

การส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย : ปัญหา อุปสรรค และบทเรียน

ณัฏฐ์ ชาญชัย^{1*}

บทคัดย่อ

การส่งออกสินค้าไทยไปสู่ตลาดต่างประเทศนับวันยิ่งทวีการแข่งขันขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าใหม่จำเป็นต้องใช้ศาสตร์ทางการบริหารให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ รวมทั้งต้องพึงพาการกำกับดูแลในขั้นตอนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเข้มงวด จึงจะทำให้การส่งออกประสบความสำเร็จได้ งานวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการส่งออกของประเทศไทย เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่เคยมีการศึกษากระบวนการส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรียมาก่อน ทำให้ไม่มีกรณีศึกษากระบวนการส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรียมาเทียบเคียง โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ถอดบทเรียนการส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย 2. วิเคราะห์กระบวนการส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย 3. ศึกษาปัญหา อุปสรรค ผ่านบทเรียนการส่งออกยาเสพติดผ่านประเทศไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย 4. เสนอแนะแนวทางการทำธุรกิจเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย และทวีปแอฟริกาตะวันออก ผู้เกี่ยวข้องกับการส่งออก ได้แก่ องค์กรภาคเอกชน 6 องค์กร องค์กรภาครัฐของประเทศไทย 5 องค์กร และของประเทศไนจีเรีย 3 องค์กร บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญ จำนวนเป็นชาวไทย 17 คน ชาวไนจีเรีย 8 คน รวมทั้งหมด 25 คน ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทกระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson Study Process) ใช้กรอบการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีระบบ โดยวิธีสนามได้แก่ การสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เว็บไซต์ วิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมย่อย การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย สอบถามถึงทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นร่วมกัน

ข้อค้นพบ

ด้านระบบราชการของประเทศไทย พบว่าเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของ 3 องค์กรหลัก ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ ด้านระบบราชการของประเทศไนจีเรีย พบว่าเกี่ยวข้องกับ 3 องค์กร ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กรมศุลกากร และสำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติของประเทศไนจีเรีย (National Agency for Food and Drug Administration and Control : NAFDAC)

ด้านปัญหาและอุปสรรค พบว่าสอดคล้องกับด้านสังคม ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี

คำสำคัญ : บทเรียนการบริหารจัดการธุรกิจ ยาเสพติดผ่านประเทศไทย

¹ นางสาวณัฏฐ์ ชาญชัย 303 /608 ซอยประดับสุข ถนนติวานนท์-ปากเกร็ด ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัด นนทบุรี 11120, โทรศัพท์: 08-1836-3232, 0-2501-5353,

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: jub94@gmail.com

Exporting Thai Tip Herbal Toothpaste to the Market of Nigeria : Problems, Obstacles and Lessons Learned

Tananrat Sansuk^{1*}

Abstract

The exporting of Thai products to international markets has now become much more competitive than ever, particularly the exporting of new products in which the need of the administrative science is a necessity complying with the government policy concurrently with the supporting and monitoring of strict regulatory process on the implementation policy which help such exporting programs to be successful. Thus, this research is very useful for Thailand in the export sector. This is due to a new topic which has never before been studied, that topic is the process of exportation, in particular Thai Herbal toothpaste to the market of Nigeria, consequently there were no case studies enabling any comparison of the exporting of Thai Tip herbal toothpaste to the market of Nigeria. The objectives of this research consist of, 1. to discover lessons learned from the exporting process of Thai Tip herbal toothpaste to the market of Nigeria, 2. to analyze the process of exporting Thai Tip herbal toothpaste to the market of Nigeria, 3. to study the problems and obstacles through lessons learned during the exporting of Thai Tip herbal toothpaste to the market of Nigeria, 4. to propose an appropriate method of doing business for entering the market of Nigeria including the west Africa Continent. The personnel involved with the exportation were from 6 private organizations including 5 Thai government organizations plus 3 Nigerian government organizations. The individual key informants and specialists were classified by nationality: 17 Thais plus 8 Nigerians, 25 personnel in total. Research Methodology is a qualitative study known as lesson study process and used the analysis framework of system theory by the field research method namely in-depth interviews, participation observation, websites, analysis information from emails, sub-meetings, behavior observation, conversations, asking questions about attitudes including values and agreed opinions.

Findings

The bureaucracy sector found that the bureaucracy of Thailand was involved with the authority and function of the 3 primary organizations, namely the Ministry of Commerce, the Ministry of Finance and the Ministry of Foreign Affairs, Whilst the bureaucracy of Nigeria was involved with 3 organizations namely the Ministry of Commerce, the Nigeria Customs Service and the National Agency for Food and Drug Administration and Control (NAFDAC).

¹ Ms. Tananrat Sansuk 303/608 Moo 3, Soi Pradabsuk, Tiwanoon-Pakkred Rd., Banmai, Pakkred, Nonthaburi 11120 Tel: 08-1836-3232, 0-2501-5353,

* Corresponding author, e-mail: jubbb94@gmail.com

The problems and the obstacles sections found that they comply with social, legal, economic, political and technological issues.

Keywords : lessons learned of business administration, Thai Tip Herbal Toothpaste

บทนำ

การส่งออกเป็นหัวใจของเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ตลาดต่างประเทศ จึงเป็นแหล่งรายได้สำคัญทำให้ภาครัฐจัดเก็บภาษีเพื่อนำมาช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศ มาตรการ ส่งเสริมการส่งออกตามนโยบายรัฐบาล พ.ศ. 2548 พบว่าเป็นนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่าง ประเทศของคณะรัฐมนตรีที่ได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2548 มีเหตุผล เป็นนโยบายการ ต่างประเทศเชิงรุก ที่ยึดถือหลักในการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มุ่งส่งเสริมและขยายความสัมพันธ์ไมตรีและ ความร่วมมือกับนานาประเทศ ใช้การต่างประเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของรัฐบาล (สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th/index.php/th/government-policies/item/73624>- พันตำรวจโท-ทักษิณ-ชินวัตร-23-มีนาคม-2548 เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2557)

การส่งออกสินค้าไทยไปสู่ตลาดต่างประเทศนับวันยิ่งทวีการแข่งขันขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังมีความ ซับซ้อนและยุ่งยากของข้อกฎหมาย โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าใหม่ที่เป็นสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม (Small and Medium-Sized Enterprises : SMEs) จำเป็นต้องใช้ศาสตร์ทางการบริหารให้สอดคล้องกับ นโยบายภาครัฐ รวมทั้งการกำกับดูแลและช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงจะส่งผลให้การส่งออกประสบ ความสำเร็จได้ เพราะการส่งออกต้องใช้เวลาและทรัพยากร ตลอดจนความรู้ความชำนาญในการทำธุรกิจในพื้นที่ ที่มีความแตกต่างในองค์ประกอบหลาย ๆ ประการ (ชนงกรณ์ ฤกษ์กุลบุตร, Copyright 2001-2005)

การวิจัยเรื่องนี้ สืบเนื่องจากผู้วิจัยเคยร่วมเดินทางไปกับกรมส่งเสริมการส่งออกเพื่อแสดงสินค้าไทย ในต่างประเทศจำนวน 7 กิจกรรม 6 ประเทศ เมื่อ พ.ศ. 2550 ซึ่งรวมเมืองเลกอส (Lagos) ประเทศไนจีเรียอยู่ ด้วย ทำให้เกิดการรับรู้สภาพปัญหาการค้าของไทยกับไนจีเรีย กอปรกับมีความสนใจตลาดประเทศไนจีเรียอยู่เดิม จึงตั้งใจสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจกับคนท้องถิ่นขึ้น และติดต่อประสานแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจนถึงปัจจุบันเป็น เวลา 9 ปี จึงเกิดการผสานแนวคิดร่วมกันในการผลักดันสินค้าไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย เมื่อผู้วิจัยรวบรวม และสืบค้นข้อมูลการนำเข้าสินค้าไทยโดยเฉพาะสินค้ากลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาสีฟัน พบว่าปัจจุบันยังไม่เคยมี ยาสีฟันสัญชาติไทยได้รับการขึ้นทะเบียนกับสำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติ (NAFDAC) ของประเทศไนจีเรียมาก่อน(สืบค้นจาก <http://www.nafdac.gov.ng> , <https://nlipw.com/product-registration-with-nigerias-national> เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2556) จึงทำ ให้ผู้วิจัยสนใจและมุ่งมั่นทำการวิจัยเรื่องนี้ซึ่งเป็นธุรกิจของผู้วิจัย โดยรวบรวมเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อต้องการ อธิบายการก่อเกิดเป็นผู้ประกอบการส่งออกยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ จนถึงกระบวนการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ประเทศไนจีเรีย ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีคุณูปการกับภาครัฐและการส่งออกสินค้าไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย และทวีปแอฟริกาตะวันตก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ถอดบทเรียนการส่งออกยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์เข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย
2. วิเคราะห์กระบวนการส่งออกยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์เข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย
3. ศึกษาปัญหา อุปสรรค ผ่านบทเรียนการส่งออกยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์เข้าสู่ตลาดประเทศ ไนจีเรีย
4. เสนอแนะแนวทางการทำธุรกิจเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย และทวีปแอฟริกาตะวันตก

