

ผู้นำในภาคการเกษตรยุคใหม่

ดร.สุนทร อรุณานนท์ชัย*

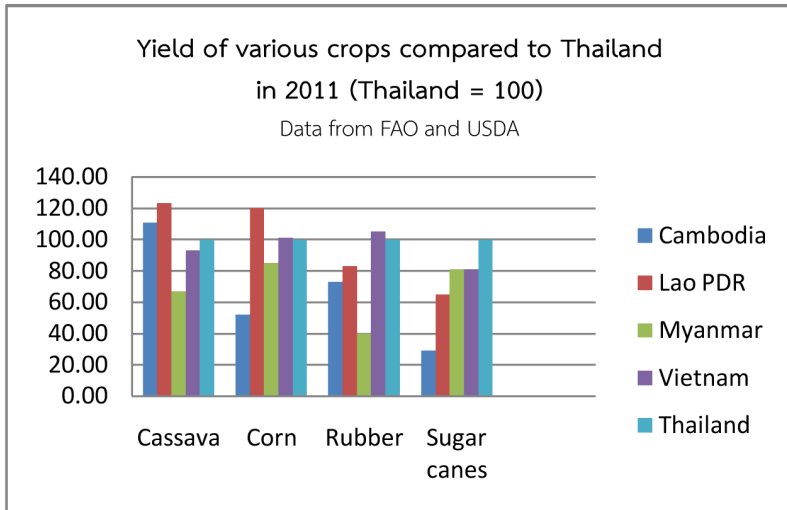
ปัจจุบัน ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ทางการค้าภายใต้กรอบข้อตกลงต่างๆ มากมาย แต่ที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดคือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะรวม 10 ประเทศอาเซียนเข้าด้วยกันให้เป็นฐานการผลิตและตลาดสินค้าขนาดใหญ่

ในส่วนของภาคการเกษตรนั้น นอกจากกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว ความร่วมมือของกลุ่มประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (CLMV = กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม) และประเทศไทยเป็นอีกกรอบความร่วมมือหนึ่งที่น่าสนใจ และสามารถเพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรได้ เนื่องจากแต่ละประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงนั้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศไทยมีการพัฒนาเทคโนโลยีการเพาะปลูกพืชบางชนิด และการพัฒนาระบบปศุสัตว์ที่มีมายาวนานและต่อเนื่องกว่าประเทศอื่นๆ เช่น อ้อย ฟาร์มไก่ ฯลฯ ส่วนประเทศพม่ามีพื้นที่เหมาะแก่การเพาะปลูกจำนวนมากแต่ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนามากเท่าที่ควร

จากดัชนีผลผลิตทางการเกษตรของประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (ยกเว้นสาธารณรัฐประชาชนจีนตอนใต้-มณฑลยูนนานและมณฑลกว่างซี) เปรียบเทียบกับผลผลิตของประเทศไทย (ภาพที่ 1) แสดงให้เห็นว่าผลผลิตในประเทศพม่านั้นยังต่ำกว่าหลายประเทศในภูมิภาค สำหรับประเทศเวียดนามมีประชากรสูงกว่าและมีแรงงานฝีมือจำนวนมาก (ตารางที่ 1) และประเทศที่จัดอยู่ในกลุ่มกำลังพัฒนา (Developing Countries) เช่น ลาว เขมร และพม่า ได้รับสิทธิพิเศษทางการค้าจากตลาดนำเข้าสำคัญของโลก เช่น สหรัฐอเมริกา

* รองประธาน บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
กรรมการ สภาวิจัยแห่งชาติ สาขาเศรษฐศาสตร์
ประธานคณะกรรมการอำนวยการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

และสหภาพยุโรป เป็นต้น ดังนั้นหากกลุ่มประเทศในกลุ่มแม่น้ำโขงสามารถสร้างเครือข่ายการผลิตให้เป็นหนึ่งเดียว (Single production network) จะทำให้ธุรกิจการเกษตรในภูมิภาคนี้แข็งแกร่งขึ้นอย่างมาก



ภาพที่ 1 ดัชนีผลผลิตทางการเกษตรของประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง
ยกเว้นสาธารณรัฐประชาชนจีนตอนใต้ ปี ค.ศ. 2011 (ประเทศไทย = 100)
ข้อมูลจาก : FAO และ USDA

ตารางที่ 1 สถิติสำคัญของประเทศในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง ปี ค.ศ. 2012

2012	Cambodia	Lao PDR	Myanmar	Thailand	Vietnam	ROC (Yunnan & Guangxi)
GDP, current prices (bill USD)	14	9	53	366	138	
GPD per capita (USD)	934	1,446	835	5,678	1,528	6,076*
GPD per capita relative to Thailand	16%	25%	15%	00%	27%	107%
Land area by country (1,000 sq km)	181	237	677	513	331	631
% of total GMS area	7%	9%	26%	20%	13%	25%
Agricultural land 2011 (1,000 sq km)	57	24	125	211	108	
Population (mill persons)	15	6	64	64	90	

*GDP per capita for the Republic of China

ข้อมูลจาก: World Bank Dataset

หนึ่งในปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการผลิตให้เป็นหนึ่งเดียว คือการพัฒนาเส้นทางคมนาคมระหว่างประเทศเพื่อให้การขนย้ายสินค้าสะดวกยิ่งขึ้น หมายรวมถึงถนน ระบบรางสำหรับการขนส่ง ระเบียบพิธีการศุลกากร และอื่นๆ

เทคโนโลยีการเกษตร ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การเกษตรหรือการเพาะปลูก และ 2) การแปรรูปหรือการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งสองส่วน ต้องการเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่เหมาะสม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 1) การเกษตร หรือการเพาะปลูก ผลผลิตที่ได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น คุณภาพดิน ความเพียงพอของน้ำ สภาพอากาศ ฯลฯ หากสภาพทางธรรมชาติไม่เอื้ออำนวย เกษตรกรจำเป็นต้องใส่ปุ๋ย ลงทุนในระบบชลประทาน ลงทุนในเครื่องจักรกลเกษตร ฯลฯ และต้องบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ในไร่-นาอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ทันต่อสรีรวิทยาการเติบโตของพืช และรองรับสภาพอากาศที่มีความแปรผัน ดังนั้น know-how และความพร้อมในการจัดการในไร่-นา จึงมีความสำคัญอย่างมาก อีกทั้งเกษตรกรยังต้องการพันธุ์พืชใหม่ๆ ที่ต้านทานโรคที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีในภาคการเกษตรอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างมาก

เกษตรกรที่มีศักยภาพทราบดีว่าจะต้องทำอะไรในไร่-นา เมื่อใด และรวมถึงวิธีการจัดการ แต่อาจไม่เข้าใจถึงหลักการหรือเหตุผลทางวิชาการว่าทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น หรือเหตุผลที่แท้จริงในการดำเนินการต่างๆ ที่อาจจะไม่ได้เป็นไปตามวิธีการที่เคยปฏิบัติกันมาตั้งแต่ในอดีต นักวิชาการ นักวิจัยจึงมีบทบาทในการเสริมสร้างพัฒนาการที่ยั่งยืนสู่ภาคการเกษตร

ส่วนที่ 2) การผลิตหรือการแปรรูปสินค้าเกษตรให้เป็นที่ต้องการของตลาดเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตร ต้องอาศัยเงินทุน เทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม การบริหารจัดการที่ทันสมัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน

ธุรกิจการเกษตรที่ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาให้ครบทั้ง Value-chain (ห่วงโซ่อุปทาน) คือพิจารณาไปจนถึงผู้ซื้อ สำหรับผู้ผลิตสินค้า

เกษตรกรผู้ซื้ออาจไม่ใช่ผู้บริโภคโดยตรงแต่เป็น ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือโมเดิร์นเทรด ผู้ซื้อเหล่านี้ชอบที่จะซื้อขายระยะยาวกับ Suppliers แต่ต้องการประสิทธิภาพ และความเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งเรื่องคุณภาพและการขนส่งสินค้า เนื่องจากความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อยในบางส่วนอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมหาศาล ดังนั้น การดำเนินธุรกิจกับซูเปอร์มาร์เก็ตและ/หรือโมเดิร์นเทรด จึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนที่แม่นยำทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโกดัง การขนส่ง หรืออาจเป็นการจัดการในไร่นาเพื่อให้ได้ผลผลิตตามวิธีการที่ลูกค้าต้องการ เช่น ความปลอดภัย และไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเงื่อนไขอื่นๆที่ถูกกำหนดขึ้นโดยภาครัฐหรือเอกชน ที่มีแนวโน้มจะมีรายละเอียดและเงื่อนไขต่างๆเพิ่มขึ้น

หากจะพิจารณาให้ครบทั้ง Value-chain ของภาคการเกษตร stakeholders (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญมีดังนี้

- 1) ผู้ผลิตปัจจัยทางการเกษตร เช่น ผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ฯลฯ
- 2) เกษตรกร
- 3) ผู้ผลิตสินค้าเกษตรหรือผู้ผลิตสินค้าที่ใช้วัตถุดิบจากผลผลิตภาคการเกษตร (อาจเป็นอาหารหรือไม่ใช่อาหาร เช่น Agro-chemical industry)
- 4) ผู้ค้า (Traders) จนถึง
- 5) ผู้บริโภค

มีตัวอย่างของบริษัท ที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจตนเองในแต่ละ Value-chain ที่น่าสนใจศึกษามากมาย ไม่ว่าจะเป็น

Dupont (USA) หรือ Monsanto (USA) ที่ไม่เพียงแต่มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่เข้มแข็งเท่านั้นแต่ได้มีการลงทุนซื้องานวิจัยจากบริษัทต่างๆ เช่น เมล็ดพันธุ์ที่ผลผลิตสูง ทนทานต่อโรค และอื่นๆ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

เกษตรกรรายย่อยที่รวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ต่างๆ ในประเทศไทย เช่น ข้าวอินทรีย์ ผักอินทรีย์ เป็นต้น เพื่อสร้างความแตกต่างและเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่รักสุขภาพ

Kopi Luwak หรือกาแฟชะมด ที่ผ่านกรรมวิธีการผลิตที่แปลกใหม่ ซึ่งช่วยเพิ่มรสชาติและราคา

ผู้ผลิตอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าเกษตรที่ประสบความสำเร็จอย่างมากของอาเซียน เช่น San Miguel Corporation, PT Indofood Suskes Makmur, Wilmar International, และ CP ซึ่งมีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และน่าเชื่อถือ มีสินค้าที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค/ลูกค้าอุตสาหกรรม

ผู้ผลิตไม่ว่าจะอยู่ใน Value-chain ใด ต้องพิจารณาว่าจะมีกลยุทธ์ธุรกิจ (strategy) อย่างไร กลยุทธ์หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น จะแข่งขันด้านไหน และจะชนะอย่างไร ต้องเลือกแนวทางที่ดีที่สุด และมุ่งมั่นทำในสิ่งที่จำเป็นนั้น นอกจากการวางกลยุทธ์แล้ว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องวางแผน (planning) เพื่อที่จะดำเนินการในสิ่งที่ควรทำได้อย่างถูกต้อง คือการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้

จากการสำรวจโดย DeLoitte Consulting LLP ผู้บริหารที่เป็นผู้ผลิตและค้าปลีก 63% มองการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตภายนอก (External Suppliers) เป็นความเสี่ยงที่สูงที่สุดในโลกของ Supply-chain ในปัจจุบัน เพราะหากเกิดปัญหาผู้ที่รับเคราะห์มากที่สุดคือบริษัท มีโซ่ผู้ผลิตภายนอก

ผู้นำในภาคการเกษตรยุคใหม่ จึงจำเป็นต้อง**บริหารความเสี่ยง** มีการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นเพื่อวางมาตรการจัดการความเสี่ยง **ต้องร่วมมือกับ stake-holders สำคัญใน Supply-chain และสร้างพื้นฐานของความเชื่อใจระหว่างกัน (Trust)** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพิ่มมูลค่าของสินค้า และเพื่อสนองความต้องการของตลาด **ต้องสร้างโอกาสให้กับตนเอง** โดยสามารถปรับตัวเข้าสู่กระเปาะของภาครัฐและเอกชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจเกษตรยั่งยืนที่ตระหนักในความสำคัญของการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม