

บทสรุปและข้อ เสนอแนะ

การเปรียบเทียบการจัดการของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่กับบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง

จากการศึกษาถึงการจัดการของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง พื่อที่จะสรุปการจัดการของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่เปรียบเทียบกับบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง ซึ่งมีทั้งส่วนที่แตกต่างกันและส่วนที่เหมือนกันดังนี้

การวางแผน การวางแผนของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางมีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นการวางแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี เนื่องจากมีข้อจำกัดของความล่าช้าในการคาดคะเนปริมาณงานที่จะได้รับในแต่ละปี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกไม่สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ทั้งไม่สามารถจะคาดคะเนได้ว่าผู้ใดจะลงทุนในโครงการต่าง ๆ เมื่อไร ดังนั้นการพิจารณาแนวโน้มของปริมาณงานที่จะได้รับจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างกว้าง ๆ จาก ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ แนวโน้มของการลงทุนในธุรกิจ และแนวโน้มของการลงทุนต่อเนื่องของผู้ที่เคยใช้บริการหรือกำลังใช้บริการของบริษัทอยู่ การวางแผนในแต่ละปีของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางโดยส่วนมาก จะพิจารณาถึงกำลังคนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เพื่อประเมินรายได้ขั้นต่ำของบริษัทว่าควรจะเป็นเท่าใด ก็จะทราบว่ามีปริมาณงานขั้นต่ำที่บริษัทควรจะต้องได้รับ เมื่อพิจารณาร่วมกับงานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการอยู่ นั้น จะทำให้สามารถวางแผนงานของบริษัทในปีนั้นได้ว่าควรจะเป็นอย่างไร ความแตกต่างในการวางแผนของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่กับบริษัทสถาปนิกขนาดกลางมีอยู่ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่หรือบริษัทสถาปนิกขนาดกลางค่อนข้างใหญ่จะมีการวางแผนที่ค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพมากกว่าบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และบริษัทสถาปนิกขนาดกลางค่อนข้างใหญ่มักจะเป็นการดำเนินการออกแบบโครงการขนาดใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานนาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้การกำหนดแผนงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บริษัทสถาปนิกขนาดกลางดำเนินงานในโครงการที่

เล็กกว่า ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นกว่า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานมากกว่า การวางแผนงานจึงกระทำได้ยากขึ้น ประการที่ 2 คือ ทัศนคติของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกขนาดกลางบางบริษัทให้ความคิดเห็นว่า บริษัทสถาปนิกไม่สามารถวางแผนงานได้เลย ลักษณะการดำเนินงานจะเป็นแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปเรื่อย ๆ หากโครงการที่ดำเนินงานอยู่สิ้นสุดลง และไม่ม้งานอื่นเข้ามา ก็คงต้องเลิกกิจการไป แต่บริษัทของเขา ก็ยังไม่เคยประสบปัญหาในลักษณะดังกล่าว ซึ่งความแตกต่างของทัศนคติดังกล่าวของผู้บริหารบริษัทสถาปนิกก่อให้เกิดความแตกต่างกันในการวางแผนงานของบริษัท

การตัดองค์การ บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางโดยทั่วไปมีลักษณะการตัดองค์การที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกตามหน้าที่เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและธุรการ จะมีแตกต่างออกไปบ้างในกรณีของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ ๆ เช่น บริษัททีไอเอ็น 103 จำกัด (ดังแสดงในรูปที่ 12 หน้า 52) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานมาก และขอบเขตของการให้บริการมีมาก อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางจะมีการจัดองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

การปฏิบัติขั้นดำเนินงาน บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางมีขั้นตอนและวิธีดำเนินงานที่เหมือนกัน เริ่มจากการติดต่อกับเจ้าของโครงการเพื่อทราบข้อมูลและความต้องการของเจ้าของโครงการ ซึ่งสถาปนิกระดับบริหารจะเป็นผู้ติดต่อกับเจ้าของโครงการ เมื่อทราบข้อมูลแล้วจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายออกแบบ โดยกลุ่มสถาปนิกอาวุโส (รวมถึงสถาปนิกระดับบริหารด้วย) จะร่วมกันกำหนดแนวทางในการออกแบบ แล้วมอบหมายให้สถาปนิกโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการออกแบบ เมื่อออกแบบแล้วจะส่งให้พนักงานเขียนแบบจัดทำแบบรายละเอียดในการก่อสร้างและระบุรายการวัสดุก่อสร้าง ส่วนฝ่ายธุรการนั้นจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และจัดเตรียมเอกสารทั้งหมดของบริษัทซึ่งรายละเอียดทั้งหมดได้กล่าวแล้วในบทที่ 3

การควบคุม การควบคุมของบริษัทสถาปนิกอาจแยกพิจารณาเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพของงานออกแบบ บริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางมีวิธีการควบคุมคุณภาพของงานออกแบบเหมือนกัน กล่าวคือในการกำหนดแนวทางในการออกแบบนั้นจะกระทำโดยกลุ่มสถาปนิกอาวุโสหรืออาจกระทำโดยสถาปนิกทั้งหมดของบริษัท

เพื่อเป็นการระดมความคิดสร้างสรรค์ให้ได้งานที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด และในขณะที่การออกแบบดำเนินไปภายใต้ความรับผิดชอบของสถาปนิกโครงการ จะมีการร่วมกันพิจารณา เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบอยู่เป็นระยะ ๆ การร่วมกันพิจารณานั้นนอกจากจะทำให้ได้งานออกแบบที่ดีที่สุดแล้ว ยังได้รับประโยชน์อีกประการหนึ่งคือเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพัฒนาความรู้ความสามารถของสถาปนิกไปด้วย

2. การควบคุมค่าใช้จ่าย บริษัทสถาปนิกมีนโยบายในการควบคุมค่าใช้จ่ายแตกต่างกันเป็น 2 แบบ คือแบบที่ 1 จะควบคุมค่าใช้จ่ายแยกออกเป็นโครงการเพื่อประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการ ส่วนอีกแบบหนึ่งจะควบคุมค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยไม่แยกออกเป็นโครงการ เพราะไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายออกเป็นโครงการได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่าเป็นการยุ่งยากมากในการควบคุมค่าใช้จ่ายแยกออกตามโครงการ จากสองลักษณะที่ต่างกัันดังกล่าว บริษัทสถาปนิกขนาดกลางมีแนวโน้มที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายแยกตามโครงการมากกว่าบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่

3. การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่จะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัดกว่าบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง ความแตกต่างนี้เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารของบริษัทสถาปนิก การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ใช้วิธีการแบบยืดหยุ่นนั้น เพราะพิจารณาว่าการทำงานของสถาปนิกนั้นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานจำเป็นต้องมีความพร้อมทางด้านของจิตใจและอารมณ์ด้วย จึงยืดหยุ่นให้ทำงานเมื่อพร้อมและไม่กำหนดเวลาแน่นอนตายตัว แต่จะให้สถาปนิกรับผิดชอบการทำงานของตนเองภายใต้เงื่อนไขว่าต้องทำงานในความรับผิดชอบให้ดี และต้องเสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้ ส่วนในกรณีของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่จะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในเวลาที่กำหนดไว้ เพราะการทำงานของสถาปนิกจะต้องทำงานเป็นทีม จึงจำเป็นต้องทำงานพร้อมกันอย่างเป็นระบบ และสถาปนิกก็สามารถทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้ได้ไม่มีปัญหาแต่อย่างใด จากแนวความคิดที่ต่างกัันดังกล่าวทำให้ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทสถาปนิกมีความแตกต่างกัน เป็น 2 ลักษณะดังกล่าว

จากการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการและการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่กับขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษามีทั้งที่เป็นไปตามสัมมุติฐานและไม่เป็นไปตามสัมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ขนาดและจำนวนโครงการที่ได้รับมีผลต่อลักษณะการจัดการ ผลของการศึกษาพบว่า เป็นไปตามลุ่มมุดิฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งขนาดและจำนวนโครงการที่ได้รับจะมีผลต่อลักษณะการจัดการดังนี้

การวางแผน ขนาดของโครงการที่ได้รับมีผลต่อการวางแผนของบริษัทสถาปนิก เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินงานของโครงการขนาดใหญ่ยาวนานกว่าการดำเนินงานในโครงการขนาดเล็ก บริษัทสถาปนิกที่ได้รับโครงการขนาดใหญ่สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานในระยะยาวได้ ในขณะที่การดำเนินงานในโครงการขนาดเล็กซึ่งมีระยะเวลาสั้นประมาณ 1-2 ปี แผนการปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยกว่า ประกอบกับการคาดคะเนปริมาณงานที่จะได้รับในแต่ละปีเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ทำให้การวางแผนงานของบริษัทสถาปนิกที่รับงานโครงการขนาดเล็กไม่ลุ่มมุดิฐานจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการได้รับโครงการขนาดใหญ่จะทำให้ความกดดันทางการตลาดของบริษัทลดลง เนื่องจากบริษัทมีงานที่จะดำเนินการไปได้นานกว่า ซึ่งทำให้สามารถพิจารณาเลือกรับดำเนินการออกแบบโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะลดความพยายามทางการตลาดลง แต่จะทำให้มีโอกาสดำเนินการเลือกดำเนินการในโครงการที่เหมาะสมกับบริษัท และพิจารณาถึงความมั่นคงและความสามารถในการจ่ายค่าบริการได้มากขึ้น ซึ่งจะลดภาวะความเสี่ยงในการสูญเสียของการให้บริการของบริษัทลง

การคัดองค์การ การได้รับโครงการขนาดใหญ่หรือจำนวนโครงการที่ได้รับมีมากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เนื่องจากบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่จะดำเนินการภายใต้นโยบายที่จะพยายามรักษาระดับกำลังคนให้น้อยที่สุดที่จะดำเนินการได้ โดยจะไม่เพิ่มกำลังคนหากไม่มั่นใจจริง ๆ ว่าปริมาณงานมีมากพอที่จะต้องเพิ่มกำลังคน หากงานมีมากในช่วงเวลาสั้น ๆ ก็จะใช้วิธีขยายเวลาทำงานของพนักงานออกไป ในกรณีที่บริษัทได้รับโครงการขนาดใหญ่เข้ามา ทำให้กำลังคนไม่เพียงพอที่จะจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การว่าจ้างเป็นการถาวร และการว่าจ้างเข้าปฏิบัติงานชั่วคราวโดยตกลงว่าจ้างเป็นโครงการ ๆ ไป หากเป็นโครงการขนาดใหญ่มาก ๆ เช่น การออกแบบสนามบิน ซึ่งในการดำเนินงานจำเป็นต้องใช้กำลังคนจำนวนมาก และต้องการผู้เชี่ยวชาญหลายสาขา ทำให้บริษัทสถาปนิกเพียงบริษัทเดียวไม่สามารถดำเนินงานได้ เพราะหากดำเนินงานจะต้องเพิ่มกำลังคนจำนวนมาก และจะก่อให้เกิดปัญหาคนล้นงาน เมื่อโครงการสิ้นสุดลง ดังนั้นบริษัทสถาปนิกจะมีการรวมกันเพื่อร่วมดำเนินการ

โครงการขนาดใหญ่นี้ โดยแบ่งความรับผิดชอบและจัดสรรทีมงานของแต่ละบริษัทเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อโครงการสิ้นสุดลงก็จะกลับเข้าปฏิบัติงานในบริษัทของตน ซึ่งโดยวิธีนี้จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านกำลังคน เมื่อโครงการสิ้นสุดลง

การปฏิบัติชิ้นดำเนินงาน การปฏิบัติงานนอกแบบโครงการขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความแตกต่างกันโดยธรรมชาติ การปฏิบัติงานในโครงการขนาดใหญ่จะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานซับซ้อนกว่า ต้องใช้กำลังคนและผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น การประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น การออกแบบโครงการขนาดใหญ่จะดำเนินงานในลักษณะทำงานเป็นทีม แต่ในการออกแบบโครงการขนาดเล็กบางครั้งจะมีการดำเนินงานตามสายงาน เพราะมีขั้นตอนที่เรียบง่ายกว่า

การควบคุม การควบคุมทั้งด้านคุณภาพและแผนการปฏิบัติงานของโครงการขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีเป้าหมายและวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าขนาดและจำนวนโครงการที่ได้รับมีผลต่อลักษณะการจัดการของบริษัทสถาปนิก

2. การตัดสินใจของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ส่วนบริษัทสถาปนิกขนาดกลางการตัดสินใจขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว จากการศึกษาพบว่ามิได้เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารบริษัทสถาปนิกมิได้ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นเจ้าของ ในบริษัทสถาปนิกที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นบุคคลเพียงคนเดียว อำนาจการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้นรายใหญ่เพียงคนเดียว ไม่ว่าจะในกรณีของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่หรือขนาดกลางก็ตาม ส่วนในบริษัทสถาปนิกที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นกลุ่มของสถาปนิกถือหุ้นจำนวนเท่า ๆ กัน อำนาจการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับบุคคลกลุ่มนี้ ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นกรรมการบริหาร อย่างไรก็ตามบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะบริหารงานแบบกระจายอำนาจมากกว่าในบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง

3. บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่มีระบบการบริหารงานมาใช้ในการจัดการมากกว่าบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง จากการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางค่อนข้างใหญ่จะมีการบริหารงานที่เป็นระบบกว่าบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง โดยเฉพาะการบริหารการเงินและระบบบัญชี การบริหารการเงินของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ หรือ

ขนาดกลางค่อนข้างใหญ่ โดยส่วนมากจะใช้งบกระแสเงินสดเป็นเครื่องมือในการบริหารการเงิน ส่วนบริษัทสถาปนิกขนาดกลางจะบริหารการเงินโดยการประมาณการคร่าว ๆ ส่วนระบบบัญชีนั้นบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางค่อนข้างใหญ่จะไม่มีปัญหา ในขณะที่บริษัทสถาปนิกขนาดกลางจะมีปัญหาในด้านของระบบบัญชี ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่มีความสามารถทางบัญชี ทำให้ระบบบัญชีของบริษัทขาดประสิทธิภาพ การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่วางเอาไว้ ส่วนในบริษัทสถาปนิกจะมีความยืดหยุ่นมากกว่า และไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากนัก สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างของการบริหารของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางมี 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เกิดจากความพร้อมในด้านบุคลากร บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่มีความพร้อมของบุคลากรมากกว่าในบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง ประการที่ 2 คือ ประสบการณ์และทัศนคติของผู้บริหาร ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี จึงมีโอกาสเรียนรู้และแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการบริหารงานของบริษัทมากกว่าในกรณีของบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง

4. ชื่อเสียงของหัวหน้าสถาปนิกมีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่หรือขนาดกลางก็ตาม จากผลของการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ หัวหน้าสถาปนิกจะเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก ทั้งในขนาดใหญ่และขนาดกลาง ทั้งในด้านการจัดการ การออกแบบ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จทางการตลาดของบริษัท หัวหน้าสถาปนิกมักจะเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในวงสังคม ซึ่งการตลาดของบริษัทสถาปนิกจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ใช้บริการกับสถาปนิกเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ดังนั้นหัวหน้าสถาปนิกจึง เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงประกอบกับความสามารถในการออกแบบ จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลาง

ปัญหาในการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกและข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลาง แยกออกเป็น 3 ประการคือ

1. ปัญหาทางด้านจัดการ
2. ปัญหาทางการตลาด
3. ปัญหาในการเรียกชำระเงินค่าบริการ

1. ปัญหาทางด้านการจัดการ ปัญหาทางด้านการจัดการของบริษัทสถาปนิกมี 2 ประการ ดังนี้

1.1 ปัญหาทางด้านการวางแผน ผู้บริหารประมาณครึ่งหนึ่งของทั้งบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางให้ความคิดเห็นว่า บริษัทของตนไม่สามารถคาดคะเนจำนวนโครงการที่จะได้รับในแต่ละปีได้ เนื่องจากไม่สามารถกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และไม่สามารรถกำหนดความต้องการของตลาดได้ ในขณะที่ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกอีกครึ่งหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า การคาดคะเนจำนวนโครงการที่จะได้รับในสักขณะปีต่อปีนั้น สามารถกระทำได้โดยพิจารณาจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศ แนวโน้มของการลงทุนในประเทศ โครงการต่อเนื่องจากโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว แต่ในทางปฏิบัติแล้วการคาดคะเนจำนวนโครงการที่จะได้รับในแต่ละปีก็ไม่สามารถจะทำได้อย่างถูกต้อง เพียงแต่สามารถกำหนดเป็นแนวทางเท่านั้น ทำให้การวางแผนการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกในแต่ละโครงการนั้นมีระยะเวลาพอสมควร โดยเฉพาะหากเป็นโครงการขนาดใหญ่อาจมีระยะเวลาในการดำเนินงานถึง 5 ปี ทำให้บริษัทสถาปนิกใช้แผนการดำเนินงานในโครงการดังกล่าวเป็นแกนหลักของแผนรวมของบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม การวางแผนของบริษัทสถาปนิกก็ยังคงเป็นสิ่งที่กระทำไต่ยาก เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้ แม้แต่ในกรณีที่มีการตกลงว่าจ้างให้ออกแบบโครงการแล้วก็ตาม บางครั้งโครงการนั้นก็ยังไม่ถูกยกเลิกไปในระหว่างที่กำลังดำเนินการอยู่ เนื่องจากเหตุผลทางธุรกิจของเจ้าของโครงการ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อแผนงานของบริษัทอย่างมาก และหากผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกมีทัศนคติว่าการคาดคะเนจำนวนโครงการที่จะได้รับในแต่ละปี เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกระทำได้ ย่อมทำให้การวางแผนของบริษัทขาดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ ถึงแม้ว่าการคาดคะเนจำนวนโครงการที่จะได้รับในแต่ละปี จะไม่สามารถกระทำได้อย่างชัดเจนก็ตาม แต่ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกน่าจะเปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มความพยายามในการคาดคะเนมากขึ้น เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ แนวโน้มของการลงทุนในโครงการประเภทต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น พ.ศ. 2528 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มตกต่ำลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของทั่วโลกมีแนวโน้มตกต่ำลง ประกอบกับการประกาศลดค่าเงินบาท

ของกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2527 และรัฐบาลมีนโยบายที่จะประหยัดรายจ่ายของทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล มีการประกาศจำกัดวงเงินเบิกเกินบัญชีลงเหลือรายละไม่เกิน 50 ล้านบาท และประกาศตัดงบประมาณประจำปี 2528 ในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนตุลาคมลงเป็นกรณีพิเศษ 4,000 ล้านบาท นอกจากนี้ยังจะควบคุมงบประมาณประจำปี 2529 ให้มีจำนวนเท่ากับงบประมาณประจำปี 2528 ซึ่งย่อมทำให้การลงทุนโดยส่วนรวมของประเทศลดลง มีผลทำให้ปริมาณงานโดยส่วนรวมของบริษัทสถาปนิกมีแนวโน้มลดต่ำลง บริษัทสังเคราะห์กำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานของบริษัทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว นอกจากนี้หากพิจารณาแนวโน้มของการลงทุนในโครงการต่าง ๆ จะเห็นว่าโครงการขนาดใหญ่หลาย ๆ ประเภทที่เคยเป็นตลาดของบริษัทสถาปนิกจะเกิดขึ้นน้อยมาก ตัวอย่างเช่น กิจการโรงแรมและศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้า เพราะเป็นธุรกิจที่ถึงจุดอิ่มตัวแล้ว หรืออย่างกรณีของคอนโดมิเนียมซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับการอยู่ร่วมกันของคนกลุ่มมาก บริษัทสถาปนิกจำเป็นต้องพิจารณาว่าธุรกิจอะไรที่มีแนวโน้มดีขึ้นซึ่งน่าจะเป็นธุรกิจบ้านจัดสรร แฟลต หรือพาร์ต เมนต์ หากพิจารณาถึงแนวโน้มดังกล่าวแล้วการกำหนดกลุ่มเป้าหมายก็จะชัดเจนขึ้น และหากพิจารณาแล้วว่าแนวโน้มของตลาดในประเทศจะลดลง อาจวางแผนที่จะดำเนินการในตลาดต่างประเทศ เช่น บรูไน สิงคโปร์ มาเลเซีย หรือตะวันออกกลางซึ่งน่าจะเป็นไปได้ และมีบริษัทสถาปนิกหลายบริษัทดำเนินการในตลาดต่างประเทศไปบ้างแล้ว สิ่งเหล่านี้จะแก้ปัญหาด้านการวางแผนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกได้มากกว่าที่จะคิดว่าไม่สามารถคาดคะเนอะไรได้เลย

1.2 ภาระหน้าที่ของผู้บริหารบริษัทสถาปนิก จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีภาระรับผิดชอบในบริษัทมากมายหลายอย่าง ทั้งทางด้านการศึกษา การออกแบบ การเงิน และการตลาด จากภาระหน้าที่หลายด้านมีผลทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกน่าจะลดภาระความรับผิดชอบของตนเอง โดยสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่แทน โดยกำหนดนโยบายและแนวทางให้ปฏิบัติ จะทำให้ผู้บริหารมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบน้อยลง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อาจารย์บริหารอาชีพเข้ามาบริหารงานด้านการเงิน และบุคลากร ส่วนผู้บริหารของบริษัทจะรับผิดชอบในด้านการตลาดและการออกแบบ จะทำให้ผู้บริหารซึ่งเป็นสถาปนิกมีเวลาในการติดต่อและให้บริการแก่เจ้าของโครงการมากขึ้น และสามารถควบคุมดูแลงานออกแบบให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานที่ดี

2. ปัญหาทางด้านการตลาด ปัญหาทางด้านการตลาดมีประเด็นที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1 ปัญหาในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการคาดคะเนความต้องการทางการตลาด จากการศึกษาถึงการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกปรากฏว่าผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางร้อยละ 50.0 ประสบปัญหาในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการคาดคะเนทางการตลาด โดยให้ความคิดเห็นที่ไม่สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างชัดเจน กลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานและชื่อเสียงของบริษัท และความสัมพันธ์ทางสังคมของสถาปนิกกับผู้ใช้บริการ ความสำเร็จทางการตลาดของบริษัทสถาปนิกทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางเกิดจากกลยุทธ์ทั้งสอง เป็นส่วนมาก แต่ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกยังคงประสบกับปัญหาในการคาดคะเนการตลาดของบริษัทอยู่บ้าง

ข้อเสนอแนะ คงจะต้องยอมรับว่าการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของตลาดเป็นสิ่งที่กระทำได้ค่อนข้างยาก แต่ก็ยังมีแนวทางที่จะช่วยให้การคาดคะเนการตลาดของบริษัทสถาปนิกมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาติดตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา ดังได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อการวางแผนของบริษัทสถาปนิก จะทำให้สามารถกำหนดแผนการตลาดของบริษัทให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น เพื่อเพิ่มความสำเร็จทางการตลาดของบริษัท มีบริษัทสถาปนิกบางบริษัทได้นำกลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบของการจัดทำเอกสารเผยแพร่ผลงานของบริษัทที่ดำเนินการไปแล้ว ส่งไปยังกลุ่มของผู้ที่เคยใช้บริการของบริษัทและกลุ่มของผู้ลงทุนที่มีการลงทุนในโครงการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการแนะนำบริษัทและสร้างความมั่นใจในความสามารถของบริษัทกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายโดยส่วนใหญ่แล้วก็คือกลุ่มผู้ลงทุนหรือเจ้าของกิจการซึ่งมีแนวโน้มจะลงทุนในโครงการต่าง ๆ มากกว่าบุคคลกลุ่มอื่น บริษัทสถาปนิกจำนวนมากก็พยายามเจาะเข้ากลุ่มผู้ลงทุนว่าผู้ใดจะลงทุนทำอะไร เมื่อไร เพื่อจะเสนอตัวเข้ารับออกแบบโครงการนั้น เมื่อใช้วิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพทางการตลาดของบริษัทสถาปนิกมีมากขึ้น ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกบางบริษัทแก้ไขปัญหาทางการตลาดของบริษัท โดยการร่วมลงทุนในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการบ้านจัดสรร โครงการสร้างที่พักอาศัยให้เช่า เป็นต้น เพื่อที่จะสร้างงานให้กับบริษัท และมุ่งหวังกำไรจากการดำเนินการในโครงการนั้น ๆ การร่วมลงทุนนั้นบางครั้งจะใช้เงินค่าออกแบบโครงการเป็นส่วนหนึ่งของเงิน

ลงทุนของผู้บริหารบริษัทสถาปนิก การแก้ปัญหาทางการตลาดโดยเปลี่ยนตัวเองเป็นผู้ลงทุนนับ เป็นวิธีการที่ดีวิธีการหนึ่ง

2.2 ปัญหาการแข่งขันด้านการลดอัตราค่าบริการ จากการที่ภาวะการแข่งขัน ของบริษัทสถาปนิกเพิ่มมากขึ้นตามการเพิ่มจำนวนของบริษัทและสำนักงานสถาปนิกนั้น ก่อให้เกิด การแข่งขันในแง่ของการลดอัตราค่าออกแบบ โดยลดมาตรฐานของการออกแบบและการเขียน แบบลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพพจน์โดย ส่วนรวมของสถาปนิก เนื่องจากการผลิตงานคุณภาพต่ำทำให้ผู้ใช้บริการขาดความเชื่อถือใน บริษัทสถาปนิก หากการลดอัตราค่าออกแบบลง เพราะบริษัทสถาปนิกนั้นสามารถสร้างประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานได้ดี ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงแต่มาตรฐานของงานไม่หายไป ก็จะไม่ก่อให้เกิด ผลเสียแต่อย่างใด

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกควรตระหนักถึงความสำคัญในการรักษามาตร- ฐานการออกแบบ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงของบริษัท และสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทสถาปนิก โดยส่วนรวม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อธุรกิจสถาปนิก การแข่งขันโดยการลดอัตราค่าออกแบบ ด้วยการ ลดมาตรฐานของการออกแบบลง จะก่อให้เกิดผลเสียต่อบริษัทและธุรกิจสถาปนิกโดยส่วนรวม ปัญหานี้จะสามารถแก้ไขได้ ถ้าสถาปนิกทุกคนให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

3. ปัญหาในการเรียกชำระเงิน ปัญหาในการเรียกชำระเงินของบริษัทสถาปนิกมี อยู่ 2 ประการ คือ เรียกชำระเงินได้ล่าช้ากว่าที่ตกลงกันไว้ และเรียกชำระเงินได้ไม่ครบ ตามข้อตกลง ซึ่งทั้งสองกรณีเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ ประกอบกันคือ 1. ความ รับผิดชอบของผู้ใช้บริการ 2. การตกลงนั้นมีการทำสัญญาหรือไม่ 3.ทัศนคติของสถาปนิกที่คิด ว่าตนเองเป็นนักวิชาชีพมีนักธุรกิจ จึงเกิดความรู้สึกอึดอัดใจในการเร่งรัดหนี้สินจากผู้ใ้ บริการ จากปัญหาด้านการเรียกชำระเงินทั้ง 2 ประการ ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านเงินของบริษัท สถาปนิก ทั้งในด้านรายได้และสภาพคล่องของบริษัท

ข้อเสนอแนะ การแก้ปัญหาการเรียกเก็บชำระเงินของบริษัทสถาปนิก ทำได้โดยการ ทำสัญญาว่าจ้างออกแบบกับผู้ใช้บริการทุกครั้ง ซึ่งการทำสัญญาจะช่วยลดปัญหาของการเรียกชำระ เงินลงได้ และผู้บริหารบริษัทสถาปนิกควรปรับเปลี่ยนแนวความคิด จากการเป็นนักวิชาชีพเต็มตัว มาเป็นนักวิชาชีพทั้งนักธุรกิจ กล่าวคือเป็นนักวิชาชีพในฐานของสถาปนิกผู้ออกแบบ และเป็น

นักธุรกิจในฐานะของผู้ประกอบการ การมอบหมายความรับผิดชอบในการเรียกชำระให้แก่เจ้าหน้าที่การเงินของบริษัท จะสามารถแก้ปัญหาในการเรียกชำระเงินของสถาปนิกลงได้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียกชำระเงินของบริษัทให้ดีขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. จากการศึกษาถึงการจัดการและการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าสถาปนิกเป็นนักวิชาชีพ มิใช่เป็นนักธุรกิจ จึงบริหารงานในลักษณะของนักวิชาชีพที่มุ่งเน้นอยู่กับการผลิตผลงานของตนเอง ให้ดีที่สุด ความสนใจในทางธุรกิจ เช่น การติดตามทวงถามหนี้สิน การจัดทำระบบบัญชีและงบกระแสเงินสด เป็นต้น จึงมีน้อยกว่าที่ควรเป็น ประกอบกับมีภาระหน้าที่หลายด้านทั้งการบริหารงานและการออกแบบ ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานในแง่ของธุรกิจลดลง ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกจึงควรใช้วิธีทางธุรกิจ เช่น การทำสัญญาค่าจ้างออกแบบ การบริหารงานบุคคล และการบริหารด้านการเงิน ในการบริหารงานของบริษัทมากขึ้น แต่เป็นนักวิชาชีพ เมื่อมีบทบาทเป็นสถาปนิกผู้ออกแบบในโครงการต่าง ๆ จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการนำผู้บริหารอาชีพมาบริหารงานในบริษัทสถาปนิก จะช่วยแบ่งภาระหน้าที่ในการบริหารของสถาปนิกระดับบริหารลง เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ในการออกแบบได้อย่างเต็มที่ หากจะคำนึงถึงความขัดแย้งทางความคิดระหว่างผู้บริหารอาชีพกับสถาปนิกแล้ว น่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรกของการปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น เมื่อทั้งสองฝ่ายเรียนรู้และเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายแล้ว ปัญหาดังกล่าวคงจะหมดไป และการดำเนินงานของบริษัท น่าจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. นักศึกษาทางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาวิชาบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์มากกว่านี้ โดยเรียนวิชาดังกล่าวเป็นวิชาเลือก ซึ่งปัจจุบันมีอยู่แล้วในหลักสูตร และอาจารย์ที่ปรึกษาควรชี้แจงให้เห็นความสำคัญของวิชาเลือกเหล่านี้ เนื่องจากการประกอบวิชาชีพของสถาปนิกจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน นอกจากนั้นยังสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานของบริษัทสถาปนิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย



3. ส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรจะดำเนินการปรับปรุงอัตราค่าออกแบบให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกในปัจจุบัณ เพราะผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกบางท่านให้ความคิดเห็นว่อัตราค่าออกแบบที่กำหนดโดยส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ฯ ซึ่งบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่ใช้ เป็นมาตรฐานในการกำหนดอัตราค่าออกแบบเป็นอัตราที่ต่ำเกินไป ทำให้การดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก เกิดปัญหาในค่านายได้ของบริษัทต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และในทางปฏิบัติแล้วบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่ มักจะได้ค่าออกแบบต่ำกว่าอัตราค่าออกแบบมาตรฐานของส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ฯ ซึ่งเป็นผลมาจากการต่อรองของผู้ใช้บริการให้ลดค่าออกแบบลงเล็กน้อย และแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่บริษัทสถาปนิกจะกำหนดอัตราค่าออกแบบสูงกว่าอัตรามาตรฐานของส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ฯ เพราะผู้ใช้บริการจะยึดถืออัตราค่าออกแบบมาตรฐานของส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ฯ เป็นอัตราสูงสุด ปัญหาอีกประการหนึ่งในบ้านของอัตราค่าออกแบบก็คือ มีบริษัทสถาปนิกบางบริษัท ซึ่งเป็นเพียงล่วนน้อยที่พยายามแข่งขันทางด้านการตลาด โดยการลดอัตราค่าออกแบบของตนให้ต่ำกว่าคู่แข่งอื่น ทำให้บริษัทของตนประสบปัญหา รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย และแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการรับค่าตอบแทนจากบริษัทผู้ค้าวัสดุก่อสร้าง โดยการกำหนดวัสดุก่อสร้างของโครงการให้ตรงกับวัสดุก่อสร้างของบริษัทนั้น เป็นการชดเชยค่าออกแบบที่ลดลงไป ทำให้ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างของเจ้าของโครงการสูงกว่าที่เป็นจริง เนื่องจากบริษัทผู้ค้าวัสดุก่อสร้างจะตั้งราคาให้สูงขึ้นเพื่อชดเชยเงินค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับสถาปนิก ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยงภัยให้กับเจ้าของโครงการเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพพจน์โดยส่วนรวมของสถาปนิกอีกด้วย ดังนั้นหากส้มมาคมส์สถาปนิกสยาม ฯ จะร่วมกับกลุ่มสถาปนิกดำเนินการปรับปรุงอัตราค่าออกแบบใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง คณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม ควรจะเพิ่มบทบาทของตนในการควบคุมการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมให้มากขึ้น ก็จะสามารภแก้ปัญหาดังกล่าวได้