



## เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน

ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566-2570)

โดย

นางนฤพรรณ สุธรรมเกษม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

## บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ จะเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมโซลูชันสีเขียว และสามารถจัดเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนผ่านทางด้านพลังงานโดยมุ่งสู่การสร้างสมดุลระหว่างความท้าทายด้านพลังงาน 3 ประการ (Balancing the Energy Trilemma) ได้แก่ ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security) การเข้าถึงพลังงาน (Energy Affordability) และความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) รองรับเป้าหมายองค์กรที่จะมุ่งสู่ Carbon Neutrality ภายในปี 2573 จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ทิศทางแนวโน้มด้านการใช้พลังงาน ตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นภายในกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงวิเคราะห์สถานะของปัจจัยภายในของบริษัทฯ เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ข้างต้น การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารด้านแผนกลยุทธ์จากทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน และใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7's Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และใช้กรอบแนวคิดของ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านจุดแข็งและโอกาสมีคะแนนสูงกว่าปัจจัยด้านจุดอ่อนและอุปสรรค บริษัทฯ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อยู่ในสถานภาพของ Stars ที่ต้องมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับ มาประยุกต์ใช้ในบางกรณี ในการพัฒนาต่อยอดในประเด็นยุทธศาสตร์ 1) ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน และ 2) องค์กรดำเนินธุรกิจเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยนวัตกรรมสีเขียว โดยเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ 4S Strategy ได้แก่ (1) สร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ-Synergy (2) สร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ในอนาคต (new S-curves) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability (3) สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน-Security (4) พัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน-Sustainability และนำผลการศึกษาไปทำกลยุทธ์และกำหนดแผนภายใต้กลยุทธ์ 10 โครงการหลัก

นอกจากนี้การศึกษานี้ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังนี้ (1) วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในระยะยาวควรมีความชัดเจน (2) วางแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (3) การประเมินความเสี่ยงเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ควรจะต้องคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์ (4) การดำเนินงานและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอีกหนึ่งส่วนสำคัญ ที่บริษัทฯ ควรจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางการกำหนดกลยุทธ์

## คำนำ

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวิสัยทัศน์ Crafting a Sustainable World with Evolving Greenovation รังสรรค์โลกที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรมสีเขียว

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ McKinsey 7'S Framework , PESTEL , SWOT Analysis , และ TOWS Matrix โดยได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการจัดการการสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็น Focus Group ได้แก่ ผู้บริหารด้านแผนกลยุทธ์จากทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน นอกจากนี้ ยังได้กำหนดโครงการ และแนวทางการขับเคลื่อนไว้ในที่นี้ เพื่อให้การบริหารแผนกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตร น.อ.หญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาของกลุ่ม พ.อ.หญิง ศศิธร ทันศรี คณาจารย์ทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสในการจัดทำแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะสามารถเป็นกรอบแนวทางในการผลักดัน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ของบริษัทฯ ไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นฤพรรณ สุธรรมเกษม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 รหัส 1627

12 เมษายน 2566

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง .....	จ
สารบัญแผนภาพ .....	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา .....	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	4
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>7</b>
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก .....	7
2.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน.....	7
2.1.2 ความสมดุลด้านพลังงานของประเทศไทย.....	17
2.1.3 การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานของไทยและแผนพลังงานชาติ (National Energy Plan).....	18
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ภายใน) .....	20
2.2.1 ข้อมูลในองค์กร .....	20
2.2.2 โครงสร้างการจัดการ.....	20

2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS) .....	22
2.3.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....	23
2.3.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	27
2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) .....	32
2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) .....	32
2.4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) .....	33
2.4.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities).....	33
2.4.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats).....	34
2.5 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร .....	35
2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	35
2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	36
2.5.3 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	40
2.5.4 ตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร .....	41
2.6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (TOWS MATRIX) .....	43
<b>บทที่ 3 แผนขององค์กร.....</b>	<b>48</b>
3.1 ชื่อแผนปฏิบัติการ.....	48
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	48
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	52
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	53
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) .....	61
<b>บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>63</b>
<b>    บรรณานุกรม.....</b>	<b>65</b>
<b>    ภาคผนวก.....</b>	<b>67</b>
<b>    ประวัติย่อผู้วิจัย .....</b>	<b>72</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL.....	24
ตารางที่ 2 : แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7S.....	29
ตารางที่ 3 : ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน.....	35
ตารางที่ 4 : ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก.....	35
ตารางที่ 5 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน.....	36
ตารางที่ 6 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก.....	38
ตารางที่ 7 : สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน.....	40
ตารางที่ 8 : สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	41
ตารางที่ 9 : การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix .....	45
ตารางที่ 10 : เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์.....	51
ตารางที่ 11 : โครงการภายใต้การสร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และบริการครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ : Synergy .....	54
ตารางที่ 12 : โครงการภายใต้การสร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ ในอนาคต (new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability .....	56
ตารางที่ 13 : โครงการภายใต้การสร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับ แหล่งต้นน้ำของพลังงาน-Security.....	57
ตารางที่ 14 : โครงการภายใต้การพัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโต และยั่งยืน: Sustainability.....	59
ตารางที่ 15 : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) โดยแบ่งมิติเป้าประสงค์ตามหมวดหมู่.....	61
ตารางที่ 16 : ผังความเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ โดยแบ่งมิติกลยุทธ์ตามหมวดหมู่.....	62

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : การเปลี่ยนผ่านด้านอุตสาหกรรมพลังงาน.....	12
แผนภาพที่ 2 : ผลการประเมินดัชนีชี้วัด ความสมดุลด้านพลังงาน ของประเทศไทย ปี 2564.....	17
แผนภาพที่ 3 : โครงสร้างการจัดการองค์กร.....	21
แผนภาพที่ 4 : ปัจจัย 7 ประการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามหลักการ Mckinsey 7’S Framework.....	27
แผนภาพที่ 5 : SWOT ANALYSIS MODEL.....	32
แผนภาพที่ 6 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	42

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการประชุม COP26 หรือการประชุมผู้นำรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 26 เมื่อ พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 มีเป้าหมายสำคัญ คือ การควบคุมอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกไม่ให้สูงเกินกว่า 2 องศาเซลเซียส และมุ่งเป้าไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับก่อนยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม เพื่อให้แต่ละประเทศเสนอเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกที่เข้มข้นมากขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการบรรลุ Net Zero ทั่วโลก ภายในปี พ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) ส่งผลให้บริษัทพลังงานเริ่มส่งสัญญาณความกังวลต่อการลงทุนในเชื้อเพลิงฟอสซิลที่เป็น พลังงานไม่หมุนเวียน เช่น ถ่านหิน (Coal) น้ำมันดิบ (Crude Oil) และ ก๊าซธรรมชาติ (Natural Gas) นอกจากจะก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศแล้ว การเผาไหม้เชื้อเพลิงฟอสซิลยังปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เข้าสู่ชั้นบรรยากาศ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นผลให้บริษัทน้ำมันทั่วโลกได้ทบทวนการลงทุนโดยได้ปรับรูปแบบธุรกิจในแนวทาง Energy Transition คือ “การเปลี่ยนผ่านพลังงานดั้งเดิมไปสู่พลังงานสะอาด” เข้ามาเป็นกลยุทธ์สำหรับสำคัญขององค์กร เพื่อลดการใช้พลังงานดั้งเดิมจากฟอสซิล และหันมาลงทุนในพลังงานสะอาดและพลังงานทางเลือกทดแทน ซึ่งได้แก่ พลังงานน้ำ (Water Energy) พลังงานลม (Wind Energy) พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Energy) หรือพลังงานความร้อนใต้พิภพ (Geothermal Energy) เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยภาครัฐบาลได้มีการปรับแผนพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้ประกาศไว้ว่าประเทศไทยจะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ. 2608 (ค.ศ. 2065) ซึ่งทางกระทรวงพลังงานได้วางกรอบนโยบายของแผนพลังงานชาติที่มุ่งสู่พลังงานสะอาด ลดการพึ่งพาพลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิล ที่มีราคาผันผวนกระทบต่อค่าครองชีพของประชาชนในประเทศ อีกทั้งยังช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนการใช้พลังงานภาคขนส่งเป็นพลังงานไฟฟ้าสีเขียวด้วยเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หรือ EV การปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ให้มากกว่าร้อยละ 30 โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการ



บริหารจัดการพลังงานสมัยใหม่ และการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานเพื่อรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านพลังงาน (Energy Transition)

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มบริษัททางด้านธุรกิจพลังงานได้เติบโตจากการดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย ขยายและปรับเปลี่ยนธุรกิจให้มีความหลากหลาย และสมดุล ทั้งทางด้านธุรกิจการตลาด ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงหาโอกาสในการขยายธุรกิจใหม่ๆ อยู่เสมอโดยมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมสีเขียว คือ การปรับเปลี่ยนลดสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจที่ใช้พลังงานจากฟอสซิล โดยเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทางเลือกเพิ่มขึ้น โดยปัจจุบันบริษัทฯ มีสัดส่วนธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิลอยู่ที่ร้อยละ 70 และธุรกิจสีเขียวร้อยละ 30 เพื่อสามารถพัฒนาธุรกิจรองรับการก้าวสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานได้อย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการดูแล สิ่งแวดล้อมและสังคมพร้อมมุ่งสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ มุ่งยกระดับการลดก๊าซเรือนกระจกของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อชะลอผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ บริษัทฯ จึงตั้งเป้าหมายลดธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิลให้อยู่ที่ร้อยละ 50 ในพ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) และเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปีพ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปีพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) บริษัทฯ กำลังอยู่ในช่วงพัฒนาแนวทางดำเนินงานให้ตอบสนองกับเป้าหมายของสหประชาชาติและของประเทศไทย

ด้วยเหตุผลข้างต้นเพื่อให้บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนธุรกิจตามแนวทาง Energy Transition และรองรับเป้าหมายองค์กรที่จะมุ่งสู่ Carbon Neutrality จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมของธุรกิจทิศทางแนวโน้มด้านการใช้พลังงาน สถานะปัจจุบันของระดับปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของกลุ่มธุรกิจบริษัทฯ ร่างแผนพลังงานชาติ (National Energy Plan) พ.ศ. 2565 เพื่อสามารถเตรียมแผนธุรกิจและกลยุทธ์ให้กับทุกกลุ่มบริษัทมีแนวทางดำเนินงานในทิศทางเดียวกันตามการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) และยึดการดำเนินธุรกิจภายใต้ BCG Economy Model (Bio, Circular, Green Economy) มุ่งสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรยั่งยืน 100 ปี Bangchak 100x และแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการร่วมแก้ปัญหาสภาพภูมิอากาศโลก โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างความท้าทายด้านพลังงาน 3 ประการ (Balancing the Energy Trilemma) ได้แก่ ความมั่นคงด้านพลังงาน

(Energy Security) การเข้าถึงพลังงาน (Energy Affordability) และความยั่งยืนของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (พ.ศ. 2566 – 2570)
2. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านการใช้พลังงาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหาข้อมูลที่ใช้ในรายงานฉบับนี้ อ้างอิงจากข้อมูลการดำเนินงานและการวิเคราะห์การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วยข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านการเปลี่ยนแปลงการใช้พลังงานจากข้อมูลทุติยภูมิของสำนักวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF), ธนาคารแห่งประเทศไทย, McKinsey & Company, ฝ่ายวิจัยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงอ้างอิงแนวทางการดำเนินงานของ (ร่าง) แผนพลังงานชาติ (National Energy Plan)
2. ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คนกลุ่ม โดยกำหนดเป้าหมายเป็นผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์องค์กรของบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ตัวแทนจากกลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน กลุ่มธุรกิจตลาด กลุ่มธุรกิจพลังงานไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ กลุ่มธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาธุรกิจใหม่ และกลุ่มงานสนับสนุน
3. ขอบเขตของเวลา ระยะเวลาที่ใช้รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปผล อยู่ในช่วงเวลา ระหว่าง เดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนเมษายน ปี 2566

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นภายในกลุ่มบริษัทฯ ในมิตินโยบาย มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม-วัฒนธรรม มิติเทคโนโลยี มิติสิ่งแวดล้อม และมิติกฎหมาย ด้วย PESTEL analysis และวิเคราะห์สถานะของปัจจัยภายในของธุรกิจน้ำมันใน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วย McKinsey 7's Framework แล้วนำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วย SWOT analysis หลังจากนั้น จะรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่น่าสนใจทั้งภายนอกและภายในมาวิเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาแผนทางธุรกิจรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานดั้งเดิมไปสู่พลังงานสะอาดด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix และจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบกับการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากการ (Primary Data) โดยใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## 1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา

การศึกษาแผนกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2566 มีข้อยกเว้นในการศึกษาแผนกลยุทธ์ยังไม่ครอบคลุมที่ระยะเวลาของบริษัทฯ ที่มีเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปีพ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปีพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) อาจทำให้แผนไม่ครบสมบูรณ์ถึงปี พ.ศ. 2573 ตามที่ตั้งเป้าหมายของบริษัทฯ อีกทั้ง การรวบรวมข้อมูลแผนพลังงานแห่งชาติ (National Energy Plan) ฉบับ พ.ศ. 2565 ยังอยู่ระหว่างการจัดทำรายละเอียดโดยแผนพลังงานแห่งชาติได้วางเป้าหมายมุ่งสู่เป้าหมายลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายใน พ.ศ. 2608 – 2613 (ค.ศ. 2065 - 2070) มีระยะเวลาเป้าหมายที่ยาวนานกว่าไม่สอดคล้องกับเป้าหมายบริษัทฯ อาจทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและเกิดความคลาดเคลื่อนในการวางแผนกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้อาจมีสถิติบางประเภทที่ข้อมูลที่เป็นความลับและเป็นข้อมูลส่วนบุคคล จึงอาจจะทำให้ผลการจัดทำมีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวคิดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (พ.ศ. 2566 – 2570)
1. ได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)
3. ได้แผนกลยุทธ์ของบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

**COP26** หมายถึง Conference of the Parties เป็นการประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งจัดขึ้นทุกปีในช่วง 26 ปีที่ผ่านมา สำหรับการประชุม Conference of the Parties ครั้งที่ 26 หรือ COP26 นั้น จัดขึ้นที่เมืองกลาสโกว์ ประเทศสกอตแลนด์ ตั้งแต่วันที่ 1 - 12 พฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2564 โดยมีผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมดราว 30,000 คน ประกอบด้วย ผู้นำระดับโลก ผู้แทนองค์กร ผู้สังเกตการณ์ และสื่อมวลชน

**Carbon neutrality** หรือ **ความเป็นกลางทางคาร์บอน** หมายถึง การที่ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO<sub>2</sub>) เข้าสู่ชั้นบรรยากาศเท่ากับปริมาณคาร์บอนที่ถูกดูดซับกลับคืนมาผ่านป่าหรือวิธีการอื่น

**Net zero emissions** หรือ **การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์** หมายถึง การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุล เท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า net zero emissions ได้ ก็แปลว่าเราสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้

**Environmental, Social and Governance หรือ ESG** กล่าวถึงแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวแต่คำนึงถึง 3 ปัจจัยหลัก คือ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

- Environment (สิ่งแวดล้อม) ซึ่งวัดความรับผิดชอบต่อบริษัทที่มีต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การสร้างของเสียและการปล่อยมลพิษ

- Social (สังคม) ชีวัดบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์กับ พนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ชุมชนท้องถิ่น และผู้ทำงานในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดอย่างไร อาทิ สุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- Governance (ธรรมาภิบาล) ชีวัดว่าบริษัทมีการจัดการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อให้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้

**BCG Economy Model (Bio, Circular, Green Economy)** หมายถึง รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจแบบใหม่ ซึ่งต่อยอดจากโมเดลเดิมที่รัฐบาลพยายามผลักดันอยู่ แต่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย เศรษฐกิจหลัก 3 ด้านที่จะต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

- B คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เป็นเศรษฐกิจที่เน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่า ควบคู่กับการรักษาสมดุลสิ่งแวดล้อม โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการให้มั่นคงและมีมูลค่าสูง
- C คือ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เป็นเศรษฐกิจที่เน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ใน 3 เรื่องหลัก คือ การใช้งานผลิตภัณฑ์เต็มวงจร (Reuse, Refurbish, Sharing) การแปรสภาพเพื่อกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Upcycle) และการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Zero-Waste)
- G คือ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เป็นเศรษฐกิจมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อโลกอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม

**Energy Trilemma** หมายถึง ความท้าทายที่ต้องคำนึงถึงในการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน เนื่องด้วยปริมาณการใช้พลังงานที่มหาศาลในปัจจุบันการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานจะเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไป แหล่งพลังงานจากก๊าซธรรมชาติและน้ำมันจะยังคงเป็นแหล่งพลังงานที่สำคัญไปอีกหลายทศวรรษ โดยปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างสมดุลการเปลี่ยนแปลง 3 ประการประกอบด้วย

- Energy Security ความมั่นคงด้านพลังงาน หรือพลังงานที่เพียงพอตอบสนองความต้องการเพื่อรองรับการใช้ชีวิตประจำวันและการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- Energy Affordability พลังงานที่สามารถเข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม
- Environmental Sustainability ความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนธุรกิจตามแนวทาง Energy Transition และรองรับเป้าหมายองค์การที่จะมุ่งสู่ Carbon Neutrality จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมของธุรกิจทิศทางแนวโน้มด้านการใช้พลังงาน ตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นภายในกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงวิเคราะห์สถานะของปัจจัยภายในของธุรกิจน้ำมันใน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ จะสามารถจัดเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนผ่านทางด้านพลังงานโดยมุ่งสู่การสร้างสมดุลระหว่างความท้าทายด้านพลังงาน 3 ประการ (Balancing the Energy Trilemma) ได้แก่ ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security) การเข้าถึงพลังงาน (Energy Affordability) และความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน

###### ปัจจัยด้านการเมือง

จากสถานการณ์ทางการเมืองของสงครามความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่เริ่มขึ้น ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ส่งผลให้สหรัฐอเมริกา และชาติพันธมิตรยกระดับการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ และควบคุมการส่งออกนำเข้าสินค้าบางชนิดกับรัสเซีย นอกจากนี้ยังคว่ำบาตรธนาคารกลางรัสเซีย และตัดธนาคารรัสเซียออกจากเครือข่ายการทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างประเทศ (ระบบ SWIFT) ขณะที่รัสเซียที่เป็นผู้ผลิตหลักด้านน้ำมันและก๊าซธรรมชาติของโลกตอบโต้ด้วยการลดการส่งออก ทำให้มีผลกระทบต่อความมั่นคงทางพลังงานของยุโรปอย่างมากเนื่องจากนำเข้าจากรัสเซียเป็นหลัก สหภาพยุโรปจึงต้องพยายามหาทางออกลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลนำเข้าจากรัสเซียและเร่งผลิตพลังงานสะอาดให้เร็วขึ้น ที่ผ่านมาสหภาพยุโรปพึ่งพาพลังงานฟอสซิลนำเข้าประมาณ 60% ของความต้องการใช้ โดยเฉพาะก๊าซธรรมชาติ น้ำมันดิบ และถ่านหินที่นำเข้ามากถึง 90%, 97% และ 70% ของความต้องการบริโภค ซึ่งส่วนใหญ่นำเข้าจากรัสเซียประมาณ 45%, 27% และ 46% ตามลำดับ และหากสงครามจะดำเนินไปตลอดช่วงปี 2566 จะส่งผลให้เกิดวิกฤตเช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในปีแรก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตอาหาร วิกฤตพลังงาน และวิกฤตผู้อพยพต่อไป

เมื่อสหภาพยุโรปเจอแรงกดดันจากรัสเซีย จึงต้องเร่งหาทางออกเพื่อความมั่นคงทางพลังงานในระยะยาว โดยในวันที่ 8 มีนาคม 2565 คณะกรรมาธิการยุโรป (European Commission) ประกาศแผนปฏิบัติการร่วมระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิก (แผน REPowerEU) เพื่อลดผลกระทบจากราคาน้ำมันแพงและการขาดแคลนแหล่งพลังงาน และต้องการยุติการพึ่งพาพลังงานจากรัสเซีย ซึ่งต้องอาศัยเจตนารมณ์แน่วแน่ในการกระจายแหล่งนำเข้าพลังงาน เร่งสร้างเทคโนโลยีผลิตพลังงานสะอาด และลดความต้องการใช้พลังงานฟอสซิล ยิ่งตั้งเป้าหมายเปลี่ยนผ่านสู่การใช้พลังงานสะอาดได้เร็วและชัดเจนขึ้น เพื่อทดแทนการนำเข้าพลังงานลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลจากรัสเซียภายในปี พ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) โดยกระจายแหล่งจัดหาก๊าซผ่านการนำเข้าก๊าซธรรมชาติเหลว (Liquefied Natural Gas: LNG) และการเชื่อมโยงระบบท่อส่งก๊าซจากผู้ผลิตรายอื่นนอกจากรัสเซีย การตั้งเป้าหมายการกำลังการผลิตพลังงานทดแทนก๊าซ LNG ด้วยก๊าซชีวภาพ (biomethane) และพลังงานไฮโดรเจน ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลในระดับครัวเรือน อาคาร ภาคอุตสาหกรรม และประเทศ ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (เช่น ปรับลดอุณหภูมิเครื่องทำความร้อน 1 องศาเซลเซียส ติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคา และปั๊มความร้อนระบบใหม่) เร่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานพลังงานสะอาดจากลมและแสงอาทิตย์ เร่งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคอุตสาหกรรม รวมถึงเร่งกระบวนการออกใบอนุญาตโครงการผลิตพลังงานทดแทนให้สะดวกรวดเร็วขึ้นอีก

ประเทศไทยนำเข้าน้ำมันดิบสุทธิสูงถึงประมาณ 90% แม้จะไม่นำเข้าโดยตรงจากรัสเซีย แต่คนไทยก็ต้องเผชิญผลกระทบจากสงครามที่ทำให้ราคาโภคภัณฑ์โลกสูงส่งผ่านไปยังต้นทุนพลังงานและต้นทุนการผลิตอื่น ๆ ทำให้ค่าครองชีพคนไทยแพงสูงขึ้น แม้จะมีกลไกอุดหนุนราคาพลังงานจากภาครัฐลดผลกระทบ แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและช่วยเหลือวงกว้าง ซึ่งไม่ยั่งยืนและสร้างภาระการคลังเพิ่มขึ้น ในขณะที่งบประมาณภาครัฐมีจำกัดและสถานการณ์ราคาน้ำมันมีแนวโน้มสูงต่อเนื่องหากสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครนยืดเยื้อ อีกทั้งภาครัฐยังต้องเฝ้าระวังเงินไว้รับมือกับศึกโควิด-19 ต่ออีก ที่สำคัญกลไกอุดหนุนพลังงานเช่นนี้ไม่จูงใจให้ประชาชน ธุรกิจ รวมถึงภาครัฐเองเร่งปรับตัวตามสถานการณ์ทวนกระแสโลกาภิวัตน์ที่หลายประเทศพยายามลดการพึ่งพาพลังงานโลก (deglobalization) หันมาผลิตพลังงานทดแทนใช้เองให้มากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นอิสระทางพลังงาน จึงควรมองโอกาสที่มุ่งเปลี่ยนผ่านสู่การใช้พลังงานสะอาดในระยะยาว ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิล เข้าสู่วิถีตลาดโลกร้อน เช่นที่หลายประเทศใหญ่กำลังเร่งดำเนินการ การเร่งปรับตัวของผู้ผลิตไทยมาให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่ช่วยลดโลกร้อน จะช่วยลดผลกระทบจากมาตรการสิ่งแวดล้อมลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เข้มงวดขึ้นจากเก็บภาษีการส่งออกค่าขายกับประเทศนั้น ๆ ที่เร่งเปลี่ยนผ่านมาใช้พลังงานสีเขียว

สำหรับในปี 2566 จะเข้าสู่การเลือกตั้งรัฐบาลชุดใหม่ ซึ่งหลายพรรคการเมืองต่างให้ความสำคัญต่อความมั่นคงทางด้านพลังงาน เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม นโยบายยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ สนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งเป็นพลังงานสะอาด เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าทันสมัย ซึ่งนำเทคโนโลยีหลากหลายประเภทมาทำงานร่วมกันได้อย่างชาญฉลาด มีความสามารถมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการใช้ก๊าซธรรมชาติในโรงงานอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีโรงงานหนาแน่น เพื่อลดการปล่อยมลพิษ ส่งเสริมการเปลี่ยนการใช้น้ำมันมาใช้ไฟฟ้าในภาคขนส่ง เช่น ส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ของภาคครัวเรือน ภาครัฐ เพื่อลดการนำเข้าน้ำมัน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีจุดชาร์จไฟสำหรับยานยนต์ไฟฟ้าอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนในโรงงาน และนิคมอุตสาหกรรม สนับสนุนการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทน เช่น ระบบการผลิต ระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น เพื่อลดต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทน ส่งเสริมให้ชุมชนครัวเรือนเป็นผู้ผลิตและบริหารจัดการพลังงาน ด้วยทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น เช่น ไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนจากพลังงานชีวภาพ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม พลังงานน้ำ เป็นต้น ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และภาคประชาชนในการอนุรักษ์พลังงาน

### ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 คลี่คลาย แต่เศรษฐกิจโลกต้องเผชิญกับภาวะเงินเฟ้อจากผลกระทบจากการต่อสู้อักระหว่างรัสเซียกับยูเครนส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2566 คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกปี 2566 จะเพิ่มขึ้น 2.9% จากคาดการณ์เมื่อเดือนตุลาคม 2565 ที่คาดว่าจะโต 2.7% นอกจากนี้ IMF คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วโลกจะลดลงจาก 8.8% ในปี 2565 เป็น 6.6% ในปี 2566 แต่ยังคงสูงกว่าระดับก่อนเกิดโรคระบาดโควิด-19 (ปี 2560-2562) อยู่ที่ประมาณ 3.5% ทั้งนี้ IMF คาดว่าเศรษฐกิจจะฟื้นตัวเร็วขึ้นมาจากผลการกลับมาเปิดประเทศของจีน และคาดการณ์ว่า ปี 2566 การขยายตัวทางเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาอยู่ที่ 4.0% สูงกว่ากลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่อยู่ที่ 1.2%

สำหรับเศรษฐกิจไทยยังคงเป็นไปตามแนวโน้มเศรษฐกิจที่ดีขึ้นตามประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศยุโรป และประเทศจีน และมีความเสี่ยงจากนโยบายการเงินทั่วโลกที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลต่อดัชนีชี้การค่าต่างประเทศลดลงอย่างต่อเนื่อง อัตราเงินเฟ้อที่ลดลงจากราคาพลังงานลดลง



และข้อจำกัดในสายโซ่อุปทานคลี่คลายลงไป ในขณะที่เดียวกัน ตลาดการจ้างงานยังคงแข็งแกร่งมากขึ้น โดยมีจำนวนแรงงานเข้าสู่ระบบประกันสังคมเพิ่มขึ้นและเข้าใกล้ระดับก่อนการระบาดของโควิด-19

### ปัจจัยด้านสังคม

กระแสความนิยมพลังงานหมุนเวียนเริ่มเข้ามาแทนที่การผลิตพลังงานแบบเดิมๆ อย่างถ่านหินหรือก๊าซธรรมชาติ เนื่องจากผู้คนเริ่มตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น เป็นผลให้ประชาชนในสังคมเริ่มหันมาพัฒนานวัตกรรมที่อาศัยพลังงานหมุนเวียนแทนที่ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปเช่นในอดีต ตัวอย่างอย่างเช่น การเติบโตของยานยนต์ไฟฟ้าในปี 2562 มียอดขายรถยนต์ไฟฟ้ารวม 2.2 ล้านคัน คิดเป็นสัดส่วน 2.5% ของยอดขายรถยนต์ทั่วโลก ในปี 2563 ตลาดรถยนต์โดยรวมหดตัว แต่ยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นเป็น 3 ล้านคัน และคิดเป็น 4.1% ของยอดขายรถยนต์ทั้งหมด ในปี 2564 ยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัวเป็น 6.6 ล้าน คิดเป็นเกือบ 9% ของตลาดรถยนต์ทั่วโลก และมากกว่า 3 เท่าของส่วนแบ่งการตลาดเมื่อสองปีก่อน การเติบโตสุทธิของยอดขายรถยนต์ทั่วโลกในปี 2564 มาจากรถยนต์ไฟฟ้า ในช่วงปี 2563 และ 2564 รัฐบาลหลายแห่งตั้งเป้าหมายที่จะยุติการขายรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปให้ได้ภายในภายในสองทศวรรษข้างหน้า เช่นเดียวกับผู้ผลิตรถยนต์หลายราย รถยนต์ไฟฟ้าได้กลายเป็นเทคโนโลยีการขนส่งทางถนนที่หลายรัฐบาลและอุตสาหกรรมยานยนต์เลือกใช้ รัฐบาลสหรัฐฯ ประกาศในเดือนพฤศจิกายน 2564 ว่า มีเป้าหมายที่ ภายในปี 2573 ปริมาณรถยนต์ใหม่ที่ผลิตออกมาสู่ตลาดกว่า 50% จะใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นหลัก โดยได้รับการสนับสนุนจากการประกาศติดตั้งจุดชาร์จ 500,000 จุด เพื่อช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค ในยุโรป คณะกรรมาธิการยุโรปเสนอให้นำมาตรฐานการปล่อย CO<sub>2</sub> สำหรับรถยนต์ใหม่เป็นศูนย์ภายในปี 2578 ส่วนผู้ผลิตรถยนต์หลายรายก็ประกาศเป้าหมายการใช้พลังงานไฟฟ้า เช่น โพล์คสวาเกน ตั้งเป้าหมายครึ่งหนึ่งของยอดขายรถยนต์ทั้งหมดจะเป็นยานยนต์พลังไฟฟ้าภายในปี 2573 ส่วนฟอร์ด ตั้งเป้าหมายยอดขาย 40%-50% จะเป็นพลังงานไฟฟ้าภายในปี 2573 ที่สำคัญในปี 2564 ไทโยต้า ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดในโลก ประกาศการลงทุนครั้งใหม่โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุยอดขายรถยนต์ไฟฟ้า 3.5 ล้านคันต่อปี ภายใน ปี 2573

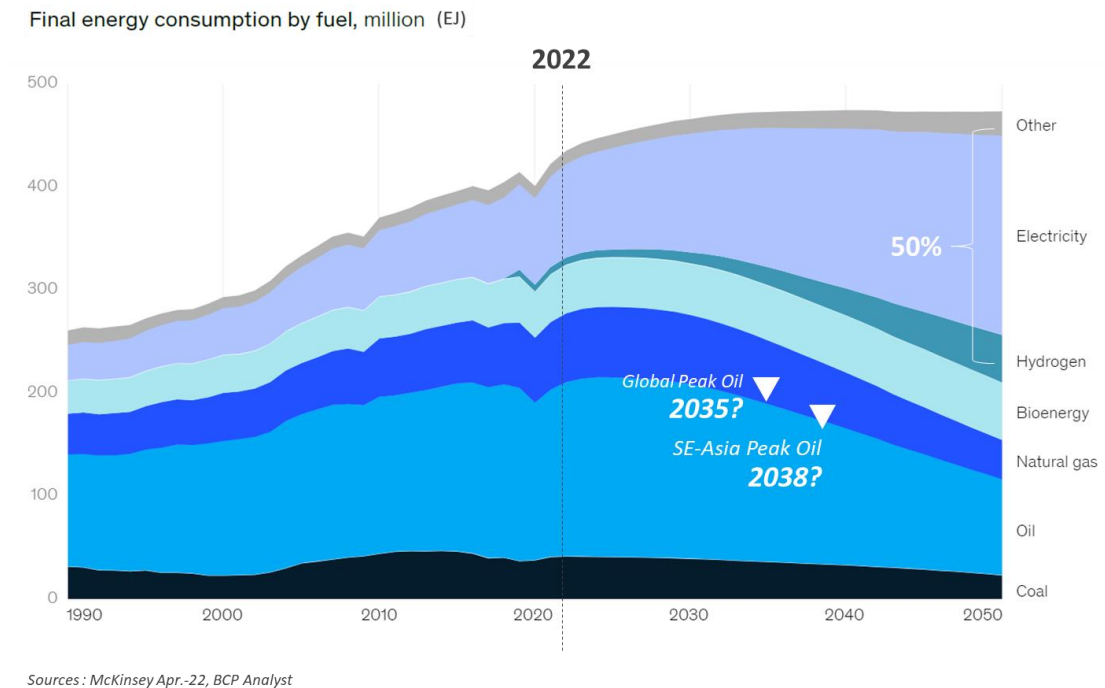
กระแสหลักในโลกการลงทุนที่หันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่อง “การลงทุนอย่างยั่งยืน” โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) นั้น สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีว่าการลงทุนในหุ้นปกติ “จุดเด่น” ของ ‘ดัชนี S&P Global Clean Energy’ ซึ่งกองทุนหลักเข้าไป

ลงทุน คือ กระบวนการคัดเลือกหุ้นที่มีการให้คะแนนบริษัทพลังงานสะอาด และมีการให้คะแนนบริษัทที่ลดการปล่อย CO<sub>2</sub> เป็นเกณฑ์ในการนำมาพิจารณาด้วย

### ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

พลังงานทดแทนได้พัฒนาหลาย 10 ปี แต่เทคโนโลยีในการผลิตยังมีต้นทุนที่สูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซที่มีการวางรากฐานทางธุรกิจมาเป็นร้อยปี แต่จากหลายปัจจัยที่ทำให้ราคาน้ำมันดิบจะยังคงแพงขึ้นในระยะยาว รวมถึงราคาน้ำมันมีความผันผวน ประกอบกับความสำเร็จของรถยนต์ไฟฟ้าอย่าง Tesla ทำให้พลังงานทดแทนได้รับความสนใจอย่างจริงจังใน 2-3 ปีที่ผ่านมา เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง อีกทั้งแนวโน้มของประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศทั่วโลกต่างมุ่งที่จะส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างกรณีของสหราชอาณาจักรที่มีการออกเป็นกฎหมายที่ต้องผูกพันในหน้าที่ที่จะต้องลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ได้ 80% ภายในปี พ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) การลงทุนด้านพลังงานทดแทนส่งผลกระทบต่อการค้าในทางบวก ด้วยการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดลง ทำให้ดุลการค้าของประเทศแข็งแกร่งขึ้น นั่นหมายถึง สามารถลดภาระหนี้สินของประเทศให้เบาลง ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของ GDP ในระยะยาวได้ และการลงทุนในด้านนี้ จะสามารถสร้างสินค้าส่งออกใหม่ให้กับประเทศได้

การคาดการณ์สัดส่วนการใช้พลังงานไฟฟ้าของนักวิเคราะห์บริษัทฯ จากค่าเฉลี่ยหลายสำนักวิจัย เชื่อว่า การใช้พลังงานไฟฟ้าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต ในขณะที่ความต้องการใช้น้ำมันของโลกจะเข้าสู่จุดสูงสุดในปีพ.ศ. 2578 (ค.ศ. 2035) และในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จุดสูงสุดในปีพ.ศ. 2581 (ค.ศ. 2038) โดยจะเปลี่ยนผ่านไปใช้พลังงานไฟฟ้าและไฮโดรเจนเพิ่มขึ้นทดแทนการใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิล และจะมีสัดส่วนทดแทนสูงถึง 50% ภายในปีพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) (รายละเอียดแสดงตามแผนภาพที่1)



### แผนภาพที่ 1: การเปลี่ยนผ่านด้านอุตสาหกรรมพลังงาน

หลายประเทศพัฒนานวัตกรรมที่อาศัยพลังงานหมุนเวียนแทนที่ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปเช่นในอดีต หนึ่งในนวัตกรรมพลังงานหมุนเวียนที่เป็นที่นิยมและได้รับการพัฒนาจนประสบความสำเร็จแล้วในหลากหลายประเทศคือ พานะและการเดินทาง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการสัญจรด้วยรถยนต์ รถราง เรือ หรือแม้กระทั่งอากาศยาน โดยปกติพานะต่างๆ มักขับเคลื่อนด้วยเชื้อเพลิงอันได้แก่ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติเป็นหลักนวัตกรรมพานะมากมายจากประเทศต่างๆที่ประสบความสำเร็จในการใช้พลังงานหมุนเวียนในการขับเคลื่อน เช่นที่ประเทศฝรั่งเศส ในเดือนกรกฎาคม 2560 สำนักข่าวเอพีรายงานว่า ที่กรุงปารีสมีการสร้างรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานหมุนเวียนสำเร็จพร้อมออกเดินทาง โดยอาศัยพลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม และสลับไปใช้ไฮโดรเจนจากน้ำทะเลผ่านระบบแยกสลายธาตุด้วยไฟฟ้าในเวลากลางคืน ที่ประเทศอินเดียยังมีการเปิดตัวรถไฟที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ โดยมีการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ไว้บนหลังคารถไฟ ซึ่งช่วยในการผลิตกระแสไฟฟ้าสำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในรถไฟ ทั้งไฟ พัดลม และหน้าจอแสดงข้อมูลการเดินทาง โดยรถไฟที่ติดตั้งแผงโซลาร์เพียงหนึ่งขบวนจะช่วยประหยัดเชื้อเพลิงดีเซลได้กว่าปีละ 21,000 ลิตร การพัฒนาระบบรถไฟพลังงานแสงอาทิตย์นี้ จึงสามารถช่วยกัวิกฤตการใช้เชื้อเพลิงดีเซลมากเกินไปของอินเดียที่ใช้ไปถึง 2.6 พันล้านลิตรในปี 2557

ในปี 2559 เครื่องบินโซลาร์ อิมพัลส์ 2 (Solar Impulse 2) สามารถขับเคลื่อนด้วยพลังงานแสงอาทิตย์รอบโลกถึงกว่า 40,000 กิโลเมตรโดยไม่ใช้เชื้อเพลิงอื่นๆ และไม่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การสร้างเครื่องบินพลังงานแสงอาทิตย์ที่สามารถนำบินได้ในระยะทางไกลจึงนับเป็นการเปิดหน้าประวัติศาสตร์ใหม่ทั้งด้านการบินและด้านสิ่งแวดล้อมที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันหลายประเทศส่งเสริม พัฒนาตัดแปลงนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นยานพาหนะทางบก น้ำ อากาศ หรือแม้กระทั่งถนนให้สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าผ่านพลังงานหมุนเวียนได้ด้วยตนเอง โดยพึ่งพาทรัพยากรเชื้อเพลิงที่ใช้แล้วหมดไปอย่างฟอสซิล ถ่านหิน น้ำมัน หรือก๊าซธรรมชาติต่างๆให้น้อยที่สุด ซึ่งนวัตกรรมข้างต้นก็สามารถลดและทดแทนการใช้เชื้อเพลิงแบบเดิมๆ ได้ในระดับหนึ่งไปจนถึงสามารถใช้พลังงานหมุนเวียนหล่อเลี้ยงได้ทั้งหมด นับเป็นความสำเร็จแห่งนวัตกรรมยุคใหม่และการเปิดประตูสู่เทคโนโลยีสีเขียว

### ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

จากปัญหาภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรง ซึ่งการประชุม COP26 หรือ “การประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 26” ซึ่งมีการจัดขึ้นในทุก ๆ ปี ชี้ให้เห็นถึงการหาข้อตกลงในการรักษาอุณหภูมิโลกไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส ซึ่งในแต่ละประเทศก็มีเป้าหมายของตัวเองในการจะช่วยไม่ให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้นไปจากเดิม ซึ่งจากข้อสรุปการประชุม COP 26 ที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่ามีหลายประเด็นที่บ่งชี้ถึงวิธีการดำเนินชีวิตของประชากรโลก และสังคม ที่ต้องมีการยกระดับขึ้น การประชุม COP 26 ที่ผ่านมา มีการกล่าวถึงข้อตกลงสัญญาต่างๆที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศหรือ Climate Change มีข้อสรุปหลายอย่าง ยกตัวอย่าง เช่น การประกาศเป้าหมาย Net Zero ซึ่งมีผู้นำหลายประเทศทั่วโลก ให้คำมั่นในการบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) เพื่อที่จะสร้างความสมดุลของก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปล่อยออกมาและต้องมีการกำจัดก๊าซเหล่านี้ออกจากชั้นบรรยากาศ

จากการประชุมดังกล่าวคณะกรรมการนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งชาติ เห็นชอบการกำหนดเป้าหมายลดก๊าซเรือนกระจกจากระดับที่ปล่อยในปี 2548 ลง ร้อยละ 20-25 ภายในปี 2573 และมีหลายประเทศที่ให้คำมั่นจะบรรลุในปีพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) โดยหนึ่งในนั้นคือประเทศอินเดีย เป็นประเทศที่มีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาเป็นอันดับสามของโลก โดยประเทศอินเดีย ได้ประกาศปีที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero)

ในปี 2070 และยังมี การพูดถึงข้อตกลงเกี่ยวกับการยุติการตัดไม้ซึ่งมีผู้นำหลายประเทศ ร่วมลงนาม เห็นชอบที่จะยุติการตัดไม้ทำลายป่าภายในปี 2573 โดยเมื่อรวมจำนวนผืนป่าของทั้ง 141 ประเทศ แล้วคิดเป็นราว 85 เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ป่าทั่วโลก ข้อตกลงดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์ที่จะรักษาและฟื้นฟูป่า เพราะพื้นที่ป่าเมื่อมีมากขึ้นแล้ว จะนำไปสู่ผลผลิตที่จะช่วยดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์

แต่ประเทศไทยไม่ได้มีการลงนามในข้อตกลงนี้ มากกว่า 105 ประเทศเข้าร่วมความตกลง “Global Methane Pledge” โดยมีประเทศสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป เป็นแกนนำหลักที่สำคัญ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือลดการปล่อยก๊าซมีเทนทั่วโลกอย่างน้อยร้อยละ 30 จากปริมาณที่ถูกปล่อยในปีพ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) ให้ได้ภายในปีพ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) โดยประเทศที่ปล่อยก๊าซมีเทนเป็นอันดับต้น ๆ อย่างประเทศจีน รัสเซีย อินเดีย รวมถึงประเทศไทยไม่ได้ร่วมลงนามในครั้งนี้ด้วย และสัญญาที่สำคัญที่ต้องกล่าวถึงคือสัญญาข้อตกลงยุติการใช้พลังงานถ่านหิน โดยมีผู้นำมากกว่า 40 ประเทศได้ร่วมตกลงยุติการใช้พลังงานถ่านหิน ซึ่งมีหลายธนาคารของประเทศรายใหญ่จะหยุดการจัดหาเงินทุน สาธารณะระหว่างประเทศสำหรับสนับสนุนพลังงานถ่านหินใหม่ภายในสิ้นปี 2564 โดยที่ยังมีหลายประเทศหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงานยังไม่ได้เข้าร่วมสัญญาข้อตกลงนี้ รวมถึงประเทศมหาอำนาจอย่างจีนที่มีปริมาณการใช้ถ่านหินกว่า 54% ในปี 2563 และรวมไปถึงประเทศไทย ที่ยังไม่ร่วมในข้อตกลงของการยุติการใช้พลังงานถ่านหิน

ข้อตกลงสัญญาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องมีการพึ่งพาการใช้พลังงานเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศยังไม่ได้ตระหนักและเห็นด้วยกับหลายข้อตกลงและคำมั่นสัญญาต่างๆ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจที่จะไม่ยอมเสียผลประโยชน์ต่าง ๆ หากตกลงในคำมั่นสัญญา แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ในหลายประเทศมีการให้คำมั่นสัญญาต่าง ๆ ซึ่งก็ต้องมาดูที่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละประเทศว่าจะมีแผนอย่างไรที่จะบรรลุความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาของตน

จากการประชุม COP26 ทำให้ประเทศไทยได้ตระหนักมากขึ้นถึงเรื่องการยกระดับวิถีชีวิตที่ต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยต้องมีทัศนคติใหม่ในการดำเนินชีวิตถึงการตระหนักมากขึ้นในเรื่องสิ่งแวดล้อม การที่จะช่วยให้ประเทศพัฒนาไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือประชาชนทุกคน ในประเทศต้องมีส่วนร่วม ภาครัฐต้องเข้ามาส่งเสริมพร้อมสนับสนุน รวมถึงภาคเอกชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ต้องเข้ามาขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย จากการประชุมดังกล่าว สะท้อนและบ่งชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่จะต้องยกระดับ ที่สำคัญคือ การเปลี่ยนไปใช้พลังงานสีเขียว จากข้อตกลงคำมั่นสัญญามีหลายประเทศที่มีการยกเลิกการใช้ถ่านหิน และการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์

(Net Zero) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของพลังงานสะอาด ที่เข้ามามีบทบาทส่งเสริมการขับเคลื่อนธุรกิจและอุตสาหกรรม

### ปัจจัยด้านกฎหมาย

เพื่อรับมือกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากภาวะโลกร้อน อันเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณก๊าซเรือนกระจกในชั้นบรรยากาศ มีการจัดทำอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change : UNFCCC) ซึ่งได้รับการรับรองเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2535 และเปิดให้รัฐภาคีลงนามต่อมา มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2537 ประเทศไทยให้สัตยาบันเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2537 เป้าหมายสูงสุดของอนุสัญญานี้คือ รักษาความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกในชั้นบรรยากาศให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดการรบกวนโดยมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดอันตรายต่อระบบภูมิอากาศโลก หลักการคือรัฐภาคีควรปกป้องระบบภูมิอากาศเพื่อประโยชน์ของคนรุ่นปัจจุบันและอนาคต

คาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) : คือสิทธิในการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์หรือก๊าซอื่นที่เป็นก๊าซเรือนกระจก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โควตาที่ผู้ประกอบการมีสิทธิในการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และหากปล่อยหรือใช้สิทธิไม่หมด ส่วนต่างที่ยังคงเหลืออยู่ก็จะเป็นคาร์บอนเครดิต และอีกทางหนึ่งหากผู้ประกอบการสามารถลดการปล่อยหรือเก็บกักก๊าซเรือนกระจกไม่ให้ออกไปสู่ชั้นบรรยากาศ ก็จะได้สิทธิส่วนนี้บวกเข้าไปในคาร์บอนเครดิตของผู้ประกอบการรายนั้นอีก คาร์บอนเครดิตสามารถซื้อขายได้ ผู้ประกอบการที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกเกินโควตา สามารถซื้อคาร์บอนเครดิตมาหักลบส่วนที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกเกินไปได้

หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย คือ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน ทำหน้าที่ให้คำรับรองโครงการที่ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก พัฒนา และส่งเสริมโครงการและการตลาดซื้อขายปริมาณก๊าซเรือนกระจก ซึ่งก็คือการซื้อขายคาร์บอนเครดิต

CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) กลไกการปรับคาร์บอนข้ามพรมแดน เป็นแผนการปฏิบัติตามพันธกรณีระหว่างประเทศด้านภูมิอากาศ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อลดภาวะโลกร้อนของสหภาพยุโรป เป็นมาตรการที่ออกโดย คณะกรรมาธิการยุโรป และเป็นหนึ่งในมาตรการสำคัญของ European Green Deal โดยมีแนวคิดมาจากมาตรการที่สหภาพยุโรป เร่งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้การผลิตของผู้ประกอบการในสหภาพยุโรปมีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น

จึงเกิดการหลบเลี่ยง ส่งวัตถุดิบหรือย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่เข้มงวดเรื่องการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่าสหภาพยุโรป และส่งสินค้ากลับมาขายในสหภาพยุโรป ในราคาที่ต้นทุนต่ำกว่า เป็นการได้เปรียบผู้ประกอบการในสหภาพยุโรป และจะมีผลกระทบต่อการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบธุรกิจในสหภาพภูมิอากาศของยุโรป และของโลกโดยรวม และเพื่อให้การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในสหภาพยุโรปและนอกสหภาพยุโรปให้เท่าเทียมกัน

สหภาพยุโรปจะใช้มาตรการ CBAM จะมีการบังคับใช้แบบเปลี่ยนผ่าน 3 ปี คือ ตั้งแต่ปี 2566 และบังคับใช้แบบเต็มรูปแบบตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2569 สินค้าที่นำเข้าที่จะอยู่ในบังคับของมาตรการ CBAM คือสินค้าที่มีกระบวนการผลิตที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น ซีเมนต์ เหล็ก และเหล็กกล้า อะลูมิเนียม ปุ๋ย และไฟฟ้า โดยผู้นำเข้าสินค้านี้จะต้องคำนวณจากนอกสหภาพยุโรป ยกเว้น ไอซ์แลนด์ นอร์เวย์ ลิกเตนสไตน์ สวิตเซอร์แลนด์ จะต้องซื้อใบรับรองการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ในราคาหน่วยยูโรต่อการปล่อยก๊าซ 1 ตัน ตามราคาเฉลี่ยที่มีการคำนวณตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเท่ากับสหภาพยุโรปกำหนดให้มีการเรียกเก็บอากรนำเข้าสำหรับสินค้านี้ดังกล่าว ในลักษณะคล้ายกับอากรตอบโต้การอุดหนุน แต่การเรียกเก็บอากรตอบโต้การอุดหนุน มีกติกากลางขององค์การการค้าโลกกำหนดไว้ หากมีปัญหาข้อพิพาทเกิดขึ้น ก็มีกติกาคือ ความตกลงว่าด้วยการอุดหนุนและมาตรการตอบโต้ภายใต้องค์การการค้าโลกเป็นเกณฑ์พิจารณา แต่มาตรการ CBAM ยังไม่มีความตกลงภายใต้องค์การการค้าโลกกำหนดไว้ จึงเป็นเรื่องที่ต้องติดตามศึกษากันไปว่า เมื่อมีข้อพิพาทในเรื่องนี้เกิดขึ้น จะมีการดำเนินการกันอย่างไร

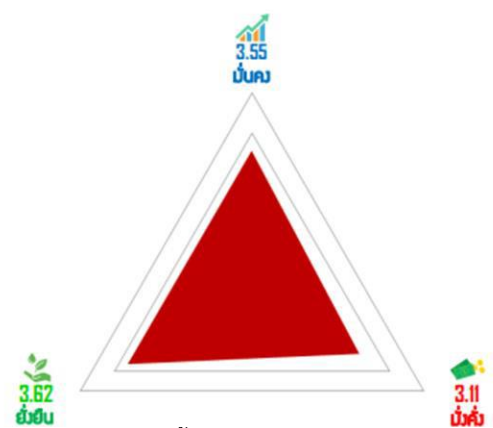
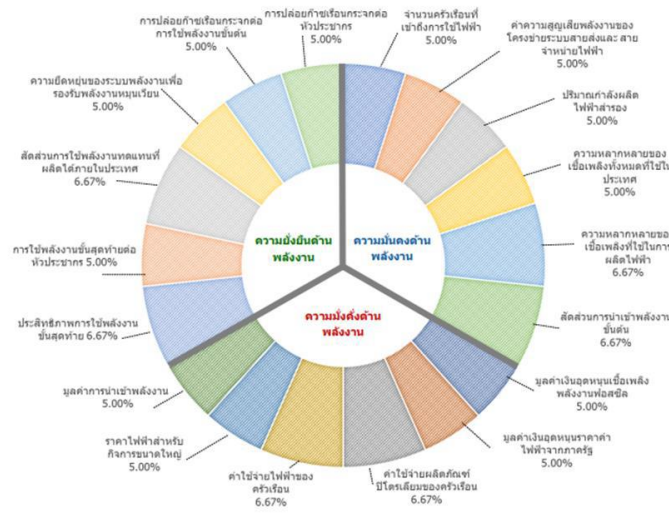
ต่อมา เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2565 รัฐสภายุโรปได้อนุมัติร่างกฎหมายเพื่อปรับปรุงรายละเอียดโดยเพิ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ Refinery Products/ organic chemicals/ hydrogen/ ammonia และ plastic polymers พร้อมกับลดระยะเวลาบังคับใช้แบบเปลี่ยนผ่านจาก 3 ปีเหลือ 2 ปี และขยายขอบเขตการคิดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ให้รวมการปล่อยมลพิษทางอ้อม (Indirect emissions) ที่เกิดจากกระบวนการผลิต เช่น จากการซื้อไฟฟ้ามาใช้ในการผลิต ทั้งนี้ยังต้องรอประกาศอย่างเป็นทางการต่อไป

ผลกระทบของ CBAM ต่อการส่งออกของไทย มีข้อมูลจากกรมยุโรปกระทรวงการต่างประเทศ ระบุว่า จากการวิจัยของ UNCTAD ประเทศไทยได้รับผลกระทบ อย่างไรก็ดีตามไม่อยู่ในกลุ่ม 20 อันดับแรกของประเทศที่มีความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ CBAM มากที่สุด และไม่ใช่เพียงแต่สหภาพยุโรปเท่านั้น แต่ประเทศอังกฤษและสหรัฐฯ ต่างก็มีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเช่นกัน ผู้ผลิตผู้ส่งออกไทยจึงควรเตรียมตัว ให้ความสำคัญกับมาตรการควบคุม และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงอย่างจริงจัง พร้อมทั้งเตรียมขึ้นทะเบียนกับ

คณะกรรมการการบริการยุโรปภายใต้ CBAM รวมทั้งให้มีความสามารถด้านสิ่งแวดล้อม และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมาตรฐานเดียวกับ EU เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในไม่ช้า (รายงานฝ่ายวิจัยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 19 กรกฎาคม 2565)

**2.1.2 ความสมดุลด้านพลังงานของประเทศไทย**

จากรายงานการประเมินดัชนีชี้วัดความสมดุลด้านพลังงานของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564 ระบุว่าความสมดุลด้านพลังงานของประเทศไทย (Thailand Energy Trilemma Index: : TETI) ในภาพรวมอยู่ที่ 3.42 คะแนนจาก 5 คะแนน โดยมีประเด็นการพิจารณาหลัก 3 ประเด็น คือ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security) ความมั่งคั่งด้านพลังงาน (Energy Economy) และความยั่งยืนด้านพลังงาน (Sustainability) โดยในแต่ละด้านประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัดย่อยด้านละ 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีค่าถ่วงน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้



ที่มา : รายงานการประเมินดัชนีชี้วัดความสมดุลด้านพลังงานของประเทศไทย, 2564

แผนภาพที่ 2: ผลการประเมินดัชนีชี้วัด ความสมดุลด้านพลังงาน ของประเทศไทย ปี 2564



จากรายงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความยั่งยืนด้านพลังงานมีคะแนนการประเมินสูงเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 3.62 คะแนน รองลงมาคือ ความมั่นคงด้านพลังงาน 3.55 คะแนน และความมั่นคงด้านพลังงาน 3.11 คะแนนตามลำดับ เพื่อให้เปลี่ยนผ่านด้านพลังงานอย่างยั่งยืน ต้องรักษาสมดุล คือ ควรเพิ่มความมั่นคงด้านพลังงาน และเน้นความมั่นคงด้านพลังงาน ควรสนับสนุนให้มีการผลิตและใช้พลังงานสะอาดภายในประเทศมากขึ้น สร้างโอกาสทางธุรกิจ ผลักดันการผลิตตามกรอบนโยบายแผนพลังงานชาติ เพื่อให้เกิดศักยภาพการแข่งขันให้กับประเทศ

### 2.1.3 การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานของไทยและแผนพลังงานชาติ (National Energy Plan)

สำหรับประเทศไทย (ร่าง) ยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำของประเทศไทย ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) พบว่า หากประเทศไทยจะบรรลุเป้าหมายตามที่คณะกรรมการระหว่างรัฐบาลว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (IPCC) ได้กำหนดไว้ คือ รักษาอุณหภูมิให้เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 1.5 องศาเซลเซียส ประเทศไทยจะต้องบรรลุเป้าหมาย Net Zero ภายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และหากจะรักษาอุณหภูมิให้เพิ่มขึ้นไม่เกิน 2 องศาเซลเซียส ประเทศไทยจะต้องบรรลุเป้าหมาย Net Zero ภายในปี 2090 (พ.ศ.2633) ภาครัฐและภาคเอกชนได้เริ่มให้ความสำคัญกับเป้าหมายนี้ โดยภาคพลังงานซึ่งปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงที่สุด (71.65% ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งประเทศ) เป็นภาคส่วนแรกที่แสดงบทบาททำที่ชัดเจนต่อเป้าหมายดังกล่าว โดยกำหนดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิให้เป็นศูนย์ (Carbon Neutral) ภายในปี พ.ศ. 2608-2613 (ค.ศ. 2065-2070) ในกรอบแผนพลังงานชาติ ซึ่งถือเป็นสัญญาณเริ่มต้นที่ดีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย Net Zero ในระดับประเทศ

กรอบแผนพลังงานชาติได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนสิงหาคม 2565 ปัจจุบันยังอยู่ระหว่างการจัดทำรายละเอียดและรับฟังความคิดเห็น โดยแผนพลังงานชาติมีเป้าหมายสนับสนุนให้ประเทศไทยมุ่งสู่การใช้พลังงานสะอาดและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ ภายใน ปี 2065-2070 (พ.ศ.2608-2613) โดยเน้นภาคการไฟฟ้าและขนส่งเป็นหลัก เนื่องจากเป็นภาคส่วนที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์มากที่สุด

#### สรุป (ร่าง) แผนพลังงานชาติ (National Energy Plan)

ตามที่มีการปรับแผนพลังงานชาติ เพื่อลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนในอีก 30 ปีข้างหน้า สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงานได้เปิดเผยร่างแผนพลังงานประกอบด้วย 4 แนวทางหลักได้แก่

- กำหนดพลังงานหมุนเวียนเพิ่มมากกว่าร้อยละ 30 ในปี 2573 และหลังจากปี 2573 จะต้องเพิ่มมากกว่าร้อยละ 50 และในปี 2593 ต้องมากกว่าร้อยละ 50 และควบคู่กับดักจับ และกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Capture and Storage หรือ CCS)
  - กำหนดเป้าหมายยานยนต์ไฟฟ้า ปี 2573 ต้องมีการใช้เพิ่มมากกว่าร้อยละ 50 เพื่อให้ปี 2583 รถอีวีน่าจะมาทดแทนยานยนต์ที่ใช้น้ำมันในกลุ่มรถใหม่ทั้งหมด
  - เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน โดยกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ปี 2573 จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ปี 2583 เพิ่มเป็นร้อยละ 35 ส่วนในระยวปี 2593 ควรมากกว่าร้อยละ 40
  - โครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้า ที่จะเปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของระบบดิจิทัลต่างๆ จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้งานเดิม และเพิ่มตลาดใหม่
- ในส่วนของการบริหารจัดการพลังงานแห่งอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน มี 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้คาดการณ์ว่าไฟฟ้าจะเป็นแหล่งพลังงานหลักในอนาคต ทำให้การลงทุนจะต้องเน้นพลังงานสะอาด นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่ม
- การปรับตลาดและโครงสร้างราคา ที่ต้องมีการแข่งขันมากขึ้น และมีความเสรีมากขึ้น เพื่อตอบโจทย์พลังงานกระจายศูนย์
- การปรับปรุงกฎหมาย หรือการกำกับดูแลต่างๆ ซึ่งภาครัฐต้องส่งเสริมตลาดในการผลิต และใช้เทคโนโลยีคาร์บอนต่ำต่างๆ เพื่อให้สามารถมีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนมากขึ้น รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเบื้องต้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นการใช้เทคโนโลยีสมาร์ทกริด (Smart Grid) หรือระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ที่นำเทคโนโลยีหลากหลายประเภทเข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อทำให้ระบบไฟฟ้าในอนาคตมีความทันสมัยมากขึ้น

ทั้งนี้คาดการณ์ว่า แผนพลังงานฉบับร่างในปี 2565 จะแล้วเสร็จและเริ่มใช้ในไตรมาส 2 ปี

## 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ภายใน)

### 2.2.1 ข้อมูลในองค์กร

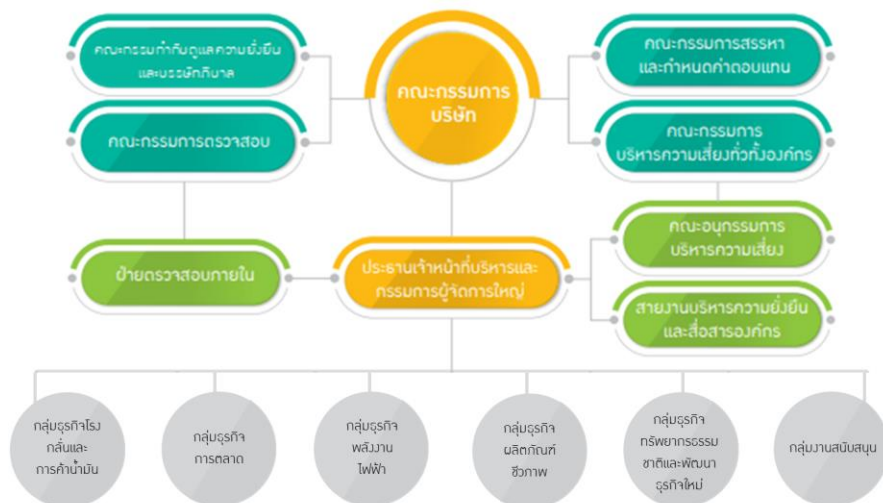
บริษัท บางจากฯ ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2527 ในสมัยรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ มีมติให้จัดตั้งและจดทะเบียนนิติบุคคลจัดตั้งบริษัทในวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527 ในชื่อ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มีหน้าที่หลักคือดำเนินการกลั่นและผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศ

ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2536 ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้ชื่อว่า บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ ใน พ.ศ. 2537 ต่อมากระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทำให้สิ้นสุดความเป็นรัฐวิสาหกิจตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ต่อมาเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2560 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทอีกครั้งเป็น บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) เป็นบริษัทพลังงานไทยที่ดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยดำเนินกิจการหลักด้วยการประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม ตั้งแต่การจัดหาน้ำมันดิบทั้งจากแหล่งต่างประเทศและภายในประเทศ เข้ากลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูปที่ได้มาตรฐาน และจัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันบางจากทั่วประเทศ รวมถึงได้ขยายกิจการสู่ธุรกิจการค้า น้ำมัน ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาธุรกิจใหม่ ทั้งนี้บริษัทฯ มีเป้าหมายสูงสุดที่จะสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้ประเทศ ขยายการลงทุนสู่ธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนแก่กิจการ

### 2.2.2 โครงสร้างการจัดการ

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น ซึ่งมีโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจน ถ่วงดุล และสามารถตรวจสอบได้ คณะกรรมการได้มีการติดตามและดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ของบริษัทฯรวมถึงจัดให้มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน



แผนภาพที่ 3: โครงสร้างการจัดการองค์กร

**กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน** โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ เป็นโรงกลั่นแบบ Complex Refinery ที่ทันสมัย กำลังการผลิตสูงสุด 120,000 บาร์เรลต่อวัน สามารถผลิตน้ำมันกลุ่มเบนซินและดีเซลซึ่งเป็นน้ำมันที่มีมูลค่าสูงได้เป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งโรงกลั่นยังสามารถผลิตน้ำมันที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่นนอกเหนือจากน้ำมันเชื้อเพลิง อาทิเช่น White Spirit 3040 (สารทำละลาย), Unconverted Oil หรือ UO (สารตั้งต้นในการผลิตน้ำมันเครื่องพื้นฐาน) และก๊าซปิโตรเลียมเหลว (ตัวนำสีในกระป๋องสเปรย์สี) เป็นต้น

**กลุ่มธุรกิจการตลาด** จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงผ่านสถานีบริการน้ำมันกว่า 1,343 แห่งทั่วประเทศ และรวมถึงจัดจำหน่ายให้กลุ่มผู้ใช้ภาคอุตสาหกรรม ภาคการขนส่ง สายการบิน และภาคเกษตรกรรม นอกจากนี้ สถานีบริการของบริษัทฯ ยังพร้อมอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ด้วยธุรกิจนอนออยล์ (Non-Oil Business) และบริการต่างๆ ในสถานีบริการเพื่อดึงดูดผู้มาใช้บริการในสถานีบริการน้ำมันบางจากให้เพิ่มขึ้น อาทิ ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ ร้านอาหาร และศูนย์บำรุงรักษา เปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นและล้างรถ

**กลุ่มธุรกิจพลังงานไฟฟ้า** ปัจจุบันบริษัทฯ ลงทุนธุรกิจพลังงานไฟฟ้าผ่านการดำเนินการของบริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน) (BCPG) (บริษัทย่อยของบริษัทฯ) ซึ่งจัดตั้งเพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนและพลังงานสะอาดรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2565 บริษัท บีซีพีจี มีกำลังการผลิตที่ดำเนินการผลิตแล้วจำนวน 390.5 เมกะวัตต์ ประกอบด้วยโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ โรงไฟฟ้าพลังงานลม และโรงไฟฟ้าพลังงานน้ำ

**กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ** บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพผ่านบริษัท บีซีจีไอ จำกัด (มหาชน) ในการผลิตผลิตภัณฑ์ชีวภาพ เอทานอล ไบโอดีเซล ซึ่งปัจจุบันมีกำลังการผลิตรวม

1,000,000 ลิตรต่อวัน นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เชื้อเพลิงแล้วนั้น ยังมีผลิตภัณฑ์กลีเซอรินบริสุทธิ์ ด้วยกำลังการผลิต 80 ตันต่อวันเป็นการต่อยอดเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และบริษัทฯ ยังมีการขยายการลงทุนธุรกิจไปในธุรกิจชีวภาพมูลค่าสูงประเภทผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร สารให้ความหวานแทนน้ำตาล และผลิตภัณฑ์นมจากพืช

**กลุ่มธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาธุรกิจใหม่** เข้าไปลงทุนในบริษัท OKEA ASA มีการผลิตแหล่งน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ และถือสิทธิหรืออยู่ระหว่างการพัฒนาในแหล่งน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติในอีกหลายแปลงสัมปทานในประเทศนอร์เวย์ ณ สิ้นปี 2565 บริษัท OKEA ASA มีกำลังการผลิตสุทธิเทียบเท่าน้ำมันดิบ 16,734 บาร์เรลต่อวัน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างของเหลว ก๊าซ และ ก๊าซโซลีนธรรมชาติ (Natural Gasoline, NGL) ร้อยละ 61, 31 และ 8 ตามลำดับ

บริษัทฯ ได้จัดตั้งสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ Bangchak Initiative and Innovation Center (BiIC) โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้าง Green Ecosystem เพื่อผลักดันนวัตกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นด้านพลังงานสีเขียว (Green Energy) และด้านชีวภาพ (Bio-Based) เพื่อนำมาต่อยอดขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศจากการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ธุรกิจเงินร่วมทุน (Corporate Venture Capital) พร้อมทั้งบ่มเพาะธุรกิจ (Ecosystem and Incubation) มุ่งสู่กลุ่มบริษัทนวัตกรรมสีเขียวชั้นนำในเอเชีย

**กลุ่มงานสนับสนุน** ครอบคลุมกลุ่มงานงานบัญชีและการเงิน กลุ่มงานบริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร ซึ่งรับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาคารสำนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้กลุ่มงานสนับสนุนยังครอบคลุมในส่วนของงานกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง งานงบประมาณ และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความยั่งยืนองค์กร

## 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS)

จัดทำแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย PESTEL และการพิจารณาจากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในองค์กรด้วย McKinsey 7's Framework นอกจากนี้สามารถทำการวิเคราะห์สถานะทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และนำข้อมูล มาจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ใหม่ทางธุรกิจ ดังนี้

### 2.3.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย PESTEL Analysis นั้นใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ (External Factors) ที่ไม่สามารถควบคุมได้และค้นหาโอกาสที่ส่งผลกับธุรกิจให้ดีขึ้นหรืออุปสรรคที่จะทำให้ธุรกิจแย่ลงนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ของบริษัทให้เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ประกอบด้วย

P = Political factors

ปัจจัยด้านการเมือง เกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐที่มีต่อเศรษฐกิจและการปกครอง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้านหนึ่งจะอยู่ในรูปของเสถียรภาพทางการเมือง

E = Economic factors

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและปากท้องความเป็นอยู่ของประชาชน อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ ค่าครองชีพ คือส่วนหนึ่งขององค์ประกอบสำคัญที่จะต้องพิจารณา

S = Social factors

ปัจจัยด้านสังคม เกี่ยวข้องกับค่านิยมของสังคม วัฒนธรรมประเพณี สุขอนามัย ความปลอดภัยในสังคม และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกิดจากความคาดหวังทางสังคม ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลต่อความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการ และเป็นปัจจัยหลักในการนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

T = Technological factors

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งความต้องการของผู้บริโภคเหล่านี้มักจะมาจกปัญหา ด้านต้นทุน คุณภาพ หรือแม้กระทั่งความต้องการในการก้าวข้ามขีดจำกัดที่เป็นอยู่

E = Environmental factors

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการดำรงชีพของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ ธรรมชาติรอบตัว ซึ่งจะส่งผลต่อกิจกรรมทั้งหลายของมนุษย์

L = Legal factors

ปัจจัยด้านกฎหมาย เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับทั้งในทางธุรกิจและบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคม

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL

ประเด็นการวิเคราะห์ PESTEL	ผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันของบริษัทฯ	
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
P = Political factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิล ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัทฯ ที่มุ่งสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ และมุ่งยกระดับการลดก๊าซเรือนกระจกของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อชะลอผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ บริษัทฯ จึงตั้งเป้าหมายลดธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิลให้อยู่ที่ร้อยละ 50 ในปี 2573 (ค.ศ. 2030) และเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2573 (ค.ศ. 2030) และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี 2593 (ค.ศ. 2050)</li> <li>■ ร่างแผนพัฒนาพลังงานชาติปี พ.ศ. 2565 และนโยบายของพรรคการเมืองต่างมุ่งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งอยู่ในทิศทางเดียวกับบริษัทฯ ที่จะเปลี่ยนผ่านลดการใช้พลังงานฟอสซิล สู่พลังงานทดแทน และธุรกิจอื่นๆ มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในประเทศจากรัฐบาลในการดำเนินมาตรการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านพลังงานให้แก่ประชาชนซึ่งได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนด้านราคาพลังงานที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าว กระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้การลดการเก็บภาษีสรรพสามิตและกองทุนน้ำมัน กระทบรายได้ภาครัฐหดตัวลง เกิดปัญหาขาดทุนบัญชีเดินสะพัด ส่งผลต้องงบประมาณในการพัฒนาด้านพลังงานทดแทนของประเทศ ที่รัฐบาลต้องระมัดระวังการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น</li> </ul>
E = Economic factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ธุรกิจน้ำมันได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นหลังจากสถานการณ์โควิดคลี่คลาย ปี 2566 การขยายตัวทางเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาอยู่ที่ 4.0% สูงกว่ากลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่อยู่ 1.2% ส่งผลให้การบริโภคในประเทศเพิ่มขึ้น มีความต้องการใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน ที่ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากแหล่งต่างประเทศ เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่แน่นอนสูงขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ นโยบายเศรษฐกิจ และภูมิรัฐศาสตร์ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกมี</li> </ul>

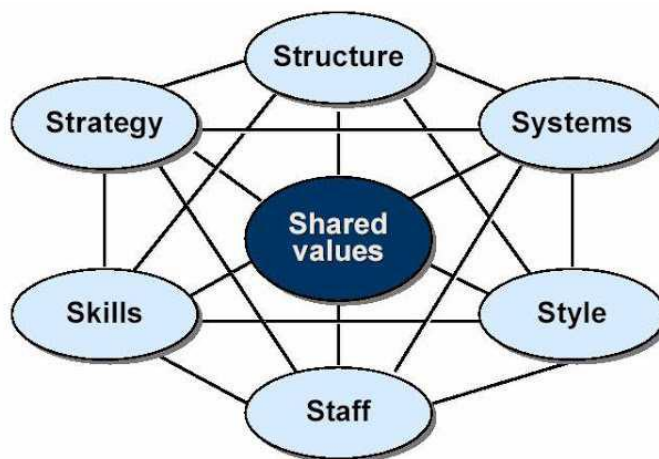
ประเด็นการวิเคราะห์ PESTEL	ผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันของบริษัทฯ	
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	การใช้พลังงานเพิ่มขึ้นทั้งน้ำมัน และ พลังงานไฟฟ้า รวมถึงกลุ่มพลังงาน ทดแทน	แนวโน้มชะลอตัวลง สถานการณ์เงิน เพื่อในยุโรปและสหรัฐฯ ที่เศรษฐกิจ อาจเข้าสู่ภาวะถดถอย
S = Social factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ แปรนต์ที่ผู้บริโภคจะนึกถึง การเป็นแบรนด์สีเขียว มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนมา อย่างยาวนานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดี และทำให้ลูกค้ามั่นใจ เชื่อมั่นและ ยอมรับในการให้บริการ อีกทั้ง ยังมี การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ที่มี เอกลักษณ์ที่ดูแลสิ่งแวดล้อมอย่าง นั้นเบนซินและดีเซลที่มีการผลิต ออกมาในมาตรฐาน Euro5 หรือ น้ำมันเตาที่มีกำมะถันต่ำรองรับ มาตรฐาน IMO พร้อมกับมุ่งลงทุน ในธุรกิจพลังงานทดแทน อาทิ พลังงานจากแสงอาทิตย์ พลังงาน จากลม พลังงานจากน้ำ และ ธุรกิจไบโอชีวภาพ ตรงตามกระแส ความนิยมพลังงานหมุนเวียนเริ่มเข้า มาแทนที่การผลิตพลังงานแบบเดิม อย่างถ่านหินหรือก๊าซธรรมชาติ เนื่องจากผู้คนเริ่มตระหนักถึงความ เสื่อมโทรมของทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทาง อากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ มากขึ้น</li> <li>▪ กลุ่มบริษัทฯ มีแนวทางดำเนินงานใน ทิศทางเดียวกันตามการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงประเด็นด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) ซึ่งการลงทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ มีธุรกิจหลักคือ การกลั่น น้ำมัน ถึงแม้จะเพิ่มสัดส่วนธุรกิจสีเขียว แต่ยังมีสัดส่วนธุรกิจเชื้อเพลิง จากพลังงานฟอสซิลเป็นหลัก ในขณะที่บริษัทพลังงานทั่วโลกส่ง สัญญาณความกังวลต่อการลงทุนใน เชื้อเพลิงฟอสซิลที่เป็น พลังงานไม่ หมุนเวียน เช่น ถ่านหิน (Coal) น้ำมันดิบ (Crude Oil) และก๊าซ ธรรมชาติ (Natural Gas) นอกจาก จะก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศจากการ ผลิตแล้ว การเผาไหม้เชื้อเพลิงฟอสซิล ยังปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เข้าสู่ ชั้นบรรยากาศ และก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้ เกิดการเร่งผลักดันให้บริษัทน้ำมัน ทั่วโลกได้ทบทวนการลงทุนและปรับ รูปแบบธุรกิจในแนวทาง Energy Transition</li> </ul>



ประเด็นการวิเคราะห์ PESTEL	ผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันของบริษัทฯ	
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	ในตลาดทุนหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่อง “การลงทุนอย่างยั่งยืน” มากกว่าการลงทุนในหุ้นพลังงานดั้งเดิม	
T = Technological factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>โอกาสในการลงทุนด้านพลังงานทดแทนมีความน่าจะเป็นในการคืบทุนมากยิ่งขึ้น ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง อีกทั้งแนวโน้มของประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศทั่วโลกต่างมุ่งที่จะส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดมากยิ่งขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ ทำให้การพัฒนาด้านพลังงานทดแทนเป็นไปอย่างล่าช้า</li> </ul>
E = Environmental factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงขึ้นส่งผลให้บริษัทพลังงานต่างเร่งปรับเปลี่ยนธุรกิจตามแนวทาง Energy Transition และมุ่งสู่ Carbon Neutrality พร้อมแสดงจุดยืนในการร่วมแก้ปัญหาสภาพภูมิอากาศโลก โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการรักษาสสมดุลระหว่างความท้าทายด้านพลังงาน 3 ประการ (Balancing the Energy Trilemma) ได้แก่ ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security) การเข้าถึงพลังงาน (Energy Affordability) และความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำหรับประเทศไทยภาครัฐบาลมีการปรับแผนพัฒนาประเทศได้ประกาศไว้ว่า ประเทศไทยจะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในพ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ. 2603 (ค.ศ. 2065) ซึ่งล่าช้ากว่า ข้อตกลงในการประชุม COP26 ที่มีเป้าหมายสูงสุดคือการบรรลุ Net Zero ทั่วโลกภายในปี พ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) และปัจจุบันยังไม่ประกาศแผนดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นประเทศไทย อาจขาดความพร้อม และขาดความมั่นใจที่จะลดผลกระทบจากภาวะโลกร้อนได้ รวมถึง อาจขาดการส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานและการลดการปลดปล่อยได้</li> </ul>

ประเด็นการวิเคราะห์ PESTEL	ผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันของบริษัทฯ	
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
L = Legal factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ แสดงเจตนารมณ์ การขับเคลื่อนองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เข้าร่วมการประเมินและจัดระดับธุรกิจคาร์บอนต่ำและยั่งยืน ที่จัดโดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.) และมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน มีการเพิ่มสัดส่วนของธุรกิจสีเขียวอย่างต่อเนื่องเพื่อลดการปลดปล่อยคาร์บอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น จากมาตรการ CBAM : Carbon Border Adjustment Mechanism กลไกการปรับคาร์บอนข้ามพรมแดน เป็นแผนการปฏิบัติตามพันธกรณีระหว่างประเทศด้านภูมิอากาศ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อลดภาวะโลกร้อนของสหภาพยุโรป จะใช้มาตรการ CBAM เต็มรูปแบบตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2569</li> </ul>

2.3.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร



แผนภาพที่ 4 : ปัจจัย 7 ประการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7’S Framework

7S คือกรอบแนวคิดโดยบริษัท Mckinsey โดยแนวคิด 7S สร้างขึ้นด้วยแนวคิดที่มองว่าองค์กรที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ได้แก่

โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึงการจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมัก

แสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตาและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

**กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึงแผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

**ระบบ (Systems)** หมายถึงกระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

**ทักษะ (Skills)** หมายถึงทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบคือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**รูปแบบ (Styles)** หมายถึงรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้คนที่มีความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

**บุคลากร (Staffs)** หมายถึงพนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

**คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value)** เป็นความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้น มา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงาน

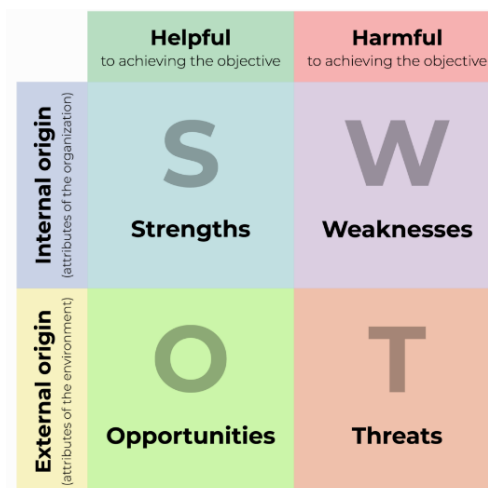
ตารางที่ 2 : แสดงการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7S

7S Framework	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
1) โครงสร้างองค์กร (Structure)	บริษัทฯ คอร์ปอเรชั่นมีการกำหนดโครงสร้างแยก 5 กลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานสนับสนุน ทำให้มีการแบ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัทบางจากฯ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ และการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท อีกชั้นหนึ่ง ทำให้สามารถขับเคลื่อนบริษัทไปในทิศทางเดียวกัน	เนื่องจากมีความหลากหลายของธุรกิจ และมีการแบ่งโครงสร้างการจัดการอย่างชัดเจน ส่งผลให้แต่ละธุรกิจมีความอิสระต่อกัน และมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจมากกว่าในภาพรวมองค์กร อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานอาจจะยังไม่สามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	บริษัทฯ ได้นำเอาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงการใช้พลังงาน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นข้อมูลประกอบการใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดทำกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการวางเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน และคาร์บอนเป็นศูนย์ด้วย แนวทางการจัดการ BCP 316 NET	เนื่องด้วยบริษัทฯ ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมัน เป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน แต่อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นถึงความสำคัญของสมดุลงานเปลี่ยนผ่านพลังงานคำนึงถึงความเพียงพอของพลังงาน และการเข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม ควบคู่ไปกับความยั่งยืนของพลังงาน
3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)	บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบเวลาของงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ และการแบ่งโครงสร้างการจัดการตามหน่วยธุรกิจต่างๆ มีหน่วยงานสนับสนุนดูแลด้านทรัพยากรบุคคล บัญชีการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งบริษัทฯ ได้ปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ยังคงต้องส่งเสริมการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้เกิดการทำงานในรูปแบบ Cross functional เนื่องจากแต่ละหน่วยธุรกิจรูปแบบ หรือลักษณะการทำงานเฉพาะทางต่างกัน หรือระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งองค์กรมีโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่อาจมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้งานบางอย่างเกิดความล่าช้า
4) บุคลากร (Staff)	บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ได้เตรียมความพร้อม.	ความท้าทายในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา เนื่องจากต้องประสบภาวะการแข่งขันกับธุรกิจ

7S Framework	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
	<p>ของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว รวมถึงบริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และติดตามประเด็นด้านพนักงานผ่านคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร ครอบคลุมประเด็นด้านการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับแผนการเติบโตทางธุรกิจ การพัฒนาพนักงาน (Learning and Development) การสนับสนุนการโยกย้ายเพื่อ การพัฒนา (Job Rotation for Development) และการส่งเสริม ด้านการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจ</p>	<p>อื่นเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “War for talent” ประกอบกับกำลังแรงงานมีจำนวนลดน้อยลง อันเนื่องมาจากอัตราการเกิดที่ต่ำลงและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ความท้าทายในการรับมือความต่างระหว่างช่วงอายุ (Generation Gap) ของบุคลากร เนื่องจากรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกัน หรือความต้องการด้านสวัสดิการที่ต่างกันก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่บริษัทฯ ต้องปรับตัว</p>
<p>5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p>	<p>บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในธุรกิจต่างๆ ของบริษัทฯ และมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงานเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ รวมทั้งทักษะความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ความถนัด ความสนใจ เฉพาะบุคคลของพนักงาน รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความเข้าใจและสามารถเข้าถึงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ ผ่านการทำแบบทดสอบ การประเมิน และหลักสูตรเพิ่มเติมต่างๆโดยมีการ</p>	<p>เนื่องด้วยความหลากหลายของลักษณะงาน จึงทำงานบริษัทฯ และมีพนักงานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีความหลากหลายด้านการศึกษา สาขาอาชีพ เชื้อชาติ นำไปสู่ความต้องการการพัฒนาที่หลากหลาย นำไปสู่ความท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความเหมาะสม</p>

7S Framework	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
	วิเคราะห์ และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	
6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในรูปแบบคณะทำงานต่างๆ อีกทั้งบริษัทฯ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งคู่ค้า ลูกค้า ชุมชนโดยรอบ พนักงาน หน่วยงานภาครัฐ และอื่นๆ	การขับเคลื่อนแนวคิด/รูปแบบการทำงานไปสู่การปฏิบัติจริง ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลักษณะแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) และมีความแตกต่างหลากหลายระหว่างกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
7) ค่านิยมร่วม (Share Value)	เป้าหมายในการพัฒนาพนักงานทุกระดับให้ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร ตามวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” ซึ่งสะท้อนอยู่ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP ซึ่งหมายถึง Innovation, Agility & Mobility, Boldness, Customer empathy และ Passion & ownership	ค่านิยมร่วมของหน่วยงานบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจมีบุคลิกลักษณะ ความคิด/ความเชื่อ ตลอดจนประเด็นทางธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญแตกต่างกันออกไป และอาจเปลี่ยนแปลงได้บ่อยครั้ง

## 2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSTS)



แผนภาพที่ 5 : SWOT ANALYSIS MODEL

### 2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

- S1 บริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างแยก 5 กลุ่มธุรกิจ กลุ่มงานสนับสนุน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- S2 มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจร่วมกับด้านความยั่งยืน มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนด้วยแนวทาง BCP 316 NET
- S3 บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบเวลาของงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ และได้ปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- S4 บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่
- S5 บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในกลุ่มธุรกิจต่างๆ และบริษัทฯ ยังมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- S6 บริษัทฯ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งคู่ค้า ลูกค้า ชุมชนโดยรอบ พนักงาน หน่วยงานภาครัฐ และอื่นๆ
- S7 มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP ซึ่งหมายถึง Innovation, Agility & mobility, Boldness, customer empathy และ passion & ownership

#### 2.4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

- W1 การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจตนมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- W2 ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน
- W3 ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งองค์กรมีโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่อาจมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้งานบางอย่างเกิดความล่าช้า
- W4 บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในกลุ่มด้านนวัตกรรมด้านพลังงานมีต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้มีความท้าทายในการรักษา กำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น
- W5 การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้บริบทที่มีความหลากหลาย อันเนื่องจากการขยายธุรกิจ และลักษณะงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น การเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรองรับต่อธุรกิจใหม่ เป็นอีกหนึ่งความท้าทายในการดำเนินงาน
- W6 มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มีลักษณะแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) และมีความแตกต่างหลากหลายระหว่างกลุ่มธุรกิจและสายงานต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- W7 มีค่านิยมร่วมของหน่วยงานบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความสำคัญแตกต่างกัน

#### 2.4.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

- O1 หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิลซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัทฯ ที่มุ่งสู่ธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว และยกระดับการลดก๊าซเรือนกระจกของกลุ่มบริษัทฯ
- O2 ร่างแผนพัฒนาพลังงานชาติปี พ.ศ. 2565 และนโยบายของพรรคการเมืองต่างมุ่งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งอยู่ในทิศทางเดียวกับบริษัทฯ
- O3 ธุรกิจน้ำมันและพลังงานทดแทนได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาที่มีการขยายตัวของเศรษฐกิจสูง
- O4 ประชาชนตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น โดยบริษัทฯ เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคยอมรับในด้านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



- O5 การลงทุนในตลาดทุนหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่อง “การลงทุนอย่างยั่งยืน” มากกว่าการลงทุนในธุรกิจพลังงานแบบดั้งเดิม โดยกลุ่มบริษัทฯ คำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) ตรงกับทิศทางการลงทุนของตลาดทุน
- O6 โอกาสในการลงทุนด้านพลังงานทดแทนมีความคึกคักมากขึ้น ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง และมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง
- O7 ภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนธุรกิจพลังงานเร็วขึ้น โดยบริษัทฯ ได้เร่งปรับเปลี่ยนธุรกิจแบบรักษาสมดุลระหว่างความท้าทายด้านพลังงาน 3 ประการ (Balancing the Energy Trilemma) ได้แก่ ความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy Security) การเข้าถึงพลังงาน (Energy Affordability) และความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)
- O8 การส่งเสริมข้อกำหนดในการซื้อขายคาร์บอนเครดิต โดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.) เป็นโอกาสให้บริษัทฯ ซึ่งเป็นองค์กรแรกที่เข้าร่วมและร่วมก่อตั้งตลาดซื้อขายคาร์บอน (Carbon Market Club)

#### 2.4.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

- T1 ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในประเทศจากรัฐบาล มีความไม่แน่นอนด้านราคาพลังงานที่ขึ้นกับราคาในตลาดโลก
- T2 ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากแหล่งต่างประเทศ เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่แน่นอนสูงชัน และความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์
- T3 บริษัทพลังงานทั่วโลกต่างเข้ามาลงทุนในธุรกิจพลังงานไม่หมุนเวียน ทำให้มีการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น
- T4 ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ ทำให้การพัฒนาด้านพลังงานทดแทนเป็นไปอย่างล่าช้า
- T5 ประเทศไทยยังไม่มีแผนงานและนโยบายในการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ที่ประกาศใช้แล้วหรือกำหนดอย่างชัดเจน
- T6 ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้นจากมาตรการ CBAM : Carbon Border Adjustment Mechanism อาจกระทบกับธุรกิจในต่างประเทศที่เข้าลงทุน



## 2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานด้านแผนกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ จำนวน 10 คน พิจารณาและวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารและจัดการองค์กร 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

### ตารางที่ 5 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)		สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1: โครงสร้างองค์กร	4.00	S1: บริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างแยก 5 กลุ่มธุรกิจ กลุ่มงานสนับสนุน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.70	W1: การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจตนมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
2: กลยุทธ์องค์กร	4.40	S2: มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจร่วมไปกับด้านความยั่งยืน มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน ด้วยแนวทาง BCP 316 NET	3.80	W2: ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน
3: ระบบการดำเนินงาน	4.00	S3: บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบเวลาของงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ และได้ปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ	3.80	W3: ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งองค์กรมีโครงสร้างในรูปแบบลำดับขั้นที่มีขนาดใหญ่อาจมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)		สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
		เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		งานบางอย่างเกิดความล่าช้า
4: บุคลากร	4.30	S4: บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่	3.70	W4: บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในกลุ่มด้านนวัตกรรมด้านพลังงาน มีต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้มีความท้าทายในการรักษา กำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น
5: ความรู้ความสามารถ	4.10	S5: บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในกลุ่มธุรกิจต่างๆ และบริษัทฯ ยังมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	2.90	W5: การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้บริบทที่มีความหลากหลาย อันเนื่องจากการขยายธุรกิจและลักษณะงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น การเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรองรับต่อธุรกิจใหม่ เป็นอีกหนึ่งความท้าทายในการดำเนินงาน
6: รูปแบบการบริหารจัดการ	3.50	S6: บริษัทฯ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วน	3.40	W6: มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มีลักษณะแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) และมีความแตกต่างหลากหลายระหว่างกลุ่มธุรกิจและสาย

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง)		สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
				งานต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
7: ค่านิยมร่วม	4.10	S7: มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP	3.50	W7: มีค่านิยมร่วมของหน่วยงานบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความสำคัญแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 : การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส)		สภาพแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: ปัจจัยด้านการเมือง	4.30	O1: หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิล	4.20	T1: ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในประเทศจากรัฐบาล
	4.20	O2: ร่างแผนพัฒนาพลังงานชาติ ปี พ.ศ. 2565 และนโยบายของพรรคการเมืองต่างมุ่งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน		
E: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	4.60	O3: ธุรกิจน้ำมันและพลังงานทดแทนได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง	4.10	T2: ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ เศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส)		สภาพแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
				แน่นอนสูงขึ้น และความเสถียรภูมิรัฐศาสตร์
S: ปัจจัยด้านสังคม	4.50	O4: ประชาชนตระหนักถึงความเชื่อมโยงโทรคมนาคมของทรพยากรและสิ่งแวดลอม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น โดยบริษัทฯ เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคยอมรับ ในด้านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดลอมและชุมชน	3.60	T3: บริษัทพลังงานทั่วโลกต่างเข้ามาลงทุนในธุรกิจพลังงานไม่หมุนเวียน ทำให้มีการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น
	3.60	O5: การลงทุนในตลาดทุนหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่อง “การลงทุนอย่างยั่งยืน” มากกว่าการลงทุนในธุรกิจพลังงานแบบดั้งเดิม		
T: ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	4.30	O6: เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง และมีนวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนที่หลากหลายมากขึ้น	3.90	T4: ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ ทำให้การพัฒนาด้านพลังงานทดแทนเป็นไปอย่างล่าช้า
E: ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	4.20	O7: ภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนธุรกิจพลังงานเร็วขึ้น	3.80	T5: ประเทศไทยยังไม่มีแผนงานและนโยบายในการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ที่ประกาศใช้แล้วหรือกำหนดอย่างชัดเจน

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส)		สภาพแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
L: ปัจจัยด้านกฎหมาย	3.90	O8: การส่งเสริมข้อกำหนดในการซื้อขายคาร์บอนเครดิต โดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.) เป็นโอกาสให้บริษัทฯ ซึ่งเป็นองค์กรแรกที่เข้าร่วมและร่วมก่อตั้งตลาดซื้อขายคาร์บอน (Carbon Market Club)	3.70	T6: ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น จากมาตรการ CBAM: Carbon Border Adjustment Mechanism อาจกระทบกับธุรกิจในต่างประเทศที่เข้าลงทุน

### 2.5.3 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผลจากการวิเคราะห์แบบประเมิน โดยมีการกำหนดน้ำหนักแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่มีความสำคัญมาก จะกำหนดน้ำหนักมากกว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีความสำคัญน้อยกว่า

#### ตารางที่ 7 : สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง - จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
1: โครงสร้างองค์กร	0.14	4.00	3.70	0.57	0.52	+0.04
2: กลยุทธ์องค์กร	0.15	4.40	3.80	0.67	0.58	+0.09
3: ระบบการดำเนินงาน	0.13	4.00	3.80	0.52	0.49	+0.03
4: บุคลากร	0.15	4.10	3.70	0.60	0.54	+0.06
5: ความรู้ความสามารถ	0.16	4.30	2.90	0.68	0.46	+0.22
6: รูปแบบการบริหารจัดการ	0.13	3.50	3.40	0.44	0.43	+0.01
ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง - จุดอ่อน)
7: ค่านิยมขององค์กร	0.14	4.10	3.50	0.59	0.51	+0.09
สรุปคะแนนปัจจัยภายใน				4.07	3.53	+0.54

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ PESTEL ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่าปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

**ตารางที่ 8 : สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก**

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส-อุปสรรค)
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
P: ปัจจัยด้านการเมือง	0.17	4.25	4.20	0.71	0.70	+0.01
E: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	0.18	4.60	4.10	0.83	0.74	+0.09
S: ปัจจัยด้านสังคม	0.15	4.05	3.60	0.60	0.53	+0.07
T: ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	0.16	4.30	3.90	0.71	0.64	+0.07
E: ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	0.17	4.20	3.80	0.71	0.64	+0.07
L: ปัจจัยด้านกฎหมาย	0.17	3.90	3.70	0.67	0.64	+0.03
<b>สรุปคะแนนปัจจัยภายนอก</b>				<b>4.22</b>	<b>3.89</b>	<b>+0.33</b>

#### 2.5.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนจะนำไปจัดทำกราฟเพื่อแสดงสถานการณ์ภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานการณ์ขององค์กรจะบอกถึงสถานะภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

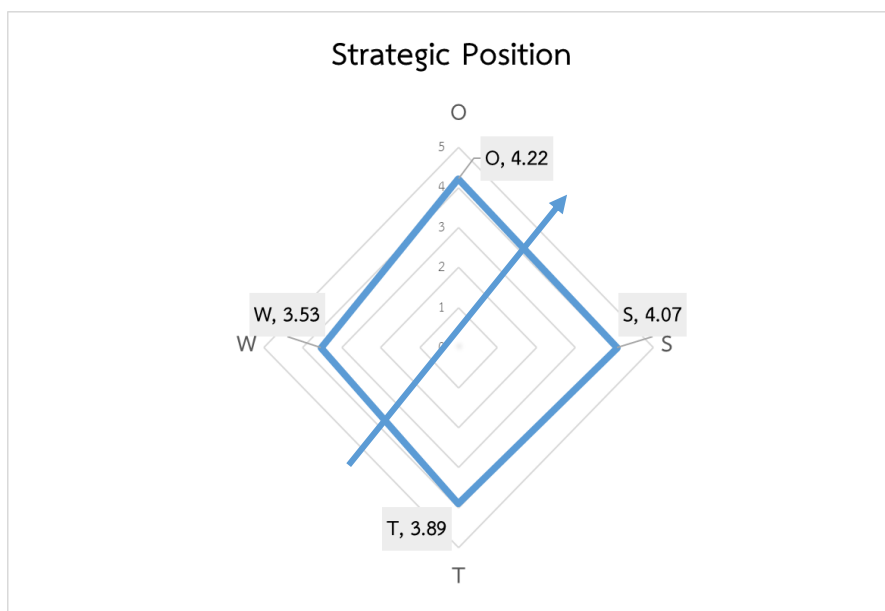
1. Star (จุดแข็ง-โอกาส) มีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. Question marks (จุดอ่อน-โอกาส) มีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการพัฒนาอยู่หลายประการ แต่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนหลายอย่าง ส่งผลให้มี ข้อจำกัดในการพัฒนาหรือสภาพปัญหา ควรใช้กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้



3. Cash cows (จุดแข็ง-อุปสรรค) มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควรเลือกกลยุทธ์ใช้จุดแข็งพร้อมเมื่อมีโอกาส (Diversification Strategy) สามารถกลับมาเป็น Star ในระยะยาว

4. Dogs (จุดอ่อน-อุปสรรค) เลวร้ายที่สุด มีอุปสรรคจากภายนอกและมีจุดอ่อนภายในหลายประการ จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนา ใช้กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด



แผนภาพที่ 6: ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านจุดแข็งและโอกาส มีคะแนนสูงกว่าปัจจัยด้านจุดอ่อนและอุปสรรค คือ อยู่ที่ 0.54 และ 0.33 ตามลำดับ ส่งผลให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร อยู่ในสถานะภาพของ Stars ที่ต้องมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก ใช้จุดแข็งขององค์กรและคว้าโอกาสที่เอื้อในปัจจุบัน มาพัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 2.6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (TOWS MATRIX)

พิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยได้เรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 4 อันดับแรก ดังนี้

### จุดแข็ง 4 อันดับแรก

- S2: มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจร่วมกับด้านความยั่งยืน มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนด้วยแนวทาง BCP 316 NET (4.40 คะแนน)
- S4: บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่ (4.30 คะแนน)
- S5: บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (4.10 คะแนน)
- S7: มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP (4.10 คะแนน)

### จุดอ่อน 4 อันดับแรก

- W2: ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (3.80 คะแนน)
- W3: ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งโครงสร้างในรูปแบบลำดับขั้นที่มีขนาดใหญ่ส่งผลให้งานล่าช้า (3.80 คะแนน)
- W1: การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจตนมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (3.70 คะแนน)
- W4: มีความท้าทายในการรักษากำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น (3.70 คะแนน)

### โอกาส 4 อันดับแรก

- O3: ธุรกิจน้ำมันและพลังงานทดแทนได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง (4.60 คะแนน)

- O4: ประชาชนตระหนักถึงความเชื่อมโยงของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น (4.50 คะแนน)
- O6: เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง และมีนวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนที่หลากหลายมากขึ้น (4.30 คะแนน)
- O1: หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิล (4.30 คะแนน)

#### อุปสรรค 4 อันดับแรก

- T1: ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่กำหนดในประเทศจากรัฐบาล (4.20 คะแนน)
- T2: ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ เศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่แน่นอนสูงขึ้น (4.10 คะแนน)
- T4: ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ (3.90 คะแนน)
- T5: ประเทศไทยยังไม่มีแผนงานและนโยบายในการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ที่ประกาศใช้แล้วหรือกำหนดอย่างชัดเจน (3.80 คะแนน)

นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ในการทำ SWOT Analysis 4 อันดับแรกข้างต้น มาใช้ในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อสร้างเป็นทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้ทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : เป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด
- 2) กลยุทธ์เชิงรับ (ST): เป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) : เป็นการใช้ โอกาสที่มีอยู่เพื่อลดจุดอ่อนของตน
- 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) : ลดจุดอ่อนของตนพร้อมทั้งหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S2: มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจร่วมไปกับด้านความยั่งยืน มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนด้วยแนวทาง BCP 316 NET</p> <p>S4: บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่</p> <p>S5: บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S7: มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W2: ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน</p> <p>W3: ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งโครงสร้างในรูปแบบลำดับขั้นที่มีขนาดใหญ่ส่งผลให้งานล่าช้า</p> <p>W1: การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจต้นมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน</p> <p>W4: มีความท้าทายในการรักษากำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O3: ธุรกิจน้ำมันและพลังงานทดแทนได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง</p> <p>O4: ประชาชนตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น</p> <p>O6: เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง และมีนวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนที่หลากหลายมากขึ้น</p> <p>O1: หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิล</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b></p> <p>S4O3: ขยายธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจทางเลือกอื่น โดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน เน้นความสมดุลด้านพลังงาน 3 ด้าน</p> <p>S2O4: ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกลยุทธ์ BCP 316 NET และมุ่งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคาร์บอน หรือธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว</p> <p>S5O6: ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเชื้อเพลิงคาร์บอนต่ำ เพื่อเพิ่มทางเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ น้ำมันอากาศยานแบบยั่งยืน โดยร่วมมือกับพันธมิตรจัดหาวัตถุดิบน้ำมันปรุงอาหารใช้แล้ว</p> <p>S2O1: ขยายการลงทุนในต่างประเทศที่มีนโยบายในการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b></p> <p>W1O6: เน้นการลงทุนด้านพลังงานทดแทน และพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่บรรยากาศ</p> <p>W4O4: สื่อสารความเป็นผู้นำด้านพลังงานสีเขียวของบริษัท ดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจใหม่เข้ามาผสมผสานในองค์กร พร้อมพัฒนาทักษะพนักงาน ปัจจุบัน (Reskill) รองรับธุรกิจใหม่</p> <p>W3O6: นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</p>

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p><b>S2:</b> มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจร่วมกับภาคีด้านความยั่งยืน มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนด้วยแนวทาง BCP 316 NET</p> <p><b>S4:</b> บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่</p> <p><b>S5:</b> บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>S7:</b> มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p><b>W2:</b> ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน</p> <p><b>W3:</b> ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่ส่งผลให้งานล่าช้า</p> <p><b>W1:</b> การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจคนมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน</p> <p><b>W4:</b> มีความท้าทายในการรักษากำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น</p>
	<p><b>S5O6:</b> พัฒนาเทคโนโลยีทางด้านนวัตกรรมยกระดับการมุ่งสู่ “Net Zero” ของกลุ่มบริษัทฯ เน้นพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านนวัตกรรมยกระดับการมุ่งสู่ “Net Zero” ของกลุ่มบริษัทฯ เน้นเทคโนโลยีกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และพลังงานทางเลือกในอนาคต เช่น เทคโนโลยีการดักจับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และกักเก็บ (Carbon Capture and Storage, CCS) และพลังงานทางเลือก ไฮโดรเจน และ EV Ecosystem</p>	<p><b>W1O3:</b> จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมความร่วมมือของบริษัทฯ ในกลุ่ม ซึ่งมีผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจเข้าร่วม เพื่อกำหนดนโยบายและปรับแนวทางดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงธุรกิจภาพรวม</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p><b>T1:</b> ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในประเทศจากรัฐบาล</p> <p><b>T2:</b> ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ เศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่แน่นอนสูงขึ้น</p> <p><b>T4:</b> ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b></p> <p><b>S2T2:</b> เน้นการลงทุนในธุรกิจพลังงานทางเลือกอื่นเพื่อลดสัดส่วนธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิล พัฒนาธุรกิจรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานโดยเน้นพันธมิตร เพื่อเร่งการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และมุ่งสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน</p> <p><b>S4T1:</b> พัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชนิดพิเศษ (Niche Refinery Product) และผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง (High Value Product) และจำหน่ายโดยบริษัทในกลุ่ม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p><b>W1T5:</b> จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมความร่วมมือของบริษัทฯ ในกลุ่ม ซึ่งมีผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจเข้าร่วม และกำหนดเป้าหมายรวมของกลุ่มบริษัทฯ ในด้านการพัฒนา ESG มุ่งสู่ Carbon Neutrality ในปี 2573 และ Net Zero GHG Emission ในปี 2593</p> <p><b>W4T4:</b> ส่งเสริมการเรียนรู้และความผูกพันของพนักงาน จัดให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี-เอกกับนักศึกษาและพนักงานในด้านนวัตกรรมพลังงานเพื่อต่อยอดธุรกิจ</p>

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p><b>S2:</b> มีกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจรวมไปกับด้านความยั่งยืนมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนด้วยแนวทาง BCP 316 NET</p> <p><b>S4:</b> บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว สนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจใหม่</p> <p><b>S5:</b> บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>S7:</b> มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัทฯ I AM BCP</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p><b>W2:</b> ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลักทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน</p> <p><b>W3:</b> ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่ส่งผลให้งานล่าช้า</p> <p><b>W1:</b> การแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจต้นมากกว่าส่วนรวม และปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน</p> <p><b>W4:</b> มีความท้าทายในการรักษากำลังคนคุณภาพ และมีการแข่งขันสูงหรือที่เรียกว่า “War for talent” กับธุรกิจอื่น</p>
<p><b>T5:</b> ประเทศไทยยังไม่มีแผนงานและนโยบายในการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ที่ประกาศใช้แล้วหรือกำหนดอย่างชัดเจน</p>	<p><b>S7T4:</b> สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>W2T5:</b> ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกลยุทธ์ BCP 316 NET และมุ่งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคาร์บอน หรือธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 ชื่อแผนปฏิบัติการ

แผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END): วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

##### วิสัยทัศน์

*Crafting a Sustainable World with Evolving Greenovation*

รังสรรค์โลกที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรมสีเขียว

##### พันธกิจ

เรามุ่งมั่นขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานยั่งยืน โดยคงไว้ซึ่งสมดุลแห่งความมั่นคงทางพลังงาน เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีด้วยนวัตกรรมโซลูชันสีเขียว ดำเนินธุรกิจด้วยความคำนึงถึง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการ อย่างมีความรับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน

##### วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ยึดมั่นในปณิธานของการเป็นบริษัทพลังงานไทย ดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม ด้วยนวัตกรรมสีเขียว มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างมูลค่าและคุณค่า ควบคู่กับการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ยกย่องความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานโลก พร้อมน้อมนำ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาประยุกต์ใช้ในการดำเนิน ธุรกิจ ที่การได้มาซึ่งกำไรจะไม่เป็นการแสวงหากำไรจนเกินควร สร้างความเติบโตและยั่งยืนในอนาคต ด้วยการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างรู้คุณค่า บริหารจัดการธุรกิจเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์องค์กร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน** มีเป้าประสงค์ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของ 4S Strategy ในการดำเนินงาน ดังนี้

**เป้าประสงค์ที่ 1 :** สร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ  
ครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ-Synergy

**เป้าประสงค์ที่ 2 :** สร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ในอนาคต  
(new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2:** องค์กรดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วย  
นวัตกรรมสีเขียว มีเป้าประสงค์ส่วนหนึ่งของ 4S Strategy ในการดำเนินงาน ดังนี้

**เป้าประสงค์ที่ 3 :** สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของ  
พลังงาน -Security

**เป้าประสงค์ที่ 4 :** พัฒนารูธุรกิจและต่อยอดธุรกิจหลักที่ส่งเสริมด้าน ESG ให้เติบโตและ  
ยั่งยืน-Sustainability

โดยมีรายละเอียดดังนี้

**เป้าประสงค์ที่ 1 :** สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน  
-Security

จัดหา ผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันและเชื้อเพลิงชีวภาพให้เพียงพอกับความต้องการใช้ของ  
ภาคธุรกิจและประชาชน ตามแนวโน้มปริมาณความต้องการด้านพลังงานโดยรวม ถึงแม้ในอนาคต  
รถยนต์พลังงานไฟฟ้าจะมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น แต่ในปัจจุบันธุรกิจกลุ่มนี้ยังคงมีความจำเป็นต่อความ  
ต้องการด้านพลังงานของประเทศและยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

**เป้าประสงค์ที่ 2 :** สร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการครอบคลุม  
ทุกกลุ่มธุรกิจ-Synergy

มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของกลุ่มบริษัทฯ ในปี 2565 เช่น การ  
จัดตั้งบริษัท กรุงเทพขนส่งเชื้อเพลิงทางท่อและโลจิสติกส์ จำกัด (BFPL) เพื่อรองรับระบบขนส่ง  
เชื้อเพลิงครบวงจรบริษัทในกลุ่ม บริษัท BCPG ให้บริการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานด้าน  
พลังงาน เพื่อเพิ่มรายได้และสร้างมูลค่าร่วมของพอร์ตโฟลิโอ นอกเหนือให้บริการภายนอก

**เป้าประสงค์ที่ 3 :** พัฒนารูธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน-Sustainability



การพัฒนาธุรกิจใหม่หรือการต่อยอด Core Business ต้องคำนึงถึงความ ESG เพื่อให้เติบโตและยั่งยืน พร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยี ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก โดยเร่งขยายสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้เป้าหมาย Net Zero/Carbon Neutrality เช่น

- 3.1 ให้บริการรถมอเตอร์ไซด์ไฟฟ้า เปลี่ยนถ่ายแบตเตอรี่ และ EV Charge เตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้าในอนาคต
- 3.2 ธุรกิจเกี่ยวเนื่องผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง (High Value Bio-Based) ผ่านการลงทุนในบริษัท Manus Bio Inc. ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลกที่มีชื่อเสียงในฐานะผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีชีววัตกรรมการหมักขั้นสูง (Advanced Bio-fermentation)
- 3.5 พัฒนานวัตกรรมสีเขียวเพื่อต่อยอดขยายธุรกิจพลังงานสะอาดและผลิตภัณฑ์ชีวภาพ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC)
- 3.6 จัดตั้งบริษัท บีเอสจีเอฟ จำกัด (BSGF) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับ BBGI และบริษัท ธนโชค ออยล์ ไลท์ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจจัดหาวัตถุดิบ ผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuel : SAF)

**เป้าประสงค์ที่ 4 : สร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ในอนาคต (new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability**

- 4.1 มุ่งปฏิรูปกระแสรายได้ด้วยธุรกิจใหม่ในอนาคต (new S-curves) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว โดยสามารถสร้างประโยชน์ในวงกว้างให้กับองค์กร
- 4.2 หาโอกาสและเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจนความผันผวนของตลาด

จากเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น นำมากำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ดังนี้

ตาราง 10 : เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรดำเนินธุรกิจ เติบโตอย่างก้าวกระโดด และยั่งยืน	เป้าประสงค์ที่ 1 สร้าง ความร่วมมือเพื่อพลิก โฉม และสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ และบริการ ครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ- Synergy	1.1 ผลตอบแทนที่เกิดจากความสำเร็จของ ความร่วมมือกันในกระบวนการทำงาน ร่วม (Synergy Value) วัดผลเป็น EBITDA ที่ได้รับ (ล้านบาท) และ/หรือ ร้อยละของ EBITDA ของกลุ่มบริษัทฯ
	เป้าประสงค์ที่ 2 สร้าง ความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหา โอกาสและผลักดันธุรกิจ ใหม่ในอนาคต (new S- curve) เพื่อรองรับการ เติบโตในระยะยาว: Scalability	2.1 เงินลงทุนธุรกิจใหม่ที่ได้รับอนุมัติ ดำเนินการ (ล้านบาท) 2.2 EBITDA ที่เกิดจากการลงทุน Start up/ การต่อยอดธุรกิจและกำไรจากการ จำหน่ายทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (ล้านบาท) 2.3 รายได้รวมของกลุ่มบริษัท (ล้านบาท)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรดำเนินงาน เคียงคู่กับการดูแล สิ่งแวดล้อมและ สังคมด้วยนวัตกรรม สีเขียว	เป้าประสงค์ที่ 3 สร้าง ความมั่นคงด้านพลังงาน โดยให้ความสำคัญกับ แหล่งต้นน้ำของพลังงาน -Security - แหล่งน้ำมันดิบ	3.1 ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันดิบเพิ่มขึ้น จากปี 2565 16 kboepd ตามแผนปี
	- โรงกลั่นน้ำมัน	3.2 ร้อยละการใช้กำลังการผลิต (%Plant Utilization) เมื่อเทียบกับกำลังผลิต ติดตั้ง
	เป้าประสงค์ที่ 4 พัฒนา ธุรกิจและต่อยอดธุรกิจ หลักที่ส่งเสริมด้าน ESG ให้เติบโตและยั่งยืน- Sustainability	4.1 ผลการจัดลำดับของโลกเปรียบเทียบกับ คู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันจากผล การประเมินด้านความยั่งยืนของ S&P Global 4.2 การเติบโตของธุรกิจสีเขียว กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัด

		จำหน่าย (ต่อไปเรียกว่า “EBITDA”) เป็นไปตามเป้าหมาย
--	--	--

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จากบทที่ 2 และมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อสร้างเป็นทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ พบว่า ได้ 10 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชนิดพิเศษ (Niche Refinery Product) และผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง (High Value Product) และจำหน่ายโดยบริษัทในกลุ่ม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ
- กลยุทธ์ที่ 2 : นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 3 : จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมความร่วมมือของบริษัทในกลุ่ม ซึ่งมีผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจ เข้าร่วม เพื่อกำหนดนโยบายและปรับแนวทางดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงธุรกิจภาพรวม
- กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาเทคโนโลยีทางด้านนวัตกรรมระดับการมุ่งสู่ “Net Zero” ของกลุ่มบริษัทฯ เน้นเทคโนโลยีกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และพลังงานทางเลือกในอนาคต
- กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 6 : สื่อสารความเป็นผู้นำด้านพลังงานสีเขียวของบริษัท ดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจใหม่เข้ามาผสมผสานในองค์กร พร้อมพัฒนาทักษะพนักงาน ปัจจุบัน (Reskill) รองรับธุรกิจใหม่
- กลยุทธ์ที่ 7 : ขยายธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจทางเลือกอื่นโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน เน้นความสมดุลด้านพลังงาน 3 ด้าน
- กลยุทธ์ที่ 8 : เน้นการลงทุนในธุรกิจพลังงานทางเลือกอื่นเพื่อลดสัดส่วนธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิล พัฒนาธุรกิจรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานโดยเน้นพันธมิตร
- กลยุทธ์ที่ 9: ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเชื้อเพลิงคาร์บอนต่ำ เพื่อเพิ่มทางเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ น้ำมันอากาศยานแบบยั่งยืน โดยร่วมมือกับพันธมิตรจัดหาวัตถุดิบน้ำมันปรุงอาหารใช้แล้ว

กลยุทธ์ที่ 10 : ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกลยุทธ์ BCP 316 NET และมุ่งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคาร์บอน หรือธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

การวิเคราะห์เป้าหมายทางกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินการจากแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ในการพัฒนาต่อยอดในประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ 4S Strategy ตามข้อ 3.3 สามารถกำหนด 10 กลยุทธ์ และนำไปวางแผนงานได้ 20 โครงการ/กิจกรรม พร้อมตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ตามตารางที่ 11-14 ได้แก่

ตารางที่ 11 โครงการภายใต้การสร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์  
และบริการครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ : Synergy

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน			
เป้าประสงค์ที่ 1 : สร้างความร่วมมือเพื่อพลิกโฉมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ ครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ-Synergy			
กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชนิดพิเศษ (Niche Refinery Product) และผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง (High Value Product) และจำหน่ายโดยบริษัทในกลุ่ม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงชนิดพิเศษ (High Value Specialty Products) โดยผลิต Unconverted Oil สำหรับเป็นสารตั้งต้นในการผลิตน้ำมันเครื่องบิน และพาราฟิน แวกซ์ สำหรับอุตสาหกรรมเทียไนซ์ และสารเคลือบ	1. เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า 3. เตรียมพร้อมตลาดใหม่ทดแทนความต้องการ Transportation Fuel ที่ลดลง	1. EBTIDA จากผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเป็นไปตามเป้าหมาย (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน และกลุ่มธุรกิจการตลาด
2. เพิ่มรายได้จากธุรกิจค้าน้ำมัน (Trading) เน้นขยายสัดส่วนการซื้อ-ขายน้ำมันแบบ Out – Out (จัดหาและค้าน้ำมันกับคู่ค้าต่างๆ นอกจากบริษัทฯ)	1. เพิ่มรายได้ สร้างโอกาสและความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจ 2. มีตลาดของตน ลดการพึ่งพาจากในกลุ่ม อันเป็นการช่วยลดความผันผวนของรายได้	1. สัดส่วนการขายน้ำมันแบบจัดหาจากภายนอกและจำหน่ายภายนอก Out – Out วัตถุประสงค์เป็น %EBTIDA เพิ่มขึ้นแต่ละปี ตามเป้าหมาย	กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง (High Value Bio-Based)	1. เพิ่มรายได้ สร้างโอกาสและความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจ 2. เตรียมพร้อมตลาดใหม่ทดแทนความต้องการ Transportation Fuel ที่ลดลง	1. EBTIDA จากผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเป็นไปตามเป้าหมาย (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ บริษัท BBGI

กลยุทธ์ที่ 2 : นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาการใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบัน	1. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	1. ผลดำเนินงาน กำไร EBITDA ในแต่ละปี ตามแผนที่กำหนด	-กลุ่มธุรกิจโรงกลั่น และการค้าน้ำมัน -กลุ่มธุรกิจการตลาด -ฝ่ายดิจิทัล เทคโนโลยีและสารสนเทศ
2. พัฒนาด้านงานบริการในสถานีบริการน้ำมัน ด้วย Digitalization เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า	1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2. เพิ่มความผูกพันและรายได้	1. อันดับหนึ่งในการวัดผล Net Promotion Score (NPS)	-กลุ่มธุรกิจ การตลาด -ฝ่ายดิจิทัล เทคโนโลยีและ สารสนเทศ
กลยุทธ์ที่ 3 : จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมความร่วมมือของบริษัทในกลุ่ม จากผู้บริหารทุกกลุ่มธุรกิจเพื่อกำหนดนโยบายและปรับแนวทางดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงภาพรวม			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบริษัทในกลุ่ม โดยมีตัวแทนผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจเข้าร่วม	1. เพื่อกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ให้เป็นทิศทางที่สอดคล้องกัน และสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจ	1. มีกำไร EBITDA จากโครงการความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจในแต่ละปีตามแผนที่กำหนด	ฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนองค์กร

หมายเหตุ บริษัทฯ มีเป้าหมายหลักในปี 2573 ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ แต่ขอสงวนสิทธิ์ไม่ระบุเป้าหมายปีเริ่มหรือเป้าหมายรายปี เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

ตารางที่ 12 โครงการภายใต้การสร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่

ในอนาคต (new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน			
เป้าประสงค์ที่ 2 : กลยุทธ์สร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ในอนาคต (new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability			
กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาเทคโนโลยีทางด้านนวัตกรรมยกระดับการมุ่งสู่ “Net Zero” ของกลุ่มบริษัทฯ เน้นเทคโนโลยีกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และพลังงานทางเลือกในอนาคต			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาเทคโนโลยีกักเก็บ (Carbon Capture Utilization and Storage, CCUS) และพลังงานทางเลือกจากไฮโดรเจน	1. เพื่อหาโอกาสลงทุน/ส่งเสริมสังคมคาร์บอนต่ำ และเตรียมความพร้อมตามเป้าหมายบริษัท การมุ่งสู่ Carbon neutral ภายในปี 2573	1. จำนวนโครงการนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ตามแผน	สายงานพัฒนาธุรกิจใหม่และนวัตกรรม
2. เสาะหาการลงทุนในธุรกิจ Startup และกิจกรรมวิจัยในด้าน Climate Technology พัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น ไฮโดรเจน, Battery เป็นต้น	1. เพื่อเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ศึกษาและหาโอกาสลงทุนตั้งแต่ Early Stage	2. มีโครงการ Start up ด้านพลังงานและเทคโนโลยีคาร์บอนต่ำในปีเป้าหมาย	สายงานพัฒนาธุรกิจใหม่และนวัตกรรม
3. ขยายธุรกิจ บริการให้เช่ามอเตอร์ไซค์ไฟฟ้าผ่านบริษัท วินโนนี่ โดยร่วมลงทุนกับพันธมิตรด้านขนส่ง	1. เพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ และช่วยส่งเสริมสังคมคาร์บอนต่ำ 2. รองรับการผลิตผ่านด้านพลังงาน 3. ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงพลังงานสะอาดได้ทั่วถึง	1. จำนวนผู้ใช้รถมอเตอร์ไซค์ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นแต่ละปีตามแผน	สายงานพัฒนาธุรกิจใหม่และนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน			
เป้าประสงค์ที่ 2 : กลยุทธ์สร้างความยืดหยุ่น มุ่งแสวงหาโอกาสและผลักดันธุรกิจใหม่ในอนาคต (new S-curve) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว: Scalability			
กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์หรือโมเดลธุรกิจใหม่ผ่านโครงการ “The Intrapreneur บั่นคนในให้ เป็นเอ้าแก่”	1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะความรู้ รองรับนวัตกรรมด้านพลังงาน และสร้างในมินวัตกรรมพลังงานให้กับองค์กร	1. จำนวนโครงการนวัตกรรมด้านพลังงานที่ริเริ่มจากพนักงาน และได้รับการอนุมัติดำเนินการ	-สายงานพัฒนาธุรกิจใหม่และนวัตกรรมและ-กลุ่มงานบริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร
2. บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรผ่าน Transformation Program ที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร “I am bcp”	1. ค่านิยมเดียวกัน I am BCP พร้อมเปิดใจเรียนรู้ และแสดงออกจนเป็นค่านิยม	2. พนักงานรับรู้และแสดงออกถึงค่านิยมองค์กรได้มากกว่าร้อยละ 80 ของทั้งหมดภายในปี 2567	กลุ่มงานบริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร
กลยุทธ์ที่ 6 : สื่อสารความเป็นผู้นำด้านพลังงานสีเขียวของบริษัท ดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจใหม่เข้ามาผสมผสานในองค์กร พร้อมพัฒนาทักษะพนักงาน ปัจจุบัน (Reskill) รองรับธุรกิจใหม่			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาศักยภาพ ความรู้และทักษะของพนักงาน ปัจจุบัน และดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจใหม่ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ	1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะความรู้ รองรับนวัตกรรมด้านพลังงาน และสร้างในมินวัตกรรมพลังงานให้กับองค์กร	1. ความพร้อมของบุคลากรเทียบกับแผนงานขยายธุรกิจตามแผนปี	-กลุ่มงานบริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร
3. ปรับโครงสร้างภายในองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจที่จะเติบโตของบริษัทฯ	1. มีบุคลากรเพียงพอในการขยายธุรกิจ และโครงสร้างรองรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลง	1. จัดหาบุคลากรได้เพียงพอตามแผนปี (กำหนดตามแผนการขยายธุรกิจ)	กลุ่มงานบริหารและพัฒนาศักยภาพองค์กร

หมายเหตุ บริษัทฯ มีเป้าหมายหลักในปี 2573 ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ แต่ขอสงวนสิทธิ์ไม่ระบุเป้าหมายปีเริ่มหรือเป้าหมายรายปี เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ



ตารางที่ 13 โครงการภายใต้การสร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับ  
แหล่งต้นน้ำของพลังงาน-Security

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยนวัตกรรมสีเขียว			
เป้าประสงค์ที่ 3 : สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน -Security			
กลยุทธ์ที่ 7 : ขยายธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจทางเลือกอื่น โดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน เน้นความสมดุลด้านพลังงาน 3 ด้าน			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด เป้าหมายปี	ผู้รับผิดชอบ
1. ลงทุนเพิ่มกำลังการผลิตใน แหล่งปิโตรเลียมที่มีศักยภาพ ส่งเสริมการกลั่นของธุรกิจโรง กลั่น	1. สร้างความมั่นคงด้าน พลังงานของชาติ 2. รองรับความต้องการใช้ พลังงานที่เพิ่มขึ้นตามการ ขยายตัวทางเศรษฐกิจ 3. จัดหาวัตถุดิบสำหรับธุรกิจ โรงกลั่น ลดการพึ่งพาจาก ภายนอก	1. กำลังการผลิตแหล่ง น้ำมันดิบและก๊าซ ธรรมชาติที่เพิ่มขึ้น ในแต่ละปีตามแผน ที่กำหนด	กลุ่มธุรกิจทรัพยากร ธรรมชาติ
2. ปรับปรุงประสิทธิภาพและ เสถียรภาพโรงกลั่น ให้สามารถ กลั่นน้ำมันดิบให้ได้ระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง	1. เพิ่มรายได้และ ความสามารถในการผลิต ของโรงกลั่น	1. ปริมาณการผลิต สูงสุดในแต่ละปีตาม แผนที่กำหนด (ขึ้นกับแผนปีที่มี การหยุดซ่อมบำรุง)	กลุ่มธุรกิจโรงกลั่น และการค้าน้ำมัน
3. ขยายสถานีบริการ และผลักดัน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมัน ปิโตรเลียม ให้เข้าถึงผู้บริโภค ตาม ความต้องการในพื้นที่นั้น	1. เพิ่มรายได้ 2. ตอบสนองความต้องการ ผู้บริโภค	1. ส่วนแบ่งกลางตลาด เป็นอันดับที่ 2 อย่าง ต่อเนื่อง	กลุ่มธุรกิจการตลาด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยนวัตกรรมสีเขียว			
เป้าประสงค์ที่ 3 : สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน -Security			
กลยุทธ์ที่ 8 : เน้นการลงทุนในธุรกิจพลังงานทางเลือกอื่นเพื่อลดสัดส่วนธุรกิจที่มาจากพลังงานฟอสซิล พัฒนาธุรกิจรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานโดยเน้นพันธมิตร			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด เป้าหมายปี	ผู้รับผิดชอบ
1. ขยายธุรกิจโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนและก๊าซธรรมชาติทั้งภายในประเทศและขยายไปยังประเทศกลุ่มเป้าหมาย	1. เพิ่มสัดส่วนธุรกิจทางเลือกลดสัดส่วนธุรกิจพลังงานฟอสซิล 2. เพิ่มรายได้ให้ธุรกิจ โดยลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิลที่มีราคาผันผวน	1. กำลังการผลิตติดตั้งในแต่ละปีตามแผนที่กำหนด	กลุ่มธุรกิจพลังงานไฟฟ้า
2. ปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มกำลังการผลิตการผลิตไบโอดีเซลและเอทานอลอย่างต่อเนื่อง	1. เพิ่มสัดส่วนธุรกิจทางเลือกลดสัดส่วนธุรกิจพลังงานฟอสซิล 2. เพิ่มรายได้ให้ธุรกิจ โดยลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิลที่มีราคาผันผวน	1. กำลังการผลิตจากธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ
3. ลงทุนเพิ่มมูลค่าแร่ลิเทียมที่มีสิทธิ์ โดยร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจใหม่ด้านแบตเตอรี่ และรถมอเตอร์ไซด์ไฟฟ้าในอนาคต (สิทธิ์รับซื้อลิเทียมตามสัญญาลงทุนเหมืองลิเทียม)	1. เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน 2. เพิ่มรายได้ ลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิลที่มีราคาผันผวน	1. มีสัญญาการลงทุนและกำไร EBITDA จากการลงทุนเพิ่มมูลค่าแร่ลิเทียมและเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ ในแต่ละปีตามแผนที่กำหนด	กลุ่มธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ

หมายเหตุ บริษัทฯ มีเป้าหมายหลักในปี 2573 ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ แต่ขอสงวนสิทธิ์ไม่ระบุเป้าหมายปีเริ่มหรือเป้าหมายรายปี เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 14 โครงการภายใต้การพัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน:

Sustainability

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรดำเนินงานเคียงคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยนวัตกรรมสีเขียว			
เป้าประสงค์ที่ 4 : พัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน-Sustainability			
กลยุทธ์ที่ 9 : ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเชื้อเพลิงคาร์บอนต่ำ เพื่อเพิ่มทางเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ น้ำมันอากาศยานแบบยั่งยืน โดยร่วมมือกับพันธมิตรจัดหาวัตถุดิบน้ำมันปรุงอาหารใช้แล้ว			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด เป้าหมายปี	ผู้รับผิดชอบ
1. ดำเนินโครงการผลิตเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (Sustainable aviation fuel: SAF)	1. พัฒนาธุรกิจสีเขียวที่ต่อยอดจากธุรกิจหลัก รองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เชื้อเพลิงในอนาคต	1. ดำเนินการแล้วเสร็จ เริ่มผลิตเชิงพาณิชย์ ภายในปี 2567	กลุ่มธุรกิจโรงกลั่น และการค้าน้ำมัน และกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ
กลยุทธ์ที่ 10 : ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกลยุทธ์ BCP 316 NET และมุ่งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคาร์บอนหรือธุรกิจนวัตกรรมสีเขียว			
1. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดใช้พลังงาน และลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก	1. ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 2. ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	1. ลดปริมาณปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกของแต่ละธุรกิจ ในแต่ละปีตามแผนที่กำหนด	กลุ่มธุรกิจโรงกลั่น และการค้าน้ำมัน และกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ
2. ดูดซับและกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ทางธรรมชาติด้วยป่าบกหรือป่าทะเล	1. เป้าหมาย Carbon neutral ภายในปี 2573 และ Net Zero ในปี 2593	1. ดูดซับและกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในแต่ละปีตามแผนที่กำหนด	สายงานสื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อความยั่งยืน
3. ศึกษาเทคโนโลยีทางด้านนวัตกรรมเพื่อลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก	1. เป้าหมาย Carbon neutral ภายในปี 2573 และ Net Zero ในปี 2593	1. สามารถลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ตามเป้าหมาย	ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืน / สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ

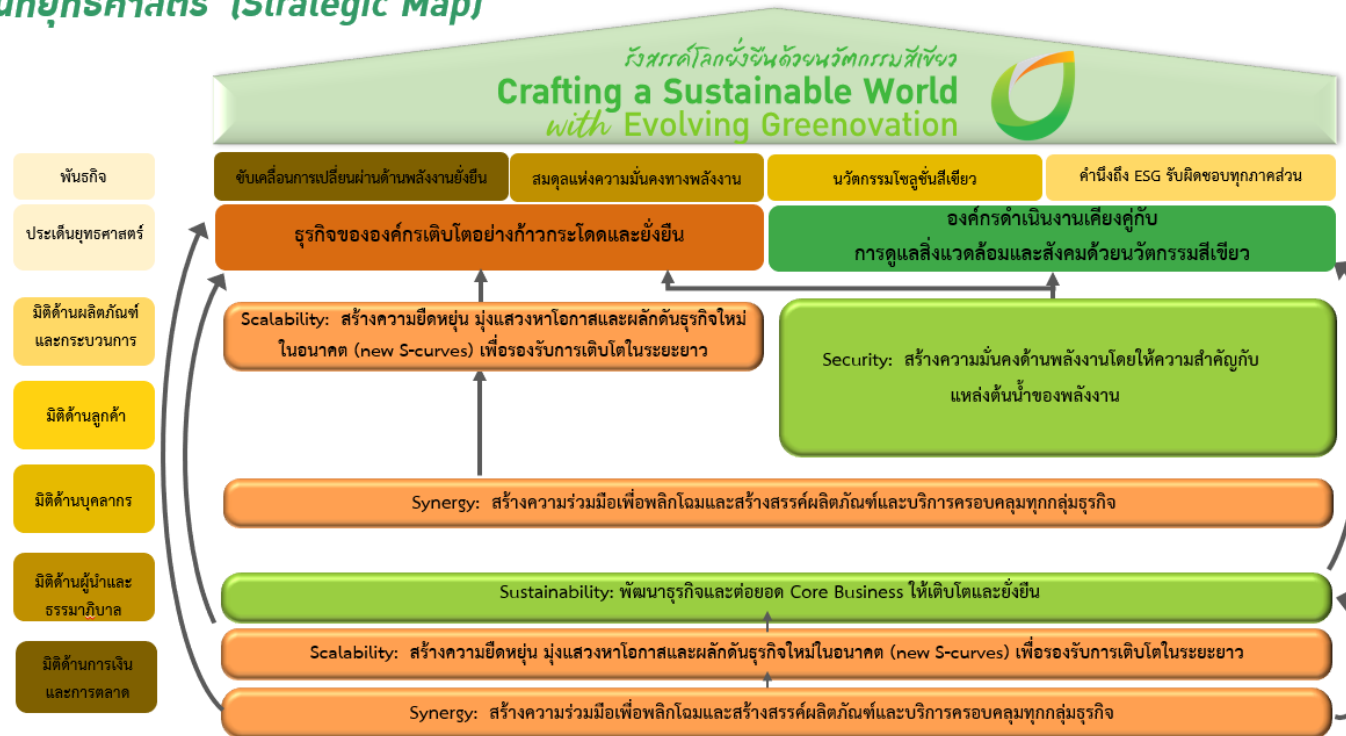
หมายเหตุ บริษัทฯ มีเป้าหมายหลักในปี 2573 ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ แต่ขอสงวนสิทธิ์ไม่ระบุเป้าหมายปีเริ่มหรือเป้าหมายรายปี เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

แผนกลยุทธ์ความยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานในธุรกิจน้ำมัน ของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

ตารางที่ 15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) โดยแบ่งเป้าประสงค์ตามมิติตามหมวดหมู่ TQA ดังนี้

#### แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)



แบ่งมิติตามหมวดหมู่ TQA ซึ่งเป็นการวัดผลที่มุ่งเน้นเป็น Result Base

ตารางที่ 16 ผังความเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ โดยแบ่งกลยุทธ์มิติตามหมวดหมู่ TQA ดังนี้

## ผังความสอดคล้องเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์



## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนงานไปใช้

การจัดทำกลยุทธ์และการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางหรือเป็นเป้าหมายในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแผนให้มีความทันสมัยอยู่เสมอตามช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากการวิเคราะห์ในขณะจัดทำแผนงาน เพื่อบริษัทฯ สามารถปรับตัวพร้อมรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ควบคู่ไปกับการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม ชุมชนโดยรอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ดังนั้นการขับเคลื่อนและการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาของบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมดังนี้

1. **วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในระยะยาวควรมีความชัดเจน** ในการขับเคลื่อนองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและคลุมเครือ จุดมุ่งหมายระยะยาวควรมีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ และควรจะต้องสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้จริง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยและบริบทที่เกี่ยวข้องบนข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนความสามารถในการเชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน นำไปสู่การประเมินโอกาสต่าง ๆ และความสามารถที่จะพัฒนาโอกาสเหล่านั้นให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมาพร้อมกับโอกาสเหล่านั้น เพื่อหาแนวทางลดผลกระทบหรือวางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
2. **วางแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี** การวางกลยุทธ์เพื่อการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน ต้องคำนึงถึงการสร้างสรรค์ การปรับใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน การพัฒนา สร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการขององค์กร สร้างความแตกต่าง เพิ่มข้อได้เปรียบให้กับองค์กร ทั้งนี้ควรจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของนวัตกรรมที่นำมาปรับใช้กับองค์กร และการวางแผนจัดสรรบุคลากรและงบประมาณที่

เหมาะสม การวิเคราะห์ความต้องการในอนาคตเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

3. **การประเมินความเสี่ยง** จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในประเทศ ภายในภูมิภาค ตลอดจนเศรษฐกิจโลก การประเมินความเสี่ยงเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่ควรจะต้องคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์ โอกาสเกิดความเสี่ยง หรือผลเสียที่อาจจะตามมาจากกลยุทธ์ที่กำหนด ควรได้รับการประเมินและตรวจสอบว่าอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมหรือจุดมุ่งหมายในระยะยาว
4. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การดำเนินงานและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอีกหนึ่งส่วนสำคัญที่บริษัทฯ หรือองค์กรควรจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้ข้อมูลการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ประกอบการวางแผนของบริษัทฯ นอกเหนือจากกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อื่นๆ เช่น การสำรวจสภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Business Environment Scanning) การจัดทำฐานข้อมูล (BIG Data) การประเมินภาพจำลอง (Scenario) และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks) เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม อีกทั้งยังสามารถสร้างสมดุลระหว่างมูลค่าและคุณค่าจากการดำเนินธุรกิจให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความเชื่อมั่นในการดำเนินงานระหว่างบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะจำแนกเป็นหลายกลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มควรจะต้องมีการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน, รายงานการประเมินดัชนีชี้วัดความสมดุลด้านพลังงาน ประเทศไทย พ.ศ. 2564, (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <https://www.eppo.go.th/epposite/images/policy/PDF/TETI2563.pdf>

พินิจ มีคำทอง , โกวิทย์แสนพงษ์ (กันยายน-ธันวาคม 2562) เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/mrporasawan,+บรรณานุกรมวารสาร,+11-เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา%20\(4\).pdf](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/mrporasawan,+บรรณานุกรมวารสาร,+11-เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา%20(4).pdf)

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2565 (แบบ 56-1 One Report) . [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.bangchak.co.th/storage/document/ar/ar2022-th.pdf>

สมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็กแห่งประเทศไทย (15 ธันวาคม 2564), การประชุม COP26 กับการยกระดับวิถีชีวิตใหม่ที่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน : การลงมือปฏิบัติที่เป็นจริง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://globalcompact-th.com/news/detail/632>

กรุงเทพธุรกิจ (5 ตุลาคม 2564) , CBAM มาตรการลดโลกร้อนของ EU ที่ผู้ส่งออกต้องเตรียมตัว : <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/963866>

Greenpeace (31 กรกฎาคม 2560), นวัตกรรมยุคใหม่ ขับเคลื่อนได้ด้วยพลังงานหมุนเวียน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.greenpeace.org/thailand/story/2779/innovation-renewable-energy/>

ธนาคารแห่งประเทศไทย (19 มีนาคม 2565) , มองศีกร์สเซีย-ยูเครน...โอกาสเร่งเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสีเขียว. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyKnowledge/Pages/MPCTarget.aspx>

### ภาษาต่างประเทศ



Mckinsey & Company (26 เมษายน 2565) ,Global Energy Perspective 2022. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : [https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights /  
global-energy perspective-2022](https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2022)

**ภาคผนวก**  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

## แบบสอบถามการให้น้ำหนักคะแนน

**ตอนที่ 1** การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้วย Mckinsey 7's Framework

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน ให้น้ำหนักคะแนนน้ำหนัก 1-10 คะแนนในแต่ละปัจจัย โดย 10 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลมากที่สุด และ 1 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลน้อยที่สุด

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
1. โครงสร้างองค์กร: Structure	
2. กลยุทธ์องค์กร: Strategy	
3. ระบบการดำเนินงาน: System	
4. บุคลากร: Staff	
5. ความรู้ความสามารถ: Skills	
6. รูปแบบการบริหารจัดการ: Style	
7. ค่านิยมร่วม: Shared valued	

**ตอนที่ 2** การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ให้น้ำหนักคะแนนน้ำหนัก 1-10 คะแนนในแต่ละปัจจัย โดย 10 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลมากที่สุด และ 1 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลน้อยที่สุด

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
1. ปัจจัยด้านการเมือง: Political	
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ: Economic	
3. ปัจจัยด้านสังคม: Social	
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี: Technology	
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม: Environment	
6. ปัจจัยด้านกฎหมาย: Legal	

**ตอนที่ 3** การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT analysis ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องค่าระดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ 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

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S1	บริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างแยกตามกลุ่มธุรกิจ สายงานสนับสนุน ทำให้มีการแบ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบขยายธุรกิจพลังงานทดแทนที่ชัดเจน					
S2	บริษัทฯ จัดทำกลยุทธ์มีการตั้งเป้าหมายลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลไว้ชัดเจน และมีเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน และคาร์บอนเป็นศูนย์ด้วยแนวทางการจัดการ BCP 316 NET					
S3	บริษัทฯ บางจากฯ มีการกำหนดกรอบเวลาของงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ และได้ปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
S4	บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์เรื่องคน และติดตามการดำเนินการผ่านคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร มีแผนการเติบโตทางธุรกิจสนับสนุนการโยกย้าย เพื่อการพัฒนาและการส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานเพื่อต่อยอดธุรกิจใหม่					
S5	บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในกลุ่มธุรกิจต่างๆ และบริษัทฯ ยังมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
S6	มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในรูปแบบคณะทำงาน มีผลการประเมิน Engagement Survey ในระดับสูง สื่อถึงความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บริษัทฯ มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
S7	มีวัฒนธรรมองค์กร “พัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” และค่านิยมของบริษัท I AM BCP ซึ่งหมายถึง Innovation,					

	Agility & mobility, boldness, customer empathy และ passion & ownership					
W1	มีความหลากหลายของธุรกิจ และมีการแบ่งโครงสร้างการจัดการอย่างชัดเจน อาจให้ความสำคัญธุรกิจตนมากกว่าส่วนรวม และอาจมีปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน					
W2	บริษัทประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันเป็นธุรกิจหลัก ทำให้มีต้นทุนสูงที่จะบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน					
W3	ระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันยังคงมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งองค์กรมีโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่ อาจมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้งานบางอย่างเกิดความล่าช้า					
W4	องค์กรมีโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นที่มีขนาดใหญ่อาจมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้งานบางอย่างเกิดความล่าช้าในการแข่งขันกับธุรกิจอื่น การแข่งขันในการจัดหากำลังคนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “War for talent”					
W5	มีความหลากหลายด้านการศึกษา สาขาอาชีพ เชื้อชาติ นำไปสู่ความต้องการการพัฒนาที่หลากหลาย นำไปสู่ความท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ ความสามารถของบุคคลกรให้มีความเหมาะสม					
W6	มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มีลักษณะแบบ ลำดับชั้น (Hierarchical Structure) และมีความแตกต่างหลากหลายระหว่างกลุ่มธุรกิจและสายงานต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ					
W7	มีค่านิยมร่วมของหน่วยงานบางส่วนที่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน					
O1	หลายประเทศให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการเพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิล					
O2	ร่างแผนพัฒนาพลังงานชาติ จัดทำในปี พ.ศ. 2565 และนโยบายของพรรคการเมืองต่างมุ่งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน					
O3	ธุรกิจน้ำมันได้รับผลบวกจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นหลังจากสถานการณ์โควิดคลี่คลาย					
O4	บริษัทฯ เป็น Brand สีเขียว มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน ตามกระแสความนิยมพลังงานหมุนเวียน และผู้คนมีความตระหนักถึงความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมลพิษทางอากาศที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมากขึ้น โดยบริษัทฯ เป็น Brand ที่ผู้บริโภคยอมรับในด้านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน					
O5	การลงทุนในตลาดทุนหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่อง “การลงทุนอย่างยั่งยืน” มากกว่าการลงทุนในหุ้นปกติ					

O6	เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานทดแทนมีราคาถูกลง และมีนวัตกรรมด้านพลังงานทดแทนที่หลากหลายมากขึ้น					
O7	ธุรกิจพลังงานต่างๆ ได้ปรับเปลี่ยนธุรกิจตามแนวทาง Energy Transition และมุ่งสู่ Carbon Neutrality แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการร่วมแก้ปัญหาสภาพภูมิอากาศโลก					
O8	มีองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.) และหน่วยงานที่ส่งเสริมการเป้าหมายสู่ Carbon Neutrality					
T1	ธุรกิจน้ำมันถูกแทรกแซงกลไกด้านราคาผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในประเทศจากรัฐบาล					
T2	ราคาพลังงานจากฟอสซิลมีความผันผวนสูง ธุรกิจต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ เศรษฐกิจโลกเผชิญความไม่แน่นอนสูงขึ้น					
T3	บริษัทพลังงานทั่วโลกต่างเข้ามาลงทุนในธุรกิจพลังงานไม่หมุนเวียน มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น					
T4	ประเทศไทยยังต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนจากต่างประเทศ					
T5	ประเทศไทยมีเป้าหมายจะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ 2050 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี ค.ศ 2065 ซึ่งล่าช้ากว่า ข้อตกลงในการประชุม COP26 ที่มีเป้าหมายสูงสุดคือ ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี ค.ศ 2050					
T6	ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น จากมาตรการ CBAM: Carbon Border Adjustment Mechanism กลไกการปรับคาร์บอนข้ามพรมแดน					

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางนฤพรธณ สุธรรมเกษม

วัน เดือน ปีเกิด 14 มกราคม 2517

การศึกษา สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
(ปีที่สำเร็จการศึกษา 2542)  
สำเร็จการศึกษาวិชากรรมศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
(ปีที่สำเร็จการศึกษา 2538)

### ประวัติการทำงาน

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จ.ค. 2565- ปัจจุบัน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กรและความยั่งยืน

ส.ค. 2565- พ.ย. 2565 รักษาการผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กรและความยั่งยืน

มี.ค. 2565-ก.ค. 2565 ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และแผนองค์กร สายงานกลยุทธ์องค์กรและความยั่งยืน

ม.ค. 2564- มี.ค. 2565 ผู้อำนวยการ ฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนองค์กร

ม.ค. 2563- ม.ค. 2564 ผู้อำนวยการ กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน

### ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์องค์กรและความยั่งยืน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)