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประเภทกระบวนการศึกษาบทเรียน โดยใช้ทฤษฎีระบบ ในการวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลจากหลายที่โดยวิธีสุ่มได้แก่ การสัมภาษณ์เจาะลึก ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสำรวจ การสังเกตพฤติกรรม การพูดคุย สอบถามทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นรวมกันไป (วรเดช จันทรศร, 2548) แบ่งการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ใช้ทฤษฎีระบบวิเคราะห์ข้อมูล 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการแปลงสภาพ และด้านผลผลิต

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า แบ่งออกเป็น 5 ส่วน มีดังนี้

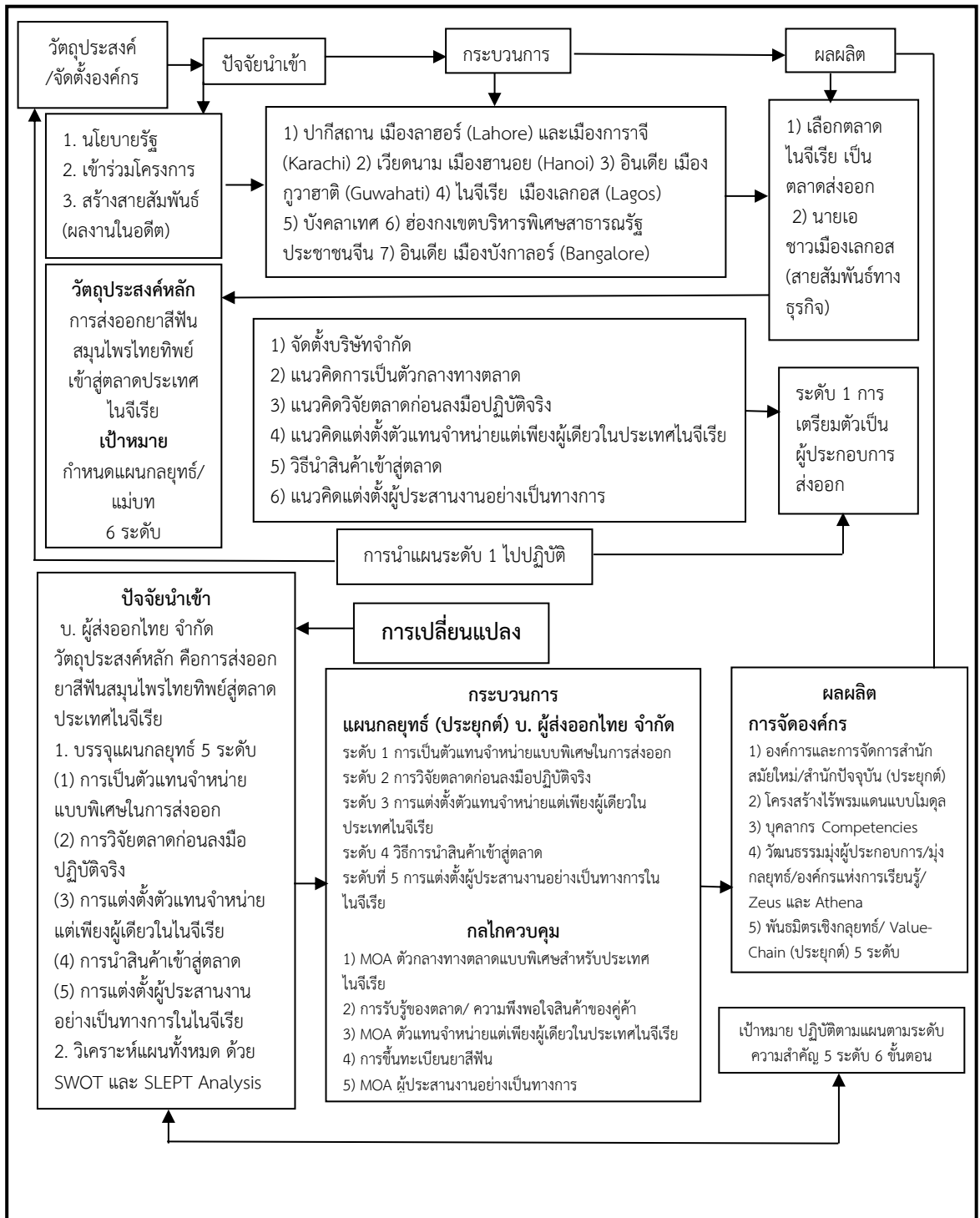
ส่วนที่ 1 การศึกษาผลงานในอดีต เพื่อเชื่อมโยงการเลือกตลาดประเทศในจีเรียเป็นตลาดส่งออก โดยเลือกใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด

ส่วนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 6 ระดับ จัดระดับความสำคัญแผนกลยุทธ์ ดังนี้ **ระดับ 1** แนวคิดการจัดตั้งบริษัทจำกัด **ระดับ 2** แนวคิดการเป็นตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษ **ระดับ 3** แนวคิดการวิจัยตลาดก่อนลงมือปฏิบัติจริง **ระดับ 4** แนวคิดการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไนจีเรีย **ระดับ 5** แนวคิดวิธีการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด **ระดับ 6** แนวคิดการแต่งตั้งผู้ประสานงานอย่างเป็นทางการในประเทศไนจีเรีย

ส่วนที่ 3 การเตรียมตัวเป็นผู้ส่งออก หมายถึง การนำแผนระดับ 1 ไปปฏิบัติ กำหนดเป็นแผนเร่งด่วนพบว่า ชื่อบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด

ส่วนที่ 4 การจัดองค์การ (ใช้ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์) ได้แก่ (4.1) **วัตถุประสงค์หลัก** คือ ส่งออกยาสูบสมุนไพรไทยที่พืชเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย (4.2) **วัตถุประสงค์รอง** การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนกลยุทธ์ (4.3) **แผนกลยุทธ์บริษัท** บรรจุแผนไว้ 2 ด้าน คือ **ด้านที่ 1** แผนกลยุทธ์ระดับบริษัทในประเทศ ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ คือ การได้รับสิทธิการเป็นตัวแทนส่งออกแบบพิเศษ 2. เป้าหมาย คือ การเป็นตัวแทนส่งออกแบบพิเศษยาสูบสมุนไพรไทยที่พืชสำหรับประเทศไนจีเรีย 3. แผนระยะสั้น ใช้ระยะเวลา 1 ปี **ด้านที่ 2** แผนกลยุทธ์ระดับบริษัทต่างประเทศ (กำหนดแผนระยะยาว 3 ถึง 5 ปี) ได้แก่ 1. การวิจัยตลาดก่อนลงมือปฏิบัติจริง 2. การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไนจีเรีย 3. การนำสินค้าเข้าสู่ตลาด 4. การแต่งตั้งผู้ประสานงานอย่างเป็นทางการ (4.4) **เป้าหมายรวม** พบว่า เป็นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 2 ด้าน (4.5) **โครงสร้างองค์กร** เป็นการประยุกต์ให้สอดคล้องกับแบบไร้พรมแดนแบบโมดูล (4.6) **บุคลากรและความสามารถ** เป็นการประยุกต์ให้สอดคล้องกับแบบ Competencies (4.7) **วัฒนธรรมบริษัท** พบว่า เป็นการประยุกต์ให้สอดคล้องกับประเภทมุ่งผู้ประกอบการ มุ่งกลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมแบบ Zeus และวัฒนธรรมแบบ Athena

ส่วนที่ 5 ภาพที่ 1 แสดงรายละเอียดทั้งหมดด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีผลผลิตที่ลัดขั้นตอนเข้ามาเป็นวัตถุดิบ มาจากการนำแผนข้อจัดตั้งบริษัทจำกัดที่สำคัญระดับ 1 ไปปฏิบัติ ผลผลิตมีการประเมิน 3 ด้าน คือ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์บันปลาย (วรเดช จันทรศร, 2551) คือ บริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด สรุปลงนี้



1.2 ด้านกระบวนการแปลงสภาพ เป็นการศึกษาขั้นการนำแผนกลยุทธ์ระดับ 2 ถึง ระดับ 6 ไปปฏิบัติ ขั้นนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน แผนกลยุทธ์ดังกล่าวได้ถูกกำหนดระดับความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ให้เหมาะสมกับการวางโครงสร้างของบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทางเลือกและการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น โดยการกำหนดการทำธุรกิจแบบ “จับคู่” การวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้งหมดนี้ได้ใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการตลาด ทฤษฎีระบบราชการ โดยใช้เครื่องมือในการบริหาร ได้แก่ SWOT และ SLEPT Analysis เป็นต้น

ด้านที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัทภายในประเทศ มี 1 ระดับ คือ แผนระดับ 2 ชื่อ การเจรจาต่อรองและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษในการส่งออก ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้ส่งออก จับคู่กับ ผู้ขาย พบว่า ผู้ส่งออกได้รับแต่งตั้งจากผู้ขายยาสี่พันให้เป็นตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษเพื่อการส่งออก ภายใต้บันทึกความตกลง (MOA) ทำให้ผู้ส่งออกมีสิทธิได้รับสินค้าตัวอย่าง

ด้านที่ 2 กลยุทธ์ระดับบริษัทต่างประเทศ มี 4 ระดับ ได้แก่

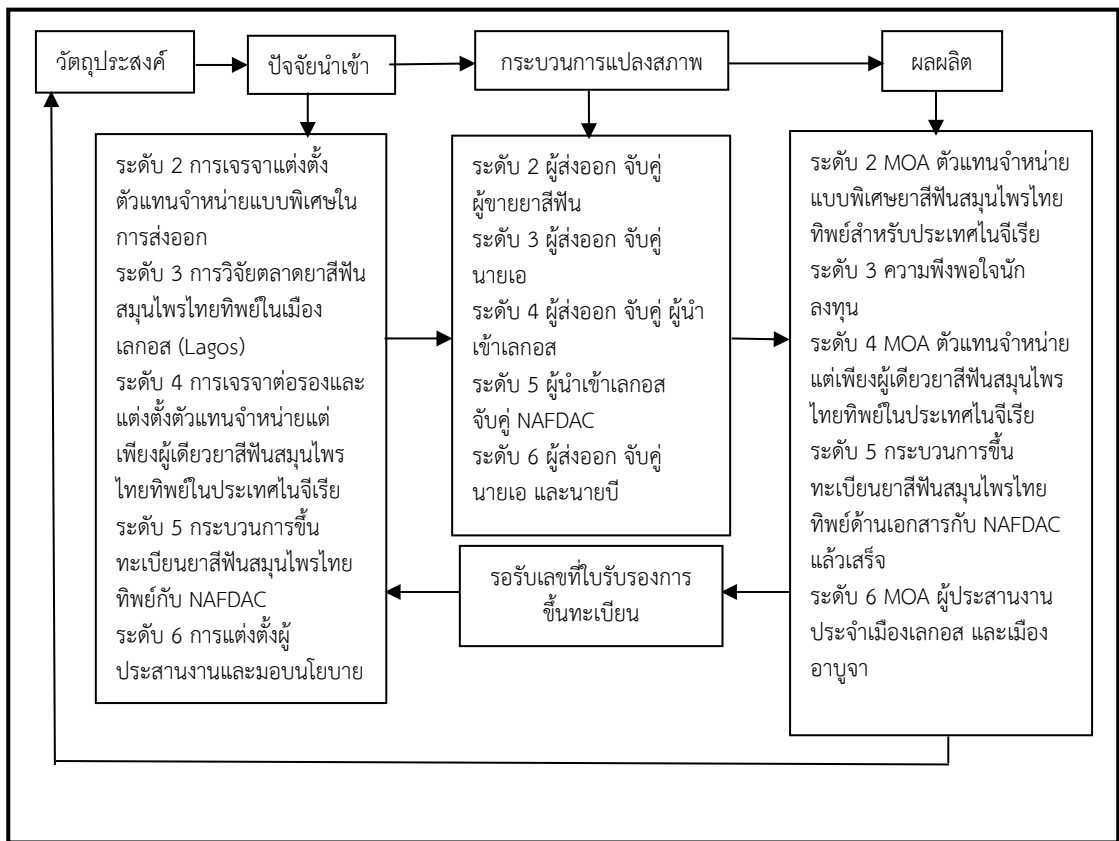
1) แผนระดับ 3 คือ การวิจัยตลาดย่อยยาสี่พันสมุนไพรไทยทิพย์ในเมืองเลกอส (Lagos) ประเทศไนจีเรีย ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้ส่งออก จับคู่กับ นายเอ ชาวเมืองเลกอส พบว่า ผู้ส่งออกได้ส่งสินค้าตัวอย่างให้นายเอ เพื่อไปทำการวิจัยตลาดย่อยซึ่งเป็นหน้าที่ที่ยินยอมร่วมมืออย่างสมัคใจ หลังจากมีการทดสอบตลาด พบว่ามีผู้สนใจเป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศไนจีเรีย จึงยื่นเสนอการเจรจาผ่านนายเอ ชาวเมืองเลกอสและนายบี ชาวเมืองอาบูจา

2) แผนระดับ 4 คือ การเจรจาต่อรองแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาสี่พันสมุนไพรไทยทิพย์ในประเทศไนจีเรีย ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้ส่งออก จับคู่กับ ผู้นำเข้าเลกอส พบว่า ผู้ส่งออกมีสิทธิแต่งตั้งผู้นำเข้าเลกอสให้เป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาสี่พันสมุนไพรไทยทิพย์ในประเทศไนจีเรีย ภายใต้บันทึกความ ตกลง (MOA)

3) แผนระดับ 5 คือ การขึ้นทะเบียนยาสี่พันสมุนไพรไทยทิพย์กับสำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติ ประเทศไนจีเรีย (NAFDAC) ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้นำเข้าเลกอส ซึ่งมีสิทธิและเป็นหน้าที่ในการนำตัวอย่างสินค้าไปขึ้นทะเบียนกับสำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติ ประเทศไนจีเรีย (NAFDAC)

4) แผนระดับ 6 คือ การเจรจาแต่งตั้งผู้ประสานงานและมอบนโยบาย ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้ส่งออก จับคู่กับ นายเอ และ นายบี พบว่า ผู้ส่งออกมีสิทธิแต่งตั้งนายเอ เป็นผู้ประสานงานอย่างเป็นทางการและแต่งตั้งนายบี เป็นผู้ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการประจำประเทศไนจีเรีย ทำให้มีสิทธิในการขออนุญาตหน่วยงาน NAFDAC นำตัวอย่างยาสี่พันสมุนไพรไทยทิพย์เข้าไปแสดงในงานแสดงสินค้าในเมืองเลกอส (ซึ่งเป็นการทดสอบตลาดก่อนลงมือปฏิบัติจริง) ก่อนได้รับการขึ้นทะเบียนอย่างถูกต้อง

สรุป รายละเอียดขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ของแนวคิดระบบในขั้นนี้เรียกว่า กระบวนการแปลงสภาพ ผู้วิจัยได้นำผลวิเคราะห์มาสรุปตามภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงรายละเอียดการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5 ระดับของบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด ซึ่งได้ประยุกต์เป็นทรัพยากรบริหารในปัจจัยนำเข้าที่เป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีระบบ และผ่านเข้ามาที่กระบวนการทั้ง 5 ระดับ และออกมาเป็นผลผลิตทั้ง 5 ระดับ แต่ระดับที่ 3 เป็นการวิจัยตลาดย่อยก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ในระดับที่ 3 จึงไม่มีกลไกควบคุมที่เป็นทางการ แต่เป็นความพึงพอใจ ดังนั้นในทุกะดับของผลผลิตจะมีตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์บั่นปลาย ตามแนวทางการประเมินความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2551)

ที่มา สร้างโดยผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษา ปัญหา อุปสรรค ของระบบการส่งออกยาเสพติด ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทำให้ทราบผลกระทบของการส่งออกทั้งทางบวกและทางลบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SLEPT Model ของคอตเลอร์ (2003a) พบว่า

1. ด้านสังคม และวัฒนธรรม พบว่า เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานระหว่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานให้ข้อมูลต่อกันน้อยและไม่รอบด้าน มีความเชื่อมั่นคนในชาติเดียวกันมากกว่าชนชาติอื่น ทำงานช้า การเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ยาก เช่น ประเทศไนจีเรียไม่มีระบบโทรศัพท์บ้าน ระบบไปรษณีย์ไนจีเรียจะใช้การโทรศัพท์เรียกลูกค้าให้มารับสินค้าที่ทำการไปรษณีย์ นักธุรกิจไนจีเรียให้ความสำคัญใน

ข้อตกลงหรือสัญญาน้อย นักธุรกิจท้องถิ่นร่วมมือกับเจ้าหน้าที่รัฐกีดกันนักธุรกิจหน้าใหม่ ๆ จุดประสงค์เพื่อให้นักธุรกิจหน้าใหม่ ๆ เหล่านั้นผ่านการตลาดจากระบบของนักธุรกิจท้องถิ่น

2. **ด้านกฎหมาย** พบว่า อุปสรรค ได้แก่ 1) สิทธิพิเศษทางการค้า 2) ภาษี 3) การกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ด้านภาษี 4) ระเบียบขั้นตอนของกฎหมายยุ่งยากซับซ้อน แต่เดิมสินค้ากลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาสีฟันต้องเสียภาษีศุลกากรขาเข้า (Import Duty) ประเทศไนจีเรียในอัตรา 35 เปอร์เซ็นต์บวกภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) 5 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันอัตราภาษีศุลกากรขาเข้าลดลงเหลือ 20 เปอร์เซ็นต์ พบว่า ผู้นำเข้าก็ยังไม่สามารถใช้มาตรการด้านสิทธิพิเศษทางการค้าสินค้าเพื่อมาลดหย่อนภาษีได้ เพราะประเทศไทยและไนจีเรียยังไม่มียุทธศาสตร์เรื่องสิทธิพิเศษทางการค้าสินค้าเพื่อขยายประเภทของสินค้าให้มากกว่าที่เป็นอยู่ อีกทั้งประเทศไนจีเรียยังมีมาตรการกีดกันทางการค้าทางอ้อม โดยการออกระเบียบปฏิบัติด้านระยะเวลาในการการขึ้นทะเบียนสินค้าประเภทยาสีฟันที่ใช้เวลายาวนานมากถึง 2 ปี ผู้นำเข้าจึงจะได้รับใบรับรองการขึ้นทะเบียน (Certificate of Registration) ในความหมายนี้ หมายถึง รัฐบาลได้เข้ามาแทรกแซงด้านการค้าโดยการออกมาตรการในด้านกฎระเบียบ

3. **ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า 1) หน่วยงานของไทยที่เกี่ยวข้องกับประเทศไนจีเรียให้ความสำคัญด้านความมั่นคงมากกว่าด้านเศรษฐกิจ 2) ระดับการแข่งขันในตลาดประเทศไนจีเรียยังใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นตัวนำ 3) นักลงทุนชาวไนจีเรียส่วนใหญ่ไม่นิยมทำธุรกรรมการเงินแบบเปิดแอลซี

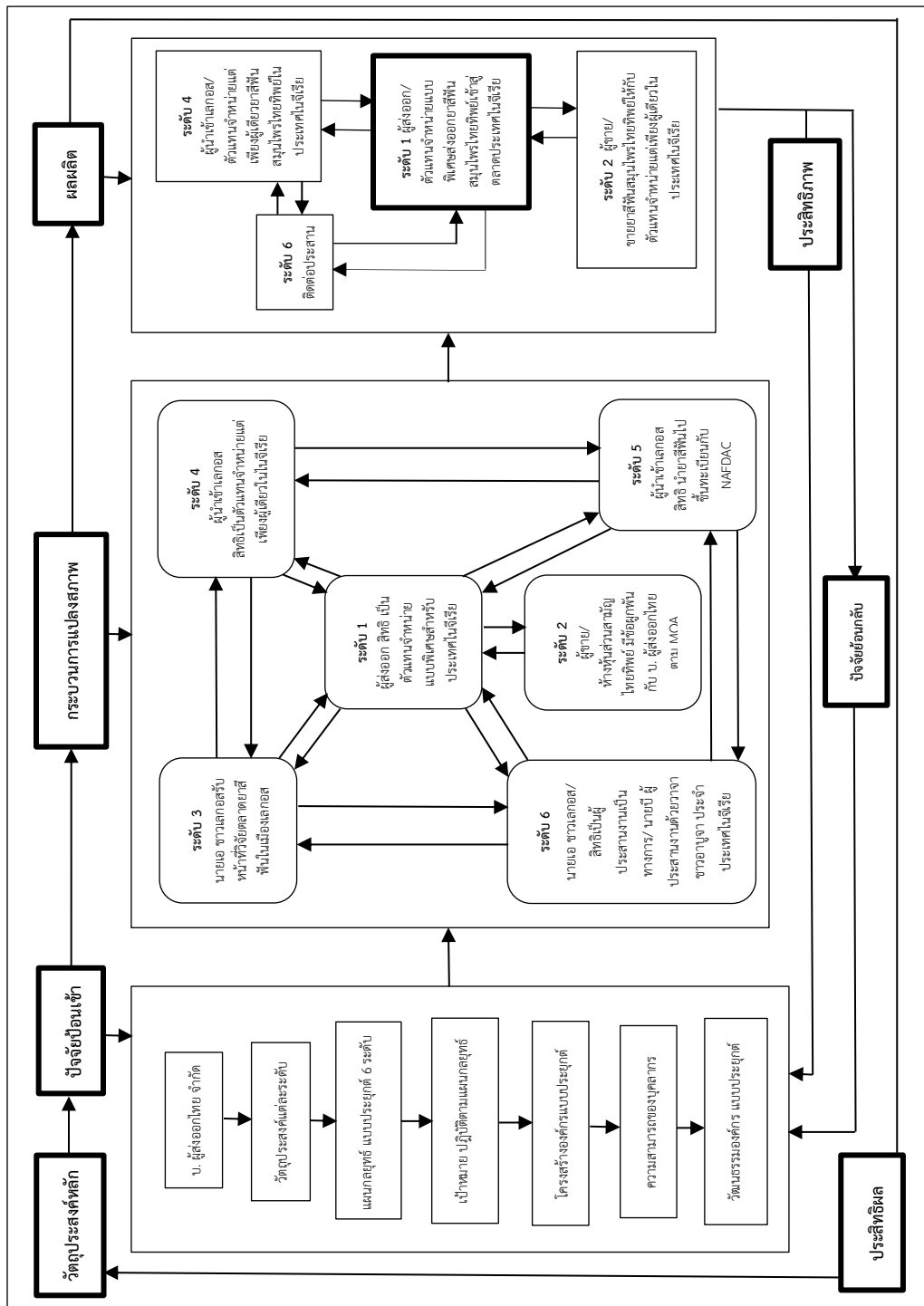
4. **ด้านการเมือง** พบว่า ปัญหาคอร์รัปชัน ฉ้อโกง และการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

5. **ด้านเทคโนโลยี** พบว่า การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอยกมารวมกับขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างระบบการส่งออก

เนื่องจากการสังเคราะห์หรือการประเมินได้ใช้หลักการตามแนวทางการประเมินความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2551) เมื่อมีการประเมินแล้วหรือสังเคราะห์แล้วจึงได้สกัดเอาเฉพาะผลลัพธ์ขั้นปลายของผลผลิตของแต่ละรูปแบบ ได้แก่ บทเรียนจากปัจจัยนำเข้า บทเรียนจากกระบวนการแปลงสภาพ บทเรียนจากผลผลิต มาสร้างเป็นรูปแบบระบบการส่งออกของงานวิจัยนี้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบระบบการส่งออกยาสูบสมุนไพรไทยที่พำนักเข้าสู่ตลาดประเทศไทย
ที่มา สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย

ข้อค้นพบและอภิปรายผลและงานวิจัยอื่น ๆ

1. ข้อค้นพบปัจจัยป้อนเข้า เป็นการอภิปรายผลตามภาพที่ 3

1.1 ด้านองค์การ หมายถึง บริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด พบว่า เป็นการนำแผนแม่บทที่สำคัญระดับ 1 ชื่อแผน “การจัดตั้งองค์กร” ไปปฏิบัติ การจัดองค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีองค์การสำนักสมัยใหม่ร่วมกับสำนักปัจจุบันและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า จัดองค์กรแบบเป็นทางการ การจัดโครงสร้างอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดระบบความร่วมมือเพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ดังรายละเอียด (1) วัตถุประสงค์หลักหมายถึง ส่งออกยาสูบพื้นสมุนไพรรักษาโรคเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย (2) แผนกลยุทธ์ 5 ระดับ มีชื่อแผน ดังนี้ (2.1) การเป็นตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษในการส่งออก (2.2) การวิจัยตลาดย่อยยาสูบพื้นเมืองเลกอส ประเทศไนจีเรีย (2.3) การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาสูบพื้นสมุนไพรรักษาโรคในประเทศไนจีเรีย (2.4) การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย (2.5) การแต่งตั้งผู้ประสานงานอย่างเป็นทางการประจำประเทศไนจีเรีย สอดคล้องกับทฤษฎีแผนของกูลิคและเออร์วิค (1973) ดร็คเกอร์ (2005) และดาร์ฟ (2006) (3) เป้าหมายรวมหมายถึง การปฏิบัติตามแผน 5 ระดับ (4) โครงสร้างองค์กร สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรแบบโมดูลของ Greenberg and Baron (1997) (5) บุคลากรและความสามารถ สอดคล้องกับประเภทสมรรถนะของนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ ภูวัญพันธ์ (2547) เทียน ทองแก้ว (2550) และแนวคิด McClelland (1973) (6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าเป็นการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบมุ่งผู้ประกอบการ วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Peter M. Senge, 1990) วัฒนธรรมแบบ Zeus และวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena

1.2 ด้านกฎระเบียบ พบว่า การส่งออกยาสูบพื้นสมุนไพรรักษาโรคเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย มีวิธีปฏิบัติเชื่อมโยงกับระบบราชการและองค์การที่ไม่ใช่ส่วนราชการของทั้ง 2 ประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบราชการ ดังนี้

1.2.1 ระบบราชการประเทศไทย สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของ 3 กระทรวงหลัก ได้แก่ (1) กระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับการจดทะเบียนพาณิชย์เป็นนิติบุคคล และเกี่ยวข้องกับการผลิตภัณฑ์ประเภทยาสูบพื้นสมุนไพรรักษาโรคที่จำเป็นต้องจดทะเบียนตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการค้า ซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดที่จำหน่าย (2) กระทรวงการคลัง สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากร ที่มีอำนาจในการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภพ. 20) และการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม ตามคำสั่งกรมสรรพากร ที่ ป. 97/ 2543 เรื่อง การส่งออกสินค้าซึ่งผู้ประกอบการจดทะเบียนได้รับสิทธิเสียภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 0 ตามมาตรา 80/ 1 แห่งประมวลรัษฎากร ส่วนกรมศุลกากร สอดคล้องกับพระราชกำหนดอัตราภาษีศุลกากร พ.ศ. 2530 ภาค 3 พิกัดอัตราอากรขาออก ประเภทที่ 9 กำหนดไว้ว่าของซึ่งยังไม่ได้ระบุหรือรวมไว้ในประเภทอันใดในพิกัดอากรขาออกฉบับนี้ไม่ต้องเสียภาษีอากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการส่งออกด้านสิทธิประโยชน์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากร จึงศึกษาเรื่องพระราชบัญญัติลดหย่อนค่าภาษีอากรสินค้าส่งออกที่ผลิตในราชอาณาจักร พ.ศ. 2524 การลดหย่อนค่าภาษีอากร สำหรับสินค้าส่งออกที่ผลิตในราชอาณาจักร กำหนดตามประกาศคณะกรรมการพิจารณาขอคืนค่าภาษีอากรสินค้าส่งออกที่ผลิตในราชอาณาจักร ที่ อ 2/ 2555 ความสำเร็จการส่งออกสินค้ายาสูบพื้นสมุนไพรรักษาโรคจะได้รับอัตราเงินลดหย่อนร้อยละ 0.97 ของราคาส่งออก และพบว่ามีอำนาจรับผิดชอบเป็นผู้ส่งออกในระบบ Paperless (3) กระทรวงการต่างประเทศ สอดคล้องกับการรับรองเอกสารเพื่อนำส่งให้สถานทูตไนจีเรียประจำประเทศไทยรับรองร่วมด้วย ก่อนส่งไปให้สำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติของประเทศไนจีเรีย (NAFDAC) ตามขั้นตอนและระเบียบการลงทะเบียนผลิตภัณฑ์ของประเทศไนจีเรีย พบว่า (3.1) หนังสือมอบอำนาจจากโรงงานผู้ผลิต (Power of Attorney) (3.2) สัญญาข้อตกลงการผลิต

สินค้า (Contract Manufacturing Agreement) (3.3) ใบอนุญาตผลิตและขายสินค้าของโรงงาน (Manufacturing License and Free Sale Certificate) (3.4) ใบรับรองผลการตรวจวิเคราะห์สินค้าของโรงงาน (Comprehensive Certificate of Analysis) (3.5) หนังสือเชิญให้ NAFDAC ไปตรวจสอบโรงงาน (Letter of Invitation for Inspection) และ

1.2.2 องค์การที่ไม่ใช่ส่วนราชการของประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งออกยาเสพติด พบว่า (1) ธนาคารส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) สอดคล้องกับขั้นตอนการเรียกเก็บเงินลูกค้า (2) บริษัทผู้ขนส่งไทย จำกัด สอดคล้องกับการวิจัยระบบการขนส่งสินค้า (3) บริษัทบัญชีและกฎหมายไทย จำกัด สอดคล้องกับการวิจัยข้อสัญญาการเป็นตัวแทน (ที่มา : ข้อมูลทั้งหมดถูกรวบรวมขึ้นจากบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2556 เพื่อใช้ในการดำเนินการส่งออกยาเสพติดสมุนไพรไทยเข้าสู่ประเทศไนจีเรีย)

1.2.3 ระบบราชการประเทศไนจีเรีย เป็นการศึกษาเฉพาะกระบวนการนำเข้าผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องสำอางของประเทศไนจีเรีย พบว่า (1) การวิจัยกฎระเบียบที่ควบคุมการนำเข้าผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาเสพติด เรื่องระบบสิทธิพิเศษทางการค้าระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (The Global System of Trade Preference Amongst Developing Countries: GSTP) พบว่าประเทศไนจีเรียให้สิทธิพิเศษทางการค้าสินค้ากับสินค้านำเข้าจากประเทศไทยจำนวน 11 ชนิด ใน 11 ชนิดนี้ผลิตภัณฑ์ประเภทยาเสพติดเป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในบัญชีรายการที่ประเทศไนจีเรียตกลงให้สิทธิลดหย่อนอัตราภาษีศุลกากรนำเข้าแก่ประเทศไทย (สืบค้นจาก www.kamphaengphet.go.th/aec/data/aec002.pdf เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2557) ผู้นำเข้าจึงไม่ต้องขอหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า (Certificate of Origin: CO) แบบ GSTP (Form GSTP) จากผู้ส่งออกเพื่อนำไปลดหย่อนภาษีนำเข้า (2) ขั้นตอนการนำเข้าผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องสำอาง (Cosmetic Products) ประเภทยาเสพติดพบว่ามี 7 ขั้นตอน (2.1) การส่งออกเอกสารตามระเบียบที่ NAFDAC กำหนด (2.2) การขออนุญาตนำเข้าสินค้าตัวอย่าง (2.3) การตรวจสอบสินค้าตัวอย่าง (2.4) การวิเคราะห์สินค้าตัวอย่างในห้องทดลอง (2.5) การประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาผล (2.6) การขอรับเลขที่กำกับใบรับรองการขึ้นทะเบียน (2.7) การขอรับใบรับรองการขึ้นทะเบียน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาภาษีนำเข้าผลิตภัณฑ์ประเภทยาเสพติด (3) สัญญาการเป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไนจีเรีย พบว่าเป็นการวิจัยเอกสารสัญญาให้สอดคล้องกับหลักกฎหมายสากลที่ร่างขึ้นโดยบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด และตรวจสอบโดยบริษัทบัญชีและกฎหมายไทย จำกัด ร่วมกับ บริษัทคู่ค้าพบว่ามีข้อผูกพันตามบันทึกความตกลง (MOA)

2. ข้อค้นพบกระบวนการแปลงสภาพ

2.1 ด้านกลยุทธ์การเป็นตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษยาเสพติดสมุนไพรไทยที่พหุสำหรับประเทศไนจีเรีย พบว่า (1) วิจัยด้านสิทธิและหน้าที่ของบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด หมายถึง การมีสิทธิและข้อผูกพันตามบันทึกความตกลง (MOA) การเป็นตัวแทนแบบพิเศษ (2) วิจัยด้านสิทธิและหน้าที่ของทางหุ้นส่วนสามัญไทยที่พหุ หมายถึง การมีสิทธิและข้อผูกพันตามบันทึกความตกลง (MOA) การเป็นผู้ขายยาเสพติดให้กับตัวแทนพิเศษ ซึ่งร่างขึ้นโดยบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด ตรวจสอบโดยบริษัทบัญชีและกฎหมายไทย จำกัด พบว่า เป็นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การส่งออกแบบจับคู่ทางธุรกิจ สอดคล้องกับการส่งออกทางอ้อม (Indirect Exporting) โดยช่องทางผ่านพ่อค้าคนกลาง ประยุกต์ใช้กับตัวแทนคนกลาง ในการใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ (Mode of Entry) ตาม (Oman,1984) การส่งออกในงานวิจัยนี้ใช้กลยุทธ์ 4 ระดับ ได้แก่ ผู้ขาย ผู้ผลิต ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า มีลักษณะพิเศษเฉพาะมากกว่าแบบพ่อค้าคนกลางและตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจในช่วงเริ่มต้นโดยต้องใช้ปัจจัยด้านเงินทุนจำนวนมาก ลดปัจจัยด้านบุคลากร และลดขั้นตอนการผลิต ยังพบว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดสมรรถนะของ Boyatzis (1982) และ Shermon

(2005) และทฤษฎีการตลาด ของเบอร์แมน (1996) เน้นการจัดการให้บุคคลและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้ดึงความรู้ความสามารถของตัวเองออกมาให้เต็มที่ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่กันอย่างชัดเจน และทุกบุคคลและทุกองค์กรยังทำงานเป็นอิสระต่อกันอีก สอดคล้องกลยุทธ์มุ่งผลิตภัณฑ์ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Kotler, 2003a) ที่กล่าวไว้ว่า แนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) นี้ผู้บริโภคจะให้ความสำคัญต่อคุณภาพมากกว่าราคา และในขณะเดียวกันผู้ผลิตเองก็เน้นไปที่การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ อันเนื่องจากยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ เป็นสินค้าที่ถูกคัดสรรให้เป็นสินค้าส่งออก ด้วยเหตุผล (1) เป็นยาสีฟันสมุนไพรไทย (2) มีตัวชี้วัดคุณภาพของยาสีฟัน ได้แก่ รางวัลโอท็อปห้าดาว (OTOP Five Star Award) จากกระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบโดยกรมการพัฒนาชุมชนใน พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2555 (3) เป็นสินค้าสัญชาติไทย (4) มีทำเลที่ตั้งของบริษัทและโรงงานผลิตอยู่ในเขตกรุงเทพหรือปริมณฑล ซึ่งตรงตามข้อกำหนดในการคัดเลือกสินค้า

2.2 กลยุทธ์การวิจัยตลาดยอยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ในเมืองเลกอส (Lagos) ประเทศไนจีเรีย

พบว่า สอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ต่างประเทศระดับหน้าที่ไปปฏิบัติ ที่สำคัญระดับที่ 3 พบว่า ใช้ทฤษฎีการตลาด โดยใช้ SWOT Analysis ช่วยในการบริหาร พบว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ในประเทศไนจีเรีย พบว่า ผลลัพธ์อันปลายของกลยุทธ์นี้ คือ ความพึงพอใจของนักลงทุนชาวไนจีเรีย

2.3 ด้านตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ในประเทศไนจีเรีย พบว่า

(1) วิจัยสิทธิและหน้าที่ของบริษัทผู้นำเข้าเลกอส จำกัด ซึ่งมีสิทธิและหน้าที่ตามเงื่อนไขในบันทึกความตกลง (MOA) (2) วิจัยสิทธิและหน้าที่ของบริษัทผู้ส่งออกไปไทย จำกัด ซึ่งมีสิทธิและหน้าที่ตามเงื่อนไขในบันทึกความตกลง (MOA) พบว่าบันทึกความตกลงร่างโดยบริษัทผู้ส่งออกไปไทย จำกัด ตรวจสอบโดยบริษัทบัญชีและกฎหมายไทย จำกัด และส่งไปให้บริษัทผู้นำเข้าเลกอส จำกัด ตรวจสอบและพิจารณาก่อน (3) วิจัยการเจรจาต่อรอง พบว่า ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ การตลาด ทฤษฎีเกมแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Negotiation) และทฤษฎีเกมแห่งความร่วมมือ (Stag Hunt) ของ จอห์น แนช

2.4 ด้านการนำเข้าสินค้าเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย พบว่าเป็นการวิจัย 1) หน้าที่ของบริษัทผู้นำเข้าเลกอส จำกัด ได้แก่ (1) การนำยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์ไปขึ้นทะเบียนกับสำนักงานควบคุมการบริหารงาน

ด้านอาหารและยาแห่งชาติ (NAFDAC) (2) การส่งซื้อยาสีฟันสมุนไพรไทยทิพย์เพื่อไปจำหน่ายเชิงพาณิชย์ (3) การทำตามเงื่อนไขบันทึกความตกลง (MOA) ในเรื่องอื่น ๆ (4) การรวบรวมและรับเอกสารทั้งหมดที่ฝ่ายไทยส่งไปให้เพื่อยื่นต่อ NAFDAC สอดคล้องกับระเบียบของ NAFDAC ตามที่ผู้อำนวยการส่วนการลงทะเบียนและระเบียบข้อบังคับของ NAFDAC ส่งมาให้ (2) การวิจัยกฎระเบียบการขึ้นทะเบียนของ NAFDAC ได้แก่ (2.1) การจัดกลุ่มยาสีฟันสมุนไพรเป็นสินค้าประเภทควบคุมพิเศษ (2.2) การกำหนดระยะเวลาการได้รับใบรับรองการขึ้นทะเบียน โดยเฉพาะสินค้าประเภทควบคุมพิเศษจะมีความยุ่งยากและใช้เวลานาน สินค้าบางรายการใช้เวลามากกว่า 3 ปี พบว่าสินค้านำเข้าจะถูกพิจารณาเป็นลำดับท้าย ๆ ของสินค้าประเภทเดียวกันที่ผลิตในประเทศ ด้านระยะเวลาของกระบวนการขึ้นทะเบียนสินค้ากลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาสีฟันต้องใช้เวลา 2 ปี จึงจะสามารถจำหน่ายสินค้าเชิงพาณิชย์ได้ ในการปฏิบัติจริงนั้นอาจใช้เวลาถึง 3 ปีจึงจะสามารถนำสินค้าออกมาจำหน่ายได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติของบริษัทผู้นำเข้าเลกอส จำกัด และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการต่างประเทศ (เอเชียและตะวันออกกลาง) คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประเทศไนจีเรีย (NIPC) และผู้เชี่ยวชาญชุด (ฝ่ายการพาณิชย์) สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงอาบูจา ประเทศไนจีเรีย

2.5 การแต่งตั้งผู้ประสานงานและมอบนโยบาย พบว่าเป็นการวิจัย สิทธิ หน้าที่ และผลตอบแทนผู้ประสานงานประจำประเทศไนจีเรีย สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการ ทฤษฎีสมรรถนะ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อประเมินศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา และอุปสรรค เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกผู้ประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่วิเคราะห์ในระดับปัจเจกบุคคล

3. ข้อค้นพบด้านผลผลิต ผู้วิจัยอภิปรายผลเฉพาะด้านบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด ดังนี้

3.1 บริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษยาเสพติดสมุนไพรไทยทิพย์สำหรับประเทศไนจีเรีย พบว่า ผู้ส่งออกได้บูรณาการวิธีดำเนินงานที่ปราศจากความเสี่ยงในการลงทุนในระยะเริ่มต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง Kotler (2003b) เชื่อว่า การตลาดไม่ใช่ศิลปะของการหาหนทางในการกำจัดสิ่งที่เราผลิตออกไป แต่การตลาดเป็นศิลปะของการสร้างมูลค่าที่แท้จริงที่ทำให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สอดคล้องกับทฤษฎีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการของ ไพโรจน์ บาลัน (2551) พบว่า สรุปได้ว่า เป็นการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดที่สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ และยังพบว่าบริษัทผู้ส่งออกไทย จำกัด สามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ระดับได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายรวมขององค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีข้อจำกัดทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนตามแนวทางของ Abbass F. (2003) ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม ประเมินผล โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการบริหารและกำหนดกลยุทธ์องค์กร

3.2 ห้างหุ้นส่วนสามัญไทยทิพย์ พบว่า เป็นผู้ขายยาเสพติดสมุนไพรไทยทิพย์ให้กับตัวแทนจำหน่ายแบบพิเศษสำหรับประเทศไนจีเรีย เท่านั้น

3.3 บริษัทผู้นำเข้าเลกอส จำกัด พบว่าเป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวยาเสพติดสมุนไพรไทยทิพย์ในประเทศไนจีเรียและเป็นผู้มีสิทธิขายยาเสพติดสมุนไพรไทยทิพย์ไปขึ้นทะเบียนกับ NAFDAC ประเทศไนจีเรีย

3.4 นายเอ พบว่าเป็นผู้ติดต่อประสานชาวเมืองเลกอส และ นายบี เป็นผู้ติดต่อประสานชาวเมืองอาบูจา ประจำประเทศไนจีเรีย

4. ข้อค้นพบด้านปัญหาและอุปสรรค การส่งออกยาเสพติดสมุนไพรไทยทิพย์เข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรียครั้งนี้ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

4.1 มีขั้นตอนมาก และแต่ละขั้นตอนใช้เวลานาน

4.2 ผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทยยังไม่ให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการชาวไทยที่ลงมือปฏิบัติจริง มากพอซึ่งไม่เป็นตามนโยบายที่กล่าวไว้

4.3 กระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทย ไม่มีการตรวจสอบและแยกกลุ่มของชาวไนจีเรียที่ต้องการเดินทางเข้ามาประเทศไทยเพื่อการติดต่อเชิงธุรกิจกับเชิงการท่องเที่ยวออกจากกัน ทำให้การนัดหมายในการเจรจาธุรกิจตลาดเคลื่อนบ่อยครั้ง

4.4 ภาครัฐไทยไม่ให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจมากเท่าด้านความมั่นคงกับชาวไนจีเรีย ทำให้เสียโอกาสทางการค้ากับตลาดประเทศไนจีเรีย เนื่องจากไม่สนับสนุนเรื่องเงินลงทุน

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ เสรี มุทธาธาร (2556) ที่อธิบายไว้ว่า ประเทศไทยได้เลือกปฏิบัติต่อคนสัญชาติไนจีเรียโดยจะต้องแสดงหลักฐานจาก (NDLEA) มาประกอบการขอรับการตรวจลงตรา (VISA) เนื่องจากหน่วยงานความมั่นคงของไทยยังเห็นว่าคนสัญชาติไนจีเรีย และประเทศอื่น ๆ ในทวีปแอฟริกาถูกจับกุมในคดียาเสพติดในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบใน

งานวิจัยนี้พบว่า บริษัทคู่ค้าได้อื่นขอรับการตรวจลงตรา (VISA) เพื่อเข้ามาเจรจาการค้าและเยี่ยมชมโรงงานผลิตยาสีฟัน โดยมีหนังสือเชิญจากบริษัทคู่ค้าจากประเทศไทย พบว่า ไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกจากหน่วยงานของไทยในประเทศไนจีเรีย กลับซ้ำนำเอกสารการยื่นขอรับการตรวจลงตรา (VISA) นี้ไปกักเก็บไว้โดยไม่ทราบสาเหตุเป็นเวลา 2 เดือนเมื่อมีการทวงถามจึงให้ผู้ยื่นขอแต่ละคนไปยื่นขอใบรับรองผลเกี่ยวกับยาเสพติดจากหน่วยงาน DNLEA มาแนบ ซึ่งเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ในประเด็นดังกล่าวนี้จึงเป็นปัญหาหลักอีกด้านในการทำธุรกิจระหว่างไทยกับไนจีเรีย เนื่องจากไม่สามารถจะนัดหมายวันเวลาในการเตรียมการต่างๆ ไว้ล่วงหน้าได้ สอดคล้องกับรายงานของ สำนักพัฒนาการตลาดต่างประเทศกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2551) ที่ได้รายงานไว้ว่า ปัญหาอุปสรรคอันดับต้นๆ คือ การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อส่วนตัวค่อนข้างรุนแรง ทำให้เป็นอุปสรรคข้อกีดกันทางการค้าอย่างไม่เป็นรูปแบบ ส่งผลกระทบต่อการส่งออกสินค้าไทยเข้าสู่ตลาดประเทศไนจีเรีย

4.5 การขึ้นทะเบียนยาสีฟันกับหน่วยงาน NAFDAC มีขั้นตอนมาก เสียค่าใช้จ่ายมาก มีมาตรการกีดกันทางการค้า ด้านกฎระเบียบเข้มงวด ต้องใช้เวลาประมาณ 2 ปี หรือมากกว่าจึงจะสามารถจำหน่ายสินค้าเชิงพาณิชย์ได้ แต่การปฏิบัติจริงอาจใช้เวลาถึง 3 ปี

4.6 ใช้มาตรการกีดกันทางการค้าด้านภาษี ประเทศไนจีเรียได้ตั้งกำแพงภาษีไว้ 20 เปอร์เซ็นต์ (จากเดิม 35 เปอร์เซ็นต์) เนื่องจากยาสีฟันเป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในบัญชีรายการที่ประเทศไนจีเรียตกลงให้สิทธิลดหย่อนอัตราภาษีศุลกากรนำเข้าแก่ประเทศไทย ผู้นำเข้าจึงไม่ได้ลดหย่อนภาษีนำเข้า ทำให้มีการเจรจาต่อรองเรื่องราคาหลายรอบ

ข้อเสนอแนะ

1. เสนอแนะนโยบายและหน่วยงานภาครัฐ

1.1 กระทรวงพาณิชย์ ควรให้ทูตพาณิชย์เข้ามาช่วยคัดกรองนักลงทุนชาวไนจีเรียอย่างจริงจังร่วมกับผู้ประกอบการชาวไทยโดยมีการติดต่อประสานกันอย่างใกล้ชิด รวมทั้งให้เพิ่มความสำคัญกับตลาดประเทศไนจีเรียมากขึ้น เนื่องจากเป็นตลาดที่มีศักยภาพของทวีปแอฟริกา

1.2 กระทรวงต่างประเทศ ควรให้มีนโยบายในการตรวจสอบและแยกกลุ่มของชาวไนจีเรียที่ต้องการเดินทางเข้ามาประเทศไทย ระหว่างการติดต่อเชิงธุรกิจกับเชิงการท่องเที่ยวออกจากกันน่าจะเป็นผลดีกับภาคการส่งออกของไทย และควรให้มีการผ่านช่องทางการตรวจลงตราจากต้นทางคือประเทศไนจีเรียเท่านั้น จึงจะสามารถตรวจสอบและป้องกันผู้ที่เข้ามาทำความเสียหายให้กับประเทศไทยในระยะยาวได้ แต่จะทำให้การติดต่อธุรกิจระหว่างชาวไทยกับไนจีเรียมีผลในทางบวกมากขึ้น ดังนั้นควรให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจมากกว่าด้านความมั่นคง

1.3 กระทรวงสาธารณสุข ถ้ามีการพิจารณาแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สินค้ากลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาสีฟันที่ไม่มีฟลูออไรด์หรือสารต้องห้ามอื่น ๆ เป็นส่วนผสมจากการเป็น “เครื่องสำอางควบคุม” เป็น “เครื่องสำอางควบคุมพิเศษ” ซึ่งจะมีผลทำให้ยาสีฟันที่นำเข้าประเทศไทยทุกสูตรต้องได้รับการตรวจวิเคราะห์ในห้องทดลองก่อนการนำเข้า และควรต้องใช้ข้อความภาษาไทยเท่านั้นบนบรรจุภัณฑ์เมื่อส่งสินค้าตัวอย่างมาทดสอบในห้องทดลอง เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับประเทศผู้นำเข้าอื่น ๆ ก็จะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้นอีกด้าน

2. ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ

2.1 ควรศึกษานโยบายภาครัฐ ข้อกฎหมาย และระเบียบวิธีปฏิบัติกรนำสินค้านั้น ๆ เข้าตลาดประเทศไนจีเรียอย่างละเอียด

2.2 การนัดหมายในเชิงการค้าควรเผื่อเวลาสำหรับคู่ค้าชาวไนจีเรียไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 3 ถึง 4 เดือน เนื่องจากการเดินทางเข้าประเทศไทยของชาวไนจีเรีย มีขั้นตอนการตรวจลงตราที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน

2.3 ควรมีพันธมิตรทางการค้าที่เป็นคนท้องถิ่นที่มีความรู้ความชำนาญ เนื่องจากในพื้นที่ประเทศไนจีเรียมีความซับซ้อนในขั้นตอนของกฎระเบียบ วัฒนธรรมการทำงาน ความเชื่อ และประเพณี

2.4 การนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยจะใช้เวลานานมากจึงจะผ่านกระบวนการทางกฎหมาย ผู้สนใจทำธุรกิจควรศึกษาคู่ค้าและประเมินศักยภาพของตนเองให้รอบคอบ

2.5 ชาวไนจีเรียเป็นคนรักเพื่อนพ้อง จะเชื่อมั่นคนในชาติเดียวกันมากกว่าชนชาติอื่น การทำความคุ้นเคยกับคนท้องถิ่นจึงสำคัญ โดยการรู้จักให้และรู้จักรับจะทำให้ชาวไนจีเรียเกิดความไว้วางใจ หลีกเลี่ยงการมีปฏิกริยารังเกียจด้านสีผิว โดยสีหน้า ท่าทาง หรือคำพูด เนื่องจากเป็นกลุ่มคนชั้นล่าง

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 สินค้ากลุ่มเครื่องสำอางประเภทยาสีฟันที่ได้รับใบรับรองรางวัลโอท็อป ปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ออกใบรับรองรางวัลโอท็อป แม้ว่ากระทรวงสาธารณสุขจะรับผิดชอบการประกวดก็ตาม แต่เมื่อนำสินค้าที่ได้รับรางวัลโอท็อปเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ รางวัลที่ได้รับจะถูกลดความน่าเชื่อถือลง เนื่องจากกระทรวงมหาดไทยไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับสุขภาพปากและฟัน ดังนั้นควรให้กระทรวงสาธารณสุขควรเป็นผู้ออกใบรับรองรางวัลโอท็อป

3.2 กระทรวงมหาดไทยซึ่งปัจจุบันรับผิดชอบการออกใบรับรองรางวัลโอท็อป ควรออกใบรับรองรางวัลโอท็อปต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษด้วย เนื่องจากผู้ประกอบการอาจนำสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศ ถึงแม้จะมีการแปลจากต้นฉบับภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษแล้วก็ตาม แต่จะขาดความน่าเชื่อถือเพราะผู้มีอำนาจไม่ได้ลงนามจริง

3.3 จากหลักเกณฑ์การให้รางวัลโอท็อป มี 3 ด้าน คือ (1) ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้มแข็งของชุมชน (30 คะแนน) (2) ด้านการตลาดและความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (25 คะแนน) (3) ด้านคุณภาพ (45 คะแนน) รวม 100 คะแนน จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ควรปรับน้ำหนักคะแนนไปด้านคุณภาพของสินค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพราะหลักเกณฑ์ด้านอื่น ๆ จะไม่ได้รับการพิจารณาจากคู่ค้า โดยทั่วไปคู่ค้ามักจะให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าและบรรจุภัณฑ์มากที่สุด แต่บรรจุภัณฑ์ดั้งเดิมมักจะใช้ภาษาไทย เมื่อจะส่งสินค้าตัวอย่างไปให้ลูกค้าจึงต้องเปลี่ยนเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาประเทศผู้นำเข้า รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามความต้องการคู่ค้า คะแนนด้านอื่นจึงมีความสำคัญน้อยมาก

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความเมตตาจาก ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร อาจารย์ที่ปรึกษาดุชนิพนธ์หลักและประธานสอบ ที่คอยชี้แนะแนวทางในการศึกษางานวิจัยนี้ตั้งแต่เริ่มต้นที่ผู้วิจัยยังไม่ทราบว่าจะมีรูปแบบอย่างไร ท่านได้ปรับแก้ไขให้เหมาะสมเพื่อให้ถูกหลักการทำวิจัยที่มีคุณภาพ จนกระทั่งดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่าน ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ท่านผู้คอยชี้แนะแนวทางและวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นกระทั่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย รัตนโกมุท กรรมการ ผู้ซึ่งคอยให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำงานวิจัยนี้มาโดยตลอดกระทั่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ลิขิต อีรวะดิน กรรมการภายนอก ท่านผู้ซึ่งชี้แนะแนวทางและวิธีการเขียนงานวิจัยให้ถูกหลักการ รวมทั้งชี้แนะแนวทางการต่อยอดจากงานวิจัยนี้เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง กระทั่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงอย่างสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (UNCTAD). (2556). ระบบสิทธิพิเศษทางการค้าระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (The Global System of Trade Preference Amongst Developing Countries : GSTP) สืบค้นจาก <http://www.unctadxi.org> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2555). การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท จำกัด สืบค้นจาก http://www.dbd.go.th/download/downloads/03_boj/intro_step_bj_establish_1.pdf เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- กรมศุลกากร. (2556). พระราชกำหนดอัตราภาษีศุลกากร พ.ศ. 2530 ภาค 3 พิภคอัตราอากรขาออกประเภทที่ 9 สืบค้นจาก <http://www.customs.go.th> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- กรมสรรพกร. (2556). การขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม ตามคำสั่งกรมสรรพากร ที่ ป. 97/ 2543 เรื่อง การส่งออกสินค้าซึ่งผู้ประกอบการจดทะเบียนได้รับสิทธิเสียภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 0 ตามมาตรา 80/1 แห่งประมวลรัษฎากร สืบค้นจาก <http://www.rd.go.th/publish/.3557.0html> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- กรมสรรพกร. (2556). การจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภพ.20). สืบค้นจาก <http://www.rd.go.th/publish/7058.0.html> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (ม.ป.ป.). กลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ (Mode of Entry). สืบค้นจาก <http://www.bus.rmutt.ac.th/thai/journal/chanongkorn/c.3html> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- รฐาปนา ฉันทไพศาล. (2559). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ทิตินา แหมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ทักษิณ ชินวัตร. (2548). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา วันพุธที่ 23 มีนาคม 2548. สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th/index.php/th/government-policies/item/73624- พันตำรวจโท-ทักษิณ-ชินวัตร-23-มีนาคม-2548> เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

- เทือน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นิสิต พันมิตร. (2547). เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ: การค้าระหว่างประเทศ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.
- พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ.2535. สืบค้นจาก <http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/1550/เครื่องสำอาง.pdf> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- มนประพร คำพานิช. (2555). การค้าระหว่างประเทศไทยและทวีปแอฟริกา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- รัฐวัชร พัฒนจิระจุณ. (2557). ทฤษฎีระบบ Systems theory. สืบค้นจาก <http://poundtv5.blogspot.com/> เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- วรเดช จันทรศร. (2551). จากนโยบายสู่การปฏิบัติ: องค์ความรู้ ตัวแบบทางทฤษฎี และการประเมิน ความสำเร็จ ความล้มเหลว. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วรเดช จันทรศร, ปฐม มณีโรจน และเสน่ห์ จุย์โต. (2558). เอกสารการสอนชุดวิชา หน่วยที่ 1-7: 33304 ขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ (ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). 58708 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารโรงพยาบาล. สืบค้นจาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่ 1 ชุดวิชา%2058708.pdf> เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนัธการพิมพ์.
- วิจิตร อาวะกุล. (2528). เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้งเฮาส์.
- ศินีย์ สังขศรี. (2549). การค้าระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, สุดา สุวรรณภริมย์, ขวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). องค์การและการจัดการ = O&M : Organization and management. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสสิเนส เวิร์ล.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ. ม.ป.ท.: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานควบคุมการบริหารงานด้านอาหารและยาแห่งชาติ (National Agency Food and Drug Administration Control: NAFDAC .ประเทศไนจีเรีย ((2556). ขั้นตอนการขึ้นทะเบียนสินค้ากลุ่มเครื่องสำอาง ประเภทยาสีฟัน สืบค้นจาก <http://www.nafdac.gov.ng.>, <https://nlpw.com/product-registration-with-nigerias-nation.>, <http://www.nafdacproductregistration.blogspot.com> เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2556

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2556). ประกาศคณะกรรมการพิจารณาขอเช่าอาคารสินค้าส่งออกที่ผลิตในราชอาณาจักร ที่ อ 2/2555 สืบค้นจาก <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Category&file=categoryview&categoryID=CAT0000155> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- สำนักพัฒนาการตลาดต่างประเทศ. (2550). สำเนาหนังสือสำนักพัฒนาการตลาดต่างประเทศ กรมส่งเสริมการส่งออก เรื่อง โครงการงาน Thailand Exhibition 2007 ณ เมืองลากอส ประเทศไนจีเรีย (28-30 พฤษภาคม 2555). กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาการตลาดต่างประเทศ.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมศักดิ์ สุระวดี และจุมพล หนิมพานิช. (2528). การประสานงานและควบคุมงาน. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ หน่วยที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. (2546). การบริหารราชการไทย: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สันสิทธิ์ ขวลิธธำรง. (2546). หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2004). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. Productivity, 9(53), 44-48.
- เสรี มุทธธาร. (2556). การประเมินกระบวนการตรวจสอบตราในรอบ 5 ปี : กรณีศึกษาสถาน เอกอัครราชทูต ณ กรุงอาบูจา (รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study). กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkorn Review, 16 (ก.ค. - ก.ย.), 57-72.
- อากร ภูววิทย์พันธ์. (2548). Competency dictionary. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2539). วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบและแนวทางในการบริหารโรงเรียน. ใน รายงานการสัมมนาหลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 20 สิงหาคม 2539. ณ สว่างคนิवास, จังหวัดสมุทรปราการ.
- Abbass, F. A. (2003). Strategic management formulation, implementation, and control in a dynamic environment. New York: Haworth Press.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). Management. Boston: McGraw-Hill.
- Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing value framework. New York: Addison-Wesley.
- Certo, S. C. (2003). Modern management. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). Organization and management: A systems and contingency approach (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. ACAD MANAGE J, 22(3), 437-457.

- Kotler, P. (1984). Marketing professional services. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Kotler, P. (2003). Marketing management (11th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2006). Negotiation. Boston, Mass: McGraw- Hill Irwin.
- McClelland, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. American Psychologists, 17(7), 57-83.
- Nigeria Customs Service. (2556). ภาษีนำเข้าผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องสำอาง ประเภทยาสีฟัน (Dentifrice/Toothpaste) สืบค้นจาก <https://www.customs.gov.ng/hscodet/resulthscodet.php?TYPE=KEY&HSCODE=33061000> เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
- Okoroja, S. (2011). NAFDAC Registration Guides: NAFDAC registration made easy .Retrieved from <http://nafdacproductregistration.blogspot.com/>
- Perce, A. J., & Robinson, R. B. Jr. (2009). Formulation, implementation, and control of competitive strategy (11th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr., R. H. (2530). In Search of Excellence (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). Strategic management: Building and sustaining competitive advantage (2nd Ed.). Cincinnati, Ohio : South-Western College.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). Fundamentals of management (4th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2002). Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Samuelson, P. A. (1983). Foundations of economic analysis (Enlarged, Ed.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1992). Organizational cultural and leadership (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Scherhorn, J. R. (2002). Management (7th Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schoderbek. P. P, Schoderbek, C. G., & Kefalas, A. G. (1990). Management systems: Conceptual considerations (4th Ed.). Boston, MA: BPI-Irwin.
- Watkins, M. (2551). การเจรจาต่อรอง = Negotiation (ไพโรจน์ บาลัน, แปล., พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Weber, M. (1966). The theory of social and economic organization (A.M. Handerson and Talcoott Parson, Trans.). New York: The Free Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). Strategic management and business policy. New Jersey: Prentice Hall.
- Gulick, L. (1937). Notes on theory of organization. In L. Gulick and L. Urwick (Eds.), Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration.