



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนกลยุทธ์การพัฒนาย่างยั่งยืน เอสซีจี

ระยะเวลา 5 ปี (2563-2567)

โดย

นางศิริพรรณวดี บัวอินทร์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วันที่ 27 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563

บทคัดย่อ

เอสซีจี เป็นองค์กรเอกชนที่ขับเคลื่อนธุรกิจและวางกลยุทธ์องค์กรตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาโดยตลอด ผ่านการสร้างความสมดุลในทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นความท้าทายของประเทศ ของภูมิภาค และของโลก เพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของไทย เอสซีจีมีการปรับตัวและคิดกลยุทธ์ใหม่ๆในเรื่องโมเดลธุรกิจ นวัตกรรมที่กำลังส่งผลกระทบต่อตลาด เทคโนโลยี การพัฒนาและคุณค่าที่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกนี้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เอสซีจีจะเป็นองค์กรผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่ก็ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆเข้ามาตลอดเวลา ส่งผลให้เอสซีจีต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาฉบับนี้ได้วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของเอสซีจี คืออยู่ในสถานภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้น พัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาวมากขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษา ได้แผนกลยุทธ์เพื่อสร้างการพัฒนาและเติบโตขององค์กรทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ ในระยะ 5 ปี โดยมี 9 กลยุทธ์ 24 แผนงาน โดยมียุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วยนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 8 แผนงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณภาพของบุคลากรและระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 6 แผนงาน ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจตามเป้าหมาย SDGs ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 5 แผนงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 5 แผนงาน ภายใต้การดำเนินแผนกลยุทธ์และเชื่อมโยงไปยังแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องอาศัยการขับเคลื่อนและนำยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหาร ทั้งในการมีมุมมองที่กว้างไกลและรอบด้านของผู้บริหาร การรู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างทันท่วงที การวางแผน Roadmap รับมือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะทำให้เกิดการทรานส์ฟอร์มองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

คำนำ

แผนกลยุทธ์การพัฒนาย่างยั่งยืนเอสซีจี ระยะเวลา 5 ปี (2563-2567) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ รวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวจะสอดคล้องต่อเป้าประสงค์ใหญ่ขององค์กร และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของชาติ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของไทย

การจัดทำเอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากคณาจารย์และอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ทำให้เอกสารฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องตามหลักวิชาการ

สุดท้ายนี้ ในฐานะผู้จัดทำ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ จะนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของเอสซีจี ให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศและในระดับโลกต่อไป รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องที่ให้ความสนใจไม่มากนักน้อย

นางศิริพรรณวดี บัวอินทร์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

8 มิถุนายน 2563

สารบัญ

	หน้า	
บทคัดย่อ.....	ก	
คำนำ.....	ข	
สารบัญ.....	ค	
สารบัญตาราง.....	ง	
สารบัญแผนภาพ.....	จ	
บทที่ 1 บทนำ		
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1	
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5	
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	5	
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	6	
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	7	
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7	
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์		
2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป.....	8	
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	19	
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	40	
2.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	45	
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร		
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	58	
3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS).....	60	
3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	67	
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....		73
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้.....	73	
บรรณานุกรม.....	77	
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	79	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7S.....	29
ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ C-PEST.....	36
ตารางที่ 3 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน.....	46
ตารางที่ 4 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก.....	46
ตารางที่ 5 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S.....	47
ตารางที่ 6 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST.....	50
ตารางที่ 7 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน.....	54
ตารางที่ 8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก.....	55
ตารางที่ 9 วิเคราะห์ TOWS METRIX.....	63
ตารางที่ 10 ตัวอย่างแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies).....	71

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี.....	24
แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	25
แผนภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี.....	26
แผนภาพที่ 4 ปัจจัย 7 ประการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7S Framework.....	27
แผนภาพที่ 5 SWOT Analysis Model.....	40
แผนภาพที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	56

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงกระแสการพัฒนาความเจริญของโลก หรือกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกลไกการตลาดที่ก่อให้เกิดการเติบโตขนาดใหญ่ การผลิตในเชิงอุตสาหกรรม และการบริโภคที่เกินความจำเป็น จนกระทั่งเป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม ชีวิตมนุษย์ สัตว์ และพืชพรรณธรรมชาติ โดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดด้านกายภาพ ศักยภาพในการผลิต ความสามารถที่จะรองรับการบริโภคและการใช้ประโยชน์จากทุนดั้งเดิม แนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาสังคมโลกนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2515 เริ่มตั้งแต่สหประชาชาติ ได้จัดให้มีการประชุมสุดยอดว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (Human Environment) ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ซึ่งเรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และในปีพ.ศ. 2526 สหประชาชาติได้จัดตั้งสมัชชาโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) ได้เรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิต ให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับข้อจำกัดของธรรมชาติ รวมทั้งได้เสนอว่ามนุษยชาติสามารถที่จะทำให้เกิด "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" ขึ้นมาได้

การพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ หรือสร้างความลำบากใจให้กับประชาชนในอนาคต มีลักษณะเป็นการพัฒนาที่บูรณาการ (Integrated) คือทำให้เป็นองค์รวม (Holistic) โดยองค์ประกอบทั้งหลายต้องทำงานประสานกันครบองค์อย่างมีดุลยภาพ (Balanced) (UN: Commission on Environment and Development)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้น เมื่อสหประชาชาติจัดให้มีการประชุมว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (Un Conference on Environment and Development: UNCED) หรือการประชุม Earth Summit ที่กรุงริโอ เดอจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี พ.ศ.2535 ซึ่งผลการประชุมนี้ผู้แทนของ 178 ประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้ร่วมลงนามรับรองแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทของโลกที่ประเทศสมาชิกต้องตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม และเห็นความสำคัญที่จะร่วมกันพิทักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นในโลก

จากแผนปฏิบัติการ 21 ประเทศไทยนำเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน มาร่วมดำเนินการด้วย โดยสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของไทย ในช่วงสองทศวรรษหลัง ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเห็นได้ชัด โดยมีการกำหนดกรอบเป้าหมายสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ชัดเจน อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่10 นอกจากจะมุ่งเน้น "คน" เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เน้นเศรษฐกิจพอเพียง เน้นชุมชนเข้มแข็งและอื่นๆแล้ว ยังเน้นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย เป้าหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่11 มุ่งเน้นความอยู่เย็นเป็นสุขและความสงบสุขของสังคมไทยเพิ่มขึ้น ความเหลื่อมล้ำในสังคมลดลง สัดส่วนผู้อยู่ใต้เส้นความยากจนลดลง สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งมากขึ้น เศรษฐกิจเติบโตในอัตราที่เหมาะสมตามศักยภาพของประเทศ การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งเพิ่มพื้นที่ป่าไม้เพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศ เป็นต้น และเป้าหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12 มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้และความยากจน ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ทุนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การมีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ เป็นต้น

สำหรับแนวความคิดการพัฒนาย่างยั่งยืนในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของไทย ที่ผ่าน มาประเทศไทยไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ในระยะยาว ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายสำคัญและขาดบูรณาการ ทั้ง ในระดับนโยบาย และการนำไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็น การสูญเสียโอกาส และสิ้นเปลือง ทรัพยากรของประเทศ ดังนั้น เพื่อเป็นการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของ ประเทศไทยให้มีเป้าหมายการพัฒนาย่างยั่งยืนในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบ ที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมาย ให้เป็นที่ยอมรับ ร่วมกันและเป็นเอกภาพ ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ที่ต้องปฏิรูป และปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ เหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความ เสี่ยงและภัยคุกคามแบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลก มาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ โดยวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง โดยด้าน “ความยั่งยืน” ในยุทธศาสตร์ชาตินั้น หมายถึง การพัฒนา ที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการ ใช้ การรักษา และการฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อ สิ่งแวดล้อม จนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์ การผลิตและ การบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ สหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ทรัพยากรธรรมชาติมีความ อุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความ เอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่าง ยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคม ยึดถือ

และปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาในระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพและยั่งยืน

ขณะเดียวกันบทบาทขององค์กรธุรกิจเอกชนของไทย ได้มีการนำแนวทางเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน มาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อนำมาแปรรูปผลิตเป็นสินค้าและบริการ รวมทั้งยังสร้างผลกระทบไม่มากนักต่อสิ่งแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับธุรกิจอยู่เสมอ แม้จะต้องเผชิญกับความผันแปรของปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สงครามการค้า ต้นทุนพลังงาน ฯลฯ และด้วยเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 ของสหประชาชาติ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของไทย ภาคเอกชนจึงต้องปรับตัวและคิดกลยุทธ์ทบทวนเรื่องโมเดลธุรกิจ นวัตกรรมที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนที่กำลังส่งผลกระทบต่อตลาด เทคโนโลยี สติติประชากร การพัฒนาและคุณค่าที่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกนี้ไปอย่างรวดเร็ว

เอสซีจี (SCG) เป็นองค์กรเอกชนที่ขับเคลื่อนธุรกิจและวางกลยุทธ์ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาโดยตลอด เอสซีจีเข้าร่วมเป็นสมาชิก UN Global Compact หรือข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact: UNGC) ตั้งแต่ปี 2555 เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามหลักปฏิบัติสากล ซึ่งมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานที่ยึดถือปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบริษัทพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก ผ่านการสร้างสมดุลในทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นความท้าทายของประเทศ ของภูมิภาค และของโลก รวมทั้งเพื่อให้เอสซีจียังคงรักษาการเป็นสมาชิกในการประเมินความยั่งยืนของ Dow Jones Sustainability Indices ได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ของเอสซีจีเพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายด้าน ในการบรรลุเป้าหมายที่จะก้าวสู่ความเป็นองค์กรด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันดับ1 ของโลกในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ส่งผลให้เอสซีจีต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งผนวกแผนงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เข้าเป็นส่วนสำคัญของแผนงานการดำเนินธุรกิจในระยะยาว และเป็นส่วนสำคัญในการช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับสถานะต่างๆ ที่ทั่วโลกกำลังเผชิญ โดยสร้างความสมดุลทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีส่วนช่วยให้ประเทศบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (SDGs) ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี ทั้งปัจจัยภายนอก โอกาสและภัยคุกคาม และปัจจัยภายในของจุดอ่อน จุดแข็ง โดยการวิเคราะห์ SWOT

2. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของเอสซีจี ระยะเวลา 5 ปี (2563-2567) โดยการใช้ TOWS Matrix

3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในระยะเวลา 5 ปี (2563-2567) สำหรับเอสซีจี

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและประชากร

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานด้านกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของแต่ละธุรกิจของเอสซีจี

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี โดยทำการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสาร รายงาน บทความ งานวิจัยที่น่าเชื่อถือ และข้อมูลด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคธุรกิจเอกชน อาทิ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) เอกสารการ พัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับภาคธุรกิจ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์กรธุรกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (TBCSD) สถาบันไทยพัฒนา World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) เป็นต้น รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ องค์กรธุรกิจเอกชน และรายงานวิจัยต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน แนวทางจัดทำ กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา จะศึกษาเฉพาะการดำเนินงานภายในเอสซีจี

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้เวลา 2 เดือน (เมษายน-พฤษภาคม 2563)

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และนำเสนอแผน กลยุทธ์ในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบการ ดำเนินงานด้านกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของแต่ละธุรกิจของเอสซีจี โดยใช้ วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ดูแลด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนส่วนกลาง 1 คน และผู้บริหารระดับสูงดูแลด้านการพัฒนา อย่างยั่งยืนของธุรกิจต่างๆ 4 คน

2. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รายงาน บทความ งานวิจัย แนวคิด และข้อมูล ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายและแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการ

พัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รวมถึงข้อมูลจากเอกสารการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับภาคธุรกิจ รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจเอกชน และรายงานวิจัยต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำมาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อเสนอความเห็นเชิงกลยุทธ์ของเอสซีจี และข้อเสนอแนะ

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อจำกัดของการศึกษานี้ คือ ระยะเวลาของการเก็บข้อมูล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องใช้เวลาในการนัดหมาย ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเอกสารบทความ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะจำกัดเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคธุรกิจเอกชนในประเทศไทย และเป็นเอกสารงานรายบุคคล ซึ่งเป็นวิจารณ์งานของผู้วิจัยในการวิเคราะห์ตามหลักการและเสนอแนะตามความเห็น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลสรุปที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจีในระยะยาว

2. ได้แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567) เพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคธุรกิจ มีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในเชิงธุรกิจของทุกองค์กร เพราะแก่นแท้ของการบริหารจัดการที่ภาคธุรกิจต้องให้ความสำคัญอย่างแท้จริงนั้น คือ การเป็นองค์กรธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดีเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของภาคธุรกิจ ยังคงมีประเด็นความท้าทายและปัจจัยแวดล้อมรอบด้านที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคที่ทั่วโลกและประเทศไทยกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตด้านการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อยู่ในขณะนี้ ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวของธุรกิจหลากหลายมิติ มีความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูง ซึ่งการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ จะมีส่วนช่วยนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มสถานการณ์และความเป็นจริงได้ดีที่สุด

2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

2.1.1 มิติทางเศรษฐกิจ: จากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกและประเทศไทยอย่างหนัก โดยเฉพาะประเทศที่ต้องพึ่งพารายได้จากต่างประเทศในธุรกิจท่องเที่ยว และภาคการส่งออกจากต่างประเทศ ยิ่งได้รับผลกระทบในเชิงลบมาก ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย อีกทั้งมาตรการปิดเมืองก็ส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจแบบทวีคูณและยาวนานไปหลายปี สำหรับอเมริกาซึ่งถือเป็นเครื่องจักรใหญ่กว่า 1 ใน 4 ของโลก ก็ได้รับผลกระทบ ส่งผลให้เศรษฐกิจทรุดลงอย่างมาก

เช่นเดียวกับจีน ที่แม้จะควบคุมการระบาดได้แล้ว แต่ก็ส่งผลให้เศรษฐกิจที่คาดว่าจะโต +6% อาจลดลงมาเป็น +1% เช่นที่ IMF ออกมาแถลงว่าอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกน่าจะลดลงค่อนข้างมากประมาณ -3% เพราะเศรษฐกิจใหญ่ๆ ทั้งโลกติดลบหมด ขณะเดียวกัน องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (โออีซีดี) ก็ได้เตือนว่า โควิด-19 จะทำให้เศรษฐกิจโลกต้องใช้เวลาหลายปีในการฟื้นตัว และผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันในครั้งนี้ มีความรุนแรงมากกว่าช่วงวิกฤตการเงินโลกเมื่อ 12 ปีก่อน ความหวังที่ว่า การฟื้นตัวกลับมาได้อย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ โออีซีดีสรุปขอยอดการเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่หลายฝ่ายคาดการณ์ว่าปี 2563 จะเติบโตเพียง 1.5% แต่สถาบันด้านเศรษฐกิจต่างประเทศก็ได้ปรับมุมมองทยอยลดจีดีพีโลก มาตลอด และมองว่าเศรษฐกิจโลกปีนี้จะเข้าสู่ภาวะถดถอย ส่วนเศรษฐกิจไทยก็หดตัวลงเกือบทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวและการส่งออก สอดคล้องกับสัญญาณถดถอยของเศรษฐกิจโลก นอกจากนี้ สถานการณ์โควิด-19 ยังกดดันบรรยากาศการใช้จ่ายภายในประเทศ และสร้างความผันผวนให้กับตลาดการเงินไทย ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ต้องปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายและใช้มาตรการเพิ่มเติมในการดูแลเสถียรภาพของระบบการเงิน และ ปรับลดคาดการณ์จีดีพีประเทศไทยจากบวก 2.8% เป็นติดลบ 5.3% โดยให้เหตุผลว่าสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดไว้ก่อนหน้านี้ ประกอบกับเศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบรุนแรงสุดที่ภาคท่องเที่ยวซึ่งหายไปกว่า 90% ธปท.จึงปรับประมาณการโดยอิงจากการคาดการณ์เศรษฐกิจโลกถดถอย และการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในไทย ขณะที่ภาครัฐก็เร่งออกมาตราการกระตุ้นเศรษฐกิจเพื่อบรรเทาผลกระทบ แต่ก็ยังไม่มีมาตรการช่วย SME ที่ชัดเจนมากนัก นอกจากนี้ นโยบายการค้าและการลงทุนทั่วโลกที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ทำให้ประเทศต่างๆต้องหันมาทบทวนการผลิตด้านสาธารณสุข อาหาร สาธารณูปโภคและพลังงานมากขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนกติกาการค้าโลกใหม่ อาทิ องค์การการค้าเสรี และเขตการค้าเสรีต่างๆ รวมทั้งระบบเศรษฐกิจโลก และการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจในโลก

อาจจะเริ่มเปลี่ยนจากการพยายามขยายฐานการผลิตและการทำสงครามการค้า ไปสู่การมุ่งพัฒนาฐานการผลิตที่สามารถยืดหยุ่นได้ เนื่องจากวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนอย่างดี ที่ทำให้เห็นการหยุดชะงักทางการผลิตซึ่งเป็นเหมือนกันทุกประเทศทั่วโลก การขยายฐานการผลิตจึงไม่ใช่ทางออกที่มองหาอีกต่อไป แต่เป็นการสร้างฐานการผลิตใหม่ที่สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้ แม้ได้รับผลกระทบเหมือนในวิกฤตครั้งนี้ ซึ่งจากการที่ไทยพึ่งพาการส่งออก และการท่องเที่ยวจากต่างชาติสัดส่วนสูงถึง 80% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) ทำให้ไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก ขณะเดียวกันธุรกิจของไทยก็ต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Transformation) ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะธุรกิจที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น เช่น ไอทีและดิจิทัล การค้าขายที่เป็นในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น และธุรกิจการเงินที่ก้าวสู่สังคมไร้เงินสดมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น การสร้างให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต จะนำไปสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน และภาคส่วนอื่นๆ ของประเทศเช่นกัน

2.1.2 มิติทางสังคม: เมื่อทั่วโลกและประเทศไทยต้องเผชิญวิกฤติโควิด-19 ในครั้งนี้ ได้สะท้อนถึงประเด็นสำคัญทางสังคมหลากหลายมิติให้เด่นชัดขึ้น โดยเฉพาะด้านความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย สิ่งที่เกิดขึ้นได้สร้างบททดสอบความพร้อมของสังคมสู่โลกการทำงานแห่งอนาคต ทำให้ธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้ทัน ได้ประโยชน์อย่างมากจากเทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูล แต่ในขณะที่ชนชั้นแรงงานอาจจะถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรและปัญญาประดิษฐ์เร็วขึ้น ผู้ที่มีรายได้น้อยจะขาดรายได้และเกิดหนี้ครัวเรือนสูง ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ที่ต้องเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจความแตกต่างกันของแต่ละกลุ่มคน ที่ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเครื่องมือดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียมกัน เพราะภายใต้วิกฤติโควิด-19 ความเหลื่อมล้ำจะกลายเป็นปัญหาของทุกคน นอกจากนี้ มาตรการ Social Distancing ไม่เพียงแต่สร้างปัญหาทางเศรษฐกิจ แต่ยังทำให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาและพัฒนาการของเด็กวัยเรียนรุนแรงขึ้น จากความ

ไม่พร้อมที่แตกต่างกันในการเรียนระยะไกล ด้วยความแตกต่างด้านรายได้ การเข้าถึง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และด้านโภชนาการที่จะส่งผลกระทบต่อการศึกษาของเด็กที่ต้อง เรียนและใช้เวลาอยู่ที่บ้านตลอดเวลา หรือปัญหาด้านสุขภาพจิตที่อาจเกิดมากขึ้น จากการ ที่พ่อแม่ซึ่งเดิมที่ใช้โรงเรียนในการเลี้ยงลูก แต่เมื่อทุกอย่างปิดหรือต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ ดำเนินชีวิตหลายๆด้าน จึงกลายเป็นความกดดัน มีปฏิสัมพันธ์แบบไม่มีระยะห่าง พ่อแม่ หลายคนอาจต้องปรับตัวในการเลี้ยงลูก โดยเฉพาะหากรายได้ลดลง หรือไม่มีการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตในครอบครัวจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากนี้ การที่ต้องปรับตัวมาใช้ชีวิตแบบออนไลน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเรียนออนไลน์ หรือ การทำงานที่บ้าน (work from home) ที่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับภาวะวิกฤต แต่ ในอนาคตสังคมในเมืองมีแนวโน้มการใช้ชีวิตในรูปแบบนี้สูงขึ้น แต่ในขณะที่ต่างจังหวัด โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรของคนที่ไม่เหมือนกัน เมื่อยังมีคนจำนวนมากที่ เข้าไม่ถึง ก็ยังทำให้สังคมเกิดความเหลื่อมล้ำมากยิ่งขึ้น การสร้างกลไกที่จะเอื้อให้ทุกคน สามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ ถึงแม้จะมีทุนทางสังคมที่แตกต่างกัน ผ่านระบบรัฐสวัสดิการ ที่เข้มแข็งจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะปัญหาความเหลื่อมล้ำและปัญหาความยากจน ของประชากรไทย ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทั้งจากภัยแล้งและภาวะเศรษฐกิจที่อ่อนแอ ที่ ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบาง ได้แก่ คนรายได้น้อย แรงงานนอกระบบ และผู้สูงอายุ มากกว่ากลุ่มอื่นๆ ผลกระทบซ้ำเติมจากเหตุการณ์โควิด-19 ทำให้ประเทศไทยต้องกลับมา คิดทบทวนโครงสร้างรองรับทางสังคม (Social Safety Net) อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม มากขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น สังคมหลังโควิด-19 คงไม่ได้เป็นยุคที่ตัดแบ่ง กันอย่างชัดเจน ผลกระทบในปัจจุบันจะส่งผลในช่วงการเปลี่ยนผ่านยุคหลังโควิด-19 ด้วย ผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเห็นได้ชัดคือ เรื่องของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น งานหรืออาชีพที่ยังไม่สามารถกลับมาได้เหมือนเดิม โดยเฉพาะงานในภาคบริการและ การท่องเที่ยว ซึ่งเป็นงานในภาคเศรษฐกิจที่มีแรงงานอยู่ค่อนข้างมาก จะทำให้กลุ่มคน เปราะบางในเขตเมือง ที่ส่วนใหญ่อยู่ในภาคเศรษฐกิจดังกล่าวยังไม่มีรายได้กลับมา หรือ

อาจจะมียารายได้ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบางส่วนอาจต้องเผชิญภาวะว่างงาน จะส่งผลกระทบต่อคนยากจนและเปราะบางในเขตเมือง งานจำนวนมากอาจหายไป หรือเปลี่ยนรูปแบบ เช่น งานในภาคบริการ จะเกิดการว่างงานอย่างต่อเนื่อง ยาวนาน แม้ภาครัฐจะเริ่มมีโครงการฝึกทักษะและพัฒนาทักษะของแรงงาน แต่ที่สำคัญคือ แรงงานที่ผ่านโครงการเหล่านี้ จะสามารถเข้าถึงตลาดแรงงานหรือมีความสอดคล้องกับงานในอนาคตหรือไม่ อีกกลุ่มที่น่าเป็นห่วงคือ กลุ่มวัยแรงงานที่มีอายุมาก หรือวัยแรงงานตอนปลาย ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจที่ยากจน อาจประสบปัญหาว่างงาน จากผลกระทบทางเศรษฐกิจ คนกลุ่มนี้อาจจะฟื้นกลับมายาก เพราะหากเศรษฐกิจฟื้นได้แล้ว กลุ่มแรงงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่เข้าถึงการหางานได้ในระดับต่ำ ในมุมมองกลับความโชคร้ายจากโควิด-19 สามารถเป็นกระจุกเงาสะท้อนให้ได้บทวน และมองเห็นโอกาสในการสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการเกษตรของไทย เพื่อเป็นกลไกรองรับวิกฤตที่อาจเกิดกับภาคอุตสาหกรรมได้ อีกในอนาคต การไหลกลับของแรงงานสู่ภาคเกษตร ยังเป็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพลิกโฉมทางการเกษตรไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถใช้โอกาสที่ทำได้ยากจากการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ทางสังคม ในการตั้งหลักใหม่บนเส้นทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง ในอนาคตการมองตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเดียวคงไม่พอ แต่ต้องมองถึงมิติการพัฒนาทางสังคมควบคู่ไปด้วย

2.1.3 มิติทางสิ่งแวดล้อม: ในภาวะการเผชิญวิกฤตโควิด-19 ทั่วโลก จะเห็นได้ชัดเจนว่าประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมถูกยกระดับความสำคัญ เนื่องมาจากความกังวลด้านสุขภาพ ปัญหามลภาวะที่ส่งผลต่อสุขภาวะเมือง เป็นประเด็นที่ยากจะแก้ไขมานาน ก็ได้เริ่มมองเห็นความคลี่คลายจากการไม่ออกนอกบ้าน ทำให้ประชากรเมืองมองเห็นผลลัพธ์ในประเด็นสิ่งแวดล้อมได้ทันที สิ่งนี้มีผลโดยตรงต่อจิตใจประชาชนในเมืองที่กำลังหวาดกลัวและตื่นตัวในประเด็นด้านสุขภาพมากขึ้น แต่ถึงแม้การลดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมลพิษทางอากาศ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในหลายพื้นที่ของโลก ซึ่งทำให้ค่ามลพิษทางอากาศที่สำคัญบางตัว อาทิ ไนโตรเจนไดออกไซด์หรือคาร์บอนไดออกไซด์จะลดลง

อย่างมีนัยยะสำคัญ แต่สำหรับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานด้านมลพิษทางอากาศและภาวะโลกร้อนหลายแห่งมองว่า ยังเร็วไปที่จะสรุปว่าสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยลดมลพิษทางอากาศเหล่านั้นได้จริงในระยะยาว องค์การสิ่งแวดล้อมแห่งสหภาพยุโรป (European Environment Agency) ได้มีการเผยแพร่ผลวิเคราะห์สภาพอากาศของยุโรปล่าสุด หลังจากมีการลดลงของกิจกรรมหลายชนิดที่เคยก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ พบว่ามลพิษทางอากาศนี้ลดลงเกือบครึ่งในบางพื้นที่จริง โดยเฉพาะพื้นที่ในเขตเมืองที่การจราจรลดลง เช่นเดียวกับข้อมูลสถิติการตรวจวัดมลพิษทางอากาศ ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งพบว่า มีคุณภาพอากาศดีขึ้นตามรอบเมืองใหญ่ทั่วโลก ค่าเฉลี่ยรายเดือนของก๊าซไนโตรเจนไดออกไซด์ และฝุ่น PM_{2.5} ในช่วงเดือนมีนาคม ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2563 พบว่า ช่วงเดือนมีนาคม 2563 ระดับก๊าซไนโตรเจนไดออกไซด์ และฝุ่น PM_{2.5} ในบางพื้นที่ของกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีปริมาณลดลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนๆ โดยเฉพาะในย่านอุตสาหกรรมชานเมือง อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆที่ยังเป็นประเด็นสำคัญ และต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมอื่นๆตามมาอีกมากมาย คือ เรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และก๊าซเรือนกระจกอื่นๆสู่บรรยากาศโลก อุณหภูมิโลกร้อนขึ้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกิดภัยธรรมชาติ น้ำท่วม น้ำแล้ง การกัดเซาะชายฝั่ง ความหลากหลายทางชีวภาพ เกิดไฟป่า ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM_{2.5}) เกินมาตรฐาน เป็นต้น ในประเทศไทย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก็ทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมมากมาย เช่น ภัยแล้ง ที่รุนแรงยาวนานส่งผลกระทบต่อ การดำรงชีวิต น้ำเค็มส่งผลกระทบต่อ การผลิตน้ำประปา และการทำ การเกษตรมีปัญหาน้ำขาดแคลนน้ำ เกิดปัญหาไฟป่าจำนวนมาก และปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM_{2.5}) ในพื้นที่ภาคเหนือ และส่วนในฤดูฝนก็เกิดปัญหาน้ำท่วมซ้ำซากในทุกๆ ปี เป็นต้น สำหรับภาคอุตสาหกรรม ปัญหาการปนเปื้อนของมลพิษ การพัฒนาอุตสาหกรรม

และเกษตรเชิงอุตสาหกรรม มีการปล่อยมลพิษที่ไม่ผ่านการบำบัดออกสู่สิ่งแวดล้อม มีการเคลื่อนย้ายการผลิตไปสู่ประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่ด้อยพัฒนา เพื่อลดต้นทุนการผลิต เมื่อมีการปลดปล่อยมลพิษ ก็ส่งผลให้เกิดมลพิษทางอากาศ มลพิษทางน้ำ ประชาชนที่อาศัยแหล่งน้ำในการอุปโภคและบริโภคเกิดการเจ็บป่วยจากโลหะหนัก การทำเกษตรเชิงอุตสาหกรรม มีการใช้สารเคมีปราบศัตรูพืชและยาฆ่าแมลง ส่งผลให้มีการปนเปื้อนลงสู่แหล่งน้ำมีผลกระทบต่อคุณภาพน้ำ พืชและสัตว์ในแหล่งน้ำ หากมีการนำมาบริโภค ก็จะมีผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนด้วย นอกจากนี้ ปัญหาด้านความไม่เพียงพอกับการใช้พลังงาน ราคาพลังงานที่สูงเกินไปและการไม่สามารถผลิตพลังงานเองได้ มีการแย่งชิงพลังงาน เพื่อเป็นเจ้าของแหล่งพลังงานและเป็นแหล่งพลังงานสำรองในการผลิตของประเทศนั้น ๆ มีการสร้างสงครามการค้าน้ำมันส่งผลให้ราคาน้ำมันผันผวน การไม่สามารถพัฒนาพลังงานทดแทนอื่น เช่น พลังงานลม พลังงานสะอาดและพลังงานไฟฟ้า เป็นต้น จะทำให้เกิดปัญหาพลังงานขาดแคลนในบางประเทศ ส่งผลต่อประชาชนและอุตสาหกรรมภายในประเทศ ซึ่งในประเทศไทยพลังงานไฟฟ้ายังต้องนำเข้าจากต่างประเทศ และสัดส่วนการผลิตพลังงานไฟฟ้าทางเลือกยังอยู่ในระดับต่ำ หากจะทำให้เกิดความยั่งยืนของพลังงานในประเทศ ต้องหาแนวทางในการพัฒนาพลังงานทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มสัดส่วนพลังงานทางเลือกให้สูงขึ้น ลดการพึ่งพาพลังงานจากภายนอกประเทศให้น้อยลง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวิกฤตการณ์และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น ต้องอาศัยแนวทางการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ซึ่งจำเป็นต้องมีนโยบายที่มองการณ์ไกล ในด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และเป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นระบบ ไปสู่การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ถ้าหากได้รับการแก้ไขและสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างจริงจังในทุกภาคส่วน

2.1.4 มิติทางเทคโนโลยี: การพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำรงชีวิตของมนุษย์และการทำธุรกิจการค้าในอนาคตจะมีแนวโน้มสูงมากขึ้น สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้ทันกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทุกวิกฤตย่อมสร้างจุด

เปลี่ยนสำคัญสำหรับการใช้เทคโนโลยีออนไลน์ เช่น ระบบอีคอมเมิร์ซในจีน กลายมาเป็นที่นิยมในหมู่ประชาชนอย่างสูง โดยเฉพาะอาลีบาบาและเจดิดอทคอม เพราะผู้คนหลีกเลี่ยงการติดเชื้อจากพื้นที่สาธารณะ และหันมาสั่งซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น มาถึงวิกฤตโควิด-19 ก็จะเป็นการตอกย้ำให้ร้านค้าและห้างสรรพสินค้าแบบดั้งเดิมต้องเร่งพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อช่วงชิงตลาดจากการค้าขายแบบออนไลน์มากขึ้นรวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลหลายประเภทที่มีมานานแล้ว แต่ยังไม่มีคนใช้กันมากนัก วิกฤตครั้งนี้ บังคับให้คนต้องหันมาใช้เทคโนโลยีเหล่านี้อย่างจริงจัง และสร้างโอกาสต่อยอดให้มีผู้เล่นในตลาดมากยิ่งขึ้น อาทิ แพลตฟอร์มที่ช่วยสื่อสารทางไกล จัดประชุม หรืออีเวนท์ ซึ่งผู้บริโภคมักเกิดความคุ้นเคย และเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาใช้เทคโนโลยีอย่างถาวร นอกจากนี้ แม้กระทั่งสถาบันการศึกษา ก็ต้องพัฒนาไปใช้วิธีการสอนแบบออนไลน์ทดแทนทั้งหมดในช่วงวิกฤตซึ่งอาจพลิกโฉมระบบการศึกษาโลกไปโดยสิ้นเชิงหลังผ่านพ้นไปแล้ว สถาบันการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวใช้เครื่องมือเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์คอนเทนต์เพื่อการเรียนทางไกลให้กับนักเรียนทุกระดับชั้น นักการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความเป็นไปได้ที่จะได้ทำอะไรที่แตกต่าง และแตกต่างด้วยความยืดหยุ่น ที่จะเกิดประโยชน์ในการเข้าถึงการศึกษาของเด็กทั่วโลก รูปแบบใหม่ของการสอน ที่ไม่เคยได้มีมาก่อนหรือมีคนทำไม่มาก โดยเฉพาะการศึกษาสำหรับระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยม นอกจากนี้ ผู้คนอาจจะกลัวการใช้เงินสดหรือธนบัตร เพราะกระดาษอาจเป็นพาหะของเชื้อโรคได้ และจะเริ่มคุ้นชินกับการรักษาสุขอนามัยอย่างเข้มงวด ไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันที่คำนึงถึงความปลอดภัยต่อสุขภาพ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ จะทำให้ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นได้ ปัจจุบันเรายังอยู่ในยุคโควิด-19 เรื่องการขยายตัวของอีคอมเมิร์ซ (E-commerce) อาจกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ในอนาคต แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ มีผู้ประกอบการจำนวนมากที่ไม่ได้มีทักษะเข้าถึงเทคโนโลยี เช่น กลุ่มเปราะบางในสังคม คนกลุ่มอื่นมีช่องทางที่จะหารายได้โดยการใช้เทคโนโลยี แต่คนบางกลุ่มแค่การเข้าถึงเทคโนโลยีพื้นฐานก็อาจจะประสบปัญหา ทั้งในแง่การเข้าถึงเครื่องมือ

ทางเทคโนโลยี และความรู้ในการทำการตลาด หรือใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา เพราะอีคอมเมิร์ซอาจจะเป็นทางเลือกเฉพาะกลุ่มเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผลศึกษาของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) หรือ ไอทีดี มองว่าผู้ประกอบการไทยหลังโควิด-19 ต้องมุ่งสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า และบริการของไทย รองรับการแข่งขันทางการค้าในยุคดิจิทัล ซึ่งจะมีแนวโน้มความต้องการสินค้าและบริการดิจิทัลมากขึ้น โดยจากการศึกษาพบว่า ขณะนี้ไทยมีความพร้อมทางด้านกฎระเบียบทางด้านดิจิทัลอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ใกล้เคียงกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ทั้งกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว ตลอดจนความปลอดภัยของระบบออนไลน์ แต่ยังคงมีความจำเป็นต้องติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงกฎและระเบียบต่างๆ ให้ทันต่อบริบททางการค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยไอทีดีรายงานว่ามี 3 ประเด็นทางด้านกฎระเบียบที่ไทยต้องเพิ่มความเข้มแข็ง ได้แก่ 1.นโยบายการแข่งขัน 2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับถ่ายโอนข้อมูลระหว่างประเทศ และ 3.ท่าทีต่อการจัดเก็บภาษีต่อบริการดิจิทัล อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ตามเกณฑ์ของที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ อังค์ถัด จะพบว่าไทยเตรียมความพร้อมทางด้านกลยุทธ์นโยบายการลงทุนได้ดีเท่ากับเกาหลีใต้ แต่ล้าหน้ากว่าเวียดนาม ซึ่งทั้ง 3 ชาติ มีการผนวกพัฒนาการทางด้านดิจิทัลเข้าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการลงทุนด้วย โดยเกาหลีใต้เป็นประเทศที่มีความพร้อมมากที่สุด ใน 3 ประเทศ ในขณะที่ไทยและเวียดนามอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน โดยไทยมีความก้าวหน้ากว่าเวียดนามในเรื่องกฎหมายพื้นฐานหลัก แต่ช้ากว่าเวียดนามในกรณีของบริการ 5G และไทยยังต้องปรับปรุงในเรื่องความไม่ชัดเจน ด้านมาตรการรองรับผลกระทบทางสังคมจากนวัตกรรมดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาการว่างงานจากภาคการผลิตเดิมของไทย การแข่งขันทางการค้า การถ่ายโอนข้อมูลระหว่างประเทศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของกิจกรรมระหว่างส่วนราชการ และการขาดการประสานงานระหว่างส่วนราชการ ก็เป็นอีกมิติที่ไทยได้คะแนนค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ ท่าทีของรัฐบาลไทยต่อ

อุตสาหกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ แม้จะเป็นไปตามข้อตกลงการลงทุนระหว่างประเทศ และมีการลงทุนทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบระหว่างประเทศ เช่น พาณิชยกรรมธุรกิจและการค้าบริการระหว่างประเทศ ก็ยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.5 มิติทางการเมือง: การเมืองไทยยังคงตกอยู่ในภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ปัญหาทางการเมืองที่เคยเกิดขึ้นก่อนการระบาดของโควิด-19 นั้น ยังไม่ได้หายไปอย่างแท้จริง เป็นแต่เพียงจะถูกทับซ้อนจากสถานการณ์ใหม่ ทั้งนี้ คงขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นของรัฐบาลว่าจะส่งผลให้วิกฤตที่มีอยู่แต่เดิมแล้ว กลายเป็นวิกฤตที่มีความรุนแรงและส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลหรือไม่ ซึ่งจะมีนัยสำคัญต่อความอยู่รอดของรัฐบาลอีกด้วย เนื่องจากรัฐบาลต้องเผชิญกับความท้าทายในการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตและการสร้างความยั่งยืนในหลากหลายด้าน อาทิ ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2563 ที่จะมีความรุนแรงและหนักหน่วง จนกล่าวได้ชัดเจนว่า ไม่มีภาคส่วนใดที่ไม่ได้รับผลกระทบ และผลที่เกิดขึ้นกำลังพาเศรษฐกิจไทยสู่ “การถดถอย” ครั้งใหญ่ (economic recession) และการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศจะอยู่ในภาวะ “ติดลบ” อย่างแน่นอน โดยมีการปิดตัวของภาคการผลิตและภาคบริการเป็นสำคัญ เช่น ภาคการส่งออกและภาคท่องเที่ยวที่เคยเป็น “หัวรถจักรเศรษฐกิจ” ล้วนอยู่ในภาวะที่ขับเคลื่อนไม่ออกทั้งสิ้น และขณะเดียวกัน เศรษฐกิจโลกก็จะอยู่ในภาวะถดถอย ส่งผลให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยมีความลำบากโดยตรง ดังนั้น รัฐบาลจะต้องคำนึงถึงการสร้างความเชื่อมั่นเพื่อนำไปสู่การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างมากในอนาคต ขณะเดียวกัน การปิดตัวของภาคการผลิตและภาคบริการก่อให้เกิดการตกงานครั้งใหญ่ในสังคมไทย และจะมีจำนวนผู้ตกงานเป็นจำนวนราว 7 ล้านคน ผลที่ตามมาคือ การขยายปริมาณจำนวนคนจนในประเทศ และคนในส่วนนี้มีความจำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ ดังนั้น การจัดการปัญหาความยากจนและการเรียกร้องในประเด็นเรื่อง “สวัสดิการแห่งรัฐ” จะเป็นเรื่องสำคัญในอนาคต ผู้นำทางการเมืองจะต้องแปรออกมาเป็นนโยบายที่เป็นรูปธรรม ในการพลิกฟื้นชีวิตของผู้คนใน

สังคมไทยให้ได้ นอกจากนี้ การเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 เป็นคำตอบที่ชัดเจนในมิติด้านความมั่นคงว่า โรคระบาดเป็นภัยคุกคามที่สำคัญ หรือปัญหาความมั่นคงด้านสาธารณสุข (health security) เป็นประเด็นสำคัญที่รัฐควรให้ความสำคัญ และยังทำให้การเมืองไทยต้องคิดกว้างไกลมากกว่าการยึดติดอยู่กับความมั่นคงทางทหารเพียงอย่างเดียว ในขณะที่รัฐบาลและสังคมโดยรวม เน้นอยู่กับการต่อสู้กับโรคระบาดนั้น ก็ยังคงต้องตระหนักถึงเรื่องฝุ่นพีเอ็ม 2.5 ที่เป็นปัญหาอีกชุดที่สังคมไทยต้องเผชิญ และกำลังทวีความรุนแรงในภาคเหนือของประเทศ ดังนั้น การออกแบบ “แผนบริหารจัดการวิกฤต” จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะในระยะเวลาหนึ่งๆนั้น รัฐบาลต้องตระหนักว่า ประเทศอาจจะต้องเผชิญกับวิกฤตมากกว่าหนึ่งเรื่อง ปัญหาอีกด้านที่รัฐบาลต้องให้ความสำคัญ ซึ่งกำลังเกิดขึ้นทั้งในภาคกลาง ภาคเหนือ หรือภาคอีสาน ก็คือ ปัญหาภัยแล้งที่ขยายตัวในเชิงพื้นที่เป็นวงกว้างมากขึ้น และเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของเกษตรกรในชนบทอย่างมาก จนวิกฤตภัยแล้งกำลังเป็นภาพคู่ขนานอีกส่วน และเป็นปัญหาสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าภาคเกษตรอาจจะไม่ใช่ “พื้นที่กันชน” ที่จะคอยแบกรับปัญหาการตกงานของคนในเมืองได้อีกต่อไป ปัญหาในเรื่องนี้จะเป็นตัวถ่วงสำคัญกับการเติบโตของภาคเกษตรไทยในอนาคต และจะมีผลอย่างมากกับชีวิตของผู้คนในชนบทอีกด้วย ฉะนั้นการฟื้นตัวของสังคมไทยจะต้องคิดทั้งในมิติของภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการควบคู่กันไป ดังนั้น ความอ่อนแอของประเทศที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย และความยากจนของคนในประเทศ ทำให้ “ปัญหาความมั่นคงของมนุษย์” จะเป็นหนึ่งในหัวข้อสำคัญของนโยบายรัฐบาลในอนาคต ซึ่งรัฐบาลไทยยุคหลังโควิดจะต้องให้ความสำคัญ และนำไปสู่การทบทวนตัวเองของรัฐบาล ในเชิงนโยบายหรือการบริหารในระดับมหภาคอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในทางการเมืองและเศรษฐกิจ เช่น รัฐบาลควรปรับโครงการขนาดใหญ่ที่ไม่มีผลตอบแทนแก่สังคมอย่างชัดเจน หรือไทยอาจจะต้องลดการพึ่งพาแหล่งรายได้ของภาคบริการจากแหล่งเดียว เป็นต้น จึงเห็นได้ชัดว่าในโลกยุคปัจจุบัน สังคมไทยต้องการผู้นำทางการเมืองที่มีวิสัยทัศน์ในการมอง

ปัญหา และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับประเทศได้ในทุกๆด้านในอนาคต

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ประวัติความเป็นมา

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจี เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 106 ปี ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทย เมื่อปี 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศและทดแทนการนำเข้า ต่อมาได้ขยายกิจการและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนได้รับการยอมรับและเป็นต้นแบบการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน ปัจจุบันเอสซีจีประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจเคมีคอลส์ และธุรกิจแพคเกจจิ้ง

ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เกิดขึ้นโดยต่อยอดมาจากการผลิตปูนซีเมนต์ด้วยการพัฒนามาเป็นวัสดุสำหรับสร้างอาคารบ้านเรือนที่แข็งแรง ปลอดภัย และโครงสร้างสาธารณูปโภคต่างๆ ที่ช่วยให้ชีวิตสะดวกสบายมากขึ้น เช่น สะพาน สถานีรถไฟ สนามกีฬา ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากผู้ผลิตมาเป็น “ผู้สร้างสรรค์โซลูชันและนวัตกรรมสินค้าบริการด้านที่อยู่อาศัย” ด้วยบริการที่รวดเร็วและฉับไว มีนวัตกรรมสินค้าบริการที่หลากหลายเพื่อยกระดับวงการอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ธุรกิจเคมีคอลส์เกิดขึ้นในเมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว หลังการค้นพบแหล่งพลังงาน “ก๊าซธรรมชาติ” ในอ่าวไทย เพื่อนำมาใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศ และผลิตเป็นสินค้าเคมีภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การแพทย์สาธารณสุข ยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยังคงพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่องมาเป็น “ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง” และมุ่งสู่การเป็น

Service & Solution Provider โดยร่วมทุนกับองค์กรชั้นนำระดับโลก เพื่อคิดค้น พัฒนา นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าในอนาคตได้อย่างทันทั่วถึง

ธุรกิจแพคเกจจิ้ง ได้ทำทายตัวเองจากเดิมที่ เป็นผู้ผลิตกระดาษคุณภาพสูงมาเป็น “ผู้นำด้านบรรจุภัณฑ์อย่างครบวงจร” ตั้งแต่ออกแบบ ผลิต ขนส่ง และจัดเก็บเข้าสู่ กระบวนการผลิต เนื่องจากแนวโน้มของบรรจุภัณฑ์เติบโตสูงจากธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ และ ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม และจะยังเดินหน้าต่อด้วยการเข้าตลาดหุ้นในนามบริษัทเอสซีจี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เอสซีจีเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงคือ การ ดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน และบริหารงานภายใต้หลักบรรษัทภิบาล ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูง ส่งผลให้เอสซีจีเป็นองค์กร แรกในอาเซียนที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในดัชนีความยั่งยืนของ Dow Jones SustainableIndices (DJSI) ในสาขาอุตสาหกรรมก่อสร้างตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 และยังคง ได้รับการจัดอันดับต่อเนื่องยาวนานมาถึง 16 ปี

วิสัยทัศน์

เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และโซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่น ขับเคลื่อนธุรกิจให้พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน ตามหลักการของเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เพื่อมุ่งหวังสร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไป ดำเนินงาน ภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for Better”

อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

เอสซีจี มีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่เป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้อง และเป็นธรรม ที่พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ

1. **ตั้งมั่นในความเป็นธรรม:** ที่เกี่ยวข้องกับเอสซีจี ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้สินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วน

ธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงาน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเครือข่าย

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ: มุ่งกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ มุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยม เต็มความสามารถ รวมทั้งหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน: ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน และถือว่าเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด คัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดี ด้วยสวัสดิการและผลตอบแทนตามสมควร

4. ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม: ตั้งเจตนารมณ์ว่าจะดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ ประพฤติตนเป็นพลเมืองดี ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและทุกชุมชนที่เอสซีจีดำเนินธุรกิจ

ตราสัญลักษณ์องค์กรเอสซีจี



นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

เอสซีจีดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส และเป็นธรรมโดยยึดมั่นในอุดมการณ์ ซึ่งได้ถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมาภายใต้กรอบของจรรยาบรรณเอสซีจีและบนพื้นฐานแห่งประโยชน์สุขอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งนี้ เอสซีจีมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นแบบอย่างทางด้านบรรษัทภิบาล โดยได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของเอสซีจีด้วยเชื่อมั่นว่า หลักบรรษัทภิบาลจะเป็นระบบบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถสร้างผลตอบแทนและเพิ่มมูลค่าระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น รวมถึงสร้างความ

เชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ เอสซีจีให้เติบโตอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลด้าน บรรษัทภิบาลของบริษัท ทั้งการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติติดตามดูแลการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการเอสซีจี ให้เป็นไปตามนโยบายบรรษัทภิบาล รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายบรรษัทภิบาลเอสซีจี ตลอดจนพิจารณาทบทวน แนวปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติทางด้าน บรรษัทภิบาลทั้งในระดับประเทศและระดับสากลทุกปี โดยให้เรื่องบรรษัทภิบาล เป็นวาระ หลักวาระหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บริษัทยึดมั่นและปฏิบัติตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการ ภายในประเทศ เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักเกณฑ์ตามโครงการสำรวจการกำกับดูแล กิจการของบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies - CGR) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และ หลักเกณฑ์ในระดับสากล เช่น ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) และ DJSI Sustainability Assessment โดยคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหาเป็นผู้พิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่ออนุมัติให้บริษัทมี การกำหนดนโยบาย รวมถึงนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

กลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ

1) การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคอาเซียน (Go Regional)

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์สู่การเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาค เอสซีจีได้ขยายการลงทุนในธุรกิจ หลักออกไปยังภูมิภาคอาเซียนที่ยังมีศักยภาพในการเติบโต โดยดำเนินกลยุทธ์ขยายธุรกิจ ด้วยความพอประมาณและมีเหตุผล นับตั้งแต่การสร้างตลาดโดยส่งสินค้าไปจำหน่าย การ

สร้างเครือข่ายการค้า และสร้างโรงงานที่มีขนาดเหมาะสมกับความต้องการในแต่ละประเทศ มีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม ทั้งด้านการดำเนินงานและการเงินที่สอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดของแต่ละประเทศ การสร้างแบรนด์เอสซีจีให้เป็นที่รู้จักตลอดจนดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ส่งผลให้เอสซีจีเติบโตในภูมิภาคอาเซียนอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจที่มีฐานการผลิตในภูมิภาคอาเซียน และจากการส่งออกไปยังอาเซียน 115,650 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 26 ของรายได้จากการขายรวม ทั้งนี้ เอสซีจีมีสินทรัพย์รวมในอาเซียนนอกเหนือจากไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่า 228,427 ล้านบาท หรือร้อยละ 36 ของสินทรัพย์รวม

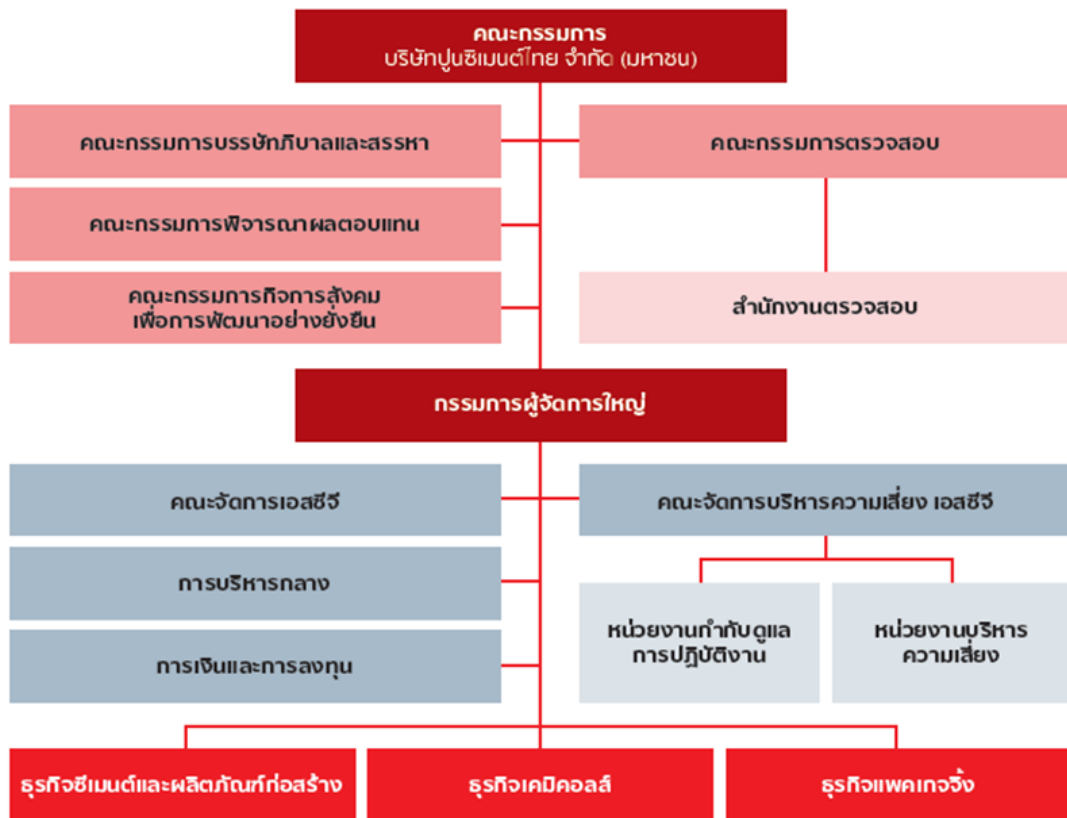
2) การพัฒนานวัตกรรม (Innovation)

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพสังคม เอสซีจีจึงมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของธุรกิจหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม ผ่านการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) และการเพิ่มขีดความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ตลอดจนเสริมความแข็งแกร่งด้วยการเพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนา เพิ่มพนักงานในสาขาการวิจัย และร่วมมือกับสถาบันการศึกษาสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (HVA) เป็น 179,181 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41 ของรายได้จากการขายรวม

3) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability)

เอสซีจีมีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจีโดยอ้างอิงกับแนวทางการดำเนินการในระดับสากล ซึ่งครอบคลุมทั้ง

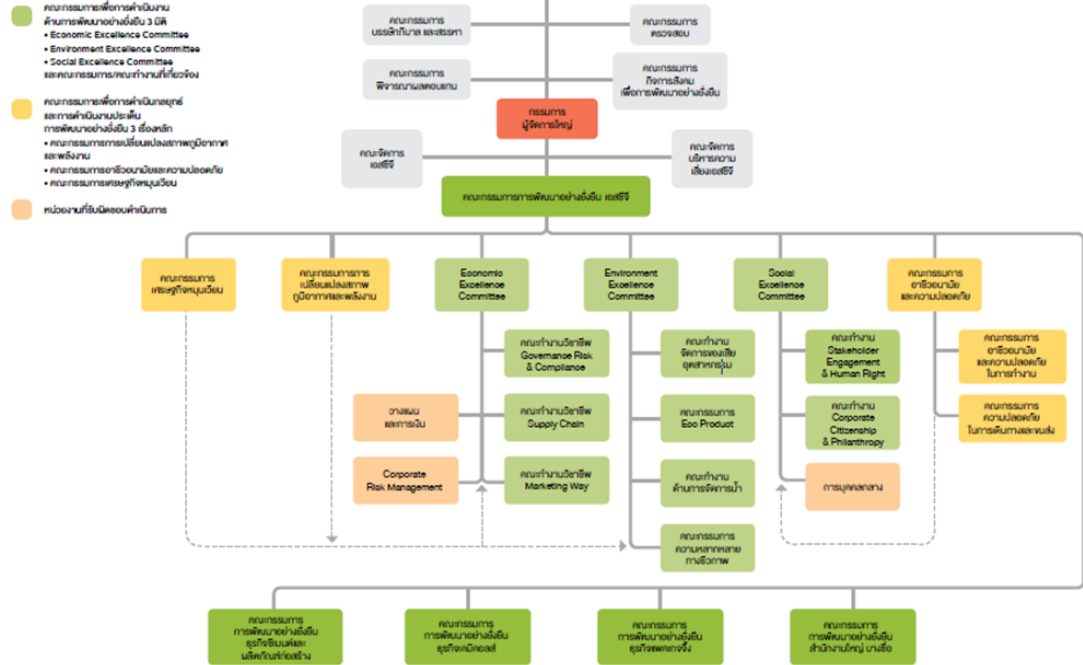
ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดีควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสมบูรณ์ และพร้อมจะถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมให้แก่ทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนสังคมให้เจริญก้าวหน้าอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน ที่ผ่านมา เอสซีจีจึงได้กำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมและพลังงานขึ้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกพื้นที่ดำเนินงาน และนำไปใช้กับการดำเนินโครงการใหม่ โครงการปรับปรุง การจัดทำข้อตกลงต่างๆ รวมถึงการรวบรวมกิจการที่เกี่ยวข้อง



ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

รูปภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี

โครงสร้างการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน



รูปภาพที่ 2 : โครงสร้างการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอสซีจีมีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยอ้างอิงกับแนวทางการดำเนินการในระดับสากล ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกธุรกิจ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจีตั้งแต่ปี 2538 เพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานให้ทุกธุรกิจนำไปปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำ “แนวทางปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ในปี 2551 เพื่อใช้เป็นคู่มือการดำเนินการในเรื่องต่างๆ อันจะส่งผลให้การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเชื่อมโยงของการดำเนินงาน ในแต่ละเรื่องนี้อาจมีหลาย

หน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี 3 ด้าน คือ

1. **ด้านเศรษฐกิจ:** มุ่งสร้างคุณค่าโดยเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่เพียงแค่การทำกำไร แต่เป็นการสร้างประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. **ด้านสังคม:** ดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมและถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้นในทุกแห่งที่เอสซีจีเข้าไปดำเนินธุรกิจ
3. **ด้านสิ่งแวดล้อม:** มุ่งมั่นดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และรักษาสมดุลระบบนิเวศอย่างยั่งยืน

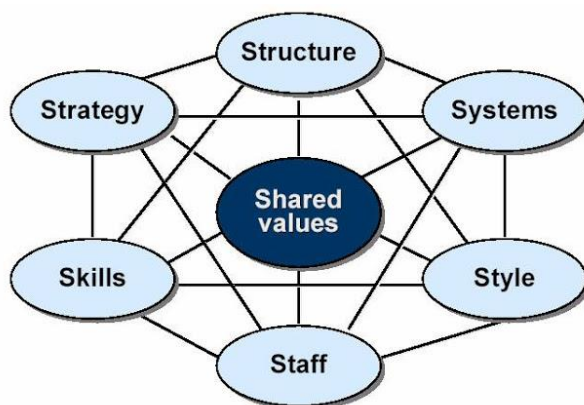


รูปภาพที่.3 : แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี

2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านหลักการ (1) Mckinsey 7s Framework และ (2) C-PEST Analysis และควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ตามหลัก SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน พร้อมทั้งโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุปัญหา และจัดทำข้อเสนอแนะในการวางกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมต่อไป

2.3.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร



รูปภาพที่ 4 : ปัจจัย 7 ประการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ตามหลักการ Mckinsey 7S Framework

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรประกอบ 7S ได้แก่

S1= โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อบอกหน้าที่และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงาน และไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีการทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

S2 = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นมา เพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยไม่เดินหลงทาง

S3 = ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้

บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

S4 = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

S5 = บุคลากรในองค์กร (Staff) ทักษะการมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

S6= ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวเร่งผลักดัน และคอยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป

S7= ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

ตารางที่ 1 : แสดงการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ 7S

7S Framework	จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1) โครงสร้างองค์กร (Structure)</p>	<p>1) มีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งส่วนงานอย่างชัดเจน ประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการ นำโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลในภาพรวม โดยคณะกรรมการบริษัทอีกชั้นหนึ่ง ส่งผลให้การขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2) องค์กรประกอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน โดยร่วมกับผู้บริหารระดับสูง วางแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการที่กำกับดูแลในด้านต่างๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน และ คณะกรรมการกิจการสังคมเพื่อความยั่งยืน</p>	<p>1) การแบ่งโครงสร้างอย่างชัดเจนส่งผลให้แต่ละธุรกิจมีความเป็นอิสระต่อกัน และมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับภารกิจงาน ภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละธุรกิจ มากกว่าภาพรวมขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการขาดการเชื่อมโยงกัน ในแง่ของเป้าหมายภาพรวม ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันการบูรณาการระหว่างกัน เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>2) โครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งประกอบด้วย สายการบังคับบัญชา ขนาดใหญ่และมีหลายลำดับ ส่งผลให้หลายครั้งเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เพราะต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในระดับต่างๆ อาจส่งผลให้ไม่สามารถตอบโต้ภัยต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>
<p>2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</p>	<p>1) บทบาทในการเป็นองค์กรภาคเอกชนชั้นนำของไทย มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ชัดเจน ประกอบกับการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ และเป็นธรรม</p> <p>2) วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีศักยภาพสูง มีประชากรอาศัยอยู่มากกว่า 600 ล้านคน อัตราการขยายตัวของ GDP ถึงร้อยละ 5-6 ต่อปี หลายประเทศเป็นตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพ มีความต้องการ</p>	<p>1) การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจหลากหลาย และจุดแข็งส่วนใหญ่ ยังเริ่มมาจากการดำเนินธุรกิจภายในประเทศเป็นหลักก่อน</p> <p>2) ยังขาดแผนงานการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อย อย่างเป็นทางการ โดยส่วนใหญ่เป็นการขอความ</p>

	<p>สินค้าและบริการสูง และยังมีความใกล้ชิดกับประเทศไทย ซึ่งเอสซีจีเป็นผู้นำตลาดมาอย่างยาวนาน</p> <p>3) วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำ และเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป</p> <p>4) วิสัยทัศน์การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงประโยชน์แก่สังคม และทุกชุมชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่ โดยได้กำหนดกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกธุรกิจ และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบสหประชาชาติ (SDGs)</p>	<p>อนุเคราะห์ ติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลในวงจำกัด มากกว่าการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์/เป้าหมายร่วมกัน</p>
<p>3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)</p>	<p>1) มีระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) แบบองค์กรเอกชน มุ่งเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ เนื่องจากเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์จึงต้องปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาทิ การเปิดเผยข้อมูลให้นักลงทุนและสาธารณชน</p> <p>2) มีระบบงานกลางระหว่างกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อย โดยอาศัยหน่วยงานบริหารกลาง (Corporate Administration) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมและนโยบายกลางในด้านต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายด้านการบุคคล วางแผนกลาง แบบรนต์ตั้ง การจัดซื้อจัดจ้าง เทคโนโลยี การ</p>	<p>1) ระบบการดำเนินงาน/ขับเคลื่อนภารกิจงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อย ยังมีอยู่จำกัด โดยเฉพาะภารกิจงานที่มีลักษณะ Cross-Functional หรือ Cross-Business Unit เนื่องจากแต่ละกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อยต่าง ๆ มีรูปแบบและลักษณะการทำงาน ซึ่งเป็นเอกเทศจากกัน ในขณะที่ระบบงานกลางที่มีอยู่ จะมีบทบาทเพียงกำกับดูแลงานในภาพรวมเท่านั้น</p> <p>2) ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังมีอยู่จำกัด เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และประกอบไปด้วยกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อย จำนวนมาก ซึ่งล้วนแต่มีสภาวะการ</p>

	<p>บริหารธุรกิจ在不同ประเทศ ตลอดจนการกำหนดแนวปฏิบัติร่วมต่างๆ</p> <p>3) มีการใช้เทคโนโลยีในระบบการทำงาน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ระบบ Intranet ในการฝึกอบรมพนักงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า/บริการ เป็นต้น</p> <p>4) มีการใช้ระบบการจัดการอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานควบคุมคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพของโรงงาน ช่วยลดความสูญเสีย และช่วยลดต้นทุนของบริษัท จนได้รับรางวัลระดับสากล อาทิ รางวัล Deming Application Prize</p>	<p>ดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน</p> <p>3) ระบบการทำงานบางครั้งเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ที่มีขนาดใหญ่ และมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางและหลากหลาย</p>
<p>4) แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)</p>	<p>1) แนวคิดเรื่องความเร็วและคุณภาพ (Execution with Speed and Quality) จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องปรับกระบวนการทัศน์และวิธีในการทำงานใหม่ โดยมุ่งเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีคุณภาพ ผ่านการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การสร้างความเร็ว/ความคล่องตัว (Speed) ในการแข่งขัน</p> <p>2) แนวคิดการพัฒนาคนขององค์กรให้เป็นคนที่มีลักษณะ Open คือ การเปิดใจ ตั้งใจรับฟัง ให้เกียรติ ใฝ่รู้ กล้ายอมรับข้อผิดพลาด และเป็นคน Challenge คือ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จ ถ้าคิดนอกกรอบ ทำลายตนเอง เพื่อสิ่งที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ กล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for Better”</p> <p>3) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ภายใต้กระบวนการพัฒนาอย่าง</p>	<p>1) การขับเคลื่อนแนวคิด/รูปแบบการทำงานไปสู่การปฏิบัติจริง ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลักษณะแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) และมีความแตกต่างหลากหลายระหว่างกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อยต่างๆ ตลอดจนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2) รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ยังคงพบเห็นได้อยู่บ้าง และมีลักษณะค่อนข้างขัดแย้งกับแนวคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น ระบบอาวุโส กระบวนการตัดสินใจแบบลำดับชั้น การทำงานโดยมุ่งเน้นคุณภาพและความสมบูรณ์แบบมากกว่าความเร็ว เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากเอสซีจีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน</p> <p>3) การสร้างเครือข่ายและรักษาความสัมพันธ์มีค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งไม่</p>

	<p>ต่อเนื่องทั้งระบบ หมายถึง การยกระดับการทำงานให้เกิดกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร และการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>4) มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนคู่แข่ง</p>	<p>สามารถชี้วัดประสิทธิผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>5. บุคลากรในองค์กร (Staff)</p>	<p>1) เป็นองค์กรเอกชนที่มีพนักงานจำนวนมากกว่า 50,000 คน ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร</p> <p>2) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เห็นได้จากค่านิยมขององค์กร หรือ “อุดมการณ์เอสซีจี เรื่อง “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” จึงนำไปสู่การบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการพัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) ตั้งแต่เข้ามาทำงาน ในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะมีระบบการดูแลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อและทุนการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ หลักสูตรอบรมภายในองค์กร เป็นต้น</p> <p>3) มีการสรรหาบุคลากรกลางที่ทำงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงาน Talent Recruitment Center (TRC) เพื่อสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ในระดับที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ตามที่บริษัทกำหนดและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม</p> <p>4) บุคลากรได้รับสวัสดิการและการดูแลที่เหมาะสม ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยึดถือหลักความ</p>	<p>1) ความท้าทายในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาทำงาน แม้ว่าเอสซีจีจะเป็นบริษัทที่มีภาพลักษณ์และระบบการบุคคลที่ดีก็ตาม เนื่องจากต้องประสบภาวะการแข่งขันและแย่งชิงบุคลากรกับธุรกิจอื่นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กำลังคนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “สงครามแย่งชิงคนเก่ง (War for Talents)” ประกอบกับกำลังแรงงาน มีจำนวนลดน้อยลง อันเนื่องมาจากอัตราการเกิดที่ต่ำลงและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)</p> <p>2) ความท้าทายในการบริหารกำลังคนรุ่นใหม่ ได้แก่ การเตรียมการรับมือกับบุคลากรรุ่นต่อไป หรือคนเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเกิดในปี 2540 เป็นต้นมา เป็นผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า คนเจน Z มีรูปแบบการดำเนินชีวิต แนวคิด และทัศนคติ ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากคนรุ่นก่อนค่อนข้างมาก อาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ (Intergenerational Gap)</p>

	<p>เป็นธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ในขณะที่ภายนอกก็สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและอัตราค่าตอบแทนเฉลี่ยในตลาด รวมทั้งนโยบายการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม อาทิ เบี้ยเลี้ยง ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ที่พัก เครื่องแบบ สวัสดิการด้านสุขภาพ ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น</p> <p>5) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเน้นย้ำถึงความสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรมีให้ต่อบุคลากร</p>	<p>ประกอบกับความต้องการด้านสวัสดิการและการดูแลเป็นการเฉพาะ</p> <p>3) ความท้าทายในการบริหารบุคลากรภายใต้บริบทและวัฒนธรรมที่หลากหลายอันเนื่องมาจากการขยายธุรกิจของบริษัทในต่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้เกิดการจ้างงานบุคลากรต่างชาติจำนวนมากขึ้น นำไปสู่ความหลากหลายทางบริบท วัฒนธรรม ทักษะ และความต้องการ ที่แตกต่างกันหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการบุคคลที่เหมาะสม</p>
<p>6. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)</p>	<p>1) องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะครอบคลุมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการแบ่งบุคลากรตามขีดสมรรถนะของแต่ละบุคคล (Competency Profile) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านวิชาชีพ เช่น Sales, HR, Supply Chain เป็นต้น และสมรรถนะด้านเทคนิคการปฏิบัติการเฉพาะของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เช่น วิศวกร เป็นต้น</p> <p>2) มีการประเมินบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ โดยจัดให้มีการประเมินทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถของบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ (Competency Assessment) พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทักษะร่วมกัน เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ทั้งทางธุรกิจและความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>3) มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยจัดให้มีโอกาสด้านการพัฒนาและการเพิ่มขีด</p>	<p>1) การพัฒนาทักษะบุคลากรยังไม่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลเท่าที่ควร แม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล (Role Based Competency) และเน้นการพัฒนาแบบ Micro-learning มากยิ่งขึ้น แต่ก็พบว่ายังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถที่สูงขึ้นในภาพรวม (Macro-learning) เป็นหลัก ซึ่งมักจะไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่/ความจำเป็นของแต่ละบุคคล และยังเป็นการพัฒนาที่เน้นการอบรมมากเกินไป ไม่นำไปสู่การใช้ประโยชน์จริงในการทำงาน</p> <p>2) ความแตกต่างทางด้านทักษะของบุคลากร เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก มีความหลากหลายทางด้านการศึกษา สาขาอาชีพ ตลอดจน</p>

	<p>ความสามารถของพนักงาน ได้แก่ (1) Functional Training เน้นพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน (2) Overseas Expansion Program เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานต่างประเทศ (3) Valued Innovation & Scholarship Program เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ตลอดจน (4) Business Management and Leadership Development เพื่อส่งเสริมความรู้ด้านการบริหารและดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงพัฒนาความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ บริษัทกำลังเริ่มใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล (Role-Based Competency) ซึ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะสิ่งที่ตรงกับความต้องการตามหน้างาน (Need to Know) และลดการพัฒนาที่ไม่จำเป็นในการทำงาน (Nice to Know)</p> <p>4) บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้าน Soft Skills โดยนอกเหนือจากทักษะด้านความรู้ในการทำงาน (Hard Skills) แล้ว บุคลากรส่วนใหญ่ ยังมีทักษะหรือความชำนาญ ที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ทักษะที่ดีในการทำงาน การใช้ชีวิต มนุษยสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับทักษะดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาทักษะทั้งสองด้านควบคู่กันไปนี้จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี</p>	<p>เชื้อชาติ/วัฒนธรรม นำไปสู่ความต้องการและระดับในการพัฒนาที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรในการพัฒนาและบริหารจัดการทักษะของบุคลากรให้มีความเหมาะสม</p> <p>3) การพัฒนาทักษะบุคลากรมีค่าใช้จ่ายสูงและค่อนข้างใช้เวลานาน ส่งผลให้จำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อการฝึกอบรมและการศึกษาต่อค่อนข้างมาก (ปีละมากกว่า 100 ล้านบาท) ตลอดจนยังต้องสูญเสียเวลาการทำงานของบุคลากรบางส่วน</p> <p>4) บุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรในสายงานอื่น เนื่องจากมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน/ข้ามสายงานค่อนข้างน้อย ตลอดจนมีรูปแบบการประเมินและการพัฒนาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการขับเคลื่อนงานในลักษณะ Cross-Functional และ/หรือ Cross Business Unit ตลอดจนการขับเคลื่อนธุรกิจในภาพรวม</p>
--	---	---

<p>7. ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)</p>	<p>1) มีการกำหนด “อุดมการณ์เอสซีจี” หรือ “อุดมการณ์ 4 (SCG 4 Core Values)” ประกอบด้วย (1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม (2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ (3) เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และ (4) ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยถือเป็นค่านิยมร่วมหรือปรัชญาหลักที่บริษัทยึดถือในการดำเนินธุรกิจ (Business Philosophy) มาอย่างยาวนาน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดค่านิยมเพิ่มเติม 2 ประการ ได้แก่ (1) Open คือ การเปิดใจ ตั้งใจรับฟังให้เกียรติ ใฝ่รู้ร่วมมือ และสร้างเครือข่ายการทำงาน กล้ายอมรับข้อผิดพลาด และ (2) Challenge คือ การไม่ยึดติดกับความสำเร็จ กล้าคิดนอกกรอบ ทำลายตนเอง เพื่อสิ่งที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ กล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for Better”</p> <p>2) มีการส่งเสริมวัฒนธรรมแบบ SCG People โดยถือว่าหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร คือ คนเอสซีจี หรือ SCG People ที่ยึดมั่นและปฏิบัติตาม อุดมการณ์ 4 และเป็นคน Open & Challenge จากรุ่นสู่รุ่นมาอย่างยาวนาน เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน ในฐานะองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของบริษัทได้อย่างแท้จริง</p>	<p>1) ค่านิยมร่วมบางส่วนไม่สอดคล้องกับความเป็นสมัยใหม่ เนื่องจากหลักการของ อุดมการณ์เอสซีจีสะท้อนถึงความเป็นคนดี มีคุณธรรมในเชิงอนุรักษ์นิยมเป็นหลัก และเป็นภาพลักษณ์ที่สาธารณชนรับรู้และจดจำเกี่ยวกับองค์กรมาอย่างยาวนานตั้งแต่ปี 2515 อย่างไรก็ตาม ค่านิยมดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการความเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นหลัก ตลอดจนไม่สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ รวมไปถึงเป้าหมายในการเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ดีเท่าที่ควร</p> <p>2) ค่านิยมร่วมของหน่วยงานบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจมีบุคลิกลักษณะ ความคิด/ความเชื่อ ตลอดจนประเด็นทางธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญแตกต่างกันออกไป และอาจเปลี่ยนแปลงได้บ่อยครั้ง</p>
--	--	--

2.3.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้หลักการ C-PEST Analysis จะช่วยให้สามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ในมิติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มิติทางด้านพฤติกรรมลูกค้า การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : แสดงการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ C-PEST

C-PEST	โอกาส	อุปสรรค
1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior: C)	<p>1) การเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึงก่อนทุกครั้ง โดยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องกับลูกค้าและผู้บริโภค เนื่องจากเป็นแบรนด์ที่ทำธุรกิจมาอย่างยาวนาน และสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและยอมรับในการซื้อสินค้าและบริการ</p> <p>2) การมีคู่ธุรกิจที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม สร้างความร่วมมือในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน ทำให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลาย</p>	<p>1) ลูกค้า B2B ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าและบริการส่วนใหญ่ของบริษัทที่ผ่านมา เป็นการดำเนินการผ่านตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายเป็นคนกลางที่ติดต่อสื่อสารและค้าขายกับลูกค้าโดยตรง จึงสามารถกำหนดการสั่งซื้อในปริมาณมากหรือน้อย และสามารถต่อรองราคาได้</p> <p>2) การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและมีความต้องการที่หลากหลายเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งลูกค้าจะมีวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม</p>
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)	<p>1) ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติไว้อย่างชัดเจน นำไปสู่แนวทางการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจในอนาคตที่เป็นรูปธรรม จะ ส่งผลดีต่อภาคธุรกิจในระยะยาว เพราะนักลงทุนส่วนใหญ่จะเกิดความเชื่อมั่นต่อ</p>	<p>1) ความผันผวนทางการเมืองโลก นำไปสู่ความไม่แน่นอนในการดำเนินนโยบายทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ เช่น สถานการณ์ความตึงเครียดในกลุ่มประเทศ</p>

	<p>การดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) นโยบายภาครัฐหลายด้าน โดยเฉพาะนโยบายด้านเศรษฐกิจ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ อาทิ โครงการลงทุนเพื่อพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ นโยบาย Thailand 4.0 โครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>3) การเป็นองค์กรเอกชนที่ได้รับการยอมรับ มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี มาอย่างยาวนาน โดยได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและจากสาธารณชน จะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจและการแสวงหาความร่วมมือในอนาคต</p>	<p>ตะวันออกกลาง</p> <p>2) ความเสี่ยงจากการขยายตลาดสู่ภูมิภาคอาเซียน อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท การลงโทษและค่าปรับ หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ</p> <p>3) ความเสี่ยงทางการเมือง จากการได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารประเทศหรือกลุ่มการเมืองกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์องค์กร</p>
<p>3.ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)</p>	<p>1) การพยายามขยายบทบาทของอาเซียนให้เป็ศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกในอนาคต รวมถึงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา (ASEAN+) นำมาซึ่งการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน โดยการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจอาเซียนมีมูลค่า GDP ขนาดใหญ่เป็นอันดับ 6 ของโลก และครอบคลุมประชากรกว่า 635 ล้านคน หรือคิดเป็นขนาดใหญ่อันดับที่ 3 ของโลก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประชากรวัยแรงงานและมีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สภาวะการณ์ดังกล่าวยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็น “ผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน”</p> <p>2. แนวทางการทำธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เช่น E-Commerce, Robotic,</p>	<p>1) ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจไทย อยู่ในภาวะถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน นโยบายการค้าของประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงอาจมีการใช้มาตรการกีดกันการค้ามากขึ้นในหลายประเทศ</p> <p>2) นอกจากสภาวะตลาดที่ไม่เติบโตแล้ว ยังคงมีภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงด้วย โดยเฉพาะการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากบริษัทจีนและบริษัทท้องถิ่นซึ่งต้องการการเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน</p>

	<p>Digitalization ซึ่งสามารถใช้จุดแข็งของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พัฒนาสินค้า บริการ และโซลูชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยกระดับคุณภาพชีวิต ควบคู่กับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้</p>	
<p>4.ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural: S)</p>	<p>1) การเข้าสู่สังคมเมือง (Urbanization) ส่งผลให้เกิดมหานครและเมืองใหม่จำนวนมาก นำไปสู่ความต้องการและความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นในการก่อสร้างและพัฒนา เกิดตลาดและโอกาสใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งเป็นวาระการพัฒนาในระดับโลกและมาตรฐานสากลที่นานาชาติให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ “กรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของเอสซีจี” ที่กำหนดมาจากแนวทางในระดับสากลเช่นกัน</p> <p>3) การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสังคมและลูกค้าในสังคมยุคใหม่ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคและอุปโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องพยายามปรับรูปแบบสินค้าและบริการ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) มากยิ่งขึ้น ผ่านการมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมสินค้า บริการ และโซลูชันที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ตั้งแต่การทำความเข้าใจลูกค้า (Pre-purchase Stage) การส่งมอบประสบการณ์ที่ดี (Purchase Stage) และการบริการลูกค้าหลังการขายด้วยการตอบสนองเชิงรุก (Post-purchase Stage)</p>	<p>1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและปัญหาการขาดแคลนแรงงาน อันเนื่องมาจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับอัตราการเกิดและอัตราเจริญพันธุ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลง ในขณะที่ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และจะนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอนาคตอันใกล้ นอกจากนี้ คุณภาพแรงงานในปัจจุบันก็ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม</p> <p>2) สังคมไทยยังคงมีความเหลื่อมล้ำสูง แม้ว่าในภาพรวม เศรษฐกิจและสังคมจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคนไทยส่วนใหญ่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ ความเหลื่อมล้ำยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ เห็นได้จากความแตกต่างด้านสินทรัพย์ การถือครองที่ดิน รายได้ และการออม/หนี้สิน ตลอดจนการเข้าถึงและการใช้ทรัพยากรระหว่างประชากรกลุ่มที่รวยที่สุดและยากจนที่สุดของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจต้องพิจารณาในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมต่อไป</p>

<p>5.ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)</p>	<p>1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำธุรกิจ จะเป็นโอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่มีความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่ปรับตัวอย่างว่องไวและทันต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมกับขยายการลงทุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจใหม่ๆ</p> <p>2) นโยบายการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีพัฒนาประเทศ เห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม รวมไปถึงการประกาศแผน “Digital Thailand” ที่มุ่งเน้นการวางรากฐานด้านโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากร ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยตามแนวนโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานวัตกรรมของประเทศในภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรนวัตกรรม</p> <p>3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ตลอดจน Internet of Things (IOT) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิต ตลอดจนการพัฒนาสินค้าและบริการ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว</p>	<p>1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี แม้ว่าที่ผ่านมาจะนำมาซึ่งโอกาสและประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกัน หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาทิ ไม่สามารถไล่ตามเทคโนโลยีใหม่ได้ทัน หรือเลือกลงทุนในนวัตกรรมซึ่งท้ายที่สุดไม่ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลให้บริษัทถูก Disrupt จากเทคโนโลยี จนนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือความเสียหายทางธุรกิจได้ในที่สุด</p> <p>2) ภัยคุกคามจากเทคโนโลยี เช่น ไวรัส หรือ แอ็กเกอร์ ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายต่อระบบการทำงานและการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กร</p> <p>3) การเผยแพร่และส่งต่อข้อมูลอันเป็นเท็จหรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านช่องทางสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว โดยปราศจากการตรวจสอบที่ครอบคลุมเพียงพอ จึงอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของหน่วยงาน</p>
--	--	---

2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



รูปภาพที่ 5 : SWOT Analysis Model

สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths)

1. การจัดโครงสร้างองค์กร มีการบริหารงานเป็นกลุ่มธุรกิจอย่างชัดเจน ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการ และกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ และมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
2. เป็นองค์กรเอกชนชั้นนำของไทย ดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ และเป็นธรรม มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าสินค้าบริการ
3. มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของสหประชาชาติ ภายใต้หลักบรรษัทภิบาล มุ่งเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาทิ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
4. มีการใช้ระบบการจัดการอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยี (Automation, Digitalization) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนในการผลิต มีหน่วยงานบริหารกลาง ดูแลภาพรวมและนโยบายกลางในด้านต่างๆ
5. พัฒนาแนวคิดการทำงานแบบมีทั้งความเร็วและคุณภาพ (Execution with Speed and Quality) โดยมุ่งเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีคุณภาพในการแข่งขัน

6. การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนคู่แข่ง
7. องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก บุคลากรจะได้รับพัฒนาความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน รวมทั้งได้รับสวัสดิการและการดูแลที่เหมาะสม
8. มีการสรรหาบุคลากรจากส่วนกลางที่ทำงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้สามารถ คัดเลือกบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม
9. องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการแบ่งบุคลากรตามขีด สมรรถนะของแต่ละบุคคล มีการประเมินทักษะ ชี้ดความสามารถของบุคลากรตาม บทบาทหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลทั้งด้าน Soft Skills และ Hard Skills
- 10 ส่งเสริมวัฒนธรรมแบบ SCG People โดยถือว่าหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร คือ คนเอส ซีจี ยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และเป็นคน Open & Challenge ปฏิบัติงานตาม คำมั่นสัญญา “Passion for Better” เพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับใน ภูมิภาคอาเซียน ในฐานะองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้าน บรรษัทภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของบริษัทได้อย่างแท้จริง

จุดอ่อน (Weakness)

1. การแบ่งโครงสร้างอย่างชัดเจน ส่งผลให้แต่ละธุรกิจมีความเป็นอิสระต่อกัน ทำให้ยังคง เกิดปัญหาการขาดการเชื่อมโยงกันในแง่ของเป้าหมายภาพรวมอยู่บ้าง
2. การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มี โครงสร้างขนาดใหญ่ และการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น ส่งผลให้หลาย ครั้งเกิดความล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. ระบบการดำเนินงานและเชื่อมโยงแผนงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ ยังมีอยู่จำกัดโดย เฉพาะงานลักษณะ Cross-Business Unit ทำให้ยังขาดแผนงานร่วมกันระหว่างกลุ่ม ธุรกิจ โดยส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล มากกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ยังคงพบเห็นได้อยู่บ้าง และมีลักษณะค่อนข้างขัดแย้งกับแนวคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น กระบวนการตัดสินใจแบบลำดับขั้น การทำงานโดยมุ่งเน้นคุณภาพและความสมบูรณ์แบบมากกว่าความเร็ว เป็นต้น
5. การสร้างเครือข่ายและรักษาความสัมพันธ์มีค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งไม่สามารถชี้วัดประสิทธิผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
6. การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนที่มีคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “สงครามแย่งชิงคนเก่ง (War for Talents)”
7. การบริหารกำลังคนรุ่นใหม่ ได้แก่ การเตรียมการรับมือกับบุคลากรรุ่นต่อไป หรือคนเจนเนอเรชัน Z ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากคนรุ่นก่อนค่อนข้างมาก ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ (Intergenerational Gap)
8. การบริหารบุคลากรภายใต้บริบทและวัฒนธรรมที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากการขยายธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน เกิดการจ้างงานบุคลากรต่างชาติจำนวนมากขึ้น นำไปสู่ความหลากหลายทางบริบท วัฒนธรรม ทักษะ และความต้องการที่แตกต่าง
9. การพัฒนาทักษะบุคลากรยังไม่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลเท่าที่ควร พบว่ายังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเป็นหลัก ซึ่งจะไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่/ความจำเป็นของแต่ละบุคคล มีค่าใช้จ่ายสูง และค่อนข้างใช้เวลานาน ตลอดจนยังต้องสูญเสียเวลาการทำงานของบุคลากรบางส่วน
10. ค่านิยมร่วมบางส่วนอาจไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการความเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นหลัก ไม่สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ ตลอดจนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา

สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. การเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึงก่อนทุกครั้ง และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้บริโภค จะทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและยอมรับในการซื้อสินค้าและบริการ
2. การมีคู่ธุรกิจที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ สร้างความร่วมมือในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน
3. นโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์ระดับชาติที่ช่วยสนับสนุนการขยายตัวภาคเศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคตที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ จะส่งผลดีต่อการเติบโตของภาคธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว
4. การเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและสาธารณชน ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจและการแสวงหาความร่วมมือในอนาคตจากทุกภาคส่วน
5. การขยายบทบาทของอาเซียนให้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกในอนาคต รวมถึงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา (ASEAN+) นำมาซึ่งการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน
6. แนวทางการทำธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนารูปแบบธุรกิจ ซึ่งสามารถใช้การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พัฒนาโซลูชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยกระดับคุณภาพชีวิต ควบคู่กับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้
7. การเข้าสู่สังคมเมือง (Urbanization) ส่งผลให้เกิดเมืองใหม่จำนวนมาก พฤติกรรมการบริโภคและอุปโภคเปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบที่ต้องตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ายุคใหม่
8. แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นวาระการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนระดับโลกและมาตรฐานสากลที่นานาชาติให้ความสำคัญ

9. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ตลอดจน Internet of Things (IoT) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

10. นโยบายสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาประเทศระยะยาว ส่งผลให้เกิดการส่งเสริม และพัฒนานวัตกรรมของประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างทั่วถึง

อุปสรรค (Threats)

1. ลูกค้านำหน้าจำหน่ายมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากเป็นคนกลางที่ติดต่อสื่อสารและค้าขายกับลูกค้าโดยตรง จึงสามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อ และต่อรองราคาได้
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า และความต้องการที่หลากหลายเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ หรือในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมาก
3. ความผันผวนทางการเมืองโลก นำไปสู่ความไม่แน่นอนในการดำเนินนโยบายทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ
4. ความเสี่ยงจากการขยายตลาดสู่ภูมิภาคอาเซียน อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติของประเทศต่างๆ ไม่ครบถ้วน
5. ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน นโยบายการค้าของประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการใช้มาตรการกีดกันการค้ามากขึ้นในหลายประเทศ
6. ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากบริษัทจีนและบริษัทท้องถิ่น

7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เนื่องมาจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชากรวัยแรงงานลดลง คุณภาพแรงงานไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขัน
8. สังคมไทยยังคงมีความเหลื่อมล้ำสูง แม้ว่าในภาพรวมเศรษฐกิจและสังคมจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคนไทยส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ความเหลื่อมล้ำยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ
9. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหรือความเสียหายทางธุรกิจได้ในที่สุด
10. ภัยคุกคามจากเทคโนโลยี เช่น ไวรัส หรือ แสกเกอร์ ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายต่อระบบการทำงานและการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กร หรือการเผยแพร่และส่งต่อข้อมูลอันเป็นเท็จหรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อน อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียง

2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก ให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อองค์กรมาก ให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญสรุปได้ผลดังตารางนี้

2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเอสซีจี จำนวนทั้งสิ้น 5 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี ในช่องสี่เทา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร มาก

3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อย

1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อยที่สุด

ผู้ศึกษาได้นำผลคะแนนของทุกคนมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 5 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.20	S1: การจัดโครงสร้างองค์กรบริหารงานเป็นกลุ่มธุรกิจชัดเจน ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการ และกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ และมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์	3.00	W1: การแบ่งโครงสร้างอย่างชัดเจน ส่งผลให้แต่ละธุรกิจมีความเป็นอิสระต่อกัน ทำให้ยังคงเกิดปัญหาการขาดการเชื่อมโยงกันในแง่ของเป้าหมายภาพรวมอยู่บ้าง
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.60	S2: เป็นองค์กรเอกชนชั้นนำของไทย ดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ และเป็นธรรมชาติ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็น	3.20	W2: การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และการ

		ผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าสินค้าบริการ		ดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น ส่งผลให้หลายครั้ง เกิดความล่าช้า ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	4.40	S3: มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของสหประชาชาติ ภายใต้หลักบรรษัทภิบาล มุ่งเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
3.ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	4.80	S4: มีการใช้ระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยี (Automation, Digitalization) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนในการผลิต มีหน่วยงานบริหารกลาง ดูแลภาพรวมและนโยบายกลางในด้านต่างๆ	2.80	W3: ระบบการดำเนินงานและเชื่อมโยงแผนงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ ลักษณะ Cross-Business Unit ยังมีอยู่จำกัด ทำให้ยังขาดแผนงานร่วมกัน ระหว่างกลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่ เน้นแลกเปลี่ยนข้อมูล มากกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4.แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	4.40	S5: พัฒนาแนวคิดการทำงานแบบมีทั้งความเร็วและคุณภาพ (Execution with Speed and Quality) โดยมุ่งเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีคุณภาพในการแข่งขัน	3.60	W4: รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ยังคงพบเห็นได้อยู่บ้าง และอาจขัดกับแนวคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น การตัดสินใจแบบลำดับขั้น การเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงานมากกว่าความเร็ว
	4.60	S6: มุ่งสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า ภาครัฐ และคู่แข่ง	3.00	W5: การสร้างเครือข่ายและรักษาความสัมพันธ์ มีค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งไม่สามารถชี้วัดประสิทธิผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.บุคลากรในองค์กร (Staff)	4.20	S7: องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก บุคลากรจะได้รับพัฒนาความรู้ทักษะอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน รวมทั้งได้รับสวัสดิการและการดูแลที่เหมาะสม	3.00	W6: การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนที่มีคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “สงครามแย่งชิงคนเก่ง
	3.40	S8: มีการสรรหาบุคลากรจากส่วนกลางที่ทำงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้คัดเลือกบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	3.80	W7: การบริหารกำลังคนรุ่นใหม่ การเตรียมการรับมือกับบุคลากรเจนเนอเรชัน Z ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากคนรุ่นก่อนค่อนข้างมาก ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่
			3.80	W8: การบริหารบุคลากรภายใต้บริบทและวัฒนธรรมที่หลากหลาย เนื่องจากการขยายธุรกิจในอาเซียน นำไปสู่ความแตกต่างทางบริบท วัฒนธรรมทัศนคติ และความต้องการ
6.ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	4.40	S9: บุคลากรมีทักษะเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ มีการประเมินทักษะ ชีตความสามารถของบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลทั้งด้าน Soft Skills และ Hard Skills	3.00	W9: การพัฒนาทักษะบุคลากร ยังไม่เป็นเฉพาะบุคคลมากนัก พบว่ายังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเป็นหลัก ซึ่งจะไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล มีค่าใช้จ่ายสูง และค่อนข้างใช้เวลานาน
7.ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)	4.20	S10: ส่งเสริมวัฒนธรรมแบบ SCG People โดยถือว่าหัวใจขององค์กร คือ คนเอสซีจี ยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และเป็น	3.40	W10: ค่านิยมร่วมบางส่วนอาจไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการความ

		คน Open & Challenge ตาม คำมั่นสัญญา “Passion for Better” เพื่อสร้างชื่อเสียงให้เป็น ที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน ใน ฐานะองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่า ร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่าง ด้านบรรษัทภิบาล และการพัฒนา อย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์		เปลี่ยนแปลง ความคิด สร้างสรรค์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมเป็นหลัก ไม่สอดคล้อง กับการบรรลุวิสัยทัศน์ ตลอดจนอาจเปลี่ยนแปลงไป ตามผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา
--	--	--	--	---

ตารางที่ 6 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนน เฉลี่ย	Opportunities	คะแนน เฉลี่ย	Threats
1. ด้านพฤติกรรม ของลูกค้า (Customer Behavior: C)	4.80	O1: การเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึก ถึงก่อนทุกครั้ง และมีความ สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและ ผู้บริโภค จะทำให้ลูกค้าเชื่อมั่น และยอมรับในการซื้อสินค้าและ บริการ	2.20	T1: ลูกค้าตัวแทนจำหน่ายมี อำนาจต่อรองสูง เนื่องจากเป็น คนกลางที่ติดต่อสื่อสารและ ค้าขายกับลูกค้าโดยตรง จึง สามารถกำหนดปริมาณการ สั่งซื้อ และต่อรองราคาได้
	4.00	O2: การมีคู่ธุรกิจที่มีศักยภาพใน การดำเนินธุรกิจ สร้างความ ร่วมมือในการพัฒนาและยก ระดับ ศักยภาพของธุรกิจ ให้เติบโตอย่าง ยั่งยืนไปด้วยกัน ช่วยสร้างสรรค์ นวัตกรรมตอบโจทย์ความต้องการ ลูกค้าได้ดี	4.20	T2: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของลูกค้า และความต้องการที่ หลากหลายเพิ่มสูงขึ้น จากการ พัฒนาอย่างก้าวกระโดดของ เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคม ออนไลน์ หรือในช่วงที่เกิดการ ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมาก
2. ด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and	4.20	O3: นโยบายภาครัฐและ ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ที่ช่วย สนับสนุนการขยายตัวภาค	4.00	T3: ความผันผวนทางการเมือง โลก นำไปสู่ความไม่แน่นอนใน การดำเนินนโยบายทางการ

Legal: P)		เศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคตที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ จะส่งผลดีต่อการเติบโตของภาคธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว		เมืองที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ
	4.60	O4: การเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและสาธารณชน ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจและการแสวงหาความร่วมมือในอนาคตกับทุกภาคส่วน	2.80	T4: ความเสี่ยงจากการขยายตลาดสู่ภูมิภาคอาเซียน อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบวิธีปฏิบัติ ของประเทศต่างๆ ไม่ครบถ้วน จากความแตกต่างในแต่ละประเทศ
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)	3.80	O5: การขยายบทบาทของอาเซียนให้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกในอนาคต รวมถึงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา (ASEAN+) นำมาซึ่งการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน	4.20	T5: ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน นโยบายการค้าของประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการใช้มาตรการกีดกันการค้ามากขึ้นในหลายประเทศ
	4.80	O6: แนวทางการทำธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนารูปแบบธุรกิจ ซึ่งสามารถใช้การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พัฒนาโซลูชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยกกระดับคุณภาพชีวิต ควบคู่กับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้	3.80	T6: ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากบริษัทจีนและบริษัทท้องถิ่น ในการเข้ามาแย่งชิงพื้นที่การตลาดอย่างเข้มข้น

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural: S)	3.40	O7: การเข้าสู่สังคมเมือง (Urbanization) ส่งผลให้เกิดเมืองใหม่จำนวนมาก พฤติกรรมการบริโภคและอุปโภคเปลี่ยน แปลงไป นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้น และหลากหลายในการพัฒนาสินค้าและบริการ ในรูปแบบที่มุ่งตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ายุคใหม่	3.00	T7: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เนื่องมาจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชากรวัยแรงงานลดลง คุณภาพแรงงานไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขัน
	4.60	O8: แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) เป็นวาระการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนระดับโลกและมาตรฐานสากลที่นานาชาติให้ความสำคัญ	3.00	T8: สังคมไทยยังคงมีความเหลื่อมล้ำสูง แม้ว่าในภาพรวมเศรษฐกิจและสังคมจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคนไทยส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ความเหลื่อมล้ำยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)	4.80	O9: การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ตลอดจน Internet of Things (IOT) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	3.80	T9: การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหรือความเสียหายทางธุรกิจได้ในที่สุด
	3.80	O10: นโยบายสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาประเทศระยะยาว ส่งผลให้เกิดการส่งเสริม และพัฒนานวัตกรรมของ	3.00	T10: ภัยคุกคามจากเทคโนโลยี เช่น ไวรัส หรือ แฮกเกอร์ ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายต่อระบบการทำงานและการเก็บ

		ประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อย่างทั่วถึง		รักษาข้อมูลขององค์กร หรือการ เผยแพร่และส่งต่อข้อมูลอันเป็น เท็จหรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อน อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียง
--	--	---	--	--

2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดย
แจกแบบให้คะแนนให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี พิจารณา
ประเด็น และวิเคราะห์ว่า ประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการ
พัฒนาอย่างยั่งยืนของเอสซีจี โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรของเอสซีจี น้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า
ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่าง
ยั่งยืนมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อองค์กร
น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 7 : การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง- จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.12	4.20	3.00	0.50	0.36	0.14
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.20	4.50	3.20	0.90	0.64	0.30
S3: ระบบในการ ดำเนินงาน (System)	0.17	4.80	2.80	0.81	0.47	0.17
S4: แบบแผนในการ บริหารจัดการ (Style)	0.13	4.50	3.30	0.58	0.42	0.16
S5: บุคลากร (Staff)	0.11	3.80	3.53	0.41	0.35	0.06
S6: ความสามารถ บุคลากร (Skill)	0.17	4.40	3.00	0.74	0.51	0.23
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.10	4.20	3.40	0.42	0.34	0.08
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				4.36	3.09	
สรุปปัจจัยภายใน				1.27		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 8 : การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.26	4.40	3.20	1.14	0.83	0.31
P : การเมืองและ กฎหมาย (Political and Legal)	0.15	4.40	3.40	0.66	0.51	0.15
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.22	4.30	4.00	0.94	0.88	0.06
S : สังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural)	0.13	4.00	3.00	0.52	0.39	0.13
T : เทคโนโลยี (Technological)	0.24	4.30	3.40	1.03	0.81	0.22
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				4.29	3.42	
สรุปปัจจัยภายนอก				0.87		

2.6 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

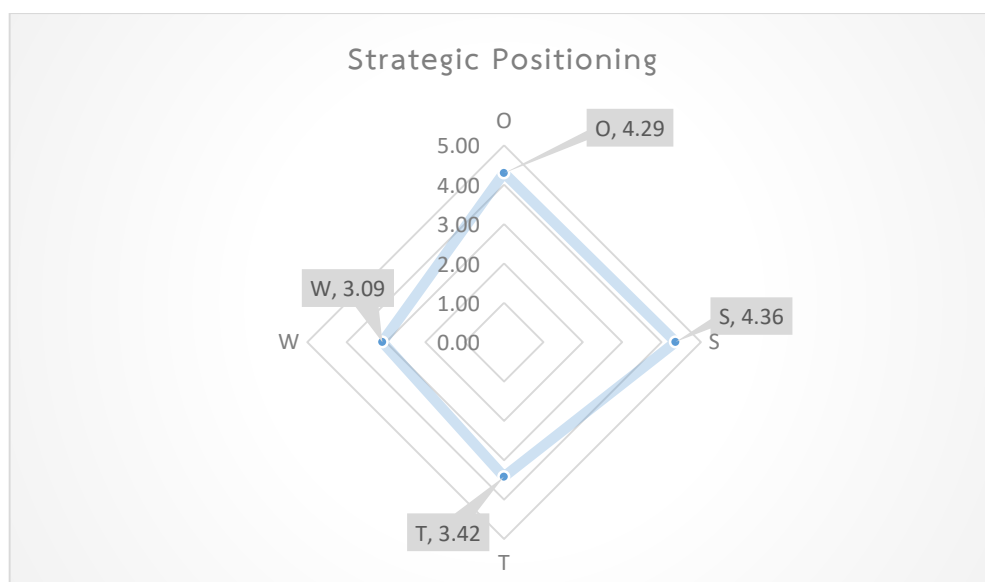
จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาล่อแหลมต่อการประสพความ ล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ ประคอง ตัว/ถอย (Retrenchment)



รูปภาพที่ 6 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้านของจุดแข็งและโอกาส มีคะแนนสูงกว่าปัจจัยด้านของจุดอ่อนและอุปสรรค ส่งผลให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ในสถานภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้น พัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

บทที่ 3

ยุทธศาสตร์ขององค์กร

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์

เอสซีจี จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และโซลูชัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งหวังสร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion For Better”

พันธกิจ

ธุรกิจของเอสซีจีเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า บริการ และโซลูชัน เพื่อส่งมอบคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ลูกค้าและสังคม ครอบคลุมกว้างขวางตั้งแต่กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งปลูกสร้าง อาคาร ที่พักอาศัย วัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงวัสดุทางพอลิเมอร์ พลาสติก กระดาษ สำหรับพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ใช้กับภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ภาคครัวเรือนและชีวิตประจำวันของผู้คน การดำเนินงานขององค์กรจึงสัมพันธ์กับผู้คนหลากหลายและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เอสซีจีจึงมุ่งมั่นดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด พร้อมสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและทุกภาคส่วนของสังคม และนำมาตรฐานที่เป็นสากลมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่สังคมไทยและภูมิภาคอาเซียน

เป้าหมาย

มุ่งสู่ความเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization) ในภูมิภาคอาเซียน

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ด้วยนวัตกรรม

- 1.1 สร้างรายได้ธุรกิจจากยอดขายรวมของสินค้าบริการนวัตกรรมร้อยละ 50 พร้อมขยายการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพิ่มมากขึ้น
- 1.2 รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อรองรับ New Normal ของลูกค้าและสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณภาพของบุคลากรและระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

- 2.1 บุคลากรภายในองค์กรมีศักยภาพในการทำงาน โดยมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2.2 ระบบการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) ระหว่างแต่ละธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบเป้าหมายร่วมขององค์กร
- 2.3 บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement) บูรณาการชีวิตการทำงานและส่วนตัว สร้างสมดุลเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามเป้าหมาย SDGs

- 3.1 เป็นธุรกิจต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันดับ 1 ของโลก ในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง จากการประเมิน DJSI
- 3.2 บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ปลูกฝังด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของ

กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.1 แบนด์เอสซีจีเป็นแบรนด์ที่มีความทันสมัยและเข้ากับไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2 สร้างการรับรู้และความเข้าใจ ผ่านการสื่อสารในช่องทางและสื่อต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 5 อันดับแรก แล้วนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้

จุดแข็ง 5 อันดับแรก

S4: มีการใช้ระบบการจัดการอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยี (Automation, Digitalization) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนในการผลิต มีหน่วยงานบริหารกลางดูแลภาพรวมและนโยบายกลางในด้านต่างๆ

S2: เป็นองค์กรเอกชนชั้นนำของไทย ดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ และเป็นธรรม มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าสินค้าบริการ

S6: มุ่งสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า ภาครัฐ และคู่แข่ง

S3: มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของสหประชาชาติ ภายใต้หลักบรรษัทภิบาล มุ่งเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

S5: พัฒนาแนวคิดการทำงานแบบมีทั้งความเร็วและคุณภาพ (Execution with Speed and Quality) โดยมุ่งเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีคุณภาพในการแข่งขัน

S9: บุคลากรมีทักษะเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ มีการประเมินทักษะ ชี้ความสามารถของบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลทั้งด้าน Soft Skills และ Hard Skills

จุดอ่อน 5 อันดับแรก

W7: การบริหารกำลังคนรุ่นใหม่ การเตรียมการรับมือกับบุคลากรเจนเนอเรชัน Z ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากคนรุ่นก่อนค่อนข้างมาก ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่

W8: การบริหารบุคลากรภายใต้บริบทและวัฒนธรรมที่หลากหลาย เนื่องจากการขยายธุรกิจในอาเซียน นำไปสู่ความแตกต่างทางบริบท วัฒนธรรม ทัศนคติ และความต้องการ

W4: รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ยังคงพบเห็นได้อยู่บ้าง และอาจขัดกับแนวคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น การตัดสินใจแบบลำดับขั้น การเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงานมากกว่าความเร็ว

W10: ค่านิยมร่วมบางส่วนอาจไม่สอดคล้องและเพียงพอ ต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการความเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นหลัก ไม่สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ ตลอดจนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา

W2: การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น ส่งผลให้หลายครั้ง เกิดความล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลง

โอกาส 5 อันดับแรก

O1: การเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึงก่อนทุกครั้ง และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้บริโภค จะทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและยอมรับในการซื้อสินค้าและบริการ

- O6: แนวทางการทำธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนารูปแบบธุรกิจ ซึ่งสามารถใช้การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เน้นการพัฒนาโซลูชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยกกระดับคุณภาพชีวิต ควบคู่ไปกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้
- O9: การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ตลอดจน Internet of Things (IOT) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- O4: การเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและสาธารณชน ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจและการแสวงหาความร่วมมือในอนาคตกับทุกภาคส่วน
- O8: แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) เป็นวาระการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนระดับโลกและมาตรฐานสากลที่นานาชาติให้ความสำคัญ

อุปสรรค 5 อันดับแรก

- T5: ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน นโยบายการค้าของประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการใช้มาตรการกีดกันการค้ามากขึ้นในหลายประเทศ
- T2: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า และความต้องการที่หลากหลายเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ หรือในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมาก
- T3: ความผันผวนทางการเมืองโลก นำไปสู่ความไม่แน่นอนในการดำเนินนโยบายทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจ และการดำเนินธุรกิจ

T6: ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากบริษัทจีนและบริษัทท้องถิ่น ในการเข้ามาแย่งชิงพื้นที่การตลาดอย่างเข้มข้น

T9: การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือความเสียหายทางธุรกิจได้ในที่สุด

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ TOWS METRIX

วิสัยทัศน์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดในอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และโซลูชัน เพื่อตอบโจทย์ ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้พัฒนา และเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งหวัง สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคม และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ภายใต้ คำมั่นสัญญา “Passion For Better”</p> <p>เป้าหมาย มุ่งสู่ความเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำเพื่อ การพัฒนาอย่างยั่งยืน(Sustainable Organization)</p>	<p>S4: ใช้ระบบการจัดการทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยี (AI, Digitalization) เพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>S2: ดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ เป็นธรรม และเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม</p> <p>S6: สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน</p> <p>S3: มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อการ พัฒนาอย่างยั่งยืน ตามกรอบการ พัฒนาสู่ความยั่งยืนของสหประชาชาติ</p> <p>S5: พัฒนาแนวทางการทำงานแบบมีทั้ง ความเร็วและคุณภาพ (Execution with Speed and Quality)</p> <p>S9: บุคลากรมีทักษะเหมาะสมต่อการ ดำเนินธุรกิจ มีการประเมินทักษะ ตาม บทบาทหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล</p>	<p>W7: การบริหารกำลังคนรุ่นใหม่ ซึ่งมี ลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากคนรุ่น ก่อนค่อนข้างมาก</p> <p>W8: การบริหารบุคลากรภายใต้บริบท และวัฒนธรรมที่หลากหลาย เนื่องจากการขยายธุรกิจในอาเซียน</p> <p>W4: รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ยังคง พบเห็นได้อยู่บ้าง และอาจขัดกับ แนวคิดการทำงานแบบใหม่</p> <p>W10: ค่านิยมร่วมบางส่วนอาจไม่ สอดคล้องและเพียงพอ ต่อการดำเนิน ธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งเน้นความคิด สร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม</p> <p>W2: การขับเคลื่อนองค์กรตาม วิสัยทัศน์ ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีโครงสร้าง ขนาดใหญ่ และการดำเนินงานของ หน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
<p>O1: การเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึง ก่อนทุกครั้ง และมีความสัมพันธ์อย่าง</p>	<p>1. พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ ทันต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมขยาย</p>	<p>1. ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นแบ รนด์ที่มีความทันสมัยและเข้ากับไลฟ์</p>

<p>ใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้บริโภค O6: แนวทางการทำธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนารูปแบบธุรกิจ ควบคู่ไปกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย</p> <p>O9: การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และนำมาใช้ในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นโอกาสในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>O4: การเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและสาธารณชน ส่งผลดีต่อการแสวงหาความร่วมมือในอนาคต</p> <p>O8: แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) เป็นมาตรฐานสากลที่นานาชาติให้ความสำคัญ</p>	<p>การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาโมเดลธุรกิจและโซลูชันใหม่ๆ ที่เข้าถึงลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำศูนย์ SCG Innovation Center เป็นช่องทางการทำ Open Innovation - ลงทุน R&D ร่วมกับสถาบันภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ - จัดทำ Omni Channel ผ่าน Digital - สร้าง Online Platform ใหม่ ๆ <p>2. สร้างความเป็นผู้นำภาคธุรกิจ ที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามเป้าหมาย SDGs ในระดับโลก</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (CE) ในรูปแบบของ Partnership Model - อุตสาหกรรมสีเขียว Green Manufacturing และ Green Products <p>3. พัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพในการทำงานที่มีความรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาความรู้ความสามารถ ผ่าน Digital / Leadership Program - โปรแกรม Reskill/Upskill บุคลากร - โมเดลการเรียนรู้ 70 20 10 	<p>สไตล์ของคนรุ่นใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างบุคลากรเป็น Brand Ambassador ขององค์กร - กำหนดกลยุทธ์ของ Enterprise Brand Strategy ทั้งองค์กร - สื่อสาร Brand Promise : Passion for Better เพื่อเป็น DNA ร่วมกันในการกำหนดแนวทางการสื่อสารขององค์กร <p>2. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) ระหว่างแต่ละธุรกิจและหน่วยงาน ส่วนกลางให้เกิดความรวดเร็วและตอบเป้าหมายร่วมขององค์กรในทิศทางเดียวกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระบบ Performance Management System เพื่อกำหนด KPI Alignment ในการทำงาน Cross Functional ข้ามธุรกิจ/หน่วยงาน - สร้าง Platform ของ Internal Digital Collaboration ในการทำงาน โปรเจกต์ร่วมกัน
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T5: ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน นโยบายการค้าของประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการใช้มาตรการกีดกันการค้ามากขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</p> <p>1. ปรับรูปแบบธุรกิจและวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อรองรับ New Normal ของลูกค้าและสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำระบบการทำงานแบบ New normal เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น LAD, Hybrid Workplace 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</p> <p>1. การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement) บุคลากรชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สร้างสมดุล ในชีวิตบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Engagement Program ให้กับบุคลากร เพื่อสร้าง Innovative

<p>T2: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า จากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ หรือในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคโควิด-19</p> <p>T3: ความผันผวนทางการเมืองโลก นำไปสู่ความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของเศรษฐกิจ</p> <p>T6: ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากคู่แข่ง ในการเข้ามาแย่งชิงพื้นที่การตลาดอย่างเข้มข้น</p> <p>T9: การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ อาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือความเสียหายทางธุรกิจได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา IT Platform รองรับการทำงานให้รวดเร็ว เช่น MS Team - พัฒนาการสร้าง Innovation ผ่านกลุ่ม Start Up: Internal&External - สร้างระบบ Business Continuity Management (BCM) เพื่อดูแลภาวะวิกฤตและทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังเรื่องของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับธุรกิจให้กับบุคลากรในองค์กร - พัฒนาบุคลากรเป็น SD Ambassador, Young SD Manager – พัฒนาทักษะบุคลากรที่ดูแลงานชุมชนสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่ - จัดทำโครงการ CSR ที่สร้างคามยั่งยืนให้ประเทศ เช่น ภัยแล้ง หรือในภาวะวิกฤต เช่น โควิด 	<p>Workplace เช่น Health Center, โปรแกรม Fit for work fit for life</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร SCG Pride เพื่อเป็นตัวแทนองค์กร และเกิด Engagement <p>2. สื่อสารสร้างความเข้าใจผ่านช่องทางและสื่อต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงาน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Leadership Forum ระดับจัดการ, CEO Live ทุกระดับ - พัฒนาช่องทางสื่อสารภายในองค์กรที่เข้าถึงบุคลากรในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Intranet, FB Workplace, Line, MS Team,
--	--	---

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างให้เกิดการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนทางธุรกิจ คือ การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมขยายการลงทุนด้านวิจัยและทรานสฟอร์มโมเดลการทำธุรกิจและโซลูชันใหม่ๆ(S2,S4,O6,O9) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มต่างๆ ขณะเดียวกันจากตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กร ยังควรที่จะยกระดับการสร้างความเป็นผู้นำธุรกิจ ที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับโลก (Sustainable Development: SD) (S3,S6,O4,O8) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของเอสซีจี นอกจากนี้ การส่งเสริมคนในองค์กร ให้มี

ศักยภาพในการทำงาน ที่มีความรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองลูกค้าได้ตรงตามต้องการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจขององค์กร นับเป็นจุดแข็งสำคัญหนึ่งขององค์กร และเป็นการเสริมสร้างแบรนด์เอสซีจีให้เข้าไปอยู่ในใจลูกค้าได้ในระยะยาว (S5,S9,O1)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อน หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา และจากโอกาสที่เอสซีจีมีภาพลักษณ์และแบรนด์ที่ดีกับทั้งกลุ่มภายในและภายนอกองค์กร (O1,O4) จึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร ให้เป็นแบรนด์ที่มีความทันสมัยและเข้ากับไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่มากขึ้น เพื่อช่วยลดช่องว่างระหว่างคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าในองค์กร (W7) และสร้างค่านิยมร่วมกันที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ (W8,W10) นอกจากนี้ ต้องยกระดับระบบการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระหว่างแต่ละธุรกิจและหน่วยงานส่วนกลาง ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มขึ้น และตอบเป้าหมายร่วมขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (O9,W4,W2)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยวางรากฐานพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว เนื่องจากธุรกิจต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยและการแข่งขันรุนแรง (T5,T3,T6) จึงต้องมีการปรับรูปแบบธุรกิจและวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อรองรับ New Normal ของลูกค้ารวมทั้งสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (S4,S2) และยังคงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังแนวคิการทำงานตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้กับบุคลากรในองค์กร

เพื่อให้มีการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรได้ในระยะยาว (S3,S6)

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยเริ่มจากการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement) บูรณาการชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สร้างสมดุลในชีวิตบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน (W7,W8,T2) และต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจผ่านช่องทางและสื่อต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง (W2,W4,T9)

3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ข้อ3.1-3.2 นั้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ในระยะ 5 ปี โดยมี 9 กลยุทธ์ 24 แผนงาน ดังนี้

นโยบายหลัก: องค์กรธุรกิจชั้นนำด้านนวัตกรรมตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)

กลยุทธ์หลัก: สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรม การดำเนินธุรกิจที่ดูแลเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และการทำแบรนด์ที่ตั้งที่โดดเด่นและสะท้อนภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำทางธุรกิจของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

เป้าหมาย: สร้างการยอมรับความเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วยนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมขยายการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาโมเดลธุรกิจและโซลูชันใหม่ๆ

แผนงานที่ 1 จัดทำศูนย์ SCG Innovation Center เป็นช่องทางการทำ Open Innovation

แผนงานที่ 2 ลงทุน R&D ร่วมกับสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

แผนงานที่ 3 จัดทำ Omni Channel ผ่าน Digital Platform

แผนงานที่ 4 สร้าง Retail Business ผ่าน Online Platform ใหม่ ๆ

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับรูปแบบธุรกิจและวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อรองรับ New Normal ของลูกค้าและสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนงานที่ 1 จัดทำระบบการทำงานแบบ New normal เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น LAD, Hybrid Workplace

แผนงานที่ 2 พัฒนา IT Platform รองรับการทำงานแบบ New Normal ให้รวดเร็ว เช่น MS Team, Cloud System

แผนงานที่ 3 พัฒนาการสร้าง Innovation ผ่านกลุ่ม Start Up ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แผนงานที่ 4 สร้างระบบ Business Continuity Management (BCM) เพื่อดูแลภาวะวิกฤตและทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณภาพของบุคลากรและระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพในการทำงานที่มีความรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

แผนงานที่ 1 พัฒนาความรู้ความสามารถ ผ่าน Digital Learning / Leadership Program และโมเดลการเรียนรู้ 70 20 10

แผนงานที่ 2 จัดทำโปรแกรม Reskill/Upskill บุคลากร

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) ระหว่างธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบเป้าหมายร่วมขององค์กร

แผนงานที่ 1 ใช้ระบบ Performance Management System เพื่อกำหนด KPI Alignment ในการทำงาน ข้ามธุรกิจ/หน่วยงาน

แผนงานที่ 2 สร้าง Platform ของ Internal Digital Collaboration ในการทำงานโปรเจกต์ร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement) บูรณาการชีวิตการทำงานและส่วนตัว เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

แผนงานที่ 1 จัดทำ Engagement Program ให้กับบุคลากร เพื่อสร้าง Innovative Workplace เช่น Health Center

แผนงานที่ 2 สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร (SCG Pride) เพื่อเป็นตัวแทนองค์กร และเกิด Employee Engagement

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจตามเป้าหมาย SDGs

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างธุรกิจต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันดับ 1 ของโลก ในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง จากการประเมิน DJSI

แผนงานที่ 1 กำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

แผนงานที่ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียว Green Manufacturing และสินค้าเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Green Products

กลยุทธ์ที่ 2 บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ปลูกฝังด้านการพัฒนา
อย่างยั่งยืน ที่ดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

แผนงานที่ 1 พัฒนาบุคลากรเป็น SD Ambassador, Young SD Manager

แผนงานที่ 2 พัฒนาทักษะบุคลากรที่ดูแลงานชุมชนสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่

แผนงานที่ 3 จัดทำโครงการ CSR ที่สร้างความยั่งยืนให้ประเทศ เช่น การ
บริหารจัดการน้ำชุมชน หรือ CSR ในภาวะวิกฤต เช่น โควิด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างแบรนด์เอสซีจีให้มีความทันสมัยและเข้ากับไลฟ์สไตล์ของ
คนรุ่นใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แผนงานที่ 1 พัฒนาพนักงานให้เป็น Online Brand Ambassador ของ
องค์กร

แผนงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ของ Enterprise Brand Strategy ทั้งองค์กร

แผนงานที่ 3 สื่อสาร Brand Promise : Passion for Better เพื่อเป็น
DNA ร่วมกัน ในการกำหนดแนวทางการสื่อสารขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างการรับรู้และความเข้าใจ ผ่านการสื่อสารในช่องทางและสื่อ
ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แผนงานที่ 1 จัดทำการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงาน ผ่าน
ช่องทางต่างๆ เช่น Leadership Forum ระดับจัดการ,
CEO Live ทุกระดับ

แผนงานที่ 2 พัฒนาช่องทางสื่อสารภายในองค์กรที่เข้าถึงบุคลากรในทุก
ระดับอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Intranet, FB Workplace,
Line, MS Team,

ตารางที่ 10: ตัวอย่างแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	สร้างความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจตามเป้าหมาย SDGs							
กลยุทธ์ที่ 1	สร้างธุรกิจต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันดับ 1 ของโลก ในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างจากการประเมิน DJSI							
แผนงานที่ 1	กำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์ (ตัวชี้วัด)	เป้าหมาย	เป้าหมายตัวชี้วัด					ผู้รับ ผิดชอบ
			63	64	65	66	67	
1.กำหนดแนวปฏิบัติ SCG Circular Way ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน สำหรับใช้ในธุรกิจของเอสซีจี	ทุกธุรกิจมีแนวทางในการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน และช่วยขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน	ทุกบริษัทในเอสซีจีมีความเข้าใจและนำหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนไปปฏิบัติในธุรกิจภายใน 5 ปี	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	คณะกรรมการ การด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจี
2.จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อสร้างความตระหนัก สร้างความร่วมมือ กำหนดข้อบังคับ สร้างนวัตกรรม สร้างระบบบริหารจัดการ	การกำกับดูแล และความสำเร็จในการทำเศรษฐกิจหมุนเวียนในทุกธุรกิจผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ	มีการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเศรษฐกิจหมุนเวียนไม่น้อยกว่า 10 โครงการ/กิจกรรมต่อปีในทุกธุรกิจ	10 โครง การ	10 โครง การ	10 โครง การ	10 โครง การ	10 โครง การ	คณะกรรมการ การด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน
3.การพัฒนาสินค้าและบริการแบบเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อลดการใช้วัตถุดิบ และนำวัสดุเหลือทิ้งกลับมารีไซเคิล ได้มากขึ้น	พัฒนารายการสินค้าและบริการรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ในแต่ละธุรกิจเพิ่มมากขึ้น	รายการสินค้าและบริการ ในรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างน้อย 5 รายการต่อธุรกิจต่อปี (15 รายการต่อปี)	15 ราย การ	15 ราย การ	15 ราย การ	15 ราย การ	15 ราย การ	คณะกรรมการ ธุรกิจหลักทั้ง 3 ธุรกิจ
4.โครงการรวบรวมและจัดการของเสีย อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เพื่อนำขยะกลับเข้าสู่	ลดปริมาณขยะภายในองค์กรและสามารถนำขยะกลับสู่กระบวนการ	ปริมาณขยะภายในองค์กรลดลง 50% ภายใน 5 ปี	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	คณะทำงาน SCG Waste Mgmt

กระบวนการ รีไซเคิลให้มากที่สุด	รีไซเคิลให้เพิ่มมากขึ้น	ปริมาณขยะเข้าสู่ กระบวนการ รีไซเคิลอย่างน้อย 50,000 ตันต่อปี	5 หมื่น ตัน	5 หมื่น ตัน	5 หมื่น ตัน	5 หมื่น ตัน	5 หมื่น ตัน	คณะกรรมการ ธุรกิจหลักทั้ง 3 ธุรกิจ
5. การปรับเปลี่ยนสร้าง ธุรกิจใหม่ตามแนวคิดทำ สินค้าให้เป็นบริการ (Product as a Service) โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาโซลูชัน ช่วยให้ใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	พัฒนาธุรกิจใหม่ที่ ทำสินค้าให้เป็น บริการในทุกธุรกิจ	ปรับธุรกิจใหม่ที่ทำ สินค้าให้เป็นบริการ จำนวนมากกว่า 2 แพลตฟอร์มต่อปี	2 ธุรกิจ	2 ธุรกิจ	2 ธุรกิจ	2 ธุรกิจ	2 ธุรกิจ	คณะกรรมการ ธุรกิจหลักทั้ง 3 ธุรกิจ
6.จัดงาน Thailand SD Symposium เพื่อสร้าง ความร่วมมือกับพันธมิตร ทางธุรกิจ ร่วมขับเคลื่อน เศรษฐกิจหมุนเวียนไปสู่ทุก ภาคส่วน	พัฒนาโครงการ ความร่วมมือ ใน ด้านเศรษฐกิจหมุน เวียน ของภาค ธุรกิจ ภาครัฐ และ ภาคสังคม ใน รูปแบบของ Partnership	โครงการความ ร่วมมือ ในด้าน เศรษฐกิจหมุนเวียน ของทุกภาคส่วน อย่างน้อย 10 โครงการต่อปี	10 โครงการ	10 โครงการ	10 โครงการ	10 โครงการ	10 โครงการ	คณะกรรมการ การด้าน เศรษฐกิจ หมุนเวียน และคณะ กรรมการ ดูแลแบรนด์ เอสซีจี

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ในสถานการณ์ของการเกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทและสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต่างๆมากมาย ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่ จากรูปแบบธุรกิจดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการผลิตและจำหน่ายสินค้า สู่รูปแบบขององค์กรที่มุ่งสู่การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าบริการ และโซลูชันใหม่ๆที่มุ่งตอบสนองโจทย์ความต้องการของลูกค้า ผ่านเทคโนโลยีแพลตฟอร์มต่างๆ ควบคู่ไปกับการดูแลสังคม คุณภาพชีวิตของชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว ภายใต้สถานการณ์ใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา เช่น ในภาวะที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจอย่างรุนแรง และต้องเกิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันท่วงที เพื่อสร้างการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนในรูปแบบใหม่ๆมากขึ้น ดังนั้น การขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดการทรานฟอร์มองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การมีมุมมองที่กว้างไกลและรอบด้านของผู้บริหาร

การขับเคลื่อนองค์กรขนาดใหญ่แบบเอสซีจี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างกว้างขวางและรอบด้าน โดยจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาเหตุและผลในภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ สามารถคำนึงถึงปัจจัยและบริบทเกี่ยวข้องบนพื้นฐานขององค์ความรู้และข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูลใน

ภาพรวมที่ถูกต้องแม่นยำและรอบด้าน ก่อนจะดำเนินการตัดสินใจและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป เช่น การบริหารและขับเคลื่อนองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการกำหนด “วิสัยทัศน์” (Vision) ที่ชัดเจน การสร้าง “ค่านิยมร่วม (Shared Values)” และการกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อเป็น “จุดเชื่อมโยง (Bonding)” ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรมีโครงสร้างขนาดใหญ่มาก ประกอบไปด้วยกลุ่มธุรกิจและบริษัทย่อยต่างๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภท ตลอดจนมีบุคลากรจำนวนมากทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง ตลอดจนแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน อาทิ อุดมการณ์เอสซีจี หลักจรรยาบรรณเอสซีจี คำมั่นสัญญาของแบรนด หรือแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

2) การรู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้ต้องเผชิญกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีพลวัตสูง อันเป็นผลจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งจากสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมภายในประเทศ ภายในภูมิภาคอาเซียน ภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนทิศทางเศรษฐกิจโลก ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานในทุกๆ ระดับ จึงมีความจำเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ผู้นำจำเป็นต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้เร็วขึ้นกว่าคนอื่น” โดยจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีแผนการดำเนินงานหลายระดับ ตลอดจนต้องรู้จักติดตามข่าวสาร สังเกต และเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัย “นักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” โดยมุ่งแสวงหา “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)” ซึ่งหมายถึง บุคลากรในระดับกลาง/สูงที่อยู่ในหน่วยงานที่ไปปฏิบัติงาน เพื่อให้การสนับสนุนและใช้เป็นต้นแบบในการสร้างและบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

3) การวางแผน Roadmap เพื่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การวางแผนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน ต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ เพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยจำนวนนักวิจัยและงบลงทุนด้านนี้ควรมีการวางแผนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำและเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป นอกจากนี้ต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา จะทำให้มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งคิดค้นนวัตกรรม แต่สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ การมองถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตอบสนองรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป พัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคมให้เติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน และรองรับกฎเกณฑ์ทางการค้าต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วยการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อาทิ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการจัดทำ Technology Roadmap เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการเติบโตในระยะยาวไปพร้อมๆ กัน

4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน (Human Development)

ปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร นั่นคือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยเชื่อว่า “พนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุด” ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการดูแลและพัฒนาบุคลากรให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในอาเซียน โดยเน้นแนวคิดการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผ่านกระบวนการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ (Continuous Development) ขณะเดียวกัน ต้องมองถึงการบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ไม่ให้เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น (Intergenerational Gap) โดยผนวกการทำงานที่อาศัยประสบการณ์ที่เกิดจากการสะสมมาเป็นเวลายาวนานของคนรุ่นเก่าร่วมกับแนวคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่

เข้าด้วยกัน โดยอาศัยบุคลากรที่เป็นคนรุ่นกลาง เป็นสื่อกลางในการอุดช่องว่างระหว่างรุ่นของบุคลากร องค์กรจึงต้องหาวิธีการ รูปแบบที่จะทำงานที่เข้ากันได้ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือต้องมั่นใจได้ว่าเมื่อคนรุ่นก่อนเกษียณออกไป องค์กรจะอยู่ต่อได้ การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ต้องถือเป็นหัวใจสำคัญ ที่หยุดไม่ได้ ด้วยการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความสามารถในการรับไม้ต่อจากบุคลากรรุ่นก่อนให้ได้

5) การดำเนินธุรกิจแบบรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

การเป็นองค์กรชั้นนำในระดับประเทศ การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อโปร่งใส และเป็นธรรม โดยยึดมั่นในอุดมการณ์ ซึ่งได้ยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมาภายใต้ “อุดมการณ์เอสซีจี” และถือว่าเป็นหนึ่งในดีเอ็นเอสำคัญของบุคลากรเอสซีจี ควบคู่ไปกับจรรยาบรรณบนพื้นฐานแห่งประโยชน์สุขอย่างสมดุลและยั่งยืน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจขององค์กรจึงต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ซึ่งประกอบไปด้วยหลายภาคส่วนแตกต่างกันไป โดยคำนึงถึงผลกระทบไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หรือผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องยอมรับและใส่ใจควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ คือ การเป็นธุรกิจที่ให้สำคัญอย่างมากในเรื่องของผู้ถือผลประโยชน์ร่วม รวมทั้งเรื่องของสิ่งแวดล้อม เรื่องของสังคมและชุมชนรอบๆโรงงาน โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยที่เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดตามแนวทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

จิระพรรณ อัญญาโพธิ์. ภาคเอกชนต้องคิดใหม่ว่าธุรกิจของคุณมีความหมายอะไรบ้าง?.

SD Thailand. แหล่งที่มา: <https://sdthailand.com/2018/08>. 10 ส.ค. 2561.

ชนรดา อินเทียง. บทความมององค์กรธุรกิจยั่งยืน. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. แหล่งที่มา:

<https://www.ftpi.or.th/2015/2040>. 26 มี.ค. 2558.

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2562. แหล่งที่มา:

<https://scc.listedcompany.com/misc/ar/20200228-scc-ar-2019-th-02.pdf>.

สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2563

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2562. แหล่งที่มา:

https://scc.listedcompany.com/misc/sustainability_report/. สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2563

สุรชาติ บำรุงสุข. วิฤตไทย2563 ข้อสังเกต10 ประการ. มติชนออนไลน์. แหล่งที่มา:

https://www.matichon.co.th/columnists/news_2134208. 11 เม.ย. 2563

เคท ครึ่งพิบูลย์. รายงานหน้า2 มุมมองมิติทางสังคม ผลกระทบไวรัสโควิด. มติชนออนไลน์.

https://www.matichon.co.th/politics/politics-in-depth/news_2146204.

19 เม.ย. 2563

เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน. เว็บไซต์ Open Development Thailand. แหล่งที่มา:

[https://thailand.opendevelopmentmekong.net/th/topics/sustainable-](https://thailand.opendevelopmentmekong.net/th/topics/sustainable-development-goals)

[development-goals](https://thailand.opendevelopmentmekong.net/th/topics/sustainable-development-goals). 9 ก.ค. 2561.

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม. กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ.

http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560561/PDF. สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2563

แนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน. สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย. แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/publication/files

สืบค้นเมื่อ มิ.ย. 2555

โควิดเปลี่ยนโลกภาคธุรกิจปรับตัวรับนิวนอร์มอล. สกู๊ปข่าวหน้า 1 มติชนออนไลน์. แหล่งที่มา:

https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_2156195. 25 เม.ย. 2563

ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน. ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย. แหล่งที่มา: <https://www.setsustainability.com/download/rbp1ocghkitz>.

สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2563

ภาษาอังกฤษ

ASEAN Secretariat. ASEAN Economic Integration Brief. Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) 2560. แหล่งที่มา :http://asean.org/storage/2017/06/AEIB_No.01-June-2017_rev.pdf. สืบค้นเมื่อ พ.ค. 2563

B-Connect Business Round-up. เอสซีจี เปิดตัว “Open Innovation Center” ได้รับความร่วมมือ R&D เพื่อต่อยอดธุรกิจจากทั่วโลก พร้อมเสริมขีดแข่งขันอุตสาหกรรมสู่อาเซียน.

B-Connect Magazine. 19 ก.ค. 2560

Harvard Asia Consulting Co., Ltd. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี Sustainable Development Goals. <http://www.phetchaburi.go.th/karn/yuttasath20.pdf>.

สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2563

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางศิริพรรณวดี บัวอินทร์
วัน เดือน ปีเกิด	7 ตุลาคม 2512
การศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
ประวัติการทำงาน	Associate Director, Brand Management, SCG Strategic Communication Manager, SCG Public Communication Manager, SCG Advertising Account Management Manager, SCG Network Sales Promotions & Design Manager, SCG Network
ตำแหน่งปัจจุบัน	Senior Associate Director – Enterprise Brand Communications, SCG