล้านบาท (= 125 - 100) ในทางตรงกันข้าม บริษัท ม จะต้องรับผิดชอบในการลงทุนที่เพิ่มขึ้น 75 ล้านบาท (= 300 - 225) แต่ก็จะได้รับกำไรขั้นต้นเพิ่มอีก 25 ล้านบาท (= 100 - 75)

ดังนั้นการที่ทั้ง 2 บริษัทจะตัดสินใจกำหนดสัดส่วนการลงทุนในลักษณะใด ก็ขึ้นอยู่กับการพิจารณาสถานะทางการเงิน ทางเลือกของการลงทุน และผลประโยชน์ที่จะได้ในอนาคต

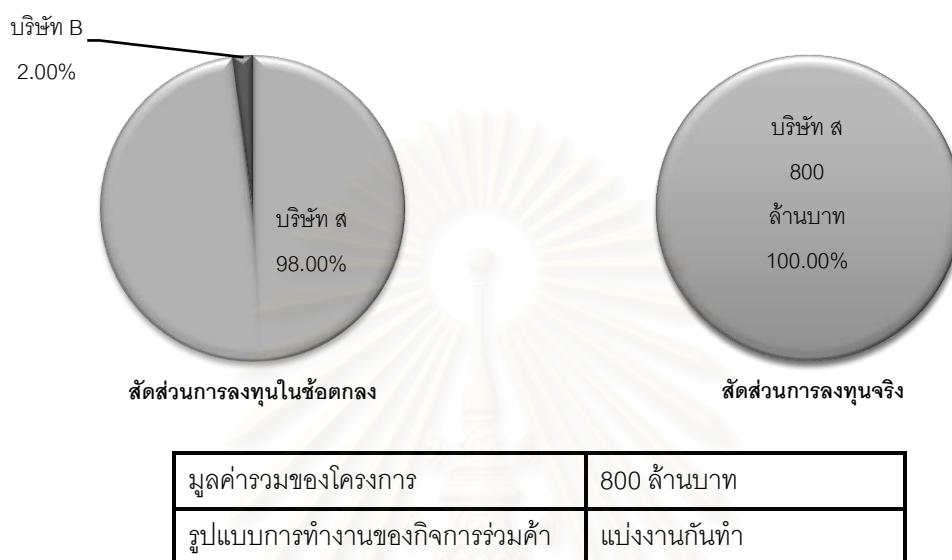
(3) สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนที่น้อยมาก

คือ การกำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกรายหนึ่งในสัดส่วนที่น้อยมาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 0.1 ถึง 2 ลักษณะดังกล่าวพบในกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิกเพียง 2 ฝ่าย โดยประกอบไปด้วยสมาชิกฝ่ายหนึ่งที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทตัวแทนขายวัสดุ (“สมาชิกฝ่ายสนับสนุน”) ที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือจัดหาวัสดุ กับสมาชิกอีกฝ่ายที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีหน้าที่ดำเนินงานก่อสร้างทั้งหมดในโครงการที่รับผิดชอบ (“สมาชิกฝ่ายปฏิบัติงาน”)

จากการที่วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกฝ่ายสนับสนุนประการหนึ่งคือไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการลงทุน และไม่ต้องการรับผิดชอบด้านผลงานภายในกิจการร่วมค้าดังกล่าวได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.3.5 ดังนั้นสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าจึงกำหนดให้สมาชิกฝ่ายปฏิบัติงานมีสัดส่วนการลงทุนที่มากเกือบทั้งหมด ในขณะที่สมาชิกฝ่ายสนับสนุนจะมีสัดส่วนการลงทุนที่น้อยมาก ส่วนในการดำเนินงานจริงพบว่าสมาชิกฝ่ายสนับสนุนจะไม่มีการลงทุนเลย แต่จะใช้รูปแบบของการเรียกเก็บค่าดำเนินงานจากกิจการร่วมค้าหรือสมาชิกที่เหลือ นั่นคือสัดส่วนการลงทุนในข้อตกลงไม่เท่ากับสัดส่วนการลงทุนจริง

สาเหตุที่ทำให้ยังต้องคงสัดส่วนการลงทุนไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก็เพราะต้องปฏิบัติตามหลักทั่วไปสำหรับกิจการร่วมค้า กล่าวคือ สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะมีสัดส่วนการลงทุนเท่ากับศูนย์ไม่ได้

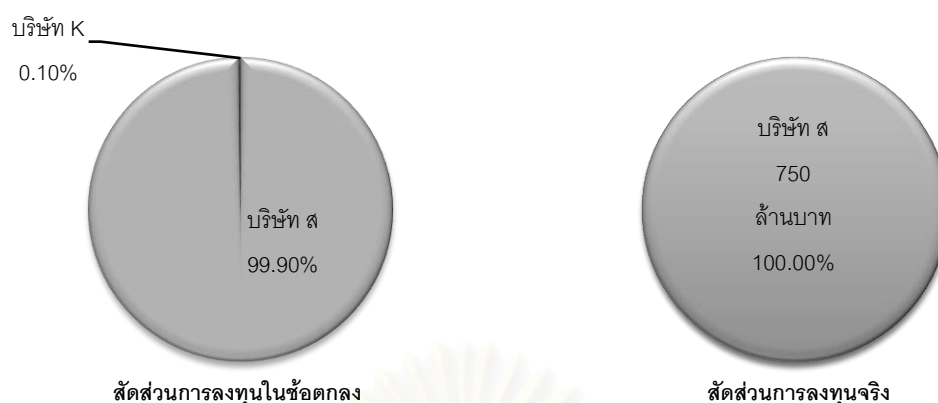
เพื่อให้เข้าใจประเด็นดังกล่าวดียิ่งขึ้น จะขอเสนอตัวอย่างกิจกรรมร่วมค้าใน 2 โครงการซึ่งดัดแปลงมาจากโครงการติดตั้งวางรถไฟ ดังแสดงในรูปที่ 6.26 และกิจกรรมร่วมค้าในโครงการปรับปรุงสนามบิน ดังแสดงในรูปที่ 6.27



รูปที่ 6.26 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนที่สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนที่น้อยมาก
ในลักษณะของบริษัทตัวแทนขายวัสดุ

จากรูปที่ 6.26 จะเห็นได้ว่า บริษัท B ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนขายวัสดุวางรถไฟจะมีสัดส่วนการลงทุนในสัญญาเท่ากับร้อยละ 2 แต่ในทางปฏิบัติจริง บริษัท B จะมีหน้าที่จัดหาวัสดุรางมาส่งมอบแก่กิจกรรมร่วมค้า และทำการเรียกเก็บค่าวัสดุจากกิจกรรมร่วมค้า โดยไม่มีการลงทุนใดๆ ในกิจกรรมร่วมค้าทั้งสิ้นหรือกล่าวได้ว่ามีสัดส่วนการลงทุนจริงเป็นศูนย์

แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการเรียกเก็บค่ารางของบริษัท B เป็นการเรียกเก็บในนามของกิจกรรมร่วมค้าต่อผู้ว่าจ้างแล้ว การกระทำของบริษัท B จะถือว่าเป็นการลงทุนในรูปแบบของทรัพย์สิน และส่งผลให้การกำหนดสัดส่วนการลงทุนของกิจกรรมร่วมค้านี้อยู่ในรูปแบบของการกำหนดสัดส่วนจากการทำงานจริงทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามหลักของการลงทุนที่ได้กล่าวมาข้างต้น



มูลค่ารวมของโครงการ	750 ล้านบาท
รูปแบบการทำงานของกิจการร่วมค้า	แบ่งงานกันทำ

รูปที่ 6.27 ตัวอย่างสัดส่วนการลงทุนที่สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนที่น้อยมาก
ในลักษณะของบริษัทตัวแทนขายวัสดุ

จากรูปที่ 6.27 จะเห็นได้ว่า บริษัท K ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาจะมีสัดส่วนการลงทุนในสัญญาเท่ากับร้อยละ 0.1 แต่ในทางปฏิบัติจริง บริษัท K จะมีหน้าที่ให้ปรึกษาด้านการออกแบบและระบบของสนามบินแก่กิจการร่วมค้าและเรียกเก็บค่าดำเนินงานกิจการร่วมค้า โดยไม่มีการลงทุนใดๆ ในกิจการร่วมค้าทั้งสิ้นหรือกล่าวได้ว่ามีสัดส่วนการลงทุนจริงเป็นศูนย์เช่นกัน

(4) กำหนดจากการเปิดซองราคาภายในกิจการร่วมค้า

ในกรณีนี้ การกำหนดสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าได้จากการที่ให้สมาชิกแต่ละรายเปิดซองประกวดราคาในส่วนต่างๆ ของโครงการเป็นการภายใน โดยสมาชิกที่เสนอราคาต่ำสุดก็จะรับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนนั้น สำหรับกรณีที่สมาชิกมีการเสนอราคาเท่ากันหรือมีสมาชิกบางรายไม่ได้งานเลยจะใช้การเจรจาต่อรองราคา การกำหนดสัดส่วนการลงทุนลักษณะนี้จะพบในกรณีที่กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือแบบทำงานฝ่ายเดียวที่สมาชิกมีพื้นฐานทางธุรกิจที่เหมือนกัน เช่น สมาชิกทุกรายเป็นผู้รับจ้างก่อสร้าง เป็นต้น (ผู้เชี่ยวชาญ , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

โดยเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอตัวอย่างการกำหนดสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าลักษณะนี้ ซึ่งพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ผู้เชี่ยวชาญ ก และ ฉ , สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจการร่วมค้า ส & J มีสมาชิก 2 รายคือ บริษัท ส ที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทย กับบริษัท J ที่เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างต่างดาว ได้สิทธิในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างแห่งหนึ่งที่มีมูลค่ารวม 1,000 ล้านบาท และสามารถแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วน โดยแต่ละส่วนมีมูลค่าเท่ากับ 600 ล้านบาท และ 400 ล้านบาท ตามลำดับ

บริษัททั้งสองต้องการดำเนินงานกิจการร่วมค้าในรูปแบบแบ่งงานกันทำและใช้การกำหนดสัดส่วนการลงทุนโดยการเปิดซองราคา รายละเอียดของมูลค่าแต่ละส่วนงานและราคาเสนอของสมาชิกแต่ละราย ดังแสดงในตารางที่ 6.8

ตารางที่ 6.8 ราคาเสนอสำหรับตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่กำหนดสัดส่วนการลงทุนจากการเปิดซองราคา ภายในกิจการร่วมค้า (1)

งาน ในโครงการ	มูลค่างาน (ล้านบาท)	ราคาเสนอ (ล้านบาท)	
		บริษัท ส	บริษัท J
ส่วนที่ 1	600	500	475*
ส่วนที่ 2	400	320*	330
	รวม 1,000		

*หมายเหตุ หมายถึง ราคาเสนอต่ำสุดในส่วนงาน

จากตารางที่ 6.8 จะเห็นได้ว่า บริษัท ส จะได้รับผิดชอบงานส่วนที่ 2 และบริษัท J จะรับผิดชอบงานส่วนที่ 1 โดยถ้ากิจการร่วมค้าใช้การลงทุนดังกล่าวรูปแบบนี้ กิจการร่วมค้าจะมีสัดส่วนการลงทุนระหว่างบริษัท ส ต่อ บริษัท J เป็น ร้อยละ 40 ($400/1,000$) ต่อ ร้อยละ 60 ($600/1,000$) ซึ่งจะทำให้กิจการร่วมค้านี้ไม่สามารถดำเนินงานได้ เพราะสัดส่วนการลงทุนของนิติบุคคลต่างดาวมากกว่าร้อยละ 50 ดังนั้น บริษัททั้ง 2 จึงใช้สัดส่วนการลงทุนข้างต้นเป็นสัดส่วนการลงทุนจริง แต่กำหนดสัดส่วนการลงทุนในข้อตกลงเป็น ร้อยละ 51 ต่อ ร้อยละ 49

นอกจากนี้ สำหรับการแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีสมาชิกมีการเสนอราคาเท่ากันหรือมีสมาชิกบางรายไม่ได้งานเลยจะขอเสนอตัวอย่างซึ่งพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ผู้เชี่ยวชาญ ings และ รัฐ, สัมภาษณ์, สิงหาคม-ธันวาคม 2550) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจการร่วมค้า สมร ได้สิทธิในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างแห่งหนึ่งมูลค่ารวม 335 ล้านบาท โครงการก่อสร้างนี้สามารถแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วน โดยแต่ละส่วนมีมูลค่าเท่ากับ 85 100 ล้านบาท และ 150 ล้านบาท ตามลำดับ

กิจการร่วมค้านี้ประกอบด้วยสมาชิก 3 ราย ได้แก่ บริษัท ส บริษัท ม และ บริษัท ร ทั้งนี้ สมาชิกทั้งหมดเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยและทุกบริษัทมีความสามารถที่จะดำเนินงานในโครงการแต่ละส่วนได้ ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจึงตกลงจะดำเนินงานแบบแบ่งงานกันทำและวิธีการแบ่งงานโดยการเปิดซองราคา ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 6.9

ตารางที่ 6.9 ราคาเสนอสำหรับตัวอย่างของกิจการร่วมค้าที่กำหนดสัดส่วนการลงทุนจากการเปิดซองราคา ภายในกิจการร่วมค้า (2)

งาน ในโครงการ	มูลค่างาน (ล้านบาท)	ราคาเสนอ (ล้านบาท)		
		บริษัท ส	บริษัท ม	บริษัท ร
ส่วนที่ 1	85	80*	82	83
ส่วนที่ 2	100	91*	95	94
ส่วนที่ 3	150	135	132*	135
	รวม 335			

*หมายเหตุ หมายถึง ราคาเสนอต่ำสุดในส่วนงาน

จากตารางที่ 6.9 จะเห็นได้ว่าถ้าใช้การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนโดยการเปิดซองราคาภายในกิจการร่วมค้าแล้ว บริษัท ร จะไม่ได้งานเลย สำหรับวิธีแก้ปัญหาคือขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของสมาชิกซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

- ถ้าบริษัท ร ยินยอมที่จะไม่ทำงานในโครงการ และบริษัท ส สามารถดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนได้แล้ว กิจการร่วมค้า สมร จะเหลือสมาชิกที่ดำเนินงาน 2 ฝ่าย คือบริษัท ส และบริษัท ม ส่วนบริษัท ร เท่านั้น

- ถ้าบริษัท ร ต้องการงานในโครงการแล้ว บริษัท ร จะต้องยอมปรับราคาเสนอในงานหนึ่งงานใดให้อย่างน้อยต้องเท่ากับราคาต่ำสุดที่อีก 2 บริษัทเสนอได้ เพื่อจะได้รับงานในส่วนนั้นไปดำเนินการ

นอกจากนี้ จากตารางจะเห็นได้ว่าค่าดำเนินการรวมจะเท่ากับ $= 80 + 91 + 132 = 303$ ล้านบาท นั่นคือกิจการร่วมค้าจะมีกำไรขั้นต้น $= 335 - 303 = 32$ ล้านบาท สำหรับใช้สำรองในการดำเนินงานและจัดสรรแก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุน โดยรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4

กล่าวโดยสรุป การกำหนดสัดส่วนการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ที่กล่าวมาในข้างต้นเป็นไปตามลักษณะของโครงการก่อสร้าง ความสามารถของสมาชิก วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

ส่วนการกำหนดโครงสร้างการทำงานและการพิจารณาสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ

- สมาชิกอาจพิจารณาสัดส่วนการลงทุนก่อนแล้วจึงกำหนดโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า เช่น กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน เป็นต้น
- สมาชิกอาจพิจารณาโครงสร้างการทำงานก่อนแล้วจึงกำหนดสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้า เช่น กิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว หรือ กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ เป็นต้น

6.7 ข้อพิจารณาในการจัดตั้งกิจการร่วมค้า

จากรายละเอียดต่างๆ ที่กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปข้อพิจารณาพื้นฐานสำหรับการจัดตั้งกิจการร่วมค้าได้ดังนี้

(1) เอกสารสำหรับการประกวดราคา

การดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าจะมีความยุ่งยากในการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประกวดราคามากกว่าการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างปกติทั่วไป เพราะเอกสารต่างๆ ต้อง

ได้รับการรับรองโดยตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้าทุกราย ดังนั้นการเผื่อระยะเวลาสำหรับการจัดทำเอกสารต่างๆ จึงมีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในกรณีกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิกเป็นนิติบุคคลต่างด้าวยิ่งจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพราะเอกสารบางอย่างต้องมาจากต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้ใช้เวลาเตรียมการมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอาจใช้การกำหนดวันที่ให้ตัวแทนจากสมาชิกทั้งหมดมารวมตัวกันเพื่อทำการลงนามในเอกสารต่างๆ พร้อมกันในครั้งเดียว

(2) หลักประกัน

วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าด้านการเงินอย่างหนึ่งก็คือ การจัดหาหลักประกันจากสมาชิกเพื่อใช้สำหรับการประกวดราคา จากการศึกษาพบว่าสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวอาจจำเป็นต้องใช้หลักประกันจากสถาบันการเงินที่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานของการนำหลักประกันจากสถาบันการเงินแบบมีความยุ่งยากและล่าช้ามาก อันอาจส่งผลให้ได้หลักประกันไม่ทันการยื่นเอกสารประกวดราคา

ปัญหาดังกล่าวจะส่งผลร้ายแรงกับผู้รับจ้างก่อสร้างที่จุดมุ่งหมายจะใช้หลักประกันจากสมาชิกร่วมกันสำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคา ดังนั้นสมาชิกต้องตรวจสอบระยะเวลาที่จะได้หลักประกันของสมาชิกแต่ละรายอย่างรอบคอบและพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ของการจัดหาหลักประกันเอาไว้ด้วย

(3) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

การดำเนินงานของกิจการร่วมค้าในช่วงการประกวดราคาจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ค่าเอกสารการประกวดราคา ค่าใช้จ่ายในการเตรียมเอกสารการประกวดราคา ค่าการประชุม เป็นต้น จากการวิจัยพบว่าผู้รับจ้างก่อสร้างที่ไม่มีประสบการณ์สำหรับการลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้ามาก่อนหลายรายกลับมีความกังวลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นอย่างมาก ซึ่งทั้งที่จริงควมรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาแล้วว่าสมาชิกของกิจการร่วมค้าจะร่วมกันรับผิดชอบอย่างไร (ผู้เชี่ยวชาญ สุ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

(4) การกำหนดสัดส่วนการลงทุน

จากพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 รวมไปถึงข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานในบางโครงการ จะส่งผลให้สมาชิกที่ผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยต้องมีสัดส่วนการลงทุนที่มากกว่าผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าว โดยเฉพาะกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิก 2 ราย ที่เป็นเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยและผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวอย่างละคราย หรือกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิกเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวมากกว่า จะส่งผลให้เกิดการบังคับให้ผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยต้องแบกรับความรับผิดชอบที่มากกว่าตามไปด้วย ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างต้องพึงระวังในเรื่องของสัดส่วนการลงทุนเสมอ สาเหตุนี้เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้รับจ้างก่อสร้างจัดทำสัดส่วนการลงทุนในข้อตกลงและสัดส่วนการลงทุนจริงแตกต่างกัน

6.8 บทสรุป

การจัดตั้งกิจการร่วมค้า คือ การที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าร่วมลงนามในข้อตกลงกิจการร่วมค้าซึ่งถือเป็นการเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจระหว่างสมาชิกในนามของกิจการร่วมค้าอย่างเป็นทางการ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดตั้งกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือ ข้อตกลงความร่วมมือ ที่จัดทำขึ้นก่อนการซื้อเอกสารการประกวดราคาเพราะไม่มีระยะเวลาเพียงพอที่จะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาหรือผู้รับจ้างก่อสร้างยังมีความลังเลในการเข้าร่วมการประกวดราคา ประเภทที่ 2 คือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา ที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดรายละเอียดของงานดำเนินงานและค่าใช้จ่ายต่างๆ ระหว่างสมาชิก ในช่วงระหว่างการประกวดราคาโครงการก่อสร้าง และประเภทที่สาม คือ ข้อตกลงกิจการร่วมค้า ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้กำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้า รวมถึงใช้ประกอบการจัดทำสัญญาจ้างกับผู้ว่าจ้าง

การจัดตั้งกิจการร่วมค้าจะเริ่มภายหลังจาก ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถคัดเลือกและเจรจาตกลงกับสมาชิกของกิจการร่วมค้าได้แล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างจะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคาด้วยกัน แต่ถ้าผู้รับจ้างยังไม่แน่ใจในเงื่อนไขต่างๆ ของโครงการก่อสร้าง สมาชิกก็อาจเลือกที่จะจัดทำข้อตกลงความร่วมมือแทน โดยภายหลังจากการซื้อเอกสารการประกวดราคาและการพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ของโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างจึงค่อยจัดทำข้อตกลงกิจการ

ร่วมค้ำก่อนการประกวดราคาอีกที่หนึ่ง ขั้นตอนถัดมาคือการศึกษาของกิจการร่วมค้ำจะร่วมกัน จัดเตรียมเอกสารประกวดราคาและการดำเนินงานอื่นๆ สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคา และ ทำที่สุดท้ายกิจการร่วมค้ำได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง สมาชิกจะจัดทำ ข้อตกลงกิจการร่วมค้ำและเริ่มการบริหารงานกิจการร่วมค้ำ ทั้งนี้ในช่วงระหว่างการจัดตั้งกิจการ ร่วมค้ำที่กล่าวมานั้นสมาชิกจะทำการพิจารณาโครงสร้างการลงทุนและโครงสร้างการบริหารของ กิจการร่วมค้ำร่วมไปด้วย ซึ่งการพิจารณาจะคำนึงรูปแบบการประกอบธุรกิจ สถานะทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้ำ และสถานะทางกฎหมาย ขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก ของกิจการร่วมค้ำ

สำหรับรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้ำจะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบแรก คือ กิจการร่วมค้ำแบบทำงานร่วมกัน เป็นกิจการร่วมค้ำที่ไม่มีการแบ่ง งานออกให้สมาชิกแยกไปปฏิบัติงานเพียงลำพัง งานทุกส่วนจะถูกสั่งการดูแลโดยผู้จัดการโครงการ ซึ่งมีเพียงคนเดียว สมาชิกของกิจการร่วมค้ำจะไม่สามารถเข้ามาจัดการหรือบริหารงานกิจการร่วม ค้ำได้โดยตรง พบได้ในโครงการก่อสร้างที่งานแต่ละส่วนไม่สามารถแบ่งออกเป็นส่วนๆ หรือสมาชิก ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย เป็นต้น รูปแบบที่สอง คือ กิจการร่วมค้ำแบบแบ่ง งานกันทำ เป็นกิจการร่วมค้ำที่แบ่งงานของโครงการก่อสร้างออกเป็นส่วนๆ แล้วมอบส่วนงาน เหล่านั้นให้สมาชิกแต่ละรายเป็นผู้รับไปปฏิบัติงาน โดยที่ไม่มีงานส่วนใดเลยที่สมาชิกจะต้อง ปฏิบัติงานร่วมกัน พบได้ในโครงการก่อสร้างที่งานสามารถแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ได้ หรือสมาชิก ไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย แบบที่สามคือกิจการร่วมค้ำแบบผสม เป็น กิจการร่วมค้ำที่งานในโครงการก่อสร้างบางส่วนจะถูกมอบหมายให้สมาชิกรับไปปฏิบัติงานเพื่อ เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน แต่ก็คงมีงานบางส่วนที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน และ รูปแบบสุดท้ายคือ กิจการร่วมค้ำแบบทำงานฝ่ายเดียว เป็นกิจการร่วมค้ำที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในโครงการทั้งหมด ขณะที่สมาชิกที่เหลือจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างเลย

การพิจารณาสัดส่วนการลงทุนแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบเช่นกัน ได้แก่ รูปแบบที่ 1 คือ สัดส่วนตามโครงสร้างการทำงานจริง ซึ่งจะกำหนดสัดส่วนการลงทุนจากโครงสร้างการทำงานจริง ของกิจการร่วมค้ำหรือมีสัดส่วนการลงทุนจริงเท่ากับสัดส่วนการลงทุนในข้อตกลง พบได้มากใน

กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือทำงานร่วมกันบางส่วน รูปแบบที่ 2 เป็นการสัดส่วนการลงทุนที่เท่ากัน กล่าวคือ จะกำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกให้เท่ากันทั้งหมด รูปแบบที่สามเป็นการที่สมาชิกรายหนึ่งมีสัดส่วนการลงทุนที่น้อยมาก พบได้กับกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิกฝ่ายหนึ่งที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทตัวแทนขายวัสดุ ซึ่งไม่ต้องการมีส่วนร่วมเป็นหุ้นส่วนและไม่ต้องการความรับผิดชอบด้านผลงานของกิจการร่วมค้า และรูปแบบสุดท้ายเป็นการกำหนดสัดส่วนการลงทุนโดยการเปิดซองราคา เป็นการให้สมาชิกแต่ละรายเปิดซองประกวดราคาในส่วนต่างๆ ของโครงการ สมาชิกที่เสนอราคาต่ำสุดก็จะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานส่วนนั้น พบได้กับกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือแบบทำงานฝ่ายเดียวที่สมาชิกมีพื้นฐานทางธุรกิจที่เหมือนกัน

เมื่อสมาชิกสามารถจัดตั้งกิจการร่วมค้าได้แล้ว การดำเนินงานกิจการร่วมค้าก็จะเริ่มต้นขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้โครงการก่อสร้างสามารถดำเนินงานไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่ถูกระบุไว้ในร่างขอบเขตงานของผู้ว่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับรายละเอียดจะกล่าวถึงในบทต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 7

การดำเนินงานกิจการร่วมค้า

การดำเนินงานกิจการร่วมค้า (Operation Stage) คือ การจัดการงานภายในกิจการร่วมค้า เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในตามสัญญาว่าจ้าง โดยการจัดการงานกิจการร่วมค้า อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การจัดการงานในส่วนของการก่อสร้าง ที่จะมีรูปแบบการทำงาน คล้ายคลึงกับโครงการก่อสร้างทั่วไป และการจัดการงานภายในองค์กรกิจการร่วมค้า (ต่อไปจะเรียกว่า “การจัดการงานภายในกิจการร่วมค้า ”) แม้ว่ารูปแบบการจัดการจะแตกต่างกันสำหรับ กิจการร่วมค้าแต่ละแห่ง แต่ก็มีพื้นฐานหลายอย่างที่คล้ายคลึงกัน

ช่วงของการดำเนินงานถือได้ว่าเป็นช่วงที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะมีการทำงานร่วมกัน อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ ที่ไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ในช่วงการจัดตั้ง กิจการร่วมค้าก็จะปรากฏออกมาและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารกิจการร่วมค้า

บทนี้จะกล่าวถึงรูปแบบการจัดการงานภายในกิจการร่วมค้าที่ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหาร การบริหารบุคลากร การบริหารทรัพย์สิน การบริหารเงินทุน การเลิกกิจการร่วมค้า และความรับผิดชอบ ต่อบุคคลภายนอก

การนำเสนอในบทนี้จะมีการอ้างอิงถึงรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 6.5 ซึ่งอาจแบ่งโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าออกเป็น 2 ประเภท คือ

- กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน ได้แก่ กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน และกิจการร่วมค้าแบบผสมเฉพาะส่วนที่ทำงานร่วมกัน
- กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ได้แก่ กิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ และกิจการร่วมค้าแบบผสมเฉพาะส่วนที่สมาชิกแต่ละรายต่างทำงานในส่วนของตน

ดังนั้นในบทนี้จะใช้การอ้างอิงประเภทของกิจการร่วมค้าทั้ง 2 ข้างต้นแทนโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าแต่ละรูปแบบเพื่อลดความเยิ่นเย้อลง

7.1 ฝ่ายบริหาร

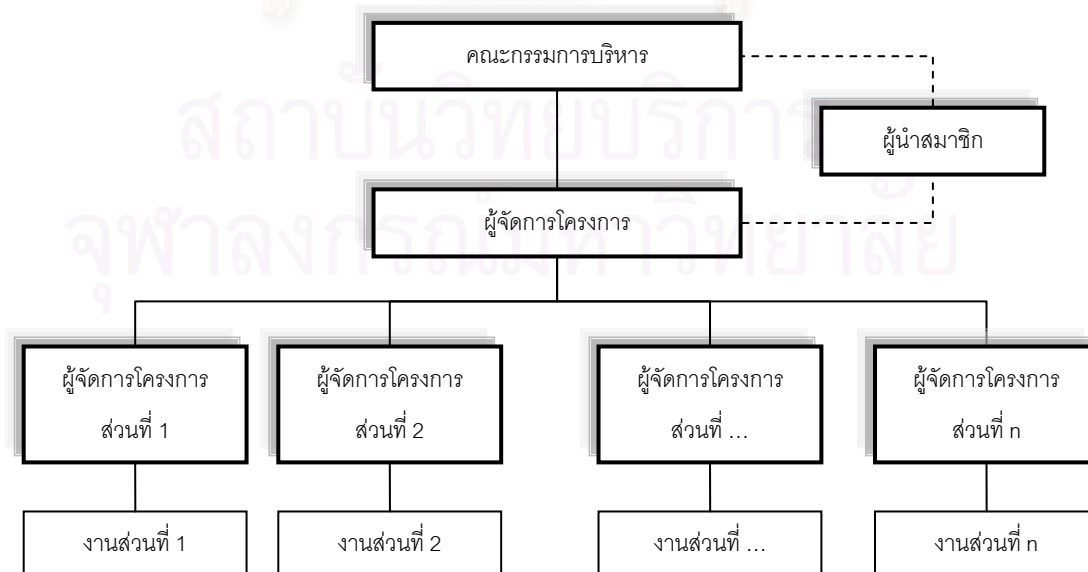
โครงสร้างการบริหารของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจการร่วมค้าของอุตสาหกรรมก่อสร้างจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) ฝ่ายบริหาร

ได้แก่ คณะกรรมการ (Board Management) มีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ การพิจารณาตรวจสอบเรื่องต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวกับโครงการก่อสร้างและเกี่ยวกับตัวของกิจการร่วมค้าเอง โดยปกติจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- คณะกรรมการบริหาร (Supervisor Board)
- ผู้นำสมาชิก (Sponsor หรือ Leading Member) และ
- ผู้จัดการโครงการ (Project Manager หรือ Site Manager)

สำหรับที่มาและอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารจะถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานและจำกัดขอบเขตอำนาจหน้าที่เพื่อไม่ให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างสมาชิก โดยรูปที่ 7.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิของฝ่ายบริหารสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง



รูปที่ 7.1 ตัวอย่างแผนภูมิของฝ่ายบริหารสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

จากรูปที่ 7.1 จะเห็นได้ว่าเส้นประซึ่งเชื่อมไปยังผู้นำสมาชิก แสดงถึงบทบาทของผู้นำสมาชิกต่อการบริหารกิจการร่วมค้าที่อำนาจการบริหารจะขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า กล่าวคือ ถ้าเป็นกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียวจะมีบทบาทหน้าที่มากกว่าคณะกรรมการบริหาร แต่ถ้าเป็นกิจการร่วมค้ารูปแบบอื่นๆ บทบาทหน้าที่ก็จะน้อยลง สำหรับรายละเอียดจะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อ 7.1.2

(2) ฝ่ายทำงาน

คือ ฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการโครงการก่อสร้าง (Project Management) ประกอบด้วยบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้การก่อสร้างดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปได้ ประกอบไปด้วยบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกร สถาปนิก นายช่างเจ้าหน้าที่ธุรการ แรงงาน หรือผู้รับจ้างช่วง เป็นต้น โครงสร้างของฝ่ายทำงานจะมีรูปแบบที่ประยุกต์มาจากฝ่ายทำงานในโครงการก่อสร้างทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับฝ่ายทำงานในโครงการก่อสร้างทั่วไปเป็นอย่างมาก

ในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างและรูปแบบของฝ่ายบริหารเป็นหลัก เพราะมีรูปแบบเฉพาะสำหรับกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

7.1.1 คณะกรรมการบริหาร

คือ บุคลากรที่เป็นตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้า มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติการดำเนินการต่างๆ ของกิจการร่วมค้า เพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กรธุรกิจของตน

โดยปกติโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้าอย่างน้อยรายละ 1 คน โดยจะต้องมีการระบุชื่อบุคคลที่เป็นตัวแทนไว้อย่างชัดเจนในข้อตกลงกิจการร่วมค้าและจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเท่านั้น

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารจะขึ้นอยู่กับรายละเอียดที่ระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า จากการวิจัยพบว่าขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารที่สำคัญสามารถสรุปได้ ดังนี้

- พิจารณาและจัดทำข้อตกลงและสัญญาต่างๆ ของกิจการร่วมค้า
- กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ
- กำหนดตัวบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ที่สำคัญของกิจการร่วมค้า เช่น นักบัญชี เป็นต้น
- จัดหาและจำหน่ายทรัพย์สินต่างๆ ของกิจการร่วมค้า
- พิจารณารายละเอียดทางการเงินและบัญชี
- พิจารณาและแต่งตั้งผู้รับจ้างช่วงและตัวแทนขายวัสดุที่สำคัญ
- พิจารณาติดตามการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า
- พิจารณาและตัดสินใจหรือข้อพิพาทต่างๆ ตามอำนาจที่ระบุไว้หรืออ้างถึงในข้อตกลงกิจการร่วมค้า เป็นต้น

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าความสำคัญและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารจะน้อยลงเมื่อรูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าอยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว แต่จะกลับเพิ่มมากขึ้นเมื่ออยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตามข้อตกลงกิจการร่วมค้านอกจากจะระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารแล้ว จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานของคณะกรรมการบริหารเองเอาไว้ด้วย โดยรายละเอียดที่สำคัญจะประกอบไปด้วย

- ระยะเวลาของการประชุม
- รูปแบบการลงมติในที่ประชุม

- สถานที่ประชุม และกำหนดระยะเวลาในการแจ้งนัดการประชุม
- มาตรการสำหรับกรณีที่เกิดคณะกรรมการบริหารขาดประชุม
- เงื่อนไขและขั้นตอนของการเปลี่ยนตัวบุคคลในคณะกรรมการบริหาร
- รายงานการประชุมและการรักษาความลับ

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการลงมติในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารจะใช้รูปแบบสมาชิก 1 ราย หรือคณะกรรมการบริหาร 1 คน จะสามารถออกเสียงได้ 1 เสียง โดยไม่สนใจถึงสัดส่วนการลงทุน ทั้งนี้เพื่อเป็นธรรมแก่สมาชิกทุกฝ่าย แต่ในกรณีของกิจการร่วมค้าที่มีสมาชิกเป็นจำนวนคู่ก็อาจประสบปัญหาในเรื่องของการออกเสียง เพราะมีโอกาสเกิดเหตุการณ์เสียงเท่ากัน 2 ฝ่าย (Deadlock) ทำให้ไม่สามารถหาข้อสรุปในที่ประชุมได้ ดังนั้นจึงมีหลักการสำหรับการแก้ไขปัญหาลักษณะนี้อยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่ (ผู้เชี่ยวชาญ ค ช ช และ ญ , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

- กำหนดให้ผู้จัดการโครงการมีสิทธิในการออกเสียง กรณีเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น (หรือในการออกเสียงทุกครั้ง)
- ใช้บุคคลภายนอกมาช่วยตัดสิน โดยต้องระบุบุคคลนั้นอย่างชัดเจน ไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าตั้งแต่ต้น
- ใช้ระบบผู้นำสมาชิกที่ขาด

หลักการแก้ไขปัญหทั้ง 3 รูปแบบต้องถูกกำหนดเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าตั้งแต่ต้น จึงจะสามารถนำมาใช้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น แต่ถ้าปล่อยให้เกิดปัญหาก่อนแล้วจึงค่อยมาพิจารณา กำหนดแนวทางแก้ไขอาจมีความยากลำบากมาก เพราะมีแนวโน้มจะไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขได้

ข้อพึงระวังที่สำคัญสำหรับการใช้รูปแบบของผู้จัดการโครงการ หรือบุคคลภายนอกมาแก้ไขปัญหาก็คือถ้าบุคคลเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นถ้าสมาชิกจะใช้รูปแบบการแก้ปัญหาลักษณะนี้ ผู้จัดการโครงการหรือบุคคลภายนอกควรเป็นบุคคลที่ไม่มีความ

เกี่ยวข้องกับสมาชิกรายใดเป็นพิเศษ ส่วนรูปแบบของการให้ผู้นำสมาชิกชี้ขาดอาจพิจารณาได้ว่าไม่ยุติธรรมแก่สมาชิกรายอื่นๆ ดังนั้นจึงควรนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายและกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน โดยต้องระบุว่าควรต้องมีการประชุมไกล่เกลี่ยระหว่างสมาชิกก่อนหรือกำหนดเงื่อนไขที่ว่าจะสามารถให้ผู้นำสมาชิกชี้ขาดได้ก็ต่อเมื่องานก่อสร้างอยู่ในช่วงวิกฤตเท่านั้น

อย่างไรก็ดีผู้รับจ้างก่อสร้างบางรายกลับเสนอว่ารูปแบบการลงมติในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารต้องอยู่ในรูปแบบที่คณะกรรมการบริหารจะมีคะแนนเสียงตามสัดส่วนการลงทุน เพราะสมาชิกแต่ละรายควรได้รับสิทธิในการออกเสียงตามการลงทุนที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบ (ผู้เชี่ยวชาญ ข ง และ ฐ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำหรับการลงมติในที่ประชุมรูปแบบที่คณะกรรมการบริหาร 1 คนจะสามารถออกเสียงได้ 1 เสียง จะมีความเหมาะสมสำหรับกิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน เพราะสมาชิกของกิจการร่วมค้าจะต้องร่วมกันรับผิดชอบไม่จำกัดจำนวนสำหรับผลจากการดำเนินการใดๆ ของกิจการร่วมค้า จากการที่กิจการร่วมค้ามีสถานะเทียบเคียงกับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน (ดังรายละเอียดที่แสดงไว้แล้วในหัวข้อ 4.1) ส่วนการลงมติในที่ประชุมรูปแบบที่คณะกรรมการบริหารจะมีคะแนนเสียงตามสัดส่วนการลงทุนจะมีความเหมาะสมสำหรับกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เพราะสมาชิกของกิจการร่วมค้าต่างจะรับผิดชอบ จำกัดจำนวนเท่าที่ยังส่งใช้มูลค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น สำหรับผลจากการดำเนินการใดๆ ของกิจการร่วมค้า

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า คณะกรรมการบริหารมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์องค์กรธุรกิจของตนเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดผลเสียต่อตัวของกิจการร่วมค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งในความเป็นจริงสมาชิกควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าด้วยเพราะท้ายที่สุดถ้ากิจการร่วมค้าเกิดปัญหาแล้วย่อมจะส่งผลเสียต่อตัวของสมาชิกเองในที่สุด

7.1.2 ผู้นำสมาชิก

คือ สมาชิกของกิจการร่วมค้าที่มีหน้าที่ดำเนินงานด้านธุรกรรมของกิจการร่วมค้าแทนสมาชิกรายอื่นๆ เช่น การติดต่อกับผู้ว่าจ้าง การทำบัญชี และการจัดเตรียมเอกสาร เป็นต้น โดยข้อตกลงกิจการร่วมค้าจะต้องระบุว่าใครคือผู้นำสมาชิกและมีขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างไร โดยทั่วไปผู้นำสมาชิกของกิจการร่วมค้ามักจะเป็นสมาชิกที่

- เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการลงทุนสูงที่สุด
- เป็นผู้ริเริ่มในการจัดตั้งกิจการร่วมค้า หรือ
- เป็นนิติบุคคลชาวไทยสำหรับกิจการร่วมค้าระหว่างประเทศ เพื่อประโยชน์หรือข้อจำกัดทางกฎหมายและการดำเนินงาน

ผู้นำสมาชิกจะมีบทบาทอย่างมากในช่วงการยื่นเอกสารประกวดราคา เพราะจะต้องเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านต่างๆ เนื่องจากในขณะนั้น การรวมตัวของสมาชิกยังไม่สมบูรณ์ แต่ภายหลังจากการทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าแล้ว ผู้นำสมาชิกควรจะมียุทธศาสตร์

ในกรณีกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน ปกติจะมีฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่ทำหน้าที่ในงานด้านธุรกรรมต่างๆ อยู่แล้ว เช่น การจัดทำตารางการทำงาน การจัดทำบัญชี การจัดทำรายงานการประชุม การเตรียมสัญญาและเอกสาร หรือการติดต่อกับผู้ว่าจ้าง เป็นต้น ทำให้บทบาทของผู้นำสมาชิกจะมีค่อนข้างน้อย ตรงกันข้ามกับกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียวที่ผู้นำสมาชิกก็คือนักดำเนินงานทั้งหมดในโครงการก่อสร้าง ดังนั้นผู้นำสมาชิกจะมีอำนาจหน้าที่มาก เทียบเท่ากับคณะกรรมการบริหารของกิจการร่วมค้าแบบอื่นๆ ส่วนกรณีโครงการการบริหารของกิจการร่วมค้าไม่มีการกำหนดฝ่ายทำงานส่วนกลางสำหรับการดำเนินงานด้านธุรกรรมแล้ว ผู้นำสมาชิกก็มักจะถูกระบุหน้าที่ไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าว่าให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานด้านธุรกรรมแก่กิจการร่วมค้า

จากการดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้นำสมาชิกดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าย่อมมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นผู้นำสมาชิกจะได้รับค่าธรรมเนียมสำหรับการดำเนินงานจากกิจการร่วมค้า หรือสมาชิกที่เหลือ ที่เรียกว่า “ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิก ” ซึ่งจะต้องมีการกำหนดจำนวนและเวลาที่จะได้รับไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงในหัวข้อ 7.4.4

7.1.3 ผู้จัดการโครงการ

คือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบ ควบคุม ติดตาม และทบทวนการดำเนินงานในโครงการ รวมไปถึงการบริหารบุคลากร เวลา เงิน และสิ่งอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของโครงการ

ก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องจัดทำรายงานและนำเสนอความคืบหน้าของโครงการแก่ฝ่ายบริหาร ที่มีอำนาจการบริหารที่สูงกว่า

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบฝ่ายบริหาร ในกิจการร่วมค้าอาจกล่าวได้ว่าผู้จัดการโครงการจะเป็นตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งหลังสุด แต่บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งอาจมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการร่วมค้าก่อนตำแหน่งอื่นๆ ตั้งแต่ช่วงการประกวดราคาแล้วก็ได้ (ผู้เชี่ยวชาญ ค, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบของผู้จัดการโครงการในกิจการร่วมค้าจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) ผู้จัดการโครงการหลัก

คือ ผู้จัดการโครงการที่มีหน้าที่บริหารโครงการของกิจการร่วมค้าทั้งหมด รวมถึงการติดต่อประสานกับบุคคลภายนอกในนามของกิจการร่วมค้า โดยที่มาของผู้จัดการโครงการหลักของกิจการร่วมค้าแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- จากการคัดเลือกของคณะกรรมการบริหาร
- จากการคัดเลือกของผู้นำสมาชิก

จากการศึกษาพบว่าที่มาของผู้จัดการโครงการหลักแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ ผู้รับจ้างก่อสร้างฝ่ายหนึ่งเสนอว่าผู้จัดการโครงการหลักควรมาจากบุคคลภายนอกเพื่อเพิ่มความเป็นกลางในการทำงาน แต่ก็ยอมรับว่าจะต้องเสียค่าจ้างในอัตราที่สูงขึ้น ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสนอว่าสามารถใช้บุคลากรของสมาชิกเป็นผู้จัดการโครงการหลักได้เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง โดยความเป็นกลางในการทำงานสามารถใช้ข้อบังคับต่างๆ เข้ามาทดแทน

ทั้งนี้การกำหนดที่มาของผู้จัดการโครงการหลักในลักษณะใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการโครงการที่สมาชิกมีอยู่ในขณะนั้น รวมไปถึงผลของการเจรจาและความพึงพอใจของสมาชิกรายอื่นๆ ต่อบุคลากรของสมาชิกที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการโครงการหลัก ทั้งนี้สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันหรือมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลควรเลือกใช้ผู้จัดการโครงการ

หลักที่มาจากบุคคลภายนอก เพราะการดำเนินงานด้านต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความเป็นกลางสูงเมื่อเทียบกับกิจการร่วมค้าแบบอื่นๆ

อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการหลักจะแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบโครงสร้างการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า กล่าวคือ

- กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการหลักจะมีหน้าที่บริหารดูแลโครงการก่อสร้างทั้งหมด โดยจะมีอำนาจในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานอย่างเต็มที่ และอาจมีรองผู้จัดการโครงการมาช่วยดำเนินงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการโครงการหลัก
- กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน รวมไปถึงกิจการร่วมค้าแบบผสมเฉพาะส่วนที่ทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการหลักจะมีหน้าที่บริหารดูแลและวางแผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างในภาพรวมเท่านั้น ส่วนอำนาจในการตัดสินใจของโครงการก่อสร้างแต่ละส่วนงานจะตกไปอยู่ที่ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน

จากการวิจัยพบว่านอกจากอำนาจหน้าที่ในการบริหารโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้จัดการโครงการหลักจะมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการบริหารของกิจการร่วมค้า ได้แก่

- รายงานความคืบหน้าของโครงการ
- เสนอแนะแผนการดำเนินงาน
- เสนอแผนการลงหุ้นที่เหมาะสมของสมาชิก
- พิจารณาปริมาณเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าที่เหมาะสม
- เสนอแนะปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจ่ายเงินคืนแก่สมาชิก
- ร่วมลงมติร่วมกับคณะกรรมการบริหารกิจการร่วมค้า
- เสนอแผนการว่าจ้างผู้รับจ้างช่วง เป็นต้น

อำนาจหน้าที่เหล่านี้รวมถึงอำนาจหน้าที่อื่นๆ ที่จะมีเพิ่มเติมในภายหลังของผู้จัดการ
โครงการหลักจะมีที่มาจาก

- การพิจารณาของสมาชิกในระหว่างการจัดตั้งกิจการร่วมค้า ซึ่งจะถูกระบุไว้ในข้อตกลง
กิจการร่วมค้า
- การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารหรือผู้นำสมาชิก ซึ่งจะถูกระบุไว้ในข้อตกลงผู้เป็น
หุ้นส่วนประกาศ หรือข้อตกลงต่างๆ

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของผู้จัดการโครงการหลัก โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน จะมีความคล้ายคลึงกับ กรรมการผู้จัดการ
(Managing Director) ในบริษัททั่วไป การดำเนินงานของผู้จัดการโครงการหลักจะส่งผลอย่างยิ่ง
ต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการร่วมค้า เพราะผู้จัดการโครงการหลักเป็นบุคคลเดียวที่จะ
สามารถรักษาผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าเอาไว้ จากการคานอำนาจของคณะกรรมการบริหาร
ของกิจการร่วมค้าที่มักจะคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ขององค์กรของตน ดังนั้นบุคคลที่จะเข้ามาดำรง
ตำแหน่งผู้จัดการโครงการหลักนอกเหนือจากความสามารถในการบริหารโครงการก่อสร้างควรมี
คุณสมบัติดังนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ข ค ช และ สุ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

- ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับคณะกรรมการบริหาร
- ความเป็นกลางไม่เข้าข้างสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- การคำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าเป็นหลัก
- ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของสมาชิก
- ความเชี่ยวชาญด้านหลักการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

(2) ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน

คือ ผู้จัดการโครงการที่มีหน้าที่บริหารงานโครงการก่อสร้างในส่วนที่ถูกแบ่งออกมาจาก
โครงการก่อสร้างและถูกมอบหมายให้สมาชิกของกิจการร่วมค้าเป็นผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม
ของผู้จัดการโครงการของส่วนงานจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนร่วมกัน การแต่งตั้งผู้จัดการโครงการของส่วนงานจะมาจากการแต่งตั้งของสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนนั้น
- สำหรับกิจการร่วมค้าแบบผสมเฉพาะส่วนที่ทำงานร่วมกัน การแต่งตั้งผู้จัดการโครงการของส่วนงานจะมาจากการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้น หรือแต่งตั้งจากสมาชิกที่มีสัดส่วนของความรับผิดชอบหรือมีความเชี่ยวชาญในการทำงานของงานส่วนนี้มากกว่า

ทั้งนี้สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันจะไม่มีผู้จัดการโครงการของส่วนงานแต่อาจจะมีรองผู้จัดการโครงการช่วยดูแลรับผิดชอบแทน

ผู้จัดการโครงการของส่วนงานแตกต่างจากรองผู้จัดการโครงการในโครงการก่อสร้างทั่วไป ตรงที่ผู้จัดการโครงการของส่วนงานมีอำนาจในการบริหารโครงการส่วนของตนอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้จัดการโครงการหลักจะไม่สามารถเข้ามายุ่งเกี่ยวได้ นอกจากการเรื่องของแผนการดำเนินงานในภาพรวมและการประสานงานเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้จัดการโครงการส่วนงานจะมีขอบเขตหน้าที่คล้ายคลึงกับผู้จัดการโครงการในโครงการก่อสร้างทั่วไปเป็นอย่างมาก ยกเว้นการติดต่อประสานกับผู้ว่าจ้างจะใช้การผ่านผู้จัดการโครงการหลักเป็นหลัก รวมไปถึงจะต้องมีการประสานงานระหว่างผู้จัดการโครงการส่วนงานหรือผู้จัดการโครงการหลัก และการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารของกิจการร่วมค้า

อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่าความอิสระของผู้จัดการโครงการของส่วนงานที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ส่งผลให้เกิดปัญหาที่สำคัญต่อการบริหารงานกิจการร่วมค้าในภาพรวมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนงานของโครงการก่อสร้างที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น ต้องทำงานในพื้นที่เดียวกันหรือจะต้องเชื่อมต่องานเข้าด้วยกัน เป็นต้น เพราะการที่ผู้จัดการโครงการของส่วนงานมาจากคนละองค์กรของสมาชิกจะทำให้มีแนวโน้มที่จะมีการประสานงานที่ต่ำกว่าปกติ ซึ่งถ้าผู้จัดการโครงการหลักขาดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้จัดการโครงการของส่วนทั้งสองส่วนงานไปด้วย จะทำให้เกิดปัญหาต่อโครงการก่อสร้างทั้งในระยะสั้น เช่น ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากความทับซ้อนของพื้นที่ทำงาน เป็นต้น และปัญหาในระยะยาว เช่น การเสียค่าใช้จ่ายและเวลา เพราะสิ่งข้อวัสดุผิดหรือต้องกลับไปวางแผนก่อสร้างใหม่ เนื่องจากงานก่อสร้างก่อนหน้าที่ต้องเข้า

ไปเชื่อมต่อของสมาชิกรายอื่นมีการแก้ไขแบบหรือรายละเอียดไปจากเดิม โดยไม่มีการแจ้งให้สมาชิกรายอื่นๆ ที่ต้องเข้ามาทำงานต่อรับทราบ

จากรายละเอียดของฝ่ายบริหาร ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารส่วนต่างๆ พิจารณาตามรูปแบบต่างๆ ของโครงสร้างการบริหารกิจการร่วมค้าดังแสดงในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 อำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารส่วนต่างๆ พิจารณาตามรูปแบบต่างๆ ของโครงสร้างการบริหารกิจการร่วมค้า

ฝ่ายบริหารส่วน	กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน	กิจการร่วมค้าแบบผสม	กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ	กิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว
(1) คณะกรรมการบริหาร	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ
(2) ผู้นำสมาชิก	ต่ำ	สูง*	สูง*	สูง
(3) ผู้จัดการโครงการ				
1) ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน	-	สูง	สูง	-
2) ผู้จัดการโครงการหลัก	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง

* หมายเหตุ รายละเอียดขึ้นอยู่กับโครงสร้างการทำงานว่า ถ้ากิจการร่วมค้ามีการจัดตั้งฝ่ายทำงานที่มีหน้าที่จัดการงานด้านธุรการของกิจการร่วมค้าขึ้นมาโดยเฉพาะแล้ว ผู้นำสมาชิกจะมีอำนาจหน้าที่ลดลง

7.2 การบริหารบุคลากร

เมื่อมีการจัดตั้งกิจการร่วมค้าขึ้นมาแล้ว ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้าเพื่อให้การดำเนินงานของกิจการร่วมค้าเป็นไปตามแผนการที่วางไว้ ในกรณีของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนจะพบว่าจะมีการแบ่งงานออกให้สมาชิกแต่ละรายรับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นการบริหารบุคลากรในโครงการก่อสร้างแต่ละส่วนก็จะใช้รูปแบบการดำเนินงานโครงการก่อสร้างของสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบ และจะไม่มีบุคลากรของสมาชิกรายอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นการบริหารบุคลากรก็จะมีความคล้ายคลึงกับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างโดยทั่วไปที่มีผู้รับจ้างก่อสร้างเพียงรายเดียว

การบริหารบุคลากรที่จะกล่าวถึงต่อไปจะมุ่งเน้นรูปแบบที่พบในกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน หรือฝ่ายทำงานด้านงานอื่นๆ ของกิจการร่วมค้าทุกประเภทที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาโดยตรงจากกิจการร่วมค้า

โดยก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของการบริหารบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอพื้นฐานสำคัญของการบริหารบุคลากรในกิจการร่วมค้า คือ การที่จะต้องไม่มีบุคลากรคนใดสังกัดเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าและองค์กรของสมาชิกในเวลาเดียวกัน หรือกล่าวได้ว่า

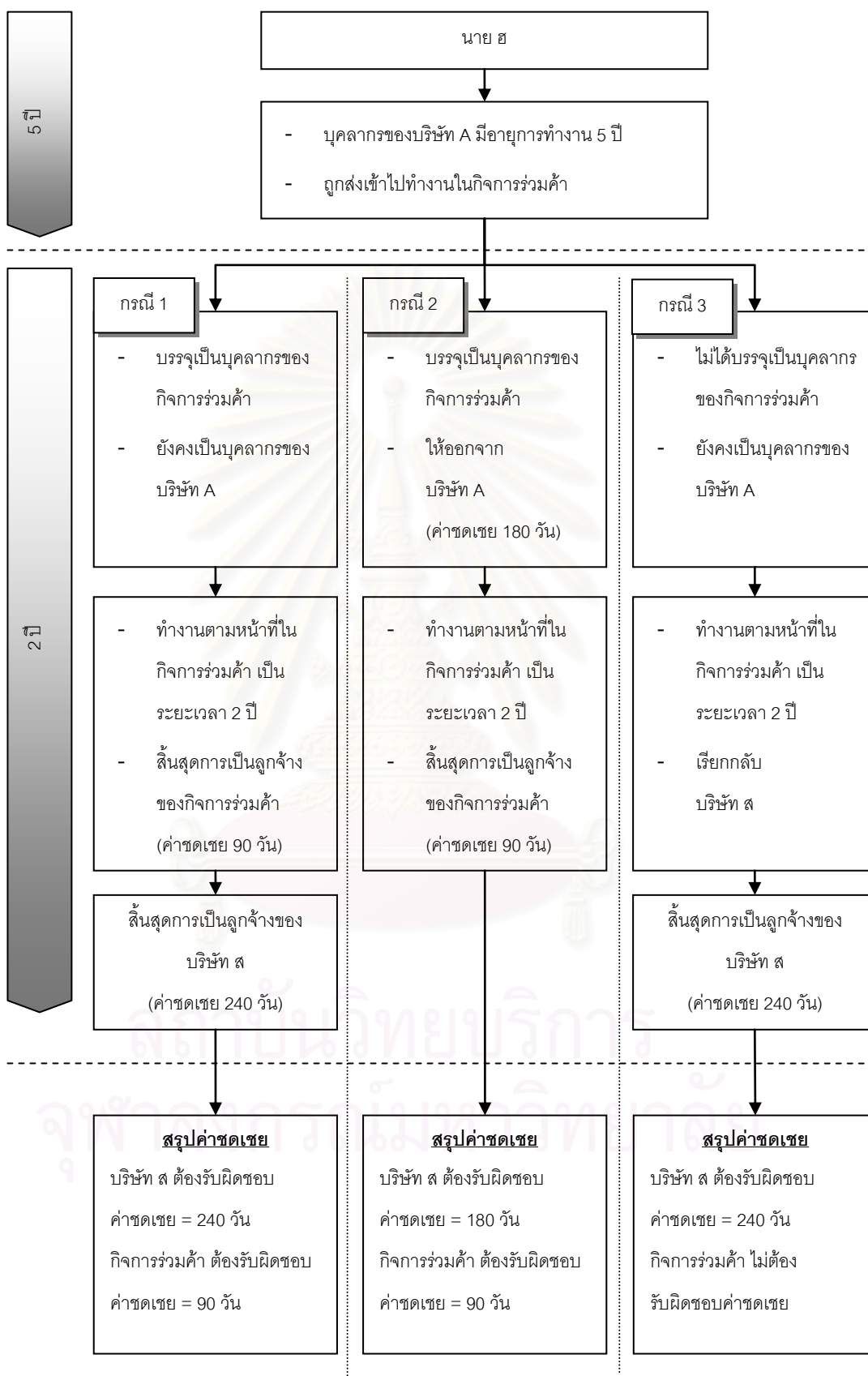
- บุคลากรที่สังกัดเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าอยู่จะต้องไม่สังกัดเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิก และจะได้รับการค่าจ้างที่ออกโดยกิจการร่วมค้า
- บุคลากรสังกัดเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกอยู่ก็จะต้องไม่สังกัดเป็นพนักงานในของกิจการร่วมค้า และจะได้รับการค่าจ้างที่ออกโดยองค์กรของสมาชิก

เพราะเป็นการป้องกันเรื่องของการจ่ายค่าชดเชยสำหรับบุคลากร จากการที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างโดยลูกจ้างไม่มีความผิดซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ที่มา : สิทธิหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน)

ตารางที่ 7.2 ค่าชดเชยในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างโดยลูกจ้างไม่มีความผิด

ทำงานติดต่อกันครบ	มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเท่ากับการชำระเงินอัตราสุดท้าย
120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี	30 วัน
1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี	90 วัน
3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี	180 วัน
6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี	240 วัน
10 ปี ขึ้นไป	300 วัน

รูปที่ 7.2 แสดงตัวอย่างของการได้รับค่าชดเชยสำหรับลูกจ้างของกิจการร่วมค้าแห่งหนึ่ง โดยจะเห็นได้ว่าสำหรับในกรณีที่ 1 นาย ส จะได้ค่าชดเชยถึงสองทาง กล่าวคือ ในช่วงระยะเวลา 2 ปี ที่ทำงานในกิจการร่วมค้าจะได้รับค่าชดเชยจากทั้งบริษัท ส และกิจการร่วมค้าอีกด้วย



รูปที่ 7.2 ตัวอย่างการพิจารณาค่าชดเชยแบบต่างๆ แก่บุคลากรที่ทำงานในกิจการร่วมค้า

7.2.1 ประเภทของบุคลากรในกิจการร่วมค้า

จากธรรมชาติของงานก่อสร้างที่งานในแต่ละส่วนจะเริ่มต้นและเสร็จสิ้นไม่พร้อมกัน ส่งผลให้บุคลากรในกิจการร่วมค้าอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ

- **บุคลากรที่มีหน้าที่ตลอดทั้งโครงการ** คือ บุคลากรที่มีความรับผิดชอบตลอดทั้งโครงการก่อสร้างหรือเกือบทั้งโครงการโดยบุคลากรในกลุ่มนี้ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ผู้จัดการโครงการ วิศวกรใหญ่ นักบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นต้น
- **บุคลากรที่มีหน้าที่ชั่วคราวในโครงการ** คือ บุคลากรที่มีความรับผิดชอบเฉพาะในโครงการก่อสร้าง โดยเมื่อดำเนินงานในส่วนของตนเสร็จสิ้นก็จะออกจากโครงการไปขณะที่โครงการก่อสร้างยังคงดำเนินต่อไปอยู่ บุคลากรในกลุ่มนี้ได้แก่ วิศวกร ผู้เชี่ยวชาญ หรือแรงงาน เป็นต้น

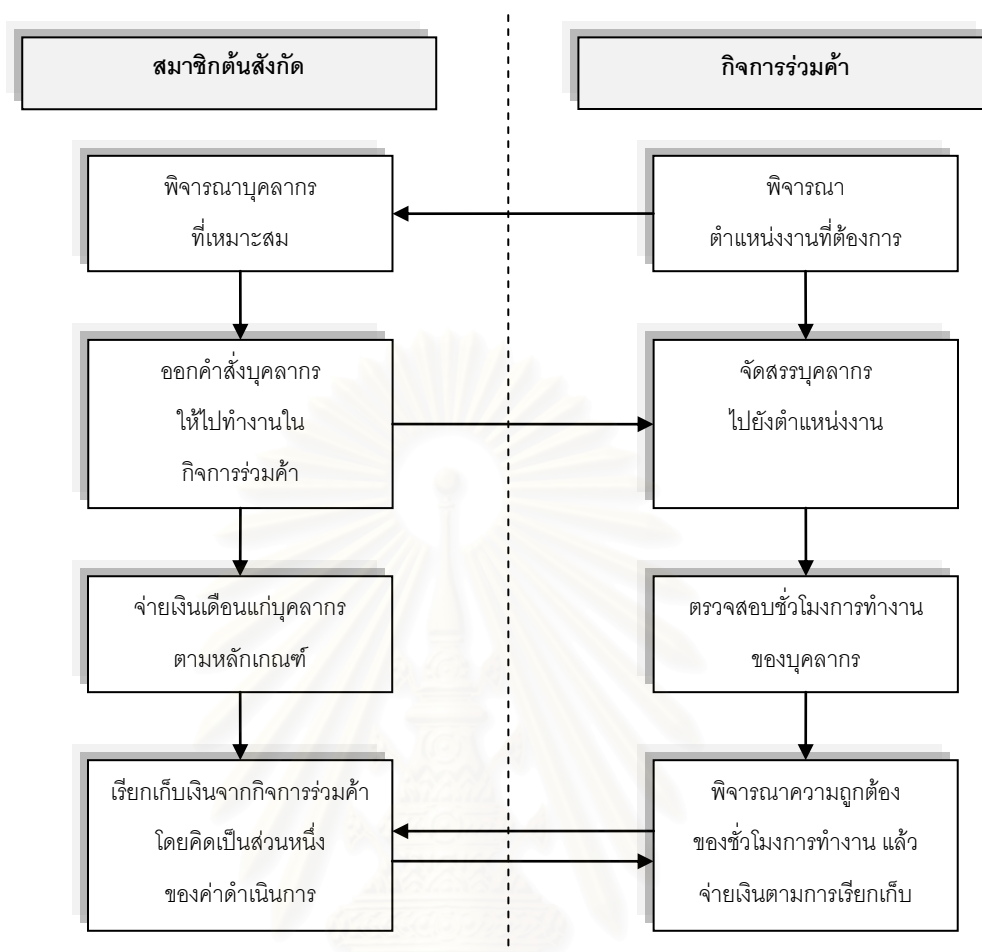
7.2.2 ที่มาของบุคลากรในกิจการร่วมค้า

จากการประมวลผลสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าที่มาของบุคลากรในกิจการร่วมค้าจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) บุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา

คือ บุคลากรที่สมาชิกส่งตัวให้มาทำงานในกิจการร่วมค้า โดยที่บุคลากรเหล่านี้ยังคงเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกอยู่ หรือกล่าวได้ว่าบุคลากรเหล่านี้ยังรับค่าจ้างที่จากสมาชิกอยู่นั่นเอง (การบริหารบุคลากรในกรณีนี้ 3 ในรูปที่ 7.2) ซึ่งค่าจ้างที่จ่ายแก่บุคลากรประเภทนี้จะถูกรวมเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเรียกเก็บจากกิจการร่วมค้า รูปที่ 7.3 แสดงขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา (ผู้เชี่ยวชาญ ข ง ช ญ และ ส , สัมภาษณ์ , สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

สำหรับตำแหน่งงานในกิจการร่วมค้าที่ใช้รูปแบบของบุคลากรแบบยืมตัวจะพบได้มากในระดับแรงงานหรือวิศวกร แต่มักจะไม่ใช้ในระดับของผู้จัดการโครงการ นักบัญชี และพนักงานธุรการ



รูปที่ 7.3 ขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมาของกิจการร่วมค้า

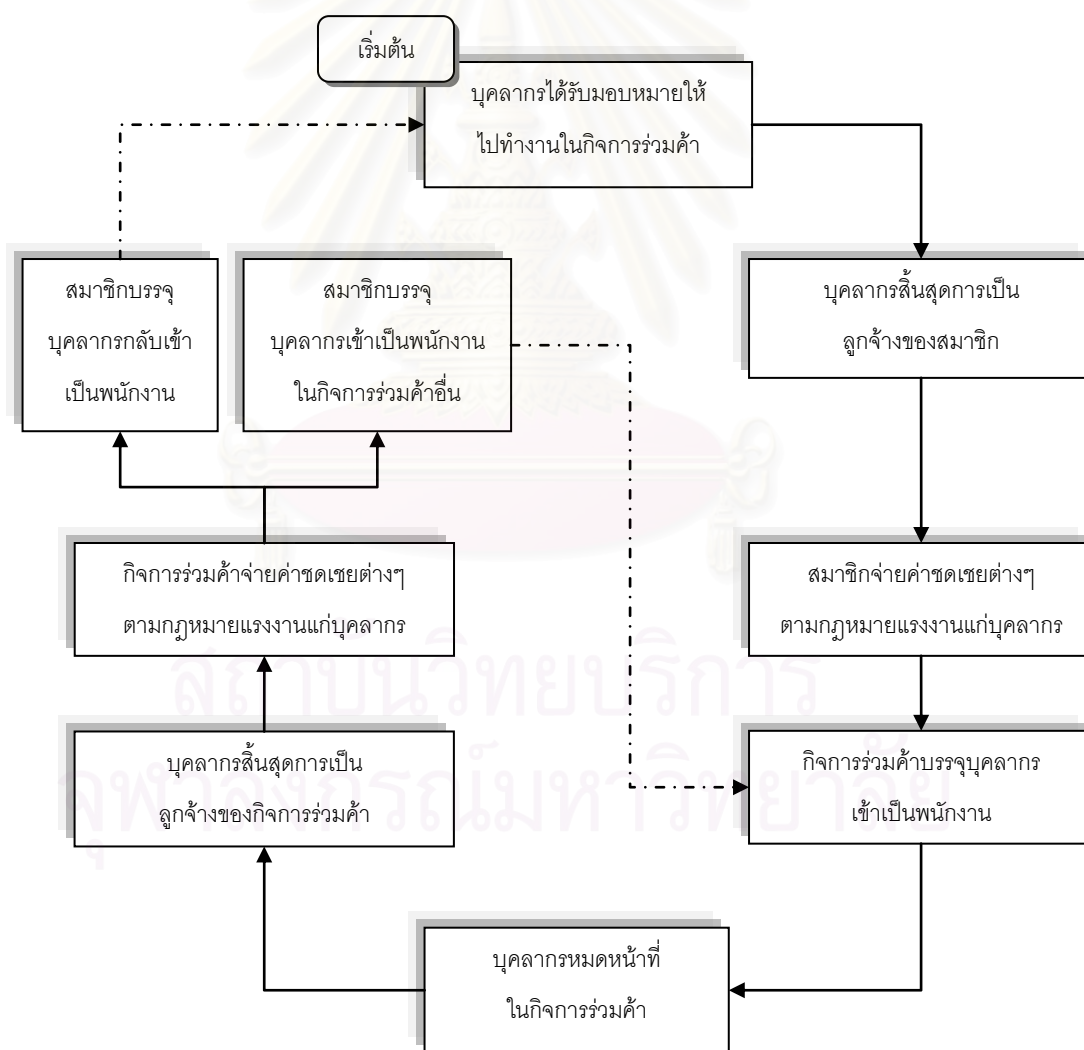
ข้อดีของบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา คือ ตัวของบุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง สมาชิกสามารถเรียกตัวบุคลากรเหล่านี้กลับไปช่วยหรือย้ายไปทำงานในโครงการอื่นๆ ขององค์กรได้ง่าย นอกจากนี้กิจการร่วมค้าไม่ต้องเสียเวลาจัดการด้านงานธุรการที่เกี่ยวกับบุคลากร แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อเสียอยู่หลายประการ เช่น ความไม่ต่อเนื่องในการทำงานและความรู้สึกแตกแยกของบุคลากรในกิจการร่วมค้าจะมีสูง เป็นต้น

(2) บุคลากรประเภทโอนย้าย

คือ บุคลากรของสมาชิกที่ถูกส่งมาทำงานในกิจการร่วมค้า แต่บุคลากรเหล่านี้ต้องลาออกจากการเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิก โดยบุคลากรจะได้รับค่าชดเชยต่างๆ และถูกบรรจุเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าแทน ดังนั้นบุคลากรจะได้รับค่าจ้างจากกิจการร่วมค้าโดยตรง (ผู้เชี่ยวชาญ ข ง ช ญ และ สุ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

บุคลากรประเภทนี้เมื่อหมดหน้าที่ปฏิบัติงานในกิจการร่วมค้าแล้วก็จะสิ้นสุดการเป็นลูกจ้างของกิจการร่วมค้าพร้อมทั้งรับค่าชดเชย หลังจากนั้นบุคลากรจะถูกย้ายกลับเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกตามเดิม หรือถูกบรรจุเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าสำหรับโครงการก่อสร้างแห่งใหม่ของสมาชิกแทน (การบริหารบุคลากรในกรณีนี้ 3 ในรูปที่ 7.2) โดยขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทโอนย้ายของกิจการร่วมค้า แสดงในรูปที่ 7.4

สำหรับตำแหน่งงานในกิจการร่วมค้าที่ใช้รูปแบบของบุคลากรประเภทโอนย้ายสามารถพบได้ในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อโครงการ เช่น ผู้จัดการโครงการ วิศวกรใหญ่ หรือนักบัญชี เป็นต้น



รูปที่ 7.4 ขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทโอนย้ายของกิจการร่วมค้า

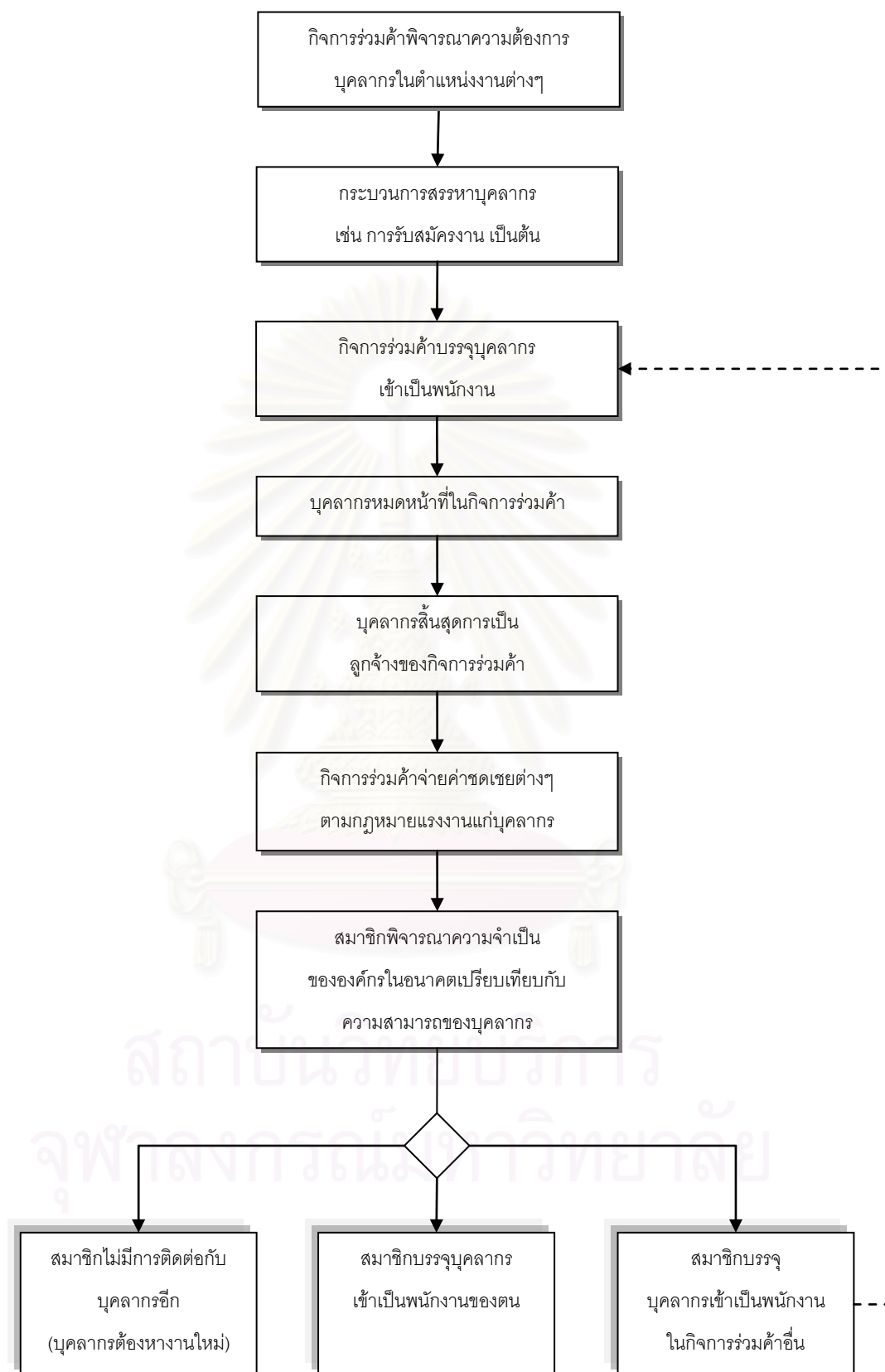
ข้อดีของการบริหารบุคลากรประเภทโอนย้าย สำหรับกิจการร่วมค้าก็คือการเกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และความรู้สึกแตกแยกของบุคลากรที่ทำงานในกิจการร่วมค้าก็จะลดลง แต่ในทางกลับกันจะมีข้อเสียต่อตัวของบุคลากรเอง กล่าวคือ บุคลากรจะมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงาน เพราะเกรงว่าอาจไม่ได้รับการจ้างกลับเข้าไปทำงานเมื่อนำที่ภายในกิจการร่วมค้าสิ้นสุดลง ดังนั้นสมาชิกอาจแก้ไขปัญหามาโดยการทำข้อตกลงกับบุคลากรเหล่านี้ว่าจะจ้างกลับเข้าทำงานภายหลังโครงการเสร็จสิ้น ส่วนองค์กรของสมาชิกที่ประสบปัญหาที่ไม่สามารถจะเรียกตัวบุคลากรเหล่านี้กลับไปช่วยงานหรือย้ายทำงานในโครงการอื่นๆ ของตนได้ ยกเว้นจะต้องได้รับการยินยอมจากผู้จัดการโครงการของกิจการร่วมค้าในการให้ยืมตัวหรือลาออกจากกิจการร่วมค้าซึ่งก็มีความยุ่งยากมากกว่าแบบบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา

(3) บุคลากรประเภทจ้างใหม่

บุคลากรประเภทจ้างใหม่จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกคือบุคลากรจ้างใหม่โดยสมาชิกแต่ละฝ่ายเองแล้วทำการส่งบุคลากรเหล่านั้นเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้า ซึ่งก็คือรูปแบบของบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมาดังที่กล่าวมาในข้างต้น กลุ่มที่สองคือบุคลากรจ้างใหม่ในนามของกิจการร่วมค้าเองซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อนี้

ในบางกรณีบุคลากรที่สมาชิกมีอยู่ก็ไม่เพียงพอหรือเหมาะสมกับความต้องการบุคลากรของกิจการร่วมค้า เนื่องจากข้อจำกัดในด้านปริมาณและความสามารถของบุคลากรที่สมาชิกมีอยู่ รวมไปถึงวัตถุประสงค์ในด้านอื่นๆ เช่น การลดความยุ่งยากในการนำบุคลากรมาจากสมาชิก การลดความรู้สึกแตกแยกของบุคลากรในกิจการร่วมค้า หรือการต้องการความเป็นกลางในการทำงาน เป็นต้น ส่งผลให้กิจการร่วมค้าทำการว่าจ้างบุคลากรภายนอกซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ในกิจการร่วมค้า

บุคลากรประเภทจ้างใหม่เหล่านี้เมื่อหมดหน้าที่ในกิจการร่วมค้าแล้วก็จะถูกเลิกจ้าง ส่วนการดำเนินงานต่อหลังจากนั้นก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของสมาชิก เช่น ไม่มีการติดต่อกับบุคลากรต่อ (บุคลากรต้องไปหางานใหม่) หรือ สมาชิกอาจทำการติดต่อกับบุคลากรเหล่านี้เพื่อรับเข้ามาทำงานในองค์กรของสมาชิก เป็นต้น สำหรับขั้นตอนการบริหารบุคลากรประเภทจ้างใหม่ของกิจการร่วมค้า แสดงในรูปที่ 7.5



รูปที่ 7.5 รูปแบบการบริหารบุคลากรประเภทจ้างใหม่ของกิจกรรมร่วมค้า

สำหรับตำแหน่งงานในกิจการร่วมค้าที่ใช้รูปแบบบุคลากรประเภทจ้างใหม่จะสามารถพบได้ในตำแหน่งงานทุกระดับตั้งแต่ ระดับแรงงาน แม่บ้าน หน่วยรักษาความปลอดภัย วิศวกร นักบัญชี เจ้าหน้าที่ธุรการ ไปจนถึงระดับผู้จัดการโครงการ ซึ่งตำแหน่งงานที่น่าสนใจสำหรับบุคลากรประเภทจ้างใหม่ก็คือ นักบัญชี และผู้จัดการโครงการ โดยการที่กิจการร่วมค้าเลือกที่จะจ้างบุคลากรภายนอกก็เพื่อวัตถุประสงค์เรื่องความเป็นกลางในการทำงาน

ข้อพึงระวังที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารบุคลากรประเภทจ้างใหม่ คือ กิจการร่วมค้ามักไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถมาทำงานโดยวิธีนี้ได้ เพราะบุคลากรเหล่านั้นจะพิจารณาว่าเป็นงานที่ไม่มีความมั่นคงเป็นสาเหตุทำให้ไม่มีความสนใจที่จะเข้ามาทำงาน ดังนั้นบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานเหล่านี้ก็มักจะเป็นบุคลากรที่ไม่มีความสามารถ ไม่มี ความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือเข้ามาทำงานเพื่อรอเวลาสำหรับตำแหน่งงานในโครงการอื่น ๆ อันจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีความต่อเนื่อง ของการทำงานเพราะมีการเปลี่ยนตัวของบุคลากรบ่อยครั้งจากการลาออกของบุคลากร

จากการวิจัยพบว่าแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวของกิจการร่วมค้าก็คือ การกำหนดอัตราค่าจ้างที่สูงกว่าปกติเพื่อดึงดูดบุคลากรเข้ามาทำงาน รวมไปถึงการทำข้อตกลงการว่าจ้างเพื่อให้เกิดการทำงานที่ต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและเพิ่มความต่อเนื่องในการทำงาน รวมไปถึงควรเพิ่มข้อตกลงเกี่ยวกับการประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดหน้าที่โดยอาจกำหนดเงินตอบแทนพิเศษ หรือการประเมินผลงานสำหรับการรับเข้าบรรจุเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิก เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้แก่บุคลากรเหล่านี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ข และ ช , สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากรายละเอียดที่มาของบุคลากรทั้ง 3 ประเภทข้างต้น อาจพิจารณาได้ว่าการรักษาผลประโยชน์ต่อสมาชิกสำหรับบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมาจะสูงที่สุด เพราะบุคลากรยังคงเป็นพนักงานองค์กรของสมาชิกอยู่และต้องการสร้างผลงานของตนให้แก่องค์กรต้นสังกัดได้เห็น จึงทำให้บุคลากรเหล่านี้ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าซึ่งจะกลายเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่เป็นเอกภาพของบุคลากรในกิจการร่วมค้า อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการร่วมค้าในที่สุด ในทางตรงกันข้ามกับบุคลากรประเภทจ้างใหม่ที่เป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าโดยตรง ส่งผลทำ

ให้บุคลากรเหล่านี้ไม่สนใจผลประโยชน์ของสมาชิกแต่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้ามากกว่า แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรและข้อตกลงการว่าจ้างอีกด้วย

โดยสามารถสรุปผลกระทบที่มาจากบุคลากรในกิจการร่วมค้าต่อผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ ผลกระทบต่อบุคลากร ผลกระทบต่อสมาชิก และผลกระทบต่อกิจการร่วมค้า ดังแสดงในตารางที่ 7.3

ตารางที่ 7.3 ผลกระทบจากที่มาจากบุคลากรแต่ละประเภทต่อผู้เกี่ยวข้อง

ผลกระทบด้าน	บุคลากรประเภท ยิมตัว	บุคลากรประเภท โอนย้าย	บุคลากรประเภท จ้างใหม่
(1) ผลกระทบต่อบุคลากร			
ความรู้สึกรับประกันความมั่นคงในการทำงาน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
(2) ผลกระทบต่อสมาชิก			
การโยกย้ายบุคลากรกลับมาช่วยงาน	ทำได้ง่าย	ทำได้ยาก หรือ ทำไม่ได้	ทำไม่ได้
การรักษาผลประโยชน์ต่อสมาชิก	สูง	สูง ถึง ปานกลาง	ต่ำ
(3) ผลกระทบต่อกิจการร่วมค้า			
ความต่อเนื่องของการทำงาน	ต่ำ	ปานกลาง	สูง ถึง ต่ำ
ความรู้สึกรับประกันของบุคลากร	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
การรักษาผลประโยชน์ต่อกิจการร่วมค้า	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง ถึง ต่ำ

7.2.3 การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในกิจการร่วมค้าจะขึ้นกับที่มาของบุคลากร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

- **จ่ายแก่บุคลากรโดยตรง** คือ บุคลากรรับค่าจ้างจากกิจการร่วมค้า พบในกรณีของบุคลากรประเภทโอนย้ายและบุคลากรประเภทจ้างใหม่ ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในส่วนนี้ กิจการร่วมค้าก็จะคำนวณรวมเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อเรียกเก็บจากผู้ว่าจ้างอีกทอดหนึ่ง

- **จ่ายแก่บุคลากรผ่านสมาชิก** คือ บุคลากรรับค่าจ้างจากสมาชิก (เสมือนการรับค่าจ้างโดยปกติ) แล้วสมาชิกจะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเหล่านี้จากกิจการร่วมค้า หลังจากนั้นกิจการร่วมค้าจึงจะค่อยคำนวณรวมเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโครงการ พบได้ในกรณีของบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรผ่านสมาชิก อาจส่งผลทำให้บุคลากรได้รับค่าจ้างน้อยกว่าที่สมาชิกเรียกเก็บจากกิจการร่วมค้า สาเหตุหนึ่งคือ การที่อัตราค่าจ้างสำหรับบางตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ในกิจการร่วมค้าอาจสูงกว่าอัตราค่าจ้างโดยปกติที่สมาชิกจ่ายให้บุคลากร (ผู้เชี่ยวชาญ ข ฅ และ ฐ , พัฒนาจากการสัมภาษณ์ , สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

กิจการร่วมค้า ส&B ประกอบด้วยสมาชิก 2 รายคือบริษัท ส และบริษัท B โดยมีการกำหนดโครงสร้างของฝ่ายทำงานให้มีวิศวกรใหญ่ประจำโครงการ 2 อัตรา โดยมีอัตราค่าจ้างเท่ากับ 250,000 บาทต่อเดือน

ทั้งนี้บริษัท ส ได้ส่งวิศวกรของตนเข้าไปทำงานตำแหน่งวิศวกรใหญ่ในรูปแบบบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา แต่โดยปกติวิศวกรคนนี้ได้รับค่าจ้างอยู่ที่ 100,000 บาทต่อเดือน ดังนั้นบริษัท ส ก็ยังคงจ่ายค่าจ้างแก่วิศวกรคนนี้ได้ 100,000 บาทต่อเดือน แต่ยังคงเรียกเก็บค่าจ้างจากกิจการร่วมค้าในอัตรา 250,000 บาทต่อเดือน ทั้งนี้ได้เก็บส่วนต่างของค่าจ้างที่อัตรา 150,000 บาทต่อเดือน เอาไว้เป็นกำไรของบริษัท ขณะที่วิศวกรของบริษัท B ที่เป็นบุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมาเช่นกัน กลับได้ค่าจ้างในอัตรา 250,000 บาทต่อเดือน

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิศวกรทั้งสองคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันและมีความรับผิดชอบที่เท่ากัน แต่กลับมีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน การปฏิบัติของสมาชิกในลักษณะนี้ไม่เป็นผลดีในแง่ของเอกภาพภายในกิจการร่วมค้า

สำหรับอัตราค่าจ้างของบุคลากรในกิจการร่วมค้าสำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้จัดการโครงการ วิศวกรใหญ่ หรือ นักบัญชี เป็นต้น จะต้องมีการกำหนดไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน หรือข้อตกลงอื่นๆ แต่จากการวิจัยพบว่า การกำหนดอัตราค่าจ้างของบุคลากรเหล่านี้ อาจเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ แม้ว่าสำหรับตำแหน่งงานของบุคลากรประเภทจ้าง

ใหม่หรือตำแหน่งงานที่มีบุคลากรของสมาชิกเพียงฝ่ายเดียวเข้ามาทำงานจะกำหนดอัตราค่าจ้างค่อนข้างง่าย แต่สำหรับตำแหน่งงานที่มีบุคลากรของสมาชิกหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกันจะกำหนดอัตราค่าจ้างได้ยาก เพราะจะมีการเปรียบเทียบและเรียกอัตราค่าจ้างที่ไม่เท่ากันระหว่างสมาชิกจากการอ้างเหตุผลหลายประการของสมาชิกที่เรียกค่าจ้างสูงกว่า เช่น ประสบการณ์ในการทำงานหรือการทำงานในที่ต่างถิ่น เป็นต้น

นอกจากนี้กิจการร่วมค้าบางแห่งที่มีสมาชิกเป็นผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวมักมีการเรียกอัตราค่าจ้างบุคลากรของตนที่เป็นชาวต่างชาติสูงมากเมื่อเทียบกับตำแหน่งงานเดียวกันนี้ถ้าจ้างเป็นบุคลากรของผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทย โดยอ้างสาเหตุมาจากค่าใช้จ่ายของการทำงานในต่างถิ่นหรือบุคลากรมีความสามารถสูง เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวเหล่านี้บางรายพยายามที่จะกำหนดให้อัตราค่าจ้างในตำแหน่งเดียวกันนี้สำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยให้มีอัตราค่าจ้างที่ต่ำกว่า โดยการอ้างเหตุผลที่ว่าคนในพื้นที่ย่อมมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าและเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้กับกิจการร่วมค้าอีกด้วย อย่างไรก็ตามหลายโครงการในอดีตพบว่า บุคลากรของสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวกลับมีอายุการทำงานน้อย ไม่มีประสบการณ์ หรือทำงานไม่ได้ส่งผลบุคลากรในตำแหน่งเดียวกันที่เป็นคนไทยรู้สึกว่าคุณค่าเขาเปรียบ เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน นำมาซึ่งผลเสียต่อการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า (ผู้เชี่ยวชาญ ฎ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

โดยทั่วไปผู้รับจ้างก่อสร้างมักจะแก้ไขปัญหาในเรื่องการกำหนดอัตราค่าจ้างของบุคลากรใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- **กำหนดอัตราค่าจ้างที่เท่ากัน** คือ สมาชิกยอมที่จะใช้อัตราค่าจ้างที่สูงสำหรับตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยจะจ่ายบุคลากรจากสมาชิกทุกฝ่าย เท่ากัน แต่ทางเลือกนี้จะทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมของกิจการร่วมค้าสูงขึ้น
- **กำหนดอัตราค่าจ้างที่ไม่เท่ากัน** คือ สมาชิกยอมที่จะใช้อัตราค่าจ้างที่สูงสำหรับบุคลากรของสมาชิกฝ่ายหนึ่งและน้อยกว่าฝ่ายอื่น ทางเลือกนี้จะทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมของกิจการร่วมค้าต่ำกว่าแบบแรก แต่ก็ต้องให้ความระวังในเรื่องของทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงานสำหรับบุคลากรที่ได้ค่าจ้างต่ำกว่า

ดังนั้นเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรของตน ในกรณีที่อัตราค่าจ้างไม่เท่ากัน และสมาชิกควรกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตรวจสอบ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร กล่าวคือ ถ้าบุคลากรในตำแหน่งงานต่างๆ ไม่สามารถ ทำงานได้ตามข้อกำหนดจะต้องมีการเปลี่ยนตัวบุคลากรใหม่

7.3 การบริหารทรัพย์สิน

หมายถึง การจัดหา การได้มา และการจำหน่ายออกของทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับใช้ใน โครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า อันรวมไปถึง วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือ ที่ดิน เป็นต้น ส่วนการบริหารทรัพย์สินอื่นๆ เช่น การบริหารทรัพย์สินต่างๆ ภายในโครงการก่อสร้างนั้นจะอยู่นอกเหนือขอบเขตการวิจัย แต่โดยทั่วไปการบริหารทรัพย์สินระหว่างโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า จะมีความคล้ายคลึงการบริหารทรัพย์สินของโครงการก่อสร้างโดยทั่วไป ข้อแตกต่างที่สำคัญในการ บริหารทรัพย์สินระหว่างโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า คือ จะมีการตัดสินใจและการดำเนินการ ของสมาชิกเข้ามาเกี่ยวข้อง

7.3.1 การจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สินของกิจการร่วมค้า

รูปแบบของการจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สิน 2 รูปแบบร่วมกันตามความเหมาะสมของ ทรัพย์สินแต่ละประเภท ดังนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ข ค ช และ สฐ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

- **ทรัพย์สินซื้อใหม่** คือ การซื้อทรัพย์สินใหม่ โดยดำเนินการจัดซื้อและถือครองในนามของ กิจการร่วมค้าเพื่อนำมาใช้ในโครงการก่อสร้าง พบได้สำหรับมากในทรัพย์สินประเภท เครื่องจักรหรือเครื่องมือต่างๆ โดยสิ่งที่สมาชิกต้องให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษสำหรับ ทรัพย์สินลักษณะนี้ก็คือ การจัดการด้านงานเอกสารที่เกี่ยวข้องกับที่มาทรัพย์สิน
- **ทรัพย์สินเช่ายืม** คือ การเช่ายืมทรัพย์สินจากสมาชิกหรือจากบุคคลภายนอก พบได้มาก ในทรัพย์สินประเภทที่ดินหรือเครื่องจักรที่มีการใช้งานไม่มากนัก ทั้งนี้ถ้าเป็นการเช่ายืม จากสมาชิกควรระบุรายละเอียดไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าตั้งแต่แรก

สมาชิกควรระบุรายละเอียดรูปแบบการบริหารทรัพย์สินเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ด้วย ดังตัวอย่างข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าฉบับหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า

“...(1) All plant and equipment necessary for execution of the works normally be purchased new for the joint account of the parties.

