



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาติอาระเบีย  
ในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน

จัดทำโดย นายนายชาญ จุลมนต์  
รหัส 1008

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ประจำปี 2552  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในปัจจุบันรูปแบบของการบริหารงานภาครัฐได้เน้นการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินการกิจของภาครัฐมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งได้ว่า การบริหารองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศก็ได้พยายามผลักดันให้สถานเอกอัครราชทูตในต่างประเทศทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี เพื่อรองรับแผนบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ในปัจจุบันที่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำพองค์กรของรัฐสู่ความเป็นเลิศ

การศึกษาส่วนบุคคลชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงานรวมทั้งเสนอแนะแผนการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินภารกิจของทุกหน่วยราชการในซาอุดีอาระเบียมีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนร่วมกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์คือการเสริมสร้างผลประโยชน์ให้แก่ประเทศไทย คือการยกระดับคุณภาพชีวิตและนำมาซึ่งความอยู่ดีกินดีของประชาชนภายในประเทศ รวมทั้งการปกป้องรักษาและเพิ่มพูนผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ

ซาอุดีอาระเบียเป็นตลาดสินค้าและตลาดวัตถุดิบที่สำคัญที่สุดของไทยในภูมิภาคตะวันออกกลาง เป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกน้ำมันมากที่สุดในโลก และมีปริมาณน้ำมันสำรองมากที่สุดในโลกด้วย มีสถานทางการเงินที่ร่ำรวยจากการส่งออกน้ำมัน ประชากรมีอำนาจการซื้อสินค้าสูงและมีอุปนิสัยการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐบาลและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของภาคเอกชนอยู่หลายโครงการ ซึ่งมีความต้องการว่าจ้างแรงงานจากต่างชาติจำนวนมาก ซึ่งตามสถานการณ์เช่นนี้ น่าจะเป็นโอกาสทองของประเทศไทยที่จะขยายการส่งสินค้าออกไปยังตลาดซาอุดีอาระเบียรวมทั้งการส่งออกแรงงานไทยด้วย อย่างไรก็ตาม ด้วยสถานะความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยและซาอุดีอาระเบียอยู่ในระดับที่ไม่ปกติ ทำให้การดำเนินการทั้งการส่งออกสินค้าและแรงงานไทยไปซาอุดีอาระเบียมีอุปสรรคอยู่มาก โดยรัฐบาลซาอุดีอาระเบียไม่สนับสนุนหรือส่งเสริมความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศทั้งสอง และไม่ตรวจสอบตราให้แก่แรงงานไทยที่ประสงค์จะไปทำงานในซาอุดีอาระเบีย ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียในการปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการหาช่องทางขยายการส่งออกสินค้าไทยไปยังตลาดซาอุดีอาระเบีย รวมทั้งการส่งออกแรงงานไทยไปยังประเทศนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ การกำหนด

ยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียในด้านการค้าและแรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

การวิเคราะห์ศึกษาได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยวิธี SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงานและข้อเสนอแนะด้านแผนการดำเนินงาน ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ในการส่งเสริมการส่งออกสินค้าไทยไปตลาดชาอุดีอาระเบียอาจมีการดำเนินด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดตั้ง Joint Business Council เพื่อเป็นกลไกในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนไทย-ชาอุดีอาระเบีย การจัดโครงการแลกเปลี่ยนการเยือนของผู้แทนการค้าเพื่อสำรวจคู่ทางความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้า นอกจากนี้ยังมีแนวทางอื่นๆ ได้แก่ การสนับสนุนให้บริษัทการบินไทยเปิดเส้นทางการบินตรงระหว่างกรุงเทพฯ-เจดดาห์ การส่งเสริมความร่วมมือด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร โดยเฉพาะการปลูกข้าวให้แก่ฝ่ายชาอุดีอาระเบีย เพื่อเป็นการช่วยกระชับความสัมพันธ์และขยายผลไปสู่ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าที่ใกล้ชิดระหว่างกันต่อไป การส่งเสริมการส่งออกสินค้าไทยที่มีศักยภาพในตลาดชาอุดีอาระเบีย เช่น รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ข้าว และอาหารฮาลาล การจัดโครงการส่งเสริมครัวไทยสู่ชาอุดีอาระเบีย และการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบทางการค้า ช่องทางการจำหน่ายสินค้าในชาอุดีอาระเบีย กลุ่มผู้นำเข้าที่มีศักยภาพ ระบบการเงินและภาษีของชาอุดีอาระเบียให้แก่ภาคเอกชนไทย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจสำหรับการทำการค้ากับภาคเอกชนของชาอุดีอาระเบียมากขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะแผนการส่งเสริมตลาดแรงงานไทยในชาอุดีอาระเบียได้แก่ การส่งเสริมการส่งออกแรงงานไทยไปทำงานในพระราชวังต่างๆของชาอุดีอาระเบียซึ่งมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ การคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทย โดยการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแรงงานไทยที่ได้รับความเดือดร้อนเรื่องต่างๆ ได้แก่ เรื่องค่าจ้าง การเลิกจ้างโดยไม่จ่ายสิทธิประโยชน์ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองแรงงานไทย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับนายจ้างที่มีการจ้างแรงงานไทย การเยี่ยมเยียนนายจ้างและแรงงานไทยในสถานที่ทำงานและที่พักเพื่อตรวจสอบสภาพเงื่อนไขการทำงานและสภาพความเป็นอยู่ ชี้แจงแนะนำข้อกฎหมายและการปฏิบัติตัวที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น การจัดโครงการแรงงานไทยสุขภาพดี โดยการ จัดแพทย์และพยาบาลไปตรวจสอบและแนะนำวิธีการรักษาสุขภาพแก่แรงงานไทยในชาอุดีอาระเบีย





**รายงานการศึกษาส่วนบุคคล**  
**(Individual Study)**

**เรื่อง ยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาติอาระเบียในการแสวงหา  
ผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน**

**จัดทำโดย นายชาญ จูมมนต์**  
**รหัส 1008**

**หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1**  
**สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ**  
**ประจำปี 2552**

**รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา**



## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งหวังที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่ทีมประเทศไทยประจำชาติอาเซียน โดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการในการที่จะแสวงหาผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจด้านการค้าและแรงงานให้แก่ประเทศไทย การศึกษานี้สามารถเกิดขึ้นและเสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ ความร่วมมือร่วมใจ คำแนะนำ และกำลังใจจากหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ที่ผู้เขียนขอขอบคุณจากใจไว้ ณ ที่นี้

กระทรวงการต่างประเทศและสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ที่ได้สนับสนุนและผลักดันให้มีการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) ขึ้น คณะอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา ศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ล้อมณี ที่ได้ให้คำแนะนำและความรู้ในการจัดทำรายงานฉบับนี้จนเสร็จสิ้น

นางสาวจันทร์ทิพา ภูตระกูล ผู้อำนวยการสถาบันต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ที่ได้มีส่วนร่วมเป็นผู้บริหารโครงการและให้กำลังใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบท. รุ่นที่ 1 ทุกท่าน

นางสาวมธุรดา จุฬมนต์ บุตรสาวของผู้เขียนที่ได้มีส่วนร่วมจัดพิมพ์รายงานการศึกษานี้ในบางส่วน

## สารบัญ

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                                     | ง         |
| กิตติกรรมประกาศ                                                           | ฉ         |
| สารบัญ                                                                    | ๗         |
| <b>บทที่ 1            บทนำ</b>                                            | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                        | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา                                               | 3         |
| 1.3 ขอบเขตการศึกษา                                                        | 3         |
| 1.4 วิธีดำเนินการศึกษา                                                    | 3         |
| <b>บทที่ 2            ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง</b>                     | <b>5</b>  |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎี                                                           | 5         |
| 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                               | 13        |
| 2.3 สรุปกรอบแนวคิด                                                        | 14        |
| <b>บทที่ 3            ระเบียบวิธีการศึกษา</b>                             | <b>15</b> |
| 3.1 การจัดเก็บข้อมูล                                                      | 15        |
| 3.2 การสัมภาษณ์                                                           | 15        |
| 3.3 การวิเคราะห์ศึกษา                                                     | 16        |
| <b>บทที่ 4            ผลการศึกษาวิจัย</b>                                 | <b>17</b> |
| 4.1 โครงสร้างระบบเศรษฐกิจของชาอุดีอาระเบีย                                | 17        |
| 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับชาอุดีอาระเบีย                               | 20        |
| 4.3 ตลาดแรงงานในชาอุดีอาระเบีย                                            | 22        |
| 4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน                                            | 22        |
| 4.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก                                           | 24        |
| <b>บทที่ 5            สรุปและเสนอแนะ</b>                                  | <b>28</b> |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา                                                        | 29        |
| 5.2 ยุทธศาสตร์ที่มประเทศไทยในการแสวงหาผล<br>ผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน | 31        |
| 5.3 แผนการดำเนินงาน                                                       | 32        |

บรรณานุกรม

35

ประวัติผู้เขียน

36



## สารบัญตาราง

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ตารางที่ 1 มูลค่าการค้าระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบีย | 27 |
| ตารางที่ 2 การประมวล SWOT                          | 29 |

## สารบัญแผนภาพ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| แผนภาพที่ 2-1 รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์                                                     | 6  |
| แผนภาพที่ 2-2 กระบวนการของกลยุทธ์                                                       | 8  |
| แผนภาพที่ 2-3 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์                                          | 10 |
| แผนภาพที่ 2-4 ความเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์<br>กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ | 11 |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายต่างประเทศเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติในความสัมพันธ์ที่ไทยมีกับต่างประเทศในทุกมิติในระดับทวิภาคี ภูมิภาคและระดับโลก โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ระหว่างประเทศในปัจจุบันและบริบทระหว่างประเทศในอนาคต กระทรวงการต่างประเทศจึงมีภารกิจหลักที่จะต้องแสวงหาพันธมิตรทางการเมืองระหว่างประเทศ โอกาสและช่องทางเศรษฐกิจในต่างประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและนำมาซึ่งความกินดีของประชาชนภายในประเทศ รวมทั้งการปกป้องรักษาและเพิ่มพูนผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ

ในปัจจุบันรูปแบบของการบริหารงานภาครัฐได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนจากในอดีตเป็นอย่างมาก เนื่องจากความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงของสถานะโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมไทย และต่อการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันจึงเน้นการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีกรอบเวลาที่แน่นอน การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งองค์กรภาคราชการนำมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินการกิจของภาครัฐมีความคล่องตัว มีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความรับผิดชอบต่อผลงาน ทั้งนี้ ในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศก็ได้ผลักดันให้ทุกสถานเอกอัครราชทูตทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของประเทศที่อยู่ในเขตอาณาความรับผิดชอบ เพื่อรองรับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

ทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียประกอบด้วยหน่วยราชการ 5 สำนักงานคือ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงริยาด สำนักงานแรงงาน ณ กรุงริยาด สถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองเจดดาห์ สำนักงานแรงงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเจดดาห์ และสำนักงานแรงงาน ณ เมืองเจดดาห์ ที่ผ่านมายังไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียเลย แม้ว่าจะมีการเริ่มประชุมทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียปีละ 2 ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา เพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติงานของแต่ละสำนักงานประจำปี และให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยราชการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังขาดบูรณาการในแผนงานของทีมประเทศไทยที่ดีพอ แต่ละสำนักงานยังคงดำเนินงานตามเป้าหมายของตนเอง การมีแผนยุทธศาสตร์ของทีมประเทศไทยจะทำให้แต่ละสำนักงานมีเป้าหมายและแผนงานที่

ชัดเจนร่วมกัน จะส่งผลให้การประสานงานระหว่างสำนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศไทย

ซาอุดีอาระเบียมีความสำคัญทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจทั้งในระดับโลก และระดับภูมิภาค ซาอุดีอาระเบียเน้นนโยบายการเสริมสร้างความเป็นผู้นำในโลกมุสลิมและกลุ่มอาหรับทั้งในด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ซาอุดีอาระเบียมีระบบเศรษฐกิจแบบมีรัฐเป็นผู้นำ (State-led Economy) มีทรัพยากรน้ำมันเป็นพื้นฐานและเป็นตัวนำในการพัฒนา ซาอุดีอาระเบียยังเป็นผู้ผลิตและส่งออกน้ำมันอันดับ 1 ของโลกและมีปริมาณน้ำมันสำรองมากที่สุด คือประมาณ 1 ใน 4 ของโลก อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในประเทศกลุ่ม OPEC และในการรักษาเสถียรภาพราคาและระดับอุปทานน้ำมันในตลาดโลก ในแต่ละปี ผลผลิตภาคน้ำมันของซาอุดีอาระเบียมีส่วนประมาณร้อยละ 40 ของ GDP และมีรายได้จากการส่งออกเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 90 ของรายได้จากการส่งออกทั้งหมด การที่น้ำมันมีราคาสูงมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงกลางปี พ.ศ. 2551 ทำให้ซาอุดีอาระเบียมีปริมาณเงินสำรองระหว่างประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก และต่อมาแม้ว่าราคาน้ำมันจะลดระดับราคาลงมาแต่ซาอุดีอาระเบียก็ยังมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูงมากและได้รับผลกระทบจากวิกฤตทางการเงินของโลก (global financial crisis) ไม่มากนัก ราคาน้ำมันจากการที่ซาอุดีอาระเบียร่ำรวยจากการส่งออกน้ำมัน ทำให้เป็นตลาดสินค้าที่มีอำนาจการซื้อสินค้าสูง และแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบียในปัจจุบันยังอยู่ในระดับที่ไม่ปกติ แต่ซาอุดีอาระเบียก็ไม่ได้ปิดกั้นการติดต่อทางการค้าและธุรกิจระหว่างเอกชนของทั้งสองฝ่าย ซาอุดีอาระเบียจึงจัดว่าเป็นตลาดสินค้าแห่งใหม่ของไทยที่ยังขยายตัวได้อีกมาก นอกจากนี้ ซาอุดีอาระเบียยังมีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้มีความต้องการจ้างแรงงานจากต่างประเทศค่อนข้างมาก ในอนาคตหากไทยและ

ซาอุดีอาระเบียสามารถปรับความสัมพันธ์ให้กลับมาสู่ระดับปกติได้ ซาอุดีอาระเบียจะเป็นตลาดแรงงานที่สำคัญของไทยเหมือนเช่นในอดีตก่อนที่ประเทศทั้งสองจะมีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งในยุคนั้น ในบางช่วงมีแรงงานไทยทำงานอยู่ในซาอุดีอาระเบียมากถึง 300,000 คน นำรายได้เข้าประเทศไทยเฉลี่ยปีละ 9,000 ล้านบาท ขณะที่ในปัจจุบันมีแรงงานไทยอยู่ในซาอุดีอาระเบียประมาณ 15,000 คน

ในขณะที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียจึงจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานของหน่วยราชการทั้ง 5 สำนักงานดังกล่าวร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การประสานความร่วมมือระหว่างกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของประเทศ และช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 ศึกษาแนวโน้มภาพรวมเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและโครงสร้างด้านเศรษฐกิจของชาอุดีอาระเบีย พฤติกรรมด้านการบริโภคของประชาชน สินค้าที่มีศักยภาพของตลาด นโยบายของรัฐบาล กฎระเบียบด้านเศรษฐกิจ และปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 ศึกษาสถานการณ์เกี่ยวกับตลาดการค้าและแรงงานไทยในชาอุดีอาระเบีย

1.2.3 ศึกษาสถานภาพและประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียที่เหมาะสมกับปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในข้อ 1.2.1 และ 1.2.2

1.2.4 เสนอแนะแผนปฏิบัติงานและแนวทางประสานความร่วมมือระหว่างทุกหน่วยราชการในชาอุดีอาระเบีย

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จะจำกัดเฉพาะช่วงเวลาปี 2545 จนถึงปัจจุบัน และครอบคลุมเฉพาะชาอุดีอาระเบีย ในการศึกษาจะเน้นการส่งเสริมการทูตมิติเศรษฐกิจเชิงรุกของไทยในชาอุดีอาระเบียเพื่อรักษา ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์ทางการค้าของไทย และจะครอบคลุมถึงการรักษาดุลการค้าแรงงานไทยในชาอุดีอาระเบียด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยและแผนปฏิบัติงานที่จะเสนอแนะครอบคลุมภารกิจของทุกหน่วยราชการไทยในชาอุดีอาระเบียคือหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงแรงงาน

## 1.4 วิธีดำเนินการศึกษา

1.4.1 ศึกษาข้อมูลเศรษฐกิจที่เผยแพร่โดยหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของไทยและชาอุดีอาระเบีย วารสารเศรษฐกิจในประเทศกลุ่มอ่าวอาหรับ และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ

1.4.2 ศึกษารายงานต่างๆ ที่วิเคราะห์สถานการณ์การเมืองและเศรษฐกิจของชาอุดีอาระเบีย

1.4.3 ศึกษาผลการประชุมทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียของทุกครั้งที่ผ่านมา

1.4.4 สัมภาษณ์ผู้แทนภาครัฐและเอกชนของไทยและชาอุดีอาระเบียที่รับผิดชอบในงานด้านการส่งเสริมความร่วมมือด้านเศรษฐกิจระหว่างไทยและชาอุดีอาระเบีย และสัมภาษณ์ชุมชนชาวไทยในชาอุดีอาระเบีย

1.4.5 ประึกษาหารือและรับทราบข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ จากทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบีย

1.4.6 วิเคราะห์และประมวลข้อมูลแล้วจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบีย รวมทั้งเสนอแนะกลยุทธ์



### 1.5 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจ โครงสร้างเศรษฐกิจของชาอุดีอาระเบีย ปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการส่งเสริมการค้า ตลอดจนโอกาสและช่องทางการรักษา ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์ทางการค้าของไทยกับชาอุดีอาระเบียและการรักษาตลาดแรงงานไทยไว้ด้วย

1.5.2 กำหนดยุทธศาสตร์ของทีมประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบีย

1.5.3 กำหนดแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และเสนอแนะแนวทางการประสานความร่วมมือระหว่างทีมประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพเพื่อรักษาผลประโยชน์ของไทย

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะใช้แนวคิดของ Harvard Business School หรือ SWOT Model เป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของทีม ประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบีย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

##### 2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์

Henry Mintzberg เป็นผู้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์<sup>1</sup> ที่มีอยู่ค่อนข้างมาก โดยแนวคิดที่ง่าย ชัดเจน น่าจะเป็นงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า Core “Design School” Model of Strategy Formation เป็นแบบที่น่าสนใจมากที่สุด เป็นตัวแบบที่รู้จักกันทั่วไปว่า SWOT Model (for strengths and weaknesses, opportunities and threats) ซึ่งหัวใจสำคัญคือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจาก การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดของ สภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อองค์กร โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success factors = KFS) และการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นของ องค์กร (distinctive competences) โอกาสภายนอกจะเก็บมาเป็นความได้เปรียบ โดยอาศัยจุดแข็ง ภายใน ขณะที่ข้อจำกัดที่ถือว่าเป็นภัยคุกคามจะถือเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ขณะเดียวกันจุดอ่อนต่างๆ ก็จะต้องแก้ไขให้ได้

ในการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ มีปัจจัยอีกสองด้านที่ต้องพิจารณาคือปัจจัยภายในกับปัจจัย ภายนอก ปัจจัยภายในได้แก่ค่านิยมในการจัดการ (managerial values) ส่วนปัจจัยภายนอกคือสำนึก ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) อันถือเป็นด้านจริยธรรมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในการพิจารณา และเมื่อเลือกกลยุทธ์แล้วก็จะนำไปสู่การดำเนินงานดังแผนภาพที่ 2-1

Henry Mintzberg ได้ให้ข้อคิดในเชิงหลักการในการใช้รูปแบบของสำนักคิดนี้ไว้อย่าง น่าสนใจรวม 7 ประการคือ

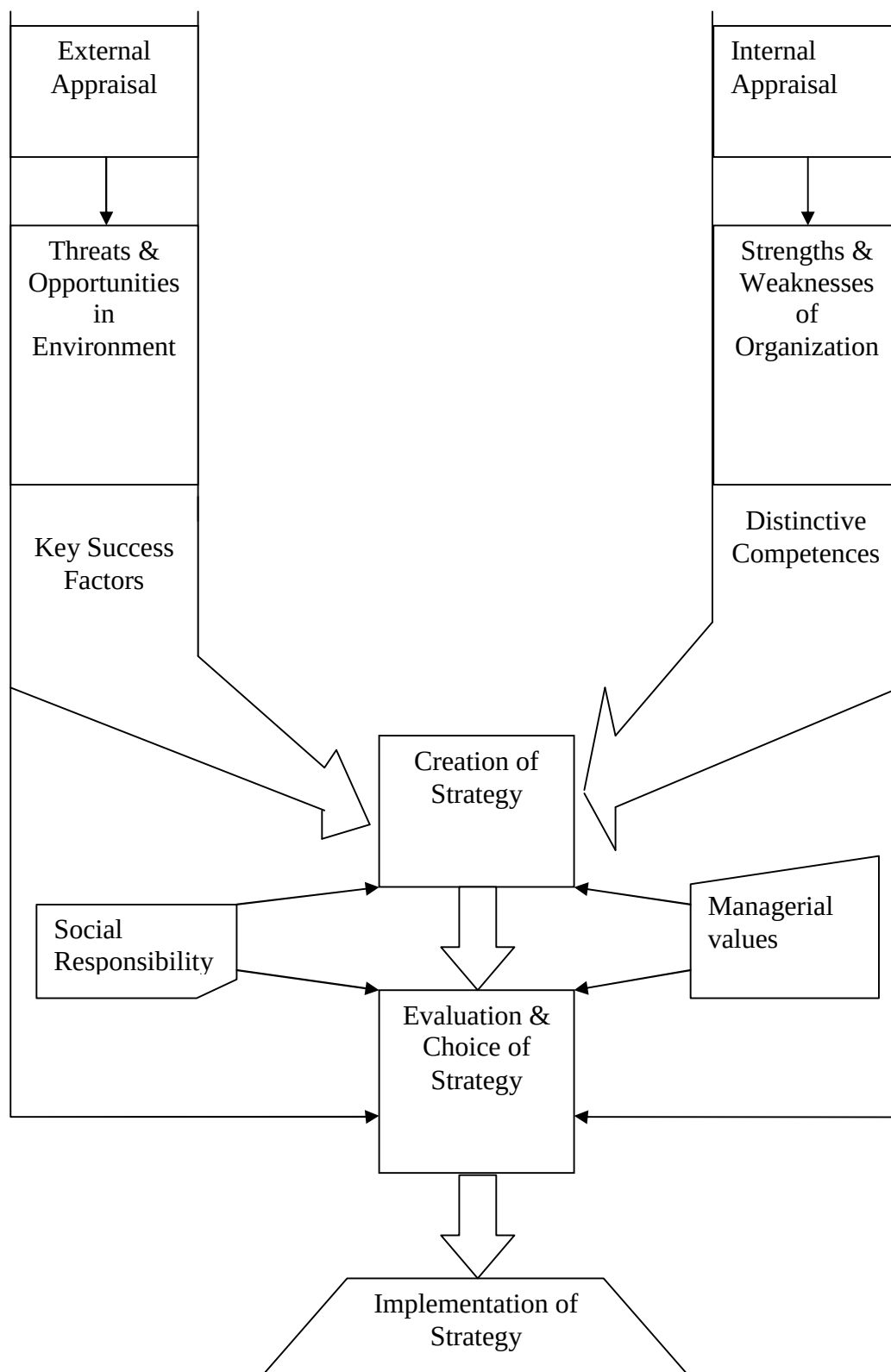
1. การกำหนดกลยุทธ์ควรจะเกิดจากกระบวนการทางความคิดที่ได้จากสำนึก แห่งความตั้งใจอย่างแท้จริง ในอันที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กรและประสงค์ต่อผลสำเร็จในการรับมือต่อสถานการณ์

<sup>1</sup> ปกรณ์ ปรีชากร 2552 : 83-85



2.นักบริหารระดับสูง (Chief Executive Officer or CEO) เป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับนี้ควรมีวิสัยทัศน์ของนักยุทธศาสตร์ (the STRATEGIST)

แผนภาพที่ 2-1 รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์



3. ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องใช้ตัวแบบที่ง่าย
4. กลยุทธ์ควรมีลักษณะที่โดดเด่น อันเป็นผลมาจากความคิดที่สร้างสรรค์
5. การเลือกกลยุทธ์ต้องเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการที่พัฒนาขึ้นมาโดยตรง ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือกระบวนการ หรือการที่นักบริหารตัดสินใจโดยไม่คิดอย่างเป็นกระบวนการ
6. กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องชัดเจน เชื่อมโยงทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
7. กลยุทธ์ที่ดีคือสามารถนำไปปฏิบัติได้

ในหนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เรื่อง กลยุทธ์ (Creating and Implementing Strategy)<sup>2</sup> ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ไปสู่ผลลัพธ์ (outputs) กระบวนการดังกล่าวปรากฏดังแผนภาพที่ 2-2 จากภาพนี้จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร ผู้กำหนดเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านตลาด และสภาพทางธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักภายในองค์กรเป็นอย่างดี

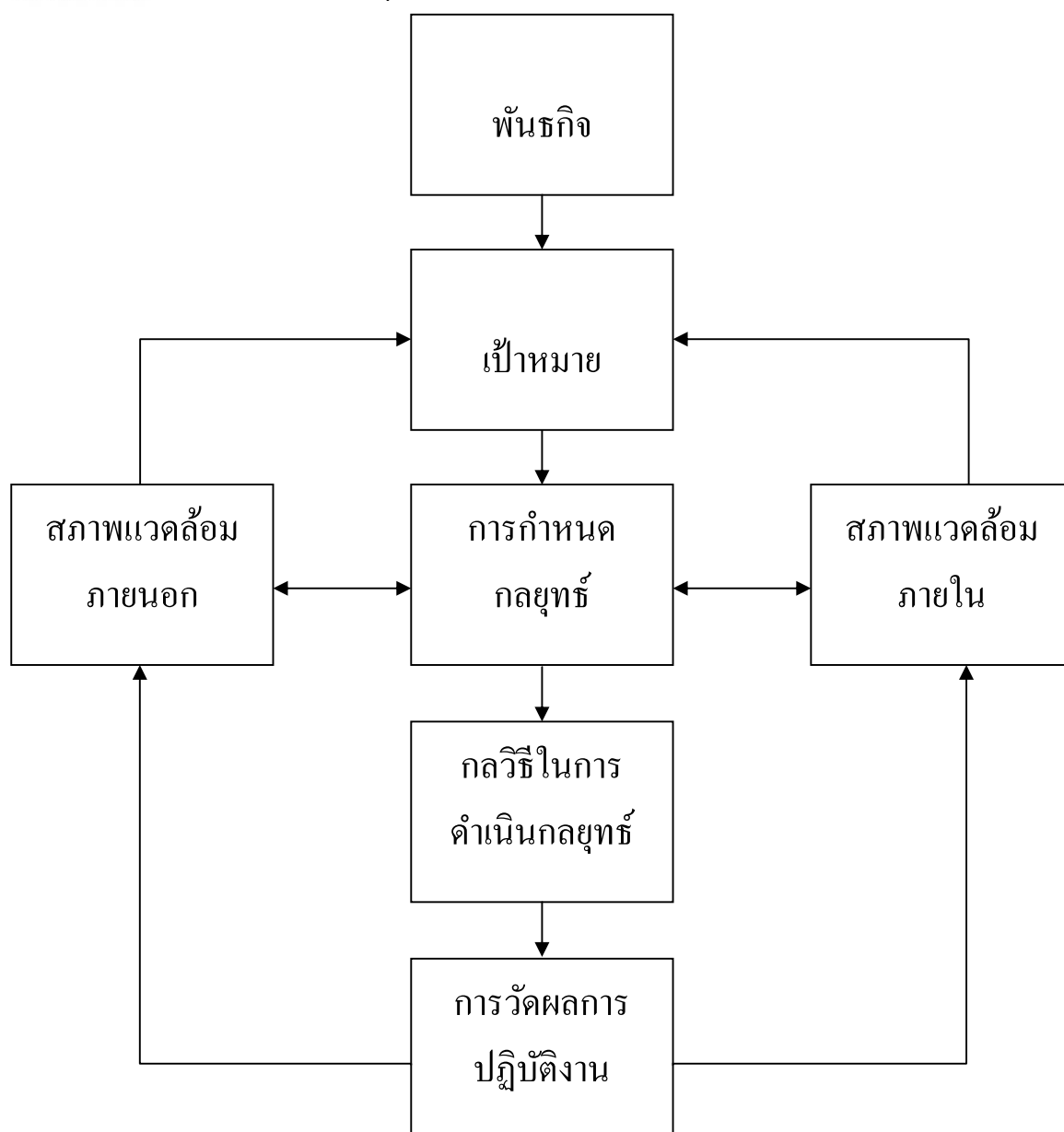
การกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปมักเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึก ร่วมกับกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หน่วยธุรกิจและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญขององค์กร เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จึงค่อยขยายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ (operating units) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรีกษาหารือและถกเถียงกันจนเกิดเป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับปฏิบัติการนี้มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำและทิศทางที่ควรมุ่งไปให้ถึง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะทำให้พวกเขาเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ หน่วยงานระดับปฏิบัติการถือเป็นศูนย์กลางในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะมีส่วนผสมของความเป็นผู้นำ มี

<sup>2</sup> David J. Collis 2005 : 13-15

ทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการให้เกิดผล ที่สามารถวัดผลได้ การจัดทำแผนร่วมกัน

แผนภาพที่ 2-2 กระบวนการของกลยุทธ์



ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้นำของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ทำให้มั่นใจได้ว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติการจะสอดคล้องและประสานกันได้อย่างลงตัว รวมทั้งสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ

จากแผนภาพที่ 2-2 กระบวนการประเมินสภาพทั้งภายนอกและภายใน ได้ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์หลายๆอย่างให้แก่องค์กร นักวางแผนกลยุทธ์เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมาจาก การผสมอักษรตัวแรกของแต่ละคำ ดังนี้

**จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats)** โดยที่จุดแข็ง เป็นสมรรถนะที่ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรใช้ประโยชน์ของสมรรถนะนี้ **จุดอ่อน** เป็นลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งองค์กรควรค้นหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนให้พบ เพื่อหาโอกาสในการแก้ไขปรับปรุง **โอกาส** เป็นทั้งแนวโน้ม พลังขับเคลื่อน เหตุการณ์ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร **ภาวะคุกคาม** เป็นเหตุการณ์หรือแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม องค์กรจำเป็นต้องวางแผนรับมือ เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

การพิจารณาปัจจัยที่เป็นสภาพปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมเหล่านั้นอธิบายถึงบริบทที่องค์กรนั้นประกอบการอยู่ ซึ่งช่วยให้ องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ดีขึ้น

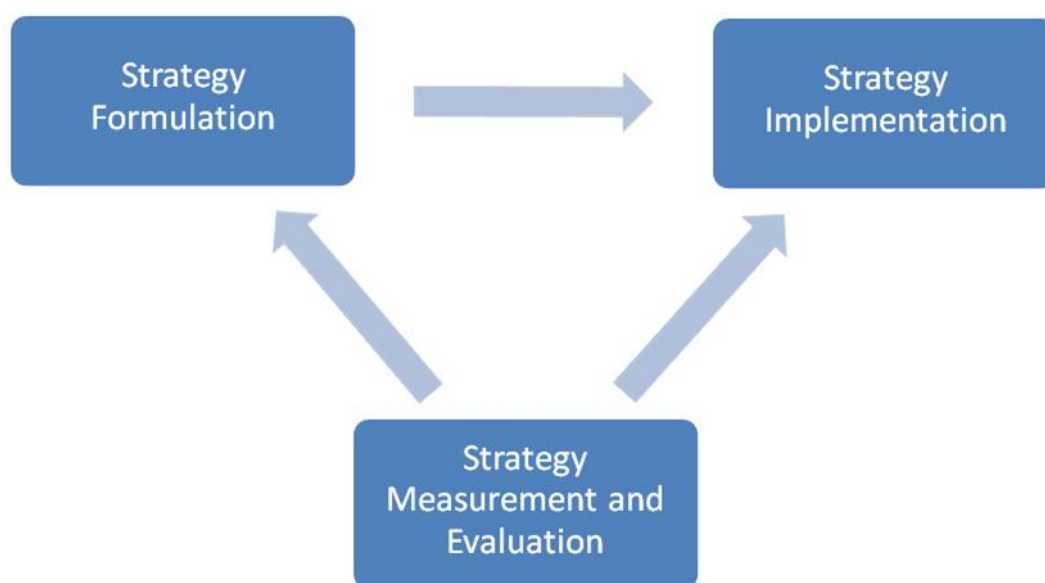
### 2.1.2 แนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ออกมา ที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดต่างๆ มาปรับให้เหมาะสมกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยแนวคิดและคุณลักษณะหลักๆ ของการที่หน่วยราชการจะมีความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงคือ แนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)<sup>3</sup> ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ (แผนภาพที่ 2-3)

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)
3. การประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Management and Evaluation)

<sup>3</sup> พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549 : 11-51

แผนภาพที่ 2-3: องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



การกำหนดกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) มีแนวทางในการปฏิบัติอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ โดยมีเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์คือ SWOT Analysis และในการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ของทีมนักวิชาการชาวไทยประจำชาติอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงานก็จะเลือกใช้วิธี SWOT Analysis
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ
3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ โดยเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุก



ระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป ความเชื่อมโยงของแนวทางทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นปรากฏตามภาพที่ 2- 4

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เกิดขึ้นภายหลังจากการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ และต่อไปต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ( Strategic Measurement and Evaluation) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้้องค์การบรรลุผลวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหาอุปสรรคใดๆ ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรต่อไป



แผนภาพที่ 2-4: ความเชื่อมโยงระหว่างการวางยุทธศาสตร์กับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในรูปของ Mindmap



### 2.1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ในปี 2533 Dr.Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: The Art and the Learning Organization” หรือวินัย 5 ประการ<sup>4</sup> ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมนิยปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา ในหนังสือเล่มนี้ Dr.Senge กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายขีดความสามารถของตนทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง วินัย 5 ประการมีดังนี้

1. **บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. **รูปแบบความคิด (Mental Model)** หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น
5. **การคิดเชิงระบบ (System Thinking)** หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จที่ละส่วน

### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายถิ่นของประชากร

ทฤษฎีและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการย้ายถิ่นของประชากรแบ่งออกเป็น 3 แนวคิด<sup>5</sup> แนวคิดแรกเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านภูมิศาสตร์ ซึ่งมีอยู่หลายทฤษฎี ทฤษฎีหนึ่งได้แก่ ทฤษฎีของลี (Everett S. Lee) แนวคิดที่สองเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ทฤษฎีของแฮร์ริส และ

<sup>4</sup> ปาริฉัตต์ ศังขะนันท์ 2548 : 25-36

<sup>5</sup> วิภาวี พิจิตบันดาล 2548 : 219-256

โทเดโร (Haris and Todaro) และแนวคิดที่สามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยา ได้แก่ ทฤษฎีของจานิสและมานส์ (Janis and Mann)

ถือกันว่า ปริมาณการย้ายถิ่นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ คุณลักษณะของผู้ที่จะย้ายถิ่น หากผู้ที่จะย้ายถิ่นมีนิสัยรักการเสี่ยง ไม่มีอุปสรรคในการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมของถิ่นที่อยู่ใหม่ ปริมาณการย้ายถิ่นน่าจะสูง นอกจากนี้ ก็มีปัจจัยด้านโอกาสทางเศรษฐกิจของถิ่นที่อยู่ใหม่ เช่น โอกาสที่จะได้งานที่มีค่าจ้างสูง มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง หากโอกาสดังกล่าวมีสูง ปริมาณการย้ายถิ่นน่าจะสูง นอกจากนั้น อาจมีปัจจัยผลักดันในถิ่นที่อยู่เดิม อาทิเช่น ความแห้งแล้ง ความขาดแคลนพื้นที่ทำกินก็จะผลักดันให้ผู้คนย้ายถิ่นได้มาก เมื่อพิจารณาแนวคิดของทีแล้วจะเห็นว่า มีลักษณะคล้ายกับแนวคิดที่สองซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เป็นตัวผลักดันในการย้ายถิ่น

ทฤษฎีของแฮริสและโทดาโรกล่าวว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจที่จะย้ายถิ่นของบุคคล โดยมีสมมุติฐานในการศึกษาว่า การย้ายถิ่นเป็นปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งบุคคลที่ย้ายถิ่นจะมีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยปัจจัยที่จะนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างรายได้ที่คาดหวัง (Expected Income) ในถิ่นที่อยู่ใหม่กับรายได้จริงในถิ่นที่อยู่เดิม และโอกาสในการมีงานทำในถิ่นที่อยู่ใหม่ ถ้ารายได้จริงต่ำ ถ้าเขาคาดว่า ถ้าย้ายถิ่น เขาจะมีโอกาสสูงที่จะมีงานทำ และงานที่ทำมีโอกาสมียาได้สูงกว่าที่เป็นอยู่ บุคคลผู้นี้มีความเป็นไปได้สูงที่จะย้ายถิ่น

ทฤษฎีของจานิสและมานส์ ได้เสนอแนวคิดของแบบจำลองของความขัดแย้งในการตัดสินใจ (conflict model of decision making) โดยนำปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาเข้ามาพิจารณาด้วย โดยอธิบายว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะตัดสินใจย้ายถิ่นนั้นมีหลายปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นต้นว่า ในบางครั้ง เขาอาจตัดสินใจย้ายถิ่นทั้งๆที่ เมื่อดูปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจแล้วไม่คุ้มค่า แต่เขาย้ายถิ่นเพราะว่า อยากเห็นแสงสีในเมืองใหญ่ อยากลอง เป็นต้น

## 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วปรากฏว่า มีการศึกษาในหัวข้อเรื่องที่ใกล้เคียงอยู่เรื่องเดียวคือ ยุทธศาสตร์การเจาะตลาดตะวันออกกลาง (2547-2556)<sup>6</sup> จัดทำโดยสมาคมนักธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย-มุสลิม ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้คือ การเพิ่มรายได้จากสินค้าและบริการของไทยในตะวันออกกลางโดยขยายการค้าและการลงทุนผ่านการมี lobbyist เชื่อมโยงการสร้างพันธมิตรทางการค้ากับภาครัฐกิจและภาครัฐตะวันออกกลางเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของไทยและผลักดันให้ภาคเอกชนสามารถส่งออกไปยังตะวันออกกลางมากขึ้น และได้กำหนดกลยุทธ์การเจาะตลาดตะวันออกกลางไว้ดังนี้

1. จัดตั้งกองทุนส่งเสริมการทำธุรกิจในภูมิภาคตะวันออกกลาง ระยะเวลา 10 ปี
2. มีผู้สันทัดทางการค้า (lobbyist) พร้อมกับสร้างเครือข่ายพันธมิตรในชาติอาหรับ
3. ตั้งสำนักงานเคลื่อนที่ทางการค้าของภาคเอกชน (Mobile Unit)
4. จัดตั้งกลุ่มร่วมค้า (Business Consortium)

## 2.3 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้จะใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis ซึ่งมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย / วัตถุประสงค์
2. วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก
4. กำหนดกลยุทธ์
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

<sup>6</sup> ศูนย์ข้อมูลธุรกิจ. สมาคมนักธุรกิจไทย-มุสลิม 2546 : 2-3



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ที่มประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าจากเอกสารของทางราชการและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในวงการทั้งของไทยและชาอุดีอาระเบีย และทำการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อนำผลมากำหนดทิศทางที่มประเทศไทยประจำชาอุดีอาระเบียต้องการมุ่งไปสู่ หรือต้องการที่จะบรรลุซึ่งก็คือผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสำหรับประเทศไทย โดยจะเน้นด้านการค้าและแรงงานเป็นหลัก รวมทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Development) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์และข้อเสนอแนะแผนปฏิบัติงาน

#### 3.1 การจัดเก็บข้อมูล

ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากวารสาร GULF Business Report สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ Economic Intelligence Unit, US Department of State และ Saudi Arabia General Investment Authority.

#### 3.2 การสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้เลือกสัมภาษณ์บุคคลที่อยู่ในวงการทั้งของไทยและชาอุดีอาระเบีย ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างไทยและชาอุดีอาระเบีย ดังนี้

1. รองอธิบดีกรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา กระทรวงการต่างประเทศ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2552)
2. อุปทูตราชอาณาจักรชาอุดีอาระเบียประจำประเทศไทย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2552)
3. เลขธิการสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2552)

4. หัวหน้าสำนักงานแรงงาน ณ กรุงริยาด ซาอุดีอาระเบีย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2552)
5. ประธานชมรมชาวไทยในกรุงริยาด (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2552)
6. หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเจดดาห์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2552)

### 3.3 การวิเคราะห์ศึกษา

1. ผู้ศึกษาใช้วิธีการบรรยายเชิงสถิติพรรณนา โดยอธิบายเป็นตัวเลขสถิติต่างๆและตารางข้อมูล
2. ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยวิธี SWOT Analysis ซึ่งมีขั้นตอนโดยลำดับดังนี้ คือ
  1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน
  2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค
  3. จัดทำ SWOT Matrix (โดยประมวลจาก ข้อ 1) และข้อ 2) )
  4. กำหนดยุทธศาสตร์ที่มประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน และ
  5. ข้อเสนอแนะแผนปฏิบัติงาน



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจะจัดแบ่งเป็น 5 หัวข้อคือ 1. โครงสร้างระบบเศรษฐกิจของซาอุดีอาระเบีย 2. ความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบีย 3. ตลาดแรงงานในซาอุดีอาระเบีย 4. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Analysis) และ 5. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (External Analysis)

#### 4.1 โครงสร้างระบบเศรษฐกิจของซาอุดีอาระเบีย

ซาอุดีอาระเบียเป็นประเทศที่มีทรัพยากรน้ำมันเป็นพื้นฐานและเป็นตัวนำในการพัฒนาประเทศ และมีระบบเศรษฐกิจแบบมีรัฐเป็นผู้นำ (State-led Economy) หรือรัฐบาลเข้าควบคุมกิจการทางเศรษฐกิจในประเทศอย่างกว้างขวาง เป็นประเทศที่มีปริมาณน้ำมันสำรองอยู่ประมาณ 261.9 พันล้านบาร์เรล หรือ มากกว่าร้อยละ 20 ของปริมาณน้ำมันสำรองทั่วโลกทั้งหมด และเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกน้ำมันอันดับหนึ่งของโลกด้วย โดยปัจจุบันผลิตน้ำมันวันละประมาณ 10 ล้านบาร์เรล และส่งออกปีละ 3 พันล้านบาร์เรล ซาอุดีอาระเบียยังประเทศที่มีอิทธิพลในองค์การประเทศผู้ผลิตและส่งออกน้ำมัน (OPEC) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดราคาน้ำมันในตลาดโลก

ผลผลิตน้ำมันมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 45 ของมูลค่าผลผลิตมวลรวมในประเทศ (GDP) ซาอุดีอาระเบีย มีรายได้จากการส่งออกน้ำมันเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 90 ของรายได้จากการส่งออกทั้งหมด หรือเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของรายได้รัฐบาล จากสถานการณ์ที่ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้เศรษฐกิจของซาอุดีอาระเบียเติบโตอย่างรวดเร็ว และรัฐบาลมีรายได้และเงินสำรองระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ประมาณว่าในปี 2551 ซาอุดีอาระเบียมีรายได้จากการส่งออกน้ำมันและเงินสำรองระหว่างประเทศรวมกันประมาณ 120 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ สำหรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ในปี 2550 ซาอุดีอาระเบียมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ 3.4 % และเพิ่มสูงขึ้นเป็น 4.2 % ในปี 2551 และมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per head) ในปี 2551 ประมาณ 24,538 ดอลลาร์สหรัฐ (ข้อมูลจาก US Department of State)

ภายหลังจากการเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกเมื่อปี 2538 รัฐบาลซาอุดีอาระเบียมีนโยบายส่งเสริมการเติบโตของภาคเอกชนมากขึ้น และเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศ โดยเฉพาะในด้านการผลิตกระแสไฟฟ้า โทรคมนาคม การสำรวจก๊าซธรรมชาติ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เพื่อลดการพึ่งพาน้ำมัน และเพิ่มการจ้างงานแก่ประชาชน

รัฐบาลซาอุดีอาระเบียได้ดำเนินการแก้ไขสถานะเศรษฐกิจซบเซาอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤตการเงินโลก โดยใช้มาตรการด้านการเงินและการคลัง โดยออกกฎหมายค้ำประกันเงินฝาก ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ให้ธนาคารกลางของซาอุดีอาระเบียอัดฉีดเม็ดเงินเข้าสู่ระบบธนาคารและสถาบันการเงินต่างๆ เป็นมูลค่า 3.84 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่วนในด้านนโยบายการคลัง รัฐบาลซาอุดีอาระเบียได้ประกาศใช้งบประมาณขาดดุลกว่า 2.13 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นงบประมาณขาดดุลที่มากที่สุดเป็นประวัติการณ์ของซาอุดีอาระเบีย เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ต่างๆ อีกทั้งยังมีโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของภาคเอกชนที่อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้างจำนวนหลายโครงการ โดยมูลค่าโครงการก่อสร้างในประเทศซาอุดีอาระเบีย ณ วันที่ 26 มกราคม 2552 มีมูลค่ารวมกันเท่ากับ 608,083 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาลซาอุดีอาระเบีย (Mega Projects) และโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Mega Real Estate Projects) ของภาคเอกชนซาอุดีอาระเบียได้แก่<sup>7</sup>

1. โครงการ King Abdullah Economic City (KAEC) มูลค่า 27 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ตั้งอยู่ชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกของซาอุดีอาระเบีย ประกอบด้วย 6 โซน ได้แก่ โซนนิคมอุตสาหกรรม ธุรกิจ ท่าเรือ การศึกษา รีสอร์ท และที่พักอาศัย
2. โครงการ Riyadh's King Abdullah Financial District ในเขต Al-Khozama District ทางเหนือของกรุงริยาดที่ครอบคลุมพื้นที่กว่า 1.6 ตารางกิโลเมตร ซึ่งจะเป็นศูนย์กลางทางการเงินของภูมิภาคตะวันออกกลาง
3. โครงการ Ras Ai-Zour Independent Water and Power Project ซึ่งจะเป็นโรงกลั่นน้ำทะเลที่ใหญ่ที่สุดในโลก
4. โครงการก่อสร้างเมืองอุตสาหกรรม (Industrial City) แห่งที่สองของเมือง Dammam ซึ่งมีมูลค่าก่อสร้างประมาณ 112 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
5. โครงการก่อสร้าง Sudiar Industrial City มูลค่า 40 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งจะเป็นเมืองอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ
6. โครงการ Energy Service City ที่เมือง Dammam มูลค่า 1.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ขององค์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อุตสาหกรรมซาอุดีอาระเบีย (Saudi Industrial Property: Sipa) ที่จะก่อสร้างเมืองอุตสาหกรรมรวม (Integrated Industrial City) ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ด้านเครื่องจักรกลและผลิตภัณฑ์เคมี เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมพลังงานของซาอุดีอาระเบีย
7. โครงการก่อสร้างระบบโครงข่ายถนน (Road Network Projects) ความยาว 8,250 กม.

<sup>7</sup> วิฑูร สุขะวันกุล 2552 : 1-10

วงเงินงบประมาณ 3.07 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยเป็นโครงการก่อสร้างถนนทางด่วนทั้งเส้นทางใหม่และการขยายเส้นทางเส้นทางเดิม ทั้งในกรุงริยาดและเมืองต่างๆ ทั่วประเทศจำนวนหลายสาย เพื่อให้เป็นโครงข่ายการคมนาคมทางบกของประเทศ

8. โครงการ Saudi Landbridge Projects มูลค่า 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ขององค์การการรถไฟซาอุดีอาระเบีย (The Saudi Railways Organization: SRO) ที่จะก่อสร้างทางรถไฟความยาว 950 กิโลเมตร เชื่อมระหว่างเมืองเจดดาห์ ทางฝั่งทะเลด้านตะวันตกกับกรุงริยาด ที่ตั้งอยู่ทางตอนกลางของประเทศ ซึ่งจะสะดวกต่อการขนส่งสินค้าจากเมืองเจดดาห์ไปยังเมืองดัมมัมเพื่อส่งต่อไปยังประเทศอื่นๆ บริเวณใกล้เคียง ได้แก่ บาห์เรน คูเวต สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ กาตาร์ และอิหร่าน

#### 4.1.1 การค้าต่างประเทศ

ในด้านการค้าต่างประเทศ ตลาดส่งออกที่สำคัญของซาอุดีอาระเบีย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี อินเดีย จีน สิงคโปร์ ไต้หวัน สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บาห์เรน และเนเธอร์แลนด์ ส่วนตลาดนำเข้าที่สำคัญของซาอุดีอาระเบีย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา จีน อิตาลี สาธารณรัฐเกาหลี อังกฤษ อินเดีย ฝรั่งเศส และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยสินค้าส่งออกที่สำคัญของซาอุดีอาระเบีย ได้แก่ น้ำมันและผลิตภัณฑ์จากน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ เคมีภัณฑ์ วัตถุดิบพลาสติก อุปกรณ์การขนส่ง ยานยนต์ เหล็กและเหล็กกล้า ปุ๋ยเคมี ส่วนสินค้านำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ ยานยนต์ เครื่องจักรกล เคมีภัณฑ์ เหล็กและเหล็กกล้า เครื่องจักรไฟฟ้า อุปกรณ์โทรคมนาคม สินค้าประเภทอาหาร อุปกรณ์การขนส่ง และเครื่องจักรผลิตไฟฟ้า

จากข้อมูลล่าสุดของภาคเอกชนซาอุดีอาระเบีย (Saudi American Bank) คาดว่า ในปี 2551 ซาอุดีอาระเบียจะมีการนำเข้าสินค้าเป็นมูลค่า 100.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และในปี 2552 จะมีการนำเข้ารวมทั้งสิ้น 108.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ อัตราการขยายตัวของการนำเข้าในปี 2551 มีการขยายตัวร้อยละ 22 และในปี 2552 คาดว่า การนำเข้าจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.94

จากตัวเลขประมาณการมูลค่าการนำเข้าของซาอุดีอาระเบีย ในปี 2552 จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจของซาอุดีอาระเบียได้รับผลกระทบจากปัญหาวิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นบ้าง จากการที่ราคาน้ำมันที่ส่งออกลดลงค่อนข้างมาก การนำเข้าโดยรวมขยายตัวในอัตราที่ลดลง แต่ก็ยังคงขยายตัวอยู่ เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งของซาอุดีอาระเบีย เช่น เงินทุนสำรองและระบบการเงินแบบอิสลาม รวมทั้งแผนการการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยผ่านกลไกของงบประมาณแบบขาดดุล การลดอัตราดอกเบี้ย และลดสัดส่วนเงินทุนสำรองสำหรับสถาบันการเงินภายในประเทศ ผลกระทบที่มีต่อการนำเข้าสินค้าจากไทยอาจไม่รุนแรงนัก

#### 4.1.2 การลงทุนจากต่างประเทศ

ในด้านการลงทุนจากต่างประเทศ ภายหลังการเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกเมื่อปี พ.ศ. 2538 ซาอุดีอาระเบีย ได้เปิดกว้างในการรับการลงทุนจากต่างประเทศ โดยอนุญาตให้นักลงทุนชาว



ต่างประเทศไปลงทุนในซาอุดีอาระเบียได้ทั้งในรูปแบบการลงทุนร่วม (joint stock company) และการลงทุนโดยนักลงทุนต่างชาติเป็นเจ้าของกิจการ 100 เปอร์เซ็นต์ ยกเว้นในกิจการการขุดสำรวจน้ำมัน ยุทธภัณฑ์และยุทธปัจจัยทางการทหาร บริการรักษาความปลอดภัย การพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ในเขตเมืองมาดิनाห์ และเมืองมักกะห์ การจัดการแสวงบุญฮัจญ์และอุมเราะห์ การขนส่งทางบก บริษัทรับสมัครงาน นายหน้าอสังหาริมทรัพย์และใบประกอบการธุรกิจ การบริการเดินอากาศและการขนส่งทางบก กิจการโทรทัศน์และวิทยุ การรักษาพยาบาล และการประมง

การลงทุนจากต่างประเทศในซาอุดีอาระเบียนับจนถึงปี 2549 มีมูลค่ารวม 62,121 พันล้าน<sup>8</sup> ดอลลาร์สหรัฐ ปัจจุบัน ประเทศที่ไปลงทุนในซาอุดีอาระเบียมากเป็นอันดับหนึ่งคือสหรัฐอเมริกา ประเทศที่ลงทุนรองลงมาตามลำดับคือ ญี่ปุ่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เนเธอร์แลนด์ คูเวต บาห์เรน จอร์แดน ไต้หวัน ฝรั่งเศส ซีเรีย เลบานอน สวิตเซอร์แลนด์ อิตาลี เยอรมนี ฟินแลนด์ สวีเดน ปากีสถาน เยเมน อียิปต์ แคนาดา และอินเดีย โดยเป็นการลงทุนในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด รองลงไปได้แก่ พลังงาน การรักษาพยาบาล การศึกษา และการขนส่ง

## 4.2 ความสัมพันธ์ด้านการค้าระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบีย

แม้ว่าประเทศไทยกับซาอุดีอาระเบียจะมีปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ที่ผ่านมาฝ่ายซาอุดีอาระเบียก็ไม่ได้ปิดกั้นการติดต่อทางการค้าและธุรกิจระหว่างเอกชนของทั้งสองฝ่าย แต่ก็ไม่ได้ให้การสนับสนุนหรือส่งเสริม โดยปล่อยให้มีการดำเนินการไปตามปกติ ในขณะที่ภาคเอกชนซาอุดีอาระเบียต้องการขยายการค้าต่อกับไทยมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ ซาอุดีอาระเบียเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญอันดับสองของไทยในภูมิภาคตะวันออกกลางรองจากสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

มูลค่าการค้าสองฝ่ายปรากฏตามตารางที่ 1 ซึ่งในปี 2551 การค้าสองฝ่ายมีมูลค่ารวม 9,206.20 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ไทยส่งออกไปซาอุดีอาระเบีย 1,942.70 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยไทยส่งสินค้าไปซาอุดีอาระเบียมากเป็นลำดับที่ 13 เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่ส่งสินค้าไปยังซาอุดีอาระเบียทั้งหมด และนำเข้าจากซาอุดีอาระเบีย 7,263.50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ไทยเสียเปรียบดุลการค้า 5,320.80 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ดูตารางที่ 1)

### 4.2.1 การส่งออกของไทยไปยังซาอุดีอาระเบีย

สินค้าส่งออกสำคัญของไทยไปซาอุดีอาระเบียได้แก่ รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ เป็นสัดส่วนร้อยละ 41.86 เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 11.97 ข้าว ร้อยละ 5.20 อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป ร้อยละ 4.07 เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ ร้อยละ 3.89 ตู้เย็น ตู้แช่แข็งและส่วนประกอบ ร้อยละ 3.78 เครื่องซักผ้าและเครื่องซักแห้ง และส่วนประกอบ ร้อยละ 2.04 ส่วนสินค้าส่งออกอื่นๆ ไปยังตลาดซาอุดีอาระเบียได้แก่ ผลิตภัณฑ์ยาง เคมีภัณฑ์ เครื่องจักรกลและ

<sup>8</sup> Saudi Arabia General Investment Authority 2009 : 1-20

ส่วนประกอบ กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ น้ำตาลทราย ทองแดงและของที่ทำด้วยทองแดง เสื้อผ้าสำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์พลาสติก ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ ผลไม้กระป๋องและแปรรูป สิ่งทอ ผ้าฝ้าย และเม็ดพลาสติก เมื่อพิจารณาในด้านของอัตราการขยายตัวของการส่งออกพบว่า ในปี 2551 สินค้าข้าวมีอัตราการขยายตัวสูงสุด ร้อยละ 173.41 ผลิตภัณฑ์เหล็ก ร้อยละ 165.29 และผลิตภัณฑ์สินค้าเคมีภัณฑ์ ร้อยละ 156.89

มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ทำให้มูลค่าการส่งออกสินค้าไทยไปยังซาอุดีอาระเบียขยายตัวเพิ่มขึ้น เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจของซาอุดีอาระเบีย ส่งผลให้มีการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ โดยภาครัฐและเอกชน ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ขยับตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประเทศมีรายได้จากการส่งออกน้ำมันเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับราคาสินค้าประเภทอื่นๆ ในตลาดโลก เช่น ข้าว แร่ เหล็ก ยางพารา ขยับตัวสูงขึ้นมากเป็นประวัติการณ์ ปัจจัยเหล่านี้ ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยไปยังซาอุดีอาระเบียขยายตัวมากขึ้น

#### 4.2.2 การนำเข้าของไทยจากซาอุดีอาระเบีย

สินค้าสำคัญที่ไทยนำเข้าจากซาอุดีอาระเบียได้แก่ น้ำมันดิบ ร้อยละ 86.31 เคมีภัณฑ์ ร้อยละ 5.26 ปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืชและสัตว์ ร้อยละ 5.05 น้ำมันสำเร็จรูป ร้อยละ 1.13 และสินค้าอื่นๆ ได้แก่ เครื่องเพชร พลอย อัญมณี เงินแท่งและทองคำ สินแร่โลหะ เศษโลหะและผลิตภัณฑ์ ผ้าฝ้าย สัตว์น้ำสด แช่เย็น แช่แข็ง แปรรูปและกึ่งแปรรูป แร่และผลิตภัณฑ์จากแร่ เชื้อเพลิงอื่นๆ ผลิตภัณฑ์กระดาษ เยื่อกระดาษและเศษกระดาษ พืชและผลิตภัณฑ์จากพืช ผลิตภัณฑ์พลาสติก เครื่องจักรไฟฟ้าและส่วนประกอบ เครื่องจักรกลและส่วนประกอบ สิ่งพิมพ์

ปัญหาสำคัญในการติดต่อการค้าระหว่างกัน ได้แก่ ข้อจำกัดในการให้ตรวจสอบตราแก่นักธุรกิจไทย ทำให้การขยายช่องทางการติดต่อ การเพิ่มพูนมูลค่าการค้าทำได้ไม่กว้างขวางพอ ที่ผ่านมาผู้ประกอบการไทยได้หาช่องทางขยายตลาดในซาอุดีอาระเบียโดยการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่เมืองเจดดาห์และที่กรุงริยาด ซึ่งเป็นช่องทางที่จะได้รับความสะดวกในการได้รับการตรวจสอบตราจากฝ่ายซาอุดีอาระเบีย อย่างไรก็ตาม ต่อมาซาอุดีอาระเบียได้ผ่อนคลายมาตรการเกี่ยวกับการตรวจสอบตรา ซึ่งเป็นผลให้มีการเยือนของภาคเอกชนไทยมากขึ้น

#### 4.3 ตลาดแรงงานในซาอุดีอาระเบีย

ปัจจุบันซาอุดีอาระเบียมีประชากร 27 ล้านคน มีแรงงานต่างชาติทำงานอยู่ในซาอุดีอาระเบียประมาณ 5.8 ล้านคน เนื่องจากประชาชนซาอุดีอาระเบียไม่นิยมทำงานหนักหรืองานที่ต้องใช้ทักษะความรู้เฉพาะด้าน จึงต้องใช้แรงงานต่างชาติเป็นหลักในการทำงานประเภทดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงงานจากประเทศเอเชีย เช่น อินเดีย ปากีสถาน เนปาล บังคลาเทศ ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย

จากสถิติของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ก่อนปี 2532 หรือ



ในยุคสมัยที่ความสัมพันธ์ระหว่างไทยและซาอุดีอาระเบียยังราบรื่นอยู่ ในช่วงยุคนี้มีแรงงานไทยทำงานอยู่ในซาอุดีอาระเบียถึง 3 แสนคน นำรายได้เข้าประเทศไทยเฉลี่ยปีละ 9,000 ล้านบาท แต่หลังจากมีคดีความต่างๆ เกิดขึ้นในประเทศไทยในช่วงปี 2532-2533 ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งสอง เป็นผลให้รัฐบาลซาอุดีอาระเบียมีมาตรการตอบโต้ไทย เช่น การห้ามไม่ให้คนซาอุดีอาระเบียเดินทางมาประเทศไทย การไม่ออกวีซ่าให้แก่คนไทยไปทำงานในซาอุดีอาระเบียเพิ่มขึ้น การไม่ให้การตรวจลงตราไป-กลับ (exit re-entry visa) แก่คนงานไทยในซาอุดีอาระเบียที่ประสงค์จะเดินทางกลับประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ต่อมา ทางซาอุดีอาระเบียได้ผ่อนปรน โดยตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา คนงานไทยในซาอุดีอาระเบียสามารถขอรับการตรวจลงตราไป-กลับ ได้เช่นเดียวกับแรงงานชาติอื่นๆ ในปัจจุบัน มีคนไทยอาศัยอยู่ในซาอุดีอาระเบียประมาณ 15,000 คน โดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานรุ่นเก่าที่ทำงานอยู่ในซาอุดีอาระเบียมาก่อนที่จะมีปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างไทยและซาอุดีอาระเบีย ส่วนใหญ่เป็นแรงงานฝีมือและกึ่งฝีมือ เช่นทำงานในอุตสาหกรรมยนต์ และคนงานในภาคบริการ เช่นร้านอาหารไทย และบริษัทห้างร้านต่างๆ

#### 4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในจะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ 1. จุดแข็ง (Strengths) และ 2. จุดอ่อน (Weaknesses)

##### 4.4.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. ไทยเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกอาหารที่สำคัญของโลก โดยเฉพาะข้าว ทั้งนี้ ซาอุดีอาระเบียนำเข้าข้าวบาสมาดิจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะจากอินเดียถึงร้อยละ 70 ของปริมาณข้าวที่นำเข้าจากต่างประเทศทั้งหมด แต่ในปีที่ผ่านมา อินเดียได้ระงับการส่งออกข้าวบาสมาดิเพื่อแก้ไขปัญหาเงินเฟ้อและปัญหาข้าวขาดแคลนภายในประเทศ ทำให้ซาอุดีอาระเบียต้องมีการนำเข้าข้าวจากประเทศอื่นๆ มากขึ้น เช่นประเทศไทย โดยในปี 2551 ข้าวไทยที่ส่งออกมายังซาอุดีอาระเบียมีการขยายตัวสูงสุดเมื่อเทียบกับสินค้าประเภทอื่นๆ คือขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 173.14
2. ไทยมีศักยภาพในการส่งออกสินค้าอาหารฮาลาล ซึ่งตลาดของซาอุดีอาระเบียมีความต้องการสูง
3. ซาอุดีอาระเบียให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง food security เนื่องจากภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นทะเลทราย จึงทำการเกษตรได้น้อยและต้องนำเข้าสินค้าประเภทอาหารจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ที่ผ่านมานี้ ซาอุดีอาระเบียมีความสนใจที่จะไปลงทุนปลูกข้าวในต่างประเทศเพื่อป้อนอาหารให้แก่ประชากรของตนเองและสร้างความมั่นคงด้านอาหารในระยะยาว ประเทศไทยจึงน่าที่จะใช้จุดแข็งในการเป็นประเทศผู้ผลิตและการส่งออกข้าวรายสำคัญของโลกร่วมมือกับฝ่ายซาอุดีอาระเบียได้ อีกทั้ง จะเป็นการช่วยฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างกันให้พัฒนาดีขึ้นด้วย
4. สินค้าไทยมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านคุณภาพและราคา

5. อาหารไทยเป็นที่นิยมของชาวเอเชียและชาวต่างชาติอื่นๆ ในซาอุดีอาระเบีย ซึ่งมีอยู่จำนวนประมาณร้อยละ 25 ของประชากรทั้งประเทศ การประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยจึงมีคู่แข่ง

6. แรงงานไทยเป็นที่ชื่นชอบและเป็นที่ต้องการของนายจ้างชาวซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากมีทักษะฝีมือสูง มีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ผ่านมา ภาคเอกชนซาอุดีอาระเบียได้พยายามผลักดันให้ทางการซาอุดีอาระเบียผ่อนปรนให้มีการอนุญาตนำเข้าแรงงานไทยได้ แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีการนำเข้าแรงงานไทยไปทำงานในพระราชวังต่างๆ ในซาอุดีอาระเบียมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งได้รับการยกเว้นไม่ต้องขออนุญาตจากกระทรวงมหาดไทยของซาอุดีอาระเบียก่อน

7. ไทยเป็นศูนย์กลางการประกอบรถยนต์และการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งเป็นประเภทของสินค้าที่ไทยส่งออกมาซาอุดีอาระเบียมากที่สุด

8. ไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและมีบริการตรวจรักษาสุขภาพในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเป็นที่นิยมของชาวตะวันออกกลางรวมทั้งชาวซาอุดีอาระเบีย

#### 4.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ผู้ส่งออกไทยยังขาดความรู้เรื่องกฎระเบียบ วิธีดำเนินการทางการค้าและช่องทางการจำหน่ายสินค้าและกลุ่มผู้นำเข้าของซาอุดีอาระเบีย ผู้ส่งออกไทยขาดความรู้ว่าลูกค้าที่จะติดต่อกับเป็นกลุ่มใด เช่น บริษัทการค้า (trading company) ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์สโตร์ บริษัทนายหน้าทางการค้า (commission agent) บริษัทผู้ค้าส่ง (distributors) ซึ่งผู้นำเข้าแต่ละกลุ่มจะมีระบบและช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ เช่น ใบกำกับสินค้า หนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า ใบขนส่งสินค้าและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวข้องด้านสุขอนามัย สินค้าบางหมวดต้องผ่านการตรวจสอบและได้รับการรับรองจากสำนักงานมาตรฐานของซาอุดีอาระเบีย (SASO: Saudi Arabian Standards Organization) ก่อน

2. แรงงานไทยในซาอุดีอาระเบียส่วนใหญ่มีอายุมาก ทำงานในซาอุดีอาระเบียมาเป็นเวลานานกว่า 20 ปีแล้ว และบ่อยครั้งที่มีปัญหาด้านสุขภาพและจิตใจ

3. การขาดการประสานงานที่ดีพอสำหรับทีมประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบีย ทั้งในด้านการกำหนดเป้าหมาย แผนงานและการปฏิบัติงาน

#### 4.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (External Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกจะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ 1. โอกาส (Opportunities) และ 2. อุปสรรค (Threats)

##### 4.5.1 โอกาส (Opportunities)

1. ซาอุดีอาระเบียเป็นประเทศผู้ผลิตน้ำมันและส่งออกน้ำมันอันดับหนึ่งของโลก และมีปริมาณน้ำมันสำรองมากที่สุดในโลก (1 ใน 4 ของโลก) จึงเป็นแหล่งนำเข้าพลังงานที่สำคัญของไทย



2. ซาอุดีอาระเบียมีรายได้จากการส่งออกน้ำมันเป็นสัดส่วนร้อยละ 90 ของรายได้จากการส่งออกทั้งหมด หรือเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของรายได้ของรัฐบาล โดยรัฐบาลซาอุดีอาระเบียมีนโยบายให้การดูแลประชาชนให้มีความเป็นอยู่อย่างสะดวกสบาย มีการจัดสวัสดิการในหลายด้านๆ จึงทำให้ประชากรมีการบริโภคอย่างฟุ่มเฟือย ซาอุดีอาระเบียจึงเป็นตลาดที่มีศักยภาพและประชากรมีกำลังซื้อสูง

3. ซาอุดีอาระเบียมีระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่และแข็งแกร่งที่สุดในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ในปี 2551 มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ (GDP) ถึง 465 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมี GDP per head 24,538 ดอลลาร์สหรัฐ และยังมีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของรัฐและอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของภาคเอกชนที่อยู่ในระหว่างการก่อสร้างจำนวนหลายโครงการ ซึ่งมีความต้องการแรงงานต่างชาติจำนวนมาก ดังได้กล่าวมาในตอนต้น ทั้งนี้ วารสาร Doing Business 2009 ได้จัดให้กลุ่มประเทศอ่าวอาหรับเป็นสถานที่ที่น่าลงทุนมากที่สุด โดยจัดลำดับให้ซาอุดีอาระเบียกับบาห์เรนเป็นสถานที่ที่น่าลงทุนมากที่สุด รองลงมาคือกาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรสต์ คูเวต และอันดับสุดท้ายคือโอมาน นอกจากนี้ ซาอุดีอาระเบียยังได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีบรรยากาศการลงทุนในภาคการก่อสร้างมากที่สุดในภูมิภาคตะวันออกกลางด้วย ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความคิดเห็นของ CEO บริษัทก่อสร้างชั้นนำของโลกที่เข้าร่วมการประชุม MEED's Arabian World Construction Summit 2009 ที่กรุงอูบาดี สหรัฐอาหรับเอมิเรสต์ เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2009 พบว่า CEO ส่วนใหญ่ร้อยละ 43 มีความเห็นตรงกันว่า ในปี 2552 ซาอุดีอาระเบียจะเป็นประเทศที่มีบรรยากาศในการลงทุนภาคการก่อสร้างสูงที่สุดในภูมิภาคตะวันออกกลาง สูงกว่าสหรัฐอาหรับเอมิเรสต์ ซึ่งผลการสำรวจอยู่ในลำดับที่สองหรือเท่ากับร้อยละ 31 แสดงให้เห็นว่าซาอุดีอาระเบียได้รับผลกระทบจากวิกฤตทางเศรษฐกิจของโลกน้อยกว่าประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคตะวันออกกลาง

4. ปัจจุบันซาอุดีอาระเบียมีประชากรประมาณ 27 ล้านคน โดยเป็นแรงงานต่างชาติจำนวนประมาณ 5.8 ล้านคน ประชากรซาอุดีอาระเบียไม่นิยมทำงานหนักหรืองานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะช่างฝีมือและงานด้านการให้บริการ จึงต้องพึ่งพาแรงงานต่างชาติเป็นหลัก และมีการนำเข้าแรงงานจากต่างชาติเป็นจำนวนมากในแต่ละปี และจากการที่รัฐบาลซาอุดีอาระเบียยังคงจัดสรรงบประมาณการใช้จ่ายภาครัฐจำนวนมากเพื่อลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และมีโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของเอกชนที่กำลังดำเนินโครงการอยู่หลายโครงการ ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีมูลค่ารวมกันมากกว่า 100 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทำให้ความต้องการจ้างแรงงานต่างชาติจะยังมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ สำนักงานแรงงาน ณ กรุงริยาด ประมาณว่า หากความสัมพันธ์ระหว่างไทยพัฒนาดีขึ้น และรัฐบาลซาอุดีอาระเบียอนุญาตการออกวีซ่าให้แก่แรงงานไทย ตลาดแรงงานในซาอุดีอาระเบียจะสามารถรองรับแรงงานไทยเพิ่มขึ้นได้ไม่ต่ำกว่า 10,000 คน

5. วิฤตเศรษฐกิจของโลกมีผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันและภาคอุตสาหกรรมปิโตรเคมีเป็นส่วนมาก ในขณะที่อุตสาหกรรมการก่อสร้างได้รับผลกระทบไม่มากนัก ดังนั้น ภาวะการจ้างแรงงานในตลาดแรงงานชาอุดีอาระเบียยังไม่ได้รับกระทบอย่างรุนแรงจากภาวะวิฤตเศรษฐกิจของโลก

6. แม้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างไทยและชาอุดีอาระเบียยังอยู่ในระดับที่ไม่ปกติ แต่ที่ผ่านมาฝ่ายชาอุดีอาระเบียก็ไม่ได้ปิดกั้นการติดต่อทางการค้าและธุรกิจระหว่างภาคเอกชนของทั้งสองฝ่าย เพียงแต่ไม่ให้การสนับสนุนหรือส่งเสริมเท่านั้น โดยคงเพียงปล่อยให้มีการดำเนินการไปตามปกติ และในปัจจุบัน มีแนวโน้มว่า มีผู้นำเข้าและผู้ประกอบการชาวชาอุดีอาระเบียที่ประสงค์จะติดต่อกับภาคเอกชนของไทยเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และทางการชาอุดีอาระเบียได้ยินยอมออกวีซ่าให้แก่ธุรกิจไทยที่ประสงค์จะเดินทางไปร่วมงานแสดงสินค้าในชาอุดีอาระเบีย

#### 4.5.2 อุปสรรค (Threats)

1. ปัญหาความแตกต่าง ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2532-2533 มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างไทยกับชาอุดีอาระเบียมาจนถึงปัจจุบัน โดยเป็นผลให้ชาอุดีอาระเบียมีมาตรการตอบโต้ไทยประกอบด้วย การห้ามมิให้คนชาอุดีอาระเบียเดินทางมาไทย การไม่ออกวีซ่าให้แก่คนไทยที่ประสงค์จะไปทำงานในชาอุดีอาระเบีย ทำให้แรงงานไทยส่วนใหญ่ที่ทำงานอยู่ในชาอุดีอาระเบีย ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 15,000 คนเป็นแรงงานรุ่นเก่าที่เข้าไปทำงานในชาอุดีอาระเบียก่อนปี 2532 และปัจจุบันมีอายุมากแล้วเป็นส่วนใหญ่

2. ความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับที่ไม่ปกติระหว่างประเทศไทยและชาอุดีอาระเบีย ส่งผลให้การติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการของชาอุดีอาระเบียเป็นไปด้วยความยากลำบาก โดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐของชาอุดีอาระเบียพยายามหลีกเลี่ยงที่จะติดต่อหรือให้ความร่วมมือกับฝ่ายไทย

3. การจัดแสดงสินค้าไทย (Thailand Exhibition) ประเภท Solo Show เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าไทยในชาอุดีอาระเบียไม่สามารถดำเนินการตามที่ต้องการ เนื่องจากต้องได้รับการเห็นชอบจากทางการชาอุดีอาระเบียก่อน ซึ่งส่วนมากจะไม่ได้รับการอนุมัติ

4. การดำเนินการส่งเสริมการขาย อาทิ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในห้างสรรพสินค้า (In-store Promotion) ร่วมกับห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตในชาอุดีอาระเบียจะต้องได้รับการเห็นชอบจากทางการชาอุดีอาระเบียก่อนดำเนินการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานในการขออนุมัติ และส่วนใหญ่จะไม่ได้ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการ

5. ในบางครั้งทางการชาอุดีอาระเบียไม่อนุมัติการออกวีซ่าให้แก่ธุรกิจไทยที่จะเดินทางไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในชาอุดีอาระเบีย โดยไม่แจ้งเหตุผลให้ทราบด้วย

6. ความเข้มงวดและความแตกต่างทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งจารีตประเพณีเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อทางการค้าระหว่างกัน

ตารางที่ 1 มูลค่าการค้าระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบีย (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

|              | 2547     | 2548     | 2549     | 2550     | 2551     | 2552<br>(มกราคม – มีนาคม) |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| ปริมาณการค้า | 2,933.60 | 5,055.20 | 5,448.10 | 5,956.30 | 9,206.20 | 1,152.30                  |
| ไทยส่งออก    | 618.50   | 1,088.00 | 1,245.50 | 1,381.50 | 1,942.70 | 439.1                     |
| ไทยนำเข้า    | 4,047.20 | 4,047.20 | 4,202.60 | 4,574.80 | 7,263.50 | 713.2                     |

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร



## บทที่ 5

### สรุปและเสนอแนะ

ชาอูดีอาระเบียเป็นตลาดสินค้าและวัตถุดิบน้ำมันที่สำคัญของไทยในภูมิภาคตะวันออกกลาง ประชากรมีอำนาจการซื้อสินค้าสูง เนื่องจากชาอูดีอาระเบียเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกน้ำมันมากที่สุดในโลก มีสถานะทางการเงินที่ร่ำรวยจากการส่งออกน้ำมัน ประชากรมีนิสัยใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย อีกทั้งมีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐบาลและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของภาคเอกชนอยู่หลายโครงการ ซึ่งมีความต้องการว่าจ้างแรงงานต่างชาติจำนวนมาก ปัจจุบันมีแรงงานไทยทำงานอยู่ในชาอูดีอาระเบียประมาณ 15,000 คน จากปัจจัยความร่ำรวยทางเศรษฐกิจของชาอูดีอาระเบียและความต้องการว่าแรงงานต่างชาติที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และส่วนใหญ่เป็นแรงงานจากประเทศเอเชีย ซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นโอกาสอันดีสำหรับประเทศไทยในการขยายการส่งสินค้าไทยออกไปยังตลาดชาอูดีอาระเบีย รวมทั้งการส่งออกแรงงานไทยด้วย เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ได้แก่ สินค้าไทยเป็นที่ยอมรับทั้งในด้านคุณภาพและราคา ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกอาหารที่สำคัญของโลก อีกทั้งแรงงานไทยก็เป็นที่ยอมรับของนายจ้างชาวชาอูดีอาระเบียในเรื่องฝีมือ อย่างไรก็ตาม ด้วยสถานะความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งสองที่อยู่ในระดับไม่ปกติ ทำให้การดำเนินการดังกล่าวมีอุปสรรคอยู่มาก โดยรัฐบาลชาอูดีอาระเบียไม่สนับสนุนหรือส่งเสริมความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจระหว่างทั้งสองประเทศ และไม่ตรวจสอบตราให้กับแรงงานไทย ด้วยอุปสรรคเช่นนี้ จึงเป็นหน้าที่ของทีมประเทศไทยประจำชาอูดีอาระเบียที่จะต้องปรับวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยการหาช่องทางขยายการส่งออกสินค้าไทยไปยังตลาดชาอูดีอาระเบียรวมทั้งการส่งออกแรงงานไทยเท่าที่จะทำได้

ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis ในบทที่ 4 จะนำเสนอเป็นแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานสำหรับทีมประเทศไทยประจำชาอูดีอาระเบีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น คือการขยายการส่งออกสินค้าและแรงงานไทยไปยังชาอูดีอาระเบีย เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งเป็นสามส่วนคือ 1.สรุปผลการศึกษาโดยการประมวล SWOT และ 2. ข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์ทีมประเทศไทยประจำชาอูดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน และ 3.แผนการดำเนินงาน

## 5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาโดยการประมวล SWOT สามารถสรุปได้ตาม ตารางที่ 2

ตารางที่ 2. การประมวล SWOT

| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไทยเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกข้าวรายสำคัญของโลก ซึ่งตลาดชาอุดีอาระเบียมีความต้องการสูง</li> <li>2. ไทยมีศักยภาพในการส่งออกอาหารฮาลาล</li> <li>3. สินค้าไทยเป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพและราคา</li> <li>4. อาหารไทยเป็นที่นิยมในชาอุดีอาระเบีย</li> <li>5. แรงงานไทยเป็นที่ชื่นชอบในด้านฝีมือของนายจ้างชาวชาอุดีอาระเบีย</li> <li>6. สินค้าส่งออกหลักของไทยไปยังตลาดชาอุดีอาระเบียคือ ยานยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ผลิตภัณฑ์เหล็ก และข้าว</li> <li>7. ไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวซึ่งเป็นที่นิยมของบุคคลในราชวงศ์และนักธุรกิจชาวชาอุดีอาระเบีย</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ส่งออกไทยยังขาดความรู้เรื่องกฎระเบียบทางการค้า วิธีดำเนินการทางการค้า ช่องทางการจำหน่ายสินค้าและกลุ่มผู้นำเข้าของชาอุดีอาระเบีย</li> <li>2. แรงงานไทยส่วนใหญ่มีอายุมากและมีปัญหาด้านสุขภาพและจิตใจ</li> <li>3. การประสานงานของทีมประเทศไทยไม่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>                                                             |
| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นตลาดที่มีศักยภาพ และมีกำลังซื้อสูง</li> <li>2. เป็นตลาดแรงงานที่สำคัญ</li> <li>3. รัฐบาลชาอุดีอาระเบียไม่ปิดกั้นการติดต่อระหว่างภาคธุรกิจเอกชนของไทยและชาอุดีอาระเบีย</li> <li>4. ทางกรชาอุดีอาระเบียมีความยืดหยุ่นในการออกวีซ่าให้นักธุรกิจไทยที่จะไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในชาอุดีอาระเบีย</li> <li>5. ราชวงศ์ชาอุดีอาระเบียมีความต้องการว่าจ้างแรงงานไทยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ</li> </ol>                                                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดต่อประสานงานกับทางการชาอุดีอาระเบียค่อนข้างยุ่งยาก</li> <li>2. ทางกรชาอุดีอาระเบียไม่ออกวีซ่าให้แก่แรงงานไทย</li> <li>3. การจัดแสดงสินค้าไทยหรือส่งเสริมการขายในชาอุดีอาระเบียทำได้ยาก เนื่องจากต้องขออนุญาตจากทางการชาอุดีอาระเบียก่อน และส่วนมากจะไม่ได้รับอนุมัติ</li> <li>4. ความแตกต่างทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม</li> </ol> |

ในการประมวล SWOT ดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาการใช้จุดแข็งของไทย การใช้โอกาสที่เอื้ออำนวย และการปรับแก้จุดอ่อนและอุปสรรคแล้ว ผลการวิเคราะห์ศึกษาสามารถประมวลช่องทางที่จะขยายการส่งออกสินค้าไทยและแรงงานไทยไปยังซาอุดีอาระเบียได้โดยสรุป ดังนี้

1. การฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบียให้อยู่ในระดับปกติดังเดิม ซึ่งจะ เป็นคุณและเกื้อหนุนในการส่งเสริมความร่วมมือในทุกๆ ด้านระหว่างประเทศทั้งสอง ได้อย่างเต็มที่ ที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องสูญเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเป็นมูลค่ามากมายจากการที่ ความสัมพันธ์กับซาอุดีอาระเบียอยู่ในระดับไม่ปกติ

2. หากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยและซาอุดีอาระเบียยังคงมีสถานะดังเช่นใน ปัจจุบันต่อไป การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนของทั้งสองฝ่าย เช่นความร่วมมือ ระหว่างสภาหอการค้าในรูปแบบการจัดตั้ง Joint Business Council ก็จะเป็นกลไกในการส่งเสริม ความร่วมมือทางด้านการค้าระหว่างกันได้ เนื่องจาก ทางการซาอุดีอาระเบียไม่ปิดกั้นความร่วมมือ ระหว่างภาคเอกชนของทั้งสองฝ่ายแม้ว่าจะไม่ส่งเสริม

3. การไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในซาอุดีอาระเบียก็เป็นแนวทางหนึ่งในการบุกเบิกตลาด ซาอุดีอาระเบีย และโดยส่วนมากทางการซาอุดีอาระเบียจะออกวีซ่าให้แก่ธุรกิจไทยที่จะ ไปเข้าร่วมงาน

4. สินค้าไทยที่มีศักยภาพในการเจาะตลาดซาอุดีอาระเบียได้แก่ ยานยนต์ อุปกรณ์และ ส่วนประกอบ ข้าว อาหารฮาลาล และสินค้าที่ใช้ในการตกแต่งบ้าน โดยชาวซาอุดีอาระเบียมีอุปนิสัย นิยมใช้ของหรูหราในการตกแต่งบ้าน

5. การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์วิทยาศาสตร์อาหารฮาลาลของไทยกับสำนักงาน มาตรฐานสินค้าของซาอุดีอาระเบีย (Saudi Arabian Standards Organization: SASO) เพื่อนำไปสู่การ รับรองสินค้าอาหารฮาลาลของไทยและขยายการส่งออกสินค้าประเภทนี้ในตลาดซาอุดีอาระเบีย

6. การจัดการเยือนซาอุดีอาระเบียของคณะผู้แทนการค้าไทย โดยใช้วิธีการเชิญของสภา หอการค้าซาอุดีอาระเบียหรือนักธุรกิจชั้นนำของฝ่ายซาอุดีอาระเบีย เพื่อช่วยให้การได้รับการตรวจ ลงตราเข้าซาอุดีอาระเบียมีความง่ายขึ้น

7. สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงริยาด และสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุง ริยาด จะต้องจัดหาข้อมูลเรื่องกฎระเบียบและวิธีการดำเนินการค้า รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำเข้า และช่องทางจำหน่ายการค้า ระบบการเงินและภาษีการค้าซาอุดีอาระเบียอย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อ ป้อนให้กับผู้ส่งออกของไทย

8. การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ฝ่ายซาอุดีอาระเบีย โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการ ปลูกข้าว เพื่อเป็นเครื่องมือในการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้ ในปัจจุบันซาอุดีอาระเบียมี ความสนใจเข้าไปลงทุนปลูกข้าวในประเทศเอเชียและแอฟริกาเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความมั่นคงด้าน อาหาร (food security) ซึ่งประเทศไทยอาจเสนอให้ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีในการปลูกข้าว



โดยเป็นความร่วมมือในลักษณะ 3 ฝ่าย

9. ใช้ช่องทางความต้องการว่าจ้างแรงงานไทยจากบรรดาราชวงศ์ซาอุดีอาระเบียในการส่งออกแรงงานไทยไปซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากการส่งออกแรงงานไทยตามช่องทางนี้เป็นข้อยกเว้นที่ไม่ต้องขออนุญาตจากการซาอุดีอาระเบีย ซึ่งไม่ต้องเผชิญกับอุปสรรคกับการที่แรงงานไทยไม่ได้รับวีซ่าเข้าซาอุดีอาระเบีย

10. จัดโครงการบำรุงขวัญแก่แรงงานไทยแก่แรงงานไทยในซาอุดีอาระเบีย ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในตอนต่อไป

11. การลงทุนเปิดร้านอาหารไทยในซาอุดีอาระเบีย

12. ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวไทย โดยเน้นการท่องเที่ยวชายทะเลและการตรวจสอบสุขภาพ ซึ่งเป็นที่นิยมของชาวซาอุดีอาระเบีย

## 5.2 ยุทธศาสตร์ที่มประเทศไทยประจำซาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ด้านการค้าและแรงงาน

ข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือ การรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจการค้า และแรงงานของไทยในซาอุดีอาระเบีย ดังนี้

1. รักษา ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์ทางการค้ากับซาอุดีอาระเบีย ตลอดจนแสวงหาช่องทางขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับซาอุดีอาระเบีย การดำเนินการ Thailand Branding โดยเน้นการเป็นสินค้าราคาข่อมเยา ตลอดจนการส่งเสริมครัวไทยสู่ซาอุดีอาระเบีย
2. ส่งเสริมการส่งออกแรงงานฝีมือของไทยให้ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรีในซาอุดีอาระเบีย และแสวงหาความร่วมมือกับประเทศเจ้าบ้านในการแก้ไขปัญหาแรงงานไทยที่อาจมี
3. ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่ซาอุดีอาระเบีย ซึ่งเป็นสาขาที่ไทยมีความชำนาญ และซาอุดีอาระเบียมีความต้องการ เพื่อกระชับความสัมพันธ์และขยายผลไปสู่ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าที่ใกล้ชิดต่อไป
4. พัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคและอนุภูมิภาค โดยมีบทบาทเชิงรุกผลักดันการดำเนินงานในกรอบ ACD และ ASEAN-GCC



### 5.3 แผนการดำเนินงาน

#### 5.3.1 แผนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการค้า

ข้อเสนอแนะแผนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการค้ามีดังนี้

1. การเร่งฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างไทยและซาอุดีอาระเบีย โดยการคลี่คลายคดีความที่ค้างค้ำระหว่างกันอยู่ ซึ่งรัฐบาลซาอุดีอาระเบียได้ตั้งเป็นเงื่อนไขในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้อยู่ในระดับปกติดังเดิม
2. การจัดโครงการแลกเปลี่ยนการเยือนของคณะผู้แทนการค้า เพื่อการสำรวจตลาดและสำรวจช่องทางความร่วมมือด้านการค้าระหว่างกัน สำหรับการเยือนซาอุดีอาระเบียของคณะผู้แทนการค้าไทย ควรใช้โอกาสในการไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้า เพื่อไม่ให้มีอุปสรรคในเรื่องการไม่ได้รับการตรวจลงตรา
3. ส่งเสริมการส่งออกสินค้าไทยที่มีศักยภาพในตลาดซาอุดีอาระเบีย ได้แก่ กล้วยไม้ ทุเรียน และส่วนประกอบ ข้าว และผลิตภัณฑ์เหล็ก
4. การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสภาหอการค้าไทย-ซาอุดีอาระเบีย โดยสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง Joint Business Council เพื่อเป็นกลไกในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน
5. สนับสนุนและผลักดันให้บริษัทการบินไทยเปิดเส้นทางการบินตรงระหว่างกรุงเทพฯ – เมืองเจดดาห์ ซึ่งเป็นเมืองพาณิชย์และอุตสาหกรรมของซาอุดีอาระเบีย เพื่อเอื้ออำนวยต่อการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมการค้าและการท่องเที่ยวระหว่างกันด้วย ซึ่งขณะนี้ก็มีข่าวเป็นที่น่ายินดีว่า บริษัทการบินไทยจะเปิดทำการบินตรงระหว่างกรุงเทพฯ-เมืองเจดดาห์ สัปดาห์ละ 4 เที่ยวบิน เพื่อรองรับผู้โดยสารจากภูมิภาคตะวันออกกลางที่จะเดินทางมาประเทศไทย และผู้แสวงบุญชาวมุสลิมไทยที่จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในซาอุดีอาระเบีย
6. ส่งเสริมความร่วมมือด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการเกษตร โดยเฉพาะการปลูกข้าว ซึ่งไทยมีความชำนาญให้แก่ซาอุดีอาระเบีย เพื่อการช่วยยกระดับความสัมพันธ์และขยายผลไปสู่ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างกันที่ใกล้ชิดต่อไป
7. สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงริยาด และสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเจดดาห์ จะต้องศึกษาและจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบทางการค้า ช่องทางการจำหน่ายสินค้า กลุ่มผู้นำเข้าของซาอุดีอาระเบียที่มีศักยภาพ สินค้าไทยที่มีศักยภาพในซาอุดีอาระเบีย ระบบการเงินและสถาบันการเงิน ระบบภาษีการค้า รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อป้อนให้แก่ผู้ส่งออกไทยได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำการค้ากับซาอุดีอาระเบียมากขึ้น
8. จัดโครงการส่งเสริมครัวไทยสู่ซาอุดีอาระเบีย โดยร่วมมือกับโรงแรมชั้นนำในซาอุดีอาระเบียจัดสัปดาห์อาหารไทย
9. สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงริยาด และสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงริยาด ควรจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าวข้างต้น และการ

ประสานงานในการจัดหาข้อมูลรายชื่อผู้ส่งออกและนำเข้าของไทยและซาอุดีอาระเบียให้แก่ภาคเอกชนของทั้งสองฝ่ายที่ประสงค์จะติดต่อการค้าระหว่างกัน

10. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์วิทยาศาสตร์อาหารของไทยกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าของซาอุดีอาระเบีย (SASO) โดยจัดโครงการแลกเปลี่ยนการเยือนระหว่างผู้เชี่ยวชาญของทั้งสองสำนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สินค้าอุตสาหกรรมอาหารของไทยเป็นที่รับรองในคุณภาพจากสำนักงานมาตรฐานสินค้าของซาอุดีอาระเบีย อันจะนำไปสู่การขยายการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของไทยในตลาดซาอุดีอาระเบีย

### 5.3.2 แผนการส่งเสริมตลาดแรงงานไทยในซาอุดีอาระเบีย

แผนงานการส่งเสริมตลาดแรงงานและคุ้มครองสิทธิประโยชน์แรงงานไทยในซาอุดีอาระเบีย มีดังนี้

1. ส่งเสริมการส่งออกแรงงานไทยไปทำงานในพระราชวังต่างๆของซาอุดีอาระเบีย ซึ่งมีความต้องการว่าจ้างแรงงานไทยมากขึ้นเรื่อยๆ
2. ส่งเสริมและรักษาตลาดแรงงานไทย โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับหน่วยงานท้องถิ่น รวมทั้งเข้าพบและเจรจากับนายจ้างท้องถิ่นที่จ้างแรงงานไทยอยู่แล้ว เพื่อรักษาตลาดแรงงานไทยเอาไว้
3. คุ้มครองสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทย โดยการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแรงงานไทยที่ได้รับความเดือดร้อน ได้แก่ เรื่องการค้าจ้าง การเลิกจ้างโดยไม่จ่ายเงินสิทธิประโยชน์และไม่ส่งกลับประเทศไทย เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองแรงงานไทย จัดทำข้อมูลข่าวสารแก่แรงงานไทยเพื่อประโยชน์ในการทำงานกับนายจ้างท้องถิ่น ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับนายจ้างที่มีการจ้างแรงงานไทย เยี่ยมเยียนนายจ้างและแรงงานไทยในสถานที่ทำงานและที่พักเพื่อตรวจสอบสภาพเงื่อนไขการจ้างการทำงานและสภาพความเป็นอยู่ของแรงงานไทย ชี้แจงแนะนำกฎหมายและการปฏิบัติตัวที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น แจ้งข้อมูลข่าวสารของทางการไทยรวมทั้งสถานการณ์ของประเทศไทยเพื่อให้ได้รับข่าวสารที่ถูกต้องและให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อหน่วยงานของรัฐ และเพื่อให้กำลังใจในการทำงานในต่างประเทศซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันกับในประเทศไทย
4. ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างแรงงานไทยและชุมชนคนไทย โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่างแรงงานไทยและชุมชนชาวไทยในซาอุดีอาระเบีย
5. จัดโครงการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อ 2-4 ข้างต้น ดังนี้
  - 5.1 โครงการ “รักษาและขยายตลาดแรงงาน” โดยการเข้าพบและเจรจากับนายจ้างท้องถิ่นเพื่อรักษาตลาดแรงงานไทย
  - 5.2 โครงการ “ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่แรงงานไทย” โดยการออกตรวจเยี่ยม

แรงงานไทยและนายจ้างท้องถิ่นเพื่อตรวจสอบสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของแรงงานไทย ให้ความรู้ด้านกฎหมายและขนบธรรมเนียมท้องถิ่น และเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับแรงงานไทย

5.3 โครงการ “แรงงานไทยสุขภาพดี “โดยการจัดแพทย์และพยาบาลไปตรวจสุขภาพและแนะนำการรักษาสุขภาพแก่แรงงานไทยในซาอุดีอาระเบีย

5.4 โครงการ “กีฬาสัมพันธ์แรงงานไทย” โดยการส่งเสริมการแข่งขันกีฬาสามัคคีระหว่างแรงงานไทยเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ส่งเสริมให้แรงงานไทยมีสุขภาพที่ดี และละเว้นการดื่มสุรา ยาเสพติดและการพนัน

5.5 โครงการ “ส่งเสริมเครือข่ายอาสาสมัครแรงงาน” โดยการส่งเสริมให้มีอาสาสมัครแรงงานไทยเพื่อช่วยประสานการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้แก่แรงงานไทย

การศึกษานี้ข้อสรุปว่า ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่มณฑลไทยประจำซาอุดีอาระเบียในการแสวงหาผลประโยชน์ทางการค้าและแรงงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ก็ต่อเมื่อที่มณฑลไทยประจำซาอุดีอาระเบียได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐที่เพียงพอ มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดตามวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ การที่รัฐบาลไทยจะต้องมีความจริงใจและให้ความสำคัญกับการเร่งระดมความคิดความต่างๆ ที่ค้างค้ำอยู่ที่เป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศซาอุดีอาระเบียให้ยุติโดยเร็ว หรือมีผลอันเป็นที่ยอมรับได้ของฝ่ายซาอุดีอาระเบีย สิ่งนี้เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกหลักที่สำคัญที่จะสามารถทำให้ประเทศไทยสามารถแสวงหาผลประโยชน์ทางการค้าในซาอุดีอาระเบียได้อย่างเต็มที่และจะสามารถทำให้มีการเปิดตลาดแรงงานไทยในประเทศซาอุดีอาระเบียใหม่ได้

### บรรณานุกรม

โกลิส เจ เดวิด. กลยุทธ์ Creating and Implementing Strategy. แปลและเรียบโดย จักร ดิงศรัทย์.

กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์

ทศพร สิริสัมพันธ์. 2539. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี

ปกรณ์ ปริยากร. 2552. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม

ปาริฉัตร สังขะนันท์ 2548 องค์การอัจฉริยะ: องค์การแห่งการเรียนรู้. เข้าถึงได้จาก:

[http:// lib3.dss.go.th/fulltext/dss-j/2548-53-167-p26-36.pdf](http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss-j/2548-53-167-p26-36.pdf)

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2549. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง.

กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย

วิภาวี พิจิตบันดาล. 2548. การเคลื่อนย้ายประชากรกับการลงทุนในทุนมนุษย์.

เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์กับทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

วิฑูร สุขวัณกุล. 2552. ศักยภาพการจ้างแรงงานไทยในซาอุดีอาระเบีย: สำนักงานแรงงาน

ณ กรุงริยาด

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. 2552. สถิติมูลค่าการค้า

ระหว่างไทยกับซาอุดีอาระเบีย

ศูนย์ข้อมูลธุรกิจ. สมาคมนักธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย-มุสลิม. 2546. บทสรุปผู้บริหาร

ยุทธศาสตร์การเจาะตลาดตะวันออกกลาง (พุทธศักราช 2547 – 2556)

Background Note: Saudi Arabia. เข้าถึงได้จาก:// [http:// www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3584.htm](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3584.htm)

Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.

Saudi Arabia General Investment Authority. 2009. “Investment Opportunity in Saudi

Arabia”: 1-20



## ประวัติผู้เขียน

นายชาญ จุลมนต์

|           |                                                                                                                                                                       |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ตำแหน่ง   | อุปทูต (อัครราชทูต) ณ กรุงริยาด                                                                                                                                       |
| การศึกษา  | ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<br>ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ Brigham Young University สหรัฐอเมริกา<br>ปริญญาเอก เศรษฐศาสตร์ Utah State University สหรัฐอเมริกา |
| การทำงาน  |                                                                                                                                                                       |
| 2521-2524 | นักวิชาการมาตรฐานสินค้า 3 และ 4 กรมการค้าต่างประเทศ<br>กระทรวงพาณิชย์                                                                                                 |
| 2524-2529 | นักวิชาการสหกรณ์ 4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                                                                                                            |
| 2529-2531 | อาจารย์ระดับ 5 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช                                                                                                            |
| 2531-2534 | เจ้าหน้าที่การทูต 4 และ 5 กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ                                                                                                             |
| 2534-2538 | เลขานุการโท และเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมอสโก                                                                                                                      |
| 2538-2545 | เจ้าหน้าที่การทูต 6, 7 และ 8 ว. กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา                                                                                                   |
| 2545-2549 | อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพริทอเรีย                                                                                                                 |
| 2549-2550 | ผู้อำนวยการกองสันติภาพ ความมั่นคงและการลดอาวุธ<br>กรมองค์การระหว่างประเทศ                                                                                             |
| 2550-     | อุปทูต (อัครราชทูต) ณ กรุงริยาด                                                                                                                                       |