



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนกลยุทธ์การพัฒนาความยั่งยืน ในมิติด้านทรัพยากรธรรมชาติกับ
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน
ระยะเวลา 5 ปี (2564-2568)

โดย

นายธรรมรัตน์ ประยูรสุข

นักศึกษาหลักสูตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ 2564

บทคัดย่อ

โรงกลั่นน้ำมัน ภายใต้บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรเอกชนที่ขับเคลื่อนธุรกิจและมีการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง และบริษัทฯ มุ่งมั่นในการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (SDGs) รวมถึงพิจารณาเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน องค์กรครอบคลุม มิติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมประเด็นด้านความยั่งยืนอย่างรอบด้าน และสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในระดับสากล

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า บ.บางจากฯ จะเป็นผู้นำด้านการพัฒนาความยั่งยืน แต่ยังคงเผชิญกับประเด็นการเปลี่ยนแปลง อาทิ ประเด็นทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลง สืบเนื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ล้วนส่งผลต่อการดำเนินการธุรกิจ ไม่เพียงแต่ด้านโรงกลั่นน้ำมันเท่านั้น การศึกษาฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และปัจจัยภายในของจุดอ่อน จุดแข็ง โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS 2) เพื่อจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน ของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ในระยะเวลา 5 ปี โดยใช้เครื่องมือจัดทำ TOWS MATRIX 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความยั่งยืนในระยะเวลา 5 ปี ของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ทั้งนี้ จากการศึกษาได้วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบางจากฯ พบว่าอยู่ในสถานภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้น พัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาวมากขึ้น จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ในระยะ 5 ปี โดยมี 3 กลยุทธ์ 5 แผนงาน ภายใต้ กลยุทธ์องค์กร 3S หลักขององค์กร (Security, Stability, Sustainability) และการดำเนินแผนกลยุทธ์ และเชื่อมโยงไปยังแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องอาศัยการขับเคลื่อนและนำยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหารและพนักงานเอง

ทั้งนี้ หากองค์กรยึดเป้าหมาย SDG แล้วจะครอบคลุมประเด็นสู่ความยั่งยืนได้ และองค์กรต้องพิจารณา เป้าหมายยุทธศาสตร์ของประเทศปัจจุบัน BCG และสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้สถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยถดถอย โดยจะต้องมุ่งเน้นการลงทุนให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าและช่วยเพิ่มการขยายตัวของธุรกิจองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กรต่อไป

คำนำ

แผนกลยุทธ์การพัฒนาความยั่งยืน ในมิติด้านทรัพยากรธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ระยะเวลา 5 ปี (2564-2568) มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดแนวทางใน พัฒนาธุรกิจโรงกลั่นอย่างยั่งยืน โดยให้คงความเป็นองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเอาไว้ ผนวกกับการบูรณา การเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับ เศรษฐกิจ สังคม และผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน ในการกำหนดแผนและแนว ทางการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยให้กระทบต่อปัญหาเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศของโลกให้น้อยที่สุด เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฯ ตอบสนองต่อการนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน และใช้ประโยชน์ของหน่วยงานทั้งรัฐ เอกชน ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในอนาคต นอกจากนี้ยังได้ น้อมนำเอาแนวพระราชดำริเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างสมดุลระหว่าง “มูลค่า” และ “คุณค่า” ในการ ดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เชื่อมโยงและเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ด้วย

ธรรมรัตน์ ประยูรสุข

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14

สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	5
2.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	5
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	10
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	11
บทที่ 3 แผนขององค์กร	29
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	29
3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS)	30
3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	35
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	37
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	37
บรรณานุกรม	40
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	41

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงด้านพลังงานในประเด็นต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์	8
ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	18
ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	19
ตารางที่ 4 การให้คะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน 7S	20
ตารางที่ 5 การให้คะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST	23
ตารางที่ 6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน	26
ตารางที่ 7 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก	27
ตารางที่ 8 ตารางการวิเคราะห์ Strength และ weakness	30
ตารางที่ 9 ตารางการวิเคราะห์ Opportunity	32
ตารางที่ 10 ตารางการวิเคราะห์ Threat	33

สารบัญแผนภาพ

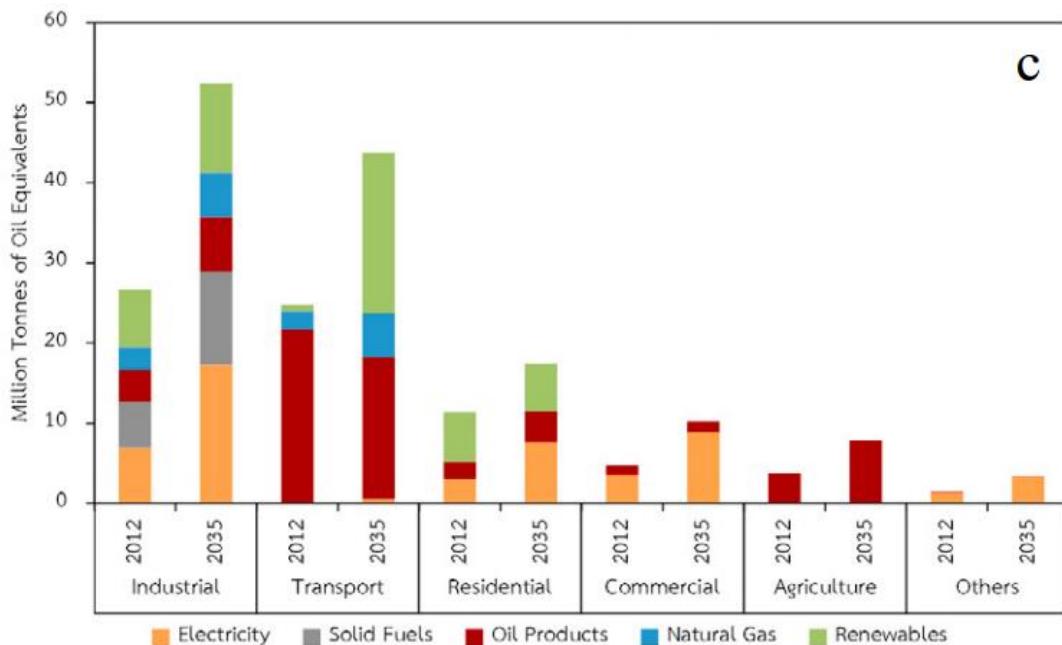
แผนภาพที่ 1	ภาพการใช้พลังงานแต่ละประเภทในภาคส่วนต่าง ๆ	1
แผนภาพที่ 2	การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากการใช้พลังงานรายภาคเศรษฐกิจ	2
แผนภาพที่ 3	เป้าหมาย 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 9	
แผนภาพที่ 4	โครงสร้างการจัดการองค์กร	11
แผนภาพที่ 5	SWOT Analysis	12
แผนภาพที่ 6	ตัวแบบ 7s Mckinsey	13
แผนภาพที่ 7	ตัวแบบ C-PEST	16
แผนภาพที่ 8	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	28

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีทรัพยากรน้ำมันดิบที่เหลืออยู่ภายในประเทศ ข้อมูลปี 2554 มีปริมาณ 214.56 ล้านบาร์เรล แต่ข้อมูลปี 2562 ทรัพยากรน้ำมันดิบภายในประเทศกลับลดลง เหลือปริมาณ 125.54 ล้านบาร์เรล โดยการใช้้ำมันภายในประเทศโดยส่วนมากเป็นการใช้เพื่อการคมนาคม เนื่องด้วยทรัพยากรน้ำมันฟอสซิลนั้นเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำกัดอีกทั้งยังใช้เวลายาวนานในการฟื้นฟู จึงพูดได้ว่าทรัพยากรชนิดนี้เป็นทรัพยากรชนิดที่ใช้แล้วหมดไป ผู้ประกอบธุรกิจต่าง ๆ ทั้งใน และต่างประเทศ จึงได้มีการพัฒนา เทคโนโลยี ยานยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าแทนการใช้ น้ำมันขึ้น ให้เราเห็นเรื่อยมาในระยะ 3-5 ปีมานี้ (รายละเอียดแสดงตามภาพที่1) แต่เนื่องด้วยสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยเทียบกับบราคารถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่มีราคาสูงทำให้ธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้ายังไม่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน การใช้งานรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยน้ำมันจึงยังคงเป็นทางเลือกที่ประชาชนเลือก แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประชาคมโลก จึงมีผลการศึกษาวิจัยจากหลายสำนักพบว่าแนวโน้ม การใช้น้ำมันจะปรับลดต่ำลง



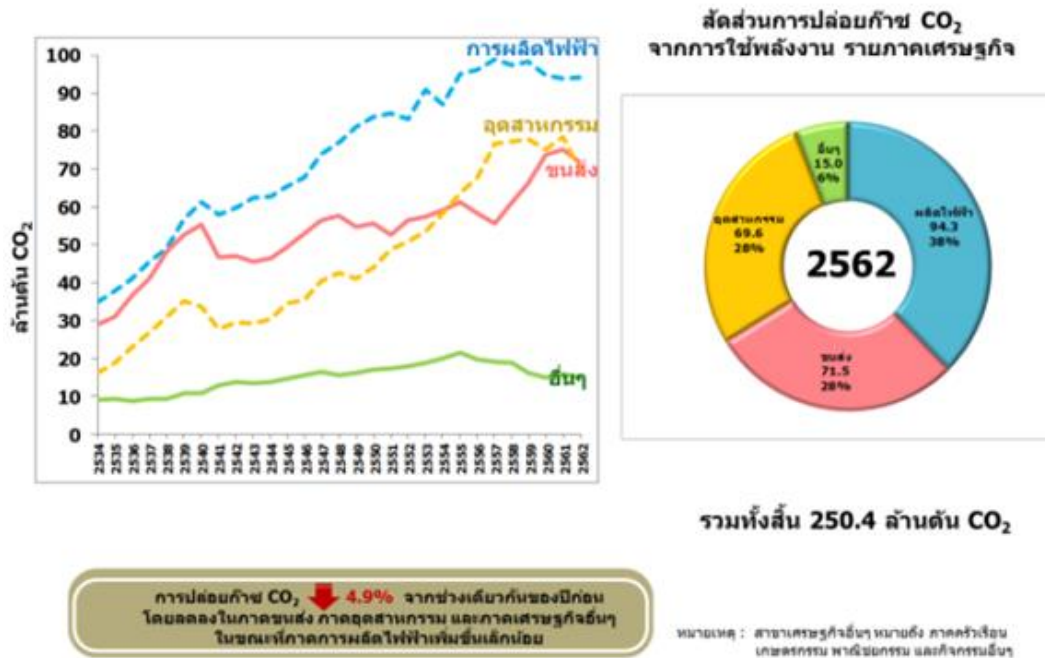
แผนภาพที่ 1 : ภาพการใช้พลังงานแต่ละประเภทในภาคส่วนต่างๆ

ที่มา : S. Traivivatana et al., 2019

จากที่กล่าวไปในข้างต้น กระแสของประชาคมโลกในเรื่องของสิ่งแวดล้อมนั้นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นเรื่องสำคัญถูกกล่าวถึงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐและองค์กรเอกชนชั้นนำต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องตามที่ประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UNFCCC) ครั้งที่ 21 หรือ COP21 ซึ่งได้บรรลุความตกลงสำคัญ ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2558 โดยความตกลงปารีส (Paris Agreement) ได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติพื้นฐานใหม่เพื่อแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กำหนดให้ประเทศภาคีทุกประเทศรายงานเกี่ยวกับการปล่อยก๊าซ

เรือนกระจกและการพยายามในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างสม่ำเสมอ ยืนยันเป้าหมายการควบคุมอุณหภูมิโลกให้สูงขึ้นต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส ขณะที่เพิ่มความพยายามในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกให้อยู่ที่ 5 องศาเซลเซียส

บริบทของประเทศไทยได้เข้าร่วมและให้คำมั่นลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกร้อยละ 20-25 ภายในปี 2573 ซึ่งการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกร้อยละ 69.6 มาจากด้านอุตสาหกรรม และส่วนมากของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคอุตสาหกรรม มาจากอุตสาหกรรมด้านพลังงาน (รายละเอียดแสดงตามภาพที่ 2)



แผนภาพที่ 2 : การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากการใช้พลังงานรายภาคเศรษฐกิจ

ที่มา : รายงานการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากการใช้พลังงาน ปี 2562 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทอุตสาหกรรมด้านพลังงานมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรในมิติด้านทรัพยากรธรรมชาติควบคู่ไปกับการควบคุมและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อไม่ให้กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศบริษัทฯ ได้ยึดการดำเนินธุรกิจภายใต้ BCG Economy Model ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ประกอบด้วย 3 เศรษฐกิจหลัก คือ

- เศรษฐกิจชีวภาพ Bio Economy ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่า โดยนักวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรทั้งการผลิตสินค้าบริการและการใช้ประโยชน์ตามหลักการชีววิทยา
- เศรษฐกิจหมุนเวียน Circular Economy ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำทรัพยากรธรรมชาติประโยชน์ตลอดจนกระบวนการที่ทำให้ลดขยะหรือของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste)

- เศรษฐกิจสีเขียว Green Economy ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า กระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง และลดก๊าซเรือนกระจก ยกย่องคุณภาพความเป็นอยู่และลดความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

จากผลกระทบภายนอกและภายใน ส่งผลให้บริษัทฯ มีความจำเป็นที่จะต้องให้องค์กรปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการปรับรูปแบบขององค์กร ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อที่จะให้การบริหารองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และปัจจัยภายใน จุดอ่อน จุดแข็ง โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS
2. เพื่อจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน ของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ในระยะเวลา 5 ปี โดยใช้เครื่องมือจัดทำ TOWS MATRIX
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ สำหรับการพัฒนาความยั่งยืนในระยะเวลา 5 ปีของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและประชากร การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมทางที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก โดยทำการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสาร รายงานบทความ งานวิจัยที่น่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงบทความ บทวิเคราะห์ภายในของ บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ร่วมด้วย
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา จะศึกษาเฉพาะการดำเนินงานภายในของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้เวลา 3 เดือน (เมษายน-มิถุนายน 2564)

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1. การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาในลักษณะเชิงคุณภาพที่มีเป้าหมายการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยใช้เครื่องมือ Mckinsey 7S ในการนำมาวิเคราะห์ SWOT และนำไปสู่การจัดทำแผนงานเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัย TOWS Matrix ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา
2. ศึกษาข้อมูลจากรายงาน เอกสารบทความ งานวิจัย แนวคิดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก และข้อมูลของบริษัท บางจากฯ (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อเสนอความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. ความไม่แน่นอนนโยบายของภาครัฐต่อการส่งเสริมด้านพลังงานที่มีผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งส่งผลต่อการใช้น้ำมันปิโตรเลียม
2. ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณความต้องการใช้พลังงานน้ำมันปิโตรเลียม

3. รายงานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์ในลักษณะเฉพาะของผู้วิจัยงานรายบุคคลซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่กระทบต่อข้อสรุปของงานวิจัยนี้ในอนาคตได้

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในและประเด็นที่เกี่ยวข้องตามหลักวิชาการ เพื่อการพัฒนาแผนงานและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร

2. เป็นการสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นในด้าน Climate Change ของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2564-2568) เพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไป

3. แผนข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในมิติทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในช่วงระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2564-2568)

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

จากรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ซึ่งเปิดเผยการคาดการณ์เศรษฐกิจโลกว่า จะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.3 เพิ่มขึ้นจากคาดการณ์เศรษฐกิจโลกในปี 2562 ที่ขยายตัวเพียงร้อยละ 2.9 โดยมีแนวโน้มฟื้นตัวจากการบรรลุข้อตกลงทางการค้าระยะแรกระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมถึงคลายความเครียดกังวลจากการถอนตัวของสหราชอาณาจักรจากสหภาพยุโรปแบบไร้ข้อตกลง (No-deal BREXIT) อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยลบจากปัญหาด้านภูมิรัฐศาสตร์และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ในประเทศจีนซึ่งมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองของโลกในช่วงต้นปี 2563 ที่ยังคงระบาดต่อเนื่องและขยายพื้นที่การระบาดไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วภูมิภาคทั่วโลก ซึ่งทำให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกอาจไม่เป็นไปตามที่ IMF คาดการณ์เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยังคงอยู่ในช่วงชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลกระทบจากสงครามการค้าการเกิดโรคระบาดรุนแรง รวมไปถึงการประท้วงที่ยืดเยื้อในประเทศฮ่องกงส่งผลให้เศรษฐกิจหดตัว โดยเศรษฐกิจจีนขยายตัวชะลอลงจากการเกิดโรคระบาดและการกีดกันทางการค้าที่กระทบต่อการบริโภคภายในประเทศและการส่งออกเป็นสำคัญ ในส่วนของประเทศในกลุ่มอาเซียน คาดการณ์ว่าจะยังคงทรงตัวจากปีก่อน อย่างไรก็ตามการฟื้นตัวของปริมาณการค้าโลกยังคงเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ชำงต้น สำหรับประเทศไทย ยังมีปัจจัยลบต่าง ๆ ทั้งจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ซึ่งส่งผลต่อภาคการท่องเที่ยวภาคการส่งออก การจ้างงาน และรายได้ครัวเรือนความล่าช้าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2563 ภาวะภัยแล้งและฝนทิ้งช่วงที่กระทบต่อภาคการเกษตร ซึ่งหนี้ครัวเรือนยังคงอยู่ในระดับสูง รวมถึงปัญหามลภาวะจากฝุ่นละอองขนาดเล็กกว่า 2.5 ไมครอน ซึ่งปัจจัยลบต่าง ๆ เหล่านี้มีผลให้การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยอาจต่ำกว่าที่คาดการณ์ โดยจากการประเมินของภาคเอกชนในเดือนมีนาคม 2563 คาดการณ์อยู่ที่ร้อยละ 1.5-2 โดยประมาณการอัตราเงินเฟ้อในปี 2563 อยู่ในช่วงร้อยละ 0.5-0.8 ทั้งนี้จากการระบาดของไวรัสโคโรนาซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจจะชะลอตัวอย่างรุนแรง อาจมีผลทำให้อัตราเงินเฟ้อทั่วไปมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำกว่ากรอบเป้าหมายที่ประมาณการไว้

และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวของธุรกิจที่หลากหลายมิติ มีความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูง ซึ่งการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบจะมีส่วนช่วยนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวโน้มสถานการณ์และความเป็นจริงได้ดีที่สุด

แผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ หมายถึง ยุทธศาสตร์ชาติตามกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.

2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65) แผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) จัดทำโดย คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ และได้รับการประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2561 โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศในภาพรวม คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่องสังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงาน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ในที่ นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะในส่วนของข้อ 5

โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ที่มา : แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกระทรวงพลังงาน, กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, ธันวาคม 2562)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้น้อมนาศาสตร์ของพระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลัก 3 ประการคือ “มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” มาเป็นหลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควบคู่กับการนาเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 เป้าหมายมาเป็นกรอบแนวคิดที่จะผลักดันดาเนินการเพื่อนาไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สุดในอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2580

เป้าหมาย 20 ปี ของยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย

1. การอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล
2. การฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ
3. การใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายใต้ขีดความสามารถของระบบนิเวศ

4. การยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมบนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์นี้ ได้แก่ พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปริมาณก๊าซเรือนกระจกมูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพ

ประเด็นหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ได้แก่

1. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
2. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
3. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน บนสังคมเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
4. การพัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศมุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโต
5. การพัฒนาความมั่นคงทางน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. การยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศความเชื่อมโยงด้านพลังงานในประเด็นต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 สามารถสรุปได้ดังตาราง

ประเด็นหลักภายใต้ยุทธศาสตร์	ประเด็นย่อย	ความเชื่อมโยงด้านพลังงาน
การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว	การส่งเสริมการบริโภคและผลผลิตที่ยั่งยืน	การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกด้วยการวิจัยพัฒนาวัสดุขั้นสูงและเทคโนโลยีการเพิ่มศักยภาพการผลิตการใช้และตลาดตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและเข้าถึงองค์ความรู้ด้านพลังงาน
การพัฒนาความมั่นคงทางน้ำพลังงานและเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การพัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศและส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	เพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกทดแทนเชื้อเพลิงฟอสซิลในการผลิตไฟฟ้ารวมทั้งพัฒนาวิธีการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าทั้งด้านอุปทานและด้านอุปสงค์ให้มีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถรองรับพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่เพิ่มขึ้นในระบบได้อย่างมั่นคงและมีเสถียรภาพพร้อมทั้งสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในภาคอุตสาหกรรมและสร้างความ

		<p>เชื่อมโยงระหว่างภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรมภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนรวมทั้งสนับสนุนการวิจัยพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับการกักเก็บพลังงานและระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อให้สามารถผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกได้ในสัดส่วนที่สูงขึ้นและการผลิตไฟฟ้าที่มีการกระจายศูนย์มากขึ้นพร้อมทั้งสนับสนุนการใช้กลไกการตลาดหรือมาตรการทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>
	<p>การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยลดความเข้มของการใช้พลังงาน</p>	<p>สนับสนุนการอนุรักษ์และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนพลังงานของประเทศด้วยการส่งเสริมผ่านเครื่องมือและกลไกทางการเงินและมีใช้การเงินรวมทั้งมาตรการทางกฎหมายพร้อมทั้งส่งเสริมการออกแบบอาคารประหยัดพลังงานสนับสนุนทางการเงินและบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการก่อสร้างและออกแบบอาคารมีการรณรงค์และให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในด้านการประหยัดพลังงาน ส่งเสริมให้ใช้อุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ประหยัดพลังงานการใช้ฉลากสีเขียวเกี่ยวกับยานยนต์และอุปกรณ์ประหยัดไฟฟ้าต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ และการขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงด้านพลังงานในประเด็นต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์

เป้าหมาย 20 ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- 1 อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล
- 2 ฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจประเทศ
- 3 ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ
- 4 ยกระดับกระบวนการตัดสินใจกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดเป้าหมาย

- | | |
|----------------|--|
| ตัวชี้วัดที่ 1 | การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม |
| ตัวชี้วัดที่ 2 | สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู |
| ตัวชี้วัดที่ 3 | พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม |
| ตัวชี้วัดที่ 4 | ปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพ |

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก

1 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว

- เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด
- อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ
- รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน บนสังคมเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ

- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- มุ่งเป้าสู่การลดทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ของภาครัฐและภาคเอกชน
- พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

5 พัฒนาความมั่นคงทางน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ
- เพิ่มผลผลิตของน้ำทั้งระบบ ในการใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำ ให้ทัดเทียมกับระดับสากล
- พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศ และส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน
- พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชน ในมิติปริมาณ คุณภาพ ราคาและการเข้าถึงอาหาร
- เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อม และยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

2 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล

- เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล
- ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ
- ฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับการป้องกันและแก้ไขทั้งระบบ และมีนโยบายการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม
- พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโต

- จัดทำแผนผังภูมิโนเวศเพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมิโนเวศอย่างเป็นเอกภาพ
- พัฒนพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และ อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมิโนเวศอย่างยั่งยืน
- จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล
- ส่งเสริมสุขภาพ อนุรักษ์ ฟื้นฟู และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานธรรมชาติ และฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน
- พัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัครด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น

6 ยกระดับกระบวนการตัดสินใจกำหนดอนาคตประเทศ

- ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย
- พัฒนาเครื่องมือ กลไกและระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตยสิ่งแวดล้อม
- จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการประเด็นร่วม ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ
- พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการตัดสินใจ กำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

แผนภาพที่ 3 เป้าหมาย 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพลังงานไทยที่ดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมโดยมีเป้าหมายที่จะสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจและความยั่งยืนแก่องค์กรและสังคมไทย ปัจจุบันดำเนินกิจการครอบคลุม 5 ธุรกิจหลัก ที่ครอบคลุมธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำ พร้อมด้วย 1 สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ

ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาธุรกิจใหม่

สำรวจและผลิตปิโตรเลียมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เติบโตอย่างมั่นคง

ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว

ผลิตพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานสะอาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตอบสนองความต้องการใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้นของโลก และลดผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน

โรงกลั่นแบบ Complex Refinery ที่ครบครันและทันสมัย กลั่นน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปที่ได้มาตรฐานด้วยหน่วยการกลั่นที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มธุรกิจการตลาด

จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้มาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมอำนวยความสะดวกด้วยธุรกิจ Non-oil ผ่านสถานีบริการน้ำมันที่ทันสมัยทั่วประเทศ

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ

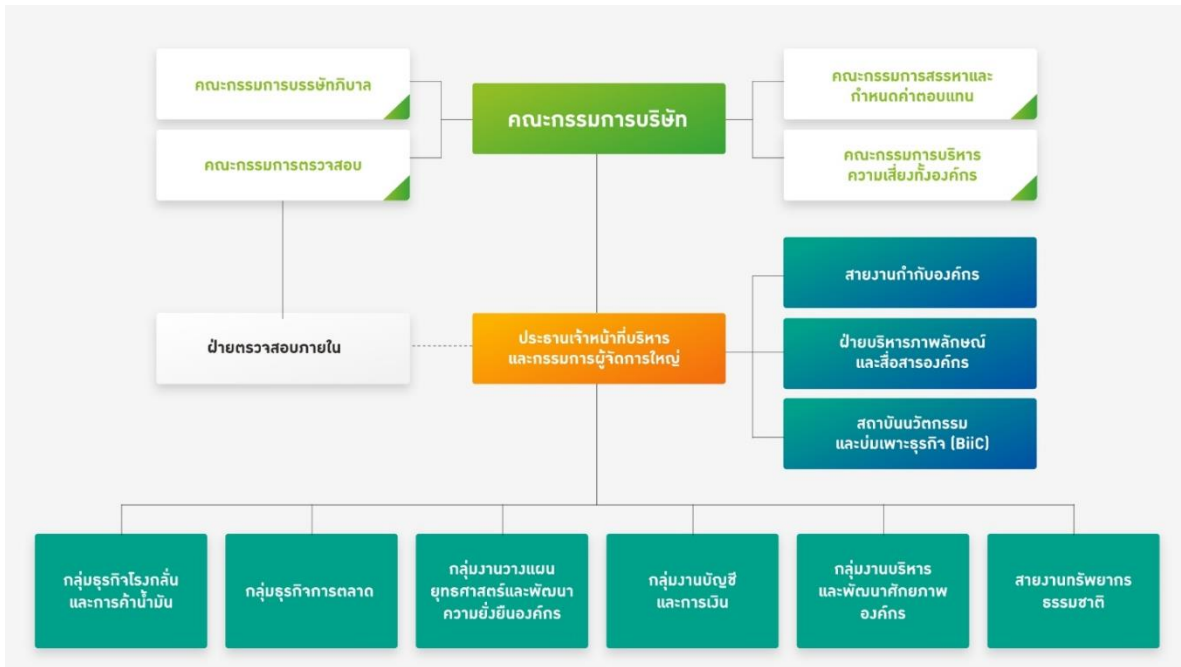
ดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ เช่น เอทานอล ไบโอดีเซล ช่วยสนับสนุนเกษตรกร รักษาสิ่งแวดล้อม และลดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิง

ธุรกิจวิจัยและพัฒนาและธุรกิจนวัตกรรม

ค้นคว้าและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ด้านพลังงานสะอาด เพื่อมุ่งสู่กลุ่มบริษัทนวัตกรรมสีเขียวชั้นนำในเอเชีย

โครงสร้างการจัดการ

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น ซึ่งมีโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจน ถ่วงดุล และสามารถตรวจสอบได้ คณะกรรมการได้มีการติดตามและดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ของบริษัทฯ รวมถึงจัดให้มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการจัดการองค์กร

2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกันหนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่ รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

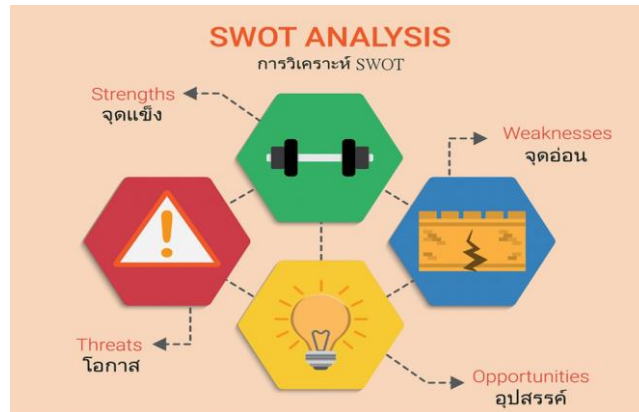
Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้ เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุ วัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปซึ่ง การ เปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรค อาจกลับ กลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตน ให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม



แผนภาพที่ 5 SWOT Analysis

กรอบการวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบ การวิเคราะห์ SWOT ไต ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กร นั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้น กรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ MacMillan (ค.ศ. 1986)

เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบ การวิเคราะห์ SWOT คือ

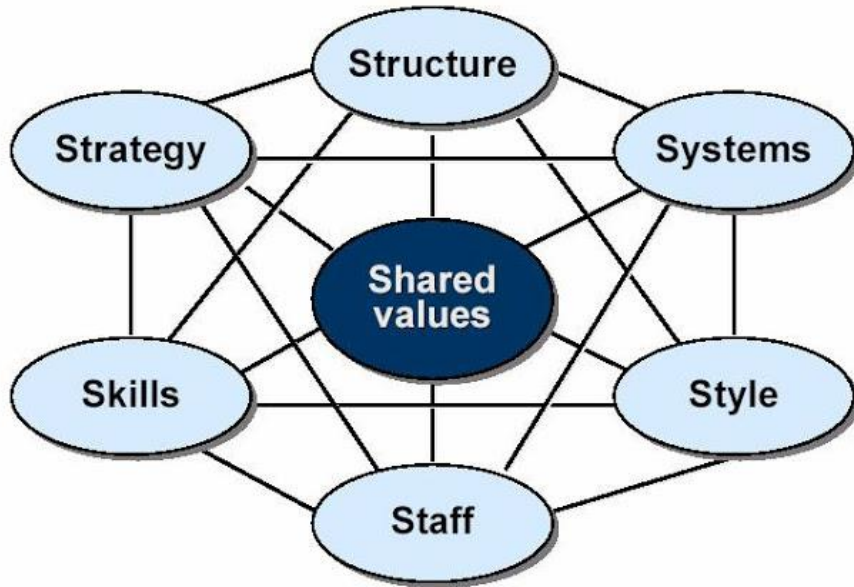
1. เอกลักษณ์ขององค์กร
2. ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
3. แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
4. โครงสร้างของธุรกิจ และ
5. รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง Goodstein et al (ค.ศ. 1993)

เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์คือ

1. ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
2. ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
3. กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
4. โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย
5. วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (7S framework)

การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT ในตัวแปรแต่ละด้านว่าองค์กรนั้น ๆ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



แผนภาพที่ 6 ตัวแบบ 7s Mckinsey

โดยคุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย

1. **โครงสร้างองค์กร (Structure)** คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กร ในปัจจุบันมีขนาดใหญ่- การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

โครงสร้างองค์กรของบริษัท บางจากฯ มหาชน มีความเหมาะสม เนื่องจากมีส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง / การวางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างชัดเจน แต่เนื่องจากส่วนงานดังกล่าวทำงานให้กับทุก ๆ ธุรกิจขององค์กรโดยภาพรวม จึงอาจไม่ได้เน้นย้ำที่ธุรกิจโรงกลั่นเท่าที่ควร

2. **กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิง กลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

บริษัท บางจากฯ มหาชน มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ทิศทางขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นประจำทุกปี และปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ ที่องค์กรต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ก็ถูกพูดถึงอย่างต่อเนื่อง จนล่าสุดออกมาเป็น กลยุทธ์ 3S เป็นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างเสถียรภาพ ความมั่นคง และความยั่งยืนให้กับธุรกิจของบริษัทฯ สอดรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก แนวโน้มและทิศทางด้านความยั่งยืน ตลอดจนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

การวางกลยุทธ์ของบริษัท บางจากฯ (มหาชน) เป็นการวางโดยใช้ข้อมูลกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากส่วนงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้เป้าหมายที่แน่ชัดขององค์กร แต่ด้วยวิธีการวางกลยุทธ์ที่มีเก็บรายละเอียด ใช้การเก็บข้อมูลแบบ Bottom Up นั้น จึงทำให้ใช้เวลาค่อนข้างนานกว่าจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

บุคลากรของบริษัท บางจากฯ มหาชน นั้นมีทักษะ และความรู้ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารชื่นชมบุคลากร ที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ได้รับไปสำเร็จ เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญ กำลังใจ ช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของบุคลากรคนนั้น ๆ พัฒนาไปในทางที่ดียิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มี ผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นใน ทั้ง 2 ความสามารถไป ควบคู่กัน

บริษัท บางจากฯ มหาชน มีการอบรม สัมมนาพิเศษ เพื่อเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ปรับตัวได้เท่าทันต่อ สภาวะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกที่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการ เชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ผู้บริหารของบริษัท บางจากฯ มหาชน มีแนวคิดการบริหารจัดการว่า การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจึงมีการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรเป็นประจำ ในวาระโอกาสต่าง ๆ อีกทั้งยังเน้นย้ำเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในทุกครั้งที่มีการสื่อสาร เนื่องจากเป็น Branding ขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการกระจายความเสี่ยงออกจากธุรกิจโรงกลั่น หันไปลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทน แต่เนื่องด้วยขนาดขององค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แม้การสื่อสารจะมีความถี่ที่พอเหมาะพอควร แต่ก็อาจจะไม่ทั่วถึงพนักงานได้ทุกคน จึงเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวังอย่างมาก ในการสื่อสารทิศทางขององค์กร เพื่อให้พนักงานทั้งองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกันในทิศทาง กลยุทธ์ของผู้บริหาร

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางของ องค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูก ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งทุกคนในบริษัท บางจากฯ มหาชน ล้วนมีค่านิยมร่วมกันยึดมั่นในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ 4 GREEN ได้แก่

1. Green Business มุ่งเน้นการลงทุนในธุรกิจใหม่และต่อยอดธุรกิจเดิมด้านพลังงานและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าทางธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งนอกจากเป็นการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่แล้วยังส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการนำนวัตกรรมสีเขียวต่าง ๆ (Green Initiatives) มาใช้พัฒนาการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพที่มีมูลค่าสูงจากสินค้าเกษตรกรรมโดยอาศัยนวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งต่อยอดจากธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพเดิม

2. Green Production มุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการผลิต และการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการยกระดับการดำเนินงานด้านความปลอดภัย โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำและพลังงาน มีระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงานตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 50001 ตามลำดับ รวมถึงระบบการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 ตลอดจนยกระดับด้านการจัดการด้านความปลอดภัยด้วยระบบ Process Safety Management (PSM)

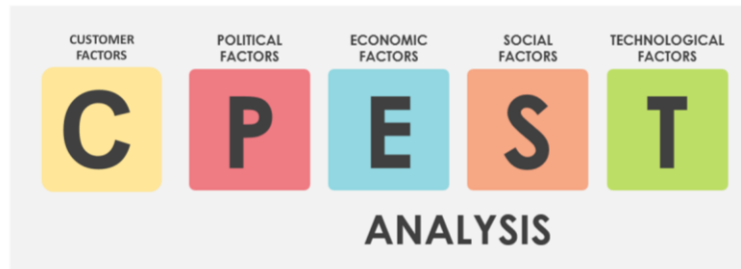
3. Green novation Experience คือแนวคิดในการสร้างประสบการณ์ที่ให้ลูกค้าสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือสังคม สิ่งแวดล้อม และรักษาวัฒนธรรมที่ดี เช่น การนำสินค้าเกษตรล้นตลาดมามอบให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการ หรือ การผลักดันการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดจ้างผู้พิการ พัฒนาโครงการ BCP Roadside Assistant ให้ความช่วยเหลือเบื้องต้นสำหรับ ผู้ขับขี่รถยนต์ที่ต้องการความช่วยเหลือที่สถานีบริการบางจาก เช่น การพ่วงแบตเตอรี่ฯ เป็นต้น

4. Green Society เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยการดูแลสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทยผ่านโครงการที่ส่งเสริมและต่อยอดงานพัฒนาสังคมภาพรวมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยน้อมนำศาสตร์พระราชทานและนวัตกรรม ซึ่งมีเป้าหมายที่จะขยายการดำเนินงาน

และผลลัพธ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ และตอบสนองต่อเป้าหมายความยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) รวมถึงการสื่อสารเรื่อง “ความสุขที่ยั่งยืน” ที่องค์กรธุรกิจจะสามารถกระจายไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของสังคมโดยรวม ภายใต้โครงการหลายรูปแบบทั้ง CSR in Process CSR after Process และ CSR as Process ผ่านการทำงานโดยมูลนิธิไปไม่ปันสุข

2.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย 5 ด้านตามหลักของ C-PEST ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่



แผนภาพที่ 7 ตัวแบบ C-PEST

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนที่อยู่โดยรอบ ฯลฯ

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) นั้นเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคจะนึกถึงการเป็นแบรนด์สีเขียว มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนมาอย่างยาวนานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีและทำให้ลูกค้ามั่นใจ เชื่อมั่นและยอมรับในการให้บริการ อีกทั้ง ยังมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ที่ดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างนั้นเบนซิน และดีเซลที่มีการผลิตออกมาในมาตรฐาน Euro5 หรือน้ำมันเตาที่มีกำมะถันต่ำรองรับมาตรฐาน IMO อีกทั้งยังมีผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกต่างประเทศอย่าง UCO ที่นำไปผลิตน้ำมันเครื่องหรือ WAX ในต่างประเทศ

แต่ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 นั้นทำให้มีการใช้น้ำมันเครื่องบินลดลงจึงทำให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค

2.การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น External Environment นโยบาย ของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกฎหมายมติคณะรัฐมนตรีและกฎระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของ รัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรม ทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร ฯลฯ

ภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติไว้ในด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว, สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ, พัฒนาความมั่นคงด้านพลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาวซึ่งนักลงทุนจะมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทที่ยึดมั่นต่อการบริหารธุรกิจควบคู่การนโยบายของรัฐบาลตามที่บริษัท บางจากฯ มหาชน นั้นได้รับการยอมรับในด้านการดำเนินการธุรกิจที่ยั่งยืน ดูแล

สิ่งแวดล้อม มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี มั่นคงอย่างยาวนานได้รับความไว้วางใจจากภาครัฐและสาธารณชนจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหรือการร่วมมือในอนาคตเป็นไปได้ด้วยดี และเมื่อภาครัฐมีการออกกฎหมายควบคุมด้านการปล่อยมลพิษอากาศ น้ำทิ้ง ดินและน้ำใต้ดินและกากของเสียอุตสาหกรรมที่มีความเข้มงวดมากขึ้นทำให้องค์กรปรับตัวและปรับปรุงมาตรฐานการผลิตให้มลพิษที่ปล่อยออกมาอยู่ภายในค่าควบคุมดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

3. เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นกรวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและ ระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่ม ของระดับราคา และดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงิน การธนาคาร สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ ฯลฯ

เนื่องด้วยสถานการณ์ปัจจุบันทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การส่งเสริมเรื่องผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยหรือผลิตภัณฑ์สีเขียว (Green Product) เป็นสิ่งที่สำคัญในอนาคตมีแนวโน้มในการค้าและการลงทุน

ปัจจัยเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจของโลกและเศรษฐกิจของไทย เนื่องจากสภาวะถดถอยจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งภายในและภายนอกของประเทศ ปัจจัยเสี่ยงของราคาน้ำมันก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องด้วยปัจจุบันนอกจากองค์การกลุ่มประเทศผู้ส่งน้ำมันออก (Organization of Petroleum Exporting Countries) หรือ โอเปก (OPEC) นั้นยังมีผู้มีอิทธิพลในการส่งออกน้ำมันได้แก่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีเทคโนโลยีในการขุดเจาะน้ำมัน Shale oil หรือ คือน้ำมันที่เกิดจากการทับถมของซากพืชซากสัตว์ในชั้นหินดินดานซึ่งปัจจุบันมีปริมาณมากส่งผลกระทบต่อราคาน้ำมันดิบที่ผันผวนอย่างรวดเร็วคาดเดาได้ยาก

4. สังคมและวัฒนธรรม (Socio cultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สถานะทางสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและ อัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุข โภค สาธารณูปการ การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

บริษัทให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งปัจจุบันเป็นวาระในระดับสากลโดยบริษัทฯ รับเป้าหมายจำนวนทั้งสิ้น 9 เป้าหมายหลักซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและสมรรถนะของบริษัทฯ รวมถึงสภาพปัญหาสังคมและแนวโน้มด้านความยั่งยืนที่สำคัญของโลก อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ยึดการดำเนินธุรกิจภายใต้ BCG Economy Model เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy : C) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร วัสดุดิบ และผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy : G) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 3 : ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่						Mean
	1	2	3	4	5	6	
C: พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.25	0.30	0.30	0.25	0.30	0.20	0.27
P: การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.25	0.30	0.25	0.30	0.10	0.30	0.25
E: เศรษฐกิจ (Economic)	0.20	0.30	0.25	0.25	0.30	0.30	0.27
S: สังคมและวัฒนธรรม (Social –Cultural)	0.10	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10
T: เทคโนโลยี (Technological)	0.20	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.12
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

2.4.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาทำการสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในระดับต่าง ๆ ของ บ.บางจาก จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ที่เป็นกลุ่มเดียวกับการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าว ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในแง่ของทรัพยากรและผลกระทบจากภาวะโลกร้อน ของโรงกลั่นน้ำมันบางจาก บ.บางจากฯ ในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 : การให้คะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน 7S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)		สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)	
	คะแนนเฉลี่ย	strength	คะแนนเฉลี่ย	weakness
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	3.50	โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	2.50	โครงสร้างองค์กรของบริษัท บางจากฯ มหาชน มีความเหมาะสมเนื่องจากมีส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง / การวางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างชัดเจน แต่เนื่องจากส่วนงานดังกล่าวทำงานให้กับทุกๆธุรกิจขององค์กรโดยภาพรวม จึงอาจไม่ได้เน้นย้ำที่ธุรกิจโรงกลั่นเท่าที่ควร
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	2.83	การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร และพันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด	2.33	การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ยังเป็นไปอย่างจำกัดเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น ส่งผลให้หลายครั้งเกิดความล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

S3: ระบบการดำเนินงาน (Systems)	3.17	ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน, ระบบพัสดุ, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ	2.17	การวางกลยุทธ์ของบริษัท ฯ เป็นการวางโดยใช้ข้อมูล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากส่วนงานต่างๆ เพื่อให้ได้เป้าหมายที่แน่ชัดขององค์กร แต่ด้วยวิธีการที่ใช้การเก็บข้อมูลแบบ Bottom Up นั้น จึงทำให้ใช้เวลาค่อนข้างนาน
S4: บุคลากรในองค์กร (Staff)	3.17	ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น	2.50	การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนที่มีคุณภาพนั้นปัจจุบันมีการแข่งขันสูงในทุกระดับ
S6: แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	2.83	แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ	2.33	รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมผสมกับรูปแบบสมัยใหม่ ยังคงพบเห็นได้บ้างและอาจขัดกับแนวคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น การตัดสินใจแบบลำดับขั้น การเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงานมากกว่าความเร็ว

		<p>พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ผู้บริหารของบริษัท บางจากฯ มหาชน มีแนวคิดว่าการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจึงมีการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรเป็นประจำ ในวาระโอกาสต่าง ๆ ย้ำเรื่อง ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ในทุกครั้ง เนื่องจากเป็น Branding ขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการกระจายความเสี่ยงออกจากธุรกิจโรงกลั่น หันไปลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทน</p>		
<p>S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)</p>	3.17	<p>ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางของ องค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง</p>	2.33	<p>ค่านิยมร่วมบางได้มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว แต่ด้วยบริบทของสังคมปัจจุบันรวมถึงตัวพนักงานเอง ส่วนอาจไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน</p>

ตารางที่ 5 : การให้คะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)		สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)	
	คะแนนเฉลี่ย	strength	คะแนนเฉลี่ย	weakness
C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	3.83	บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) นั้นเป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคจะนึกถึงการเป็นแบรนด์สีเขียว มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนมาอย่างยาวนานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีและทำให้ลูกค้ามั่นใจ เชื่อมมั่นและยอมรับในการให้บริการ อีกทั้ง ยังมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ที่ดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างนั้นเบนซินและดีเซลที่มีการผลิตออกมาในมาตรฐาน Euro5 หรือน้ำมันเตาที่มีกำมะถันต่ำรองรับมาตรฐาน IMO อีกทั้งยังมีผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกไปต่างประเทศอย่าง UCO ที่นำไปผลิตน้ำมันเครื่องหรือ WAX ในต่างประเทศ	2.67	แต่ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 นั้นทำให้มีการใช้น้ำมันเครื่องบินลดลงจึงทำให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	3.50	เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น External Environment นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรีและกฎระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของ รัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง	3.33	ตามที่บริษัท บางจากฯ มหาชนได้รับการยอมรับในด้านการดำเนินการธุรกิจที่ยั่งยืน ดูแลสิ่งแวดล้อม มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี มาอย่างยาวนานได้รับความไว้วางใจจากภาครัฐและสาธารณชนจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหรือการร่วมมือในอนาคตเป็นไปได้ด้วยดี และเมื่อภาครัฐออกกฎหมายควบคุมด้านการปล่อยมลพิษอากาศ น้ำทิ้ง ดินและน้ำใต้ดิน และ กาก ของเสีย

		พฤติกรรม ทางกรเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร ฯลฯ		อุตสาหกรรมที่มีความเข้มงวดมากขึ้น ทำให้ องค์กรปรับตัวและปรับปรุงมาตรฐานการผลิตให้มลพิษที่ปล่อยออกมาอยู่ภายในค่าควบคุมดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้
E : เศรษฐกิจ (Economic)	3.50	เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและ ระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวของ เศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการ ชะเงิน อัตราดอกเบี้ยและ อัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตรา การว่างงาน ภาวะการจ้างงานและ ค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตรา เพิ่ม ของระดับราคาและดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้ จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงิน การธนาคาร สภาพ ปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ ฯลฯ	2.83	ปัจจัยเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจของโลก และเศรษฐกิจของไทย เนื่องจาก สภาวะถดถอยจากการแพร่ระบาดของ โควิด-19 ส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมทั้งภายในและภายนอก ของประเทศ ปัจจัยเสี่ยงของราคา น้ำมันก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องด้วย ปัจจุบันนอกจากองค์การกลุ่ม ประเทศผู้ส่งน้ำมันออก หรือ โอเปก (OPEC) นั้นยังมีผู้มีอิทธิพลในการ ส่งออกน้ำมันได้แก่ ประเทศ สหรัฐอเมริกาซึ่งมีเทคโนโลยีในการ ขุดเจาะน้ำมัน Shale oil หรือคือ น้ำมันที่เกิดจากการทับถมของซาก พืชซากสัตว์ในชั้นหินดินดานซึ่ง ปัจจุบันมีปริมาณมากส่งผลกระทบต่อ ราคาน้ำมันดิบที่ผันผวนอย่างรวดเร็วคาดเดาได้ยาก
S : สังคมและ วัฒนธรรม (Social – Cultural)	3.17	บริษัทให้ความสำคัญเรื่องการ พัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งดำเนินการ ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งปัจจุบันเป็นวาระในระดับสากล โดยบริษัทฯ รับเป้าหมายจำนวน ทั้งสิ้น 9 เป้าหมายหลักซึ่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและ	2.17	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ประชากรเนื่องมาจากการเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ ประชากรวัยแรงงาน ลดลง คุณภาพแรงงานไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาประเทศส่งผลเชิงลบต่อ ความสามารถในการแข่งขัน

		สมรรถนะของบริษัทฯ รวมถึงสภาพปัญหาสังคมและแนวโน้มด้านความยั่งยืนที่สำคัญของโลก อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ยึดการดำเนินธุรกิจภายใต้ BCG Economy Model เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy : C) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร วัสดุดิบ และผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy : G) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบอย่างยั่งยืน		
T : เทคโนโลยี (Technological)	3.50	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลและนำมาใช้ในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นโอกาสในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงต้องปรับตัวและทำการศึกษาติดตามเทคโนโลยีให้ได้ทัน่วงที่เพื่อไม่ให้เกิดการเสียโอกาสหรือเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่ถูกต้อง	2.33	การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี รวมไปถึงสื่อโซเชียลมีเดียในปัจจุบันหากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่ อาจนำไปสู่การสูญเสียภัยคุกคามจากเทคโนโลยีเช่น ไวรัสหรือ แหกเกอร์ ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายต่อระบบการทำงานและการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กร

2.4.3 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากใน มิติทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อองค์กรน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 6 : การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (s-w)
		s	w	s	w	
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.14	3.50	2.50	0.50	0.35	0.14
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	2.83	2.33	0.33	0.27	0.06
S3: ระบบการดำเนินงาน (Systems)	0.12	3.17	2.17	0.37	0.25	0.12
S4: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.19	3.17	2.50	0.61	0.48	0.13
S5: ความสามารถของบุคลากร (Skills)	0.14	2.83	2.67	0.40	0.38	0.02
S6: แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	0.19	2.83	2.33	0.54	0.45	0.10
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.10	3.17	2.33	0.32	0.23	0.08
ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน				3.06	2.42	
สรุปคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน				0.65		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จากประเด็นทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญโดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากของ โรงกลั่นน้ำมันบางจาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

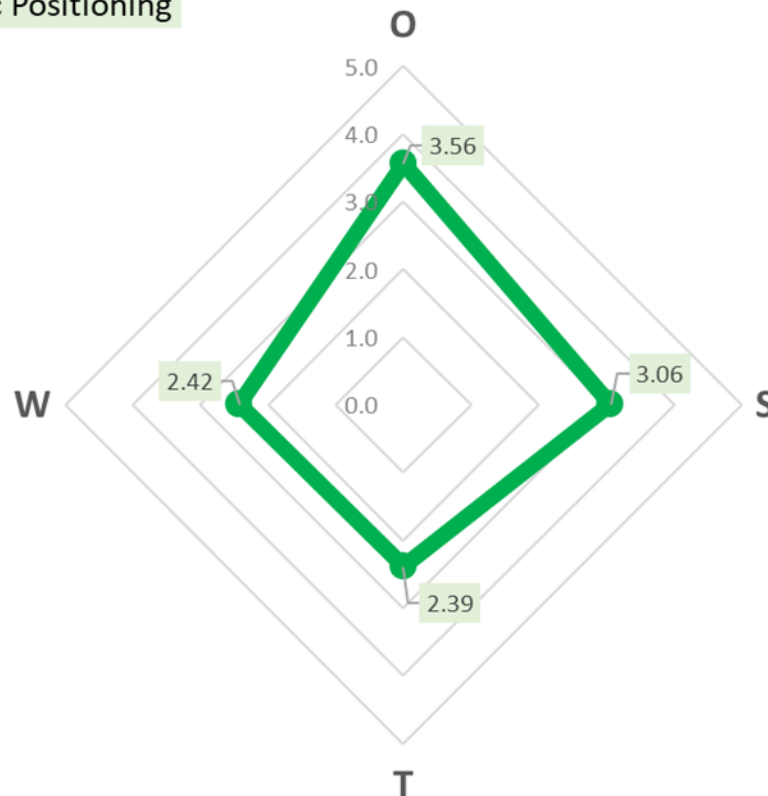
ตารางที่ 7 : การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (O-T)
		O	T	O	T	
C: พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.27	3.83	2.50	1.02	0.67	0.36
P: การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.25	3.50	2.33	0.88	0.58	0.29
E: เศรษฐกิจ (Economic)	0.27	3.50	2.17	0.93	0.58	0.36
S: สังคมและวัฒนธรรม (Social –Cultural)	0.10	3.17	2.50	0.32	0.25	0.07
T: เทคโนโลยี (Technological)	0.12	3.50	2.67	0.41	0.31	0.10
ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน				3.56	2.39	
สรุปคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน				1.17		

2.4.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำภาพแสดงสถานภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานภาพ โดยสรุป ดังนี้

Strategic Positioning



แผนภาพที่ 8 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าจะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายในและปัจจัยภายในทั้งในด้านจุดแข็งและโอกาส มีคะแนนอยู่ที่ 3.56 และ 3.06 ตามลำดับ ซึ่งเป็นคะแนนที่สูงกว่าด้านจุดอ่อนและอุปสรรคทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีคะแนนอยู่ที่ 2.42 และ 2.39 ตามลำดับ ส่งผลให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรเองนั้นอยู่ในระดับที่ศักยภาพ และโอกาสในการพัฒนา ต้องมุ่งประเด็นการใช้ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก ใช้จุดแข็งขององค์กรและโอกาสที่เอื้อในปัจจุบันปรับให้องค์กร โรงกลั่นน้ำมันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

วิสัยทัศน์



พันธกิจ

สร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียวที่ก้าวล้ำและเข้าถึงได้ทุกคน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า พร้อมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้รับการไว้วางใจและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งเสริมการพัฒนาของสังคมอย่างยั่งยืน

เรามุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน ขยายการเติบโตทั้งในและต่างประเทศยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศบนบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

เป้าประสงค์

สร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียวที่ก้าวล้ำและเข้าถึงได้ทุกคน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า พร้อมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้รับการไว้วางใจและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการพัฒนาของสังคมอย่างยั่งยืน เรามุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน ขยายการเติบโตทั้งในและต่างประเทศ ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศบนบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

กลยุทธ์มุ่งความยั่งยืน

บริษัทฯ ยึดมั่นในการพัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยกลยุทธ์องค์กร 3S (Security, Stability, Sustainability) และปรับใช้เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง “มูลค่า” และ “คุณค่า” ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร “Evolving Greenovation” และสร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียวให้กับสังคมตามแนวคิด “Greenovate Our Tomorrow” กลยุทธ์ 3S: เป็นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อสร้างความมั่นคง และความยั่งยืนให้กับธุรกิจของบริษัทฯ สอดรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก

เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1 : Security สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน

มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ด้วยการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันระหว่างธุรกิจโรงกลั่น ธุรกิจการตลาด ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ รวมไปถึงธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อจัดหา ผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันและเชื้อเพลิงชีวภาพให้เพียงพอกับความต้องการใช้ของภาคธุรกิจและประชาชน ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มปริมาณความต้องการด้านพลังงานซึ่งแม้ในอนาคตรถยนต์พลังงานไฟฟ้าจะมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น แต่ในปัจจุบันธุรกิจกลุ่มนี้ยังคงมีความจำเป็นต่อความต้องการด้านพลังงานของประเทศและยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 : Stability บริหารจัดการ Portfolio ให้เติบโตและกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่มีผลตอบแทนสม่ำเสมอ

เน้นการลงทุนในธุรกิจที่มีรายได้และผลตอบแทนสม่ำเสมอ มีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกต่อทั้งในและต่างประเทศ ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว ที่มีรายได้มั่นคง และการกระจายความเสี่ยงโดยผ่านการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิตในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อรองรับความผันผวน

กลยุทธ์ที่ 3 : Sustainability พัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน
เป็นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ช่วยต่อยอดธุรกิจหลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับ Disruptive Technology ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ธุรกิจแบตเตอรี่ลิเทียม การเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้า หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชีวภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาศัยนวัตกรรมซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ ซึ่งเน้นการแสวงหาการลงทุนใน Startup เพื่อต่อยอดขยายธุรกิจพลังงานสีเขียวและธุรกิจชีวภาพทั้งในประเทศและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บริษัทฯ ยังคงนำกลยุทธ์ความยั่งยืน 4 Green (4G) มาเป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจและการลงทุนเพื่อสร้างความยั่งยืน

3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 5 อันดับแรก แล้วนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้

ตารางที่ 8 : ตารางการวิเคราะห์ Strength และ weakness

Vision	จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
มุ่งสู่กลุ่มบริษัทนวัตกรรมสีเขียวชั้นนำในเอเชียที่มีบรรษัทภิบาล	S4: บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานและการดึงดูดพนักงานกลุ่มเป้าหมาย (Talent Attraction and Retention) และ การเติบโต และ	W4: การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มั่งคั่งบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนที่มีคุณภาพนั้น ปัจจุบันมีการแข่งขันสูงในทุกกระดับ

<p>ที่ดี และดำเนิน ธุรกิจด้วย แนวทางแบบ มีส่วนร่วมและ ยั่งยืน</p>	<p>ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Development and Career Path) ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น</p>	
	<p>S6: บริษัท ฯ มีแนวความคิดการบริหารจัดการว่า การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจึงมีการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรเป็นประจำ ในวาระโอกาสต่าง ๆ อีกทั้งยังเน้นย้ำเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกครั้งที่มีการสื่อสาร เนื่องจากเป็น Branding ขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการกระจายความเสี่ยงออกจากธุรกิจโรงกลั่น หันไปลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทน</p>	<p>W6: รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมผสมกับรูปแบบสมัยใหม่ ยังคงพบเห็นได้บ้างและอาจขัดกับแนวความคิดการทำงานแบบใหม่ เช่น การตัดสินใจแบบลำดับชั้นการเน้นความสมบูรณ์แบบในการทำงานมากกว่าความเร็ว</p>
	<p>S1: เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p>	<p>W5: การพัฒนาทักษะบุคลากร ยังไม่เพียงพอ บุคคลมากนัก พบว่ายังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเป็นหลักไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะที่ตัวบุคคลอย่างชัดเจนมากนัก</p>
	<p>S5: บริษัท ฯ มีการอบรม สัมมนาพิเศษ เพื่อเพิ่มทักษะในด้านต่างๆให้กับพนักงาน เพื่อให้ปรับตัวได้เท่าทันต่อ สภาวะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกที่แยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ Occupational Skills บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และทักษะ</p>	<p>W1: โครงสร้างองค์กรของบริษัท บางจากฯ (มหาชน) มีความเหมาะสม เนื่องจากมีส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง / การวางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างชัดเจน แต่เนื่องจากส่วนงานดังกล่าวทำงานให้กับทุกๆธุรกิจขององค์กรโดยภาพรวม จึงอาจไม่ได้เน้นย้ำที่ธุรกิจโรงกลั่นเท่าที่ควร</p>

	ความถนัด เป็นความสามารถที่ให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไป ควบคู่กัน	
	S3: การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ	W2: การขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่ขนาดใหญ่และการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นแบบลำดับขั้น ส่งผลให้หลายครั้ง เกิดความล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 9 : ตารางการวิเคราะห์ Opportunity

โอกาส (opportunity)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
O1: บริษัทฯ เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคจะนึกถึงการเป็นแบรนด์สีเขียว มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนมาอย่างยาวนานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีและทำให้ลูกค้ามั่นใจ เชื่อมั่น และยอมรับในการให้บริการ	การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ประชาชนผู้บริโภคและสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตอย่างรวดเร็วเนื่องจาก การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์	องค์กรต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่ ตามศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเหมาะสมต่อช่วงวัยของพนักงาน และรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรที่กระชับสามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว
O3: เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ยังคงขยายตัวถึงแม้จะอยู่ในระดับที่ต่ำลงแต่ในด้านพลังงานยังคงมีการอุปโภคอย่างต่อเนื่อง	ความรู้ด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับสมดุลย์ การทำธุรกิจในทุกด้าน เช่น การปรับสมดุลระหว่างพลังงานฟอสซิล กับพลังงานทดแทน สร้างความเป็นผู้นำภาคธุรกิจที่เป็น	
O4: บริษัทให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (: SDGs) อีกทั้งบริษัทฯ ได้ยึดการดำเนินธุรกิจภายใต้ BCG Economy Model	ต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามเป้าหมาย SDGs ในระดับโลก หรือการใช้ข้อมูลระดับประเทศอย่าง BCG model เช่น เน้นการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (CE) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)	

<p>เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy : C) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร วัสดุ ดีบ และผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy : G) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาสีเขียวและลดผลกระทบต่ออย่างยั่งยืน</p>		
<p>O5: การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล และนำมาใช้ในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นโอกาสในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</p>		

ตารางที่ 10 : ตารางการวิเคราะห์ Threat

อุปสรรค (threat)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
<p>T1: ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 นั้นทำให้มีการใช้น้ำมันเครื่องบินลดลงจึงทำให้บริษัท ๆ ต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค</p>	<p>ขยายเครือข่ายทางธุรกิจและสร้างแนวทางในการทำธุรกิจให้ครอบคลุมและสอดคล้อง รวมถึงการลงทุนในพลังงานหมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสในธุรกิจและพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ต่าง ๆ ที่มีฟังก์ชันการกำหนดราคาจากภายนอกจากการซื้อวัตถุดิบหรือทรัพยากรภายนอกประเทศ รวมถึงต้องดำเนินการสร้างเครือข่ายที่เป็นลักษณะวิจัยเพื่อแสวงหา และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยีด้วย</p>	<p>เสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยและครอบคลุมนอกเหนือจากธุรกิจโรงงาน โดยต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร อาศัยเทคโนโลยีมากกว่าการพึ่งพาบุคคล</p>
<p>T2: ภาครัฐมีการออกกฎหมายควบคุมด้านการปล่อยมลพิษองค์กรปรับตัวและปรับปรุงมาตรฐานการผลิตให้มลพิษที่ปล่อยออกมาอยู่ภายในค่าควบคุมดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ (Economy: G) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาสีเขียวและลดผลกระทบต่ออย่างยั่งยืน</p>		

<p>T3: ปัจจัยเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจของโลกและเศรษฐกิจของไทยจากโรคโควิด-19 และเนื่องด้วยปัจจุบันนอกจากองค์การกลุ่มประเทศผู้ส่งน้ำมันออก (OPEC) นั้นยังมีผู้มีอิทธิพลในการส่งออกน้ำมันและกระทบต่อราคาน้ำมันดิบที่ผันผวนอย่างรวดเร็วคาดเดาได้ยาก</p>		
<p>T4: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเนื่องมาจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชากรวัยแรงงานลดลง คุณภาพแรงงานไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขัน</p>		
<p>T5: การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี รวมไปถึงถึงสื่อโซเชียลมีเดียในปัจจุบัน หากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาจนำไปสู่การสูญเสียภัยคุกคามจากเทคโนโลยีเช่น ไวรัส หรือ แยกเกอร์ ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายต่อระบบการทำงาน และการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กร</p>		

3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ในระยะ 5 ปี โดยมี 3 กลยุทธ์ 5 แผนงาน ดังนี้

เป้าหมาย

สร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียวที่ก้าวล้ำและเข้าถึงได้ทุกคน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า พร้อมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้รับการไว้วางใจและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการพัฒนาของสังคมอย่างยั่งยืน เรามุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน ขยายการเติบโต ทั้งในและต่างประเทศ ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้รู้ความเป็นเลิศ บนบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

กลยุทธ์ ที่ 1 : Security สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน

มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ ด้วยการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกัน ระหว่างธุรกิจโรงกลั่น ธุรกิจการตลาด ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ รวมไปถึงธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อจัดหาผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันและเชื้อเพลิงชีวภาพให้เพียงพอกับความต้องการใช้ของภาคธุรกิจและประชาชน ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มปริมาณความต้องการด้านพลังงานโดยรวมซึ่งแม้ในอนาคตรถยนต์พลังงานไฟฟ้าจะมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น แต่ในปัจจุบันธุรกิจกลุ่มนี้ยังคงมีความจำเป็นต่อความต้องการด้านพลังงานของประเทศ และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แผนงาน ที่ 1 : จัดตั้งหน่วยงานกลางที่ขับเคลื่อนการขยายตัวเพื่อรักษาสันติภาพด้านพลังงานที่หลากหลาย โดยต้องดำเนินการรักษาเสถียรภาพด้านต้นน้ำหรือวัตถุดิบประเภททรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก

แผนงาน ที่ 2 : ขยายธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นวัตถุดิบมากขึ้น โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อสร้างความมั่นคงในแง่นโยบายของรัฐต่อการขับเคลื่อนขององค์กร

กลยุทธ์ ที่ 2 : Stability บริหารจัดการ Portfolio ให้เติบโตและกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่มีผลตอบแทนสม่ำเสมอ

เน้นการลงทุนในธุรกิจที่มีรายได้และผลตอบแทนสม่ำเสมอ มีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกต่อทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ อาทิ ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว ที่มีรายได้มั่นคง และการกระจายความเสี่ยงโดยผ่านการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิตในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อรองรับ ความผันผวน

แผนงาน ที่ 1 : บริษัทฯ จะต้องดำเนินการสร้างสมดุลที่มั่นคง อันเนื่องมาจากความเสี่ยงโดยการลงทุนในหน่วยงานหรือธุรกิจที่มีเสถียรภาพ เพื่อถ่วงสมดุลกับธุรกิจใหม่ โดยให้หน่วยงานตามแผนที่ 1 ของกลยุทธ์ที่ 1 ดำเนินการพิจารณาร่วมกัน

กลยุทธ์ ที่ 3 : Sustainability พัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน

เป็นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ช่วยสนับสนุนหรือต่อยอดธุรกิจหลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับ Disruptive Technology ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ธุรกิจแบตเตอรี่ลิเทียม เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้า (EV Car) หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง ทั้งไบโอพลาสติกและวัสดุชีวภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ยัง

อาศัยนวัตกรรมซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC) ซึ่งเน้นการแสวงหาการลงทุนใน Startup และกิจกรรมวิจัยพัฒนากับหน่วยงานภายนอก เพื่อต่อยอดขยายธุรกิจพลังงานสีเขียวและธุรกิจชีวภาพทั้งในประเทศและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บริษัทฯ ยังคงนำกลยุทธ์ความยั่งยืน 4 Green (4G) มาเป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจและการลงทุนเพื่อสร้างความยั่งยืน

แผนงานที่ 1 กำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

แผนงานที่ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Economy) โดยกำหนดให้อยู่ภายใต้ Green Manufacturing เพื่อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางตามเป้าหมายในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ กัน มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดตามช่วงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากการวิเคราะห์ในขณะจัดทำแผนงาน ในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น ย่อมต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค และความท้าทายอย่างแน่นอน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีความรวดเร็วอย่างมากในทุกมิติ

โดยจากการที่ได้ผลการวิเคราะห์มาจาก การทำ SWOT และ TOWS Matrix นั้น บริษัท บางจากฯ ควรมีกลยุทธ์ ทั้ง 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ โดยควรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์เชิงรุก : SO

SO : กลยุทธ์เชิงรุก

- การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้ ประชาชนผู้บริโภคและสังคม ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตอย่างรวดเร็ว
- การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับสมดุลการทำธุรกิจในทุกด้าน เช่น การปรับสมดุลระหว่างพลังงานฟอสซิล กับพลังงานทดแทน
- สร้างความเป็นผู้นำภาคธุรกิจ ที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามเป้าหมาย SDGs เช่น เน้นการทำเศรษฐกิจหมุนเวียน (CE) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข

- องค์กรต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่ ตามศักยภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมต่อช่วงวัยของพนักงาน และรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรที่กระชับสามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วพัฒนาสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร อบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน

- ขยายเครือข่ายทางธุรกิจและสร้างแนวทางในการทำธุรกิจให้ครอบคลุมและสอดคล้อง รวมถึงการลงทุนในพลังงานหมุนเวียน
- และการแสวงหาโอกาสในธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ต่าง ๆ ที่มีฟังก์ชันการกำหนดราคาจากภายนอกจากการซื้อวัตถุดิบหรือทรัพยากรภายนอกประเทศ
- ดำเนินการสร้างเครือข่ายที่เป็นลักษณะวิจัยเพื่อแสวงหาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยี ด้วย

WT : กลยุทธ์เชิงรับ

- ดำเนินการสร้างเครือข่ายที่เป็นลักษณะวิจัยเพื่อแสวงหาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยี ด้วย

- ดำเนินการสร้างเครือข่ายที่เป็นลักษณะวิจัยเพื่อแสวงหาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยีด้วย

อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องมีการกำหนดกรอบการลงทุนในอนาคตให้สอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งครอบคลุมไปถึงประเด็นทรัพยากร ประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้น หากองค์กรยึดเป้าหมาย SDG แล้วจะครอบคลุมประเด็นสู่ความยั่งยืนได้ และองค์กรต้องพิจารณา เป้าหมายยุทธศาสตร์ของประเทศปัจจุบัน BCG และสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้สถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยถดถอย โดยจะต้องมุ่งเน้นการลงทุนให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าและช่วยเพิ่มการขยายตัวของธุรกิจองค์กรเพื่อให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กรต่อไป

ตัวอย่างการจัดทำ Action Plan สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข : WO เรื่อง การจัดการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

Action Plan	2564															
	เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน				กรกฎาคม			
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
เสนอแผนงาน และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการจัดอบรมหลักสูตรฯ ต่อผู้บริหาร	●	●														
ประสานงานการจัดหลักสูตร กับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย			●	●												
เปิดหลักสูตร และเริ่มการเรียนการสอน ในหัวข้อต่างๆ ทั้งหมด 54 ชั่วโมง รวม 9 สัปดาห์					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสถานการณ์ New Normal ในปัจจุบัน กลุ่มธุรกิจโรงกลั่น บริษัท บางจากฯ หาชน ต้องการพัฒนาศักยภาพพนักงานกลุ่มวิศวกร ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในด้านการบริหารจัดการและการดำเนินการธุรกิจอย่างมืออาชีพ รวมไปถึงความสามารถในการต่อยอดธุรกิจให้แก่บริษัท จึงได้จัดหลักสูตร Micro MBA ขึ้น โดยมีคณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาให้ความรู้ความเข้าใจในด้านความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ บัญชีการเงิน การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับความเชี่ยวชาญในสายงานวิศวกรรม เพื่อต่อยอดและสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

บรรณานุกรม

McKinsey & Company. (January 2021). Global Energy Perspective 2021 :

www.mckinsey.com/energyinsights

McKinsey & Company. (2008, March). Enduring Ideas: The 7-S Framework. Retrieved March

2021, from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business->

[functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-)

[framework#](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-)

McPeak, I. (2015, March). How to Improve: SWOT Your Ballots. Retrieved March 2021, from

Ethos Debate: <https://www.ethosdebate.com/how-to-improve-swot-your-ballots/>

McKinsey & Company. (2020, September). McKinsey on Climate Change:

www.mckinsey.com/sustainability

World Economic Forum. (2021) The Global Risks Report, 16th Edition: <http://wef.ch/risks2021>

บ. บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), รายงานความยั่งยืนแบบบูรณาการ ประจำปี 2562 :

<https://www.bangchak.co.th/en/document/sustainability-report>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายธรรมรัตน์ ประยูรสุข
วัน เดือน ปีเกิด	31 มีนาคม 2513
การศึกษา	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ มหาลัยเกษมบัณฑิต
ประวัติการทำงาน	บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการผลิตและจัดส่งน้ำมัน - ผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต สายงานการผลิต - ผู้จัดการอาวุโส ส่วนบริหารความมัน คงความปลอดภัยและอาชีวอนามัย - ผู้จัดการอาวุโส ส่วนสาธารณสุขโรคโรงกลั่น - ผู้จัดการอาวุโส ส่วนขนถ่ายน้ำมัน - ผู้จัดการ ส่วนขนถ่ายน้ำมัน
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการผลิตและจัดส่งน้ำมัน, บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)