(2) The parties may make available plant and equipment from their own resources at rates to be determined by the Supervisory Board. Used plant and equipment shall be in good running condition. ...”

จากการวิจัยพบว่า ข้อพิพาทที่สำคัญของการจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สิน คือ ไม่ควรกำหนดรายละเอียดของรูปแบบการจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สินไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าให้เข้มงวดจนเกินไป เพราะถ้ากิจการร่วมค้าพบช่องทางจัดหาและได้มาของทรัพย์สินที่มีราคาถูกกว่า หรือมีคุณภาพที่ดีกว่าก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสมาชิกบางราย ดังนั้นเพื่อประโยชน์ต่อกิจการร่วมค้าจึงควรกำหนดรายละเอียดของรูปแบบการจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สินที่ไม่เข้มงวดหรือผ่อนปรนมากจนเกินไป (ผู้เชี่ยวชาญ ค และ รุ สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

7.3.2 การจำหน่ายทรัพย์สิน

สำหรับทรัพย์สินซื้อใหม่ประเภทที่ใช้แล้วไม่หมดไป เมื่อถูกใช้งานเสร็จสิ้นย่อมต้องถูกจำหน่ายออกไป เพราะกิจการร่วมค้าไม่มีเหตุที่จะเก็บทรัพย์สินเหล่านั้นไว้เพื่อการดำเนินงานในอนาคตเหมือนการดำเนินในรูปแบบบริษัท การจำหน่ายทรัพย์สินสามารถจำหน่ายได้ภายหลังจากใช้ทรัพย์สินนั้นๆ เสร็จสิ้นแล้วโดยไม่ต้องรอจนช่วงของการเลิกกิจการร่วมค้า ทั้งนี้รูปแบบของการจำหน่ายทรัพย์สินอาจเป็นการขายออกแก่บุคคลภายนอกหรือสมาชิก โดยกิจการร่วมค้าจะต้องกำหนดรายละเอียดของรูปแบบการจำหน่ายทรัพย์สินเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ดังตัวอย่างข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าฉบับหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า

“...Any plant and equipment purchased for the joint venture account of the parties, when no longer required, be sold for their account. The Parties shall have the option to purchase and such plant and equipment at the highest price at which offers have been obtained...”

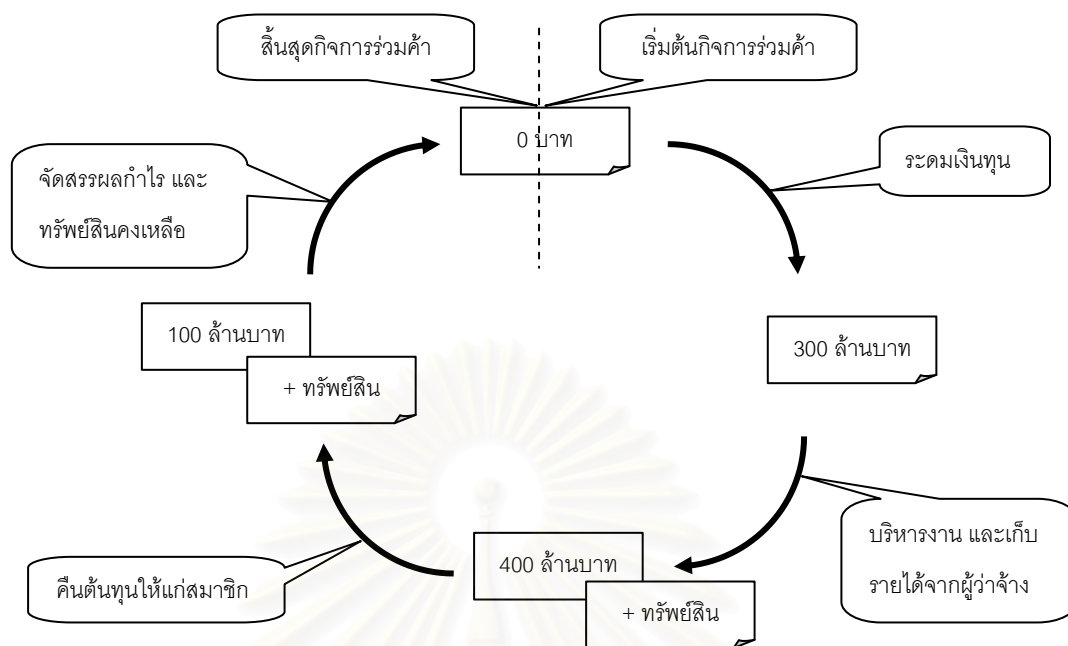
จากการวิจัยพบว่าข้อพิจารณาที่สำคัญที่สุดของการบริหารทรัพย์สินไม่ใช่การจัดการและได้มาซึ่งทรัพย์สิน แต่เป็นการจำหน่ายทรัพย์สินเหล่านั้น แม้ว่ากิจการร่วมค้าจะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจำหน่ายทรัพย์สินเอาไว้แล้วในข้อตกลงกิจการร่วมค้าแต่ในทางปฏิบัติจริงก็ยังมีปัญหาอยู่ เพราะกิจการร่วมค้าไม่สามารถการจำหน่ายทรัพย์สินออกไปได้และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถเลิกกิจการร่วมค้าได้ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาของการที่กิจการร่วมค้าไม่สามารถจำหน่ายทรัพย์สินออกไปได้ กิจการร่วมค้าควรกำหนดระยะเวลาในการจำหน่ายทรัพย์สิน และแนวทางแก้ไขเมื่อเลยระยะเวลาดังกล่าว เช่น การจำหน่ายในราคาที่ถูกมาก เป็นต้น (ผู้เชี่ยวชาญ ฅ และ ฎ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

นอกจากนี้เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้องก็ต้องมีความรัดกุม แม้ว่าการบริหารทรัพย์สินทั้งการจัดการและการจำหน่ายจะเป็นไปด้วยดี แต่หากเอกสารประกอบมีปัญหา ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการแจกแจงที่มาที่ไปของทรัพย์สินในช่วงการเลิกกิจการร่วมค้าได้ สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมจะแสดงไว้ในหัวข้อ 7.4.6

7.4 การบริหารเงินทุน

หมายถึง การจัดการและได้มาซึ่งเงินทุน รวมถึงการจัดสรรผลกำไรและขาดทุนสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าระหว่างสมาชิก คำว่า “เงินทุน” ในที่นี้คือ เงินสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ของกิจการร่วมค้าซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่าย 2 ลักษณะคือ ค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้าง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างโดยตรง เช่น ค่าวัสดุ ค่าจ้างแรงงานหรือวิศวกร เป็นต้น และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการ เช่น ค่าสำนักงาน ค่าเอกสาร ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมาย ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิก หรือค่าที่ปรึกษา เป็นต้น

วัฏจักรเงินทุนในกิจการร่วมค้าจะเริ่มจากการระดมทุนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้า การเกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้าง จนไปถึงการจัดสรรผลกำไร หรืออาจกล่าวได้ว่า “เงินทุนของกิจการร่วมค้าจะเริ่มต้นจากศูนย์ และสุดท้ายก็กลับไปยังศูนย์” (ผู้เชี่ยวชาญ ฅ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) ดังแสดงในรูปที่ 7.6



รูปที่ 7.6 ตัวอย่างวัฏจักรเงินทุนของกิจการร่วมค้า

โดยทั่วไปภายหลังจากการจัดตั้งกิจการร่วมค้า สมาชิกจะร่วมกันเปิด “บัญชีของกิจการร่วมค้า (Joint Venture Bank Account)” เพื่อใช้สำหรับดำเนินการด้านธุรกรรมทางการเงินของกิจการร่วมค้า

7.4.1 รูปแบบของเงินหมุนเวียนและการระดมทุน

เงินหมุนเวียน คือ เงินทุนที่นำมาใช้จ่ายภายในกิจการร่วมค้าหลังจากการจัดตั้ง ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาถึงปริมาณเงินทุนที่รับและจ่ายออกไปตลอดจนช่วงเวลาที่จะได้รับหรือต้องจ่ายเงินทุนเหล่านั้น อันจะส่งผลทำให้ ต้องมีการสำรองเงินทุนเอาไว้ในกิจการร่วมค้า การวางแผนที่เหมาะสมจะช่วยให้กิจการร่วมค้าสามารถบริหารสภาพคล่องของเงินหมุนเวียนได้

เงินหมุนเวียนได้มาจากการระดมทุนเงินทุนจากสมาชิก ซึ่งปริมาณเงินทุน จำนวนครั้งของการระดมทุน และระยะเวลาที่จะระดมทุน จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของโครงการก่อสร้าง นโยบายการดำเนินงาน การพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร และการเสนอของผู้จัดการโครงการ

โดยปกติเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าจะถูกเก็บไว้ในบัญชีของกิจการร่วมค้า และผู้ที่สามารถทำธุรกรรมกับเงินเหล่านี้ได้ก็คือ คณะกรรมการบริหารของกิจการร่วมค้า

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบของเงินหมุนเวียนและลักษณะของการระดมทุนจะแตกต่างกันออกไปตามโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

เงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้ารูปแบบนี้จะถูกนำมาใช้สำหรับการดำเนินการทั้งหมดของกิจการร่วมค้า ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการ โดยที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าแต่ละรายจะต้องนำเงินทุนในส่วนของตนมาฝากในบัญชีของกิจการร่วมค้าตามมติของคณะกรรมการบริหารและข้อเสนอของผู้จัดการโครงการ

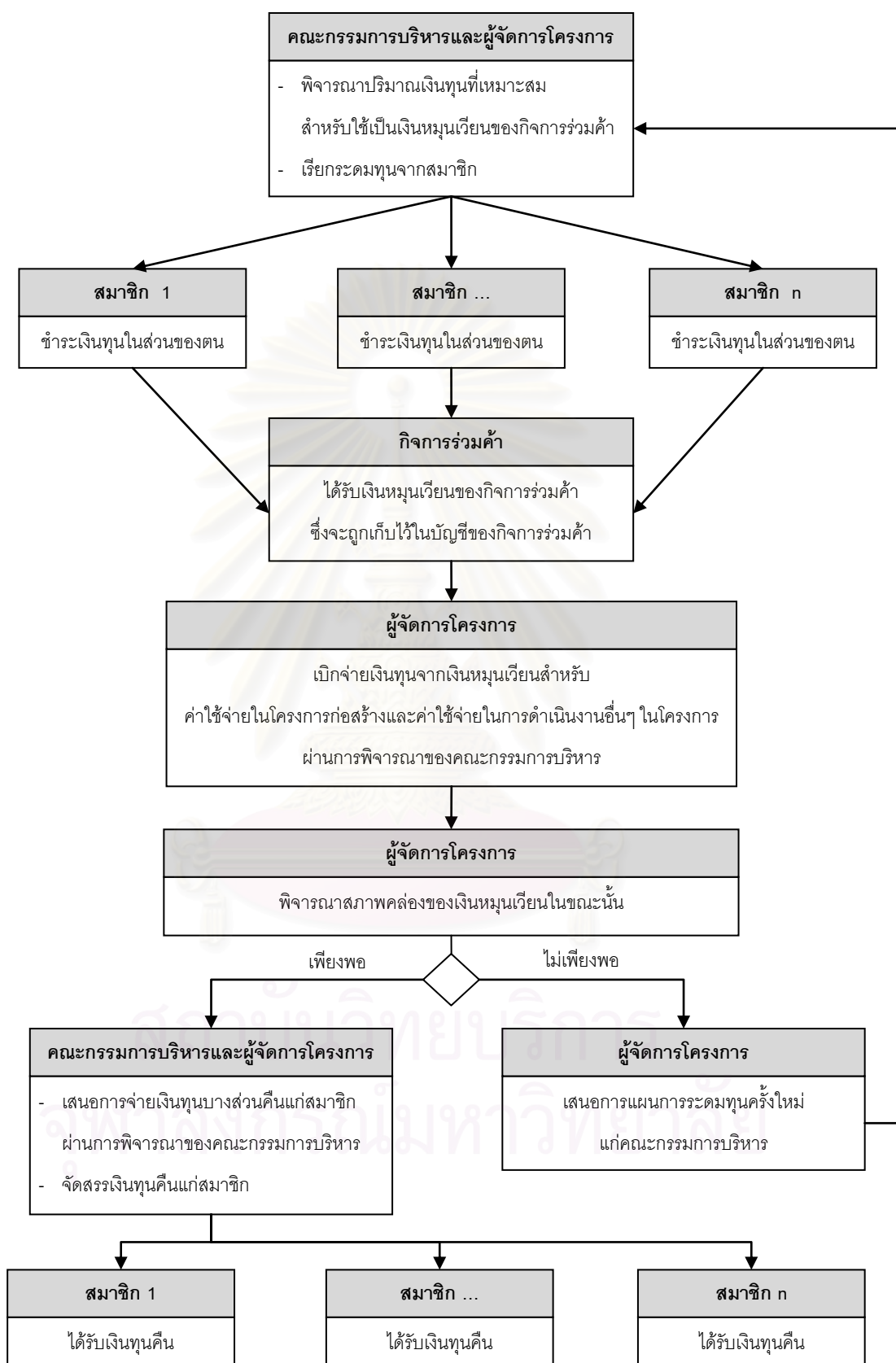
รูปที่ 7.7 แสดงขั้นตอนของการระดมทุนสำหรับเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน

(2) กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน

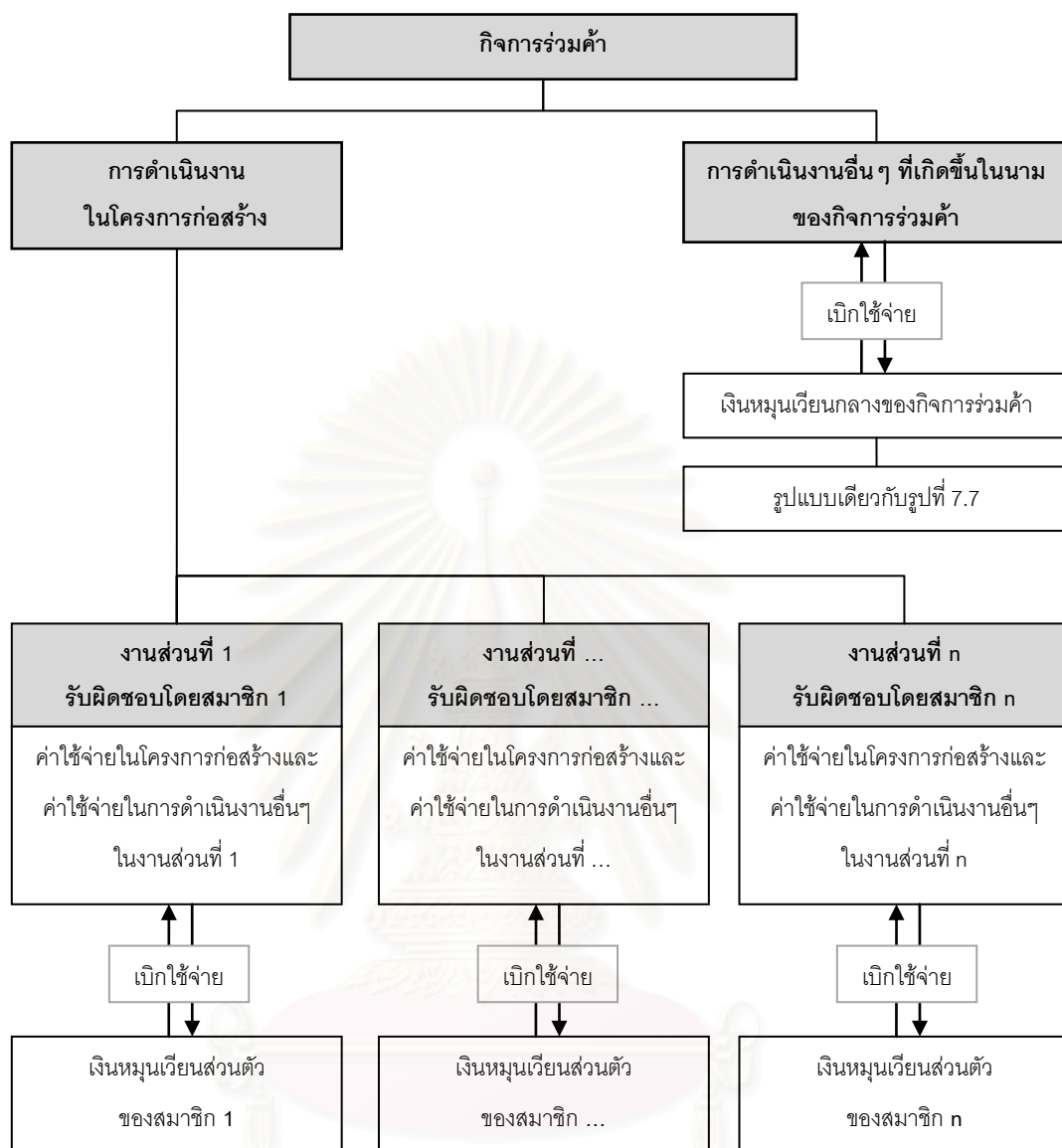
เงินหมุนเวียนจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ

- **เงินหมุนเวียนของสมาชิกแต่ละราย** ใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการ สำหรับแต่ละส่วนงานที่สมาชิกรายนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ โดยเงินทุนที่ใช้เป็นเงินหมุนเวียนนี้จะเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกรายนั้นๆ แต่เพียงผู้เดียว
- **เงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้า** ใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในนามของกิจการร่วมค้า เช่น ค่าเช่าที่ ค่าจ้างบุคลากรที่จ้างในนามของกิจการร่วมค้า เป็นต้น โดยเงินทุนที่ใช้เป็นเงินหมุนเวียนนี้จะมาจากการระดมทุนจากสมาชิกทุกฝ่าย ซึ่งจะมีรูปแบบเหมือนกับการระดมทุนของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกันดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ปริมาณของการระดมทุนจะไม่สูงนัก เพราะค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่สูงมาก เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้าง

รูปที่ 7.8 แสดงรูปแบบเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน



รูปที่ 7.7 ขั้นตอนของการระดมทุนสำหรับเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน



รูปที่ 7.8 รูปแบบเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน

(3) กิจการร่วมค้าแบบผสม

แม้ว่างานในส่วนที่ต้องทำงานร่วมกันของกิจการร่วมค้าแบบผสมจะมีลักษณะโครงสร้างการทำงานคล้ายคลึงกับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน แต่สมาชิกที่มีความรับผิดชอบในส่วนนี้อาจไม่ใช่สมาชิกทั้งหมดของกิจการร่วมค้าก็เป็นไปได้ ดังตัวอย่างของกิจการร่วมค้าแบบผสมที่แสดงในรูปที่ 6.15 ซึ่งการใช้จ่ายเงินสำหรับดำเนินงานในส่วนนี้จากเงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้าจึงอาจอธิบายได้ว่าไม่เป็นธรรมแก่สมาชิกของกิจการร่วมค้าที่ไม่มีส่วนร่วมทำงานในส่วนนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ช และ สุ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550) ดังนั้นเงินหมุนเวียนสำหรับใช้ใน

ส่วนงานที่สมาชิกต้องทำงานร่วมกันนี้จะแยกออกมาจากเงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้า หรือเรียกว่า “เงินหมุนเวียนสำหรับส่วนงานที่ทำร่วมกัน” อันเกิดจากการระดมทุนของสมาชิกของกิจการร่วมค้าเฉพาะที่ทำงานร่วมกันในส่วนนั้น หรือกล่าวได้ว่ากิจการร่วมค้าแบบผสมจะมีเงินหมุนเวียนแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เงินหมุนเวียนของสมาชิกแต่ละราย เงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้า และเงินหมุนเวียนสำหรับส่วนงานที่ทำร่วมกัน

แต่ในกรณีที่สมาชิกทุกรายของกิจการร่วมค้าต่างทำงานร่วมกันในงานส่วนเดียวกัน ก็อาจเลือกที่จะใช้เงินหมุนเวียนกลางของกิจการร่วมค้าสำหรับใช้ในงานส่วนที่ต้องทำร่วมกันก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วสมาชิกก็จะเลือกที่จะใช้รูปแบบของเงินหมุนเวียนสำหรับแต่ละส่วนงานที่ทำร่วมกัน อยู่ดีเพื่อเพิ่มความคล่องตัว (ผู้เชี่ยวชาญ ข และ ฉ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

จากรูปแบบของเงินหมุนเวียนและลักษณะของการระดมทุนข้างต้น อาจกล่าวได้ว่ากิจการร่วมค้าทุกประเภทจะต้องมีเงินหมุนเวียน แต่ปริมาณความต้องการเงินหมุนเวียนจะไม่เท่ากัน กล่าวคือกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกันจะมีความต้องการเงินหมุนเวียนสูง และกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนจะมีความต้องการเงินหมุนเวียนน้อยกว่า

ปัญหาหนึ่งของการชำระเงินทุน คือ การที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าไม่ทำการชำระเงินทุนในส่วนของตนเมื่อมีการเรียกระดมทุน ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ข้อตกลงกิจการร่วมค้า มักจะมีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับค่าปรับ โดยนิยามกำหนดในรูปแบบร้อยละจากเงินที่เรียกระดมทุน หรือการหักส่วนแบ่งผลกำไรหรือค่าตอบแทนที่จะได้รับของสมาชิกรายนั้นในอนาคต

7.4.2 การเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้าง

โดยทั่วไปกิจการร่วมค้าจะเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้างในนามของกิจการร่วมค้า ในขณะที่การเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้างในนามของสมาชิกแต่ละรายแล้วจะเป็นการดำเนินงานในรูปแบบ คอนซอร์เตียม

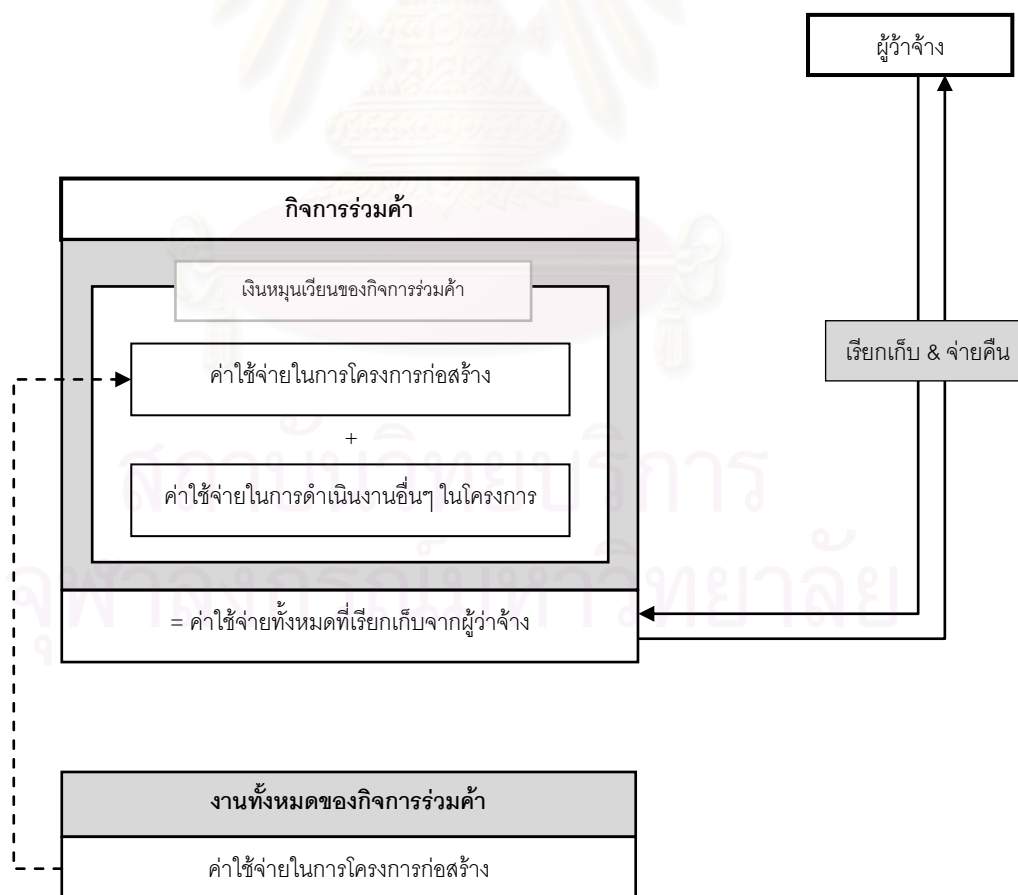
อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่าในบางโครงการถึงแม้ว่าผู้รับจ้างก่อสร้างจะเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้างในนามของกิจการร่วมค้าแล้วก็ตาม แต่ผู้ว่าจ้างกลับมีการแยกจ่ายเงินให้แก่ผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายแทน โดยคำนวณปริมาณเงินที่ผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายจะได้รับตามสัดส่วน

การลงทุนที่ปรากฏในข้อตกลงกิจการร่วมค้า อันเป็นการแสดงถึงความไม่เข้าใจในหลักการดำเนินงานของกิจการร่วมค้าของผู้ว่าจ้าง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในขั้นตอนของการเสียภาษีของผู้รับจ้างก่อสร้างได้ (ผู้เชี่ยวชาญ และ ฉ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

รูปแบบของการเรียกเก็บเงินจากผู้ว่าจ้างโดยกิจการร่วมค้าอาจสรุปได้ ดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นในหัวข้อ 7.4.1 จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างทั้งหมดและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการของกิจการร่วมค้ารูปแบบนี้จะถูกจ่ายผ่านเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าโดยตรง ดังนั้นกิจการร่วมค้าก็จะสามารถรวบรวมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดเพื่อเรียกเก็บจากผู้ว่าจ้างได้ทันที รูปที่ 7.9 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

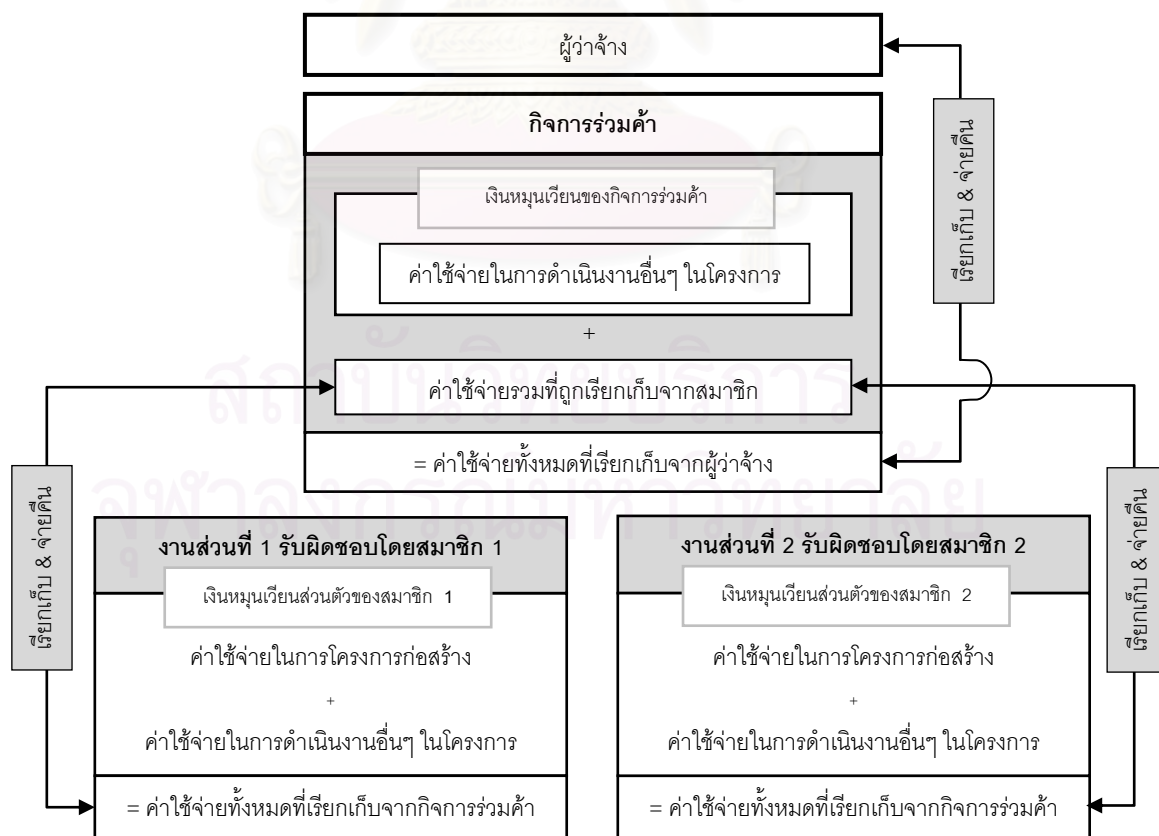


รูปที่ 7.9 ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน

(2) กิจกรรมร่วมค่าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน

จากรายละเอียดในหัวข้อ 7.4.1 ค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการสำหรับงานในแต่ละส่วนจะถูกจ่ายเงินหมุนเวียนของสมาชิกแต่ละรายที่เป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนนั้น ดังนั้นสมาชิกของกิจกรรมร่วมค่าแต่ละรายจะรวบรวมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้วเรียกเก็บจากกิจกรรมร่วมค่าในลักษณะเดียวกับการเรียกเก็บจากบริษัทภายนอก ซึ่งจะส่งผลทำให้กิจกรรมร่วมค่าจะต้องมีการออกไปกำกับภาษีให้แก่สมาชิก ในกรณีนี้อาจเรียกว่า “ค่าใช้จ่ายที่ถูกเรียกเก็บจากสมาชิก” โดยสาเหตุที่กิจกรรมร่วมค่าต้องชำระเงินในรูปแบบที่มีใบกำกับภาษีก็มาจากเหตุผลทางภาษีและการตรวจสอบบัญชี

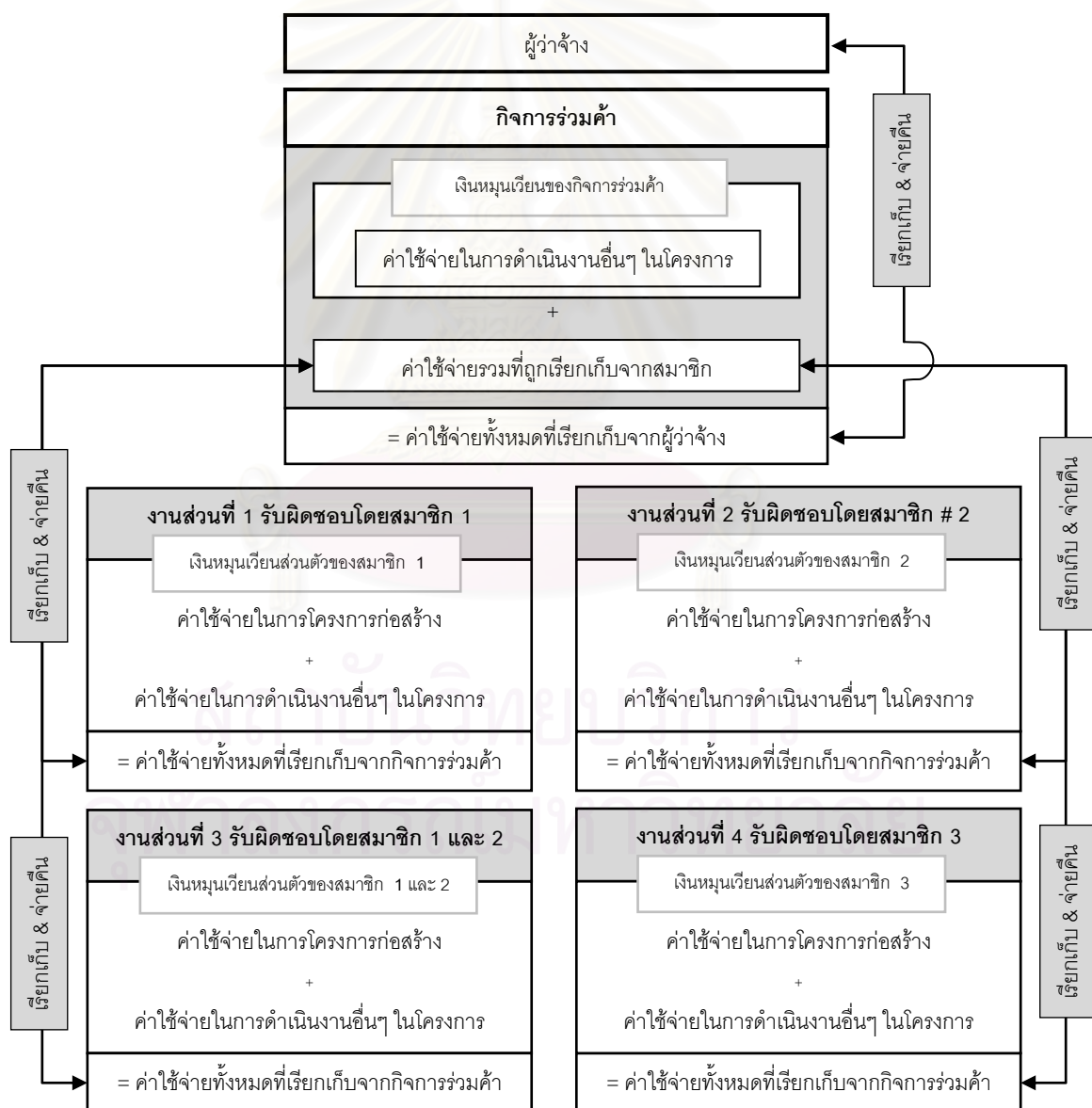
ทางด้านของกิจกรรมร่วมค่าเองก็จะรวบรวมค่าใช้จ่ายที่ถูกเรียกเก็บจากสมาชิกแต่ละรายมารวมกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในนามของกิจกรรมร่วมค่า แล้วจึงเรียกเก็บค่าใช้จ่ายทั้งหมดจากผู้ว่าจ้างอีกทีหนึ่ง โดยรูปที่ 7.10 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจกรรมร่วมค่าสมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน



รูปที่ 7.10 ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจกรรมร่วมค่าที่สมาชิกทำงานในส่วนของตน

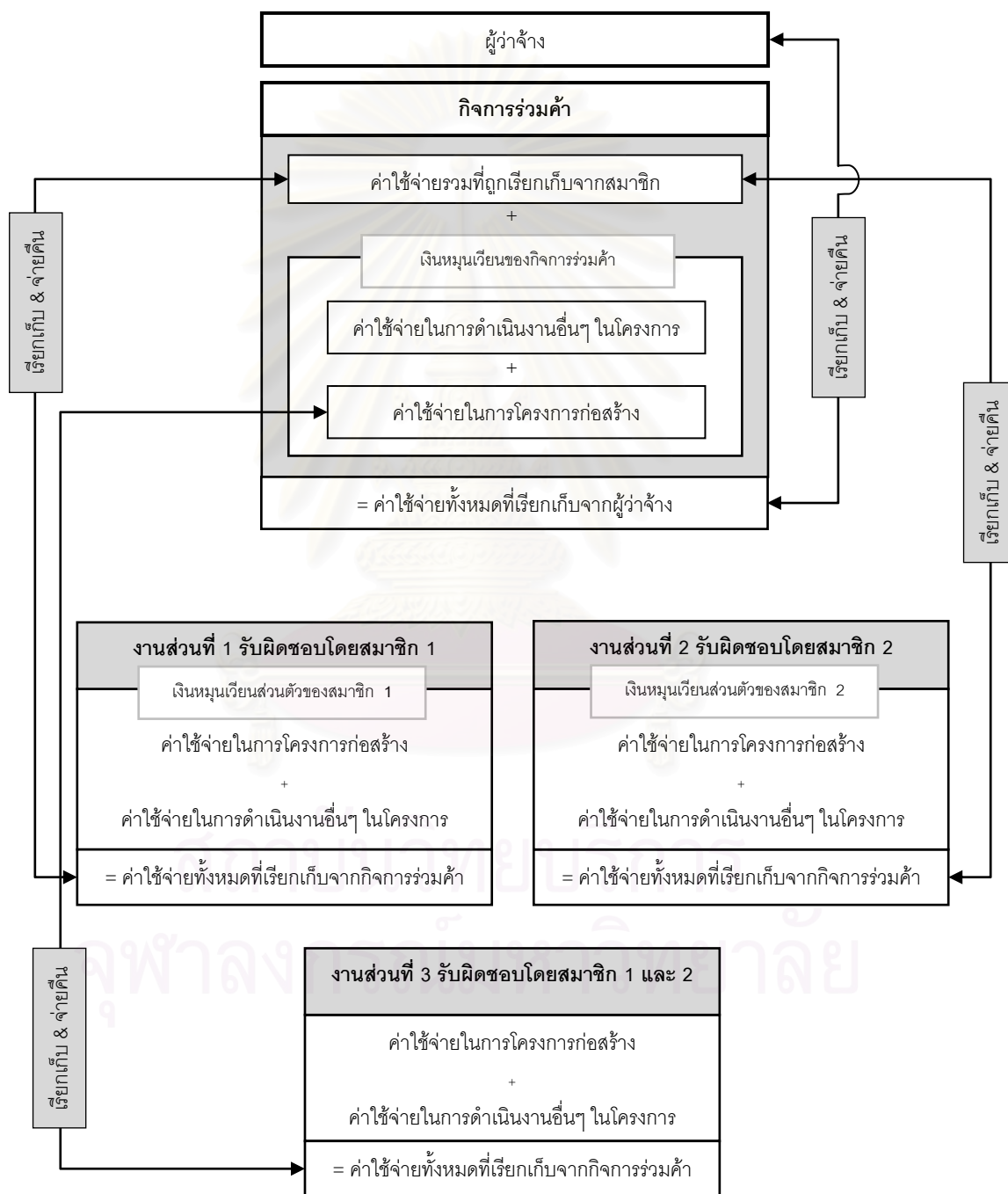
(3) กิจกรรมร่วมค้าแบบผสม

ในงานส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบร่วมกันมีเงินหมุนเวียนสำหรับส่วนงานที่ทำร่วมกัน โดยเฉพาะ รูปแบบของการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจะมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบของกิจกรรมร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนดังที่กล่าวรายละเอียดมาข้างต้น กล่าวคือ ค่าใช้จ่ายที่ถูกเรียกเก็บจากสมาชิกนอกจากจะมาจากค่าใช้จ่ายที่ถูกเรียกเก็บจากงานในส่วนสมาชิกแต่ละรายเป็นผู้รับผิดชอบแล้วยังมีส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ถูกเรียกเก็บจากงานในส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบร่วมกันอีกด้วย รูปที่ 7.11 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจกรรมร่วมค้าแบบผสม



รูปที่ 7.11 ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจกรรมร่วมค้าแบบผสม (1)

ในกรณีของงานส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบร่วมกันทำการใช้จ่ายจากเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าโดยตรงแล้ว รูปแบบของการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจะเป็นการผสมกันระหว่างกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันและกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ดังแสดงตัวอย่างในรูปที่ 7.12



รูปที่ 7.12 ตัวอย่างขั้นตอนการเรียกเก็บเงินสำหรับกิจการร่วมค้าแบบผสม (2)

7.4.3 การจัดสรรผลกำไรและขาดทุน

การจัดสรรผลกำไรและขาดทุนจะมีรูปแบบเป็นไปตามรูปแบบของเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้า สำหรับรูปแบบของการจัดสรรผลกำไรและขาดทุนของกิจการร่วมค้าแต่ละประเภท มีรายละเอียดดังนี้

(1) กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน

รูปแบบการจัดสรรจะคล้ายกับการจัดสรรในรูปแบบบริษัท กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารและผู้จัดการโครงการจะพิจารณาว่าเมื่อใดควรจะมีการจัดสรรกำไรและเงินทุนคืนแก่สมาชิก และจะจัดสรรคืนเป็นจำนวนเท่าใด โดยสมาชิกจะได้รับการจัดสรรเงินคืนตามสัดส่วนการลงทุนที่ระบุไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ซึ่งขั้นตอนของการจัดสรรกำไรนี้จะมีความคล้ายคลึงกับขั้นตอนในรูปที่ 7.7 แต่เปลี่ยนจากการพิจารณาเรียกกระดมทุนจากสมาชิกมาเป็นการจัดสรรกำไรของกิจการร่วมค้าให้แก่สมาชิกแทน

ส่วนในกรณีที่กิจการร่วมค้าเกิดภาวะขาดทุน สมาชิกก็จะร่วมกันรับผิดชอบต่อผลขาดทุนนี้ตามสัดส่วนการลงทุนที่ปรากฏในข้อตกลงกิจการร่วมค้าเช่นกัน

ประเด็นที่สำคัญของการจัดสรรกำไรและรวมไปถึงการจัดสรรเงินทุนคืนแก่สมาชิกสำหรับกิจการร่วมค้าลักษณะนี้ คือ สภาพคล่องของเงินหมุนเวียนในกิจการร่วมค้าจะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะต้องสำรองไว้ใช้จ่ายสำหรับการดำเนินการต่างๆ ของโครงการก่อสร้างทั้งหมดอย่างเพียงพอ ดังนั้นการจัดสรรผลกำไรคืนแก่สมาชิกจะต้องพิจารณาจากสภาพคล่องและความต้องการเงินของกิจการร่วมค้าเป็นหลัก

จากการวิจัยพบว่าในบางครั้งสมาชิกแต่ละรายอาจมีความต้องการส่วนแบ่งกำไรหรือการจัดสรรเงินทุนคืนเพื่อนำไปใช้ในการลงทุนอื่นๆ ของสมาชิก ดังนั้นจึงทำให้มีความพยายามของสมาชิกผ่านคณะกรรมการที่ต้องการให้มีการจัดสรรเกิดขึ้นเร็วกว่าที่ควรจะเป็น รวมไปถึงการที่คณะกรรมการเป็นตัวแทนของสมาชิกซึ่งย่อมจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตัวของกิจการร่วมค้า และถ้าผู้จัดการโครงการเป็นบุคลากรที่มาจากสมาชิกด้วยก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเข้าข้างองค์กรของตนมากกว่า ดังนั้นจึงอาจส่งผลให้เกิดการจัดสรรผลกำไรและเงินทุนที่ส่งผลเสีย

ต่อสภาพคล่องของกิจการร่วมค้าได้ (ผู้เชี่ยวชาญ ข จ และ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

ดังนั้นการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการจัดสรรผลกำไรและการคืนเงินทุนแก่สมาชิกที่เหมาะสม และคำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าเป็นหลักจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สมาชิกควรให้ความสำคัญซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการสร้างค่านิยมของบุคลากรที่เข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้า และการสรรหาผู้จัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ

(2) กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน

สมาชิกแต่ละรายจะต้องรับผิดชอบในผลกำไรและขาดทุนที่เกิดขึ้นในส่วนงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ถ้าท้ายที่สุดตัวของกิจการร่วมค้าเองพบว่ามีการกำไรหรือขาดทุนคงเหลือก็จะต้องจัดสรรแก่สมาชิกทั้งหมดตามสัดส่วนการลงทุนที่กำหนดไว้

ข้อพึงระวังที่สำคัญของการจัดสรรกำไรหรือขาดทุนสำหรับกิจการร่วมค้าลักษณะนี้ คือ สมาชิกต้องรับผิดชอบต่อผลกำไรขาดทุนในส่วนงานนั้นแต่เพียงผู้เดียว โดยสมมุติว่าถ้าสมาชิกรายใดมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าที่สามารถจะเรียกเก็บได้จากกิจการร่วมค้าแล้ว สมาชิกรายนั้นจะต้องเผชิญสถานะขาดทุนในขั้นต้น และในภายหลังถ้ากำไรจัดสรรที่ได้รับจากกำไรคงเหลือของกิจการร่วมค้าไม่สามารถชดเชยการขาดทุนในส่วนนี้ได้ สมาชิกรายนั้นก็จะต้องเผชิญภาวะขาดทุนสุทธิ โดยพบว่าสาเหตุที่ทำให้สมาชิกเกิดภาวะขาดทุนมีอยู่ 2 สาเหตุคือ

- สาเหตุที่เกิดจากตัวสมาชิกเอง เช่น การดำเนินงานที่ผิดพลาด การแก้ไขงานจากคุณภาพของงาน เป็นต้น ซึ่งสาเหตุเหล่านี้สมาชิกไม่สามารถร้องขอเงินที่สามารถเรียกเก็บจากกิจการร่วมค้าเพิ่มเติมได้
- สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแก้ไขแบบ หรือการส่งมอบพื้นที่ไม่ได้ การปรับเพิ่มของราคาวัสดุหรือราคาน้ำมัน เป็นต้น ถ้าสาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนอย่างมาก สมาชิกก็อาจจะสามารถส่งเรื่องเข้าสู่คณะกรรมการพิจารณาเพื่อขอเพิ่มสัดส่วนเงินที่สามารถเรียกเก็บจากกิจการร่วมค้าตามเงื่อนไขของข้อตกลงกิจการร่วมค้า

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงดังกล่าวของสมาชิกจึงควรกำหนดรายละเอียดเงื่อนไขของการพิจารณาขอเพิ่มสัดส่วนเงินที่สามารถเรียกเก็บจากกิจการร่วมค้าสำหรับงานในส่วนต่างๆ ไว้ในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน

จากข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงินทุนในเรื่องของการระดมทุน การเรียกเก็บเงิน และการจัดสรรผลกำไรขาดทุน ดังแสดงในตารางที่ 7.4

7.4.4 ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิก

คือ ค่าใช้จ่ายที่ผู้นำสมาชิกจะได้รับจากกิจการร่วมค้า จากสาเหตุที่ผู้นำสมาชิกมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้แก่กิจการร่วมค้า โดยปกติอัตราค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกจะถูกกำหนดไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าในรูปแบบของร้อยละของมูลค่าโครงการหรือเงินที่ได้รับจากผู้ว่าจ้างในแต่ละงวด ซึ่งจากการวิจัยพบว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 1 ถึงร้อยละ 5 ขึ้นอยู่กับปริมาณความรับผิดชอบ ส่วนรูปแบบของการเก็บค่าธรรมเนียมอาจเก็บจากเงินหมุนเวียน หรือหักจากเงินที่ได้รับจากผู้ว่าจ้าง ซึ่งจำนวนครั้งและเวลาที่ผู้นำสมาชิกจะได้รับค่าธรรมเนียมนี้จะต้องถูกกำหนดเอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ตัวอย่างเช่น ข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าแห่งหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า

“...As remuneration for the performance of the duties undertaken by the Sponsor under..., its shall be paid by the Joint Venture a fee equal to one and half percent (1.5%) of the total amount paid by the Employer under the Contract. The fee shall be paid to the Sponsor during the progress of the works proportionately to and out of all payment as received from the Employer. ...”

ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกจะมีความสำคัญมากสำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน เพราะในกรณีดังกล่าวอาจจะไม่มีฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานส่วนกลางของกิจการร่วมค้าโดยตรง ดังนั้นการดำเนินการจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำสมาชิก แต่สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันจะมีฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานส่วนกลางของกิจการร่วมค้าโดยตรงทำให้ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกมีความสำคัญน้อยลงไป

ตารางที่ 7.4 สรุบบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายกับการบริหารเงินทุนในขั้นตอนต่างๆ ของกิจการร่วมค้า

การบริหารเงินทุน ในช่วง	บทบาทหน้าที่			
	ผู้ว่าจ้าง	สมาชิก	คณะกรรมการ	ผู้จัดการโครงการ
(1) การระดมทุน	-	จัดหาเงินทุน	- พิจารณาปริมาณ เงินทุนเวียนที่ เหมาะสม - เรียกระดมทุน จากสมาชิก	- เสนอปริมาณ เงินทุนเวียนที่ เหมาะสม
(2) ค่าใช้จ่ายและ การเรียกเก็บ เงินในช่วงการ ก่อสร้าง	สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน			
	ชำระเงินทุนแก่ กิจการร่วมค้า ตามที่ถูกเรียกเก็บ	- บริหารเงินทุน สำหรับใช้ใน การทำงาน - เรียกเก็บค่าใช้จ่าย จากกิจการร่วมค้า	พิจารณาตรวจ สอบความถูกต้อง	- รวบรวมค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้น - เรียกเก็บเงินจาก ผู้ว่าจ้าง
	สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน			
	ชำระเงินทุนแก่ กิจการร่วมค้า ตามที่ถูกเรียกเก็บ	-	พิจารณาตรวจ สอบความถูกต้อง	- รวบรวมค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้น - เรียกเก็บเงินจาก ผู้ว่าจ้าง
(3) การจัดสรรกำไร และเงินทุนคืน ระหว่าง ดำเนินงาน	สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน			
	-	(ได้รับการจัดสรร เงินทุนคืน)	พิจารณาสภาพ คล่องและความ ต้องการเงินทุนใน อนาคต	พิจารณาสภาพ คล่องและความ ต้องการเงินทุนใน อนาคต
	สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน			
	-	(ได้รับการจัดสรรผล กำไรและเงินทุนคืน)	พิจารณาสภาพ คล่องในอนาคต	พิจารณาสภาพ คล่องในอนาคต
(4) การจัดสรรกำไร และเงินทุน ในช่วงหลังการ สิ้นสุดการ ดำเนินงาน	-	(ได้รับการจัดสรรผล กำไรและเงินทุน คงเหลือคืน)	พิจารณาการจัดสรร เงินทุนเวียน คงเหลือ	รวบรวมค่าใช้จ่าย และคำนวณผลกำไร สุทธิ

“...As remuneration for the performance of the duties undertaken by the Sponsor under..., its shall be paid by the Joint Venture a fee equal to one and half percent (1.5%) of the total amount paid by the Employer under the Contract. The fee shall be paid to the Sponsor during the progress of the works proportionately to and out of all payment as received from the Employer. ...”

ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกจะมีความสำคัญมากสำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน เพราะในกรณีดังกล่าวอาจจะมีฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานส่วนกลางของกิจการร่วมค้าโดยตรง ดังนั้นการดำเนินการจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำสมาชิก แต่สำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันจะมีฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานส่วนกลางของกิจการร่วมค้าโดยตรงทำให้ค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกมีความสำคัญน้อยลงไป

7.4.5 ระบบบัญชีของกิจการร่วมค้า

ระบบบัญชีของกิจการร่วมค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะการชำระภาษี (Liquidation) การเลิกกิจการร่วมค้า และธุรกรรมอื่นๆ ต่างก็ต้องใช้เอกสารทางบัญชีเข้ามาเกี่ยวข้อง แม้ว่าระบบบัญชีจะเป็นหัวข้อที่ค่อนข้างเฉพาะด้านและไม่อยู่ในขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ แต่จากการวิจัยอาจสรุปข้อเสนอนี้สำหรับระบบบัญชีของกิจการร่วมค้าได้ดังนี้

การบัญชีโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับการทำงานบุคคลและการตรวจสอบบัญชีเป็นหลัก แต่สำหรับกิจการร่วมค้าแล้วยังเกี่ยวข้องกับการชำระบัญชีสำหรับการเลิกกิจการร่วมค้าอีกด้วย เพราะกิจการร่วมค้ามีระยะเวลาการดำเนินงานที่จะสิ้นสุดอย่างชัดเจนไม่เหมือนกับกรณีขององค์กรธุรกิจทั่วไป

จากการวิจัยพบว่านักบัญชีของกิจการร่วมค้าอาจไม่มีความคุ้นเคยเกี่ยวกับการชำระบัญชีมากนักทำให้ไม่มีการวางแผนที่ดีสำหรับระบบบัญชีของกิจการร่วมค้า ซึ่งส่งผลให้ขั้นตอนการชำระบัญชียังไม่สามารถแจกแจงรายการทรัพย์สินต่างๆ ต่อกรมสรรพากรอันเป็นผลทำให้กิจการร่วมค้าไม่สามารถปิดตัวลงได้ (ผู้เชี่ยวชาญ จ ช และ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

7.5 ความรับผิดชอบต่อผลงานและช่วงรับประกันผลงาน

ความรับผิดชอบต่อผลงาน คือ ความรับผิดชอบต่อสิ่งก่อสร้างและการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างหลังจากการส่งมอบงาน

ในโครงการก่อสร้างทั่วไป เมื่อมีการส่งงานให้แก่ผู้ว่าจ้างแล้วจะมีระยะเวลารับประกันผลงานอยู่ซึ่งผู้รับจ้างก่อสร้างต้องดำเนินการตรวจสอบและซ่อมแซมแก้ไขงานตามที่ได้รับแจ้งขอแจ้งผู้ว่าจ้าง กิจการร่วมค้าเองก็เช่นกันภายหลังจากการส่งมอบงานให้แก่ผู้ว่าจ้างแล้ว กิจการร่วมค้าก็ยังคงอยู่มีความรับผิดชอบในช่วงระยะเวลารับประกันผลงาน หรือกล่าวได้ว่าสมาชิกจะสามารถปิดกิจการร่วมค้าได้ก็ต่อเมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลารับประกันผลงานไปแล้ว

อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงเมื่อโครงการก่อสร้างสิ้นสุดลง บุคลากรของกิจการร่วมค้าส่วนใหญ่จะถูกแยกย้ายออกไปทำงานในโครงการก่อสร้างอื่นๆ โดยจะคงเหลือแต่บุคลากรที่มีหน้าที่สำคัญ เช่น วิศวกร นักบัญชี หรือผู้จัดการโครงการ เป็นต้น สำหรับทำหน้าที่ในช่วงของการรับประกันผลงานและการเลิกกิจการร่วมค้าเท่านั้น

แต่พบว่าในตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่ยังคงทำงานอยู่นั้น ก็เป็นเพียงการทำงานไม่เต็มเวลา กล่าวคือ บุคลากรบางตำแหน่งจะทำงานในโครงการอื่นๆ ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของผู้จัดการโครงการหรือวิศวกรระดับสูง จากการวิจัยพบว่าบุคลากรซึ่งยังคงทำงานในกิจการร่วมค้าภายหลังจากโครงการสิ้นสุดโดยส่วนมากจะเป็นบุคลากรที่มาจากผู้นำสมาชิกหรือบุคลากรประเภทจ้างใหม่ โดยบุคลากรของสมาชิกรายอื่นๆ จะมีส่วนร่วมน้อยมาก ยกเว้นในส่วนของการประชุมติดตามผลหรือส่วนของการตรวจสอบและแก้ไขซ่อมแซมงานในส่วนของที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

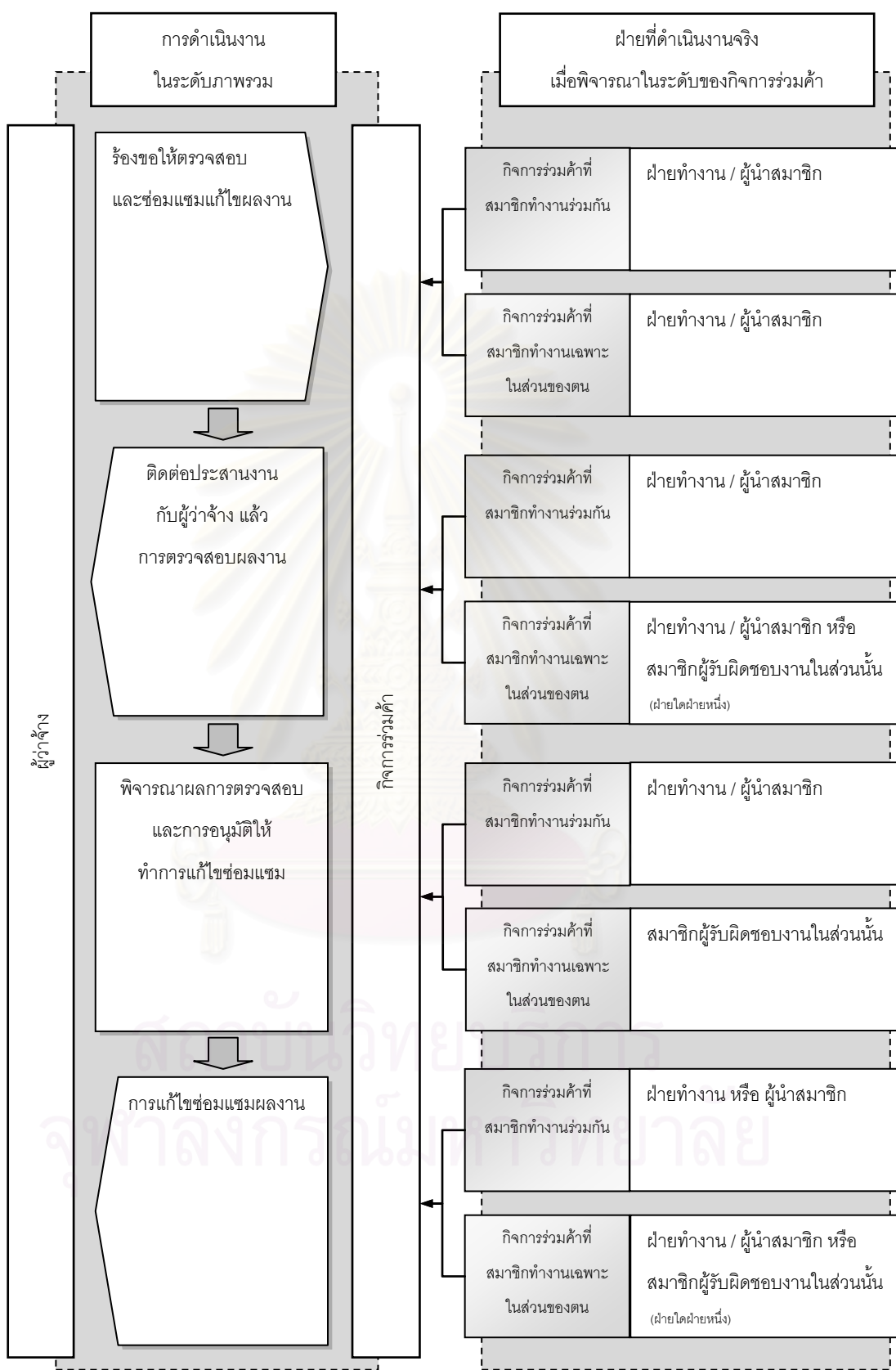
จากวิเคราะห์ข้อตกลงกิจการร่วมค้า พบว่าข้อตกลงบางฉบับก็ไม่ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผลงานในช่วงรับประกันผลงานเอาไว้อย่างชัดเจน แต่จากการกำหนดรายละเอียดที่ว่าสมาชิกจะร่วมกันรับผิดชอบในสิทธิและหน้าที่ตามสัญญาของโครงการนั้น ก็หมายถึงการร่วมกันรับผิดชอบในช่วงรับประกันผลงานด้วยนั่นเอง ตัวอย่างเช่น ข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าฉบับหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า

“...The Parties shall share the rights and obligations, risks, costs and expenses, net profit of net profit of net loss arising out the contract of in any other way connected with the Works in proportion to their respective interests stated in clause 2.1 subjects to any subsequent change of the shares of profit pursuant to this Agreement. ...”

จากการวิจัยรูปแบบความรับผิดชอบต่อผลงานของกิจการร่วมค้าอาจสรุปได้ดังนี้
(ผู้เชี่ยวชาญ ข ฉ ช ฅ และ ฐ, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

- เมื่อได้รับการร้องขอจากผู้ว่าจ้างในการตรวจสอบหรือซ่อมแซมแก้ไขผลงาน ผู้นำสมาชิกหรือฝ่ายทำงานของกิจการร่วมค้าจะต้องประสานงานและตรวจสอบในนามของกิจการร่วมค้า แล้วจึงแจ้งรายละเอียดแก่สมาชิกสำหรับการพิจารณาและอนุมัติการซ่อมแซมแก้ไข โดยจะเพิกเฉยรอให้สมาชิกที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้นมาดำเนินการไม่ได้ (สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน)
- สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในช่วงรับประกันผลงานอาจเป็นผู้นำสมาชิกหรือฝ่ายทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกเรียกเก็บจากเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้า (ถ้ายังคงเหลืออยู่) หรือเรียกเก็บจากสมาชิกตามสัดส่วนการลงทุน
- สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในช่วงรับประกันผลงานสำหรับการประสานงานในเบื้องต้นจะเป็นผู้นำสมาชิก แต่การตรวจสอบและการซ่อมแซมจะเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้น ส่วนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะอยู่บนพื้นฐานของการทำข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนที่ว่า สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนใดก็ต้องรับผิดชอบดำเนินการซ่อมแซมแก้ไขและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของงานในส่วนนั้น แต่ในทางปฏิบัติจริงการดำเนินการตรวจสอบและการซ่อมแซมแก้ไขนั้นสมาชิกรายอื่นๆ อาจมอบหมายให้ผู้นำสมาชิกเป็นผู้ดำเนินการแทนตนเองทั้งหมด โดยสมาชิกผู้รับผิดชอบในงานนั้นเพียงพิจารณาผลการตรวจสอบและอนุมัติการซ่อมแซมแก้ไขและจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้นำสมาชิก

รูปที่ 7.13 แสดงรูปแบบความรับผิดชอบต่อผลงานของกิจการร่วมค้า



รูปที่ 7.13 รูปแบบความรับผิดชอบต่อผลงานของกิจการร่วมค้า

จากรูปที่ 7.13 จะเห็นได้ว่า การรับประกันผลงานต่อผู้ว่าจ้างจะเป็นการดำเนินงานภายในนามของกิจการร่วมค้าเสมอ เปรียบเสมือนว่าสมาชิกของกิจการร่วมค้าทุกรายต่างรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน แต่การดำเนินงานภายในกิจการร่วมค้าไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การตรวจสอบ การพิจารณา การอนุมัติการซ่อมแซม และการลงมือซ่อมแซมแก้ไข จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทำงาน / ผู้นำสมาชิกในกรณีสำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน และเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายทำงาน / ผู้นำสมาชิกกับสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานในโครงการส่วนที่เกิดปัญหาในกรณีสำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน

ข้อพึงระวังที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อผลงานสำหรับกิจการร่วมค้ารูปแบบที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน คือการไม่สามารถระบุผู้รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆ ได้ กล่าวคือ แม้ว่าการร่วมค้าจะมีการกำหนดสมาชิกที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานส่วนต่างๆ อย่างชัดเจนแต่เมื่อมีการดำเนินงานจริงสมาชิกของกิจการร่วมค้ากลับมีการสลับสับเปลี่ยนเข้าไปทำงานในส่วนที่สมาชิกฝ่ายอื่นๆ รับผิดชอบ จนกระทั่งไม่สามารถระบุได้ว่างานในส่วนนี้สมาชิกคนไหนเป็นผู้รับผิดชอบหรือสมาชิกแต่ละรายรับผิดชอบในสัดส่วนอย่างไร สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้มาจากการที่สมาชิกบางรายไม่สามารถรับผิดชอบต่อดำเนินงานในส่วนของตนได้เพียงลำพัง หรือมีการวางแผนการก่อสร้างที่ไม่ดี ทำให้ในการทำงานจริงสมาชิกต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อให้งานสามารถเดินหน้าได้หรือเสร็จทันระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลทำให้ช่วงของการรับประกันผลงานของกิจการร่วมค้าเกิดปัญหา เพราะความรับผิดชอบต่อผลงานของกิจการร่วมค้าลักษณะนี้จะอยู่ที่พื้นฐานที่ว่าสมาชิกรายใดเป็นผู้ดำเนินงานในส่วนใด ก็จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการซ่อมแซมแก้ไขและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของงานในส่วนนั้น แต่จากการที่ไม่สามารถระบุผู้รับผิดชอบได้จะส่งผลทำให้ความรับผิดชอบต่อผลการรับประกันผลงานจะกลายเป็นต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่ก็ยังมีปัญหาอีกว่าจะรับผิดชอบกันในส่วนไหนเพราะไม่ได้มีการกำหนดเอาไว้

ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ถ้าสมาชิกพิจารณาแล้วว่าการดำเนินงานในส่วนนี้มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบให้แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ก็ควรแก้ไขข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อผลการรับประกันผลงานเอาไว้ด้วย เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในช่วงการรับประกันผลงานของกิจการร่วมค้า (ผู้เชี่ยวชาญ ข ค ฐ และ ฎ, พัฒนาการจาก การสัมมนาฯ, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

7.6 การเลิกกิจการร่วมค้า

การเลิกกิจการร่วมค้าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจการร่วมค้าหมดภาระหน้าที่ต่อผู้ว่าจ้างตามข้อกำหนดในสัญญาว่าจ้าง ซึ่งโดยปกติก็คือภายหลังจากช่วงรับประกันผลงาน

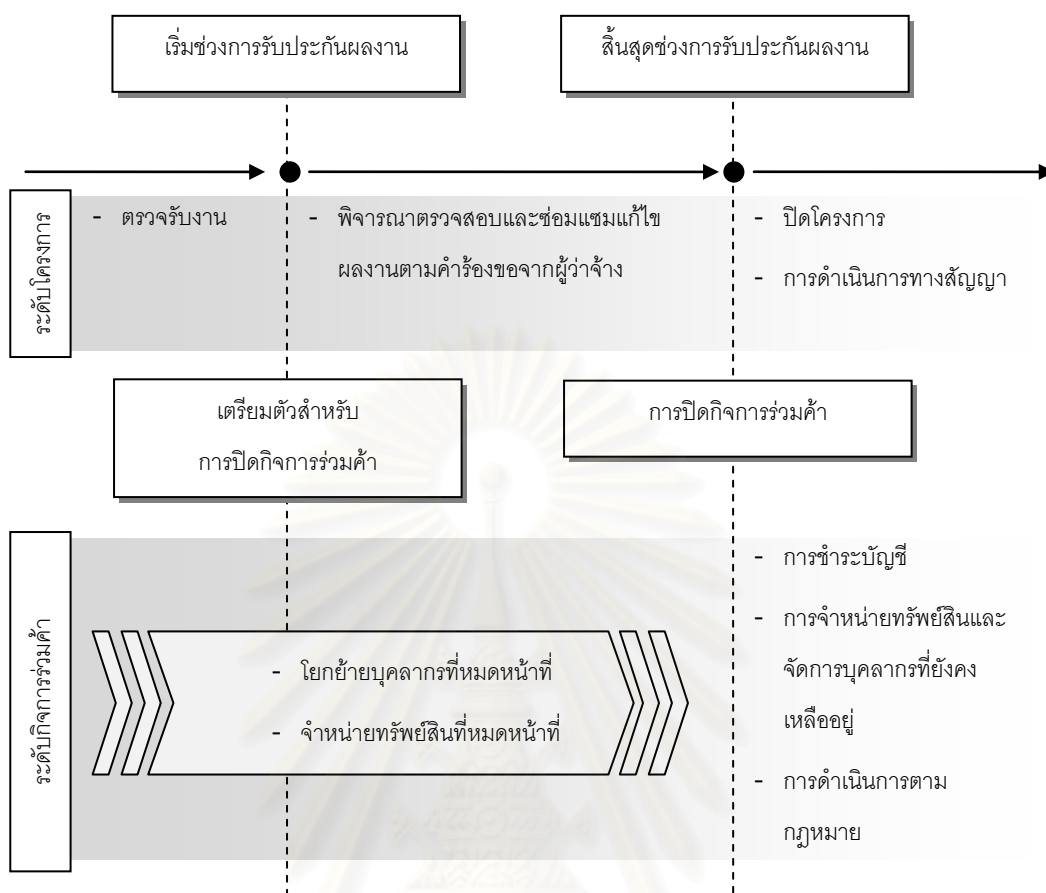
การเลิกกิจการร่วมค้าจะประกอบไปด้วยการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การจำหน่ายทรัพย์สินที่ยังคงเหลืออยู่ในกิจการร่วมค้า
- การจัดการด้านบุคลากรที่ยังคงเหลืออยู่ในกิจการร่วมค้า
- การชำระบัญชี
- การดำเนินการทางกฎหมาย เช่น ยกเลิกเลขประจำตัวผู้เสียภาษีของกิจการร่วมค้า ยกเลิกนิติบุคคลสำหรับกิจการร่วมค้าที่ได้จดทะเบียน เป็นต้น

สำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่สำคัญในขั้นตอนของการเลิกกิจการร่วมค้า ได้แก่ นักบัญชี สำหรับทำหน้าที่ในการชำระบัญชี และเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย สำหรับการดำเนินการด้านสัญญา และข้อกฎหมายต่างๆ

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะในการบริหารบุคลากรหรือการบริหารทรัพย์สิน จะเห็นได้ว่ากิจการร่วมค้าจะมีการเตรียมตัวสำหรับการเลิกกิจการร่วมค้ามาโดยตลอดตั้งแต่ในช่วงการดำเนินการก่อสร้างแล้ว กล่าวคือบุคลากรหรือทรัพย์สินใดๆ ภายในกิจการร่วมค้าไม่มีความจำเป็นต่อโครงการก่อสร้างแล้วก็จะถูกโยกย้ายหรือจำหน่ายออกจากกิจการร่วมค้าอยู่เสมอ ซึ่งไม่เหมือนกับการบริหารองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปของผู้รับจ้างก่อสร้างที่จะเก็บบุคลากรหรือทรัพย์สินเอาไว้สำหรับโครงการก่อสร้างอื่นๆ

โดยจากรายละเอียดต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนของการเลิกกิจการร่วมค้า รูปที่ 7.14 แสดงขั้นตอนการเลิกกิจการร่วมค้าเปรียบเทียบกับขั้นตอนในช่วงการรับประกันผลงาน



รูปที่ 7.14 ขั้นตอนการเลิกกิจการร่วมค้าเปรียบเทียบกับขั้นตอนในช่วงการรับประกันผลงาน

จากการวิจัยพบว่าข้อพึงระวังที่สำคัญของการเลิกกิจการร่วมค้าก็คือ การที่กิจการร่วมค้าไม่สามารถปิดตัวเองลงได้ โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากขั้นตอนของการชำระบัญชีที่ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นเพราะไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดต่างๆ ได้ทั้งหมด จากการที่เอกสารหลักฐานต่างๆ สูญหายหรือไม่ได้จัดทำเอกสารประกอบไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งอาจเกิดจากระบบการจัดการเอกสารที่ไม่ดีและการเปลี่ยนตัวบุคลากรในกิจการร่วมค้าไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเลิกกิจการร่วมค้านี้ แม้ว่าผู้รับจ้างก่อสร้างส่วนมากจะพิจารณาว่าไม่ใช่ปัญหาสำคัญแต่ก็สร้างความรำคาญใจอยู่บ่อยครั้ง เพราะมักเป็นปัญหาที่ยืดเยื้อและหาทางแก้ไขให้จบสิ้นไม่ได้ง่ายนัก นอกจากนี้บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับการบัญชีของกิจการร่วมค้าบางรายก็ไม่ได้ให้ความสำคัญและตระหนักถึงแผนดำเนินงานเกี่ยวกับการชำระบัญชีมากนัก

(ผู้เชี่ยวชาญ ๗ และ ๘, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว สมาชิกของกิจการร่วมค้าควรให้ความรู้และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในด้านบัญชี นอกจากนี้เอกสารต่างๆ ของกิจการร่วมค้าก็ควรทำอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ การสืบค้น ที่ไม่ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรไปมากน้อยขนาดไหนเอกสารก็จะต้องมีความต่อเนื่อง (ผู้เชี่ยวชาญ กง และ ช, สัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

7.7 ประเด็นสำคัญอื่นๆ ในการบริหารกิจการร่วมค้า

จากการประมวลผลบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า นอกจากประเด็นซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกิจการร่วมค้าที่ได้แสดงในข้างต้น ประเด็นสำคัญอื่นๆ ที่ควรพิจารณาในการดำเนินงานกิจการร่วมค้า ได้แก่

(1) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่มีลักษณะของการเกิดแบบค่อยๆ สะสม และอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติและก่อให้เกิดความไม่พอใจของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในระยะยาวอันเป็นสาเหตุของปัญหาในการทำงานด้านอื่นๆ ตามมา เช่น การลงมติในที่ประชุม การไม่เสนอความคิดเห็น หรือการวางเฉย เป็นต้น และอาจลุกลามไปถึงการลาออก หรือการย้ายงานของบุคลากรอีกด้วย

ตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กรมีด้วยกันหลายเรื่อง และส่วนใหญ่จะถูกพิจารณาว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ เช่น เวลาเข้างาน เวลาเลิกงาน การลาหยุดงาน วันหยุด การเบิกค่าใช้จ่าย หรือการส่งสรรค เป็นต้น แต่วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ถ้าปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะแก้ไขได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นเรื่องของความรู้สึก เพื่อให้เห็นตัวอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นจึงขอเสนอตัวอย่างปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรของกิจการร่วมค้าแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดที่แสดงต่อไปนี้ (ผู้เชี่ยวชาญ ช, พัฒนาจากการสัมภาษณ์, สิงหาคม – ธันวาคม 2550)

กิจการร่วมค้าแห่งหนึ่งมีผู้จัดการโครงการและรองผู้จัดการโครงการเป็นบุคลากรที่มาจากสมาชิกคนละราย โดยปกติสำหรับช่วงวันหยุดสงกรานต์บริษัทของรองผู้จัดการโครงการมีธรรมเนียมที่จะสามารถขอลาหยุดได้ 5 วัน แต่บริษัทของผู้จัดการโครงการจะสามารถขอลาหยุดได้แค่ 3 วันเท่านั้น ดังนั้นเมื่อรองผู้จัดการโครงการทำเรื่องลาหยุดจึงถูกปฏิเสธจากผู้จัดการโครงการ

ผลกระทบที่ตามมาก็คือ รองผู้จัดการโครงการเริ่มมีความไม่พอใจและทัศนคติที่ไม่ดี และในระยวเมื่อเกิดการประชุมต่างๆ รองผู้จัดการโครงการเริ่มขัดขวางการทำงานหรือไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่แก่ผู้จัดการโครงการ

อีกกรณีหนึ่ง กิจกรรมร่วมค้าประกอบด้วยสมาชิก 2 รายทำงานร่วมกันในสถานที่ก่อสร้างเดียวกัน โดยบริษัทแรกจะมีการเลี้ยงอาหารแก่คนงานหลังเลิกงานหรือเลิกงานกะดึก ในขณะที่อีกบริษัทไม่มี ส่งผลให้เกิดการเปรียบเทียบจากคนงานของบริษัทหลังว่าบริษัทแรกมีการดูแลคนงานที่ดีกว่า จนในภายหลังเกิดการย้ายงานของคนงานเหล่านี้

จากตัวอย่างทั้ง 2 ข้างต้น การที่กิจกรรมร่วมค้าจะกำจัดข้อแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรไปเลยคงเป็นไม่ได้ แต่การจัดทำข้อกำหนดบางอย่างไว้แต่ต้น เช่น นโยบายการลางานของบุคลากรที่ทำงานในกิจการร่วมค้า หรือการนับชั่วโมงทำงานแทนการพิจารณาเวลาเข้างาน เป็นต้น รวมไปถึงการชี้แจงถึงความเปลี่ยนแปลงและการทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรที่ส่งเข้าไปทำงานในกิจการร่วมค้าจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ในระดับหนึ่ง

(2) กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจในระหว่างการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างของผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายมักจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรใดๆ ก็จะมีคามเคยชินกับรูปแบบของกระบวนการในการตัดสินใจของบริษัทตน จากรูปแบบของการส่งบุคลากรเข้าไปทำงานในกิจการร่วมค้าในรูปแบบของการยืมตัวอาจจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่ายังคงทำงานอยู่ในบริษัทเดิม ถ้ากิจการร่วมค้าปล่อยให้บุคลากรที่ยังคงมีความรู้สึกเช่นนี้ โดยไม่มีการประชุมทำความเข้าใจและปรับทัศนคติก่อนที่จะทำงานร่วมกัน ก็อาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ตามมา

นอกจากนี้เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญของกิจการร่วมค้ามักจะต้องผ่านการพิจารณาร่วมกันของสมาชิก เช่น ผ่านการลงมติของคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น จะส่งผลทำให้กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้าอาจมีความล่าช้ากว่าเมื่อเทียบกับการตัดสินใจในโครงการก่อสร้างปกติ

(3) ความไม่เป็นเอกภาพของบุคลากรในกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้าโดยเฉพาะกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันหรือแบบผสมนั้นก็เปรียบเสมือนการทำงานในบริษัทแห่งใหม่ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้าเป็นหลักจึงจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ

แต่จากการที่บุคลากรของกิจการร่วมค้ามาจากสมาชิกไม่ว่าจะเป็นการยืมตัวหรือถูกโอนย้ายมาทำงาน บุคลากรเหล่านี้ย่อมยังมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรธุรกิจของตนเอง ส่งผลทำให้การทำงานบุคลากรเหล่านี้จะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรธุรกิจของตนเองเป็นหลัก การบริหารกิจการร่วมค้าจึงเกิดอุปสรรคไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การปกปิดข้อมูล ข้อมูลล่าช้า ซึ่งล้วนแต่เป็นผลเสียต่อกิจการร่วมค้าในภาพรวม

การสร้างความเป็นเอกภาพของบุคลากรในกิจการร่วมค้าเป็นเรื่องที่ทำหาย ทางออกหนึ่งคือ การจ้างบุคลากรใหม่ในนามของกิจการร่วมค้าเอง รวมไปถึงความสามารถของผู้จัดการโครงการในการบริหารบุคลากรมีส่วนสำคัญที่สุดในการแก้ไขปัญหานี้

(4) ความทับซ้อนของพื้นที่ทำงาน

สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ถึงแม้ว่าจะแยกงานออกเป็นส่วนๆ แล้วแต่ก็มีโอกาสที่งานเหล่านั้นจะอยู่ในพื้นที่ก่อสร้างเดียวกัน ทั้งนี้จากการที่งานแต่ละส่วนก็จะมีผู้จัดการโครงการในส่วนงานแยกกันรับผิดชอบซึ่งปกติย่อมคำนึงถึงผลงานของตนเป็นหลัก ทำให้บางครั้งเกิดการส่งบุคลากรเข้าไปทำงานในพื้นที่เดียวกันพร้อมๆ กัน ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา ปัญหานี้จะบรรเทาได้ ถ้าผู้จัดการโครงการหลักสามารถประสานงานระหว่างผู้จัดการโครงการในแต่ละส่วนงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

(5) ระบบเอกสาร

ระบบเอกสารของกิจการร่วมค้าอาจใช้ระบบเอกสารที่สร้างขึ้นใหม่หรือใช้ระบบเอกสารขององค์กรใดองค์กรหนึ่งของสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งอาจจะส่งผลให้บุคลากรที่ใช้งานเอกสารเหล่านี้ไม่คุ้นเคยและเกิดความสับสน อันจะส่งผลต่อการบริหารกิจการร่วมค้า เช่น การนำเอกสารมาใช้ประกอบการเลิกกิจการร่วมค้า เป็นต้น นอกจากนี้การที่การดำเนินงานของกิจการร่วมค้ามักจะมี

เอกสารที่มากกว่าโครงการก่อสร้างทั่วไป รวมถึงความซับซ้อนของการอนุมัติเอกสารต่างๆ เพราะต้องให้สมาชิกทุกฝ่ายพิจารณาและลงนามรับรองเอกสารเหล่านี้ก็จะส่งผลทำให้งานเอกสารมีความล่าช้าและยุ่งยากกว่าเมื่อเทียบกับโครงการก่อสร้างทั่วไป

(6) ภาษา

คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า โดยเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกระดับ เช่น วิศวกร แรงงาน เจ้าหน้าที่ธุรการ หรือผู้จัดการโครงการ เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่ความล่าช้าในการทำงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่น้อยลง

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ข้อพึงระวังที่สำคัญในด้านต่างๆ จะมีคล้ายคลึงกับบริษัทที่เปิดใหม่ เช่น บุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ซึ่งกันและกันเข้ามาทำงานร่วมกัน การมีระบบเอกสารแบบใหม่ เป็นต้น แต่จุดที่ทำให้กิจการร่วมค้าเกิดปัญหาที่แตกต่างออกไปก็คือ บุคลากรที่เข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้าจะพยายามรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กรต้นสังกัด การมีทัศนคติที่ไม่อยากร่วมงานกับบุคลากรของบริษัทอื่นๆ และการยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรเดิมของตน ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะไม่พบกับบุคลากรที่เข้ามาทำงานในบริษัทเปิดใหม่หรือถ้าพบปัญหาก็คจะค่อยๆ ลดลงเมื่อบุคลากรเริ่มดำเนินงานในบริษัทไปได้ในระยะเวลาหนึ่ง แต่ถ้าเป็นกิจการร่วมค้าปัญหาเหล่านี้ อาจไม่มีการลดลงไปเลยก็ได้

7.8 บทสรุป

การดำเนินงานกิจการร่วมค้า คือ การจัดการงานภายในกิจการร่วมค้าเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในตามสัญญาว่าจ้าง ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การดำเนินงานในส่วนของการก่อสร้าง และการดำเนินงานในองค์กรของกิจการร่วมค้าหรือที่เรียกว่า การจัดการงานภายในกิจการร่วมค้า ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหาร การบริหารบุคลากร การบริหารทรัพย์สิน การบริหารเงินทุน การเลิกกิจการร่วมค้า และความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก

ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ พิจารณาตรวจสอบเรื่องต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างและเกี่ยวกับตัวของกิจการร่วมค้าเอง ฝ่ายบริหารแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ (1) คณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้า มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณา

ตรวจสอบและอนุมัติการดำเนินการต่างๆ ของกิจการร่วมค้า (2) ผู้นำสมาชิก ซึ่งเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าที่มีหน้าที่ดำเนินงานด้านธุรกรรมของกิจการร่วมค้าแทนสมาชิกรายอื่นๆ และ (3) ผู้จัดการโครงการ ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานในโครงการและการบริหารด้านอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการจัดทำรายงานและนำเสนอความคืบหน้าแก่ฝ่ายบริหารที่มีอำนาจสูงกว่า

ฝ่ายบริหารทั้งสามส่วนจะมีหน้าที่บริหารงานในส่วนต่างๆ ของกิจการร่วมค้า อันประกอบไปด้วย

- การบริหารบุคลากร คือคือการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้าเพื่อให้การดำเนินงานของกิจการร่วมค้าสำเร็จลุล่วง โดยเมื่อพิจารณาที่มาของบุคลากรในกิจการร่วมค้าอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) บุคลากรประเภทที่ถูกยืมตัวมา คือ บุคลากรที่ยังคงสังกัดเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกและ ได้ถูกส่งตัวเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้า (2) บุคลากรประเภทโอนย้าย คือ บุคลากรของสมาชิกที่ถูกส่งมาทำงานในกิจการร่วมค้า โดยต้องลาออกจากการสังกัดเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกและย้ายเข้ามาสังกัดเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าแทน และ (3) บุคลากรประเภทจ้างใหม่ ที่บุคลากรซึ่งถูกจ้างเข้ามาใหม่ในนามของกิจการร่วมค้าเอง
- การบริหารทรัพย์สิน คือ การจัดหาและการจำหน่ายออกทรัพย์สิน ซึ่งใช้ในโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า สำหรับการจัดหาทรัพย์สินจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การซื้อทรัพย์สินใหม่และถือครองในนามของกิจการร่วมค้า และการเช่ายืมใช้ทรัพย์สินจากสมาชิกหรือจากบุคคลภายนอก ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหลังจากใช้ทรัพย์สินนั้นๆ ทั้งนี้รูปแบบของการจำหน่ายทรัพย์สินอาจเป็นการขายออกแก่บุคคลภายนอกหรือแก่สมาชิก
- การบริหารเงินทุน คือ การจัดหาเงินทุนรวมถึงการจัดสรรผลกำไรและขาดทุนสำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าระหว่างสมาชิก โดยรูปแบบจะขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า กล่าวคือ สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน จะเป็นการที่สมาชิกแต่ละรายก็จะรับผิดชอบเงินหมุนเวียนสำหรับใช้เป็นค่าใช้จ่าย

ในการโครงการก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการ รวมไปถึง
 รับผิดชอบผลกำไรในของส่วนงานนั้นด้วยตัวเอง แต่ก็คงมีเงินหมุนเวียนกลางในปริมาณที่
 ไม่มากนักสำหรับใช้เป็นค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในนามของกิจการร่วมค้า แต่
 สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกันจะมีเงินหมุนเวียนกลางสำหรับใช้เป็น
 ค่าใช้จ่ายในการโครงการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ในโครงการ
 ทั้งหมดของโครงการก่อสร้าง โดยสมาชิกแต่ละรายจะต้องลงเงินเข้ามาสู่เงินกองกลางนี้
 และจะได้กำไรในรูปแบบของการจัดสรรกำไรจากมติของคณะกรรมการบริหาร

- ความรับผิดชอบต่อผลงาน คือ รับผิดชอบต่อสิ่งก่อสร้างและการดำเนินงานต่างๆ ที่
 เกี่ยวข้องตามที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างหลังจากการส่งมอบงาน โดยเมื่อกิจการร่วมค้าได้
 ส่งมอบงานให้แก่ผู้ว่าจ้างแล้ว กิจการร่วมค้าก็ยังคงอยู่สำหรับการดำเนินการในช่วง
 ระยะเวลารับประกัน ซึ่งรูปแบบของการดำเนินงานจะเป็นการที่ผู้นำสมาชิกหรือฝ่าย
 ทำงานของกิจการร่วมค้าเข้าประสานงานกับผู้ว่าจ้างในการตรวจสอบหรือซ่อมแซมแก้ไข
 ผลงาน สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกันค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกเรียก
 เก็บจากเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าหรือเรียกเก็บจากสมาชิกตามสัดส่วนการลงทุน
 แต่สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตนจะอยู่บนพื้นฐานของการทำ
 ข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนที่ว่า สมาชิกเป็นผู้ดำเนินการของงานในส่วนใดก็จะต้องรับผิดชอบต่อ
 ดำเนินการซ่อมแซมแก้ไขและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของงานในส่วนนั้น
- การเลิกกิจการร่วมค้า จะเกิดภายหลังจากช่วงรับประกันผลงาน ประกอบไปด้วยการ
 ดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การจำหน่ายทรัพย์สินและการจัดการด้านบุคลากรที่ยังคง
 เหลืออยู่ในกิจการร่วมค้า การชำระบัญชี และการดำเนินการทางกฎหมาย โดยบุคลากรที่มี
 หน้าที่สำคัญในขั้นตอนนี้ ได้แก่ นักบัญชีสำหรับทำหน้าที่ในการชำระบัญชี และเจ้าหน้าที่
 ฝ่ายกฎหมายสำหรับการดำเนินการด้านสัญญาและข้อกฎหมายต่างๆ

บทที่ 8

บทสรุป

8.1 สรุปผลการวิจัย

กิจการร่วมค้าเป็นรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างที่ช่วยเพิ่มศักยภาพด้านต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจในโครงการก่อสร้าง แต่กิจการร่วมค้าก็แฝงไปด้วยความเสี่ยงหลายประการ ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงพื้นฐานของการบริหารกิจการร่วมค้า เริ่มตั้งแต่การเริ่มต้นกิจการร่วมค้า การจัดตั้งกิจการร่วมค้า และการดำเนินงานกิจการร่วมค้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกิจการร่วมค้าของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งในระดับกิจการร่วมค้า อันได้แก่ การก่อสร้างเสร็จทันเวลา ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และผลงานที่มีคุณภาพ และในระดับสมาชิก เช่น การเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง หรือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรธุรกิจ เป็นต้น

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการ บริหาร กิจการร่วมค้างานก่อสร้าง ในประเทศไทย พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารกิจการร่วมค้าให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการวิจัยจะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้การค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมทำการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน จาก 7 องค์กรธุรกิจก่อสร้างซึ่งมีประสบการณ์ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง รูปแบบกิจการร่วมค้า ในประเทศไทย อันประกอบไปด้วยบุคลากรที่ดำรงในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรกิจ 7 ท่าน ผู้จัดการโครงการ 4 ท่าน วิศวกร 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน 2 ท่าน

จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารกิจการร่วมค้าจะต้องอาศัยความเข้าใจในสถานะของกิจการร่วมค้า ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนได้แก่

(1) สถานะทางกฎหมาย

เป็นสิ่งที่กำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างสมาชิกในกิจการร่วมค้า หรือระหว่างกิจการร่วมค้ากับบุคคลภายนอก เนื่องจากไม่มีการนิยามกิจการร่วมค้าในทางกฎหมายทำให้กิจการร่วมค้าไม่มีสถานะทางกฎหมายที่ชัดเจน แต่แนวความคิดเป็นที่ยอมรับกันใน

วงกว้างคือ กิจกรรมร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนมีสถานะเทียบเคียงกับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ อันจะส่งผลทำให้การพิจารณาสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกิจกรรมร่วมค้าอาจพิจารณาเทียบเคียงได้กับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียนในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ เช่น การรับผิดชอบร่วมกันโดยไม่จำกัดจำนวนสำหรับความรับผิดทางกฎหมาย เป็นต้น แต่สำหรับกิจกรรมร่วมค้าประเภทจดทะเบียนจะมีสถานะ สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดทางกฎหมาย จะเป็นไปตามรูปแบบของนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้น

(2) สถานะทางภาษี

ใช้สำหรับการพิจารณาภาระทางภาษี ตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร ได้กำหนดให้กิจกรรมร่วมค้าต้องเสียภาษีเช่นเดียวกับบริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล อีกทั้งยังกำหนดรูปแบบธุรกิจที่จัดเป็นกิจกรรมร่วมค้า แต่บทบัญญัติดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับสถานะทางกฎหมายระหว่างสมาชิกของกิจกรรมร่วมค้าด้วยกันเองหรือกับบุคคลภายนอกแต่อย่างใด

แนวทางการบริหารกิจกรรมร่วมค้าในเรื่องสถานะของกิจกรรมร่วมค้ามีหลักการสำคัญ คือ ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องแยกการพิจารณาระหว่างสถานะทางกฎหมายและสถานะทางภาษีออกจากกัน โดยไม่อาจอ้างอิงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสถานะของกิจกรรมร่วมค้าของกรณีหนึ่งไปใช้กับอีกกรณีหนึ่งได้

สำหรับการบริหารกิจกรรมร่วมค้างานก่อสร้างโดยทั่วไป จะแบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ช่วงหลัก ได้แก่

(1) ช่วงการเริ่มต้นกิจกรรมร่วมค้า

เมื่อผู้รับจ้างก่อสร้างตัดสินใจดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจกรรมร่วมค้า ผู้รับจ้างต้องทำการศึกษาโครงการ การวิเคราะห์สถานะองค์กร และการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อระบุเหตุผลที่ทำให้ตนตัดสินใจเลือกลงทุนในรูปแบบกิจกรรมร่วมค้าหรือที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจกรรมร่วมค้า” วัตถุประสงค์นี้จะส่งผลต่อการคัดเลือกองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกให้เหมาะสม และส่งผลต่อการกำหนดโครงสร้างการทำงานและการบริหารงานกิจกรรมร่วมค้าที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่าวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของผู้รับจ้างก่อสร้างในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ

- 1) ด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง เพื่อเพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยีการก่อสร้างให้เพียงพอต่อการทำงานในโครงการ หรือผู้รับจ้างก่อสร้างจะสามารถใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างสำหรับโครงการของตนในอนาคต
- 2) ด้านผลงานก่อสร้าง เพื่อให้ผลงานก่อสร้างของกิจการร่วมค้าเป็นไปตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน รวมไปถึงการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถนำผลงานก่อสร้างเหล่านี้ไปใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาในนามของตนเองหรือในนามของบริษัทในเครือสำหรับโครงการในอนาคต
- 3) ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันประกวดราคา โดยจะช่วยให้ราคาที่เสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง การลดคู่แข่งเนื่องจากบริษัทผู้มีความสามารถไม่สามารถไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งได้ หรือการลดการแข่งขันสำหรับโครงการที่มีการแข่งขันสูงในการประกวดราคา
- 4) ด้านการเงิน เพื่อให้ผู้รับจ้างก่อสร้างลดความรับผิดชอบในด้านเงินลงทุนที่ต้องใช้ในโครงการก่อสร้างลง หรือสามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินตามข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานเพื่อใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาได้
- 5) ด้านบุคลากรและทรัพยากร เพื่อลดปัญหาในการจัดหาบุคลากรและเพิ่มความต่อเนื่องของการทำงาน การจัดหาและราคาของวัสดุ
- 6) ด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับจ้างก่อสร้างต่างด้าวสามารถประกอบธุรกิจในประเทศไทยได้
- 7) ด้านการเมือง เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะชนะการประกวดราคา

ในแต่ละโครงการก่อสร้างนั้น ผู้รับจ้างก่อสร้างแต่ละรายจะให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เหล่านี้แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้านได้แก่ ปัจจัยด้านโครงการก่อสร้าง ปัจจัยด้านข้อกำหนดในร่างขอบเขตงาน และปัจจัยด้านผู้รับจ้างก่อสร้างที่เป็นผู้เสนอราคา

ภายหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคัดเลือกสมาชิกของกิจการร่วมค้า ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การใช้ความสัมพันธ์ที่เคยมีกันมาก่อน (2) การนำองค์กรธุรกิจของตนไปนำเสนอต่อองค์กรธุรกิจอื่นๆ และ (3) การนำเสนอขององค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่มาติดต่อ ซึ่งรูปแบบของการใช้ความสัมพันธ์ที่เคยมีกันมาก่อนพิจารณาได้ว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด เพราะช่วยลดระยะเวลาในการสรรหาและความขัดแย้งระหว่างการทำงาน

สำหรับการติดต่อกับองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก ผู้รับจ้างก่อสร้างควรต้องพิจารณาคุณสมบัติขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

- คุณสมบัติขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของตน
- วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
- ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และการเป็นที่รู้จักขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
- สถานะทางการเงินขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
- ความถูกต้องของข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก
- วัฒนธรรมการทำงาน รูปแบบการบริหารขององค์กรธุรกิจที่จะมาเป็นสมาชิก

แนวทางการบริหารในช่วงการเริ่มต้นกิจการร่วมค้าให้ประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของตนได้อย่างชัดเจน รวมถึงผู้รับจ้างก่อสร้างจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกอื่นๆ อีกด้วย เพราะการบริหารกิจการร่วมค้าเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิก ซึ่งการดำเนินการใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและเข้าร่วมกิจการร่วมค้าของสมาชิกรายหนึ่งๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางของสมาชิกรายอื่นๆ ในกิจการร่วมค้าด้วย ถ้าสมาชิกไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์อันแท้จริงของสมาชิกแต่ละรายแล้ว ก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน หรือการปกปิดข้อมูลอันจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารกิจการร่วมค้าได้

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้รับจ้างก่อสร้างควรแจ้งวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วม
 คำของตนกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ระหว่างการเจรจาเพื่อมาเป็นสมาชิกของกิจการร่วมคำเพื่อลด
 ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ผู้รับจ้างก่อสร้างควรหลีกเลี่ยงการเจรจากับองค์กร
 ธุรกิจที่มีท่าทีปิดหรือซ่อนเร้นวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมคำของตน

สำหรับข้อพึงระวังอื่นๆ ที่สำคัญเมื่อพิจารณาตามวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วม
 คำ มีรายละเอียดดังนี้

- ในกรณีที่วัตถุประสงค์คือ การเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากสมาชิกรายอื่น ต้องพึงระวัง
 ปัญหาด้านทรัพย์สินทางปัญญาเมื่อนำเทคโนโลยีการก่อสร้างนั้นมาใช้ด้วยตนเองใน
 อนาคต และควรคัดเลือกสมาชิกที่ยินยอมให้เรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างได้
- ในกรณีที่วัตถุประสงค์คือ การยื่นแสดงผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมคำ
 จะต้องพิจารณาว่าข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานมีการกำหนดให้ผู้รับจ้างก่อสร้าง
 จำเป็นต้องจดทะเบียนกิจการร่วมคำเป็นนิติบุคคลเสียก่อน เพื่อที่จะสามารถยื่นแสดง
 ผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมคำ
- ในกรณีที่วัตถุประสงค์คือ การใช้หนังสือค้ำประกันรวมในนามของกิจการร่วมคำ หรือจาก
 สมาชิกรายใดรายหนึ่งแทนสมาชิกทั้งหมด จะต้องคำนึงถึงความล่าช้าในการจัดหาหนังสือ
 ค้ำประกัน รวมไปถึงความเสี่ยงที่จะไม่สามารถจัดหาหนังสือค้ำประกันของสมาชิกตามที่
 คาดการณ์ไว้

ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถใช้ข้อพิจารณาสำหรับการ ตรวจสอบองค์กรธุรกิจที่จะมาเป็น
 สมาชิกของกิจการร่วมคำดังที่มีรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 5.5 เป็นแนวทางของการ
 ดำเนินงาน

(2) การจัดตั้งกิจการร่วมคำ

ประกอบด้วยการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างการทำงาน การ
 กำหนดโครงสร้างการลงทุน และการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมคำระหว่างสมาชิก ซึ่งการดำเนินงาน
 เหล่านี้จะดำเนินไปพร้อมๆ กับขั้นตอนการประกวดราคาโครงการก่อสร้าง กล่าวคือ เมื่อผู้รับจ้าง

ก่อสร้างสามารถเจรจาและคัดเลือกสมาชิกของกิจการร่วมค้าได้แล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างก็จะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าขึ้นต้น แต่ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างยังมีความลังเลในเงื่อนไขของโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้รับจ้างก่อสร้างก็จะจัดทำข้อตกลงความร่วมมือแทน ภายหลังจากการซื้อเอกสารการประกวดราคาและการพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ของโครงการก่อสร้าง ผู้รับจ้างก่อสร้างจึงจะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าขึ้นต้น ต่อมาสมาชิกของกิจการร่วมค้าจะร่วมกันจัดเตรียมเอกสารประกวดราคาและดำเนินงานด้านอื่นๆ เพื่อยื่นประกวดราคา ท้ายที่สุดถ้ากิจการร่วมค้าได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินงานในโครงการก่อสร้าง สมาชิกก็จะจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าต่อไป

ในระหว่างดำเนินการในช่วงการประกวดราคาและก่อนการจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้า นั้น สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะทำการพิจารณาโครงสร้างการลงทุนและโครงสร้างการบริหารของกิจการร่วมค้าควบคู่ไปด้วย ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะพิจารณารูปแบบการประกอบธุรกิจ สถานะทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า และสถานะทางกฎหมายขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าประกอบด้วย

การพิจารณาโครงสร้างการลงทุนและโครงสร้างการบริหารของกิจการร่วมค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สมาชิกอาจพิจารณาสัดส่วนการลงทุนก่อนแล้วจึงกำหนดโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้า หรือในทางตรงกันข้ามสมาชิกอาจพิจารณาโครงสร้างการทำงานก่อนแล้วจึงกำหนดสัดส่วนการลงทุนของกิจการร่วมค้าก็ได้ โดยพบว่ารูปแบบโครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่

1) กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน เป็นกิจการร่วมค้าที่ไม่มีการแบ่งงานออกให้สมาชิกแยกไปปฏิบัติงานเพียงลำพัง งานทุกส่วนจะถูกควบคุมดูแลโดยผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียว สมาชิกของกิจการร่วมค้าจะไม่สามารถเข้ามาจัดการหรือบริหารงานกิจการร่วมค้าได้โดยตรง พบได้ในโครงการก่อสร้างที่งานแต่ละส่วนไม่สามารถแบ่งออกเป็นส่วนๆ หรือสมาชิกต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย เป็นต้น

2) กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ เป็นกิจการร่วมค้าที่แบ่งงานของโครงการก่อสร้างออกเป็นส่วนๆ แล้วมอบงานแต่ละส่วนให้สมาชิกแต่ละรายเป็นผู้รับไปปฏิบัติงาน โดยที่ไม่มีงาน

ส่วนใดที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน พบได้ในโครงการก่อสร้างที่งานสามารถแบ่งงานออกเป็น ส่วนได้ และสมาชิกไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้างจากอีกฝ่าย

3) กิจกรรมร่วมค้าแบบผสม เป็นกิจกรรมร่วมค้าที่งานในโครงการก่อสร้างบางส่วนจะถูก มอบหมายให้สมาชิกแต่ละรายปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน แต่คงมีงานบางส่วน ที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

4) กิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว เป็นกิจกรรมร่วมค้าที่สมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในโครงการทั้งหมด ขณะที่สมาชิกที่เหลือไม่มีความเกี่ยวข้องใดๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างเลย

เมื่อพิจารณาประเด็นสัดส่วนการลงทุนของกิจกรรมร่วมค้าอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) สัดส่วนการลงทุนในข้อตกลง คือ สัดส่วนการลงทุนที่ถูกระบุไว้ในข้อตกลงกิจกรรมร่วมค้า ซึ่งถูกเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก

2) สัดส่วนการลงทุนจริง คือ สัดส่วนการลงทุนจริงของสมาชิก ถ้าไม่เท่ากับสัดส่วนการ ลงทุนที่ระบุไว้ในข้อตกลงกิจกรรมร่วมค้า ก็จะมีการระบุไว้ในข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วน และถูกปกปิด เป็นความลับจากบุคคลภายนอก

ลักษณะการกำหนดสัดส่วนการลงทุนจริงอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) การกำหนดจากโครงสร้างการทำงานจริงของกิจกรรมร่วมค้าตามสัดส่วนความ รับผิดชอบของสมาชิก พบได้มากในกิจกรรมร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือทำงานร่วมกันบางส่วน

2) การกำหนดในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยสมาชิกจะกำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกให้ เท่ากันทั้งหมด

3) การกำหนดในสัดส่วนที่น้อยมาก คือ การกำหนดสัดส่วนการลงทุนของสมาชิกรายหนึ่ง ในสัดส่วนที่น้อยมาก พบได้ในกิจกรรมร่วมค้าที่มีสมาชิกฝ่ายหนึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัท

ตัวแทนชายวิสดูซึ่งไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการลงทุนและความรับผิดชอบด้านผลงานภายใน
กิจการร่วมค้า

4) การกำหนดจากการเปิดซองราคาภายในกิจการร่วมค้า เป็นการให้สมาชิกแต่ละราย
เปิดซองประกวดราคาในส่วนต่างๆ ของโครงการ สมาชิกที่เสนอราคาต่ำสุดก็จะเป็นผู้รับผิดชอบ
การดำเนินงานส่วนนั้น พบได้กับกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำหรือแบบทำงานฝ่ายเดียวที่
สมาชิกมีพื้นฐานทางธุรกิจที่เหมือนกัน

สำหรับแนวทางการบริหารกิจการร่วมค้าในช่วงการจัดตั้งกิจการร่วมค้าให้ประสบ
ความสำเร็จจะแบ่งการพิจารณาออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

การประกวดราคา

เริ่มจากการที่สมาชิกของกิจการร่วมค้าต้องพิจารณาข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานที่
เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า อาทิเช่น

- ข้อกำหนดให้ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถยื่นประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้าได้
- ข้อกำหนดให้สมาชิกต้อง ชื่อเอกสารประกวดราคา ในนามของกิจการร่วมค้า เมื่อจะยื่น
ประกวดราคาในนามของกิจการร่วมค้า อันจะส่งผลทำให้สมาชิกควรจัดทำข้อตกลงก่อน
การประกวดราคา หรือ ข้อตกลงความร่วมมือก่อน
- ข้อกำหนดให้สมาชิกต้องแสดงสำเนาสัญญาของการเข้าร่วมค้าในขั้นตอนของการยื่น
เอกสารประกวดราคา อันจะส่งผลทำให้สมาชิกจะต้องจัดทำข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อน
การประกวดราคา
- ข้อกำหนดให้สมาชิกจะต้องนำ กิจการร่วมค้าไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ จึงจะยื่น
แสดงผลงานก่อสร้างรวมในนามของกิจการร่วมค้าได้

สำหรับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างที่ไม่ได้รับข้อยกเว้นตามบัญชี 3 ของ
พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 กิจการร่วมค้าจะต้องมีสัดส่วนการ
ลงทุนของสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าวไม่มากกว่ากึ่งหนึ่ง และต้องพิจารณาสัดส่วนการลงทุนใน

ระดับสมาชิกทั้งหมดด้วยว่าสัดส่วนการลงทุนของผู้ถือหุ้นที่เป็นนิติบุคคลต่างค้าต้องรวมกันไม่มากกว่ากึ่งหนึ่งด้วยเช่นกัน

ในขั้นตอนของการเตรียมเอกสารประกวดราคานั้น ผู้รับจ้างก่อสร้างต้องพิจารณาและกำหนดผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการอย่างชัดเจน รวมไปถึงกำหนดความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ค่าเอกสารประกวดราคา ค่าการจดทะเบียนนิติบุคคล ค่าจ้างประมาณราคาการถอดแบบ หรือการดำเนินการทางกฎหมาย เป็นต้น โดยจะต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในกิจการร่วมค้าตามสัดส่วนการลงทุนและต้องระบุรายละเอียดให้ชัดเจนในข้อตกลงกิจการร่วมค้าก่อนการประกวดราคา

นอกจากนั้น สมาชิกจะต้องมีการวางแผนที่รัดกุมและเผื่อระยะเวลาสำหรับการจัดทำเอกสารการประกวดราคามากกว่าการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างทั่วไป เพราะเอกสารต่างๆ อาจจำเป็นต้องได้รับการรับรองโดยตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้าทุกราย รวมไปถึงเอกสารบางอย่างต้องมาจากต่างประเทศซึ่งจะทำให้ใช้เวลาในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

การพิจารณาโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุน

ความเหมาะสมของรูปแบบโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนของกิจการร่วมค้าที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น รูปแบบการประกอบธุรกิจ สถานะทางธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างในขณะนั้น วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า และสถานะทางกฎหมายขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้า เป็นต้น รวมไปถึงผลการเจรจาระหว่างองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) เมื่อพิจารณาตามรูปแบบโครงสร้างการทำงาน

- **กิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกัน** จะมีความเหมาะสมกับโครงการก่อสร้างที่ไม่สามารถแยกงานออกเป็นส่วนๆ ได้ การไม่มีสมาชิกรายใดสามารถดำเนินงานในส่วนได้ต่างๆ ได้เพียงลำพัง หรือกรณีที่ผู้รับจ้างก่อสร้างมีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าเกี่ยวข้องกับ ความต้องการที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง ความต้องการที่จะเพิ่มประวัตินการทำงานให้กับองค์กรธุรกิจหรือบริษัทในเครือเพื่อใช้สำหรับการยื่นเอกสารประกวดราคาอื่นๆ ในนามของตนได้เอง หรือการขาดบุคลากรที่มีความสามารถ โดยควร

เลือกกำหนดสัดส่วนการลงทุนจริงในรูปแบบของการกำหนดในสัดส่วนที่เท่ากันเพื่อให้สมาชิกทุกรายมีความทัดเทียมกันในเรื่องของความรับผิดชอบในการลงทุน

- **กิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ** เหมาะสมสำหรับโครงการก่อสร้างที่สามารถแยกงานออกเป็นส่วนได้ และสมาชิกแต่ละรายสามารถดำเนินงานในส่วนได้ต่างๆ ได้เพียงลำพัง เช่น งานก่อสร้างอาคารกับงานติดตั้งเครื่องจักร เป็นต้น นอกจากนี้ยังเหมาะสมในกรณีที่ผู้รับจ้างก่อสร้างมีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้าในลักษณะที่ไม่ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีการก่อสร้าง หรือประสงค์จะเพิ่มประวัติการทำงานเพื่อใช้ในการยื่นประกวดราคาโครงการนี้เท่านั้น รวมไปถึงการดำเนินการเพื่อลดการแข่งขันในการประกวดราคาโครงการ ส่วนการกำหนดสัดส่วนการลงทุนจริงอาจอยู่ในรูปแบบของการกำหนดจากโครงสร้างการทำงานจริงของกิจการร่วมค้าตามสัดส่วนความรับผิดชอบของสมาชิกที่เป็นผลมาจากการเจรจา หรือการกำหนดจากการเปิดซองราคาภายในกิจการร่วมค้า ยกเว้นในกรณีที่สมาชิกของกิจการร่วมค้ารายหนึ่งไม่ต้องการความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการก่อสร้าง แต่มีความรับผิดชอบในด้านอื่นๆ อันเป็นการสนับสนุนการทำงานของกิจการร่วมค้าแทน เช่น งานที่ปรึกษา งานจัดหาและส่งวัสดุ หรือการลงทุนด้านการเงิน เป็นต้น ควรเลือกกำหนดสัดส่วนการลงทุนจริงในรูปแบบของการกำหนดในสัดส่วนที่น้อยมาก
- **กิจการร่วมค้าแบบผสม** จะเหมาะสมกับโครงการก่อสร้างที่สามารถแบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะมีเหตุผลคล้ายกับกรณีของกิจการร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันกล่าวคือ งานในส่วนนั้นไม่มีสมาชิกรายใดสามารถดำเนินการได้เพียงลำพัง และงานอีกกลุ่มซึ่งมีสมาชิกของกิจการร่วมค้าสามารถรับผิดชอบไปดำเนินการเพียงลำพังได้ การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบผสมนี้ก็เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน แต่ทั้งนี้ผู้รับจ้างก่อสร้างอาจเลือกที่จะใช้รูปแบบทำงานร่วมกันทั้งหมดก็ได้
- **กิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว** เป็นโครงสร้างการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักการของการทำงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าและที่สำคัญอาจเป็นการดำเนินงานที่ไม่ถูกกฎหมาย ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจึงไม่ควรเลือกนำมาปฏิบัติ

2) เมื่อพิจารณาตามประเภทการประกอบธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิก

- **องค์กรธุรกิจเป็นผู้รับจ้างก่อสร้าง** การพิจารณาโครงสร้างการทำงานและสัดส่วนการลงทุนจะเป็นไปได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานะขององค์กรในขณะนั้น วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมกิจการร่วมค้า และข้อตกลงระหว่างสมาชิก
- **องค์กรธุรกิจเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตั้งเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี** ควรเลือกใช้โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ และเลือกการกำหนดสัดส่วนการลงทุนในรูปแบบของการกำหนดจากโครงสร้างการทำงานจริง เว้นแต่ว่าองค์กรธุรกิจจะได้รับข้อเสนอทางธุรกิจที่น่าสนใจ เช่น การเพิ่มผลกำไร หรือแผนการดำเนินงานในอนาคตจากสมาชิกรายอื่นๆ เป็นต้น ก็อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- **องค์กรธุรกิจเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือผู้ขายวัสดุ** ควรเลือกใช้โครงสร้างการทำงานของกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำ และเลือกกำหนดสัดส่วนการลงทุนในรูปแบบของการกำหนดในสัดส่วนที่น้อยมาก

(3) การดำเนินงานกิจการร่วมค้า

แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การบริหารงานในส่วนของการก่อสร้าง ซึ่งจะมีรูปแบบการทำงานคล้ายคลึงกับการทำงานในโครงการก่อสร้างทั่วไป และการบริหารงานในส่วนกิจการร่วมค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) **ฝ่ายบริหาร** ประกอบด้วย คณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ การพิจารณาตรวจสอบเรื่องต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวกับโครงการก่อสร้างและเกี่ยวกับตัวของกิจการร่วมค้าเอง แบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายได้แก่

คณะกรรมการบริหาร

เป็นตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้า มีอำนาจในการพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติ การดำเนินการต่างๆ ของกิจการร่วมค้า โดยปกติโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยตัวแทนจากสมาชิกของกิจการร่วมค้าอย่างน้อยรายละ 1 คน ส่วนรูปแบบการลงมติใน

ที่ประชุมจะใช้รูปแบบสมาชิก 1 ราย หรือคณะกรรมการบริหาร 1 คน จะสามารถออกเสียงได้ 1 เสียง หรืออาจใช้รูปแบบที่คณะกรรมการบริหารจะมีคะแนนเสียงตามสัดส่วนการลงทุน

สำหรับแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคณะบริหาร อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

- สมาชิกจะต้องระบุรายชื่อบุคคลของสมาชิกทุกรายที่จะเป็นคณะกรรมการบริหาร รวมไปถึงต้องระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่การทำงานของคณะกรรมการบริหาร เช่น กำหนดการประชุม รูปแบบการลงมติในที่ประชุม สถานที่ประชุม กำหนดระยะเวลาในการแจ้งนัดการประชุม และมาตรการสำหรับกรณีที่คณะกรรมการบริหารขาดประชุม เป็นต้น เอาไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้าอย่างชัดเจน
- สำหรับกิจการร่วมค้าประเภทไม่จดทะเบียนควรใช้รูปแบบการลงมติของคณะกรรมการแบบสมาชิก 1 ราย หรือคณะกรรมการบริหาร 1 คน จะสามารถออกเสียงได้ 1 เสียง เพราะสมาชิกทุกรายที่ต่างต้องรับผิดชอบอย่างไม่จำกัดจำนวนสำหรับผลจากการดำเนินการใดๆ ของกิจการร่วมค้า จากการที่กิจการร่วมค้ามีสถานะเทียบเคียงกับห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน
- สำหรับกิจการร่วมค้าประเภทจดทะเบียนควรใช้รูปแบบการลงมติของคณะกรรมการแบบคณะกรรมการบริหารจะมีคะแนนเสียงตามสัดส่วนการลงทุน เพราะสมาชิกของกิจการร่วมค้าต่างจะรับผิดชอบจำกัดจำนวนเท่าที่ยังส่งใช้มูลค่าหุ้นไม่ครบเท่านั้น

ผู้นำสมาชิก

คือ สมาชิกของกิจการร่วมค้าซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานด้านธุรกรรมของกิจการร่วมค้าแทนสมาชิกรายอื่นๆ โดยผู้นำสมาชิกจะมีบทบาทหน้าที่ค่อนข้างมากสำหรับกิจการร่วมค้าแบบทำงานฝ่ายเดียว และน้อยลงสำหรับกิจการร่วมค้าแบบอื่นๆ

สำหรับแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสมาชิก อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

- กิจกรรมร่วมค้าจะต้องระบุสมาชิกที่เป็นผู้นำสมาชิกและขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนในข้อตกลงกิจกรรมร่วมค้า
- ข้อตกลงกิจกรรมร่วมค้าต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับอัตราค่าธรรมเนียมของผู้นำสมาชิกและระยะเวลาจ่ายค่าธรรมเนียมนี้แก่ผู้นำสมาชิกอย่างชัดเจน

ผู้จัดการโครงการ

คือ บุคคลผู้ควบคุมการดำเนินงานในโครงการและการบริหารด้านอื่นๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการจัดทำรายงานและนำเสนอความคืบหน้าแก่คณะกรรมการบริหาร โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ผู้จัดการโครงการหลัก ซึ่งมีหน้าที่บริหารโครงการของกิจกรรมร่วมค้าทั้งหมด รวมถึงการติดต่อประสานกับบุคคลภายนอกในนามของกิจกรรมร่วมค้า โดยการแต่งตั้งอาจมาจากการคัดเลือกของคณะกรรมการบริหารหรือการคัดเลือกของผู้นำสมาชิก ซึ่งจะเป็นบุคคลภายนอกหรือแต่งตั้งจากบุคลากรของสมาชิกก็ได้ (2) ผู้จัดการโครงการของส่วนงาน มีหน้าที่บริหารงานโครงการก่อสร้างในส่วนที่ถูกแบ่งออกมาจากโครงการก่อสร้างทั้งหมดและถูกมอบหมายให้สมาชิกของกิจกรรมร่วมค้าเป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจในการบริหารโครงการส่วนของตนอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้จัดการโครงการหลักจะไม่สามารถเข้ามายุ่งเกี่ยวได้นอกจากการร้องขอแผนการดำเนินงานในภาพรวมและการประสานงานเท่านั้น

แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการโครงการ อันจะทำให้การบริหารกิจกรรมร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

- นอกเหนือจากความสามารถในการบริหารโครงการก่อสร้างแล้ว ผู้จัดการโครงการหลักควรมีคุณสมบัติ ได้แก่ ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับคณะกรรมการบริหาร ความเป็นกลาง ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของสมาชิก และความเชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- สำหรับกิจกรรมร่วมค้าแบบทำงานร่วมกันหรือมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ควรเลือกใช้ผู้จัดการโครงการหลักที่มาจากบุคคลภายนอก เพราะการดำเนินงานด้านต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความเป็นกลางสูงเมื่อเทียบกับกิจกรรมร่วมค้าแบบอื่นๆ

- ผู้จัดการโครงการหลักต้องมีการประสานงานและติดตามการทำงานของ ผู้จัดการโครงการของส่วนงานอยู่เสมอ เพื่อลดปัญหาของการทำงาน เช่น ความซ้ำซ้อนของพื้นที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงแบบโดยไม่มีภาระแจ้งให้สมาชิกรายอื่นๆ ทราบ เป็นต้น

2) **การบริหารบุคลากร** ได้แก่ การจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้าเพื่อการดำเนินงาน พื้นฐานสำคัญของการบริหารบุคลากรในกิจการร่วมค้า คือ การที่จะต้องไม่มีบุคลากรคนใดเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าและองค์กรของสมาชิกในเวลาเดียวกัน โดยบุคลากรอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ตามที่มา ได้แก่

- **บุคลากรประเภทยืมตัว** คือ บุคลากรที่ยังคงเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิก และได้ถูกส่งตัวเข้ามาทำงานในกิจการร่วมค้า บุคลากรประเภทนี้จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง สมาชิกก็สามารถเรียกตัวบุคลากรเหล่านี้กลับไปช่วยหรือย้ายไปทำงานในโครงการอื่นๆ ขององค์กรได้ง่าย แต่ความไม่ต่อเนื่องในการทำงานและความรู้สึกแตกแยกของบุคลากรในกิจการร่วมค้าก็จะมีสูงเช่นกัน
- **บุคลากรประเภทโอนย้าย** คือ บุคลากรของสมาชิกที่ถูกส่งมาทำงานในกิจการร่วมค้า โดยต้องลาออกจากการเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิกและย้ายเข้ามาสังกัดเป็นพนักงานของกิจการร่วมค้าแทน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรจะมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงานของตน ส่วนสมาชิกก็ไม่สามารถจะเรียกตัวบุคลากรเหล่านี้กลับไปช่วยงานหรือย้ายทำงานในโครงการอื่นๆ ของตนได้ ในทางตรงกันข้ามการทำงานในกิจการร่วมค้าจะเกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และความรู้สึกแตกแยกของบุคลากรก็จะลดลง
- **บุคลากรประเภทจ้างใหม่** คือ บุคลากรซึ่งถูกจ้างเข้ามาใหม่โดยกิจการร่วมค้าเอง แต่กิจการร่วมค้ามักไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถมาทำงานโดยวิธีนี้ได้ เพราะถูกมองว่าเป็นงานที่ไม่มีความมั่นคงเป็นเหตุทำให้ไม่มีความสนใจที่จะเข้ามาทำงาน ส่งผลทำให้กิจการร่วมค้าอาจต้องจ่ายค่าจ้างที่สูงกว่าปกติ หรือเกิดการลาออกของบุคลากรบ่อย อันจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีความต่อเนื่อง

สำหรับแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

- สมาชิกไม่ควรอนุญาตให้บุคลากรเป็นทั้งพนักงานของกิจการร่วมค้าและองค์กรของสมาชิกในเวลาเดียวกัน
- บุคลากรประเภทจ้างใหม่จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและการทำงานที่มีความต่อเนื่องเพิ่มมากขึ้น โดยการทำสัญญาจ้างที่ระบุระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน รวมไปถึงการประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดหน้าที่โดยอาจกำหนดเงินตอบแทนพิเศษ หรือการประเมินผลงานสำหรับการรับเข้าบรรจุเป็นพนักงานในองค์กรของสมาชิก
- ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารบุคลากรในกิจการร่วมค้าจะต้องคำนึงถึงความเป็นเอกภาพในการทำงานระหว่างบุคลากรที่ต่างมาจากสมาชิกคนละฝ่าย

3) **การบริหารทรัพย์สิน** ได้แก่ การจัดหาและการจำหน่ายออกของทรัพย์สินสำหรับใช้ในโครงการก่อสร้างของกิจการร่วมค้า การจัดหาทรัพย์สินแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การซื้อทรัพย์สินใหม่และถือครองในนามของกิจการร่วมค้า และการเช่ายืมใช้ทรัพย์สินจากสมาชิกหรือจากบุคคลภายนอก ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินจะเกิดขึ้นภายหลังจากใช้ทรัพย์สินนั้นๆ ทั้งนี้รูปแบบของการจำหน่ายทรัพย์สินอาจเป็นการขายออกแก่บุคคลภายนอกหรือสมาชิกก็ได้

แนวทางการบริหารทรัพย์สิน อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

- สมาชิกไม่ควรกำหนดรูปแบบการจัดหาและได้มาซึ่งทรัพย์สินที่เข้มงวดหรือผ่อนปรนมากเกินไป เพราะถ้าพบวิธีการจัดหาและได้มาของทรัพย์สินที่มีราคาต่ำหรือมีคุณภาพที่ดีกว่าจะได้สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้
- สมาชิกควรกำหนดระยะเวลาในการจำหน่ายทรัพย์สิน และแนวทางแก้ไขเมื่อเลยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันการที่ไม่สามารถจำหน่ายสินทรัพย์ออกไปได้ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการเลิกกิจการร่วมค้า

4) การบริหารการเงิน ได้แก่ การจัดหาเงินทุน รวมถึงการจัดสรรผลกำไรและขาดทุน สำหรับการบริหารกิจการร่วมค้าระหว่างสมาชิก โดยรูปแบบจะขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของกิจการร่วมค้า กล่าวคือ ในกรณีกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานในส่วนของตนจะเป็น การที่สมาชิกแต่ละรายจะรับผิดชอบเงินหมุนเวียนสำหรับใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการโครงการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ รวมไปถึงรับผิดชอบผลกำไรในของส่วนงานนั้นด้วยตัวเอง แต่ ยังคงมีเงินหมุนเวียนกลางในปริมาณที่ไม่สูงมาก เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ในนามของกิจการร่วมค้า แต่สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน จะมีเงินหมุนเวียนกลาง สำหรับใช้เป็นค่าใช้จ่ายในโครงการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ทั้งหมดของ โครงการก่อสร้าง โดยสมาชิกแต่ละรายจะลงเงินเข้ามาสู่เงินกองกลางนี้และจะได้กำไรในรูปแบบ ของการจัดสรรกำไรจากมติของคณะกรรมการบริหาร

สำหรับแนวทางการบริหารการเงิน อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

- การจัดสรรกำไร รวมไปถึงการจัดสรรเงินทุนคืนแก่สมาชิกจะต้องพิจารณาจากสภาพคล่อง และความต้องการเงินของกิจการร่วมค้าเป็นหลัก
- สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ควรกำหนดรายละเอียด เงื่อนไขของการขอเพิ่มสัดส่วนเงินทุนสำหรับงานในส่วนต่างๆ ไว้ในข้อตกลงกิจการร่วมค้า ในกรณีที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น การแก้ไขแบบ การส่งมอบพื้นที่ไม่ได้ การปรับตัวของราคาวัสดุ หรือราคาน้ำมัน เป็นต้น
- สมาชิกควรวางแผนทำระบบบัญชีของกิจการร่วมค้า และคำนึงถึงการชำระบัญชีที่จะ เกิดขึ้นในช่วงของการเลิกกิจการร่วมค้า

5) ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสิ่งก่อสร้างและการ ดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างหลังจากการส่งมอบงาน โดยเมื่อกิจการ ร่วมค้าได้ส่งมอบงานให้แก่ผู้ว่าจ้างแล้ว กิจการร่วมค้าก็ยังคงคงอยู่สำหรับการดำเนินการในช่วง ระยะเวลารับประกัน ซึ่งรูปแบบของการดำเนินงานจะเป็นการที่ผู้นำสมาชิกหรือคณะทำงานของ กิจการร่วมค้าเข้าประสานงานกับผู้ว่าจ้างในการตรวจสอบหรือซ่อมแซมแก้ไขผลงาน สำหรับ

กิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานร่วมกัน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกเรียกเก็บจากเงินหมุนเวียนของกิจการร่วมค้าหรือเรียกเก็บจากสมาชิกตามสัดส่วนการลงทุน แต่สำหรับกิจการร่วมค้าที่สมาชิกทำงานในส่วนของตน จะอยู่บนพื้นฐานของการทำสัญญาผู้ถือหุ้นว่า สมาชิกเป็นผู้ดำเนินการของงานในส่วนใดก็จะต้องรับผิดชอบดำเนินการซ่อมแซมแก้ไขและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของงานในส่วนนั้น

สำหรับแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก อันจะทำให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

- เมื่อได้รับการร้องขอจากผู้ว่าจ้าง กิจการร่วมค้าจะต้องเข้าประสานงานและตรวจสอบผลงานทันที โดยจะเพิกเฉยรอให้สมาชิกที่รับผิดชอบงานในส่วนนั้นมาดำเนินการไม่ได้
- สำหรับกิจการร่วมค้าในรูปแบบที่สมาชิกทำงานเฉพาะในส่วนของตน ถ้าเกิดเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานให้แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้วต้องแก้ไขข้อตกลงผู้เป็นหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในการรับประกันผลงานเอาไว้ด้วย

6) การเลิกกิจการร่วมค้า จะเกิดภายหลังจากช่วงรับประกันผลงาน ประกอบไปด้วย การดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การจำหน่ายทรัพย์สินและการจัดการด้านบุคลากรที่ยังคงเหลืออยู่ในกิจการร่วมค้า การชำระบัญชี และการดำเนินการทางกฎหมาย

รูปแบบการบริหารกิจการร่วมค้าในขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจะมีความเหมาะสมที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละโครงการ ดังนั้นผู้รับจ้างก่อสร้างจะต้องให้ความสำคัญและทำการพิจารณาข้อพึงระวังต่างๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานกิจการร่วมค้าสำหรับโครงการก่อสร้างประสบความสำเร็จ

8.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

แม้ว่างานวิจัยนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลและแนวคิดต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจผู้รับจ้างก่อสร้างระดับแนวหน้าของประเทศไทย แต่ก็มีข้อจำกัดของงานวิจัยดังนี้

(1) องค์การธุรกิจของผู้รับจ้างก่อสร้างส่วนใหญ่จะมีบุคลากรที่มีความเข้าใจในรูปแบบการบริหารงานกิจการร่วมค้าไม่มากและส่วนใหญ่จะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบที่สูง ทำให้ปริมาณของผู้ตอบรับให้สัมภาษณ์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีไม่มากนัก

(2) การบริหารงานกิจการร่วมค้าจะอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงกิจการร่วมค้าที่มีการกำหนดให้สมาชิกต้องปกปิดความลับต่างๆ ของการบริหารกิจการร่วมค้า ส่งผลทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สามารถให้รายละเอียดถึงชื่อจริงของกิจการร่วมค้าและรายชื่อของสมาชิกในกิจการร่วมค้าได้ รวมถึงไม่สะดวกที่จะให้ระบุชื่อจริงในวิทยานิพนธ์

(3) การวิจัยครั้งนี้ไม่มีโอกาสที่จะได้เก็บข้อมูลจากผู้รับจ้างก่อสร้างต่างชาติเลย เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น บุคลากรของผู้รับจ้างก่อสร้างชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างที่มีลักษณะเป็นกิจการร่วมค้าในประเทศไทยส่วนมากจะเดินทางกลับประเทศไปแล้ว หรือผู้รับจ้างก่อสร้างชาวต่างชาติบางรายไม่มีนโยบายให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก

(4) รูปแบบของการบริหารกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างบางส่วนได้รับผลกระทบมาจากข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น ดังนั้นถ้าในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่สำคัญเกิดขึ้นกับการออกข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานหรือกฎหมายเหล่านี้ ก็อาจส่งผลกระทบทำให้รูปแบบของการบริหารกิจการร่วมค้าเปลี่ยนแปลงไป

8.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

(1) โครงการก่อสร้างในประเทศไทยที่จำเป็นต้องใช้การลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า ยังคงมีอยู่ เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคของกิจการร่วมค้าในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการนำกิจการร่วมค้าไปใช้ในทางทุจริต ความรับผิดชอบ หรือการโจมตีรูปแบบการทำงานจากบุคคลภายนอก ดังนั้นการสร้างข้อกำหนดในร่างขอบเขตงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าที่เป็นมาตรฐาน รวมไปถึงการออกข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าโดยตรง จะช่วยให้ผู้รับจ้างก่อสร้างสามารถพิจารณาวางแผนการดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าได้ รวมถึงผู้ว่าจ้างก็สามารถลดความเสี่ยงต่างๆ จากการคัดเลือกผู้รับเหมาที่อยู่ในรูปแบบกิจการร่วมค้า

(2) ในปัจจุบันผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทยมีการออกไปทำธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ซึ่งบ่อยครั้งก็อยู่ในรูปแบบของกิจการร่วมค้า ควรจะมีการวิจัยเปรียบเทียบโครงสร้างและปัญหาของการบริหารกิจการร่วมค้าในต่างประเทศสำหรับผู้รับจ้างก่อสร้างชาวไทย เพื่อเพิ่มโอกาสและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น

(3) การดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้าสำหรับโครงการก่อสร้างจะทำให้เกิดความเสี่ยงทั้งต่อผู้รับจ้างก่อสร้างที่เป็นสมาชิกและต่อผู้ว่าจ้าง นอกเหนือไปจากความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นตามปกติ การศึกษาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านี้และแนวทางการจัดสรรความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจสำหรับการวิจัยในอนาคต



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2550. สิทธิหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง [Online].
แหล่งที่มา: <http://www.labour.go.th/duty/index.html#6> [4 ธันวาคม 2550]
- ชัยสิทธิ์ ตราชูธรรม. 2542. ภาวะภาษีกับงานสัญญา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
สถาบัน ที. เทรนนิง เซ็นเตอร์.
- ชาย โปธิสิตา. 2549. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ธรรมนุญ พิทยาภรณ์. 2533. สถานะทางกฎหมายของกิจการร่วมค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต. ภาควิชานิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2541. กิจการร่วมค้า การลงทุนที่ทำทลาย. วารสารเศรษฐกิจวิเคราะห์ 5
(พฤษภาคม): 23-29.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2548. การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร : ซีลทรัล เอ็กเพรส, 2548.
- บริษัท โฟกัส เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน). ภาพรวมการประกอบธุรกิจของ
บริษัท [Online]. แหล่งที่มา : <http://www.focus-pcl.com/index.htm> [30 พฤศจิกายน
2550]
- ปิยะดา สุจริตกุล และ มาลิดา ซิมเมอร์แมน. 2536. กิจการร่วมค้าในประเทศไทย: มุมมองจากนัก
ลงทุนฝ่ายไทย. ใน รวมบทความทางวิชาการ เนื่องในโอกาสครบรอบ 84 ปี ศาสตราจารย์
จิตติ ตังศภัทย์, กรุงเทพมหานคร: คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงศ์อินทร์ อินฤทธิ์, พงษ์ ดิษฐรัมย์ และ พีรนนท์ พิสัยพันธ์. 2548. การบริหารงานก่อสร้างของ
กิจการร่วมค้าในประเทศไทย. โครงการทางวิศวกรรม. ภาควิชาวิศวกรรมโยธา
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ วีระพงษ์ และ ปรางค์ทิพย์ อนันตวิภาต. 2544. โครงสร้างภาษีและภาวะภาษีที่เกี่ยวข้องของ
กิจการร่วมค้า (Joint Venture). วารสารภาษี บัญชี และกฎหมายธุรกิจ 87 (ธันวาคม):
27-30.
- พิภพ วีระพงษ์ และ ปรางค์ทิพย์ อนันตวิภาต. 2545. โครงสร้างภาษีและภาวะภาษีที่เกี่ยวข้อง
ของกิจการร่วมค้า (Joint Venture) 2. วารสารภาษี บัญชี และกฎหมายธุรกิจ 88
(มกราคม): 43-45.

- มงคล ขนาดนิต. 2548. กิจการร่วมค้า (Joint Venture). สรรพากรสาส์น 10 (ตุลาคม): 16-53.
- มัลลิกา บุญนาค. 2548. สถิติเพื่อการวิจัยและตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:
ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2549. ศัพท์นิติศาสตร์ อังกฤษ-ไทย ไทย-อังกฤษ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตยสถาน.
- สมนึก ธนสารสุขสถิตย์. 2543. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการก่อสร้างในโครงการรถไฟฟ้า
ขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรม
โยธา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ รัตนกร. 2548. หุ้นส่วน บริษัท. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติบรรณการ.
เว็บไซต์ของ นิด้า วิชาเศรษฐศาสตร์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ. ศัพท์กรมเจรจาการค้า [Online].
แหล่งที่มา : <http://www.nidambe11.net> [30 ตุลาคม 2550]

ภาษาอังกฤษ

- Barrett, J.M., and Seago, E. 1956. Partners and Partnerships Law and Taxation Vol. 1,
Michie Company.
- Corley, R., N. Holmes, E., M. and Robert, W., J. 1983. Principles of Business Law.
Prentice-Hall.
- Dibner, D., R. 1972. Joint Venture for Architects and Engineers. McGraw-Hill.
- Estrange, L. and Solicitors, B. 2005. Joint Ventures [Online]. Available from:
http://www.investni.com/joint_ventures.pdf [10 October 2007]
- Fan, L. 1988. Equity joint venture in the Chinese construction industry. Project
Management 6,1 (February): 50-58.
- Fong, C., K. 1985. Construction Joint Ventures in Singapore. Singapore:
Tien Wah Press (Pte)
- Federation Internationale des Ingenieurs – Conseils (FIDIC). 1982. Joint Venture
(Consortium) Agreement. 1 st ed. Switzerland: FIDIC.
- Gale, A., and Luo, J., 2004. Factors affecting construction joint ventures in China.
International Journal of Project Management 22: 33-42.
- Geringer, J., M., and Hebert, L. 1991. Measuring Performance of International Joint
Ventures. Journal of International Business Studies 22, 2: 249-263.

- Hemphill, C., F. and Jr. 1984. Basic Business Law. New York.
- Hung, L., W., Naidu., G.M., Cavusgil, T., Yam, R., C. 2002. An Exploratory Study of Project Based International Joint ventures: the Case of Chek Lap Kok Airport in Hong Kong. International Business Review. 11: 505 – 522.
- Luo, Y. 1997. Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firm in the People's Republic of China. Organization Science 86 (November – December): 648-662.
- Marjita, S., Mukherjeeb, A., and Kabirajc, T. 2004. Future technology, incomplete information and international joint venture. Research in Economics 58: 219–234.
- McGrigors. 2004. Joint Venture Considerations [Online]. Available from: http://www.mcgrigors.com/publications/corporate/pub_06.html [26 October 2007]
- Norwood, S., R., and Mansfield, N., R. 1999. Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's. International Journal of Project Management. 17, 2: 89-93.
- Rowan, V., and Shaughnessy, G. R. 2006. How Joint Ventures Are Organized, Operated on International Construction Projects [Online].
- Jacob, R., comp. 1999 Joint ventures information [Online]. Available from: <http://www.cooper.edu/GTK-V/jvent.htm> [29 September 2007]
- Kotelnikov, V. 2006. Joint Venture : Why, What, and How? [Online]. Available from: http://www.1000ventures.com/business_guide/jv_main.html [25 September 2007]
- Likhitruangsilp, V., and Mekkiengkrai, S. 2007. Civil Liability of Construction Joint Ventures. International Conference on Multi-National Joint Venture for Constructions Works. 3: 129-135.
- Rengraktham, V., 2004. Assessment of On-site Critical Success Factors in Thai Construction Projects. Master's Thesis. Asian Institute of Technology.
- Walker, D., H.T., and Johannes, D., S. 2003. Construction industry joint venture behavior in Hong Kong—designed for collaborative results?. International Journal of Project Management 21: 39-49.
- Vaughan, J. 2003. What is a Joint Venture? [Online]. Available from: http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml [28 November 2007]

Xu, T., Bower, D.A., and Smith, N.J. 2005. Types of collaboration between foreign contractors and their Chinese partners. International Journal of Project Management. 23: 45-53.

Yan, A., and Gray, B. Bargaining Power. 1994. Management Control and Performance in United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study. The Academy of Management Journal. 37, 6 (December): 1478 -1517.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

ตัวอย่างของการทำให้ราคาซึ่งเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลง
จากขั้นตอนของการคำนวณราคาเสนอสำหรับการยื่นประกวดราคา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การคำนวณราคาเสนอสำหรับการยื่นประกวดราคาโครงการก่อสร้างมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ แต่เพื่อให้เห็นตัวอย่างของการทำให้ราคาซึ่งเสนอต่อผู้ว่าจ้างลดลงสำหรับการดำเนินงานในรูปแบบกิจการร่วมค้า ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอการคำนวณราคาเสนอสำหรับการยื่นประกวดราคาในรูปแบบหนึ่ง ดังนี้

โครงการก่อสร้างแห่งหนึ่งที่มีราคากลางมูลค่า 1,200 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดที่จะแสดงในตัวอย่างต่อไปนี้

โครงการก่อสร้างแห่งหนึ่งที่มีราคากลางมูลค่า 1,200 ล้านบาท โดยมีบริษัท ก เป็นบริษัทผู้รับจ้างก่อสร้างที่สนใจประกวดราคาโครงการ โครงการก่อสร้างนี้สามารถแบ่งงานออกได้เป็น 3 ส่วน แต่ละส่วนมีต้นทุนและรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

งานส่วนที่ 1 ต้นทุน 550 ล้านบาท : ต้องดำเนินงานโดยบริษัท ก เท่านั้น

งานส่วนที่ 2 ต้นทุน 150 ล้านบาท : บริษัท ก ไม่สามารถดำเนินการเองได้

งานส่วนที่ 3 ต้นทุน 200 ล้านบาท : ดำเนินงานโดยบริษัท ก หรือบริษัทอื่นก็ได้

บริษัท ก มีความสนใจจะให้บริษัท ข มาเป็นผู้ดำเนินการในงานส่วนที่ 3 และอยู่ระหว่างการพิจารณาให้บริษัท ค มาเป็นผู้ดำเนินการในงานส่วนที่ 2 ด้วยเหตุผลทางการดำเนินธุรกิจ (เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านแรงงาน เป็นต้น) ซึ่งสามารถพิจารณารูปแบบการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 6 กรณีดังนี้

กรณี ก บริษัท ก จ้างผู้รับจ้างช่วง 1 ราย คือ บริษัท ข

กรณี ข บริษัท ก จ้างผู้รับจ้างช่วง 2 ราย คือ บริษัท ข และบริษัท ค โดยสมมติว่า
ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ค คือ 200 ล้านบาท เท่ากับกรณีที่
บริษัท ก ดำเนินงานเอง

กรณี ค บริษัท ก จ้างผู้รับจ้างช่วง 2 ราย คือ บริษัท ข และบริษัท ค โดยสมมติว่า
ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ค คือ 160 ล้านบาท ลดลงกรณีที่ บริษัท
ก ดำเนินงานเอง

กรณี ก บริษัท ก และ บริษัท ข เลือกลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

(สมาชิก 2 ฝ่าย)

กรณี จ บริษัท ก บริษัท ข และบริษัท ค เลือกลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

(สมาชิก 3 ฝ่าย) โดยสมมุติว่าต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ค คือ 200 ล้านบาท เท่ากับกรณีที่ บริษัท ก ดำเนินงานเอง

กรณี ฉ บริษัท ก บริษัท ข และบริษัท ค เลือกลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า

(สมาชิก 3 ฝ่าย) โดยสมมุติว่าต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ค คือ 160 ล้านบาท ลดลงกรณีที่ บริษัท ก ดำเนินงานเอง

โดยราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างในสำหรับแนวทางการดำเนินงานทั้ง 6 กรณี จะคำนวณจาก

$$\text{ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้าง (TCO)} = [(ECM + (TCS_1 + \dots + TCS_m)) \times (1+OP)] \times [1+TAX] \quad \dots (ข.1)$$

ซึ่งราคาเสนอของผู้รับจ้างช่วงเองก็มาจาก

$$\text{ราคาเสนอของผู้รับจ้างช่วง (TCS)} = [ECS \times (1+OP)] \times [1+TAX] \quad \dots (ข.2)$$

แต่ถ้าผู้รับจ้างก่อสร้างร่วมกันเสนอราคาในนามของกิจการร่วมค้าแบบแบ่งงานกันทำแล้ว

$$\text{ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้าง (TCO)} = [(ECJ_1 + \dots + ECJ_n) \times (1+OP)] \times [1+TAX] \quad \dots (ข.3)$$

โดย

ราคาเสนอ (TC) คือ ราคาที่ใช้สำหรับการยื่นเสนอต่างๆ

ซึ่งรวมต้นทุน ค่าดำเนินการและภาษีแล้ว แบ่ง

ออกเป็นราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้าง (TCO) ราคา

เสนอของผู้รับจ้างช่วง (TCS_m) เมื่อ m คือ ผู้รับ

จ้างช่วงรายชื่อที่ 1, 2, 3, ...

ต้นทุน (ES) คือ ต้นทุนจากการประมาณ	แบ่งออกเป็น
	ต้นทุนของผู้รับจ้างก่อสร้าง (ECM) ต้นทุนของ ผู้รับจ้างช่วง (ECS) ต้นทุนของสมาชิกในกิจการ ร่วมค้า (ECJ _n) เมื่อ n คือ ผู้รับจ้างที่เป็น สมาชิกของกิจการร่วมค้า รายที่ 1, 2, 3, ...
ร้อยละของค่าดำเนินงาน (OP) คือ ผลรวมของร้อยละของ	ค่าอำนาจการ
ค่า	ดำเนินงาน และผลกำไร ชำระ สำหรับตัวอย่างนี้ให้เท่ากับร้อยละ 15
ภาษี (TAX) คือ อัตราภาษีต่างๆ ที่ต้องชำระ	สำหรับตัวอย่างนี้ ให้เท่ากับร้อยละ 7

การคำนวณในครั้งนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าเป็นการดำเนินการในรูปแบบกิจการร่วมค้าแบบ
ทำงานร่วมกัน ผลการคำนวณจะมีรายละเอียดจะแสดงในตารางที่ ก-1

จากตารางที่ ก-1 จะเห็นได้ชัดว่า สำหรับกรณี ข และกรณี ค ถ้าผลจากการคิดค่าดำเนินงาน
และภาษีที่เข้าซ้อนทำให้ราคาเสนอนั้นลดลงไปไม่มาก หรือกลับเพิ่มมากขึ้นด้วยซ้ำ ดังนั้นถ้าเปลี่ยน
จากการจ้างผู้รับจ้างช่วงเป็นการดำเนินงานร่วมกันในนามของกิจการร่วมค้าแล้วนั้น การคิด
ภาษีมูลค่าเพิ่มนั้นจะทำการคิดเพียงครั้งเดียว ทำให้ราคาเสนอนั้นลดต่ำลงมาเมื่อเทียบบนพื้นฐาน
เดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.1 ราคาเสนอต่อผู้ว่าจ้างในสำหรับแนวทางการดำเนินงานของกรณีต่างๆ

สำหรับโครงการมูลค่า 1,200 ล้านบาท

กรณี	ต้นทุน หรือ ราคาเสนอ (ล้านบาท)			ราคาเสนอต่อผู้ ว่าจ้าง (TCO) (ล้านบาท)
	บริษัท ก	บริษัท ข	บริษัท ค	
กรณี ก จ้างผู้รับจ้างช่วง 1 ราย	700 (ECM)	185 (TCS ₁)	-	1,088
กรณี ข จ้างผู้รับจ้างช่วง 2 ราย	500 (ECM)	185 (TCS ₁)	246 (TCS ₂)	1,146
กรณี ค จ้างผู้รับจ้างช่วง 2 ราย / ต้นทุนงานส่วนที่ 3 ลดลง	500 (ECM)	185 (TCS ₁)	197 (TCS ₂)	1,086
กรณี ง กิจการร่วมค้า สมาชิก 2 ฝ่าย	700 (ECJ ₁)	150 (ECJ ₂)	-	1,046
กรณี จ กิจการร่วมค้า สมาชิก 3 ฝ่าย	500 (ECJ ₁)	150 (ECJ ₂)	200 (ECJ ₃)	1,046
กรณี ฉ กิจการร่วมค้า สมาชิก 3 ฝ่าย / ต้นทุนงานส่วนที่ 3 ลดลง	500 (ECJ ₁)	150 (ECJ ₂)	160 (ECJ ₃)	997

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

การเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าขั้นต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข.1 ผลการเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าขั้นต้น
3 ฉบับ ของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

ข้อกำหนดในเรื่อง		ส่วนของข้อตกลงกิจการร่วมค้าที่มีรายละเอียด		
		ฉบับที่ 1	ฉบับที่ 2	ฉบับที่ 3
ส่วนที่ 1 รายละเอียดของ ชื่อข้อตกลง คู่ข้อตกลง และโครงการ				
1.1	ชื่อข้อตกลง	√	√	√
1.2	ชื่อโครงการ	√	√	√
1.3	วันที่ทำข้อตกลง	√	√	√
1.4	รายละเอียดของสมาชิกทุกราย ประกอบไปด้วย			
	- ชื่อองค์กรธุรกิจ	√	√	√
	- ประเทศที่ตั้งขององค์กรธุรกิจ	√	√	√
	- ที่อยู่	√	√	√
1.5	ชื่อเจ้าของโครงการ	√	√	√
1.6	วัตถุประสงค์ของข้อตกลงในเรื่องของ การจัดตั้งกิจการร่วมค้าขึ้น เพื่อ การดำเนินการร่วมกันสำหรับ การประมูลโครงการ	√	√	√
ส่วนที่ 2 รายละเอียดของข้อตกลง				
2.1	ชื่อของกิจการร่วมค้า	√	√	√
2.2	รายละเอียดที่อยู่ของกิจการร่วมค้า	√		√
2.3	รายละเอียดของผู้นำสมาชิก (Leading)	√		√
2.4	รายละเอียดเกี่ยวกับตัวแทนการทำ ธุรกรรมของกิจการร่วมค้า			
	- ผู้ถูกแต่งตั้งเป็นตัวแทนการทำ ธุรกรรม	√	√	√
	- ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตัวแทน การทำธุรกรรม	√	√	
	- รายละเอียดที่เกี่ยวกับการดำเนินการ การอื่นๆ ของสมาชิกที่มี ความเกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า	√	√	√

ตารางที่ ข.1 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าขั้นต้น
3 ฉบับ ของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

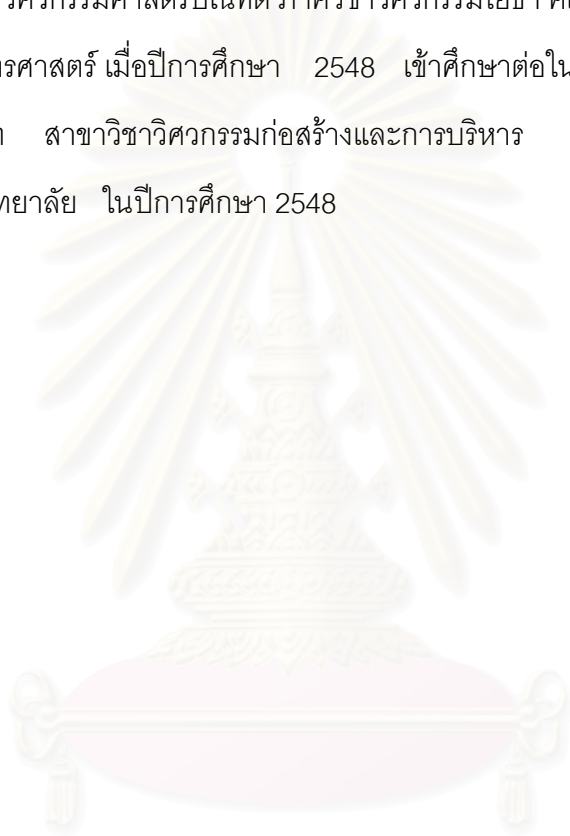
ข้อกำหนดในเรื่อง		ส่วนของข้อตกลงกิจการร่วมค้าที่มีรายละเอียด		
		ฉบับที่ 1	ฉบับที่ 2	ฉบับที่ 3
2.5	รายละเอียดเกี่ยวกับสัดส่วนการลงทุน	✓	✓	✓
2.6	รายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบ	✓	✓	✓
2.7	รายละเอียดที่กำหนดว่าถ้าก่อนที่จะทำสัญญาว่าจ้าง สมาชิกจะพิจารณาและจัดทำข้อตกลงร่วมทุนฉบับใหม่ที่มีรายละเอียดต่างๆ มากขึ้น	✓	✓	✓
2.8	รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงาน			
	- สมาชิกต้องเข้าดำเนินการในกิจการร่วมค้าตามสัดส่วนการลงทุนที่กำหนดไว้	✓	✓	✓
	- สมาชิกจะไม่โอนกรรมสิทธิ์ใดๆ ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของกิจการร่วมค้าให้ผู้อื่น โดยไม่ได้รับการยินยอมจากสมาชิก		✓	✓
	- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร			✓
	- สมาชิกจะรวมดำเนินงานในกิจการร่วมค้าตามขอบเขตการทำงาน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสูงสุดความสามารถ	✓	✓	✓
2.9	การรักษาความลับของข้อมูล เอกสาร และการดำเนินการใดๆ ในกิจการร่วมค้าจากบุคคลภายนอก		✓	✓
2.10	รายละเอียดที่กำหนดว่าสมาชิกทุกฝ่ายจะต้องไม่ทำการใดๆ อันจะเป็นการขัดขวางผลประโยชน์ของกิจการร่วมค้า	✓		✓
2.11	รายละเอียดเกี่ยวกับหลักประกัน รวมถึงหนังสือค้ำประกันต่างๆ และความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	✓		✓

ตารางที่ ข.1 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบรายละเอียดของข้อกำหนดในข้อตกลงกิจการร่วมค้าขั้นต้น
3 ฉบับ ของกิจการร่วมค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย

ข้อกำหนดในเรื่อง		ส่วนของข้อตกลงกิจการร่วมค้าที่มีรายละเอียด		
		ฉบับที่ 1	ฉบับที่ 2	ฉบับที่ 3
2.12	รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการในการประมูลโครงการ และความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง	√		√
2.13	รายละเอียดเกี่ยวกับการแก้ไขข้อพิพาทระหว่างสมาชิก			√
2.14	รายละเอียดเกี่ยวกับการแก้ไขรายละเอียดของข้อตกลงฉบับนี้			√
2.15	รายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขของการสิ้นสุดของข้อตกลงฉบับนี้			
	- สมาชิกตกลงที่จะสิ้นสุดการดำเนินงานของกิจการร่วมค้า	√		√
	- กิจการร่วมค้าไม่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินโครงการ	√	√	√
	- เจ้าของโครงการยกเลิกข้อตกลงยกเลิกโครงการหรือ ยกเลิกการประมูล	√	√	
	- สมาชิกมีการทำข้อตกลงร่วมทุนฉบับใหม่บนพื้นฐานจากข้อตกลงฉบับนี้	√	√	√
	- ผ่านเวลาที่กำหนดไว้	√		
	- การดำเนินงานในโครงการเสร็จสิ้น		√	
	- สาเหตุอื่นๆ ตามข้อบังคับของกฎหมาย	√		
2.16	รายละเอียดเกี่ยวกับข้อตกลงฉบับนี้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายในประเทศ	√	√	√

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอภิชาติ ประสิทธิ์สม เกิดวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2525 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 จากภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2547 และสำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2548 เข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการบริหาร ภาควิชาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย