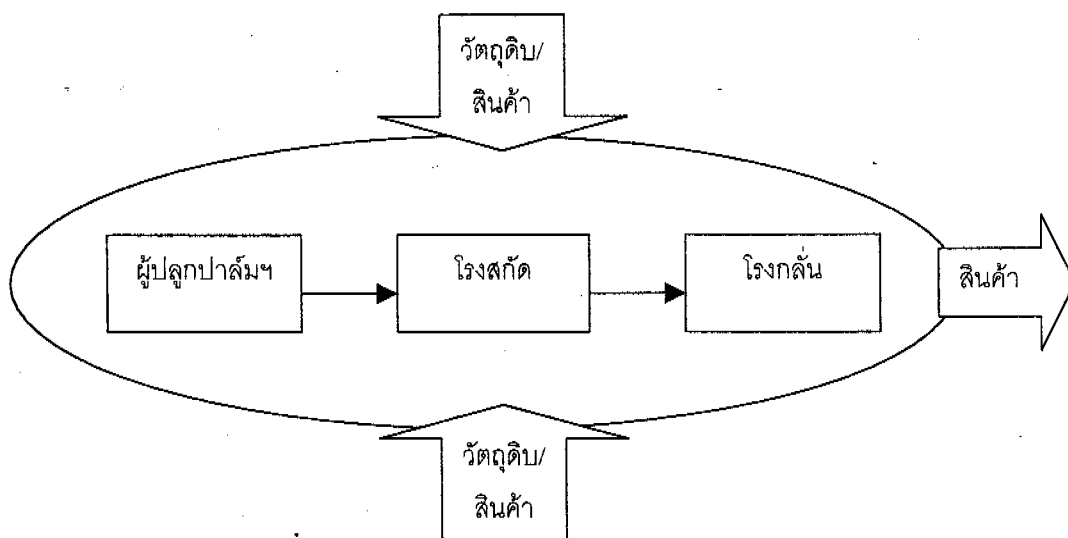


## บทที่ 5

### กลยุทธ์การบริหารเทคโนโลยีภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเทคโนโลยีโดยรวมของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มซึ่งเปรียบเสมือนเป็นองค์กรที่มีกระบวนการในการผลิตสินค้าที่ต่อเนื่อง กล่าวคือ มีผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน และจัดส่งสินค้าไปให้โรงสกัด และโรงสกัดก็ส่งสินค้าไปให้โรงกลั่นต่อไป ดูแผนภาพประกอบ



จากแผนภาพ ในอดีตอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศได้รับการปกป้องจากมาตรการทางภาษีของรัฐมาโดยตลอด แต่ตั้งแต่ปี 2543 จากข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนทำให้มาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐไม่สามารถดำเนินการได้ ผลก็คือสินค้า/วัตถุดิบจากภายนอกประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงจะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดความสามารถและการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มทั้งระบบ

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มทั้งระบบให้เหมาะสมกับภาวะการค้าเสรีอาเซียนนั้น จำเป็นต้องครอบคลุมทั้งกลยุทธ์หลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีที่องค์กรดังกล่าวจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีให้แข็งแกร่งและสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ดังนี้

## 5.1 กลยุทธ์หลักขององค์กร

ก่อนที่จะนำเสนอกลยุทธ์หลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอุตสาหกรรม ด้วยวิธีการสำคัญ 2 วิธี คือ 1) การมองอนาคต<sup>1</sup> และ 2) การวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

### 1) การมองอนาคต

ผู้วิจัยเห็นว่าอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มของไทยจะมีภาพอนาคต ดังนี้

1. หลังจากประเทศไทยได้ทำการลดภาษีนำเข้าน้ำมันปาล์มดิบลดเหลือ 20% ในเดือนมกราคม 2543 ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน รัฐบาลได้อนุญาตให้นำเข้าจากประเทศอินโดนีเซียเท่านั้น โดยมีให้นำเข้าจากมาเลเซียเนื่องจากมาเลเซียปกป้องอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ของตนเองซึ่งมีความเสียเปรียบประเทศไทย โดยไม่พิจารณารวบรวมอุตสาหกรรมอะไหล่และส่วนประกอบรถยนต์เข้าในข้อตกลง ดังนั้นประเทศไทยจึงไม่อนุญาตให้มีการนำเข้าน้ำมันปาล์มจากมาเลเซียเช่นกัน

2. แม้ในระยะสั้นประเทศไทยจะห้ามนำเข้าน้ำมันปาล์มจากประเทศมาเลเซีย แต่อุตสาหกรรมสกัดน้ำมันปาล์มดิบจะต้องเผชิญหน้ากับการปรับปรุงครั้งสำคัญ อันเนื่องมาจากการลดอัตราภาษีนำเข้า นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตของโรงงานกลั่นน้ำมันปาล์มเพื่อแข่งขันกับสินค้านำเข้าจากต่างประเทศที่มีราคาถูกกว่ารวมทั้งสินค้าทดแทนอาทิ น้ำมันถั่วเหลือง

3. ขณะนี้การตัดต่อยีนพันธุกรรม “Genetically Modified Organism” (GMO) ในถั่วเหลืองซึ่งเป็นสินค้าทดแทนของน้ำมันปาล์มดิบ ยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทำให้น้ำมันถั่วเหลืองอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบทางการตลาด แต่ถ้ามีการพิสูจน์ได้ว่า GMO ไม่มีอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม น้ำมันถั่วเหลืองจะกลายเป็นปัญหาที่สำคัญของน้ำมันปาล์มดิบเพราะภาษีนำเข้าถั่วเหลืองเท่ากับ 0% ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตน้ำมันถั่วเหลืองต่ำกว่าน้ำมันปาล์ม

<sup>1</sup> คำจำกัดความของ การมองอนาคต ดร.ชาติศรี ศรีโพพรรณ และ ดร.กิตติวัฒน์ อุชุपालะนันท์ ได้ให้ความหมายของคำว่า การมองอนาคต(Foresight) คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคต โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาศาสตร์ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา

4. เมื่อข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนมีผลบังคับใช้ราคาน้ำมันปาล์มดิบในประเทศไทยจะสอดคล้องกับราคาตลาดโลก ซึ่งราคาจะเห็นไปตามปริมาณความต้องการ(Demand) และปริมาณสินค้า (Supply)ในตลาด ซึ่งไม่เพียงแต่น้ำมันปาล์มที่มีผลกระทบแต่น้ำมันพืชอื่นๆ จะได้รับผลกระทบเช่นกัน ทั้งนี้ เนื่องจากน้ำมันปาล์มสามารถทดแทนน้ำมันพืชอื่นได้ และเมื่อผู้บริโภคหันไปบริโภคน้ำมันปาล์มมากขึ้นก็จะเกิดภาวะขาดแคลนดังนั้น ระดับราคาของน้ำมันปาล์มก็จะสูงขึ้น

## 2) การวิเคราะห์ SWOT

ในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มก่อนที่จะมีการกำหนด/วางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของอุตสาหกรรมดังกล่าว(ซึ่งในหลายกรณีได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญของไทย คือ มาเลเซีย) มีดังนี้

### วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

#### ๑ โอกาส

##### 1. ปัจจัยจากนโยบายภาครัฐ :-

จากแผนพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มปี 2543-2549 เห็นได้ว่าภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม แต่แผนดังกล่าวส่วนใหญ่เน้นไปที่การพัฒนาในภาคการเพาะปลูกปาล์มน้ำมัน แต่ก็ถือเป็นโอกาสของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มโดยรวมที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมต้นน้ำซึ่งถือเป็นพื้นฐานของอุตสาหกรรม

##### 2. ปัจจัยในด้านการเปลี่ยนแปลงประชากร :-

สินค้าน้ำมันปาล์มเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค ดังนั้น การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประชากรจึงมีผลกระทบต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทย ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงคุณประโยชน์ของน้ำมันปาล์ม และแนวโน้มการบริโภคน้ำมันปาล์มที่มากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันพืชอื่น จึงเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงประชากรในประเทศไทยซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดเวลาจะเป็นโอกาสให้อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทยมีการเติบโตขึ้นตามไปด้วย

#### ๒ อุปสรรค

##### 1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ :-

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ความได้เปรียบจากความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจได้หมดไปจากประเทศตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ดังนั้นปัจจัยทางความมั่นคงทางเศรษฐกิจจึงเป็นอุปสรรคในการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

## 2. ปัจจัยทางการเงิน:-

จากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เป็นอุปสรรค ได้ส่งผลกระทบต่อปัจจัยทางการเงินกลายเป็นอุปสรรคในการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มเช่นกัน เนื่องจากผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องต่างประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินและมุ่งที่จะปรับโครงสร้างทางการเงิน

## 3. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี :-

การพัฒนาทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทยมีค่อนข้างจำกัด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยการซื้อจากต่างประเทศ ส่วนการขยายกำลังการผลิตในอดีตจะเป็นการเพิ่มจำนวนเครื่องจักรแทนการเพิ่มความสามารถในการผลิต ดังนั้นแนวความคิด หรือความรู้ทางด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มจึงด้อยกว่าคู่แข่ง

## 4. ปัจจัยทางด้านคู่แข่ง:-

ในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มคู่แข่งที่สำคัญที่สุดคือประเทศมาเลเซีย จากการเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน พบว่า

□ ต้นทุนการผลิตผลปาล์มน้ำมันสด : ประเทศไทยยังมีต้นทุนการผลิตที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศมาเลเซีย กล่าวคือ เฉลี่ยกิโลกรัมละ 1.52 บาท ในขณะที่ของมาเลเซียมีค่าเฉลี่ยไม่เกินกิโลกรัมละ 1.00 บาท ทั้งนี้เพราะพื้นที่ปลูกประมาณ 400,000 ไร่ ของไทยยังปลูกด้วยพันธุ์ที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และพื้นที่อีก 157,000 ไร่ ยังปลูกในเขตที่ไม่เหมาะสมต่อการปลูกปาล์มน้ำมัน

□ โรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม : มาเลเซียมีโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม 359 โรงงาน มีกำลังการผลิตรวม 63.35 ล้านตัน ในจำนวนนี้เป็นโรงงานสกัดที่มีประสิทธิภาพต่ำจำนวน 48 โรงงาน (หรือคิดเป็นร้อยละ 15.60 ของจำนวนโรงงานสกัดทั้งหมด) มีผลปาล์มป้อนโรงงานเฉลี่ยร้อยละ 75 ของกำลังการผลิตรวม ในขณะที่ไทยมีโรงงานสกัด 44 โรงงาน กำลังการผลิตรวม 841.66 ตัน/ชั่วโมง (หรือคิดเป็นร้อยละ 54.55 ของจำนวนโรงงานสกัดทั้งหมด) มีผลปาล์มป้อนโรงงานเฉลี่ยร้อยละ 44.70 ของกำลังการผลิตรวม นอกจากนี้ขนาดของโรงงานสกัดโดยเปรียบเทียบแล้ว มาเลเซียมีกำลังการผลิตเฉลี่ย 120 ตัน/ชั่วโมง./โรง ในขณะที่ของไทยเฉลี่ย 45 ตัน/ชั่วโมง./โรง จึงส่งผลให้ต้นทุนการแปรรูปน้ำมันของไทยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 2.00 บาท ส่วนของขณะที่มาเลเซียมีต้นทุนแปรรูปเฉลี่ยเพียง 0.8 – 1.0 บาทต่อกิโลกรัม

□ โรงงานกลั่นน้ำมันปาล์มบริสุทธิ์ : มาเลเซียมีโรงงานกลั่นน้ำมันปาล์มรวม 44 โรงงาน กำลังการผลิต 12.267 ล้านตัน สามารถทำการผลิตได้เฉลี่ยร้อยละ 55 ของกำลังการผลิต

รวม ในขณะที่ไทยมีโรงงานกลั่นน้ำมันปาล์ม 20 โรงงาน กำลังการผลิตรวม 1.08 ล้านตัน และสามารถทำการผลิตได้เพียงร้อยละ 41.67 ของกำลังการผลิตรวม ส่วนในด้านต้นทุนแปรรูปน้ำมันปาล์มบริสุทธิ์นั้นของไทยมีต้นทุนเฉลี่ยที่กิโลกรัมละ 2.72 บาท ขณะที่มาเลเซียเฉลี่ยกิโลกรัมละ 2 บาท

### วิเคราะห์ปัจจัยภายในของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

#### □ จุดแข็ง

1. พื้นที่ที่เหมาะสมในการปลูก : กรมวิชาการเกษตรได้วิเคราะห์พื้นที่ที่เหมาะสมในการปลูกปาล์มน้ำมัน เมื่อปี 2539 ว่ามีจำนวนมากถึง 12.98 ล้านไร่ ที่สามารถนำมาผลิตเพื่อการแข่งขันและให้ผลผลิตเฉลี่ยมากกว่า 3.0 ตัน/ไร่/ปี ในขณะที่ปัจจุบันได้มีการนำพื้นที่ที่เหมาะสมในการปลูกในบริเวณดังกล่าวมาใช้ในการผลิตเพียง 0.715 ล้านไร่ เท่านั้น ดังนั้น โอกาสที่ไทยจะขยายพื้นที่ปลูกในอนาคตจึงมีค่อนข้างมาก ในขณะที่มาเลเซียมีข้อจำกัดด้านพื้นที่เปิดขยายใหม่

2. แรงงาน : จากการศึกษาสภาพแรงงานในสวนปาล์มของไทย พบว่า ปัญหาด้านแรงงาน มีไม่มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนพื้นที่จากการปลูกยางพาราไปปลูกปาล์ม จึงทำให้ประหยัดแรงงานในการเพาะปลูก (สวนยางพาราใช้แรงงานมากกว่าสวนปาล์ม 3-5 เท่า) ขณะที่มาเลเซียประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และแรงงานมีราคาแพง

3. เทคโนโลยีการปลูกปาล์ม : กรมวิชาการเกษตรและภาคเอกชน สามารถพัฒนาชุดเทคโนโลยีการปลูกปาล์มที่เหมาะสมกับประเทศไทยได้แล้ว เช่น เทคนิคการใส่ปุ๋ยตามผล การวิเคราะห์ดิน-ใบ และพร้อมถ่ายทอดสู่เกษตรกรหากได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐ

#### □ จุดอ่อน

1. การเริ่มต้นของอุตสาหกรรม : มาเลเซียได้เปรียบด้านการผลิตที่มีการพัฒนามายาวนานกว่าไทย กล่าวคือ อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มของมาเลเซียเริ่มเกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2460 ในขณะที่อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มของไทยเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อปี 2512 ซึ่งมีระยะเวลาต่างกันกว่า 50 ปี

2. ขนาดของธุรกิจ : มาเลเซียมีพื้นที่ปลูก 17.62 ล้านไร่ ส่วนไทยมีพื้นที่ปลูกเพียง 1.37 ล้านไร่ น้อยกว่ามาเลเซียถึง 12 เท่า นอกจากนี้ ผู้ปลูกปาล์มน้ำมันของมาเลเซียมักเป็นรายใหญ่มีพื้นที่เฉลี่ย 500,000 ไร่ ในขณะที่ผู้ผลิตรายใหญ่ของไทยมีพื้นที่เฉลี่ยเพียง 40,000 ไร่

3. ผลผลิต : ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ของมาเลเซียค่อนข้างสูง (3.0 ตันต่อไร่) ในขณะที่ไทยมีค่าเฉลี่ย 2.45 ตันต่อไร่ ซึ่งต่ำกว่ามาเลเซียร้อยละ 18.33 นอกจากนี้ผลปาล์มของมาเลเซียเมื่อนำมาสกัดน้ำมันแล้วจะมีอัตราให้น้ำมันสูงถึงร้อยละ 18 ในขณะที่ของไทยมีอัตราให้น้ำมันประมาณร้อยละ 14.17

4. นโยบายทางด้านราคาและการตลาดของรัฐ นโยบายและมาตรการของรัฐบาลไทยในอดีตและปัจจุบันมุ่งให้ความช่วยเหลือเฉพาะเกษตรกรและโรงงานสกัด แต่ไม่ครอบคลุมให้ความช่วยเหลือถึงโรงงานกลั่น ดังนั้น ในบางกรณีเมื่อผลปาล์มน้ำมันสดมีราคาสูง เช่นในช่วงปลายปี 2541 โรงงานกลั่นต้องรับภาระต้นทุนการผลิตที่สูงในขณะที่ไม่สามารถปรับราคาจำหน่ายเพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตได้ทันทีเนื่องจากน้ำมันปาล์มบริสุทธิ์เป็นสินค้าควบคุม ต้องได้รับการอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์ก่อนการปรับราคาจำหน่าย

5. ขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากไขปาล์ม (palm stearin) ผู้ประกอบการของไทยไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา และไม่มีขีดความสามารถที่จะผลิตกรดไขมัน ซึ่งเป็นสารตั้งต้นของ oleochemical process ที่ตลาดมีความต้องการเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอกับความต้องการได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในด้วยวิธีการมองอนาคต และSWOTดังกล่าว จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทยไม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศที่สูงพอเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น โอกาสและจุดแข็งของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทย ประกอบกับความสำคัญของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนยังคงพยายามผลักดันให้อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มสามารถแข่งขันในอนาคตได้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากลยุทธ์หลักที่ผู้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative growth strategy) ทั้งนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มโดยเฉพาะโรงสกัดน้ำมันปาล์มและโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม ต้องมองหาโอกาสการขยายตัวจากระบบงานหรือกระบวนการ คือ การต้องอาศัยประโยชน์จากการขยายตัว (หรือการควบคุม) เกี่ยวกับผู้จัดจำหน่าย (Distributors) รวมไปถึงผู้ขายวัตถุดิบ (ปัจจัยการผลิต) (suppliers) โดยทั่วไปการขยายตัวแบบรวมตัวทำได้ 2 กรณี คือ

□ กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) ในที่นี้โอกาสที่เป็นไปได้คือ โรงสกัดน้ำมันปาล์มต้องขยายตัวโดยพยายามหาโอกาสทำธุรกิจหรือควบคุมไปถึงโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม

□ กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration) คือ โรงกลั่นขยายธุรกิจและควบคุมเกี่ยวกับผู้ขายวัตถุดิบผลิต (Suppliers) คือ โรงสกัด และผู้ปลูกน้ำมันปาล์ม

ในที่นี้ผู้วิจัยเห็นว่ากลยุทธ์หลักที่เหมาะสมภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียนควรเป็นกลยุทธ์การรวมตัวแบบ Backward integration ทั้งนี้โดยเฉพาะการรวมตัวของผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ โรงกลั่น โรงสกัด และผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน

อย่างไรก็ดี ในการวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์หลักดังกล่าวปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้คือ บุคคล ซึ่งรวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยเชื่อว่าหากบุคคลที่เป็นแกนนำในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มมีอุดมการณ์ มี Strategic Attitude ที่ดีกล่าวคือ การต้องมีมุมมองในภาพกว้างของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม เพื่อเตรียมรับกับทุกสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมี Commitment ที่มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างจริงจังจะทำให้อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มสามารถแข่งขันภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน ได้

## 5.2 กลยุทธ์ทางเทคโนโลยี

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรในแบบ **Backward integration** ดังนี้

### 5.2.1 กลยุทธ์การแสวงหาเทคโนโลยี

ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม อาทิ เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีการจัดการ อาจหาได้จากวารสารทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา จากผู้ขายเครื่องจักรอุปกรณ์ทั้งในและต่างประเทศ ผู้ขายวัตถุดิบ ตลอดจนจากธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายกัน อาทิ อุตสาหกรรมน้ำมันถั่วเหลือง หรืออุตสาหกรรมต่อเนื่อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลความรู้ที่บางส่วนหาได้ยากและจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการเสาะหาจากแหล่งที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มต้องลงทุนในการเสาะหา ทั้งนี้อาจเริ่มต้นจากการเสาะหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวโน้มของการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม แล้วจึงไปศึกษาดูงานในโรงงานหลายแห่งในต่างประเทศและเยี่ยมชมกิจการของผู้ผลิตเทคโนโลยีดังกล่าว แล้วนำมาพัฒนาในองค์กรของตนเอง

กระบวนการเสาะหาข้อมูลความรู้ทางเทคโนโลยีอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงแนวโน้มของการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านกระบวนการผลิตน้ำมันปาล์มอันจะสามารถนำมาปรับปรุงใช้ในองค์กร หากยังช่วยในการเรียนรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการผลิต การจัดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการแก้ปัญหาทางเทคนิคของตนเอง

### 5.2.2 กลยุทธ์การดูดซับทางเทคโนโลยี

นอกเหนือจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีจากหน่วยงานของภาครัฐโดยตรงแล้ว โรงสัคตหรือโรงกลั่น ควรว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และประสบการณ์มาเป็นพนักงานของบริษัทเพิ่มเติมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่บุคลากร

เดิมซึ่งถือเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรได้ดูดซับเทคโนโลยีจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงอย่างใกล้ชิด

กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะช่วยให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มมีขีดความสามารถในการใช้ การตัดแปลงปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีด้วยตนเองเพิ่มขึ้นได้

### 5.2.3 กลยุทธ์การปรับปรุงเทคโนโลยี

ดร.นิติย์ จันทรมังคละศรี กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเทคโนโลยีนี้มีความสำคัญยิ่ง แต่การเรียนรู้นี้มีใช้เป็นการที่โดดเด่นเดียว กล่าวคือ หนึ่ง การเรียนรู้ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมตระหนักถึงขอบเขตและข้อจำกัดของความรู้ที่มีอยู่ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น สอง การที่ธุรกิจอุตสาหกรรมใดจะสามารถทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้นั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถพื้นฐานในระดับหนึ่ง

ในอดีตโรงงานขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มส่วนใหญ่มักซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศในลักษณะเบ็ดเสร็จ โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการลงทุนและการจัดหาเทคโนโลยีน้อยมาก ดังนั้นการพัฒนาความรู้จากการเรียนรู้โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจึงมีน้อย

ผู้วิจัยเชื่อว่าหากผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการจัดการเทคโนโลยีอันเนื่องมาจากการลงทุนด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้นในทุกขั้นตอนจะทำให้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะหรือประสบการณ์อันจำเป็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่และสามารถต่อยอดความรู้เองภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเทคโนโลยีของตนได้ในที่สุด

ในส่วนของกลยุทธ์การบริหารเทคโนโลยีสำหรับผู้ปลูกปาล์มน้ำมันนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ากลยุทธ์ที่ภาครัฐได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม โดยเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปลูก การพัฒนาเทคโนโลยีการเพาะเมล็ด เป็นต้น นั้นเพียงพอที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับผู้ปลูกปาล์มได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีอื่นเพิ่มเติม