

สรุปประเด็นการบรรยาย
เรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ”
โดย ประธานคณะผู้บริหารเครือเจริญโภคภัณฑ์ (นายธนินท์ เจียรวนนท์)
วันที่ 12 กันยายน 2546 เวลา 9.00-12.30 น.

▪ ประเด็นการพูดคุยในวันนี้จะเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจในความเห็นของคุณธนินท์ ฯ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีประสบการณ์ในจังหวัด จึงคิดว่าจะทำหน้าที่นายก้น้อยในจังหวัด ตามที่ท่านนายกรัฐมนตรีเคยกล่าวไว้เป็นอย่างดี จะเหมือนจังหวัดเป็นเครือข่ายของประเทศ

▪ เศรษฐกิจโลกเติบโตเริ่มแรกจากการเกษตร เมื่อมีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องจักรกล ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมในยุคต่อมา วิวัฒนาการของการใช้แรงงานจะเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้แรงงานเพื่อการเกษตร เป็นการใช้แรงงานราคาถูกลำสำหรับอุตสาหกรรม โดยมีการใช้เครื่องจักรกล เครื่องทุ่นแรง ให้เป็นประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิต และผลกำไรที่สูงขึ้นจะตามมา เมื่ออุตสาหกรรมขยายตัวมากขึ้น กระบวนการทางธุรกิจครบวงจรตั้งแต่การผลิต การตลาด การขนส่ง การขาย เป็นต้น จะดึงแรงงานจากภาคเกษตรกรรมก็มากยิ่งขึ้น

▪ การเพิ่มผลผลิตอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เครื่องจักรกล และอุปกรณ์ ทำให้เกิดผลผลิตล้นตลาด มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง และมีผลต่อการปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อการแข่งขัน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้คนทำงานในสำนักงานน้อยลง แต่สามารถทำงานได้มากขึ้น ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ในระยะเวลาที่เร็วขึ้น

▪ ธุรกิจที่คิดว่าจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ ธุรกิจการขนส่งทางบก ทางเรือ และทางอากาศ ธุรกิจการบรรจุหีบห่อ ธุรกิจบริการ และธุรกิจ Logistics

▪ ประเทศไทยมีโอกาสในธุรกิจทางการเกษตรในระดับสูง เพราะมีโอกาสได้เปรียบในสินค้าเกษตรที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับหนึ่งของโลก ได้แก่ สินค้ายาง สับปะรด ทุเรียน ปลาหมึกกระป๋อง อาหารกระป๋องแมว (จากเศษปลาทูน่า) ข้าวหอมมะลิ และกุ้ง

▪ สำหรับผลไม้ที่ประเทศไทยมีโอกาสสูง คือ ส้มโอ ทุเรียน และมังคุด ซึ่งการเกษตรทุกประเภทต้องการการส่งเสริมจากภาครัฐในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ ควรเน้นในเรื่อง

1. การหาพันธุ์ดี
2. การบำรุงรักษา การจัดการที่ทันสมัย
3. การเก็บเกี่ยว โดยมีอาชีพ
4. การบรรจุหีบห่อ ให้ความสำคัญคุณภาพสินค้าเกษตรจนถึงมือผู้บริโภค

5. โกดังกลางเก็บสินค้า

6. การขนส่ง

- สำหรับประเทศไทยธุรกิจบริการที่เป็นโอกาสที่ดี ได้แก่

1. ธุรกิจท่องเที่ยว
2. ธุรกิจบริการดูแลคนชรา
3. ธุรกิจศูนย์บริการสุขภาพ มีค่าใช้จ่ายถูก และมีแพทย์ พยาบาลที่มีคุณภาพ

- การดำเนินการนโยบายของบริษัท ซีพี คือ

- มองตลาดโลกเป็นของ ซีพี
- มองวัตถุดิบของทั่วโลกเป็นของ ซีพี ที่ไหนถูก ชื้อ ผลิต แปรสภาพ เป็น

Trademark ขายทั่วโลก

- มองคนเก่งทั่วโลกเป็นของ ซีพี โดยมองจากครอบครัว เพื่อน มองจากประเทศไทย และมองไปทั่วโลก

- ผู้ว่าราชการจังหวัดควรมึงบประมาณในการพาที่มงานศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น นำตัวอย่างจากต่างประเทศมาเลือกเป็นกรณีต้นแบบเพื่อใช้ในจังหวัด

- ผู้ว่าราชการจังหวัดควรมีที่มงานด้าน IT ช่วยทำงาน เพราะอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีทันสมัยจะใช้งานได้ง่าย ทั้งนี้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา ในขณะที่ก็จะสร้างเงินให้กับประเทศที่พัฒนาเท่านั้น

การหาที่มงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ มาช่วยงานผู้ว่าราชการจังหวัด จะทำให้งานของจังหวัดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะงานของจังหวัดมีหลายประเภท ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกันไม่ได้

- ธุรกิจทางการเกษตรของประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้วิธีการของตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า (ตลาดชิคาโก้) เกษตรกรจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงราคามาวางแผนการขายสินค้าเกษตร เป็นการประกันความเสี่ยงได้ดี ซึ่งสำหรับประเทศไทยยังมีจุดอ่อนในเรื่องการตลาดสินค้าเกษตรอยู่

ในกรณีการเลี้ยงสุกร ประเทศสหรัฐอเมริกามีที่ประมูลสุกรในท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งเกษตรกรจะต้องทราบระยะเวลาที่จะดำเนินการประมูลสุกรก่อนที่จะซื้อลูกสุกรมาเลี้ยง ทำให้วางแผนกำไรได้พอดี

ธุรกิจการเกษตรของประเทศสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาไปสู่การดำเนินการแบบครบวงจร โดยให้นายทุนเป็นผู้เสี่ยง และเกษตรกรเป็นผู้รับผลกำไร มีระบบซื้อขายที่ประกันความเสี่ยงให้กับเกษตรกร ประเด็นที่สำคัญ คือ การสร้างความเป็นธรรมในทุกฝ่าย และการให้นักธุรกิจเป็นผู้เสี่ยงแทนเกษตรกร โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

- หลักการ 2 ต่ำ 1 สูง และ 2 สูง 1 ต่ำ ได้นำมาใช้ในการเลี้ยงไก่ของบริษัท ซีพี กล่าวคือ เลี้ยงไก่ให้โตเร็ว มีคุณภาพสูง และต้นทุนถูก เราควรหลีกเลี่ยงการผลิตสินค้าราคาต่ำที่ไม่ตรงตามความต้องการของตลาด ไม่มีคุณภาพ และต้นทุนสูง ซึ่งจะขายสินค้านั้นได้ยาก

- ประเด็นของการหันมาค้าปลีกของบริษัท ซีพี โดยเลือกลงทุนในประเทศจีน นั้น เนื่องจากประเทศจีนมีประชากรหนึ่งพันร้อยล้านคน เป็นตลาดขนาดใหญ่มาก การขายสินค้าจะได้ปริมาณมาก แม้กำไรจะน้อย แต่เมื่อขายได้จำนวนรอบการขายมากขึ้น ก็จะมีกำไรสะสมเป็นจำนวนมาก

สิ่งที่สำคัญของการค้าปลีก คือ การจัดระบบโกดังสินค้า การกระจายสินค้า และการขนส่ง (Logistic) ซึ่งต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยอย่างมาก จะทำให้จัดให้มีรอบการขายเพิ่มมากขึ้นได้ โดยมีสินค้าออกขายในร้านได้ทันเวลา เนื่องจากการขนส่งทยอยสินค้าจากโกดังสินค้ามาให้พอดีกับการขาย โดย “ใช้พื้นที่ร้านน้อย ทำธุรกิจมาก”

- บริษัท ซีพี ใช้นักธุรกิจที่เป็นมืออาชีพระดับโลกมาช่วยทำงาน ซึ่งต้องยอมให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในบริษัท รวมทั้งต้องจงใจให้เห็นศักยภาพของตลาดที่นำมาทำงานด้วยการยอมรับคำแนะนำจากคนภายนอกดังกล่าว พบว่าจะผิดพลาดได้อย่างมากไม่เกิน 20% การยอมรับดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ก่อน แล้วค่อยนำความรู้นั้นไปต่อยอดต่อไป

- ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีความรอบตัว มีประสบการณ์มาก ซึ่งหากเป็นผู้ว่า CEO จะต้องมีส่วนดำเนินการ น่าจะเสนอเป็นเงื่อนไขให้รัฐบาลด้วยว่า การรับผิดชอบจะต้องให้อำนาจไปด้วย เกียรติ และเงินค่าตอบแทนที่สูงขึ้นก็ต้องตามมา

- ในศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษของการบริการ ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะของคนไทยที่ชอบการให้บริการ ดังนั้นเราต้องยกระดับคุณภาพของคนจากผู้ใช้แรงงานไปสู่อาชีพบริการ เช่น พยาบาล คนครัว แม่บ้าน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้รายได้สูงกว่าเดิม ใช้คนน้อยกว่า ได้รายได้มากกว่า

- เราต้องสร้างความเป็นเมืองใหญ่ให้เกิดขึ้น เมืองใหญ่ที่ทันสมัย มีการวางผังเมืองที่ดี จะเป็นโอกาสให้ธุรกิจเกิดขึ้นได้ง่ายและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะเกิดขึ้น

- เราควรนำคนที่เป็มืออาชีพจากต่างประเทศมาต่อยอด มาช่วยทำงานในประเทศไทยในงานที่คนไทยทำไม่เป็น และใช้ประโยชน์จากมืออาชีพนี้ให้เต็มที่

- ธุรกิจที่สำคัญของประเทศไทยที่อาจพัฒนาได้อีกธุรกิจหนึ่ง คือ ธุรกิจอาหารไทยซึ่งปัจจุบันอาหารไทยติดอันดับ 1 ใน 5 ของอาหารระดับโลก (จีน, ญี่ปุ่น, ฝรั่งเศส, อิตาลี และไทย) การลงทุนเรื่องอาหารไทยโดยใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อเผยแพร่สินค้าและควบคุมคุณภาพการขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ตให้มีการขนส่งและการหีบห่อที่มีประสิทธิภาพ

- ธุรกิจในอนาคตของบริษัท ซีพี คือ การสร้างเครือข่ายธุรกิจให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ

- นักธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจะต้องบริหารเงินเป็น ซึ่งคิดว่าผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีความสามารถในเรื่องนี้ และช่วยเกษตรกรในพื้นที่บริหารเงินและใช้เงินให้เป็นด้วย
 - ประเทศไทยจะทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสร้างคนในท้องถิ่นให้มีความรู้สามารถใช้เทคโนโลยีในการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย
-