



ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน
: กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

นพชัย ธีรทิตสกุล

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ปีการศึกษา 2565

SUCCESS FACTORS IN THE ENERGY BUSINESS PROCESS AFFECTING
SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF ENERGY BUSINESS IN THAILAND



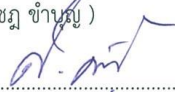
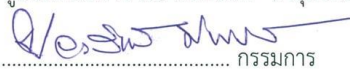

NOPPACHAI THIRATITSAKUN


A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Academic Year 2023



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน :
กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
เสนอโดย นพชัย ธีรทิตสกุล
หลักสูตร บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.รชฎ ขำบุญ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.รชฎ ขำบุญ)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จริญญา ปานเจริญ)

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชีรับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

วันที่ 4 / เม.ย. / 2566

หัวข้อคุณูปการ	ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นพชัย ธีรทิตสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.รชฏ ชำบุญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม
หลักสูตร	บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงานใน ประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่ม อุตสาหกรรมพลังงาน จำนวน 6 ราย และออกแบบสอบถามบุคลากรธุรกิจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 350 คน จาก 35 บริษัท โดยการใช้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการเขียนบรรยายข้อค้นพบอย่างละเอียดและอธิบายปรากฏการณ์ และข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ได้แก่ การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ ทั้งนี้ ในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ของธุรกิจพลังงาน นอกเหนือจากการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรที่ดี แล้วยังต้องมีจิตสำนึกในการสร้างคุณภาพอันเหมาะสมบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน ทั้ง 2 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และ (2) มิติด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งสามารถเปิดเผยข้อมูล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคมไทยตลอดไป และ 2) การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนทาง ธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนทางธุรกิจโดยส่งผ่าน ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

คำสำคัญ : ปัจจัยความสำเร็จ การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศ ความสามารถในการสร้างห่วงโซ่แห่งคุณค่า ความ ยั่งยืน ธุรกิจพลังงาน

อาจารย์ที่ปรึกษา

Dissertation Title	SUCCESS FACTORS IN THE ENERGY BUSINESS PROCESS AFFECTING SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF ENERGY BUSINESS IN THAILAND
Author	Noppachai Thiratitsakun
Dissertation Advisor	Ratchata Khumboon, Ph.D.
Co-Dissertation Advisor	Assistant Professor Dr.Siridech Kumsuprom
Program	Doctoral of Business Administration.
Academic Year	2023

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to analyze the key components that contribute to the success factors of energy businesses, which impact sustainability, and 2) to examine the direct, indirect, and collective influences of management practices on business excellence and the ability to generate value-added for sustainable energy businesses in Thailand. The study employed in-depth interviews with top-level executives from six registered companies in the energy industry, in addition to survey questionnaires administered to employees from a stratified randomized sample of 35 energy businesses and utility sectors, totaling 350 respondents. The data collection instruments underwent reliability and validity tests, and the qualitative data were analyzed through detailed descriptions and explanations of phenomena, while quantitative data were analyzed using descriptive statistical techniques such as factor analysis and structural equation modeling (SEM).

The research yielded two main findings: Firstly, the components that impact the success factors of sustainable energy businesses were identified as organizational management for excellence, the ability to create value-added through energy business operations, and business sustainability. Effective business management and the development of a skilled workforce are crucial, but it is equally important for energy businesses to demonstrate a commitment to sustainable social development. This entails incorporating two dimensions: (1) environmental, social, and governance (ESG) considerations, and (2) an economic dimension rooted in the principles of good governance. Moreover, organizations should transparently disclose information regarding their social responsibility to stakeholders, aiming to foster sustainable business practices and contribute to the long-term well-being of Thai society.

Secondly, it was observed that business excellence management had both direct and positive collective impacts on the ability to create added value in the business, and directly

influenced business sustainability. Additionally, business excellence management indirectly influenced business sustainability by leveraging the capabilities to generate value-added in the business.

Keywords: Success factors, Management for excellence, Value chain creation, Sustainability, energy business



Advisor

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์ และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.รชฏ ขำบุญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ ดร.ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤตกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ที่มีประโยชน์ต่อผู้วิจัย และกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ท่านสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล และผู้ที่ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้ความรักความห่วงใยที่ติดลอดมา คอยเป็นกำลังใจและห่วงใยเสมอมา โดยคุณค่าและประโยชน์ต่อการศึกษา และสังคมอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนางานวิชาการให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป

นพชัย ธีรทิตสกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามของการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	6
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ.....	8
2.2 ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย.....	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจ.....	12
2.4 แนวคิดการพัฒนาความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจสู่ความยั่งยืน.....	18
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ.....	25
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	31
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ.....	33
3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ.....	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจ..... พลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	43
4.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ.....	56
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงาน..... ที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	57
4.4 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน.....	64
4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงาน..... ที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	67
4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการ..... เพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความ ยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	73
4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	79
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	81
5.2 อภิปรายผล.....	86
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	90
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	105
ก คำถามในการสัมภาษณ์ (Semi-Structure Interview – Questions).....	106
ข ตารางแสดงการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	108
ค รายนามผู้เชี่ยวชาญผู้ประเมินความเที่ยงและความตรงของแบบสอบถาม.....	127
ง การวิเคราะห์ ความเที่ยงและความตรงของแบบสอบถาม.....	129
จ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	141
ประวัติผู้เขียน.....	149

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เปรียบเทียบกระบวนการสร้างความยั่งยืนกับกระบวนการในการสร้างผลิตภัณฑ์.....	13
2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของความสามารถทางกระบวนการต่อความยั่งยืน.....	16
2.3 ตัวแปรที่วัดความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ.....	24
2.4 ตัวแปรที่วัดการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ตามแนวคิด 7-S McKinsey.....	29
3.1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	38
3.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	41
4.1 ความถี่ และร้อยละของลักษณะทั่วไปของธุรกิจ.....	56
4.2 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ.....	57
4.3 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ.....	60
4.4 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของความยั่งยืนทางธุรกิจ.....	62
4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ.....	65
4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่า..... เพิ่มทางธุรกิจ	66
4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ.....	67
4.8 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ.....	68
4.9 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ.....	70
4.10 ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของ..... ธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ก่อนปรับโมเดล	74
4.11 ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของ..... ธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน หลังปรับโมเดล	76
4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	77
4.13 ขนาดอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจความสามารถ.... ในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ	78
4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	32
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินวิจัย.....	33
4.1 กรอบแนวคิดการวิจัย (โมเดลสมมติฐาน).....	55
4.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจหลัง ปรับแก้ไขตัวแบบ	68
4.3 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ..... หลังปรับแก้ไขตัวแบบ	69
4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (ก่อนปรับตัวแบบ).....	71
4.5 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (หลังปรับตัวแบบ).....	72
4.6 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจก่อนปรับ..... โมเดล	73
4.7 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจหลัง..... ปรับแก้ไขตัวแบบ	75
4.8 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	78
5.1 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน..... ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	85

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหลายธุรกิจให้ความสนใจกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในแต่ละธุรกิจ เพื่อให้มีความโปร่งใส และเกิดความรวดเร็วในการทำงาน ทั้งนี้การจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรจะส่งผลต่อต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน/บริการ และส่งผลโดยตรงต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นตลอดจนต้นทุนที่ลดลง และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น จึงทำให้เกิดความเป็นเลิศทางธุรกิจการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการจัดการที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในฐานะปัจจัยที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความเป็นเลิศในระยะยาว ทั้งนี้เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การจัดการองค์กรมีความเป็นเลิศในระยะยาว โดยความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย (Waterman et al., 1980) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (System) ลักษณะของผู้บริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะของพนักงาน (Skill) และค่านิยมร่วม (Share Value) ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรพยายามวางกลยุทธ์แนวทางที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellent) หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี, 2561)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังหาแนวทางการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม จากผลการศึกษาการพัฒนาความสามารถขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อมของ Elliot (2009) พบว่า ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนำเสนอความท้าทายมากมายที่มีความสำคัญและกำลังเติบโตที่มีผลกระทบต่อสังคม องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความจำเป็นในการเปลี่ยนกิจกรรมทางธุรกิจให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนมากขึ้น แต่ประสบกับความไม่แน่นอนเกี่ยวกับการทำงานและควรเปลี่ยนวิธีปฏิบัติในปัจจุบันให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นองค์กรธุรกิจที่มีจำนวนมากที่สุดและมีศักยภาพที่จะมีส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม แต่ไม่พร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ปัจจุบันหลายองค์กรธุรกิจได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยกิจกรรมหลักเช่น การตลาด การจัดการปฏิบัติงาน และกิจกรรมสนับสนุนเช่น การจัดการด้านบุคคล การจัดการด้านนวัตกรรม เป็นต้น ทั้งนี้มีพยานหลักฐานมากมายและเพิ่มขึ้นตลอดเวลาที่แสดงถึงการเชื่อมโยงเชิงบวกระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร การเน้นเรื่องทุนมนุษย์ในองค์กรสะท้อนถึง

มุมมองที่ว่ามูลค่ากิจการไม่เพียงแต่จะเป็นเพียงทรัพยากรที่จับต้องได้แต่ยังขึ้นอยู่กับสิ่งที่จับต้องไม่ได้โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการรักษาพนักงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น องค์การยังต้องใช้ทักษะและความสามารถของพนักงานด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์การผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Rodriguez Perez & Ordóñez de Pablos, 2003) องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งสามารถสร้าง แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ได้ (Stiles & Kulvisaechana, 2003) ทั้งนี้คุณลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน (Cabrito et al., 2014) โดยผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถทางนวัตกรรม และส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความยั่งยืนของธุรกิจไม่ได้เป็นเพียงแค่เป็นการดำเนินธุรกิจของกิจการเท่านั้น แต่รวมถึงการพิจารณาทั้งเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ด้วย (Hogevold & Svensson, 2012) การเป็นผู้นำมีผลดีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Tomsic et al., 2015) ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์การจะต้องพิจารณาถึงกระบวนการในปัจจุบันที่ธุรกิจกำลังดำเนินการอยู่และทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความยั่งยืน (Muller & Pflieger, 2014) ทั้งนี้ความยั่งยืนขององค์การยังคงถูกพัฒนาแบบแยกส่วนกับกิจกรรมทางธุรกิจ (Witjes et al., 2017) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งเสริมวัฒนธรรมของผลการพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของพนักงานและระดับองค์การ (Galpin et al., 2015) ในธุรกิจที่อิงกับเทคโนโลยีขั้นสูงจะต้องบูรณาการความรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน และเครือข่ายทางธุรกิจสามารถช่วยให้การสร้างความยั่งยืนขององค์การบรรลุเป้าหมายได้โดยช่วยในการแก้ปัญหาการพึ่งพาทรัพยากรขององค์การ (Rossignoli & Lionzo, 2018) ในขณะที่มูลค่าตลาดการบริหารและกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมการวิจัยและพัฒนาการป้องกันมลพิษ การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อผู้ลงทุนถือได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การ (Goyal et al., 2015) โดย Porter (1985) ได้เสนอแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) เป็นเครื่องมือสำหรับระบุวิธีการในการสร้างมูลค่าในสายตาของลูกค้ามากขึ้น (as cited in Kotler & Keller, 2009; Maital & Seshadri, 2012) จากวิธีการนี้ทุกธุรกิจมีการสังเคราะห์กิจกรรมที่ดำเนินการออกแบบการผลิต การตลาด การส่งเสริม และการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ห่วงโซ่คุณค่าระบุ 9 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ 5 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) และ 4 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) ที่สร้างมูลค่าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเฉพาะ (Schilling, 2005; Kotler & Keller, 2009)

ปัจจุบันองค์การต่างพยายามปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยใช้ทรัพยากรขององค์กร (The Resource-Based View) ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการของการจัดการกระบวนการทางธุรกิจที่ยึดตามความมุ่งมั่นของผู้จัดการและการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถของการจัดการกระบวนการทางธุรกิจทางเทคนิค (เช่นการจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ และโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที) โดยพบว่าความสามารถด้านเทคนิคเป็นตัวแปรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเพื่อส่งผ่านอิทธิพลจากความสามารถในการจัดการสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organisations' Performance) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการและด้านเทคนิคเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมประสิทธิภาพที่เหนือกว่าของ

องค์การ (Wong et al., 2014) จากงานวิจัยของ Feame et al. (2012) ได้ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน: ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า พบว่า ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าและส่วนตลาด (Add Value and Segment) กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบเพื่อเพิ่มผลกำไรในทุกขั้นตอนในห่วงโซ่ การไหลของวัตถุดิบ (Materials Flows) มุ่งเน้นคุณภาพ บริการและความคล่องตัวกับการกระจายสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคมากกว่าอัตราการใช้กำลังการผลิต (Capacity Utilisation) มีข้อมูลที่ใช้ร่วมกันและมองว่าเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ ธุรกิจพลังงานในปัจจุบันมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ตามความต้องการใช้ในประเทศที่คาดว่าจะขยายตัว 3.0-4.0% ต่อปี อยู่ที่ 5.3-5.7 ล้านลิตรต่อวัน ปัจจัยหนุนจาก 1) ความต้องการใช้ยานยนต์ดีเซลในภาคขนส่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของธุรกิจ E-commerce รวมถึงจำนวนรถเครื่องยนต์ดีเซลสะสมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง 2) มาตรการสร้างสมดุลน้ำมันปาล์มจากภาครัฐเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความต้องการใช้ไบโอดีเซลเพิ่มขึ้น และยังมีปัจจัยหนุนด้านอุปทานน้ำมันปาล์มในประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการขยายพื้นที่ปลูก และ 3) ผู้ผลิตยานยนต์มีแนวโน้มพัฒนาเครื่องยนต์ดีเซลเพื่อรองรับการใช้ไบโอดีเซลในสัดส่วนที่สูงขึ้น (นรินทร์ ต้นไพบุลย์, 2564) นอกจากนี้อุตสาหกรรมของพลังงานหมุนเวียนนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แคนาดาที่ผ่านมามีการใช้พลังงานหมุนเวียนในการผลิตไฟฟ้าเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวจากร้อยละ 10 ในปี 2553 เป็นร้อยละ 20 ในปี 2563 และมีแนวโน้มว่าจะมากขึ้นในปี 2565 เนื่องจากความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) และความต้องการพลังงานสะอาดที่เพิ่มขึ้น จากรายงาน 2022 Renewable Energy Industry Outlook (Deloitte, 2021) ที่ได้ทำการสำรวจผู้นำและผู้บริหารกว่า 500 รายในสหรัฐฯ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี วิศวกรรมและการก่อสร้าง ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม น้ำมันและก๊าซ และพลังงานและสาธารณูปโภคสามารถสรุปเป็นแนวโน้มของพลังงานหมุนเวียนได้ 5 แนวโน้มในปี 2565 (โสภภาพรรณ ทรัพย์ทิพย์รัตน, 2565) ดังนี้ 1) เทคโนโลยีด้านพลังงานสะอาดที่ทันสมัยกำลังได้รับความสนใจ 2) พลังงานแสงอาทิตย์กับโมเดลธุรกิจใหม่ 3) โครงสร้างพื้นฐานในการส่งไฟฟ้าเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ Offshore Wind 4) การพัฒนากลยุทธ์ทางห่วงโซ่อุปทาน และ 5) เศรษฐกิจหมุนเวียนคือหัวใจสำคัญสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมพลังงานหมุนเวียน

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ตามแนวคิด 7S Mc Kinsey Model ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถของการดำเนินกิจการเพื่อความเป็นเลิศ และความสามารถในการสร้างห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจ ตามแนวคิด Value Chain Model ของ Porter (1985) ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy and Utilities) ทั้งนี้ จากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์ ทำให้กลุ่มที่ได้รับอิทธิพลจากกิจกรรมขององค์กร ซึ่งเรียกว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของกิจการ และเกิดการรับรู้และความสนใจในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หรือซีเอสอาร์ของผู้มีส่วนได้เสียได้เพิ่มขึ้น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทางกระบวนการและผลการดำเนินงานซีเอสอาร์ขององค์กรต่อสาธารณะ และเพิ่มความ

โปร่งใสตลอดจนปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งเพิ่มภาพพจน์ให้กับกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับความชอบธรรมที่ว่า อุตสาหกรรมที่มีการดำเนินงานเสี่ยงต่อการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างสูงจะได้รับแรงกดดันมากจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้เปิดเผยข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยข้อค้นพบจากการวิจัยจะทำให้ผู้ประกอบการ หน่วยงานรัฐ และผู้สนใจทั่วไป สามารถนำผลการศึกษารวบรวมประกอบภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานในประเทศไทยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง หรือทางเลือกในการวางแผนพัฒนาองค์กร หน่วยงานของตนเอง ตามขนาดของธุรกิจที่ดำเนินการ เพื่อส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งการแข่งขันประเทศไทยและต่างประเทศ เนื่องทรัพยากรในองค์กรมีจำนวนจำกัด การที่องค์กรรู้ว่าจะต้องส่งเสริมองค์ประกอบภายในเรื่องใดเพื่อเพิ่มความสามารถ ถือได้ว่าเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 คำถามของการวิจัย

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา จึงเกิดประเด็นคำถามของการวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ โดยมีคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.2.1 ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนมีอะไรบ้าง

1.2.2 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยหรือไม่

1.2.3 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการทางธุรกิจพลังงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและความเป็นเลิศในการบริหารที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

1.3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 (H₁) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 (H₂) ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 (H₃) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย หากผลการวิจัยสำเร็จเรียบร้อยแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้นำไปใช้ประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1.5.1 ผู้ประกอบการ หน่วยงานรัฐ และผู้สนใจทั่วไป สามารถนำเอาส่วนประสมองค์ประกอบภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานในประเทศไทยไปใช้เป็นแนวทางหรือทางเลือกในการวางแผนพัฒนาองค์กร หน่วยงานของตนเอง ตามขนาดของธุรกิจที่ดำเนินการ เพื่อส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งการแข่งขันประเทศไทยและต่างประเทศ เนื่องทรัพยากรในองค์กรมีจำนวนจำกัด การที่องค์กรรู้ว่าจะต้องส่งเสริมองค์ประกอบภายในเรื่องใดเพื่อเพิ่มความสามารถ ถือได้ว่าเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นเครื่องมือในการทำ Benchmarking หรือการจัดอันดับในระดับองค์กรในมิติทางด้านองค์ประกอบภายใน

1.5.3 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแบบจำลองการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากอุตสาหกรรมพลังงาน

1.5.4 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแบบจำลองการศึกษาในอุตสาหกรรมพลังงานเดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นนอกจากประเทศไทย

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อกระบวนการในการดำเนินการวิจัยมีความชัดเจน จึงกำหนดขอบเขตด้านประชากร ด้านเนื้อหา และด้านระยะเวลา ดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 27 มกราคม 2564) กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากร หมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy and Utilities) ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ 1) ผู้ผลิต สํารวจ ขุดเจาะ ก๊าซ และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ และ 2) ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา และแก๊ส จำนวน 52 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ดังนี้

1.6.2.1 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศของธุรกิจ ศึกษาตามแนวคิด 7S McKinsey Model ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 5) การบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งจะพิจารณาขอบเขตภายในองค์กรเท่านั้น

1.6.2.2 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ศึกษาตามแนวคิด Value Chain Model ของ Porter's ประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า (Logistics Capability) ซึ่งพิจารณาเฉพาะกิจกรรมภายในองค์กรเท่านั้นไม่รวมถึงกิจกรรมขององค์กรธุรกิจอื่นที่เป็นธุรกิจต้นน้ำหรือองค์กรธุรกิจอื่นที่เป็นธุรกิจปลายน้ำที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการดำเนินงาน (Operations Capability) ความสามารถในการตลาด (Marketing Capability) และการบริการ (Service Capability) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure Capability) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Capability) และความสามารถในด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)

1.6.2.3 ความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ศึกษาตามแนวคิด The Triple Bottom Line Index (TBL) (Colbert & Kurucz, 2007) และ Wang (2005) ประกอบด้วย การรายงานความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) สิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งพิจารณาเป็นภาพรวมของอุตสาหกรรมทางด้านพลังงาน และองค์ประกอบอีก 3 ด้าน ได้แก่ การเติบโตด้านการเงิน (Financial Growth) การปรับปรุงด้านระบบนิเวศ (Ecological Improvement) และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Ethical Equity) ซึ่งจะพิจารณาให้มุ่งเน้นสู่องค์กรธุรกิจมากขึ้น

1.6.2.4 ลักษณะทั่วไปลักษณะทั่วไปของธุรกิจ ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และระดับความยั่งยืนของธุรกิจ

1.6.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 3 เดือน ในระหว่างเดือนมีนาคม-พฤษภาคม พ.ศ. 2563

1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ ดังนี้

การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ หมายถึง การจัดการองค์กรหรือการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใน 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ทักษะของพนักงานและค่านิยมร่วม

ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจเกี่ยวกับกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การดำเนินงาน การตลาด และการบริการ และ

กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านนวัตกรรม ที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า โดยจะพิจารณาในส่วนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะศึกษาเท่านั้น

ความยั่งยืนทางธุรกิจ หมายถึง แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำความคู่ไปกับบริหารเพื่อให้ได้ผลตอบแทนหรือได้รับผลประโยชน์ที่ดี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเติบโตด้านการเงิน การปรับปรุงด้านระบบนิเวศ และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ 1) ผู้ผลิต สํารวจ ขุดเจาะ กลั่น และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ และ 2) ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา น้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ
- 2.2 ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจ
- 2.4 แนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจสู่ความยั่งยืน
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

ในการตัดสินใจเลือกดำเนินธุรกิจในรูปแบบใดนั้น ผู้ประกอบการหรือหุ้นส่วนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน โดยในการวิจัยนี้จะกล่าวถึงขนาดของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ กับผลการดำเนินงาน

2.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ปัจจุบันหลายบริษัทอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non Financial) เพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ทางการเงินที่ใช้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรก็ยังคงเป็นหนึ่งในวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุดในการวัดประสิทธิภาพโดยรวมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจากผลการวิจัยของ Pervan and Visic (2012) พบว่า ขนาดของบริษัท (สินทรัพย์ และ จำนวนพนักงานของธุรกิจ) มีอิทธิพลในเชิงบวก (แม้ว่าจะอ่อนแอ) อย่างมีนัยสำคัญต่อผลกำไรของธุรกิจ นอกจากนี้ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นว่าอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์และอัตราส่วนหนี้สินนั้นมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในขณะที่อัตราส่วนทุนหมุนเวียนไม่ได้พิสูจน์ว่าเป็นตัวแปรอธิบายที่สำคัญของการทำกำไรของธุรกิจ ในขณะที่ นิรุชา ศิริวิรัชกุล (2560) ได้ศึกษาผลกระทบของความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) และความมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) พบว่า ความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสามารถขององค์กรสามารถพยากรณ์ความมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ 23.8% และตัวแปรควบคุม (Control Variable) การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม คือ จำนวนพนักงาน (Firm Size) และจำนวนนักวิจัยและพัฒนา (R&D Size) องค์กรที่มุ่งเน้นขนาดขององค์กร และจำนวนนักวิจัยและพัฒนาจะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานนวัตกรรมปฏิรูป (Radical Innovation Performance)

จากการวิจัยของ Ha-Brookshire and Lee (2011) ได้เปรียบเทียบความคล้อยคลึงและความแตกต่างในความสามารถของธุรกิจขนาดใหญ่ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเครื่องต่างกายของประเทศเกาหลี พบว่า ชัดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และการตลาด นอกจากนี้เมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่แล้ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความสามารถในเรื่องความซื่อสัตย์ ความสุจริต การตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อรับรางวัลจากภาครัฐ และจากผลการวิจัยของ Alves et al. (2016) เพื่อทำความเข้าใจว่าขนาดขององค์กรมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ในบราซิลอย่างไร พบว่า ในบริษัทขนาดใหญ่ นั้นความสามารถในการรับรองความรู้เชิงศักยภาพ (Potential Absorptive Capacity) และความสามารถในการรับรองความรู้เชิงประยุกต์ใช้ (Realized Absorptive Capacity) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีเพียงความสามารถในการรับรองความรู้เชิงศักยภาพเท่านั้นที่มีอิทธิพล นอกจากนี้ยังพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการรับรองความรู้เชิงประยุกต์ใช้ไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ดีกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งอาจเป็นเพราะความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของพวกเขา การค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลกระทบของความสามารถเชิงพลวัตที่มีต่อประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการวิจัยของ สุวิมล อินแสง (2559) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของกิจการและกลไกการกำกับดูแลของบริษัทหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยช่วงปี 2555 ถึง 2557 ได้แก่ สัดส่วนการถือครองหุ้นสามัญของนักลงทุนสถาบัน สัดส่วนการถือครองหุ้นสามัญของผู้ถือหุ้นรายย่อย สัดส่วนกรรมการอิสระ จำนวนคณะกรรมการบริษัท การควมรวมตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดและประธานกรรมการ และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน กลไกทั้งหมดนี้เป็นที่กลไกซึ่งเป็นที่สนใจกว้างขวางของการศึกษาในอดีตและได้ขยายผลสู่ภาคปฏิบัติ โดยมีตัวแปรควบคุมคือ ขนาดของกิจการ และอายุของกิจการ พบว่า กลไกจำนวนคณะกรรมการบริษัทและกลไกการควมรวมตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดและประธานกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อมูลค่าของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่กลไกการบริหารงานโดยครอบครัวหรือเครือญาติของผู้ถือหุ้นใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาชี้ว่าการกำหนดจำนวนกรรมการให้เหมาะสม ไม่มากจนเกินไป จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้บริษัทได้ ในขณะที่บริษัทจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังในการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงสุดที่ควมตำแหน่งประธานกรรมการด้วย เพราะผลการศึกษาชี้ว่าทำให้มูลค่าของบริษัทลดลงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ความกังวลว่าการมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกลุ่มครอบครัวจะทำให้เกิดการจัดการที่เห็นแก่ครอบครัวและพวกพ้องเป็นหลักและจะทำลายมูลค่าหรือไม่ ได้ถูกปฏิเสธโดยผลการศึกษา เพราะการศึกษาพบว่ากลุ่มครอบครัวให้ผลเป็นบวกแก่มูลค่ามีนัยสำคัญ และไม่ใช้เป็นลบ ซึ่งพบว่าในงานวิจัยหลายงานที่ประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งจะมีตัวแปรควบคุมที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบ (Model) คือ ขนาดและระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ และพบว่า ขนาดของธุรกิจซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจที่สำคัญกว่าตัวแปรควบคุมอื่น ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้มากกว่าที่จะมีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธุรกิจกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ซึ่งในการศึกษานี้ใช้จำนวนพนักงานในการวัดขนาดของธุรกิจ) (Peng et al., 2019) นอกจากนี้ยังพบว่า มีบาง

งานวิจัยที่ใช้ ขนาดของธุรกิจ (จำนวนของพนักงาน) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ สภาพทางกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Dynamism) (Tuan & Takahashi, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของธุรกิจข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ขนาดและระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจอาจมีผลต่อการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ

2.2 ธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ที่ผ่านมาประเทศไทยเน้นการใช้พลังงานจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเป็นหลัก แต่ในศตวรรษที่ 21 นั้นมีทางเลือกมากขึ้น และไม่พึ่งพาพลังงานจากแค่เพียงแหล่งแห่งเดียวอีกต่อไป เมื่อก้าวถึงอุตสาหกรรมพลังงาน จะหมายรวมทั้งหมดของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในการผลิตและการขายพลังงาน รวมทั้งการสกัดน้ำมัน เชื้อเพลิง การผลิต การกลั่น และจำหน่าย โดยสังคมยุคใหม่ใช้น้ำมันจำนวนมาก และอุตสาหกรรมพลังงานเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐาน และการดำรงของสังคมในเกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมพลังงานประกอบด้วย

1. อุตสาหกรรมปิโตรเลียม รวมทั้งบริษัทน้ำมัน โรงกลั่นปิโตรเลียม การขนส่งเชื้อเพลิง และการขายผู้ใช้ปลายทางที่ปั้มน้ำมัน
2. อุตสาหกรรมแก๊ส รวมทั้งการสกัดแก๊สธรรมชาติ และการผลิตแก๊สถ่านหิน รวมทั้งการจัดจำหน่ายและการขาย
3. อุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า รวมทั้งการผลิตกระแสไฟฟ้า การจ่ายกำลังไฟฟ้าและการขาย
4. อุตสาหกรรมถ่านหิน
5. อุตสาหกรรมพลังงานนิวเคลียร์
6. อุตสาหกรรมพลังงานทดแทน ประกอบด้วยบริษัทพลังงานทางเลือกและพลังงานที่ยั่งยืน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกำลังไฟฟ้าพลังน้ำ พลังงานลมและการผลิตพลังแสงอาทิตย์ ตลอดจนการผลิต การจำหน่ายและการขายเชื้อเพลิงทดแทน
7. อุตสาหกรรมพลังงานแบบดั้งเดิมมาจากการเก็บรวบรวมและจำหน่ายฟืน โดยใช้สำหรับการปรุงอาหารและการทำความร้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่ยากจน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2564) ได้มีการจัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม (Industry Group) และหมวดธุรกิจ (Sector) ของบริษัทจดทะเบียนเพื่อให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันได้อยู่ในหมวดเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ลงทุนสามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างบริษัทจดทะเบียนได้และนำไปประกอบการตัดสินใจลงทุนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ อุตสาหกรรมพลังงานถูกจัดอยู่กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เช่น การผลิตและจัดสรรเชื้อเพลิง พลังงาน และการทำเหมืองแร่ เป็นต้น โดยหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy and Utilities) ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจ ดังนี้

1. ผู้ผลิต สรรวจ ขุดเจาะ กลั่น และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ

2. ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา และแก๊ส

สำหรับประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนนี้ ธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคมีความมุ่งมั่นในการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และคู่ค้าทางธุรกิจ บริษัทมีความเชื่อมั่นในการรักษามาตรฐาน อันแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ ที่ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มศักยภาพของบริษัท แต่ยังช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น และคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของบริษัท

ทั้งนี้ จากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์ ทำให้กลุ่มที่ได้รับอิทธิพลจากกิจกรรมขององค์กร ซึ่งเรียกว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของกิจการ และเกิดการรับรู้และความสนใจในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของผู้มีส่วนได้เสียได้เพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นความหลากหลายของวิธีการจัดเตรียมและการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ การจัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางกระบวนการและผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อสาธารณะ และเพิ่มความโปร่งใสตลอดจนปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งเพิ่มภาพพจน์ให้กับกิจการ จากการศึกษาการเปิดเผยข้อมูลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบ การจัดทำรายงานของ Global Reporting Initiative (GRI) กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (วิริยา จงรัชชัสัย, 2561) พบว่า บริษัทไทยส่วนใหญ่มีระดับการรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบการจัดทำ รายงานของ GRI ฉบับ 3.1 ในระดับต่ำ โดยเฉลี่ยไม่เกิน 10% และส่วนใหญ่รายงานข้อมูลเพียงบางประเด็นในแต่ละด้าน โดยกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม (ประเภทธุรกิจปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์) และกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (ประเภทธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค) มีการรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ในทางตรงกันข้ามกลุ่มอุตสาหกรรมบริการมีระดับการรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบการจัดทำรายงานของ GRI ต่ำสุด หากจำแนกตามประเภทของการรายงานตามกรอบการจัดทำรายงานของ GRI บริษัทในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมมีการรายงานด้านสังคมมากกว่าด้านอื่นๆ โดยข้อค้นพบดังกล่าวเป็นไปตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทไทยอาจได้รับแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสียในการจัดทำรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อมต่ำ จึงส่งผลให้จัดทำรายงานตามกรอบการจัดทำรายงานของ GRI อยู่ในระดับต่ำ และประเภทของอุตสาหกรรมอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทไทย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับความชอบธรรมที่ว่า อุตสาหกรรมที่มีการดำเนินงานเสี่ยงต่อการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างสูงจะได้รับแรงกดดันมากจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้เปิดเผยข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับกรอบการจัดทำรายงานสาธารณะที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกคือกรอบการจัดทำรายงานขององค์การแห่งความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) ซึ่งเป็นผลของความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียหลายเชื้อชาติหลายกลุ่มในการพัฒนาบรรทัดฐานของการจัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมให้มีคุณค่ากับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ซึ่งการจัดทำรายงานตามแนวทางของ GRI จะชี้ให้เห็นถึง

วิธีการวางแผนและการกำหนดให้การจัดทำรายงานเป็นกระบวนการมากกว่าที่จะเป็นโครงการ GRI ได้พัฒนาแนวปฏิบัติการจัดทำรายงานตามหลักไตรกัปปิยะ (Triple Bottom Line: TBL) ซึ่งพัฒนาครั้งแรกโดย Elkington (1997) GRI ได้กำหนดตัวชี้วัดของการรายงานตามหลัก TBL โดยจำแนกหัวข้อการรายงานเป็น 3 หัวข้อคือ มุมมองด้านเศรษฐกิจ มุมมองด้านสังคม และมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะทำให้กิจการต้องเปิดเผยข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมของ GRI ครอบคลุมผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า เช่น วัสดุ พลังงาน น้ำ เป็นต้น ผลผลิต เช่น การปล่อยก๊าซ น้ำทิ้ง ของเสีย เป็นต้น ความหลากหลายทางชีวภาพ และการปฏิบัติทางสิ่งแวดล้อมรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ตัวชี้วัดด้านสังคมแบ่งประเภทเพิ่มเติมเป็นด้านการปฏิบัติต่อแรงงานและงานที่มีคุณค่าด้านสิทธิมนุษยชน ด้านสังคม และด้านความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติต่อแรงงานและงานที่มีคุณค่า มีหมวดจำเพาะภายใต้กลุ่มแรงงาน และมีพื้นฐานมาจากมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติตัวชี้วัดด้านสิทธิมนุษยชนเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน แรงงานและเสรีภาพ ในขณะที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสังคมมุ่งไปที่ผลกระทบขององค์กรต่อชุมชนท้องถิ่น และความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับสถาบันทางสังคมอื่น ส่วนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์จะกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพความปลอดภัยและการให้ข้อมูลทางการตลาดต่อลูกค้า โดย GRI ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ว่าเป็นแนวทางการจัดทำรายงานที่ครอบคลุมที่สุดและมีมาตรฐานสูงสุดสำหรับการจัดทำรายงานข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อม (วิริยาจรงค์สัตย์, 2561) สำหรับประเทศไทยแนวโน้มการใช้กรอบการจัดทำรายงานของ GRI เพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของกิจการเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ นับตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจ

2.3.1 การจัดการความยั่งยืนทางธุรกิจ

องค์การต้องสร้างสมดุลในเรื่องประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจขององค์การด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการปกป้องสิ่งแวดล้อมเพื่อรักษาความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง (Tomsic et al., 2015) การจัดการความยั่งยืนเป็นจุดเริ่มของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์การที่ตั้งอยู่ในประเทศกำลังพัฒนาและองค์การที่อยู่ในประเทศกำลังพัฒนานี้โดยทั่วไปจะมีระดับประสิทธิภาพการพัฒนายั่งยืนค่อนข้างต่ำ (Xiao et al., 2018) ความยั่งยืนขององค์การโดยทั่วไปมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ขององค์การสองอย่างคือการอยู่รอดและการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะเวลายาวนาน (Garg, 2017) ความยั่งยืนทางธุรกิจไม่ได้เกี่ยวกับการทำเพียงแค่สิ่งเดียวเท่านั้น แต่รวมถึงความพยายามที่หลากหลายพร้อม ๆ กัน (Hogevold & Svensson, 2012; Muller & Pflieger, 2014) และความยั่งยืนของธุรกิจไม่ได้เป็นเพียงแค่เป็นการดำเนินธุรกิจของกิจการเท่านั้น แต่รวมถึงการพิจารณาทั้งเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ด้วย (Hogevold & Svensson, 2012) การเป็นผู้มีผลดีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Tomsic et al., 2015) ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์การจะต้องพิจารณาถึงกระบวนการในปัจจุบันที่ธุรกิจกำลังดำเนินการอยู่และทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความยั่งยืน (Muller & Pflieger, 2014) ทั้งนี้ความยั่งยืนขององค์การยังคงถูกพัฒนาแบบแยกส่วนกับกิจกรรมทางธุรกิจ (Witjes et al., 2017) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ส่งเสริม

วัฒนธรรมของผลการพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของพนักงานและระดับองค์กร (Galpin et al., 2015) ในธุรกิจที่อิงกับเทคโนโลยีขั้นสูงจะต้องบูรณาการความรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน และเครือข่ายทางธุรกิจสามารถช่วยให้การสร้างความยั่งยืนขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยช่วยในการแก้ปัญหาการพึ่งพาทรัพยากรขององค์กร (Rossignoli & Lionzo, 2018) ในขณะที่มูลค่าตลาดการบริหารและกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมการวิจัยและพัฒนาการป้องกันมลพิษการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบของผู้ลงทุนถือได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (Goyal et al. 2015)

Asif et al. (2011) ได้นำเสนอว่าการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนต้องบูรณาการลงไปในระบบการทำงานตามกระบวนการ Plan-Do-Check-Act ของระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักในงาน และกิจกรรมที่สร้างความยั่งยืนทางธุรกิจไม่ได้เป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่กิจการแต่ในทางตรงกันข้ามเป็นการลดต้นทุน (Hogevold & Svensson, 2012)

Svensson and Wagner (2012) ได้ทำการศึกษาการปรับหลักความยั่งยืนของธุรกิจตามรูปแบบ Generic Model โดยมีองค์ประกอบของ 4 ด้านด้วยกันได้แก่ 1) ด้าน Planet Earth 2) ด้าน vision and mission 3) ด้านแหล่งกำเนิด source 4) ด้าน Stakeholder ซึ่งองค์ประกอบของด้าน vision and mission จะเป็นตัวชี้แนะที่จะให้ผู้จัดการและพนักงานขององค์กรนำไปเชื่อมความสัมพันธ์ของอีก 3 องค์ประกอบเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรนั้นต้องการแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าความยั่งยืนขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ (Engert et al., 2016; Benerjee, 2013) ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการในการที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับทุนมนุษย์โดยการเปรียบเทียบกับกระบวนการในการสร้างผลิตภัณฑ์ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบกระบวนการสร้างความยั่งยืนกับกระบวนการในการสร้างผลิตภัณฑ์

กระบวนการในการสร้างผลิตภัณฑ์	กระบวนการในการสร้างความยั่งยืน
การสกัดวัตถุดิบ (Extraction of Raw Materials)	การเตรียมบุคลากร (Pre-hiring)
ออกแบบ (Design)	การวางแผน เตรียมความพร้อม (On-Boarding)
ผลิตและบรรจุภัณฑ์ (Production & Packaging)	การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)
การกระจาย (Distribution)	ความร่วมมือและการรวมกิจการภายนอก (External Partnerships & Integration)
ใช้และบำรุงรักษา (Use & Maintenance)	การให้คำปรึกษาและการเป็นหุ้นส่วนภายใน (Mentoring & Internal Partnerships)
กระบวนการกู้คืน (The Recovery Process)	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าความยั่งยืนในทุนมนุษย์จะสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ และนำไปสู่ความยั่งยืนทางนวัตกรรม และนวัตกรรมซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อความยั่งยืนขององค์กร (Tomsic et al., 2015) และสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการจนเกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Benerjee, 2013) โดย Agyekum □ Mensah et al. (2012) ได้นำเสนอแบบ 4Es and 4 Poles Model ในการสร้างความยั่งยืนได้แก่ 4E's คือ จริยธรรม (Ethical) เศรษฐกิจ (Economic) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficiency) และ 4Pole คือ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Society) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจภายนอก (Econocy) ซึ่งพิจารณาเห็นว่า 4Es คือแบบมิติภายใน และ 4Pole คือแบบมิติภายนอกที่ต้องประสานงานกันอย่างลงตัว

2.3.2 ตัวชี้วัดในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

รายงานความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability Report) ได้กลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ทางธุรกิจหลักของบริษัทในประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของโลก สาเหตุหลักมาจากแรงกดดันทางสังคมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลาย ๆ เช่น นักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้ ผู้ให้กู้ ผู้ซื้อขายส่ง และซัพพลายเออร์ (Garg, 2017) การพัฒนาความยั่งยืนของทุนมนุษย์และองค์กรนั้นได้มีการศึกษาในเรื่องตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการอยู่หลายแนวคิดและวิธีการด้วยกัน เพื่อจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป จุดมุ่งหมายของการรายงานของทุนมนุษย์ ไม่เพียงแต่การที่จะเสนอข้อมูลภาพรวมขององค์กรที่ดีและสร้างคุณค่าขององค์กรให้ดีขึ้น จะทำให้นักลงทุนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น แต่ยังคงต้องระวังในเรื่องของการรายงานที่เป็นบวกในประเด็นต่าง ๆ ของทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ (McCracken et al., 2018) อีกมุมมองหนึ่งมองว่าการบริหารดัชนี (The Corporate Human Development Index: CHDI) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อควบคุมปัจจัยที่สำคัญที่ผลการถดถอยขององค์กร (Spangenberg, 2016) จากการอ้างอิงถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของคณะกรรมการบริหารของกิจการ ลักษณะเฉพาะของกิจการ และลักษณะของทุนมนุษย์และการเปิดเผยกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของกิจการ พบว่าตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อระดับการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมคือประเภทของอุตสาหกรรม โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือคณะกรรมการบริหารกิจการและทุนมนุษย์ของกิจการ (Said et al., 2013) ในปัจจุบันการวัดความสามารถทางการแข่งขันส่วนใหญ่จะดูกันที่รายงานทางการเงิน ซึ่งในมุมมองของการบัญชีและการเงิน การลงทุนในทุนมนุษย์มักจะบันทึกบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรและไปหักออกจากรายได้ ดังนั้นควรแยกการบันทึกบัญชีในการลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจในการจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างดีมากขึ้น (Ming Chen & Jun Lin, 2004) การที่กำหนดคุณค่าของสิ่งไม่มีตัวตนขององค์กรและตัวบ่งชี้จะสามารถช่วยให้ผู้จัดการตระหนักถึงความสำคัญที่ช่วยให้พวกเขาปรับปรุงการจัดการซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่น่าสนใจในการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเหล่านี้ในงบดุลรวมถึงการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร (Claver-Cortés et al., 2015) และควรนำเอาการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนบูรณาการร่วมกับ Balance Score Card ขององค์กร (Morioka & Carvalho, 2016)

คุณลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์ในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกันดังนั้นการประเมินความสามารถในแต่ละอุตสาหกรรมก็ควรได้ผลแตกต่างกัน (Cabrito et al., 2014) การประเมินจะต้องอาศัยดัชนีการพัฒนายั่งยืนของมนุษย์ (Human Capital sustainability Development Index; HCSDI) เพื่อใช้ในการ

ประเมินระดับความสอดคล้องของตัวบ่งชี้เฉพาะที่รวมอยู่ในดัชนีการพัฒนามนุษย์ HCSDI ช่วยให้ไม่เพียง แต่เพื่อประเมินระดับทุนมนุษย์ของกิจการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงระดับความสมดุลของแต่ละองค์ประกอบ การเติบโตของทุนมนุษย์จะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงวงจร (Cyclical Economic Development) ในช่วงของการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในองค์การ ค่าใช้จ่ายในส่วนของทุนมนุษย์ควรจะต้องเพิ่มขึ้นตาม เพื่อเสริมสร้างทุนมนุษย์ให้รองรับกับวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Absalyamova et al., 2015)

Siew (2015) ได้ทำการศึกษาการรายงานความยั่งยืนพบว่า การรายงานด้านความยั่งยืนได้รับการยอมรับจากบริษัททั่วโลกมากขึ้น เนื่องจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความโปร่งใสยิ่งขึ้นในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม รายงานที่ได้รับความนิยมในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา คือ Global Reporting Initiative (GRI), AA1000 และโครงการเปิดเผยข้อมูลคาร์บอน (Carbon Disclosure Project: CDP) เครื่องมือเหล่านี้เรียกรวมกันว่าเครื่องมือการรายงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability Report Tools; SRTs) รายงานเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากช่วยในการแจ้งความคืบหน้าของบริษัท และการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร ควบคู่กัน The Corporate Human Development Index (CHDI) ให้เข้าไปอยู่ในแผนการจัดการขององค์กร (Spangenberg, 2016) นอกจากนี้ยังมีการทำรายงานด้านทุนมนุษย์ของ Financial Times stock Exchange 100 companies (FTSE 100 companies) ของสหราชอาณาจักร ในปี 2015 พบว่ากิจการในกลุ่ม FTSE100 มีการทำรายงานด้านทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นอาจจะสืบเนื่องมาจากกฎหมายที่ให้จัดทำหรือเพื่อประโยชน์ของกิจการเอง โดยการศึกษาได้มุ่งเน้นใน 4 มิติ คือ 1) ทักษะและความสามารถ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) สวัสดิการของพนักงาน และ 4) ความยุติธรรมและความเสมอภาคขององค์กร (McCracken et al., 2018) การจัดทำรายงานดัชนีทุนมนุษย์ไม่ได้ใช้แค่เพียงการจัดการในองค์การเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับภายนอกองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์หรือการจัดอันดับเทียบเคียงกับองค์กรอื่น (Spangenberg, 2016) สำหรับนักลงทุนสถาบัน การวิเคราะห์ทุนมนุษย์ให้โอกาสในการใช้ความรู้โดยเปรียบเทียบกับค่าที่แท้จริงของการจัดการและเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ภายในกรอบที่เข้มงวดมากขึ้นและทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้นสำหรับตัวนักลงทุน (Royal & Donnell, 2008)

ตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม ในส่วนความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจต่อความยั่งยืน

นักวิจัย	ชื่องานวิจัย	สิ่งที่ค้นพบในการวิจัย
Yuan, X., Sohyoun S., Xinming H. and Sang K.	Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea.	ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและ ความสามารถทางการตลาดมีผลต่อการ ดำเนินงานของบริษัท ในเชิงบวก โดย ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ มากขึ้นในตลาดจีน, ในขณะที่ความสามารถ ทางการตลาด (Marketing Capability) มี ความสำคัญมากกว่าสำหรับบริษัทที่แข่งขัน กันในเกาหลี (Yuan et al., 2015)
Lee, J. and Chia-Jung Huang	A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage	ความสามารถทางการตลาด ความสามารถ ในการคิดค้นและความสามารถในการ แข่งขันที่ยั่งยืน (Lee & Hsieh, 2010)
Tan, Q. and Carlos S.	Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance	ความสามารถทางการตลาดมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพการส่งออก โดยเฉพาะข้อ ได้เปรียบทางการแข่งขันได้แก่ ข้อได้เปรียบ ด้านต้นทุนต่ำ และข้อได้เปรียบในการสร้าง ความแตกต่าง เป็นผลดีต่อผลกระทบของ ความสามารถด้านการตลาดต่อ ประสิทธิภาพการส่งออก (Tan & Sousa, 2015)
Tsai, M. and Chia-Mei Shih	The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance.	ความสามารถด้านการตลาดที่เหนือกว่า จะ มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งอย่างมี นัยสำคัญ (Tsai & Shih, 2004)

สำหรับในประเทศไทย สถาบันไทยพัฒนา (2563) ได้จัดอันดับหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีความโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน หมายถึง การที่บริษัทประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงการเติบโตของผลกำไรควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล หรือที่เรียกว่า “ESG” ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) ได้แก่

1. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) คือ การเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท

2. การจัดการด้านสังคม (Social) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ดูแลความปลอดภัยและอาชีพอนามัยของพนักงาน รวมถึงมีสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบด้าน

3. การจัดการด้านธรรมาภิบาล (Governance) คือ การมีนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อต้านการทุจริต ดำเนินงานอย่างโปร่งใส และดูแลผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งเป็นหลักทรัพย์ด้านการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจครั้งแรกรุ่นประเทศไทย เพื่อนำไปใช้เป็นแหล่งข้อมูลด้านความยั่งยืนของหลักทรัพย์จดทะเบียน (บจ.) ทั้งนี้ ESG เป็นคำที่ใช้ในตลาดทุนโดยผู้ลงทุนเพื่อใช้ประเมินการดำเนินงานของบริษัท และทำให้ล่วงรู้ถึงผลประกอบการในอนาคตของบริษัท ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกอบการดังกล่าวนี้ มาจากบทบาทของบริษัทที่มีต่อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) เรื่องความยั่งยืน (Sustainability) หรือที่มักอ้างอิงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับรองรับความต้องการของผู้ลงทุนที่ให้น้ำหนักการลงทุนในบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งต่อไปจะทวีความสำคัญเพราะไปเกี่ยวพันต่อการดำเนินธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่กิจการเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยตัวแบบการประเมิน (ESG Rating Model) ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ 3 กลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกเป็นเกณฑ์ขอบข่าย (Scope) ประกอบด้วย ความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder View) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และวิถีระยะยาว (Long-Term Horizon) กลุ่มสองเป็นเกณฑ์หัวข้อเรื่อง (Topic) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และ ธรรมาภิบาล (Governance) และกลุ่มสามเป็นเกณฑ์ของเนื้อหา (Materiality) (สถาบันไทยพัฒน์, 2563)

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Teh (2013) เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) นโยบายและกลยุทธ์ความยั่งยืนทางด้านสภาพแวดล้อม (Ecological Sustainability) ขององค์กร ตามแนวคิด 7S McKinsey ซึ่งเป็นฐานสำหรับการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินผลดัชนีความยั่งยืนขององค์กร (Eco-Sustainability Index: OESI) และนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อประเมินเชิงตัวเลขและเปรียบเทียบขอบเขตของการปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนโดย 200 บริษัท ออสเตรเลียแรกที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลีย (ASX) ในอุตสาหกรรมคาร์บอน: วัสดุ อสังหาริมทรัพย์และการขนส่ง และจากกลุ่มธนาคาร โดยพบว่า ตัวชี้วัดนั้นสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างการยอมรับนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมระหว่าง บริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันกับระหว่างทุกบริษัท และพบว่าอุตสาหกรรมธนาคารมีบทบาทมากขึ้นในการปฏิบัติด้านความยั่งยืนทางด้านสภาพแวดล้อมเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ

ดังนั้น ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ตาม The Triple Bottom Line Index (TBL) (Colbert & Kurucz, 2007) และ Wang (2005) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเติบโตด้านการเงิน การปรับปรุงด้านระบบนิเวศ และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจริยธรรมที่ควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ

ประกอบด้วย การปฏิบัติต่อพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน หน่วยงานราชการ สังคม สิ่งแวดล้อม สมาคมทางการค้า และองค์กรธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2559)

2.4 แนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจสู่ความยั่งยืน

ในการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลของแนวความคิดเกี่ยวกับแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมในการทำกิจกรรมทางธุรกิจ และความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่ากับความยั่งยืนทางธุรกิจ ดังนี้

2.4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า

Porter (1985) ได้เสนอแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) เป็นเครื่องมือสำหรับระบุวิธีการในการสร้างมูลค่าในสายตาของลูกค้ามากขึ้น (Kotler & Keller, 2009; Maital & Seshadri, 2012) จากวิธีการนี้ทุกธุรกิจมีการสังเคราะห์กิจกรรมที่ดำเนินการออกแบบการผลิต การตลาด การส่งเสริม และการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ สำหรับนิยามของห่วงโซ่คุณค่า นั้น ยรรยง ศรีสม (2553) อธิบายว่าห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น อาจจะเป็นการกระทำโดยบริษัทเดียวหรือหลายบริษัท ด้วยการแบ่งขอบเขตของกิจกรรมแล้วส่งต่อคุณค่าในแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไป หรือห่วงโซ่คุณค่า หมายถึงการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์อื่น ๆ มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ โดยมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกันเพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อส่งต่อไปให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ายังเป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ใช้กิจกรรมการสร้างมูลค่า (Dess et al., 2008) ดังนั้นการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของกิจการในการแข่งขัน โดยการศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนว่าสามารถช่วยให้ได้เปรียบด้านต้นทุนหรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ห่วงโซ่คุณค่าระบุ 9 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ 5 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) และ 4 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) ที่สร้างมูลค่าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเฉพาะ (Schilling, 2005; Kotler & Keller, 2009) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการ การตลาด และการขนส่งสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ดังนี้

1.1 การจัดหาวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นในการจัดซื้อหรือจัดหา ตรวจจับ การเก็บรักษา การแจกจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต (Schilling, 2005) การลำเลียง การขนส่ง ระบบคลังสินค้า (Maital & Seshadri, 2012)

1.2 การดำเนินงาน (Operations) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการผลิตเข้ามาในกระบวนการผลิต (Schilling, 2005) หรือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้า

หรือบริการ ได้แก่ กิจกรรมงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร การประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เป็นสินค้า การบรรจุภัณฑ์ การบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ การทดสอบสินค้า และการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น (Maital & Seshadri, 2012)

1.3 การกระจายสินค้า (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าให้พร้อมที่จะกระจายตัวไปสู่ลูกค้า (Schilling, 2005) ได้แก่ กิจกรรมการเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า การลำเลียงสินค้าไปส่งลูกค้า ดำเนินการส่งมอบสินค้า ดำเนินการตามใบสั่งซื้อ เป็นต้น (Maital & Seshadri, 2012)

1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Schilling, 2005) ได้แก่ กิจกรรมการบริหารตราสินค้า การจัดกิจกรรม การส่งเสริมการขาย การจัดทีมพนักงานขาย การกำหนดราคา และการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น (Maital & Seshadri, 2012)

1.5 การบริการให้ลูกค้าประทับใจ (Customer Services) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้งการซ่อมแซม การฝึกอบรม การบริการลูกค้าหลังการขาย (Maital & Seshadri, 2012; Dess et al., 2008) เป็นต้น

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การที่จะดำเนินกิจกรรมหลักให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีกิจกรรมสนับสนุนเสริมประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม (ยรรยง ศรีสม, 2553) ดังนี้

2.1 โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การวางแผน การจัดทำระบบงานต่าง ๆ เช่น การควบคุมคุณภาพ ระบบบัญชีและการเงิน กฎหมาย และกิจการของรัฐบาล (Kotler & Keller, 2009) เพื่อให้แน่ใจว่าจะทำให้การทำงานของธุรกิจราบรื่นไปได้ด้วยดี (Schilling, 2005)

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การยกระดับความรู้และทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อจูงใจในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ผลตอบแทนของพนักงาน (Schilling, 2005) เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงาน เป็นต้น

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เช่น การวิจัยและพัฒนา การออกแบบผลิตภัณฑ์ การแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการจัดการอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ วิธีการ และองค์ความรู้ที่จำเป็นในการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการ (Schilling, 2005)

2.4 การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักรและอุปกรณ์ วัสดุสิ้นเปลือง เพื่อมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ส่งมอบหรือผู้จัดจำหน่าย

โดย อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2559) อธิบายว่า การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการตลาด จะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ และขนาดของบรรจุภัณฑ์นั้น ๆ ในขณะที่การกระจายสินค้า และการขายและการจัดจำหน่าย เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่แตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของลูกค้า กระบวนการขายและการจัดจำหน่าย (Adkins, 2006) ซึ่งกิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรมจะทำงานประสานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ ห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานการตัดสินใจและการควบคุมจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร และคุณค่าของสินค้าที่วิเคราะห์ด้วยห่วงโซ่คุณค่านี้ เกิดจากการทำกิจกรรมต่อเนื่องกัน การขาดกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ย่อมกระทบต่อคุณค่าของสินค้าที่ประเมินไว้ ในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละสินค้าความสำคัญหรือน้ำหนักของแต่ละกิจกรรมจะมีไม่เท่ากัน ถึงแม้ว่าทุกกิจกรรมในองค์การจะมีความสำคัญ แต่ผู้ประกอบการควรใช้ห่วงโซ่คุณค่าวิเคราะห์ดูว่ากิจกรรมใดของธุรกิจหรือสินค้ามีน้ำหนักหรือความสำคัญมากที่สุด แล้วพิจารณาว่า ในกิจกรรมนั้นดำเนินการได้ดีเพียงพอหรือยัง (ยรรยง ศรีสม, 2553) โดยรูปแบบของการบริหารห่วงโซ่คุณค่าสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการที่เหมาะสมของธุรกิจ นอกจากนี้ที่ผ่านมามีความสำคัญของห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบธุรกิจที่ทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มมูลค่า และส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้กับลูกค้าหรือตลาด ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่คุณค่านี้ถูกพัฒนาได้ดีที่สุดในอุตสาหกรรมการผลิต และเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการบริหารห่วงโซ่คุณค่าได้นำไปสู่การพัฒนาการบริหารผลการดำเนินงานรอบการวัดห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Yilmaz & Bititci, 2006)

2.4.2 ความสามารถเชิงนวัตกรรมในการทำกิจกรรมทางธุรกิจ

ในองค์การมนุษย์เป็นผู้ที่สร้างและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ เกิดเป็นกระบวนการในการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ ตามทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) ได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยกิจกรรมหลักเช่น การตลาด การจัดการปฏิบัติงาน และกิจกรรมสนับสนุนเช่น การจัดการด้านบุคคล การจัดการด้านนวัตกรรม เป็นต้น ทั้งนี้มีพยานหลักฐานมากมายและเพิ่มขึ้นตลอดเวลาที่แสดงถึงการเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ การเน้นเรื่องทุนมนุษย์ในองค์การสะท้อนถึงมุมมองที่ว่ามูลค่ากิจการไม่เพียงแต่จะเป็นเพียงทรัพยากรที่จับต้องได้แต่ยังขึ้นอยู่กับสิ่งที่จับต้องไม่ได้โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการรักษาพนักงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น องค์การยังต้องใช้ทักษะและความสามารถของพนักงานด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์การผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Rodriguez Perez & Ordóñez de Pablos, 2003) องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันที่สามารถสร้าง แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ได้ (Stiles & Kulvisaechana, 2003) ทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาชีวิตและรายได้ เพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์ สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของกิจการ (Pasban & Nojedeh, 2016) ผู้นำขององค์การ ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของทุนมนุษย์ (HC) (Vidotto et

al., 2017) ควรส่งเสริมการลงทุนในทุนมนุษย์ (Tomsic et al., 2015; Absalyamova et al., 2015) ซึ่งเป็นการลงทุนหลักขององค์กร (Muda & Ridhuan, 2016) และเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรม (Cabrito et al., 2014; Kainto et al., 2017) ผู้นำองค์กรควรสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการร่วมมือกันสร้างสรรค์นวัตกรรม (Tomsic et al., 2015) ผ่านการปฏิรูปกระบวนการ (Cheng et al., 2010) ที่หลายหลายครอบคลุมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Cabrito et al., 2014) ก่อให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability: IC) ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการค้ามากมาย เช่น การเชิงพาณิชย์ปลายน้ำ นวัตกรรมสามารถทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดสูง (Ferman et al., 2002) มีความได้เปรียบด้านการสร้างสรรค์คุณค่าและความเหนือกว่าด้านประสิทธิภาพ (Muda & Ridhuan, 2016) คุณลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน (Cabrito et al., 2014) ผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถทางนวัตกรรม (IC) และส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Lee & Hsieh, 2010)

นอกจากความสามารถทางนวัตกรรมแล้ว การจัดการความรู้ทางการตลาด (Marketing Knowledge Management) ผ่านทุนมนุษย์จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) (Tsai & Shih, 2004) และความสามารถทางการตลาดมีผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน โดยจะช่วยให้มีการเพิ่มของยอดขาย กำไร นอกจากนี้ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ต้องการพัฒนาและสร้างทรัพยากรเพื่อให้บรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้้องค์กรต้องพยายามที่จะสร้างทักษะใหม่ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานและองค์กร (Florea & Mihai, 2015) การได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์การได้เปรียบในการแข่งขันจากต้นทุนต่ำ (Low-Cost Advantage) หรือความได้เปรียบจากความแตกต่าง (Differentiation Advantage) เป็นบทบาทที่สำคัญในการเชื่อมระหว่างความสามารถทางการตลาดและประสิทธิภาพ (Tan & Sousa, 2015) ผู้ประกอบการใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจโดยมีความสามารถทางการตลาดสูงจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Lee & Hsieh, 2010)

Lin et al. (2015) เสนอแนวคิดเพื่อช่วยองค์กรสร้างความได้เปรียบโดยการพัฒนาความสามารถทางการตลาดซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการวางแผนงานวิจัยทางทุนมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนตลาดมีผลดีจะมีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท
2. การศึกษาพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในระดับทั่วไปและเฉพาะเจาะจงจะทำให้เพิ่มความรู้และเพิ่มโอกาสทางการตลาด
3. องค์กรที่มีที่มีความรู้ทางการตลาดสูงจะช่วยให้ปรับปรุงทิศทางการวางแผนการตลาดได้ดี
4. การให้ข้อมูลการตลาดและการฝึกอบรมแก่พนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายการตลาดอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดระหว่างพนักงานการตลาดและพนักงานที่ไม่ได้ทำการตลาด เป็นประโยชน์ในการวางแผนตลาดในภาพรวม
5. การมอบสิทธิในการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อการกำหนดทิศทางตลาดของพนักงานช่วยสร้างประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถทางการตลาด

6. การมอบหมายพนักงานให้เข้าทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มการถ่ายทอดความรู้และให้ผลประโยชน์แก่บริษัท การสร้างการฝึกงานระหว่างพนักงานเพื่อให้ประสบการณ์ความรู้ความชำนาญ จะเป็นประโยชน์ต่อความพึงพอใจของลูกค้า

Yuan et al. (2015) ได้ทำการทดสอบผลกระทบของความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถทางการตลาดต่อประสิทธิภาพองค์กรในประเทศจีนและเกาหลี พบว่าความสามารถในการสร้างและการจัดการองค์การจำเป็นสำหรับความสำเร็จในประเทศอาเซียน และความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถทางการตลาดมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรที่อยู่ในอาเซียน

การรับรู้ความเสี่ยง ความรู้จากประสบการณ์มีผลต่อความสามารถทางการตลาดและความรู้จากประสบการณ์ความสามารถทางการตลาดมีผลต่อประสิทธิภาพธุรกิจ (Xu et al., 2016) องค์ประกอบแต่ละส่วนของกลยุทธ์อย่างเช่นการเรียนรู้ เทคโนโลยี การตลาด ลูกค้า คู่แข่งมาเป็นการร่วมกันหรือเชื่อมกันสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าความสามารถทางการตลาดผ่านแนวทางด้านลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และการเรียนรู้มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร (Shin & Damon Aiken, 2012) นอกจากนี้ทุนมนุษย์ยังมีส่วนที่สร้างผลกระทบต่อกิจกรรมทางด้านนวัตกรรม หรือกิจกรรมทางการตลาดแล้วทุนมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) โดยตรง (Kainto et al., 2017) หรือช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและจะเป็นตัวนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ด้านบวกทางการเงินขององค์กร (Bendickson & Chandler, 2019) และทุนมนุษย์ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งทางตรงและทางอ้อม (Muda & Ridhuan, 2016) นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างในการจัดการให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เช่น ทักษะของพนักงาน การพัฒนาความรู้ของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมในการสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการใช้สารสนเทศจากแหล่งข้อมูลภายนอกในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสร้างเครือข่ายกับตัวแทนจำหน่าย ผู้บริโภค ธุรกิจอื่น คู่แข่งขัน เป็นต้น ดังนั้นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรม (นิรุชา ศิริวิรัชกุล, 2560)

2.4.3 ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่ากับความยั่งยืนทางธุรกิจ

ปัจจุบันองค์กรต่างพยายามปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยใช้ทรัพยากรขององค์กร (The Resource-Based View) ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจที่ยึดตามความมุ่งมั่นของผู้จัดการและการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลกระทบต่อความสามารถของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจทางเทคนิค (เช่นการจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที) โดยพบว่าความสามารถด้านเทคนิคเป็นตัวแปรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเพื่อส่งผ่านอิทธิพลจากความสามารถในการจัดการสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organisations' Performance) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการและด้านเทคนิคเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการส่งมอบประสิทธิภาพที่เหนือกว่าขององค์กร (Wong et al., 2014)

ในการวัดผลการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพโดยรวมจากมุมมองของการบริหารห่วงโซ่คุณค่า ทำให้อุตสาหกรรมมีโอกาสที่จะปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า รวมทั้งการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานของตน (Yilmaz & Bititci, 2006) และยังพบว่าการบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสิ่งแวดล้อม (Green

Value Chain Management) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานเพื่อสิ่งแวดล้อมในเชิงบวก (Kung et al., 2012) และจะช่วยในการปรับปรุงคุณค่าของสินค้าหรือบริการ และลดต้นทุนการผลิต ทั้งนี้กิจกรรมในแต่ละกระบวนการในห่วงโซ่คุณค่านั้นจะเพิ่มคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับผลิตภัณฑ์สุดท้าย โดยแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมในห่วงโซ่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบไปสู่กระบวนการผลิตซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้า ในขณะที่การกระจายสินค้าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งการตลาดและการขายจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ และการให้บริการลูกค้าเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย จากกิจกรรมต่าง ๆ ห่วงโซ่คุณค่าจะแสดงให้เห็นถึงโซ่ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการขาย โดยมูลค่าที่เพิ่มขึ้นนี้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นโดยในกระบวนการผลิต เมื่อได้พิจารณาต้นทุนของกิจกรรมอย่างละเอียด เรียกว่าการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เพื่อกำหนดว่ากระบวนการใดเพิ่มคุณค่า และกระบวนการใดไม่เพิ่มคุณค่า โดยมีเป้าหมายหลักคือ ความพยายามออกแบบกระบวนการใหม่ กำจัด หรือทำให้กระบวนการที่ไม่เพิ่มคุณค่าเหลือน้อยที่สุด (ยรรยง ศรีสม, 2553)

โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่ากับความยั่งยืนทางธุรกิจในระดับข้อค้นพบที่น่าสนใจ มีดังนี้

Nordberg et al. (2003) ได้ศึกษาการใช้ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่จะได้รับนวัตกรรมเทคโนโลยี: การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของข้อตกลงจัดจำหน่ายกับสถาบันการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ พบว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าที่ใช้ในการตรวจสอบวิธีการทำงานของผู้จัดจำหน่ายในอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อการทำข้อตกลงกับผู้จัดจำหน่ายในระยะสั้น และกิจกรรมการตลาด และการพัฒนาเทคโนโลยี มีอิทธิพลเชิงบวกในกรณีที่ผู้จัดจำหน่ายเข้ามาทำข้อตกลงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ก่อนที่จะเชื่อมโยงกับความสามารถหลักของธุรกิจ และให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคตว่าสามารถขยายการใช้งานของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในการศึกษาผลกระทบของโครงสร้างการกำกับดูแลที่แตกต่างกันในการทำงานของบริษัท

Feame et al. (2012) ได้ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน: ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า พบว่า ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าและส่วนตลาด (Add Value and Segment) กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบเพื่อเพิ่มผลกำไรในทุกขั้นตอนในห่วงโซ่ การไหลของวัตถุดิบ (Materials Flows) มุ่งเน้นคุณภาพ บริการและความคล่องตัวกับการกระจายสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคมากกว่าอัตราการใช้กำลังการผลิต (Capacity Utilisation) มีข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน และมองว่าเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงต้องการศึกษาถึงกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุนตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรที่วัดความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

ลำดับ	ความสามารถในการสร้าง คุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	ตัวแปรที่วัด	ที่มาของตัวแปร
กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)			
1	ความสามารถในการจัดหา วัตถุดิบ และการกระจาย สินค้า (Logistics Capability)	1.1 การจัดหา (Procurement) 1.2 การจัดเก็บ (Storing) 1.3 การคลังสินค้า (Warehousing) 1.4 การขนส่ง (Transportation) 1.5 การจัดจำหน่าย (Distribution)	ดัดแปลงจาก อูบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2559), Schilling (2005), Dess et al., (2008), Vadi & Turk (2009), Maital & Seshadri (2012)
2	ความสามารถในการผลิต (Operations Capability)	2.1 เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) 2.2 การบรรจุหีบห่อ (Packaging) 2.3 การบำรุงรักษา (Maintenance) 2.4 การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing)	
3	ความสามารถในด้าน การตลาด (Marketing Capability)	3.1 การบริหารตราสินค้า (Brand Management) 3.2 การส่งเสริมการขาย (Promotion) 3.3 การตั้งราคา (Pricing) 3.4 การขาย (Selling)	
4	การบริการ (Service Capability)	การบริการหลังการขาย (Support) ได้แก่ การติดตั้ง (Installation) การ ฝึกอบรม (Training) การซ่อมบำรุง (Repair) และการติดตามผล (Followup)	ดัดแปลงจาก อูบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2559), Schilling (2005), Dess et al., (2008), Vadi & Turk (2009), Maital & Seshadri (2012)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับ	ความสามารถในการสร้าง คุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	ตัวแปรที่วัด	ที่มาของตัวแปร
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)			
5	ความสามารถในการจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure Capability)	การจัดการงานทั่วไปในองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร การ วางแผน การจัดทำระบบงานต่าง ๆ เช่น การควบคุมคุณภาพ ระบบบัญชี และการเงิน กฎหมาย และกิจการของ รัฐบาล	Kotler & Keller, (2009), Schilling, (2005)
6	ความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Capability)	การจัดการจัดการในด้าน การสรรหา การ คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การ ยกระดับความรู้และทักษะ การเลื่อน ตำแหน่ง ผลตอบแทนของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ดี	Schilling (2005)
7	ความสามารถในด้าน นวัตกรรม (Innovation Capability)	7.1 Technological innovation capability 7.2 Abilities to cultivate R&D 7.3 Process innovation capability	Yuan et al. (2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐาน : ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ในปัจจุบันหลายธุรกิจให้ความสนใจกับการจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในแต่ละธุรกิจ เพื่อให้มีความโปร่งใส และเกิดความรวดเร็วในการทำงาน ทั้งนี้การจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กรจะส่งผลต่อต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน/บริการ และส่งผลโดยตรงต่อรายได้ที่เกิดจากต้นทุนที่ลดลง และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น จึงทำให้การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจได้พัฒนาเป็นหนึ่งในขีดความสามารถขององค์กรใน

การจัดการที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในฐานะปัจจัยที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จ

2.5.1 แนวคิดการจัดการองค์การ

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการองค์การ คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์การที่จะช่วยให้การจัดการองค์การมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Waterman et al. (1980) ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย (ลิลินี พานสายตาและคณะ, 2561) ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การที่มีอยู่เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและการกระทำต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นอุปสรรคและโอกาสต่อความสำเร็จ กลยุทธ์ คือ วิธีคิดแผนเดินทางสู่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์การ แล้ววางแผนให้เหมาะสม เช่น ใช้จุดแข็งแสวงหาโอกาส หรือฟันฝ่าอุปสรรค หรือใช้จุดแข็งในโอกาสที่มี เป็นต้น

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ รูปแบบของการจัดองค์การที่แสดงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบองค์การอาจจะเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ องค์การมีการแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก หลายระดับหรือเป็นองค์การในแนวราบ การวิเคราะห์ McKinsey 7S จะให้ความสำคัญที่รูปแบบองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

3. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์การในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์การมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้น ระบบงานขององค์การควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การด้วย

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของผู้บริหาร ผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำองค์การต้องเป็นแบบอย่างของพนักงาน รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จ สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของพนักงานภายในองค์การ มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. บุคคล (Staff) การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่รวมทั้งตั้งแต่การพิจารณาคัดเลือกพนักงาน การบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การควบคุมติดตามประเมินผล การทำงานและการให้เงินเดือน รางวัล ผลตอบแทน หรือแม้แต่การลงโทษให้ออกจากงาน เป็นต้น เรื่องของคนสำคัญที่สุดและซับซ้อนที่สุดในการบริหารองค์การในปัจจุบัน ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้

ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและแรงจูงใจในการทำงาน ที่สำคัญคือ การจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน

6. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น ทักษะในการวิเคราะห์ ทักษะในการผลิต เป็นต้น ทักษะที่ว่่านี้อาจมาจากการได้รับความรู้ ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกฝน หรืออาจเป็นพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวพนักงานนั้น ๆ องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ สิ่งที่คุณทั้งองค์กรยึดถือร่วมกัน มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกันทำโดยไม่มี การบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตามค่านิยมร่วม เปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานองค์กรทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน ร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความ สำเร็จ

โดยที่ตัวแปร 3 ตัวแรก จัดเป็น Hard S's คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่ เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอด ระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน จัดเป็น Soft S's ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่ เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ สไตล์การบริหาร บุคคลหรือพนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็่นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุน นิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นาโน เทคโนโลยี ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทาง องค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่ จะต้องนำพองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี, 2561)

จากการศึกษาของ Singh (2013) อธิบายว่า องค์กรต้องเข้าใจความต้องการด้านสังคมและจิตวิทยา ของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการเพื่อพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับผลการดำเนินงานของ องค์กรและรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำ (Leadership Style) มีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงานและวัฒนธรรมของ องค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับวัฒนธรรมองค์กร โดยกรอบงาน 7S ของ McKinsey เป็น แบบจำลองสำหรับการวิเคราะห์องค์กรและประสิทธิผลของพนักงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ทักษะ ของพนักงานและค่านิยมร่วม สามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่ต้องการที่จะแก้ไข และผลการศึกษา ของ อุไรรัตน์ ทับทอง และอนรรักษ์ อนันนทนธร (2563) พบว่า กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร

วิเคราะห์ด้วย แนวคิด 7s McKinsey ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ ใช้หลักการ SPEED 2) ด้านโครงสร้าง ลดโครงสร้างองค์กร 3) ด้านสไตล์ เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วยหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านระบบ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านบุคลากร วางตำแหน่งและจัดสรรโอกาสในการเติบโตอย่างเป็นระบบ 6) ด้านทักษะ สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม และ 7) ด้านค่านิยม ความทันสมัยและการสื่อสาร

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากวารสาร 25 ฉบับจากการค้นหาโดยใช้ PRISMA 2020 แสดงให้เห็นว่ามีบางอย่างในการใช้งานแบบจำลอง McKinsey 7S Framework ที่เป็นการประเมินวิธีการ พัฒนาและประเมินผลขององค์กร Model MC Kinsey 7S Framework ให้เครื่องมือทางเลือกสำหรับการดำเนินงานและการอัปเดตองค์กรด้านประสิทธิภาพ กรอบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับการจัดระเบียบองค์ประกอบที่ประกอบด้วย 7S ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง สไตล์ ระบบพนักงาน ทักษะ ค่านิยมร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึง (Masilela & Nel, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ตามแนวคิด 7-S McKinsey จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจที่เหมาะสมประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 5) การบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยตัวแปรที่วัดการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ดังตารางที่ 2.4

2.5.2 ความสัมพันธ์ของการจัดการองค์การกับความสามารถขององค์การ

มากกว่าสองทศวรรษที่มีความคิดริเริ่มที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจในบริษัททุกขนาดและทุกอุตสาหกรรม การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจกลายเป็นแนวปฏิบัติของการจัดการแบบองค์รวม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเสริมจำนวนหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการเพื่อการใช้งานที่ประสบความสำเร็จ เมื่อกล่าวถึงแนวคิดของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจเป็นวิธีการที่อาศัยการมีส่วนร่วมข้ามสายงานเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมีองค์ประกอบ ซึ่งจำเป็นสำหรับการพิจารณาความสามารถในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าถึงแม้คำว่า “การจัดการกระบวนการ” จะถูกนำมาใช้มากขึ้นในภาษาธุรกิจทุกวัน แต่ประสบการณ์ในทางปฏิบัติมีจำกัดมาก การนำเสนอแนวคิดของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจผ่านองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยตัวอย่างที่ใช้งานได้จริง กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในบริบทต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมบนพื้นฐานของการจัดการกระบวนการนั้นเป็นการนำเสนอที่เป็นประโยชน์เพื่อสนับสนุนความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Zairi, 1997) ในขณะที่ นลินี พานสายตา และคณะ (2561) ได้สังเคราะห์ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ และเพื่อประมวลและสรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ พบว่า ผลการวิจัยเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคที่เด่นชัดที่สุด คือ กลยุทธ์ (Strategy) ด้วยการสร้างความแปลกใหม่และเอกลักษณ์เฉพาะตัวของร้านฟู้ดทรัคแต่ละร้าน รวมถึงการสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการรายอื่น นอกเหนือจากนั้น คือ การมีระบบ (System) หรือกระบวนการในการสั่งอาหารและการให้บริการที่รวดเร็วและมีมาตรฐาน และเพิ่มช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย บุคลากร (Staff) ของร้านต้องมีความอดทน รับผิดชอบ สามารถทำงานในสถานที่ที่ไม่แน่นอนได้ และมีบุคลิกเข้ากับรูปแบบของร้าน โดยทักษะ (Skill) ของเจ้าของธุรกิจ คือ สามารถนำเสนอธุรกิจให้น่าสนใจได้และมีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ ส่วนทักษะของพนักงานคือ สามารถคิดรายการอาหารที่หลากหลายและมีใจรักในการบริการ รูปแบบการบริหาร (Style) ของผู้ประกอบการ คือ ให้ความสำคัญกันเองกับพนักงาน และค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ การสร้างตัวตนของธุรกิจให้ชัดเจน ทั้งนี้สถานการณ์และลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การก็เป็นกุญแจสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถมองข้ามในการนำมาพิจารณา เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จได้ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

จากการศึกษาของ Knight and Cavusgil (2004) อธิบายว่า นวัตกรรม ความรู้ และความสามารถเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่ดำเนินงานในต่างประเทศตั้งแต่เริ่มต้น แม้จะมีทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่มีตัวตนหรือมองเห็นได้และจับต้องได้ (Tangible Resources) ซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจใหม่ส่วนใหญ่ ธุรกิจระหว่างประเทศในช่วงแรก ๆ เหล่านี้ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ความรู้ และความสามารถในการบรรลุความสำเร็จของตลาดต่างประเทศในช่วงต้นของวิวัฒนาการ บางครั้งเรียกว่ากิจการใหม่ระหว่างประเทศหรือการเริ่มธุรกิจระดับโลก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์น้อยมากที่มุ่งเปิดเผยการรวมกลุ่มของความสามารถที่เป็นลักษณะของบริษัทที่มีนวัตกรรม

อย่างแท้จริงรวมถึงการเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่างการครอบครองความรู้บางประเภทการปฏิบัติงานขององค์กร และผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

2.5.3 ความสัมพันธ์ของการจัดการองค์การกับความยั่งยืนทางธุรกิจ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังหาแนวทางการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม จากผล การศึกษาการพัฒนาความสามารถขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่ยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อมของ Elliot (2009) พบว่า ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนำเสนอความท้าทายมากมายที่มีความสำคัญและกำลังเติบโตต่อสังคม องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความจำเป็นในการเปลี่ยนกิจกรรมทางธุรกิจให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนมากขึ้น แต่ ประสบกับความไม่แน่นอนเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาทำได้และควรเปลี่ยนวิธีปฏิบัติในปัจจุบัน วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมเป็นองค์กรธุรกิจจำนวนมากที่สุดและมีศักยภาพที่จะมีส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ พร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยไม่ได้รับความช่วยเหลือ และจากการวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิ ชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการ องค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือน ฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็น แนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้ อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้าง องค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจผู้วิจัยจึง กำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐาน : การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของ ธุรกิจในประเทศไทย

สมมติฐาน : การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในสร้าง มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจในประเทศไทย

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ทางธุรกิจ ตามแนวคิด 7S McKinsey ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ตามแนวคิด Value Chain Model ของ Porter's ความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจในประเทศไทย ตามแนวคิด The Triple Bottom Line Index (TBL) (Colbert & Kurucz, 2007) และ Wang (2005) ลักษณะทั่วไปลักษณะทั่วไปของธุรกิจ ข้อมูล

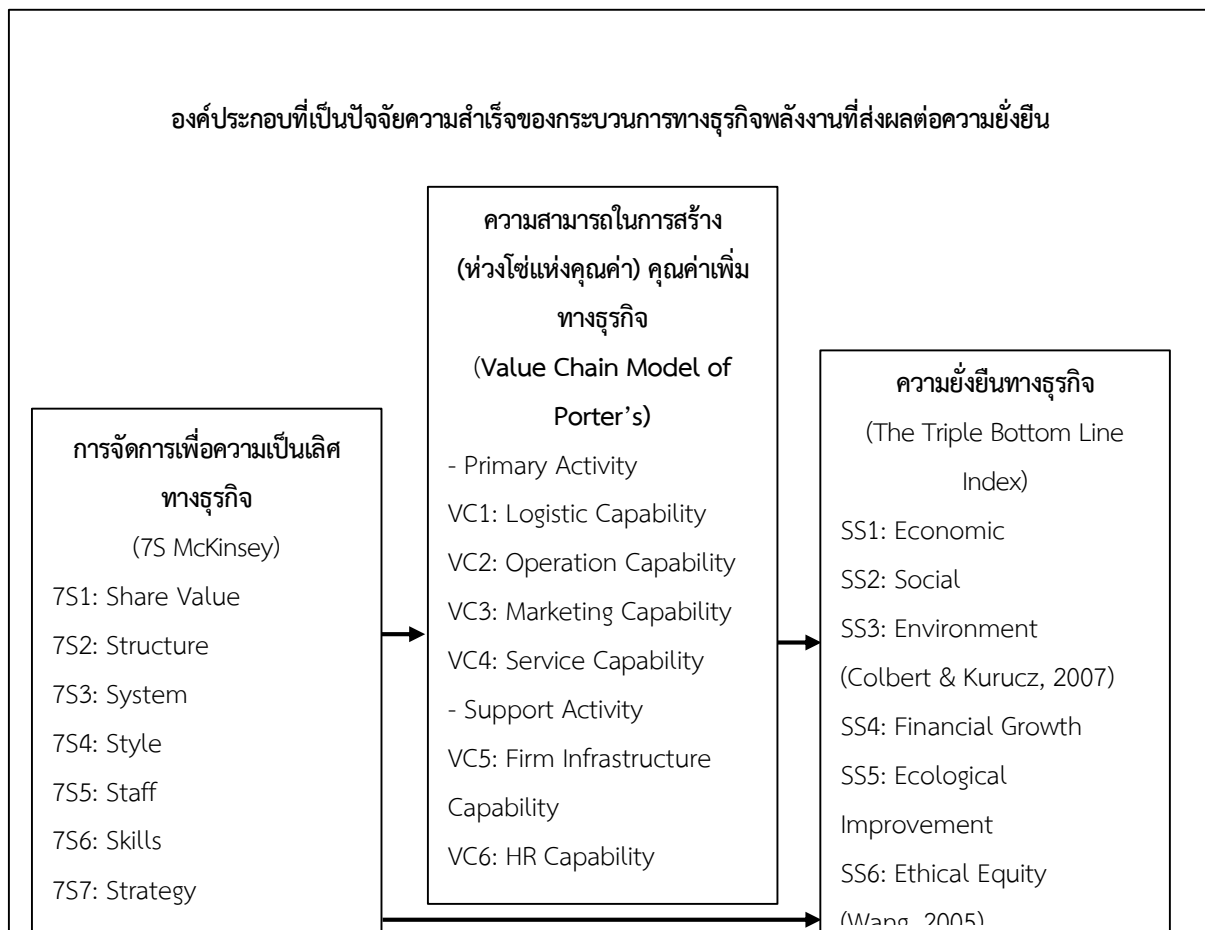
ของธุรกิจพลังงาน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 2.1

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 (H₁) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 (H₂) ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

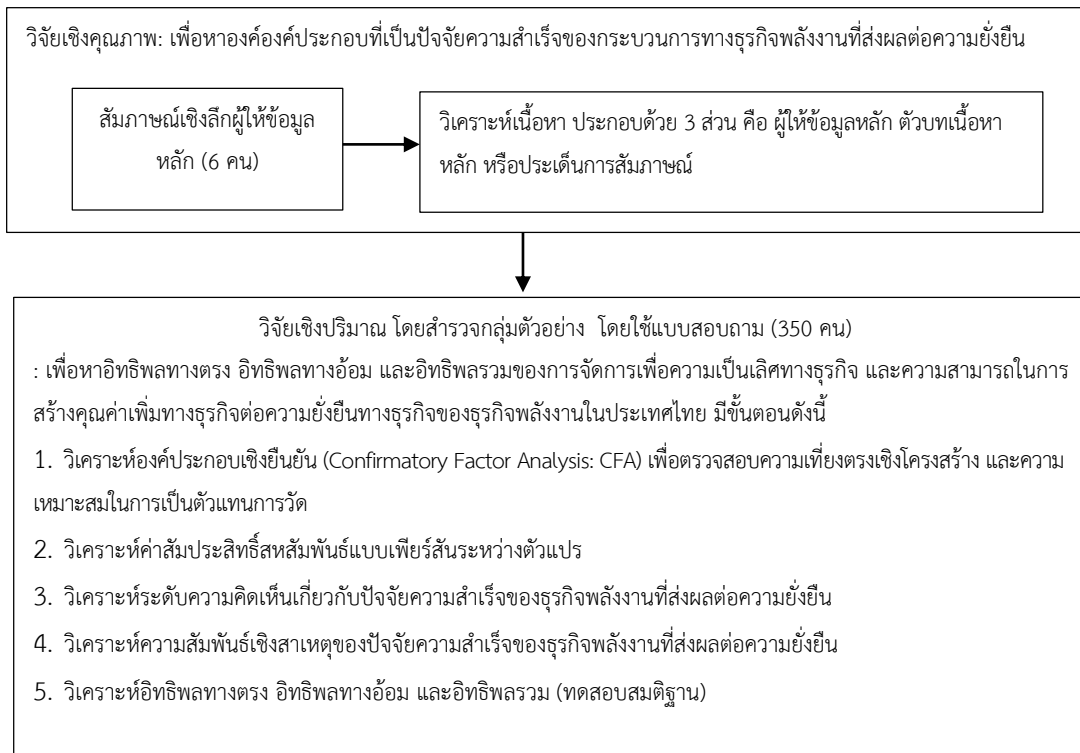
สมมติฐานที่ 3 (H₃) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยใช้รูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) โดยช่วงแรกจะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology Research) เพื่อหาปัจจัยต่าง ๆ (Construct) ที่แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติความเป็นองค์ประกอบภายในขององค์การ และนำผลเข้าสู่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research) เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจผ่านความสามารถกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ โดยผู้วิจัยนำเสนอหัวข้อในรายละเอียดดังนี้ ระเบียบวิธีวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการดำเนินวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 27 มกราคม 2564) กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากร หมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy and Utilities) ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ 1) ผู้ผลิต สํารวจ ขุดเจาะ ก่อกั้น และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ และ 2) ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา และแก๊ส (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) จำนวน 6 ราย โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากร หมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค

1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน โดยมีแนวคำถาม 4 ประเด็น ดังนี้

2.1 ลักษณะทั่วไปลักษณะทั่วไปของธุรกิจที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

2.2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ตามแนวคิด 7-S McKinsey ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของผู้บริหาร 5) การบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Staff) 6) ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงาน (Skill) ของพนักงาน และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร และตัวบ่งชี้ในด้านใดบ้างที่เห็นว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

2.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจตามแนวคิด Value Chain Model ของ Porter's ประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า (Logistics Capability) ความสามารถในการผลิต (Operations Capability) ความสามารถในการตลาด (Marketing Capability) และการบริการ (Service Capability) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure Capability) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Capability) และความสามารถในด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) ขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร และตัวบ่งชี้ในด้านใดบ้างที่เห็นว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

2.4 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความยั่งยืนทางธุรกิจ ตามแนวคิด The Triple Bottom Line Index (TBL) (Colbert & Kurucz, 2007) และ Wang (2005) ประกอบด้วย การรายงานความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ

สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเติบโตด้านการเงิน การปรับปรุงด้านระบบนิเวศ และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง แบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction Interview) ไม่ถามชี้แนะ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ คนละประมาณ 1 ชั่วโมง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของ Colaizzi (1978) ดังนี้

4.1 อ่านบทสัมภาษณ์ที่ถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง ทบทวนแต่ละข้อความเพื่อค้นหาแก่นสำคัญ นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน กำหนดความหมายของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลัก โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความแล้วจึงตั้งคำสำคัญ จากนั้นตัดข้อมูลที่ไม่จำเป็นออก

4.2 เขียนบรรยายข้อค้นพบอย่างละเอียดและอธิบายปรากฏการณ์ส่วนที่ยังกำกวมให้มีความชัดเจนเท่าที่จะเป็นไปได้ พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำ พูดประกอบคำสำคัญที่ได้ จากนั้นตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์และเป็นข้อค้นพบจากการให้ข้อมูลจริงของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลทำเป็นข้อกระทงคำถาม โดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่นของคำถามรายข้อ เพื่อนำเสนอตามประเด็นที่ศึกษา โดยจัดทำตารางแสดงการวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ตัวอย่างเนื้อหาหลัก (Key Articles) หรือประเด็นการสัมภาษณ์ และคำถามหลัก (Key Question)

เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นทั้ง 6 ราย พบว่า ข้อมูลที่ได้มีความใกล้เคียงกัน จึงเห็นว่า จำนวนตัวอย่าง 6 รายมีความเพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจและความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร และขนาดตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 27 มกราคม 2564) กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำการเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากร หมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค (Energy and Utilities) ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ 1) ผู้ผลิต สํารวจ ขุดเจาะ ก่อสร้าง และตัวแทนจำหน่ายพลังงานธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ

อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ และ 2) ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา และแก๊ส จำนวน 52 บริษัท

1.2 ขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม และเป็นขนาดตัวอย่างที่นักวิจัยโดยทั่วไปยอมรับได้ ในส่วนความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรพิจารณาประกอบกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อตัดสินว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญในเชิงสถิติหรือไม่ ยิ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้รับการพิจารณาว่ามีนัยสำคัญในเชิงสถิติจะลดต่ำลง เช่น จะพิจารณาว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .30 มีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะกรณีที่มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 350 หรือมากกว่า หากขนาดตัวอย่างเท่ากับ 250 200 150 120 100 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ถือว่ามีความนัยสำคัญทางสถิติ คือ .35 .40 .45 .50 .55 ตามลำดับ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .30 เป็นเกณฑ์ที่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อจำนวนตัวอย่าง ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงมี จำนวน 350 คน (ชนภรณ์ อ้อตระกูล และคณะ, 2562) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ดังนี้

1.2.1 สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากเพื่อให้บริษัทหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน จากบัญชีรายชื่อของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 35 บริษัท

1.2.2 สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) บุคลากรของบริษัทหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค จำนวน 35 บริษัท บริษัทละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 350 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 82 ข้อ มี 4 ตอน ดังนี้

2.1 ลักษณะทั่วไปลักษณะทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) โดยให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวที่เป็นจริงมากที่สุด

2.2 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ จำนวน 34 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ กิจกรรมให้ความสำคัญมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาค (Interval Scale)

2.3 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ จำนวน 15 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ กิจกรรมให้ความสำคัญมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาค (Interval Scale)

2.4 ความยั่งยืนทางธุรกิจ จำนวน 30 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ กิจกรรมให้ความสำคัญมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาค (Interval Scale)

โดยข้อคำถามในตอนต้นที่ 2-4 มีความหมายของเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นดังนี้ ระดับคะแนน 5 หมายถึง ข้อความตรงกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ข้อความตรงกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ข้อความตรงกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ข้อความตรงกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ข้อความตรงกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง โดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน ซึ่งคะแนนสูงสุดคือ 5 คะแนนต่ำสุดคือ 1 ช่วงห่าง (พิสัย) ของคะแนนทั้งหมด ดังนั้นแต่ละระดับจะมีช่วง 0.8 ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ธุรกิจมีการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ธุรกิจมีการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ธุรกิจมีการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ธุรกิจมีการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ธุรกิจมีการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม ดังนี้

3.1 การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการนำแบบสอบถามที่ออกแบบไว้ตามโครงสร้างของแบบสอบถามและผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2563 เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัดโดยผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ซึ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหานั้น จากการตรวจสอบความตรงเนื้อหาโดยหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยถือเกณฑ์ความสอดคล้องและการยอมรับของผู้เชี่ยวชาญตรงกันมากกว่าร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ข้อใด +1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์

ข้อใด 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสอดคล้อง หรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ของการวิจัย

ข้อใด -1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จะนำไปหาค่าความตรงตามเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

จากสูตร $IOC = \frac{\Sigma x}{N}$

เมื่อ

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

Σx คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อได้ค่า IOC เข้าใกล้ 1.0 แสดงว่ามีความตรงเนื่อหามาก ถ้ามีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่ามีความตรงตามเนื่อหาน้อย และมีค่า IOC ติดลบแสดงว่าไม่ตรงตามเนื่อหา ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื่อหา ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67 - 1.00 และข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้มีการแก้ไขเพื่อความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด รายละเอียดค่าดัชนีความสอดคล้อง และผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ข้อคำถามตามประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ แล้วจัดทำแบบสอบถามนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม 2563 จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยข้อคำถามที่มีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น ผลการทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .929-0.984 ซึ่งนับเป็นค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) นั่นคือ แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	34	0.933
ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	15	0.929
ความยั่งยืนทางธุรกิจ	30	0.984

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 350 คน โดยใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลทั้งหมดเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยนำมาใช้ในการอธิบายหรือบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ทราบลักษณะโดยทั่วไปของตัวแปรที่เก็บรวบรวมได้ และเป็นการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของการใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ ความโด่ง

5.2 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง การตรวจสอบเชิงจำแนก เพื่อใช้ในการพิจารณาผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในโมเดล โดยสิ่งที่ใช้ในการพิจารณาการตรวจสอบเชิงจำแนก คือ ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัย เนื่องจากในทางปฏิบัติบางครั้งมักพบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันสูง ในกรณีที่ตัวแปรพยากรณ์เพียง 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันสูง เรียกว่า Collinearity และในกรณีที่ตัวแปรพยากรณ์มากกว่า 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันสูง เรียกว่า Multicollinearity ซึ่งความสัมพันธ์กันเองสูงจะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผิดปกติ ส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชื่อถือไม่ได้ (อุทัยวรรณ สายพัฒนา และ ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2547) โดยต้องมีความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.85 ถ้ามีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.86 ถึง 1.00 แนะนำให้นำองค์ประกอบมารวมกันหรือตัดทิ้ง (Hair et al., 2010)

5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนการวัด (Construct Validity) ของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรทำนาย (Predictor Variables) โดยข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ CFA ได้แก่ 1) ข้อมูลควรมีลักษณะแจกแจงปกติ (Normal Distributions) 2) มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear Relationships) และ 4) ความคลาดเคลื่อน (Error Terms) ต้องสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงใด ๆ ในโมเดล ทั้งนี้วิธีการวิเคราะห์ CFA มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การประมาณค่าพารามิเตอร์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล การปรับโมเดล และการตีความผลการวิเคราะห์ (อรรถไกร พันธุ์ภักดี, 2559)

5.4 การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลไกของโมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Relationship) และอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม

และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยมีค่าสถิติที่ใช้ทดสอบการยอมรับของโมเดลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

ค่าสถิติไคกำลังสอง (Chi-Square Statistics) การใช้ไคกำลังสองเป็นค่าสถิติทดสอบวัดความสอดคล้องกลมกลืนต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะค่าสถิติมีข้อตกลงเบื้องต้นอยู่ 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกต ได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ (ตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 100 และอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1) และ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบไคกำลังสอง และถ้าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบ Leptokurtic จะทำให้ค่าไคกำลังสองสูงกว่าความเป็นจริง ทำให้มีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ได้มาก ส่วนข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบ Platykurtic ก็จะทำให้ค่า ไคกำลังสองต่ำกว่าความเป็นจริง ถ้าข้อมูลมีความเบ้สูงจะทำให้ค่าไค-สแควร์สูงกว่าปกติ นอกจากนั้นค่าไค-สแควร์ยังขึ้นกับขนาดของตัวอย่าง ตัวอย่างยิ่งใหญ่อ่าค่าไคกำลังสองก็จะยิ่งสูงมาก จนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่าไคกำลังสอง χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าวว่ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Hair et al., 2010)

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้ได้แก่ GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยตัวแบบ และ AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยตัวแบบโดยปรับแก้ด้วยองศาความอิสระ โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ถ้าค่าน้อยกว่า 0.90 แต่เข้าใกล้ 1.00 ยังคงถือว่ามีความสอดคล้องพอใช้ได้ (Hair et al., 2010; Lie at at., 2019; Schumacker & Lomax, 2010; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ดัชนี RMSEA หรือรากที่สองของค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ยโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) จากการทดสอบสมมติฐานเมื่อ F0 คือ Population Discrepancy Function Value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืนเมื่อตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนเมื่อ ตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า F0 เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึง ตัวแบบค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าตัวแบบยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010; Kenny et al., 2015; Chen et al., 2008; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ค่าอาร์เอ็มเออาร์ (RMR: Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง $S-\Sigma$ ค่าที่น้อยแสดงถึงตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรที่มีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ Residual บิดเบือนไปทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วยดังนั้นจึงอาจไปพิจารณาร่วมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

(Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า |2.58| โดยค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของ Standardized Residual ควรมิต้าน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ค่าซีเอ็มไอเอ็น/ดีเอฟ CMIN/DF (Chi-Square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model) ค่าที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลประจักษ์จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และค่าซีเอ็มไอเอ็น/ ดีเอฟ CMIN/DF ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010)

โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่

3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืน (goodness of fit indices) ของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์
χ^2 -test	มีนัยสำคัญ (0.05 < p)
χ^2/df (CMIN/DF)	<2.00 สอดคล้องดี 2.00-5.00 สอดคล้องพอใช้ได้
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้ 0.00-1.00 ค่าเข้าใกล้ 1.00 มีความสอดคล้อง
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้ 0.00-1.00 ค่าเข้าใกล้ 1.00 มีความสอดคล้อง
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้ 0.00-1.00 ค่าเข้าใกล้ 1.00 มีความสอดคล้อง
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) / RMR (Root Mean Square Residual)	<0.05 สอดคล้องดี 0.05-0.08 สอดคล้องพอใช้ได้

สำหรับการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของตัวแบบ (Component Fit Measure) ภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบในภาพรวมแล้วสิ่งที่มีความสำคัญมากที่ต้องประเมินคือการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลการตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรงานวิจัยนี้พิจารณาพารามิเตอร์ 2 กลุ่มตั้งรายละเอียดต่อไปนี้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็กในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็กหรือใหญ่ นั้นพิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญแสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็กหากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญแสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ซึ่งบ่งบอกได้ว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) นั้นเมื่อมีการประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดวางนัยทั่วไป (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำเมื่อตัวแปรสังเกตในแบบจำลองมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1993) ในขณะเดียวกันสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation: R^2) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูงแสดงว่าตัวแบบมีความตรง (Validity) (Joreskog & Sorbom, 1993) แต่ถ้าสถิติมีค่าน้อยแสดงว่าตัวแบบนั้นมีความตรงน้อยยังไม่มีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) และการพิจารณาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ (Sarıs & Strenkhorst, 1984)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีลำดับขั้นการนำเสนอ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

4.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

4.4 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

พลังงานมีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน เพราะการดำเนินธุรกรรมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจำเป็นต้องอาศัยพลังงานเป็นปัจจัยพื้นฐาน แต่ที่ผ่านมาประเทศไทยเน้นการใช้พลังงานจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเป็นหลัก แต่ในศตวรรษที่ 21 นั้นมีทางเลือกมากขึ้น และไม่พึ่งพาพลังงานจากแค่เพียงแหล่งแห่งเดียวอีกต่อไป เมื่อก้าวถึงอุตสาหกรรมพลังงาน จะหมายความรวมทั้งหมดของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในการผลิตและการขายพลังงาน รวมทั้งการสกัดน้ำมันเชื้อเพลิง การผลิต การกลั่น และจำหน่าย โดยสังคมยุคใหม่ใช้น้ำมันจำนวนมาก และอุตสาหกรรมพลังงานเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐาน และการดำรงของสังคมในเกือบทุกประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดการทรัพยากร หมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค จำนวน 6 บริษัท รวมทั้งสิ้น 6 ราย ระหว่างวันที่ 21 ตุลาคม – 2 ธันวาคม 2563 ปรากฏผลดังนี้

4.1.1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบัน

ปัจจุบันการใช้พลังงานกำลังเป็นประเด็นสำคัญมากของประเทศไทย โดยน้ำมันดิบเป็นพลังงานที่ประเทศไทยนำเข้าค่อนข้างมาก ทั้งนี้ราคาน้ำมันดิบที่ประเทศไทยนำเข้าโดยตรง ได้เพิ่มขึ้น และคาดว่าแนวโน้มจะสูงขึ้นอีกเรื่อย ๆ ประเทศไทยต้องใช้เงินตราต่างประเทศในการนำเข้าน้ำมันดิบเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 จากมูลค่าเดิมประมาณ 3 แสนล้านบาทในแต่ละปี เป็นกว่า 5 แสนล้านบาทในปีนี้ ซึ่งคิดเป็นกว่าร้อยละ 10 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยขาดดุลการค้าและขาดดุลการชำระเงิน ทั้งนี้การใช้พลังงานมี การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงของ Real GDP หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉลี่ยแล้วในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา การใช้พลังงานโดยรวมเพิ่มขึ้นในอัตราปีละร้อยละ 6-7 ซึ่งใกล้เคียงกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ การใช้พลังงาน หรือ Energy Intensity วัดในรูปของหน่วยความร้อนต่อล้านบาทของ GDP สำหรับประเทศไทย มี 2 รูปแบบ คือ Primary Energy Intensity หรือพลังงานขั้นต้น ซึ่งเป็นพลังงานในรูปก่อนที่จะนำมาใช้ในขั้นสุดท้าย เช่น ก๊าซธรรมชาติและถ่านหินที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้า เป็นต้น ส่วนอีกรูปแบบคือ Final Energy Intensity พลังงานในรูปที่เราใช้ในขั้นสุดท้าย เช่น ไฟฟ้า และน้ำมันสำเร็จรูป เป็นต้น โดยการใช้พลังงานในเกือบทุกกลุ่มผู้ใช้มีความยืดหยุ่นหรือการตอบสนองค่อนข้างสูงต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งของราคาและของรายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใช้ประเภทอุตสาหกรรมการเปลี่ยนแปลงราคาของเชื้อเพลิงในชนิดต่าง ๆ ทำให้อุตสาหกรรมมีการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาค่อนข้างมาก สาขาขนส่งก็มีการปรับเปลี่ยนการใช้ทดแทนกันระหว่างน้ำมันดีเซลและน้ำมันเบนซินอย่างรวดเร็ว โดยเป็นการตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างราคาของน้ำมันทั้งสองชนิดนี้

พลังงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนทั่วโลก เป็นปัจจัยที่ทำให้โลกมีการพัฒนาขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ พลังงานได้เป็นสินค้าที่มีความเป็นสากล (International) มีการซื้อขายกันทั่วโลก ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ น้ำมันปิโตรเลียม และพลังงานประเภทอื่นซึ่งขนย้ายได้ยาก เช่น ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติ และไฟฟ้า ก็ได้มีการขยายเครือข่ายการขนส่ง ท่อ และสายส่งระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น ในยุโรป อเมริกา และ แอฟริกา ทำให้การค้าพลังงานระหว่างประเทศมีความสำคัญและมีการขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากพลังงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อทุก ๆ อย่าง จึงมีความสำคัญต่อทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย ได้แก่ จีน อินเดีย และประเทศอาเซียน ซึ่งมีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว เป็นกลุ่มประเทศที่ต้องการพลังงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยร้อยละ 32 ของความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นในโลกจะมาจากภูมิภาคนี้ ที่สำคัญคือ ประชาชนและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องใช้ไฟฟ้า ดังนั้นทุกประเทศจึงจำเป็นต้องมีการลงทุนในกิจการไฟฟ้าให้เพียงพอ นั่นก็คือ ไม่ลงทุนไม่ได้ ซึ่งไฟฟ้าเป็นกิจการที่เป็น Capital Intensive การลงทุนจึงมีปริมาณมหาศาลในแต่ละปี ดังนั้นการจัดหากำลังการผลิตไฟฟ้าให้เพียงพอจึงเป็นภาระที่สำคัญของรัฐบาลของประเทศต้องวางแผนในการดำเนินงานอย่างรอบคอบ เนื่องจากมีผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศโดยตรง กิจการไฟฟ้าเป็นกิจการที่อาศัยเงินลงทุนสูงมาก การเข้าหาแหล่งทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้ประกอบการไฟฟ้า ทั้งที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้านไฟฟ้า บริษัทไฟฟ้าแห่งชาติ บริษัทไฟฟ้าเอกชน และบริษัทไฟฟ้าข้ามชาติ ซึ่งผู้ประกอบการที่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนขนาดใหญ่ได้ในต้นทุนที่ต่ำ จะเป็นผู้มีความได้เปรียบในการ

ลงทุน ทั้งทางด้านขนาดของกิจการที่จะลงทุน และต้นทุนที่ใช้ในการลงทุน กิจการไฟฟ้าจึงกลายเป็นกิจการที่มีการแข่งขันไร้พรมแดน ผู้ใดที่บริหารได้ต้นทุนต่ำสุดก็คือผู้ชนะ ความได้เปรียบด้านลงทุนจะเป็นของบริษัทข้ามชาติ ซึ่งเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีเครือข่ายทางการเงินที่กว้างขวาง สามารถระดมทุนได้ในต้นทุนที่ต่ำ มีความทันสมัยด้านเทคโนโลยี และสามารถหาเครือข่ายพันธมิตรร่วมทุนได้ง่าย

สำหรับในประเทศไทย การจัดหาเชื้อเพลิงสำหรับการผลิตไฟฟ้านั้น เป็นเรื่องสำคัญที่ได้มีการดำเนินการทั้งการหาพันธมิตร การออกไปแสวงหาแหล่งพลังงานจากภายนอกประเทศ การที่กิจการไฟฟ้าของประเทศไทยจะสามารถดำเนินอยู่และเจริญเติบโตได้ในสภาวะของโลกซึ่งมีการแข่งขันด้านกิจการไฟฟ้าอย่างไร้พรมแดนนั้น ต้องมีการปรับตัวเองให้พร้อม “เมื่อโลกเปลี่ยน ถ้าเราไม่เปลี่ยน ก็ย่อมถูกกลืนเข้าไปในความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่จะกลืนเรานั้นก็คือ ทุนข้ามชาติ ที่มีการเคลื่อนย้ายและลงทุนอย่างไร้พรมแดน” ทางเลือกของเราก็คือ จะได้อยู่บนคลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลง หรือ ถูกกลืนไปกับความเปลี่ยนแปลง การเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไทยนั้นทำให้เราต้องมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งจะต้องมีการลงทุนปริมาณมหาศาลตามมาเพื่อรองรับความต้องการ การที่จะได้มาซึ่งต้นทุนของเงินทุนที่ต่ำที่สุดนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ (Key Factor) ปัจจัยแรกของกิจการไฟฟ้า ปัจจัยที่สองที่ตามมาก็คือ การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของตัวเองให้เทียบระดับสากล

จากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของธุรกิจพลังงาน ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตอบสนองเทรนด์ของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อจัดหา และ/หรือผลิตพลังงานสีเขียว และพลังงานสะอาด เพื่อมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1.2 ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน มีปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ปัจจัย นั่นคือ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.2.1 ปัจจัยภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้นี้ด้วย ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ธุรกิจพลังงานยั่งยืนเนี่ยมีปัจจัยหลัก ๆ ก็ ปัจจุบันจะเห็นว่าทุนเป็นสิ่งที่สำคัญครับว่าจะต้องไปเกี่ยวข้องกับพลังงานที่เป็นฟอสซิล เพราะฉะนั้นถ้ามีต้นทุนที่ถูกและสามารถทำให้เด่นกว่าพลังงานฟอสซิลได้นะครับ มันก็จะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันของพลังงานสะอาดได้ดีกว่าพลังงานที่เป็นฟอสซิลและยั่งยืน อันนี้เป็นข้อที่หนึ่งครับผม ข้อที่สองคือในมุมมองเทคโนโลยีเอง เทคโนโลยีเองถ้าสมมุติมันพัฒนาไปต้นทุนมันก็จะถูกลงเหมือนพวกเทคโนโลยีทางด้านไอทีต่าง ๆ แต่คราวนี้มันจะมีอีกเทคโนโลยีหนึ่งที่มีมันทำให้พลังงานสะอาดสามารถที่จะแข่งขันกับพลังงานที่เป็นฟอสซิลได้ คือ แบตเตอรี่ ต่อไปเนี่ยครับแบตเตอรี่มันมีราคาถูกมากขึ้น ก็เอาแบตเตอรี่มาพ่วงกับพลังงานสะอาดที่เป็น

พลังงานลมพลังงานแสงแดด จากพลังงานพวกนี้ที่ผลิตได้แล้วเราไม่สามารถที่จะเก็บกักได้ เราก็สามารถที่จะกักเก็บเอาไว้ใช้ได้เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องใช้...” (ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจองค์กร บริษัท จ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 พฤศจิกายน 2563)

จากการให้สัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจองค์กร พบว่า ทุนปัจจัยหลักที่สำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากพลังงานที่เป็นฟอสซิลมีต้นทุนสูงกว่าพลังงานสะอาด ทำให้เกิดการผลักดันให้เกิดการแข่งขันของพลังงานสะอาดมากกว่าพลังงานที่เป็นฟอสซิลและยั่งยืนกว่า นอกจากนี้ แบตเตอรี่ ซึ่งมีราคาถูกมากขึ้น จึงมีการนำแบตเตอรี่มาพ่วงกับพลังงานสะอาดที่เป็นพลังงานลมพลังงานแสงแดด

“...Vision ของ CEO ครับ Vision ของ CEO ของเรา คือ จะเป็นผู้นำทางด้านพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พอเรามี Vision ของ CEO แล้ว และภายใต้ CEO แน่นอนเรามีทั้งองค์กรทั้งพนักงานและหัวหน้างาน เพราะฉะนั้นเราก็เลยรับนโยบายตรงนี้มาดำเนินการต่อทำให้องค์กรไปได้ แต่คราวนี้ที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของคนในองค์กรเราก็จะมีเรื่องของการกำลังคน ซึ่งเชื่อว่าถ้าเราจะโตแบบก้าวกระโดดเราอาจจะต้องมีคนเก่งในองค์กร เพราะฉะนั้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาทาง เราจะ Recruit คนเก่งเข้ามาในองค์กรค่อนข้างเยอะมาก ก็เลยทำให้องค์กรโตแบบก้าวกระโดด อันนี้เป็นเรื่องของคนนะครับ...” (ผู้จัดการแผนกสรรหาและความยั่งยืนองค์กร บริษัท ข., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...พูดถึงความยั่งยืนก็จะพูดถึงว่า เลือกเทคโนโลยีที่มันไฮเทคที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม เราดูแลสังคม ถ้าภาษาก็จะเรียกว่าคุณมีสายเอ็นโอเปอเรทในอนาคต ว่าเราดูแลมาตั้งแต่นั้น ติดขบวนการพลังงานที่ยั่งยืน...” (Senior Voice President บริษัท ฉ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 ธันวาคม 2563)

“...ความยั่งยืนมันมีหลายปัจจัย ไม่ว่าจะคุณที่ยั่งยืนในลักษณะไหน ถ้าจะยั่งยืนคุณต้องจริงจังในการทำงานคุณต้องมีความซื่อสัตย์เป็นการซื่อสัตย์ในองค์กรกันอย่างเดียวและต้องซื่อสัตย์กับสังคมด้วย ต้องไม่สร้างปัญหา ต้องมีภาพพจน์ที่ดี อย่างเรื่อง CSR เป็นต้นก็คือตอบแทนสังคมบ้าง ตามกำลังเท่าที่ เราสามารถทำได้...” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่พัฒนาธุรกิจไฟฟ้า บริษัท ก., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 ตุลาคม 2563)

“...มองว่าในระดับขององค์กรเนี่ยเขาก็จะต้องเหมือนว่าประเมินความเสี่ยงโอกาส หนึ่ง คือจุดแข็งขององค์กร ก็คือตัวเองเก่งอะไรไหนดอะไร...” (ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการส่วนสำนักบริหารความยั่งยืน บริษัท ง., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 19 พฤศจิกายน 2563)

4.1.2.2 ปัจจัยภายนอก คือ การดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องมองมิติของการส่งเสริมก่อน ว่า เอ่อ เราพูดถึงประเทศไทยกันนะ พูดถึงประเทศไทยต้องพูดถึงนโยบายก่อน นโยบายของรัฐเนี่ยให้การสนับสนุนแค่ไหน เพราะผมคิดว่าธุรกิจพลังงานเนี่ยมันก็ไปคาบเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ การมองวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศ ของกระทรวงพลังงานแหละหลัก ๆ นะ กระทรวงพลังงานมองในมิติของการใช้พลังงานหรือพลังงานในอนาคตของประเทศอย่างไร...” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารความยั่งยืน องค์กร บริษัท ค., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...เป็นความคิดเห็นคือเรามองว่าในระดับขององค์กรเนี่ยเขาก็จะต้องเหมือนว่าประเมินความเสี่ยงโอกาส หนึ่ง คือจุดแข็งขององค์กร ก็คือตัวเองเก่งอะไรไหนดอะไร แล้วก็ประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมแม้แต่เทรนต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป พฤติกรรมผู้บริโภค แล้วก็เรื่องความผันผวนของตลาด ซึ่งอุตสาหกรรมพลังงานเรานะมันอิงอยู่บนน้ำมันดิบ ซึ่งเราคุมไม่ได้ในหลาย ๆ เรื่อง...” (ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการส่วนสำนักบริหารความยั่งยืน บริษัท ง., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 พฤศจิกายน 2563)

“...ปัจจัยแรกคือเรื่องของคนถูกต้องไหมครับ ปัจจัยที่สองจะเป็นเรื่องของเทรน เทรนที่เป็นเรื่องของพลังงาน ที่แน่นอนเป็นเทรนของทางโลกและประเทศไทยนะครับ แล้วก็การส่งเสริมของทางภาครัฐแล้วก็ที่สำคัญ EIA เราทำธุรกิจที่เป็นยานยนต์เราเป็นเจ้าแรก แล้วก็แบตเตอรี่เราเป็นเจ้าแรกเหมือนกัน แล้วก็เจ้าแรกในประเทศไทย...” (ผู้จัดการแผนกสรรหาและความยั่งยืนองค์กร บริษัท ข., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...มองว่าในระดับขององค์กรเนี่ยเขาก็จะต้องเหมือนว่าประเมินความเสี่ยงโอกาส หนึ่ง คือ จุดแข็งขององค์กร ก็คือตัวเองเก่งอะไรถนัดอะไร แล้วก็ประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมแม้แต่ เทรนต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป พฤติกรรมผู้บริโภค แล้วก็เรื่องความผันผวนของ ตลาด ซึ่งอุตสาหกรรมพลังงานเรานะมันอิงอยู่บนน้ำมันดิบ ซึ่งเราคุมไม่ได้ในหลาย ๆ เรื่อง ...” (ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการส่วนสำนักบริหารความยั่งยืน บริษัท ก., การสื่อสาร ระหว่างบุคคล, 9 พฤศจิกายน 2563)

4.1.3 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตพลังงานที่ยั่งยืน

การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ หมายถึง การจัดการองค์การหรือการทำงานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการทำงานทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและทำงานกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ความต้องการของ ลูกค้า/พันธมิตร ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ตัวแทนธุรกิจพลังงานได้กล่าวถึง การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตพลังงานที่ยั่งยืน ดัง ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผมยังมองกลับไปตรงที่ ทีมนะ ทีมเวิร์คของเราเรื่องของสเกิลบุคคล ต้องบอกว่า B. Grimm วันนี้มีคนที่มีทักษะและประสบการณ์สูง ในองค์กรมีเยอะในขณะเดียวกัน เรามีทั้ง คนรุ่นใหม่ เนื่องด้วยองค์กรเติบโตมา เรามีคนที่เชี่ยวชาญตั้งแต่แรก คนที่เข้ามาในองค์กร ของเรา มีทั้ง คือมีหลายเกณฑ์ มีทั้ง Gen X Gen Y ว่าจะเป็นคนรุ่นเก่าหรือคนรุ่นใหม่ ที่ เพิ่งจะเข้ามาต่าง ๆ นานา ต้องบอกว่ามันมีทีมเวิร์ค ดีแล้ว...” (Senior Voice President บริษัท ฉ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 ธันวาคม 2563)

“...กระบวนการในการทำธุรกิจของเราเนี่ยคือแต่ละปีเราก็จะวิเคราะห์ ถึงภาพการก่อ Global Trend ของเราเนี่ยไปในทิศทางไหน ทีนี้ถ้าทำอะไรก็ตามที่มันสวนกับเทรน มันก็ อาจจะทำให้ความไม่ยั่งยืนขึ้นได้เพราะว่ามันเป็นเทคโนโลยีหรือว่าเป็นเทรนที่มาชั่วคราว ชั่วคราว เพราะฉะนั้นกระบวนการในการทำธุรกิจของเราเนี่ยจะมองเทรนใหญ่เป็นหลัก เทรนใหญ่ปัจจุบันนี้ถ้ามองถึงเรื่อง Climate Change หรือว่าพลังงานสะอาดหรือพลังงาน ทดแทนเนี่ยเป็นอะไรที่ตอบโจทย์ในโลกอนาคต เพราะฉะนั้น Key stakeholders ทั้งหมด ของบริษัทเราไม่ว่าจะเป็นพนักงานเอง ถ้าเขาได้มาทำงานในบริษัทที่มีความยั่งยืนซึ่งเป็น เทรนในอนาคตอยู่แล้ว มันก็มีความยั่งยืนในระดับหนึ่งอยู่แล้ว ครับผม แล้วก็ในอีกมุมหนึ่งก็ คือเป็นในมุมมองของนักลงทุน นักลงทุนก็มองถึงพลังงานเหล่านี้เขาก็มาซื้อหุ้นซื้ออะไรอย่างนี้ ครับ เขาก็จะได้ผลประโยชน์ในบางประเทศ ลดเรื่อง Tax ครับผม...” (ผู้จัดการฝ่าย

ยุทธศาสตร์และพัฒนารูทกิจองค์กร บริษัท จ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 พฤศจิกายน 2563)

“...CSV ที่ทำให้องค์กรสำเร็จแล้วก็ยังยืนด้วยคือต้องบอกว่า CSV ไม่ได้เป็นคนลงไปทำ แต่ CSV เข้ามาอยู่ในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ของเรา เพราะฉะนั้นทุก Product ของเรานะครับ เรามองเรื่องของ Social ด้วยไม่ได้มองเพียงแค่เรื่องของกำไร นอกเหนือจากที่เราทำ CSV แล้วแน่นอนเราก็มี CSR เหมือนกัน เราลงไปช่วยเหลือชุมชน อย่างเช่นผมยกตัวอย่างแล้วกัน อย่างเช่นโรงงานที่อยู่ ฉะเชิงเทราเราก็มีการที่เอาแขกเข้าไปช่วยเหลือสังคม เข้าไปดูแลเขา หรือแม้แต่รับเขาเข้าทำงาน...” (ผู้จัดการแผนกสรรหาและความยั่งยืนองค์กร บริษัท ข., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...ธุรกิจพลังงานในมิติอีกมิติหนึ่ง คือ อันนั้นมองในแง่ของธุรกิจแล้วกัน อย่างเดียว Economic การทำธุรกิจมันจะต้องมีกำไร ในขณะที่เดียวกันมันจะสัมพันธ์กันเพราะว่า สิ่งแวดล้อมมันจะนำ เรื่อง โกลบอล, Climate Change, Greenhouse Gas มันจะนำมาทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว หมายถึงพลังงานพวกธุรกิจต้องปรับ ในขณะเดียวกันเนี่ย อีกขานึงเนี่ย เพื่อให้เกิดการยอมรับ เราเรียกว่า Social License to Operate เนี่ย เราก็ต้องมีการดูแล สังคม ชุมชนด้วย ควบคู่กันไป จริง ๆ นี่หลักในหลวงรัชกาลที่ 9 เลย 3 มิติเนี่ย เราเห็นความเชื่อมโยงของเรื่องเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน แล้วก็สิ่งแวดล้อมมันต้องไปพร้อม ๆ กัน วันนี้ดูเหมือนสิ่งที่พูดเมื่อก็สิ่งแวดล้อมจะนำของ Global Climate Change นั้นแหละมันนำธุรกิจ แต่ยังไงอีกฝั่งนึงมันก็ต้องได้ Social ด้วย ไม่งั้นเดี๋ยวก็จะมีประเด็นยกอ้างตลอด...” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารความยั่งยืนองค์กร บริษัท ค., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...ในส่วนของภาคกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนของพลังงานเอง สำหรับผมผมคิดว่า เรื่องความจริงใจ ความซื่อสัตย์และไม่เอาัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และการช่วยเหลือสังคม คุณต้องมีน้ำใจมีสปิริตให้กันและกัน...” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่พัฒนารูทกิจไฟฟ้า บริษัท ก., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 21 ตุลาคม 2563)

4.1.4 ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจเกี่ยวกับ 1) กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การผลิต การตลาด และการบริการ และ 2) กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านนวัตกรรม ที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

4.1.4.1 กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การผลิต การตลาด และการบริการ ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...Global Trend มุ่งไปที่การใช้พลังงานทดแทนหรือว่าพลังงานสะอาด ขออธิบายว่าการผลิตไฟฟ้าเนี่ยครับมันจะมีการผลิตที่ใช้เชื้อเพลิงที่แตกต่างกันอยู่ 2 ส่วนนะครับส่วนแรกเป็นเชื้อเพลิงที่เราเรียกว่าฟอสซิลครับ เชื้อเพลิงที่เป็นสีเทา ไม่สะอาด ก็คือพวกถ่านหิน ใช้น้ำมันมาผลิตไฟฟ้า หรือว่า จะเป็นพวกก๊าซธรรมชาติ ที่อยู่ใต้ดิน ซึ่งพวกนี้เขาจะมองว่าเป็นเชื้อเพลิงที่เป็นฟอสซิล ไม่สะอาด ส่วนเชื้อเพลิงที่สะอาดจริง ๆ จะเป็นพลังงานทดแทน จะเป็นพลังงานลม พลังงานแสงแดด หรือว่าจะเป็นพวก Geothermal ก็คือความร้อนใต้พิภพ Global Trend ของเราจะช่วยกันลดภาวะ Global warming หมายถึงว่าองศาอุณหภูมิโลกเนี่ยไม่ควรจะเพิ่มขึ้น ที่นี้การใช้พลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงฟอสซิลนะครับ มันก็สร้างคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาในภาวะอากาศ ในขณะที่พลังงานลมพลังงานแดดเนี่ยถ้าเราใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน มันไม่ได้เกิดภาวะเกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เกิดขึ้นในระบบเลย หรืออาจจะน้อยมากนะครับ เพราะฉะนั้นความยั่งยืนหรือกระบวนการของมันเนี่ยครับ มันจะยั่งยืนด้วยตัวมันเองอยู่แล้วคือจะทำให้ภาวะโลกร้อนหรือว่าภาวะที่มันเป็นหมอกควันต่าง ๆ เนี่ยลดลง ทั้งนี้ ถ้ามองในฐานะประเทศไทย บริษัท BCPG เนี่ย เป็นบริษัทลูกของบางจาก ที่มีการผลิตไฟฟ้าพลังงานสีเขียวทั้งนั้นเลย คราวนี้ถ้าจะไปหาบริษัทที่ทำเหมือนกับเราในเมืองไทยหาได้น้อยมากนับหัวได้เลย เพราะฉะนั้นความโดดเด่นคือความเป็นพลังงานสีเขียวเราเนี่ยคือมันจะมีความยั่งยืนด้วยตัวมันเองอยู่แล้ว ซึ่งถือเป็นความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบของเรา...” (ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจองค์กร บริษัท จ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 พฤศจิกายน 2563)

“...เรามีกระบวนการค้นหาพลังงานบริสุทธิ์ หาสิ่งทดแทนพวกนี้ อย่างตัวแบตเตอรี่ของเราก็มี ถ้าสมมติ เป็นแบตเตอรี่ที่ใช้แล้ว เราก็อาจจะมีการนำมา Reduce Reuse ครับผม เพราะฉะนั้นเราก็จะไม่สร้างขยะอิเล็กทรอนิกส์อยู่แล้วครับ...” (ผู้จัดการแผนกสรรหาและความยั่งยืนองค์กร บริษัท ข., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

4.1.4.2 กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านนวัตกรรม ที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...สิ่งเกี่ยวกับเราที่สุดคือทำยังไงให้ประชาชนหรือสังคมไทยเข้าถึงพลังงานได้ ในราคาที่จับต้องได้ อะไรประมาณนี้นะ...” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารความยั่งยืนองค์กร บริษัท ค., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...ก็คือว่า ถ้าพูดถึงความสามารถ จะมองเรื่องอะไรมันจะมองเรื่องของ ในการทำธุรกิจนี้ คงต้องมีเรื่องของ แผนงาน ก็มีเป้าหมายของเรา นี้ทุกคน องค์กรนี้ จะทราบดี ในระยะสั้นนี้ เราทำอะไรกันอยู่ ในระยะยาวเราต้องทำอะไร สิ่งต่าง ๆ นี้ ทำให้ทุก ๆ คน หน่วยงาน หรือว่า ทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรนี้ มองเป็นภาพเดียวกัน พอมองเป็นภาพเดียวกัน มีการ ขับเคลื่อนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เรามีความรู้มีความเข้าใจ สามารถทำให้ทุกส่วน มันขยับใน ทิศทางเดียวกันได้ แล้วมันก็นำไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จได้ พอมิเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วน ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องจะรู้แล้วว่าจะต้องเตรียมการเรื่องอะไรไหนก่อน หน้าที่เตรียมการ จะต้องมีการประชุมหารือทุกคนจะรู้ว่าจะต้องเตรียมการ ดันให้ไปสู่เป้าหมายให้ได้ ต่อไปก็ จะเป็นเรื่องของทีมเวิร์ค...” (Senior Voice President บริษัท ฉ., การสื่อสารระหว่าง บุคคล, 2 ธันวาคม, 2563)

4.1.5 ความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบัน

ความยั่งยืนทางธุรกิจ หมายถึง แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้ได้ผลตอบแทนหรือได้รับผลประโยชน์ที่ดี ซึ่ง สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเติบโตด้านการเงิน การ ปรับปรุงด้านระบบนิเวศ และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจพลังงานให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ และกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่า สนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อัน จะส่งผลให้ค่านิยมของธุรกิจพลังงานมีความเข้มแข็ง นอกจากนี้ ยังต้องดำเนินโครงการด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจพลังงานต่าง ๆ ได้รับความไว้วางใจ พร้อมกับอยู่ร่วมกับ ชุมชน สังคม ด้วยความผาสุก

การดำเนินงานของธุรกิจพลังงานต้องส่งผลดีต่อการจ้างงานของพนักงาน คู่ค้า ผู้รับเหมา และ ชุมชนรอบข้าง รวมทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับชุมชนและในระดับประเทศ ทั้งนี้ ธุรกิจพลังงาน ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้จ้างที่รับผิดชอบต่อและเคารพสิทธิมนุษยชนของพนักงาน คู่ค้า และผู้รับเหมา และ รักษาการใช้ทรัพยากรในกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันธุรกิจพลังงานต้องให้ ความสำคัญแก่การสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่นของชุมชนผ่านการจ้างงานของชุมชนรอบข้าง และการพัฒนา ทักษะอาชีพ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น และในระดับประเทศ โดยมุ่งไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งโดย ภาพรวมมีนโยบายสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันใช้เป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืน ทางธุรกิจ คือ การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Growth) คุณค่าทางสังคม (Good) และ คุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (Green) ซึ่งต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ดัง รายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยธุรกิจพลังงานจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใจและตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยมีนโยบายต่อต้านการทุจริตที่เข้มงวดและการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่คุณค่า
2. ร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านกฎหมายและข้อบังคับและสร้างความตระหนักรู้ให้กับสาธารณชน ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ ชุมชนและภาคประชาสังคม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผ่านการผลักดันกฎหมายและข้อบังคับ ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน
3. สนับสนุนให้เกิดความมั่นคงทางพลังงานของชุมชน เกื้อหนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนและมุ่งสร้างคุณค่าร่วม ผ่านการสนับสนุนให้ชุมชนเข้าถึงแหล่งพลังงานที่ยั่งยืนและเชื่อถือได้
4. ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจ บูรณาการแนวคิดเรื่อง “เศรษฐกิจหมุนเวียน” เพื่อลดการใช้ทรัพยากรลดปริมาณของเสีย
5. ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและคุ้มครองความเป็นส่วนตัวออนไลน์ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ดีที่สุด
6. เติบโตอย่างสร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาธุรกิจพลังงานให้เติบโตผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอันเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับตัวอย่างสอดคล้องเพื่อใช้เทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เปิดประโยชน์
7. พัฒนาศักยภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและรักษาการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาความพร้อมของพนักงาน ส่งเสริมความร่วมมือทางธุรกิจ และพัฒนาศักยภาพให้แก่ลูกค้าและผู้รับเหมาช่วงตลอดห่วงโซ่คุณค่า
8. เคารพความหลากหลาย ปกป้องสิทธิมนุษยชน มุ่งเป็นองค์กรที่ยอมรับและเคารพความหลากหลาย รวมถึงดำเนินการอย่างเท่าเทียม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ

โดยสรุป นโยบายหลักความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานมีหลักสำคัญคือการมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Growth) คุณค่าทางสังคม (Good) และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (Green) ซึ่งต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...นอกจากบริษัทของเราจะคำนึงตัวพนักงานเองเนี่ย เรายังคำนึงถึงบุคคลภายนอกทั้งชุมชน ไม่ใช่ Business Model ที่แค่เรามีความยั่งยืนอย่างเดียว แต่ว่าเรายังทำให้ชุมชนรอบข้างเนี่ยยั่งยืนไปด้วย คือเรามีการช่วยเหลือชุมชนรอบข้างนะครับ เรามีการสร้างงาน เรามีการฝึกสอนให้ความรู้ นะครับ...” (ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจองค์กร บริษัท จ., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 13 พฤศจิกายน 2563)

“...จริง ๆ นี่หลักในหลวงรัชกาลที่ 9 เลย 3 มิติเนี่ย เราเห็นความเชื่อมโยงของเรื่องเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน แล้วก็สิ่งแวดล้อมมันต้องไปพร้อม ๆ กัน เราต้องสร้างคุณภาพชีวิต ความ เป็นอยู่ ของพนักงานให้ดี ให้เขามีความรู้ ไม่เอาเปรียบเขา อะไรแบบนี้ ภายนอก สังคม ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เป็นชุมชน เราก็ต้องไปดูแลชุมชนที่อยู่รอบ ๆ ที่เรากำลัง จะไปทำธุรกิจด้วย ไม่ใช่ไปสร้างผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องชุมชนไปกระทบเขา อะไร แบบนี้ล่ะครับ เพราะไม่อย่างนั้นอยู่ไม่ได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อื่น ๆ เนี่ย นัก ลงทุน (Investor) ก็ให้ความสนใจว่าเราจะต้องเป็นองค์กรที่โปร่งใสนะ มีธรรมาภิบาลในการ ทำธุรกิจ ไอ้พวกนี้มันจะมาหมดเลยนะครับว่ามันต้องตอบโจทย์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ถือหุ้นแน่นอนเขาอยากเห็นเงินที่มันกลับมา เพราะฉะนั้นเนี่ยการทำธุรกิจ เนี่ยไอ้สิ่งที่กล่าวไปมันส่งเสริมให้ธุรกิจท่านมันเดินหน้าไปได้มันก็จะมีการนี้คือ ผมเรียก รวม ๆ ว่ามันคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) นอกจากมุมมองเชิงสังคมแล้ว อีกกลุ่มพวก Supplier กลุ่ม Vender อะไรแบบนี้ แล้วก็ ภาครัฐ ที่เราจะต้องบาลานซ์ให้ได้ เราต้องตอบสนองความต้องการของเขา ตามความ คาดหวังของเขาให้ได้ รัฐบาลเขาอยากเห็นเราเป็นธุรกิจได้อย่างมีธรรมาภิบาล ไม่ทุจริต โปร่งใส อะไรแบบนี้ การเป็นคนดีในมุมมองของรัฐบาล ในมุมมองของพาร์ทเนอร์เขาก็อยากจะค้าขาย กับเราได้อย่างยั่งยืน เราต้องดู สมองความต้องการของทั้งสองฝั่ง ได้ดูแลกันอะไรอย่างนี้ ประมาณนี้แหละครับ ผมว่าด้านความยั่งยืนเรามองในหลาย ๆ มิติ ส่วนใหญ่เราก็จะมองมิติ 2 มิติ ก็คือสิ่งแวดล้อมกับสังคม ส่วนธุรกิจหลายธุรกิจเขาก็จะมองเรื่องธุรกิจเป็นหลัก ทำให้ ทั้งสามเรื่องมันไปในทิศทางเดียวกัน นี่คือนี่ที่เราทำอยู่...” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารความยั่งยืน องค์กร บริษัท ค., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2563)

“...ผู้บริหารของเราให้ความสำคัญเรื่องนี้นะคะ เขามีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ ก็คือ การ คำนี้ถึง Business มันต้องมาก่อน แต่ต้องดูแลสิ่งแวดล้อม อยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่ดี มีบอร์ด Shutter มีคู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี พนักงานทุกคนจะต้องอ่านคู่มือนี้ เราเรียก คู่มือ CG Handbook Corporate Government ทุกคนจะต้องอ่านแล้วก็เซ็นชื่อ ส่งไปว่าฉัน อ่านรับทราบแล้ว อันนี้ก็จะทำให้รู้ว่าเราจะเป็นคนดีได้อย่างไร ธุรกิจต้องมีกำไร นอกจากนั้น ยังต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม แล้วก็ให้ความสำคัญกับทางเรื่องของ Innovation...” (ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการส่วนสำนักบริหารความยั่งยืน บริษัท ง., การสื่อสารระหว่างบุคคล, 9 พฤศจิกายน 2563)

จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจ พลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในประเด็นต่าง ๆ สรุปผลได้ดังนี้

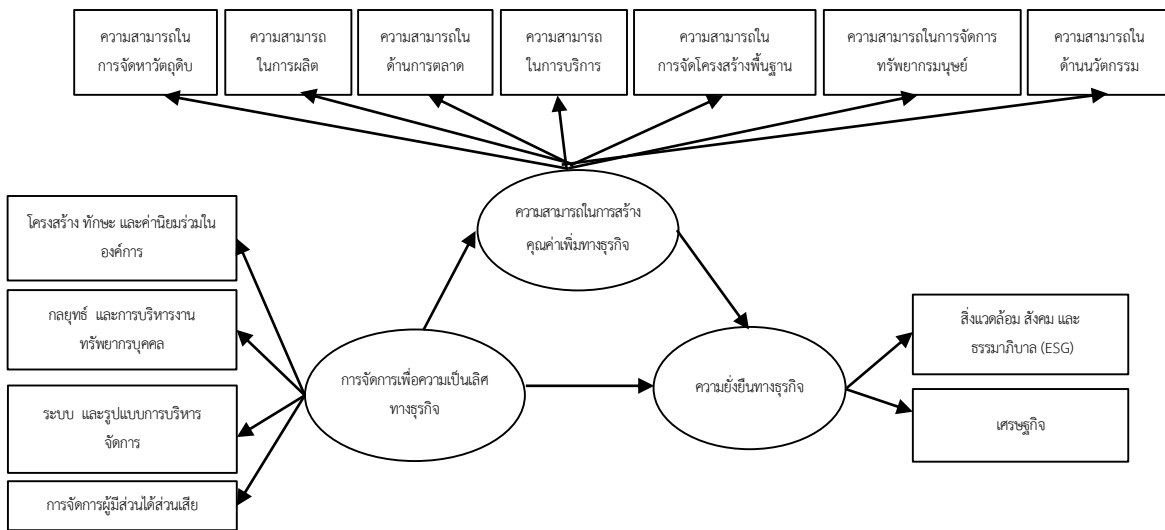
ธุรกิจพลังงานส่วนใหญ่ล้วนมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจพลังงานหมุนเวียนที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มุ่งพัฒนาให้ธุรกิจเติบโตควบคู่ไปกับการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสร้างความสัมพันธ์และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

ธุรกิจพลังงานมีการดำเนินงานอย่างหลากหลาย เช่น การผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทน การผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกจากขยะที่หลากหลาย โดยให้ความสำคัญถึงการสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้องในระยะยาวและดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสปรับปรุงธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ โดยบริษัทมีนโยบายให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร ทั้งกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบโดยยึดหลักจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

ทั้งนี้ธุรกิจพลังงานล้วนให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บริษัทจึงยึดมั่นในการบริหารงานโดยมีแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีกระบวนการตรวจสอบทุกขั้นตอนรอบด้านเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม มุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยไม่จำกัดเพียงแค่การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และกฎหมายเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างการอยู่ร่วมกันของกิจการและชุมชน รวมทั้งเคารพในสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความมุ่งมั่นในการร่วมพัฒนาชุมชนโดยรอบอย่างยั่งยืน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วถึงโปร่งใสและยุติธรรม โดยมีความสอดคล้องกับกรอบการรายงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ Global Reporting Initiatives (GRI) ทั้งนี้บุคลากรของบริษัทในทุกระดับมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักนโยบายการบริหารการพัฒนาที่ยั่งยืนรวมทั้งมีหน้าที่สนับสนุนและผลักดันการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานของธุรกิจพลังงาน นอกเหนือจากการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรที่ดีแล้ว ยังต้องมีจิตสำนึกในการสร้างดุลยภาพอันเหมาะสมบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน (Corporate Social Responsibility) ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสามารถเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคมไทยตลอดไป

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัย (โมเดลสมมติฐาน) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดการวิจัย (โมเดลสมมติฐาน)

จากภาพที่ 4.1 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ประกอบด้วย

1) ตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร 2) กลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 3) ระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการ และ 4) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มีจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการตลาด ความสามารถในการบริการ ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในด้านนวัตกรรม

3) ตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social, and Governance Sustainability) และ 2) ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ (Economic Sustainability)

4.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่ และร้อยละของลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

n=350

ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ	ความถี่	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ		
0-10 ปี	23	6.5
11-20 ปี	93	26.6
21-30 ปี	167	47.7
มากกว่า 30 ปี	67	19.1
รวม	350	
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
0- 5 ปี	90	25.7
6-10 ปี	109	31.1
11-15 ปี	72	20.6
16-20 ปี	52	14.9
มากกว่า 20 ปี	27	7.7
รวม	350	
ระดับความยั่งยืนของธุรกิจ		
3 ปานกลาง	21	6.0
4 มาก	100	28.6
5 มากที่สุด	229	65.4
รวม	350	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรของบริษัทหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคเห็นว่าธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคที่ตนเองทำงานอยู่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 0-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 11-20 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 21-30 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 โดยมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน 0-5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 6-10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 11-15 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 16-20 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และ มากกว่า 20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และเห็นว่า

ธุรกิจที่ตนเองทำงานอยู่มีระดับความยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ระดับมาก จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 และระดับมากที่สุด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ในการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ ปรากฏผลดังนี้

4.3.1 ระดับความคิดเห็นตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจภาพรวมในแต่ละด้าน และรายชื่อแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ข้อความ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ความ เบ้	ความ โด่ง
โครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร					
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	4.49	.745	มากที่สุด	-1.416	1.677
2. บุคลากรมีประสบการณ์และทักษะในการพัฒนา องค์กร	4.51	.744	มากที่สุด	-1.495	1.860
3. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	4.53	.736	มากที่สุด	-1.420	1.124
4. บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญที่ หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4.51	.721	มากที่สุด	-1.503	1.934
5. องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน	4.57	.714	มากที่สุด	-1.562	1.672
6. วัฒนธรรมองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง	4.56	.715	มากที่สุด	-1.622	2.146
7. วัฒนธรรมองค์กรทำให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ	4.53	.759	มากที่สุด	-1.510	1.383
8. วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรมี เป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานไปใน ทิศทางเดียวกัน	4.58	.688	มากที่สุด	-1.764	3.067
9. ทีมงานที่มีศักยภาพเกิดจากการรวมตัวของบุคลากร หลากหลายวัย (Generation)	4.49	.689	มากที่สุด	-1.436	2.537
10. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรไม่ หยุดนิ่ง และเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.61	.676	มากที่สุด	-2.025	5.120

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ความ เบ้	ความ โด่ง
11. การนำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.54	.755	มากที่สุด	-1.934	4.353
12. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	4.59	.674	มากที่สุด	-1.819	3.792
รวม	4.54	.604	มากที่สุด	-1.511	2.051
ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล					
1. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจลดลง	4.56	.682	มากที่สุด	-1.516	1.915
2. การนำพลังงานสะอาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	4.50	.725	มากที่สุด	-1.396	1.738
3. การมีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมากจะช่วยให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	4.63	.642	มากที่สุด	-1.831	3.728
4. การส่งเสริมของภาครัฐเกี่ยวกับพลังงานสะอาดที่ชัดเจนจะช่วยนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน	4.49	.725	มากที่สุด	-1.276	.920
5. วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	4.67	.608	มากที่สุด	-1.832	2.822
6. บุคลากรที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)	4.60	.610	มากที่สุด	-1.733	4.408
7. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จะเป็นสิ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.58	.609	มากที่สุด	-1.230	.835
รวม	4.58	.546	มากที่สุด	-1.598	2.517
ด้านระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการ					
1. การรับรู้เป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรของบุคลากรทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้	4.59	.626	มากที่สุด	-1.409	1.481
2. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	4.65	.599	มากที่สุด	-1.700	2.526

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ความเบ้	ความโด่ง
3. การประเมินความเสี่ยงเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	4.63	.618	มากที่สุด	-1.681	2.605
4. การประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปอยู่เสมอช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	4.61	.644	มากที่สุด	-1.628	2.156
5. ผู้นำองค์กรควรกำหนดแนวทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นไปในทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.69	.593	มากที่สุด	-2.021	4.013
6. แผนกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	4.67	.591	มากที่สุด	-1.755	2.778
รวม	4.64	.542	มากที่สุด	-1.864	3.857
ด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Management)					
1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล มีผลต่อการปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ	4.48	.684	มากที่สุด	-1.223	1.240
2. สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder)	4.43	.733	มากที่สุด	-1.175	.935
3. เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	4.41	.732	มากที่สุด	-1.222	1.563
รวม	4.44	.651	มากที่สุด	-1.205	1.374

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าความเบ้มีค่าอยู่ในช่วง -2.025 ถึง -1.175 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ สำหรับค่าความโด่งมีค่าอยู่ในช่วง .835 ถึง 5.120 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ โดยทั่วไปสถิติวิเคราะห์เกือบทุกตัวที่เป็นสถิติขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการแจกแจงของตัวแปรต้องเป็นแบบโค้งปกติ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ในภาพรวมรายด้าน พบว่า บุคลากรในธุรกิจพลังงานเห็นด้วยกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเห็นด้วยกับด้านระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการมากที่สุด (\bar{x} = 4.64) รองลงมาได้แก่ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงาน

ทรัพยากรบุคคล (\bar{x} = 4.58) ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร (\bar{x} = 4.54) และด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\bar{x} = 4.44) ตามลำดับ

4.3.2 ระดับความคิดเห็นตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจภาพรวมในแต่ละด้าน และรายชื่อ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

ข้อความ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ความ เบ้	ความ โด่ง
ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า					
2. องค์กรใช้ทรัพยากรที่เป็นพลังงานสะอาดในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม	4.59	.616	มากที่สุด	-1.326	1.012
5. องค์กรมีการพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับองค์กร	4.55	.617	มากที่สุด	-1.108	.534
13. องค์กรจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	4.44	.746	มากที่สุด	-1.167	.882
รวม	4.53	.565	มากที่สุด	-1.053	.255
ความสามารถในการผลิต					
4. องค์กรสามารถควบคุมการผลิตให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าได้	4.57	.620	มากที่สุด	-1.196	.699
14. องค์กรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	4.54	.679	มากที่สุด	-1.344	1.120
รวม	4.55	.571	มากที่สุด	-1.083	.192
ความสามารถในด้านการตลาด					
6. องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	4.59	.631	มากที่สุด	-1.325	.916
10. องค์กรมีการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่เสมอ	4.58	.623	มากที่สุด	-1.202	.348
รวม	4.58	.587	มากที่สุด	-1.225	.521
ความสามารถในด้านการบริการ					
7. องค์กรนำนโยบายด้าน SDGs (Sustainable Development Goals) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	4.42	.654	มากที่สุด	-.752	-.209

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ความเบ้	ความโด่ง
15. องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า	4.59	.648	มากที่สุด	-1.532	1.870
รวม	4.51	.576	มากที่สุด	-1.160	.900
ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน					
3. องค์กรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	4.59	.612	มากที่สุด	-1.285	.939
8. องค์กรมีการปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	4.57	.628	มากที่สุด	-1.191	.308
รวม	4.58	.554	มากที่สุด	-1.218	.790
ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์					
1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรหลากหลายวัย (Gen) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินโครงการนำร่องต่าง ๆ	4.41	.640	มากที่สุด	-.699	-.197
9. บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	4.53	.684	มากที่สุด	-1.239	.637
รวม	4.47	.577	มากที่สุด	-.878	-.125
ความสามารถในด้านนวัตกรรม					
11. องค์กรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมองหาธุรกิจในอนาคต (New S-Curve Business) โดยพึ่งพานวัตกรรม	4.46	.613	มากที่สุด	-.684	-.489
12. องค์กรมีการส่งเสริมและลงทุนในการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง	4.44	.727	มากที่สุด	-1.354	2.302
รวม	4.45	.611	มากที่สุด	-.972	.447
รวมทั้งหมด	4.53	.520	มากที่สุด	-1.126	.436

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เมื่อพิจารณาภาพรวมรายด้านค่าความเบ้มีค่าอยู่ในช่วง-.878 ถึง -1.225 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ สำหรับค่าความโด่งมีค่าอยู่ในช่วง -.125 ถึง.900 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ โดยทั่วไปสถิติวิเคราะห์เกือบทุกตัวที่เป็นสถิติขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการแจกแจงของตัวแปรต้องเป็นแบบโค้งปกติ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความสามารถในสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจในภาพรวม พบว่า บุคลากรในธุรกิจพลังงานเห็นด้วยกับความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.53)

4.3.3 ระดับความคิดเห็นตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจภาพรวมในแต่ละด้าน และรายชื่อ แสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของความยั่งยืนทางธุรกิจ

ข้อความ	\bar{x}	S.D.	แปดผล	ความเบ้	ความโด่ง
ด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล					
12. องค์กรปลดปล่อยมลพิษจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง	4.45	.834	มากที่สุด	-1.567	2.231
13. องค์กรมีการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างคุ้มค่า	4.32	.791	มากที่สุด	-1.166	1.446
14. องค์กรมีการผลิตพลังงานที่เสถียรภาพ/มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	4.47	.767	มากที่สุด	-1.563	2.617
15. องค์กรมีการนำพลังงานสะอาดที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร	4.47	.752	มากที่สุด	-1.542	2.922
16. องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัยอยู่เสมอ	4.51	.721	มากที่สุด	-1.585	2.950
17. บุคลากรในองค์กรมีทักษะความรู้ที่หลากหลายสามารถเชื่อมโยงการทำงานให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน	4.51	.744	มากที่สุด	-1.495	1.860
18. องค์กรมีการกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	4.51	.725	มากที่สุด	-1.471	2.060
19. องค์กรมีการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	4.55	.727	มากที่สุด	-1.686	2.709
20. องค์กรให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change)	4.39	.752	มากที่สุด	-1.150	1.159
21. องค์กรให้ความสำคัญ และช่วยเหลือชุมชนรอบ ๆ องค์กรอยู่เสมอ	4.47	.752	มากที่สุด	-1.338	1.422
22. องค์กรให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มากกว่าการเน้นการทำกำไรเพียงอย่างเดียว	4.39	.741	มากที่สุด	-1.248	1.970

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ความเบ้	ความโด่ง
23. องค์กรคำนึงถึงการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี	4.51	.737	มากที่สุด	-1.671	3.167
24. บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	4.39	.729	มากที่สุด	-1.167	1.737
25. องค์กรให้ความสำคัญกับ การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยมี ศูนย์/แผนกนวัตกรรมเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.44	.750	มากที่สุด	-1.381	2.120
26. องค์กรให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy) ที่ต้องการ หมุนเวียนเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดจนครบเกิดเป็นวงจร ตั้งแต่ภาคการผลิต การบริโภค	4.38	.738	มากที่สุด	-1.246	2.126
27. องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์คุณค่า ธุรกิจคู่สังคม (Creating shared value: CSV) เพื่อ ประโยชน์ต่อทั้งส่วนธุรกิจและร่วมจัดการแก้ไข ปัญหาสังคม	4.41	.715	มากที่สุด	-1.155	1.527
28. องค์กรมีการเปิดเผยผลดำเนินงานองค์กรตาม มาตรฐานสากล	4.52	.709	มากที่สุด	-1.538	2.458
29. องค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการ ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแล สิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม	4.55	.707	มากที่สุด	-1.589	2.436
30. องค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการ ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความ พึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	4.53	.692	มากที่สุด	-1.458	2.158
รวม	4.46	.636	มากที่สุด	-1.518	2.893

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ความเบ้	ความโด่ง
ด้านเศรษฐกิจ					
1. องค์กรมีข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	4.10	.778	มาก	-.506	-.300
2. เศรษฐกิจเหลือทิ้งจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง	4.24	.849	มากที่สุด	-.819	.014
3. ต้นทุนต่อสินค้าต่อหน่วยลดลง	4.24	.877	มากที่สุด	-.981	.503
4. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในสินค้าคงคลังลดลง	4.27	.876	มากที่สุด	-.899	-.147
5. ส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามวันส่งมอบที่กำหนด	4.45	.739	มากที่สุด	-1.056	.091
6. กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่น	4.37	.794	มากที่สุด	-1.050	.248
7. อัตราการลาออกของพนักงานลดลง	4.25	.984	มากที่สุด	-1.211	.735
8. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น	4.49	.793	มากที่สุด	-1.652	2.809
9. ความพึงพอใจของชุมชนรอบบริษัทเพิ่มขึ้น	4.47	.774	มากที่สุด	-1.441	1.913
10. มีการใช้ทรัพยากรเชื่อเพลิงอย่างคุ้มค่า	4.43	.812	มากที่สุด	-1.467	2.078
11. มีการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า	4.46	.806	มากที่สุด	-1.576	2.495
รวม	4.34	.705	มากที่สุด	-.947	-.028

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าความเบ้มีค่าอยู่ในช่วง -1.686 ถึง -.506 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ สำหรับค่าความโด่งมีค่าอยู่ในช่วง -.300 ถึง 3.167 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเข้าสู่โค้งปกติ โดยทั่วไปสถิติวิเคราะห์เกือบทุกตัวที่เป็นสถิติขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการแจกแจงของตัวแปรต้องเป็นแบบโค้งปกติ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความยั่งยืนทางธุรกิจ ในภาพรวมรายด้าน พบว่า บุคลากรในธุรกิจพลังงานเห็นด้วยกับความยั่งยืนทางธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเห็นด้วยกับด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลมากที่สุด (\bar{x} = 4.46) รองลงมาได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (\bar{x} = 4.34) ตามลำดับ

4.4 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างตัวแปร เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัว

แบบอภิปลเชิงสาเหตุ จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ ปรากฏผลดังนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ด้านระบบ และรูปแบบการจัดการ และด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอภิปล เชิงสาเหตุ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร	ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	ด้านระบบและรูปแบบการบริหารจัดการ	ด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร	1	.744**	.805**	.652**
ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล		1	.781**	.666**
ด้านระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการ			1	.680**
ด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.5 ข้างต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ มีค่าอยู่ระหว่าง .652 ถึง .805 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบร่วมก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลกระทบต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการตลาด ความสามารถในการบริการ ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถในการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ และความสามารถในด้านนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอิทธิพลเชิงสาเหตุ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	การจัดการวัตถุดิบ	การผลิต	การตลาด	การบริการ	โครงสร้างพื้นฐาน	ทรัพยากรมนุษย์	นวัตกรรม
การจัดการวัตถุดิบ	1	.863**	.811**	.773**	.824**	.748**	.720**
การผลิต		1	.816**	.817**	.808**	.765**	.750**
การตลาด			1	.776**	.835**	.801**	.750**
การบริการ				1	.785**	.753**	.770**
โครงสร้างพื้นฐาน					1	.770**	.714**
ทรัพยากรมนุษย์						1	.735**
นวัตกรรม							1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.6 ข้างต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มีค่าอยู่ระหว่าง .714 ถึง .863 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบร่วมกันก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 7 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลกระทบต่อตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอิทธิพลเชิงสาเหตุ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความยั่งยืนทางธุรกิจ

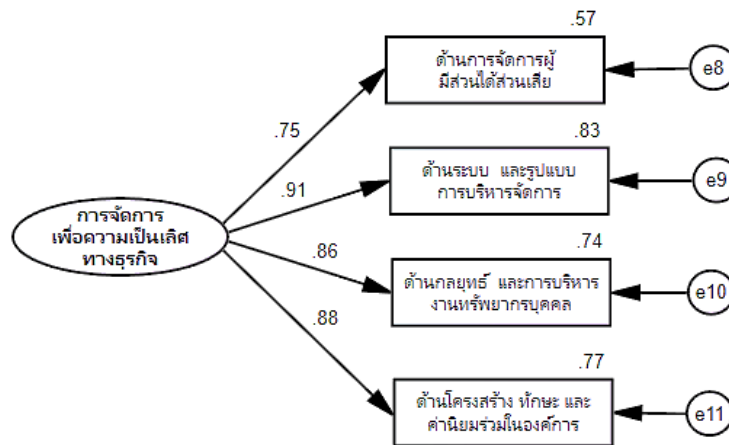
ความยั่งยืนทางธุรกิจ	ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	ด้านเศรษฐกิจ
ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	1	.883**
ด้านเศรษฐกิจ		1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.7 ข้างต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของความยั่งยืนทางธุรกิจ มีค่า .883 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 2 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลกระทบต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

4.5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนการวัด (Construct Validity) ของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรทำนาย (Predictor Variables) โดยในงานวิจัยนี้ทำการตรวจสอบ 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ มีการวัดตัวแปร 4 ตัวแปรประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร ด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ด้านระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 4.2 ดังนี้



Chi-square=2.245, df=2, p=.325
 CMIN/DF=1.123, GFI=.997, RMSEA=.019
 AGFI=.984, RMR=.003, CFI=1.000

ภาพที่ 4.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจหลังปรับแก้ไขตัวแบบ

จากภาพที่ 4.2 ข้างต้น แสดงผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า .30 แสดงว่าเป็น ตัวแปรการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจโดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.245 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.325 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ดังตารางที่ 4.8

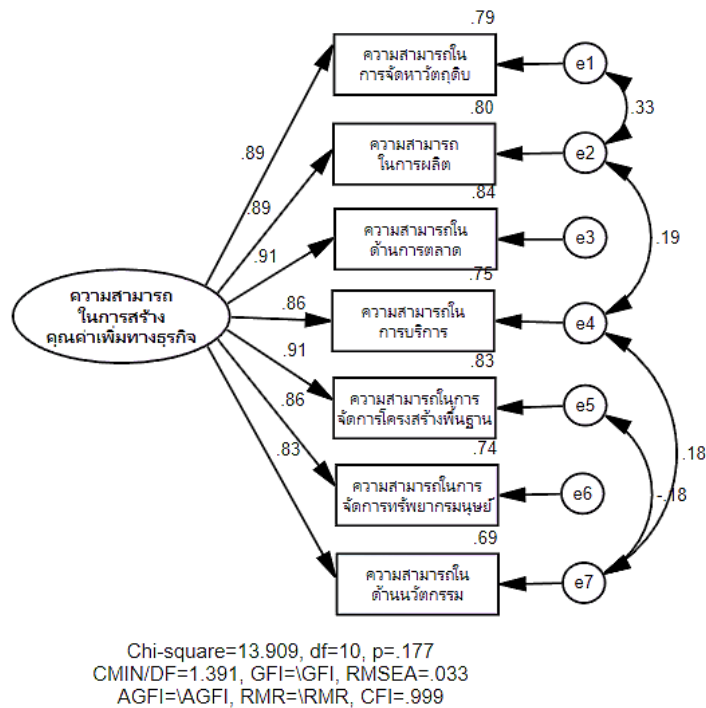
ตารางที่ 4.8 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สัมประสิทธิ์	SE	T	R ²
โครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์กร	.875	.063	17.063	.766
กลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	.858	.057	16.683	.736
ระบบ และรูปแบบการบริหารจัดการ	.914	.057	17.807	.835
การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.753	-	-	.567

Chi-Square=2.245, df=2, p=.325, RMSEA= .019, GFI=.997, AGFI=.984

4.5.2 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มีการวัดตัวแปร 7 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการด้านการตลาด ความสามารถในการ

ด้านการบริการ ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในด้านนวัตกรรม แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 4.3 ดังนี้



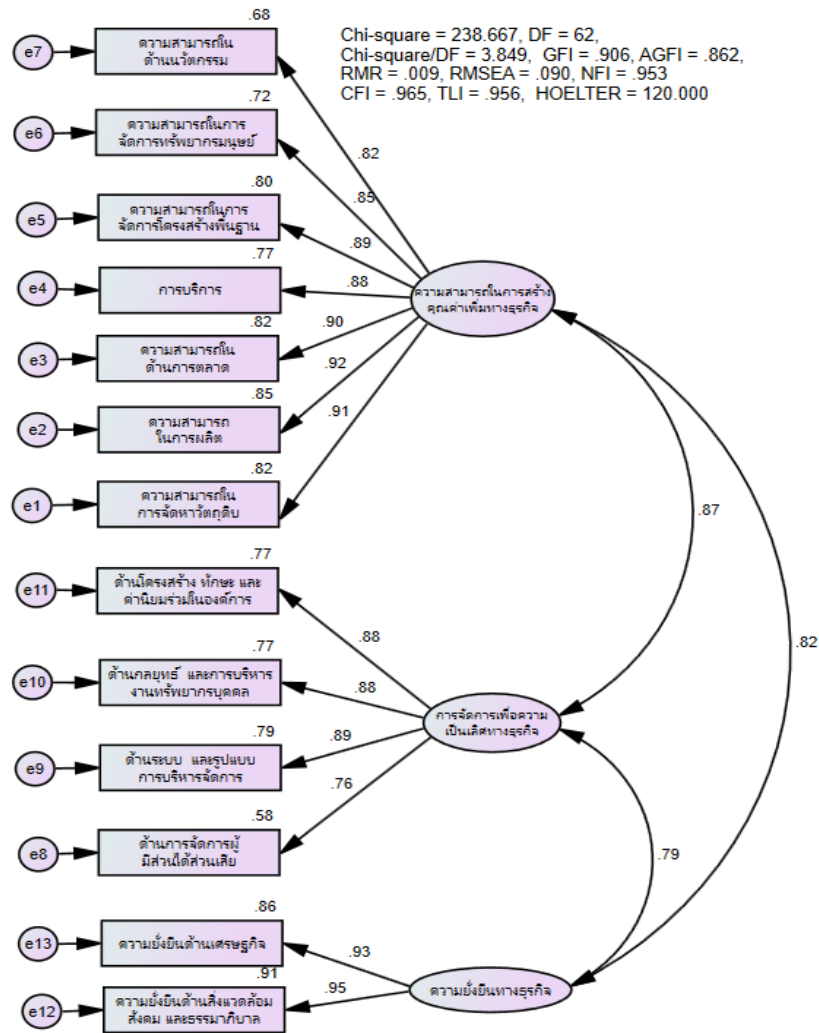
ภาพที่ 4.3 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจปรับแก้ไขตัวแบบ

จากภาพที่ 4.3 ข้างต้น แสดงผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ พบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า .30 แสดงว่าเป็นตัวแปรความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจโดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 13.909 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .177 ที่องศาอิสระเท่ากับ 10 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

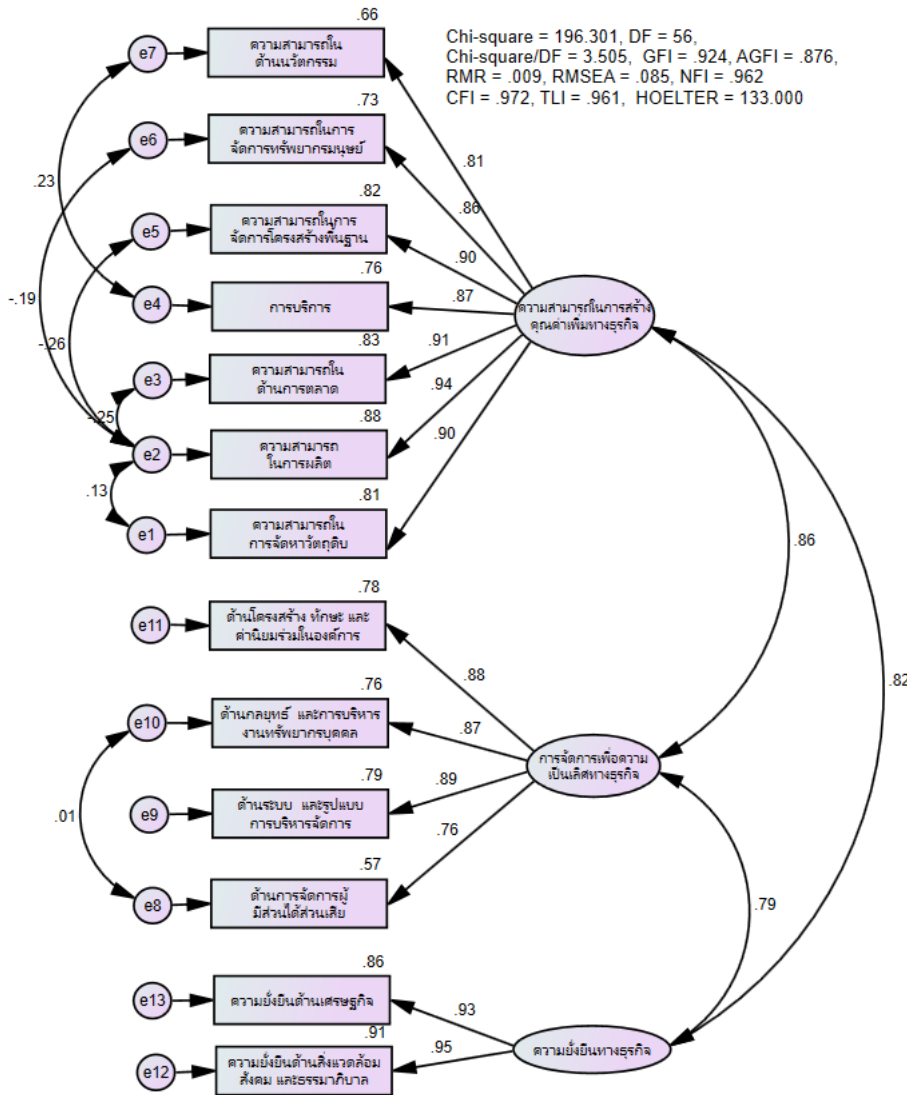
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สัมประสิทธิ์	SE	T	R ²
ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ	.888	-	-	.789
ความสามารถในการผลิต	.893	.033	30.791	.798
ความสามารถในด้านการตลาด	.914	.040	26.489	.836
ความสามารถในด้านการบริการ	.864	.043	23.139	.746
ความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน	.911	.038	26.099	.829
ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	.861	.043	23.116	.742
ความสามารถในด้านนวัตกรรม	.830	.048	21.129	.688
Chi-Square=13.909, df=10, p=.177, RMSEA= .033, GFI=.989, AGFI=.968				

4.5.3 การตรวจสอบเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง การตรวจสอบเชิงจำแนก เพื่อใช้ในการพิจารณาผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในโมเดล โดยสิ่งที่ใช้ในการพิจารณาการตรวจสอบเชิงจำแนก คือ ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัย จะต้องมีความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.90 (Henseler et al., 2015) ถ้ามีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.91 ถึง 1.00 (Hair et al., 2010) แนะนำให้นำองค์ประกอบมารวมกันหรือตัดทิ้ง ซึ่งการตรวจสอบเชิงจำแนกขององค์ประกอบการสร้างคุณค่าเพิ่ม ในกิจกรรมของธุรกิจ การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรในโมเดลก่อนการปรับมาวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไป ดังภาพที่ 4.4 ดังนี้



ภาพที่ 4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (ก่อนปรับตัวแบบ)

จากภาพที่ 4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ เท่ากับ 0.87 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ เท่ากับ 0.79 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ เท่ากับ 0.82 ซึ่งน้อยกว่า 0.90 (Henseler et al., 2015) โดยมีค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 238.667 ที่องศาอิสระเท่ากับ 62 ซึ่งยังมีค่าของ AGFI ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวแบบเพื่อให้ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 4.5 ดังนี้

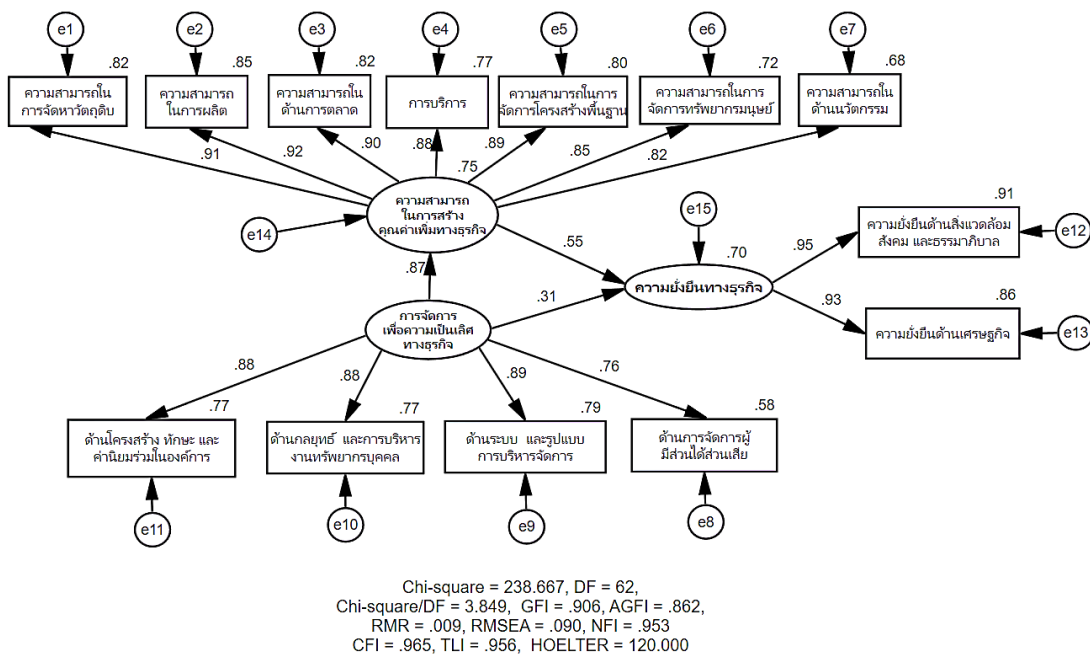


ภาพที่ 4.5 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (หลังปรับตัวแบบ)

จากภาพที่ 4.5 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การจัดการเพื่อความป็นเลิศทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจกับการจัดการเพื่อความป็นเลิศทางธุรกิจ เท่ากับ 0.86 การจัดการเพื่อความป็นเลิศทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ เท่ากับ 0.79 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ เท่ากับ 0.82 ซึ่งน้อยกว่า 0.90 โดยมีค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 196.301 ที่องศาอิสระเท่ากับ 56 (Hair et al., 2010) AGFI มีค่าเท่ากับ 0.876 Lie et al. (2019) อธิบายไว้ว่าถ้าค่าเข้าใกล้ 1.00 ถือว่ายอมรับได้ทางสถิติ

4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ผู้วิจัยได้ใช้สมการเชิงโครงสร้าง “Structural Equation Modeling: SEM” ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ผู้วิจัยทำการประเมินความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง “Assessment Model Fit or Goodness of Fit Test” ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งเป็นขั้นตอนการตรวจสอบความตรงของโมเดล “Model Validation” โดยการใช้การเปรียบเทียบเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยดูจากค่าดัชนีความกลมกลืน เช่น ค่าไคสแควร์ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ, RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08, ค่า GFI ต้องมากกว่า 0.95, ค่า AGFI ต้องมากกว่า 0.95 เป็นต้น ผลพบว่าโมเดลยังไม่ Fit (ก่อนปรับโมเดล) ปรากฏผลดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ก่อนปรับโมเดล

หมายเหตุ. —————> หมายถึง เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

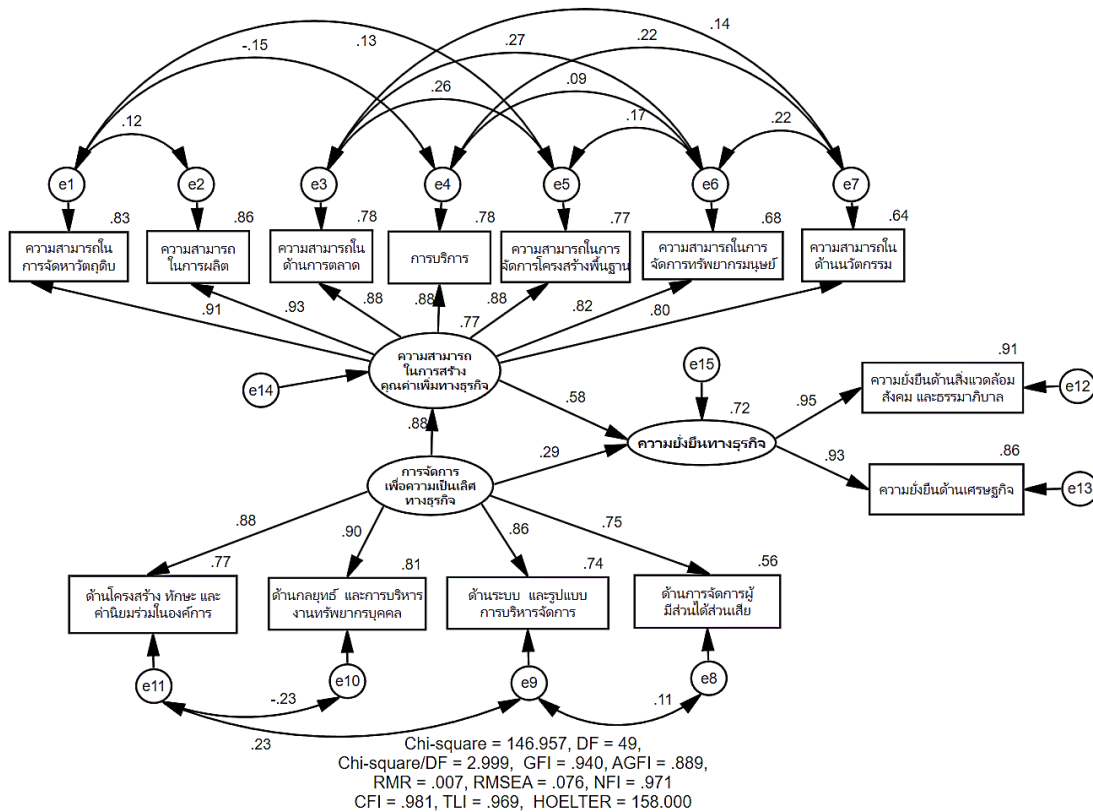
ตารางที่ 4.10 ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ก่อนปรับโมเดล

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00 สอดคล้องดี 2.00 - 5.00 สอดคล้องพอใช้ได้	3.849	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05 สอดคล้องดี 0.05 - 0.08 สอดคล้องพอใช้ได้	.090	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90 - 0.95 สอดคล้องพอใช้ได้	.906	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90 - 0.95 สอดคล้องพอใช้ได้	.862	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่า .05	.009	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .95	.965	ผ่านเกณฑ์

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล “Model Modification” โดยพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนจนกระทั่งพบว่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอธิบายเทียบกับเกณฑ์หลักได้ดังนี้ คือ (Hooper et al., 2008)

χ^2 / df	น้อยกว่า 2.00	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า 2
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
GFI	มากกว่า 0.95	แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน
AGFI	มากกว่า 0.95	แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนตามที่ปรับแก้แล้ว
RMR	น้อยกว่า 0.05	แสดงว่าโมเดลที่ได้มีค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ
CFI	มากกว่า 0.95	คือ โมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ประกอบด้วยการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ ผู้วิจัยนำเสนอ ความสัมพันธ์หลังปรับโมเดล ดังภาพประกอบที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน หลังปรับโมเดล

หมายเหตุ. \longrightarrow หมายถึง เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการตรวจสอบโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนหลังที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2 = 146.957$, $df = 49$, $CFI = .981$, $RMSEA = .076$ และ $\chi^2/df = 2.999$ หลังปรับโมเดล ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจผ่านเกณฑ์ทุกค่า โดยสอดคล้อง 2 ประเด็น ได้แก่ RMR และ CFI ส่วน Chi-square/DF, GFI, AGFI และ RMSEA ผ่านเกณฑ์สอดคล้องพอใช้ได้ (Hair et al., 2010; Lie et al., 2019; Schumacker & Lomax, 2010; Diamantopoulos & Sigauw, 2000) ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนหลังปรับโมเดล

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา	อ้างอิง
χ^2/df	< 2.00 สอดคล้องดี 2.00 - 5.00 สอดคล้องพอใช้ได้	2.999	ผ่านเกณฑ์ สอดคล้องพอใช้ได้	Hair et al. (2010)
RMSEA	≤ 0.05 สอดคล้องดี 0.05 - 0.08 สอดคล้องพอใช้ได้	.076	ผ่านเกณฑ์ สอดคล้องพอใช้ได้	Hair et al. (2010), Kenny et al. (2015); Chen et al. (2008)
GFI	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90 - 0.95 สอดคล้องพอใช้ได้	.940	ผ่านเกณฑ์ สอดคล้องพอใช้ได้	Hair et al. (2010), Lie et al. (2019), Schumacker & Lomax (2010), Diamantopoulos & Siguaw (2000)
AGFI	≥ 0.95 สอดคล้องดี 0.90 - 0.95 สอดคล้องพอใช้ได้	.889	ผ่านเกณฑ์ สอดคล้องพอใช้ได้	
RMR	น้อยกว่า .05	.007	ผ่านเกณฑ์	Hair et al. (2010), Diamantopoulos & Siguaw (2000)
CFI	มากกว่า .95	.981	ผ่านเกณฑ์	Hair et al. (2010), Kaplan (2000), Lai & Green (2016)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในตัวแบบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม ปรากฏว่า องค์ประกอบการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งสรุปผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และสามารถวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ทั้งนี้ การเปรียบเทียบระดับอิทธิพล จะพบว่า องค์ประกอบความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า R^2 ของความยั่งยืนทางธุรกิจเท่ากับ .720 หรือร้อยละ 72.0 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของความยั่งยืนทางธุรกิจเกิดจากอิทธิพลความสามารถในการสร้าง

คุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ร้อยละ 72.0 ในขณะที่ การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า R^2 ขององค์ประกอบความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ เท่ากับ .769 หรือร้อยละ 76.9 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรขององค์ประกอบความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ เกิดจากอิทธิพลของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ร้อยละ 76.9 โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.12

จากโมเดลปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ หลังปรับโมเดลพบว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .90) และ ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์การเป็นอันดับสอง (มีค่าองค์ประกอบ .88) ในส่วนของความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ความสามารถในการผลิตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93) และความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเป็นอันดับสอง (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .91) ในส่วนของความยั่งยืนทางธุรกิจ ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.95) และความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจเป็นอันดับสอง (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93)

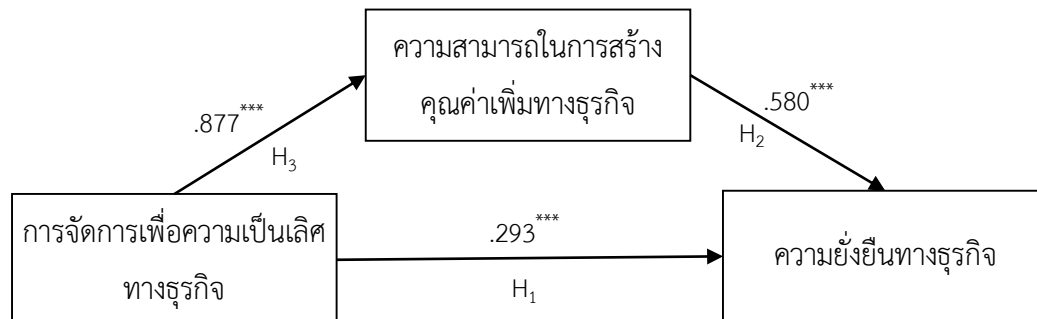
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบเชิงยืนยัน	น้ำหนักองค์ประกอบ	z-value	p-value
การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ	.293	.107	***
ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ	.580	.101	***
การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	.877	.059	***
R^2 ของความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	.769		
R^2 ของความยั่งยืนทางธุรกิจ	.720		

หมายเหตุ. *** p-value < 0.001

จากตารางที่ 4.12 ข้างต้น แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในตัวแบบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และค่าสัมประสิทธิ์การ

พยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้กับ องค์ประกอบรวม ปรากฏดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากภาพที่ 4.8 ข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการทดสอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และสมมุติฐานทั้ง 3 ข้อ ได้ผลการวิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมโมเดลเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ขนาดอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจกับความยั่งยืนทางธุรกิจ

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพลความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ			อิทธิพลความยั่งยืนทางธุรกิจ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	.877***	-	.877***	.293***	.509***	.801***
ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	-	-	-	.580***	-	.580***

หมายเหตุ. *** หมายถึง $p < .001$, DE = Direct Effect (อิทธิพลทางตรง), IE = Indirect Effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = Total Effect (อิทธิพลรวม)

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมรูปแบบเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน พบว่า

1. การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .877 และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .293 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยส่งผ่านความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .509 โดยมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .801

2. ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .580 โดยมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .580

4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานทั้งหมด 3 ข้อ ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 (H_1) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 (H_2) ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 (H_3) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

จากข้อมูลในตารางที่ 4.15 ขนาดอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าอิทธิพลและ t-value เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน สรุปผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	เส้นทาง	ค่าอิทธิพล	z-value	ผลการวิเคราะห์
H ₁	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	.293 ^{***}	.107	ยอมรับสมมติฐาน
H ₂	ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	.580 ^{***}	.101	ยอมรับสมมติฐาน
H ₃	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย	.877 ^{***}	.059	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology Research) เพื่อหาปัจจัยต่าง ๆ (Construct) ที่แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติความเป็นองค์ประกอบภายในขององค์กร และนำผลเข้าสู่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research) เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจผ่านความสามารถกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการทางธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและความเป็นเลิศในการบริหารที่ส่งผลต่อความยั่งยืน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะจากงานวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเป็นบทสรุปนำไปสู่การตอบคำถามของการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบัน

สำหรับในประเทศไทย การจัดหาเชื้อเพลิงสำหรับการผลิตไฟฟ้านั้น เป็นเรื่องสำคัญที่ได้มีการดำเนินการทั้งการหาพันธมิตร การออกไปแสวงหาแหล่งพลังงานจากภายนอกประเทศ การที่กิจการไฟฟ้าของประเทศไทยจะสามารถดำเนินอยู่และเจริญเติบโตได้ในสภาวะของโลกซึ่งมีการแข่งขันด้านกิจการไฟฟ้าอย่างไร้พรมแดนนั้น ต้องมีการปรับตัวเองให้พร้อม “เมื่อโลกเปลี่ยน ถ้าเราไม่เปลี่ยน ก็ยอมถูกกลืนเข้าไปในความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่จะกลืนเรานั้นก็คือ ทุนข้ามชาติ ที่มีการเคลื่อนย้ายและลงทุนอย่างไร้พรมแดน” ทางเลือกของเราก็คือ จะแข่งขันอยู่บนคลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลง หรือ ถูกกลืนไปกับความเปลี่ยนแปลง การเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไทยนั้น ทำให้เราต้องมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งจะต้องมีการลงทุนปริมาณมหาศาลตามมาเพื่อรองรับความต้องการ การที่จะได้มาซึ่งต้นทุนของเงินทุนที่ต่ำที่สุดนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ (Key Factor) ปัจจัยแรกของกิจการไฟฟ้า ปัจจัยที่สองที่ตามมาก็คือ การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของตัวเองให้เทียบระดับสากล จากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของธุรกิจพลังงาน ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตอบสนองเทรนด์ของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อจัดหา และ/หรือผลิตพลังงานสีเขียว และพลังงานสะอาด เพื่อมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

1) ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน มีปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ปัจจัย นั่นคือ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

ปัจจัยภายนอก คือ การดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

2) การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตพลังงานที่ยั่งยืน

การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจเป็นการจัดการองค์การหรือการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการทำงานทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ความต้องการของลูกค้าและพันธมิตร ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ตัวแทนธุรกิจพลังงานได้กล่าวถึงการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตพลังงานที่ยั่งยืน

3) ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจเป็นการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจเกี่ยวกับ 1) กิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การผลิต การตลาด และการบริการ และ 2) กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านนวัตกรรม ที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

5.1.3 ความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบัน

การดำเนินงานของธุรกิจพลังงานต้องส่งผลดีต่อการจ้างงานของพนักงาน คู่ค้า ผู้รับเหมา และชุมชนรอบข้าง รวมทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับชุมชนและในระดับประเทศ ทั้งนี้ ธุรกิจพลังงานต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้จ้างที่รับผิดชอบต่อและเคารพสิทธิมนุษยชนของพนักงาน คู่ค้า และผู้รับเหมา และรักษาการใช้ทรัพยากรในกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ตัวธุรกิจพลังงานต้องให้ความสำคัญแก่การสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่นของชุมชนผ่านการจ้างงานของชุมชนรอบข้าง และการพัฒนาทักษะอาชีพ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ โดยมุ่งไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่สร้างผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งโดย

ภาพรวมมีนโยบายสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันใช้เป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ คือ การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Growth) คุณค่าทางสังคม (Good) และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (Green) ซึ่งต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยธุรกิจพลังงานจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยมีนโยบายต่อต้านการทุจริตที่เข้มงวดและการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่คุณค่า

2. ร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านกฎหมายและข้อบังคับและสร้างความตระหนักรู้ให้กับสาธารณชน ร่วมมือกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ ชุมชนและภาคประชาสังคม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผ่านการผลักดันกฎหมายและข้อบังคับ ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

3. สนับสนุนให้เกิดความมั่นคงทางพลังงานของชุมชน เกื้อหนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนและมุ่งสร้างคุณค่าร่วม ผ่านการสนับสนุนให้ชุมชนเข้าถึงแหล่งพลังงานที่ยั่งยืนและเชื่อถือได้

4. ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจบูรณาการแนวคิดเรื่อง “เศรษฐกิจหมุนเวียน” เพื่อลดการใช้ทรัพยากรลดปริมาณของเสีย

5. ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและคุ้มครองความเป็นส่วนตัวออนไลน์ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ดีที่สุด

6. เติบโตอย่างสร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาธุรกิจพลังงานให้เติบโตผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอันเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับตัวอย่างสอดคล้องเพื่อใช้เทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เปิดประโยชน์

7. พัฒนาศักยภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและรักษาการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาความพร้อมของพนักงาน ส่งเสริมความร่วมมือทางธุรกิจ และพัฒนาศักยภาพให้แก่ลูกค้าและผู้รับเหมาช่วงตลอดห่วงโซ่คุณค่า

8. เคารพความหลากหลาย ปกป้องสิทธิมนุษยชน มุ่งเป็นองค์กรที่ยอมรับและเคารพความหลากหลาย รวมถึงดำเนินการอย่างเท่าเทียม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ

โดยสรุป นโยบายหลักความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานมีหลักสำคัญคือการมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Growth) คุณค่าทางสังคม (Good) และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม (Green) ซึ่งต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance)

จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในประเด็นต่าง ๆ สรุปผลได้ดังนี้

ธุรกิจพลังงานส่วนใหญ่ล้วนมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจพลังงานหมุนเวียนที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มุ่งพัฒนาให้ธุรกิจเติบโตควบคู่ไปกับการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสร้างความสัมพันธ์และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

ธุรกิจพลังงานมีการดำเนินงานอย่างหลากหลาย เช่น การผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทน การผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกจากขยะที่หลากหลาย โดยให้ความสำคัญถึงการสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้องในระยะยาวและดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสปรับปรุงธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ โดยบริษัทมีนโยบายให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร ทั้งกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบโดยยึดหลักจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

ทั้งนี้ธุรกิจพลังงานล้วนให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บริษัทจึงยึดมั่นในการบริหารงานโดยมีแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีกระบวนการตรวจสอบทุกชั้นตอนรอบด้านเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม มุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยไม่จำกัดเพียงแค่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบ และกฎหมายเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างการอยู่ร่วมกันของกิจการและชุมชน รวมทั้งเคารพในสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความมุ่งมั่นในการร่วมพัฒนาชุมชนโดยรอบอย่างยั่งยืน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วถึงโปร่งใสและยุติธรรม โดยมีความสอดคล้องกับกรอบการรายงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ Global Reporting Initiatives (GRI) ทั้งนี้บุคลากรของบริษัทในทุกระดับมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักนโยบายการบริหารการพัฒนาที่ยั่งยืนรวมทั้งมีหน้าที่สนับสนุนและผลักดันการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด

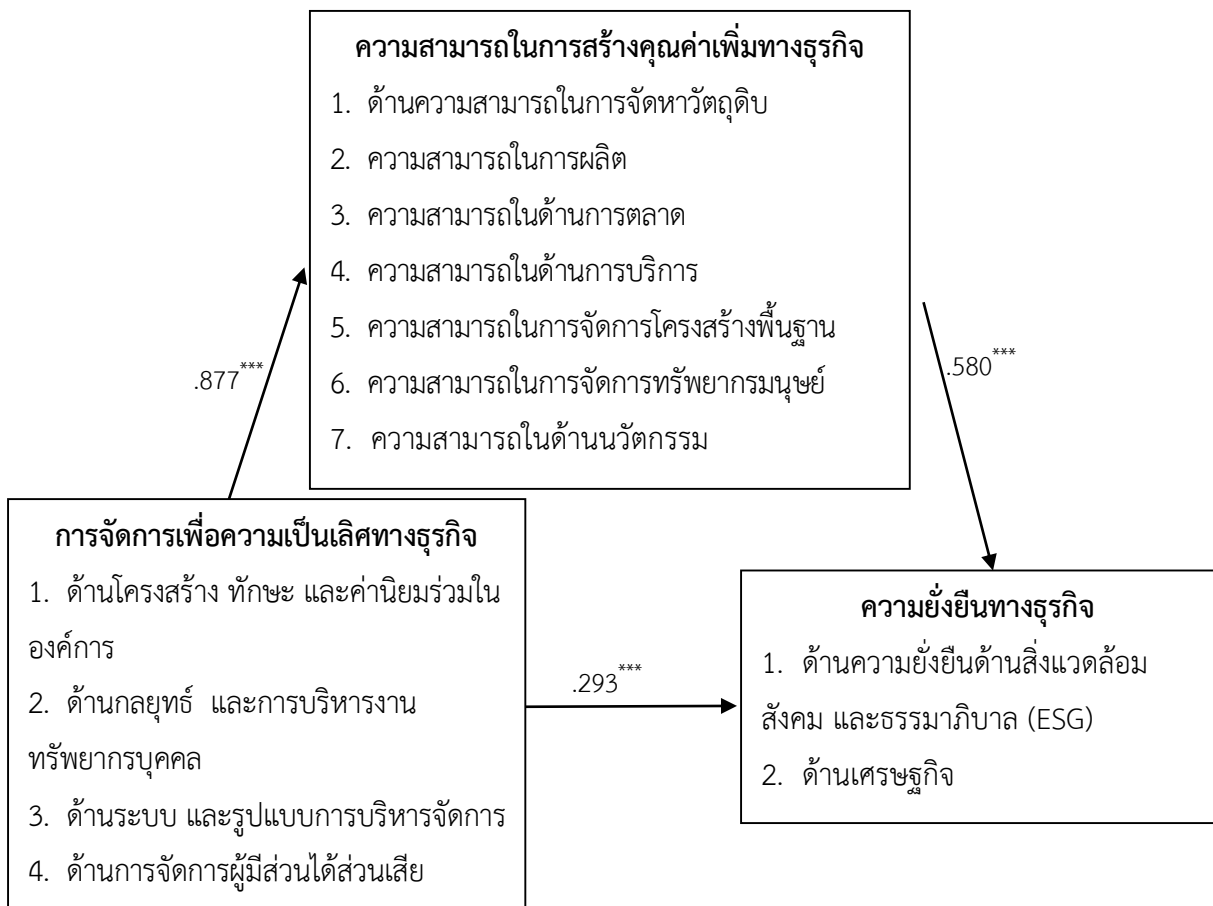
5.1.4 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ปรากฏผล ดังนี้

องค์ประกอบความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า R^2 ของความยั่งยืนทางธุรกิจเท่ากับ .720 หรือร้อยละ 72.0 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของความยั่งยืนทางธุรกิจเกิดจากอิทธิพลความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ร้อยละ 72.0 ในขณะที่ การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า R^2 ขององค์ประกอบความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ เท่ากับ .769 หรือร้อยละ 76.9 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรขององค์ประกอบความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ เกิดจากอิทธิพลของการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ร้อยละ 76.9

เมื่อพิจารณาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมรูปแบบเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน พบว่า

1. การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .877 และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .293 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยส่งผ่านความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .509 โดยมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .801

2. ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .580 โดยมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .580



ภาพที่ 5.1 โมเดลปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานของธุรกิจพลังงาน นอกเหนือจากการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรที่ดีแล้ว ยังต้องมีจิตสำนึกในการสร้างดุลยภาพอันเหมาะสมบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม

อย่างยั่งยืน (Corporate Social Responsibility) ทั้ง 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ ESG ย่อมาจาก Environmental (สิ่งแวดล้อม) Social (สังคม) และ Governance (ธรรมาภิบาล) ซึ่งปัจจัยสำคัญสู่แนวทางการประกอบธุรกิจตามหลักความยั่งยืน และมิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) รวมทั้งสามารถเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคมไทยตลอดไป

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน และอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของลักษณะทั่วไปของธุรกิจ การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผลการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ได้แก่ การจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ เป็นเพราะปัจจัยภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งปัจจัยภายในเป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย นอกจากนี้ทุนทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าว จะทำให้ธุรกิจพลังงานมีความยั่งยืนได้หรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการจัดการองค์การ ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Singh (2013) อธิบายว่า องค์กรต้องเข้าใจความต้องการด้านสังคมและจิตวิทยาของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการเพื่อพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับผลการดำเนินงานขององค์การและรูปแบบการปฏิบัติของผู้บริหาร (Leadership Style) มีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะต้องสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับวัฒนธรรมองค์การ โดยกรอบงาน 7S ของ McKinsey เป็นแบบจำลองสำหรับการวิเคราะห์องค์การและประสิทธิผลของพนักงาน และทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร การบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล ทักษะของพนักงาน และค่านิยมร่วม สามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหาขององค์การที่ต้องการที่จะแก้ไข

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานด้านการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านกลยุทธ์ และการจัดการงานทรัพยากรบุคคลมากที่สุด อาจเป็นเพราะองค์กรมีการกำหนดแนวทางธุรกิจ วิสัยทัศน์

ที่ชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้เห็นไปในทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากการประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปอยู่เสมอช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ ส่วนการจัดการด้านโครงสร้างทักษะและค่านิยมร่วมในองค์กรเป็นอันดับรองลงมา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นลินี พานสายตา และคณะ (2561) พบว่า รูปแบบการบริหาร (Style) ของผู้ประกอบการ คือ ให้ความสำคัญกันเองกับพนักงาน และค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ การสร้างตัวตนของธุรกิจให้ชัดเจน ทั้งนี้สถานการณ์และลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรก็เป็นกุญแจสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถมองข้ามในการนำมาพิจารณา เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จได้ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานด้านความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านความสามารถในการผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนความสามารถในด้านสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจด้านอื่นอยู่ในระดับมากทุกส่วน อาจเป็นเพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้นวัตกรรมเป็นการใช้ทักษะและความรู้ใหม่หลาย ๆ แง่มุมในการอธิบายกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งนี้ธุรกิจที่เข้าใจในความสามารถของตนเองจะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการปรับปรุงความสามารถในนวัตกรรม เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งช่วยสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า และทำให้ธุรกิจบรรลุผลการดำเนินงานในการให้บริการได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Knight and Cavusgil (2004) อธิบายว่า นวัตกรรม ความรู้ และความสามารถเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่ดำเนินงานในต่างประเทศตั้งแต่เริ่มต้น แม้จะมีทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่มีตัวตนหรือมองเห็นได้และจับต้องได้ (Tangible Resources) ซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจใหม่ส่วนใหญ่ ธุรกิจระหว่างประเทศในช่วงแรก ๆ เหล่านี้ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ความรู้ และความสามารถในการบรรลุความสำเร็จของตลาดต่างประเทศในช่วงต้นของวิวัฒนาการ บางครั้งเรียกว่ากิจการใหม่ระหว่างประเทศหรือการเริ่มธุรกิจระดับโลก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์น้อยมากที่มุ่งเปิดเผยการรวมกลุ่มของความสามารถที่เป็นลักษณะของ บริษัทที่มีนวัตกรรมอย่างแท้จริงรวมถึงการเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่างกรอบความรู้บางประเภทการปฏิบัติงานขององค์กรและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลมากที่สุด อาจเป็นเพราะปัจจุบันธุรกิจพลังงานมีนโยบายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ด้วยความตระหนักและให้ความสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ รวมทั้งใส่ใจดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งสร้างและสืบสานความสัมพันธ์อันดีที่เกิดจากการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และคำนึงถึงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงประเด็นที่สอดคล้องต่อ

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชนที่บริษัทประกอบกิจการอยู่ ลูกค้า คู่ค้า และหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนถึงสังคมและประเทศชาติ สถานการณ์ แนวโน้มความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจพลังงาน พร้อมทั้งสร้างทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งประเด็นเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่ง Siew (2015) ได้ทำการศึกษาการรายงานความยั่งยืนพบว่า การรายงานด้านความยั่งยืนได้รับการยอมรับจาก บริษัท ทั่วโลกมากขึ้นเนื่องจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความโปร่งใสยิ่งขึ้นในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม รายงานที่ได้รับความนิยมในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา คือ Global Reporting Initiative (GRI), AA1000 และโครงการเปิดเผยข้อมูลคาร์บอน (Carbon Disclosure Project: CDP) เครื่องมือเหล่านี้เรียกรวมกันว่าเครื่องมือการรายงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability Report Tools; SRTs) รายงานเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากช่วยในการแจ้งความคืบหน้าของบริษัท และการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Garg (2017) พบว่า การพัฒนาความยั่งยืนของทุนมนุษย์และองค์กรนั้นได้มีการศึกษาในเรื่องตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการอยู่หลายแนวคิดและวิธีการด้วยกัน เพื่อจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป จุดมุ่งหมายของการรายงานของทุนมนุษย์ ไม่เพียงแต่การที่จะเสนอข้อมูลภาพรวมขององค์กรที่ดีและสร้างคุณค่าขององค์กรให้ดีขึ้น จะทำให้นักลงทุนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น แต่ยังคงต้องระวังในเรื่องของการรายงานที่เป็นบวกในประเด็นต่าง ๆ ของทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานของธุรกิจพลังงาน นอกเหนือจากการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรที่ดีแล้ว ยังต้องมีจิตสำนึกในการสร้างคุณภาพอันเหมาะสมบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน (Corporate Social Responsibility) ทั้ง 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ ESG ย่อมาจาก Environmental (สิ่งแวดล้อม) Social (สังคม) และ Governance (ธรรมาภิบาล) ซึ่งปัจจัยสำคัญสู่แนวทางการประกอบธุรกิจตามหลักความยั่งยืน และมิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) รวมทั้งสามารถเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ นักธุรกิจที่มีจริยธรรมจึงต้องปรับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจใหม่ จากการคำนึงถึงแต่กำไรสูงสุดอันเป็นผลตอบแทนของเจ้าของธุรกิจ มาเป็นเป้าหมายของธุรกิจระยะยาว คือ กำไรของผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2559) เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคมไทยตลอดไป

5.2.2 การอภิปรายผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานใน ประเทศไทย

จากผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของการจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานใน ประเทศไทย พบว่า การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความสามารถใน การสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันการจัดการ ความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนทางธุรกิจโดยส่งผ่านความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่ม

ทางธุรกิจ ซึ่งความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ อาจเป็นเพราะการจัดการความเป็นเลิศทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการจัดการองค์การหรือการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการทำงานทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดการองค์การที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด องค์กรควรมุ่งเน้นการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจโดยให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์และการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับแรก ด้านโครงสร้าง ทักษะ และค่านิยมร่วมในองค์การเป็นอันดับสอง และตามด้วยด้านระบบและรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามลำดับ ในส่วนของความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ มุ่งเน้นความสามารถในการผลิตเป็นอันดับแรก ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเป็นอันดับสอง ตามด้วยการสร้างความสามารถด้านการตลาดการบริการ ความสามารถด้านการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถด้านนวัตกรรมตามลำดับ ในส่วนของความยั่งยืนทางธุรกิจ ธุรกิจควรมุ่งเน้นความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาลมีเป็นอันดับแรก และความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจเป็นอันดับสอง

ทั้งนี้การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจในองค์กรส่งผลต่อต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของการทำงานหรือบริการ และส่งผลโดยตรงต่อรายได้ที่เกิดจากต้นทุนที่ลดลง และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น จึงทำให้การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจได้พัฒนาเป็นหนึ่งในขีดความสามารถขององค์กรในการจัดการที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในฐานะปัจจัยที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางขององค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์การให้ก้าวไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี, 2561) นอกจากนี้ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจเป็นปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานมีอิทธิพลต่อความยั่งยืน อาจเป็นเพราะกิจกรรมในทุกองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า จะช่วยสร้างคุณค่า และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถทางนวัตกรรมจะส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Lee & Hsieh, 2010) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่าเมื่อพิจารณาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการมีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ร่วมเพื่อสร้างองค์การแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากข้อค้นพบในประเด็นที่มีสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากข้อค้นพบสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบต่อธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

5.3.1.1 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงาน ดังนั้นธุรกิจพลังงานควรมีการให้ความสำคัญ ทบทวน หรือสร้างค่านิยมร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร โดยต้องมีความเชื่อสัตย์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ต้องไม่สร้างปัญหา และต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจบูรณาการค่านิยมร่วมร่วมกับแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเป็นแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนรากฐานของวัฒนธรรมไทย เป็นแนวทางการพัฒนาที่ตั้งบนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง ตลอดจนใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ที่สำคัญจะต้องมี “สติ ปัญญา และความเพียร” ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างแท้จริง และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5.3.1.2 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงาน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) การเติบโตของพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy) การเร่งพัฒนารถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle) รวมถึงเทรนด์ของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ ทำให้ธุรกิจพลังงานต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ด้วยการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และวางกลยุทธ์รองรับไว้เพื่อเตรียมให้องค์กรมีความพร้อม ด้วยแนวคิด 3R ได้แก่ Reset – Recruit – Renew ซึ่งกลยุทธ์ 3R นี้โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้การทำธุรกิจมีแนวทางหรือวิธีการหรือรูปแบบใหม่ในการสำรวจและผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำอยู่เดิมหรือผลิตภัณฑ์ด้วย โดยการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด

5.3.1.3 พบว่า บุคลากรในธุรกิจพลังงานเห็นด้วยกับความยั่งยืนทางธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนั้น ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยควรมีการดำเนินการทั้งการหาพันธมิตร การออกไปแสวงหาแหล่งพลังงานทางเลือกจากภายในและภายนอกประเทศ การที่กิจการไฟฟ้าของประเทศไทยจะสามารถดำเนินอยู่และเจริญเติบโตได้ในสถานะของโลกซึ่งมีการแข่งขันด้านกิจการไฟฟ้าอย่างไร้พรมแดนนั้น ต้องมีการปรับตัวเองให้พร้อม “เมื่อโลกเปลี่ยน ถ้าเราไม่เปลี่ยน ก็ยอมถูกกลืนเข้าไปในความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่จะกลืนเรานั้นก็คือ ทุนข้ามชาติ ที่มีการเคลื่อนย้ายและลงทุนอย่างไร้พรมแดน” ทางเลือกของธุรกิจพลังงาน คือ การยืนหยัดได้บนคลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลง หรือถูกกลืนไปกับความเปลี่ยนแปลง การเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจไทยนั้น ทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งจะต้องมีการลงทุนปริมาณมหาศาลตามมา

เพื่อรองรับความต้องการ การที่จะได้มาซึ่งต้นทุนของเงินทุนที่ต่ำที่สุดนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ (Key Factor) ปัจจัยแรกของกิจการไฟฟ้า ปัจจัยที่สองที่ตามมาก็คือ การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของตัวเองให้เทียบระดับสากล

5.3.1.4 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความยั่งยืนทางธุรกิจโดยส่งผ่านความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจพลังงานจึงควรนำหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมหลัก ได้แก่ การออกแบบ การจัดหาวัตถุดิบ และการกระจายสินค้า การผลิต การตลาด การบริการ และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านนวัตกรรม และการนำกลับมาใช้ใหม่โดยใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการใช้ (Reduce) ใช้ซ้ำ (Reuse) หมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ใช้พลังงานทดแทน และเหลือส่วนที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือต้องกำจัดให้น้อยที่สุด พร้อมกับสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด ซึ่งจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจพลังงานแบบผสมผสานเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยเป็นมิตรต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบต่อภาครัฐ และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

5.3.2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความยั่งยืนทางธุรกิจ มีทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social, and Governance Sustainability) และ 2) ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ (Economic Sustainability) ดังนั้นภาครัฐ และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จึงควรมีมาตรการในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ธุรกิจพลังงานยึดแนวปฏิบัติตามมิติของความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ ESG ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่จะช่วยสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางในการทำธุรกิจที่ยั่งยืนที่บริษัทต่าง ๆ ควรนำมาปรับใช้ปฏิบัติ รวมถึงการนำนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้กับการทำงานของบริษัทให้มากขึ้น และผู้ลงทุนก็ควนใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจก่อนลงทุน เพราะการลงทุนในบริษัทที่ทำธุรกิจอย่างมีคุณธรรมตามหลัก ESG ย่อมสามารถเพิ่มโอกาสในการสร้างผลตอบแทนที่ดีสม่ำเสมอในระยะยาว

จากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของธุรกิจพลังงาน ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตอบสนองเทรนด์ของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อจัดทา และ/หรือผลิตพลังงานสีเทา และพลังงานสะอาด เพื่อมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ธุรกิจพลังงานควรนำ BCG Model ซึ่งเป็นหลักในการดำเนินงานเป็นการบูรณาการในการทำงานระหว่างหลายภาคส่วนให้เป็นไปโดยมีเอกภาพและมีพลัง โดยเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนา 3 เศรษฐกิจ ไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้ อยู่ภายใต้

เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบต่อบุคลากรธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

5.3.3.1 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงาน ดังนั้น บุคลากรธุรกิจพลังงานจึงควรนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าจะปรับปรุงองค์กรและนำพองค์กรให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด และเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมาใช้ภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมความคิดเห็น ถอดองค์ความรู้ การโค้ช ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อบุคลากรมีความสามารถในด้านนวัตกรรมมากขึ้น มีความรู้มากขึ้น นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนองค์กรจะเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และมีความยั่งยืน

5.3.3.2 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจพลังงาน ดังนั้น บุคลากรธุรกิจพลังงานจึงควรให้ความสำคัญ ทบทวน หรือสร้างค่านิยมร่วมร่วมกันทั้งองค์กร เนื่องจากค่านิยมร่วมเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดกรอบของการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขขององค์กรและตนเอง ค่านิยมร่วมองค์กรที่ดีเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติงาน หรือประพฤติตนอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนด Core Competency ขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอยู่รอดขององค์กร

5.3.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.3.1 จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ดังนั้นนักวิจัยหรือผู้ที่สนใจ อาจนำระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคม จากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกระดับ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ประเด็นดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.3.3.2 เนื่องจากธุรกิจพลังงานล้วนให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บริษัทจึงยึดมั่นในการบริหารงานโดยมีแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีกระบวนการตรวจสอบทุกขั้นตอนรอบด้านเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ดังนั้นนักวิจัยหรือผู้ที่สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติมถึงแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคมไทยตลอดไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สิทธิชัย และ นดิธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(3)*, 1419-1435. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/156265/113406>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). *Sustainability Investment*.
- กษิรา นิตินันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง, และ อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ. (2563). องค์กรที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey. *วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย, 13(3)*, 159-167.
- ชนภรณ์ อีอัครกุล, สุจิตรา จรจิตร, และ วัน เดชพิชัย. (2562). องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(1)*, 21-38. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/view/103743/120583>
- ชลิดา ลีนจี. (2563). การจัดการที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารศิลปการจัดการ, 4(3)*, 594-604. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/243011/165867>
- ชุติกานุจน์ เพ็ชรแก้ว และ ธมยันตี ประยูรพันธ์. (2565). อิทธิพลโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 7(9)*, 400-419. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/261353/176883>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). *โครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. ผู้แต่ง.
- ธวัชชัย อู่พานิช, สมุทรา ชำนาญ, และสมบัติ สุวรรณพักษ์. (2559). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์, 27(1)*, 156-168.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสม์ สติติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2564, 21 พฤษภาคม). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: อุตสาหกรรมไบโอดีเซล*. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Energy-Utilities/Biodiesel/IO/io-biodiesel-21>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นลินี พานสายตา, ประวีณา คาไซ, และ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา. (2561). กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและเครื่องเต็มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12(2), 446-462.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtc/article/view/126125/95395>
- นิรุชา ศิริวิรัชกุล. (2560). ผลกระทบของความสามารถขององค์กรต่อความมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์: บทบาทของความได้เปรียบจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 37(1), 69-91. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sujthai/article/view/84124/66975>
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์. (2559). *จริยธรรมและการบริหารธุรกิจ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มาลี มีแสงพันธ์, ชัชวาล แสงทองล้วน, จุฑิมา ไท้ล้ายอง, และ สุพัตรา ยอดสุรางค์. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพของบริษัทอุตสาหกรรมเวชสำอาง. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 8(2), 607-630. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rDIRMU/article/view/251364/173517>
- ยรรยง ศรีสม. (2553). ห่วงโซ่คุณค่า Value chain. *Technology promotion*, 34(211), 39-44.
- วิริยา จงรักษ์สัตย์. (2561). การเปิดเผยข้อมูลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบการจัดทำรายงานของ GRI: กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มดัชนีเซท 100. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 12(17), 1-22.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2563, 3 มกราคม). *สถาบันไทยพัฒนา เตรียมจัดอันดับ ESG ดึงบริษัทนอกตลาดร่วมขบวน*. <https://www.thaicr.com/2015/02/esg.html>
- สุวิมล อินแสง. (2559). *การกำกับดูแลกิจการและการสร้างมูลค่าของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย: 2555-2557*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภภาพรรณ ทรัพย์ทิพย์รัตนา. (2565, 6 พฤษภาคม). *แนวโน้มพลังงานหมุนเวียน ปี 2565*. Green Network. <https://www.greennetworkthailand.com>.
- อรรถไกร พันธุ์ภักดี. (2559). การเปรียบเทียบผลการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดทุนทางสังคม ระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 11(2), 46-61. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/74137/59848>
- อุทัยวรรณ สายพัฒนา และ ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2547). Collinearity. *วารสารปาริชาติ*, 17(1), 55-62. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/parichartjournal/article/view/69983>
- อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2559). *ความสามารถเชิงนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าของกิจการโอท็อป กลุ่มเอ ในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตธานี, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อุไรรัตน์ ทับทอง และ อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 4(2), 129-142.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLGISRRU/article/view/243300/165627>
- Absalyamova, S., Absalyamov, T. B., Mukhametagalieva, C. F., & Khusnullova, A. R. (2015). Management of the sustainable development of human capital in the terms of macroeconomic instability. *Proceeding in International Conference on Applied Economics. Procedia Economics and Finance*, 24, 13-17.
- Adkins, T. (2006). *Case studies in performance management: A guide from the experts*. John Wiley & Sons.
- Agyekum Mensah, G., Knight, A., & Coffey, C. (2012). 4Es and 4 Poles model of sustainability: Redefining sustainability in the built environment. *Structural Survey*, 30(5), 426-442.
<https://doi.org/10.1108/02630801211288206>
- Alves, M. F. R, Savini, J. T. S., Bansi, A. C., Neto, E. G., & Galina, S. V. R. (2016). Does the size matter for dynamics capabilities? A study on absorptive capacity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(3), 84-93. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000300010>
- Asif, M., Cory, S., Ambika, Z., & Niaz, A. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353-367.
<https://doi.org/10.1108/09555341111145744>
- Bendickson, J., & Chandler, T. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. *Journal of Business Research*, 94, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.049>
- Benerjee, P. (2013). Sustainable human capital: Product innovation and employee partnerships in technology firms. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), 216-234.
<https://doi.org/10.1108/13527601311313481>
- Cabrilo, S., Nestic, L. G., & Mitrovic, S. (2014). Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 411-249.
<https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0058>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J., & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological Methods & Research, 36*(4), 462-494. <https://doi.org/10.1177/0049124108314720>
- Cheng, M., Lin, J., Hsiae, T., & Lin, T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital, 11*(4), 433-450. <https://doi.org/10.1108/14691931011085623>
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: Human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital, 16*(1), 199-223. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2014-0046>
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as the Phenomenologist views it. In Ronald S. Valle & Mark King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology*. Oxford University Press.
- Colbert, A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning, 30*(1), 21-29. https://www.researchgate.net/publication/235771844_Three_Conceptions_of_Triple_Bottom_Line_Business_Sustainability_and_the_Role_for_HRM
- Deloitte. (2021). *2022 Renewable energy industrial outlook*. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-resources-industrials/articles/renewable-energy-industry-outlook.html>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic management* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone.
- Elliot, S. (2009). Developing organizational capabilities in SMEs: Enabling environmentally sustainable ICT. *BLED 2009 Proceedings, 24*, 236-249. <http://aisel.aisnet.org/bled2009/24>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production, 112*, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Ferman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 3(6), 899-933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4)
- Florea, N. V., & Mihai, D. C. (2015). Improving organization performance through human capital development, using a regression function and Matlab. *Journal of Science and Arts*, 15(3), 229-238.
- Galpin, J. T., Whittington, L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Garg, P. (2017). Development of sustainability reporting index (SRI) with special reference to companies in India. *Indian Institute of Management Calcutta*, 44(4), 259-273.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2015). Identification and prioritization of corporate sustainability practices using analytical hierarchy process. *Journal of Modelling in Management*, 10(1), 23-49. <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2012-0030>
- Ha-Brookshire, J. E., & Lee, Y. (2011). Firm capabilities and firm size: The case of Korean apparel manufacturers. *International Journal of Fashion Design Technology and Education*, 4(1), 59-67. <https://doi.org/10.1080/17543266.2010.521774>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective* (5th ed.). Pearson Education.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hogevold, N., & Svensson, G. (2012). A business sustainability model: A European case study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(2), 142-151. <https://doi.org/10.1108/08858621211197001>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific software international.
- Kainto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kaplan, D. (2000). *Evaluating and modifying structural equation models, structural equation modeling, foundations and extensions*. Sage.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). Pearson
- Kovacova, M., & Lazaroiu, G. (2021). Sustainable organizational performance, cyber-physical production networks, and deep learning-assisted smart process planning in industry 4.0-based manufacturing systems. *Economics, Management, and Financial Markets*, 16(3), 41–54.
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2012). Assessing the green value chain to improve environmental performance evidence from taiwan’s manufacturing industry. *Development*, 11(2), 111-128. <https://doi.org/10.1108/14468951211241119>
- Lai, K., & Green, S. B. (2016). The problem with having two watches: Assessment of fit when RMSEA and CFI disagree. *Multivariate Behavioral Research*, 51(2-3), 220-239. <https://doi.org/10.1080/00273171.2015.1134306>
- Lee, J., & Hsieh, C-J. (2010). A research in rating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i9.763>
- Lie, D., Sudirman, A., Efendi, E., & Butarbutar, M. (2019). Analysis of mediation effect of consumer satisfaction on the effect of service quality, price and consumer trust on consumer loyalty. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(8), 421-428. <http://bitly.ws/Lgn5>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lin, W., Hsu, J., & Yeh, M. (2015). Developing the capability of marketing intelligence. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7),1341-1359. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2013-0117>
- Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2012). *Innovation management: Strategies, concepts and tools for growth and profit*. SAGE.
- Masfi, A., & Sukartini, T. (2022). Effectiveness of using The Mc Kinsey 7s Framework Model in assessing organizational performance: A systematics review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 9136-9148. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/11416/7391>
- Masilela, L., & Nel, D. (2021). The role of data and information security governance in protecting public sector data and information assets in national government in South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.385>
- McCracken, M., Mclor, R., Treacy, R., & Wall, T. (2018). A study of human capital reporting in the United Kingdom. *Accounting Forum*, 42(1), 30-141. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2017.11.001>
- Ming Chen, H., & Jun Lin, K. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 116-130. <https://doi.org/10.1108/14691930410512950>
- Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 136, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.103>
- Muda, S., & Ridhuan, M. (2016). Human capital in SMEs life cycle perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35, 683-689. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00084-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00084-8)
- Muller, A., & Pflieger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7, 313-350. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0011-y>
- Nordberg, M., Campbell, A., & Verberke, A., (2003). Using customer relationships to acquire technological innovation: A value-chain analysis of supplier contracts with scientific research institutions. *Journal of Business Research*, 56(9), 711-719. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00256-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00256-9)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Odeh, G. (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of organizational diagnosis and planned change, best Western Italy case analysis. *Journal of International Business and Management*, 11(4), 1-8. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1438>
- Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. In proceeding of 3rd international conference on new challenges in management and organization: Organization and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Peng, M. Y., Zhang, Z., Yen, H., & Yang, S. (2019). Dynamic capabilities and firm performance in the high-tech industry: Quadratic and moderating effects under differing ambidexterity levels. *Sustainability*, 11(5004), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11185004>
- Pervan, M., & Višić, C. (2012). Influence of firm size on its business. *Croatian Operational Research Review*, 3(1), 213-223. <https://hrcak.srce.hr/96821>
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rodriguez Perez, J., & Ordóñez de Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91. <https://doi.org/10.1108/13673270310485640>
- Rossignoli, F., & Lionzo, A. (2018). Network impact on business models for sustainability: Case study in the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 182, 694-704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.015>
- Royal, C., & Donnell, L. O. (2008). Emerging human capital analytics for investment processes. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 367-379. <https://doi.org/10.1108/14691930810891983>
- Said, R., Omar, N., & Abdullah W. N. (2013). Empirical investigations on boards, business characteristics, human capital and environmental reporting. *Social Responsibility Journal*, 9(4), 534-553. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2012-0019>
- Saris, W. E., & Strenkhorst, L. H. (1984). *Causal modeling in no experimental research: An introduction to the lisle approach*. Sociometric Research Foundation.
- Schilling, M. A. (2005). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginners guide to structural equation modeling*. Routledge.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shin, S., & Damon Aiken, K. (2012). The mediating role of marketing capability: Evidence from Korean companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 658-677.
<https://doi.org/10.1108/13555851211259070>
- Siew, R. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180-195.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>Get rights and content
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S Framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39-50.
- Spangenberg, J. H. (2016). The corporate human development index CHDI: A tool for corporate social sustainability management and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 134, 414-424. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.043>
- Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. The Judge Institute of Management. University of Cambridge. Cambridge.
http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/articles_pdf/research_papers/dti_paper_web.pdf
- Svensson, G., & Wagner, B. (2012). Business sustainability and E-footprints on Earth's life and ecosystems: generic models. *European Business Review*, 24(6), 543-552.
<https://doi.org/10.1108/09555341211270555>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Teh, D. (2013). *Strategic implementation of organizational eco-sustainability policy & strategy A McKinsey Seven S's Approach*. Graduate School of Business and Law College of Business RMIT University, Melbourne, Australia.
- Teh, D., Khan, T., Corbitt, B., & Ong, C. E. (2020). Sustainability strategy and blockchain-enabled life cycle assessment: A focus on materials industry. *Environment Systems and Decisions*, 40(4), 605-622.
- Tomsic, N., Bojnec, S., & Simcic, B. (2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108, 603-612.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.106>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Tsai, M., & Shih, C. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.
- Tuan, N. P., & Takahashi, Y. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 1–21.
- Vadi, M., & Turk, K. (2009). Behaviour patterns in Estonian enterprises from the perspective of the value chain. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 34-50.
<https://doi.org/10.1108/17465260910930430>
- Wang, L. (2005). *A methodology of sustainability accountability and management for industrial enterprises*. State University of New York at Buffalo.
- Waterman, R. H, Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Witjes, S., Vermeulen, W., & Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528-538.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.027>
- Wong, W. P., Tseng, M., & Tan, K. H. (2014). A business process management capabilities perspective on organization performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 602-617. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.850812>
- Xiao, C., Wang, Q., Vaart, T. & Donk, D. (2018). When does corporate sustainability performance pay off? the impact of country-level sustainability performance. *Ecological Economics*, 146, 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.11.025>
- Xu., H., Carter, L. L, Taute, H. A., & Dishman, P. (2016). Managers’s percieved risk, experiential knowledge, marketing capability and international performance: A study of Chinese international enterprises. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 10(1), 53-65. <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/1856>
- Yilmaz, Y., & Bititci, U. (2006). Performance measurement in tourism: A value chain model. *Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 341-349.
<https://doi.org/10.1108/09596110610665348>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Yuan., X., Shin, S., He, X., & Kim, S. Y. (2015). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business & Management*, 15(1), 32-56.
- Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
<https://doi.org/10.1108/14637159710161585>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำถามในการสัมภาษณ์ (Semi-Structured Interview – Questions)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน :
กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

1. ลักษณะทั่วไปของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
2. การจัดการกระบวนการทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
3. การจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านกลยุทธ์ด้านรูปแบบ ด้านระบบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านทักษะพนักงาน ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
4. ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
5. ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดหาวัตถุดิบ ด้านการกระจายสินค้า ด้านการผลิต ด้านการตลาดและการบริการ ด้านกิจกรรมสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกิจกรรมสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นอย่างไร
6. ความยั่งยืนทางของธุรกิจพลังงานในประเทศไทยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
7. การดำเนินงานความยั่งยืนทางธุรกิจของธุรกิจพลังงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเติบโตทางการเงิน ด้านการปรับปรุงระบบนิเวศ และด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นอย่างไร

ภาคผนวก ข
ตารางแสดงการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตารางแสดงการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ

ปัจจัยความสำเร็จทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน : กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 6 บริษัท ดังนี้

บริษัท ก	ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่พัฒนาธุรกิจไฟฟ้า
บริษัท ข	ตำแหน่ง แผนกสรรหาและความยั่งยืนองค์กร
บริษัท ค	ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหารความยั่งยืนองค์กร
บริษัท ง	ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการส่วน สำนักบริหารความยั่งยืน
บริษัท จ	ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจองค์กร
บริษัท ฉ	ตำแหน่ง Senior Vice President/Office of President

ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ 5 ข้อ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์
1	บริษัทที่ท่านทำงานอยู่เปิดดำเนินการมาเป็นเวลา.....ปี	
2	อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของท่าน.....ปี/เดือน	
3	ท่านคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่มีความยั่งยืนมากน้อยเพียงใด จากระดับคะแนน 5 (จากน้อยไปหามาก โดย 1 คือ น้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด ระดับคะแนน คือ	

การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ 34 ข้อ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
1	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	เรามีทีมงาน ในเรื่องของความรู้ทักษะประสบการณ์ เรื่องของสกลใน เรื่องของการพัฒนา เนื่องจาก บริษัท ฉ เข้าใจเชื่อมโยง ซึ่งกันแล้วก็มี ทีมเวิร์คสูง วันนี้ผมถือว่าเป็นทีม ขององค์กร ที่สามารถทำให้องค์กรไปได้ในระยะยาว แล้วก็ในขณะเดียวกัน	บริษัท ฉ
2	บุคลากรมีประสบการณ์และทักษะในการพัฒนาองค์กร		
3	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม		

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
4	บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	สามารถ Steam ตัวเองไปใน อื่นที่หลากหลายที่เชี่ยวชาญ ถนัดขององค์กรได้	
5	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน	ต้องบอกว่าถ้าดูจากบริบท องค์กรเองจะมี culture วัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า 4 P ต้องเรียนว่ามันจะสะท้อนให้เห็นว่า มันสะท้อนออกมาอย่างไรทั้ง 4 ตัว	บริษัท ฉ
6	วัฒนธรรมองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง	นี่จะเป็นตัวเชื่อมประสาน จะเห็นว่า เป็นเรื่องของแนวคิดในการปรับตัว ของทีมงานที่มีพลาสติกซึ่ง	
7	วัฒนธรรมองค์กรทำให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ	กันและกัน เราค่อนข้างที่จะเข้มแข็ง เรื่องของความร่วมมือร่วมมือ ของความเป็นมืออาชีพ	
8	วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน		
9	ทีมงานที่มีศักยภาพเกิดจากการรวมตัวของบุคลากรหลากหลายวัย (Gen)	ทีมเวิร์คของเราเรื่องของสเกลบุคคล ต้องบอกว่า บริษัท ฉ วันนี้มีคนที่มีทักษะและประสบการณ์สูง ในองค์กรมีเยอะในขณะเดียวกัน เรามีทั้งคนรุ่นใหม่	บริษัท ฉ
10	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง และเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ	พอเราสร้างทีมเป็น working ทีมขึ้นมา จะมาจากหลายมิติ จะมาช่วยกันคิดช่วยกันทำ ที่มีความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ จะเอามาช่วยกันแชร์ช่วยกันคิด Project คือบางที่เราเรียกองค์กรลักษณะนี้ ที่ทุกคนสามารถ เข้าไปร่วมได้ แล้วก็ผู้บริหารระดับสูง มาช่วย เรื่องโปรเจกต์ต่าง ๆ ให้ สามารถเดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ ได้ตามเป้าหมายที่เราต้องการ ไหนติดขัดก็มีทีมอื่น มาช่วย มีทางตรงไหนได้บ้าง สี่ ผมก็มองว่า เป็นกระบวนการอันหนึ่งที่ สามารถให้ เราที่จะ ขายหรือเติบโตธุรกิจ ออกไปได้ข้างหน้า แบบ ด้วยคนของเราที่มีสเกล ทีมเวิร์คการทำงานที่มี	บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		ประสิทธิภาพ มันสามารถช่วยให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง เริ่มใหม่อยู่เสมอ	
11	การนำเครื่องมือทางการเงิน มาใช้ทำให้กระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีการใช้เครื่องมือทางการเงิน แผนเรื่องของมันเงิน ฝาก เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีน ที่เป็นองค์ประกอบ ของ operation ก็ต้องพัฒนาเรื่องของกระบวนการ ใน การทำงาน มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่มันทันสมัย	บริษัท ฉ
12	การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้จะช่วยตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้	แล้วก็ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	
13	การมีกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน และยืดหยุ่นจะช่วย ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้	financial ของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เรื่องของ การเตรียมความพร้อมของคน ของกลยุทธ์ที่มันต้อง ชัด เรื่องของการปฏิบัติกฎหมายข้อระเบียบ เรื่อง ของการ ตามเทรนด์ให้มันทัน ให้ตอบโจทย์ความ ต้องการของลูกค้า	บริษัท ฉ
14	การรับรู้เป้าหมาย และ แผนงานต่าง ๆ ขององค์กร ของบุคลากรทำให้องค์กร สามารถขับเคลื่อนไปสู่ ความสำเร็จได้	ในการทำธุรกิจนี้ คงต้องมีเรื่องของ แผนงาน ก็มี เป้าหมายของเรา นี้ทุกคน องค์กรนี้ จะทราบดี ใน ระยะสั้นนี้ เราทำอะไรกันอยู่ ในระยะยาวเราต้องทำ อย่างไร สิ่งต่าง ๆ นี้ ทำให้ทุก ๆ คน หน่วยงานหรือ ว่า ทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรนี้ มองเป็นภาพเดียวกัน พอ มองเป็นภาพเดียวกัน มีการขับเคลื่อนเรื่องใดเรื่อง หนึ่ง เราที่มีความรู้มีความเข้าใจ สามารถทำให้ทุกส่วน มันช่วยในทิศทางเดียวกันได้ แล้วมันก็นำไปสู่ เป้าหมาย ความสำเร็จได้	บริษัท ฉ
15	การสื่อสารภายในองค์กรเป็น วัฒนธรรมในองค์กรที่ช่วย ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	การเตรียมทีมเรื่องของการประสานงานต่าง ๆ เพื่อสู่ เป้าหมาย อันนี้ทำกันมาเป็นวัฒนธรรมในองค์กร	บริษัท ฉ
16	การประเมินความเสี่ยงเป็น จุดแข็งขององค์กรที่ช่วยให้ องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	ในระดับขององค์กรเนี่ยเขาก็จะต้องเหมือนว่า ประเมินความเสี่ยงโอกาส หนึ่ง คือจุดแข็งของ องค์กร ก็คือตัวเองเก่งอะไรถนัดอะไร แล้วก็ประเมิน	บริษัท ง
17	การประเมินสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป	สถานการณ์สิ่งแวดล้อมแม้แต่เทรนต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป พฤติกรรมผู้บริโภค	

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
	อยู่เสมอช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	แล้วก็เรื่องความผันผวนของตลาด ซึ่งอุตสาหกรรมพลังงานเราน้ำมันอิงอยู่บนน้ำมันดิบ ซึ่งเราคุมไม่ได้ในหลายๆ เรื่องไม่ว่าจะเรื่องราคา เพราะมันอิงอยู่กับราคาน้ำมันดิบ ความเสถียรภาพของตะวันออกกลาง สหรัฐ จีน อะไรต่าง ๆ เพราะฉะนั้นของเราจะต้องประเมินความเสียโอกาสนะคะ ใช้สารพัดเครื่องมือ SWAT, 7s สารพัดเครื่องมือเพื่อเอามาใช้วิเคราะห์ตัวเอง วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์คู่แข่ง รวมทั้งความเก่งของเราอยู่ตรงไหนเราก็ต้องเอาตรงนั้นมาใช้ ฉะนั้นรวมถึง หนึ่ง ผู้นำ สอง พนักงาน เราอาจจะต้องมองยาวด้วย	
18	ผู้นำองค์กรควรกำหนดแนวทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นไปในทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการจากพลังงานที่ยั่งยืนนั่นคือผู้นำ ผู้นำออกมาปฏิบัติ ต้องมองต้องเสี่ยง ความเสียโอกาสแล้วก็กำหนดแนวทางธุรกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อพนักงานจะได้เห็นไปในทางเดียวกันแล้วก็เดินตามเป้าหมาย เป้าหมายที่ทำหายเพราะเราก็จะมี Vision ของเรา แล้วก็จะถูก deploy ลงมาเป็นเป้าหมายให้สู่พนักงาน เป็น KPI ตามปกติของบริษัททั่วไป	บริษัท ๖
19	แผนกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	แผนกลยุทธ์ขององค์กร เขาก็จะมีเป้าหมาย 5 ปีของเขา ขั้นต่ำ 5 ปีแต่ละปีก็จะทบทวนทุกปีเพราะฉะนั้นเนี่ยแผนดำเนินการเนี่ยจะชัดเจนอยู่แล้ว คราวนี้พอมาเกิดไอ้ Covid อย่างนี้ บางอย่างมันไม่ได้เลยขายของก็ไม่ได้ติดลบกันทุกคนเขาไม่ให้ออกจากบ้านไม่ให้อะไรกันหมด เพราะอย่างนี้เรื่องการปรับตัว ให้รับก็คือนิสิต คิดเลยว่าจะมีมือกับมันยังไงพอรับมือเสร็จเราจะอยู่รอดได้ยังไงโตกันไปยังไง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงต้องเร็ว ทุกคนต้องช่วยกันคิด เพราะฉะนั้นแล้วเขาจะระดมพวกผู้บริหารเนี่ยช่วยกันคิดซีทำยังไง	บริษัท ๖

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
20	สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล มีผลต่อการปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ	ถ้าธุรกิจมองเห็นข้างหน้าว่ามันคือ External Force ที่มันจะกลับมาถึงเรา มันจะปรับตัวได้ทันแล้ว เราก็จะปรับตัว ปรับกลยุทธ์ ปรับ Direction ทางธุรกิจ เพื่อรองรับสิ่งที่มันจะกลับเข้ามา นโยบายรัฐบาลที่ชัดเจนมากขึ้น	บริษัท ค
21	สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ธุรกิจพลังงานในมิติอีกมิติหนึ่ง คือ อันนั้นมองในแง่ของธุรกิจแล้วกัน อย่างเดียว Economic การทำธุรกิจมันจะต้องมีกำไร ในขณะที่เดียวกันมันจะสัมพันธ์กันเพราะว่าสิ่งแวดล้อมมันจะนำ เรื่อง โกลบอล, Climate Change, Greenhouse Gas มันจะมานำ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว หมายถึงพลังงานพวกธุรกิจต้องปรับ ในขณะเดียวกันเนี่ย อีกขานึงเนี่ย เพื่อให้เกิดการยอมรับ เราเรียกว่า Social License to Operate เนี่ย เราก็ต้องมีการดูแล สังคม ชุมชนด้วย	บริษัท ค
22	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	การตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) คือ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่ง ผู้ มี ส่วน ได้ ส่วน เสีย (Stakeholder) มีหลายกลุ่ม มีทั้งภายในเอง	บริษัท ค
23	กระบวนการทางธุรกิจที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาลช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุน (Investor)	พนักงาน เราต้องสร้างคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดี ให้เขามีความรู้ ไม่เอาเปรียบเขาอะไรแบบนี้ ภายนอก สังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เป็นชุมชน มันก็เข้ามาที่นี้ เราก็ต้องไปดูแลชุมชนที่อยู่รอบๆ ที่เรากำลังจะไปทำธุรกิจด้วย ไม่ใช่ไปสร้างผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องชุมชนไปกระทบเขา อะไรแบบนี้ล่ะครับ เพราะไม่อย่างนั้นอยู่ไม่ได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อื่นๆ เนี่ย นักลงทุน (Investor) ก็ให้ความมั่นใจว่าเราจะต้องเป็นองค์กรที่โปร่งใสนะ มีธรรมาภิบาลในการทำธุรกิจ	บริษัท ค

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
24	การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร	key stakeholders ของเรา จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพราะฉะนั้น Key stakeholders ทั้งหมดของบริษัทเราไม่ว่าจะเป็นพนักงานเอง ถ้าเขาได้มาทำงานในบริษัทที่มีความยั่งยืนซึ่งเป็นเทรนในอนาคตอยู่แล้ว มันก็มีความยั่งยืนในระดับหนึ่งอยู่แล้ว ครับผม แล้วก็ในอีกมุมหนึ่งก็คือเป็นในมุมมองของนักลงทุน นักลงทุนก็มองถึงพลังงานเหล่านี้เขาก็มาซื้อหุ้นซื้ออะไรอย่างนี้ครับ	บริษัท จ
		ก่อนอื่นก็สร้างความเชื่อถือก่อน คือบริษัทนี้ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง โปร่งใส	บริษัท ก
25	การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจลดลง	ในมุมมองเทคโนโลยีเอง ถ้าสมมุติมันพัฒนาไปต้นทุนมันก็จะถูกลง เหมือนพวกเทคโนโลยีทางด้านไอทีต่าง ๆ แต่คราวนี้มันจะมีอีกเทคโนโลยีหนึ่งที่มีมันทำให้พลังงานสะอาดสามารถที่จะแข่งขันกับพลังงานที่เป็นฟอสซิลได้คือแบตเตอรี่ ต่อไปเนี่ยครับแบตเตอรี่มันมีราคาถูกมากขึ้น ก็เอาแบตเตอรี่มาพ่วงกับพลังงานสะอาดที่เป็นพลังงานลมพลังงานแสงแดดจากพลังงานพวกนี้ที่ผลิตได้แล้วเราไม่สามารถที่จะเก็บกักได้ เราก็สามารถที่จะกักเก็บเอาไว้ใช้ได้เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ เพราะฉะนั้นกระบวนการในการทำธุรกิจของเราเนี่ยจะมองเทรนใหญ่เป็นหลักเทรนใหญ่ปัจจุบันนี้ถ้ามองถึงเรื่อง Climate Change หรือว่าพลังงานสะอาดหรือพลังงานทดแทนเนี่ยเป็นอะไรที่ตอบโจทย์ในโลกอนาคต	บริษัท จ
26	การนำพลังงานสะอาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร		
27	การมีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมากจะช่วยให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	สำคัญที่สุดคือเรื่องของคนในองค์กรเราก็จะมีเรื่องของกำลังคน ซึ่งเชื่อว่าถ้าเราจะโตแบบก้าวกระโดดเราอาจจะต้องมีคนเก่งในองค์กร เพราะฉะนั้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาทาง เราจะ Recruit คนเก่งเข้ามาในองค์กรค่อนข้างเยอะมาก ก็เลยทำให้องค์กรโตแบบก้าวกระโดด	บริษัท ข

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
28	การส่งเสริมของภาครัฐเกี่ยวกับพลังงานสะอาดที่ชัดเจนจะช่วยนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน	ปัจจัยที่สองจะเป็นเรื่องของเทรน เทรนที่เป็นเรื่องของพลังงาน ที่แน่นอนเป็นเทรนของทางโลกและประเทศไทยนะครับ แล้วก็การส่งเสริมของทางภาครัฐแล้วก็ที่สำคัญ EIA เราทำธุรกิจที่เป็นยานยนต์เราเป็นเจ้าของแรก แล้วก็แบตเตอรี่เราเป็นเจ้าของแรกเหมือนกัน แล้วก็เป็นเจ้าของแรกในประเทศไทย	บริษัท ข
29	วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	คนจะเป็นฟันเฟืองมากกว่าครับ แต่ว่าท้ายที่สุดองค์กรที่เราโตแบบก้าวกระโดดก็คือ Vision ของผู้บริหาร	บริษัท ข
30	บุคลากรที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)	แน่นอนเพราะมีคนเก่งองค์กรเราก็จะเป็น High Performance Organization : HPO นี้แหละที่เป็นสิ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	บริษัท ข
31	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จะเป็นสิ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ		
32	การนำ CSR เข้ามาอยู่ในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	มีหน่วยงานหน่วยงานหนึ่งที่เรียกว่า CSV ซึ่ง CSV เนี่ย จะเป็นทฤษฎีที่ต่อยอดจาก CSR อีกทีหนึ่ง แล้วเราไม่ได้มองแค่ในเรื่องของ Profit หรือกำไร เรามองเรื่องของ Social ด้วยเหมือนกัน เพราะฉะนั้นในทุก ๆ ธุรกิจของเราเราก็จะมองในแง่ของช่วยเหลือชุมชนด้วย อย่างเช่นรถยนต์ไฟฟ้า นะครับ นอกจากที่องค์กรแน่นอนได้กำไรแล้ว ชุมชนหรือประเทศก็ได้เหมือนกัน แต่อันนี้แหละคือสิ่งที่ทำให้องค์กร Sustainable CSV เข้ามาอยู่ในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ของเรา เพราะฉะนั้นทุก Product ของเรา	บริษัท ข

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		นะครับ เรามองเรื่องของ Social ด้วยไม่ได้มองเพียงแค่เรื่องของกำไร	
33	การให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน (Human Right) ขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	ถ้าในองค์กรเรามีเรื่องของ Human Right ตัวนี้ก็เป็นส่วนหนึ่ง นะครับ เรื่องของ compliant หรือเรื่องของกฎหมาย เรามีเรื่องของจรรยาบรรณนะครับ แล้วก็เราดูแลเรื่องของ Stakeholder	บริษัท ข
34	ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้านความซื่อสัตย์ และการทำงานโปร่งใสจะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	ถ้าจะยั่งยืนคุณต้องจริงจังในการทำงานคุณต้องมีความซื่อสัตย์เป็นการซื่อสัตย์ในองค์กรกันอย่างเดียว และต้องซื่อสัตย์กับสังคมด้วย ต้องไม่สร้างปัญหา ต้องมีภาพพจน์ที่ดี	บริษัท ก

ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ จำนวน 15 ข้อ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
1	การมีส่วนร่วมของบุคลากรหลากหลายวัย (Gen) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินโครงการนำร่องต่าง ๆ	เรามีคนที่เชี่ยวชาญตั้งแต่แรก คนที่เข้ามาในองค์กรของเรา ใหญ่มีทั้ง คือมีหลายเกณฑ์ มีทั้ง Gen X Gen Y ว่าจะเป็นคนรุ่นเก่าหรือคนรุ่นใหม่ พี่เพิ่งจะเข้ามาต่าง ๆ นานา ต้องบอกว่ามันมีทีมเวิร์ค เรามีโปรเจกอะไรขึ้นมา ทุก ๆ ส่วนงาน สามารถที่จะ ไปมีส่วนร่วม คิดสร้างสรรค์ ให้เป็น project โครงการนำร่องต่าง ๆ นานา	บริษัท ฉ
2	องค์กรใช้ทรัพยากรที่เป็นพลังงานสะอาดในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม	ธุรกิจพลังงานยั่งยืนเนี่ยมีปัจจัยหลักๆ ก็ ปัจจุบันจะเห็นว่าทุนเป็นสิ่งสำคัญครับ ว่าจะต้องไปเกี่ยวข้องกับพลังงานที่เป็นฟอสซิล เพราะฉะนั้นถ้ามีต้นทุนที่ถูกและสามารถทำให้เด่นกว่าพลังงานฟอสซิลได้นะครับ มันก็จะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันของพลังงานสะอาดได้ดีกว่าพลังงานที่เป็นฟอสซิลและยั่งยืน	บริษัท จ
			บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
3	องค์กรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	องค์กรใช้พลังงานที่เป็นลักษณะ ธรรมชาติ เรื่องของการใช้ทรัพยากร เป็นเรื่องของทรัพยากรที่สะอาดที่สุดแล้ว กว้าน้ำตาลสะอาดกว่าทุกอย่าง เลือกใช้ก๊าซธรรมชาติของเพราะว่า เอาเรื่องของสิ่งแวดล้อมพูดถึงความยั่งยืนก็จะพูดถึงว่า เลือกเทคโนโลยีที่มันไฮเทค ที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม เราดูแลสังคม	
4	องค์กรสามารถควบคุมการผลิตให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าได้	พวกกลุ่มลูกค้าพวกนี้ต้องการ ไฟที่มีเสถียรภาพ ไฟนิ่งเพราะว่าเขา ผลิตในอุตสาหกรรมเขาต้องการไฟที่มั่นคง เหตุที่เราต้องใช้ก๊าซธรรมชาติก็เพราะว่า มันสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ นี้ได้ ก็ตามที่เราผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติ มีที่ออกมาเราก็จะสามารถควบคุมคุณภาพได้	บริษัท ฉ
5	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับองค์กร	ในช่วงปลายปีหน้า ก็จะมีการนำเข้า LNG ถามว่า มันดีกว่ากันธรรมชาติอย่างไรก็คือว่า จะเป็นเรื่องของราคา ก็ถูกกว่าก๊าซธรรมชาติ เรื่องของ ค่าความร้อน เมื่อการเผาไหม้เพื่อผลิตไฟฟ้า สูงกว่า เราก็มองไม่ได้มองแค่ช่วงสั้นๆนะ คงจะใช้ไปอีก 10-15 ปี ข้างหน้า ทุกวันนี้เทคโนโลยีมันเปลี่ยนแปลงไปเร็ว วันนี้เราพูดถึงเรื่องของไฮโดรเจนกันแล้ว เขาก็ต้องเริ่มดูแลแล้วว่า พูดต่าง ๆ นานามา มันเป็นเรื่องของการสร้างพลังงานที่มันคง แล้วยั่งยืน	บริษัท ฉ
6	องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของทางบริษัทเองในปัจจุบันก็คือมีเรื่องของการมองเห็นเหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วน (ปรับตัว) ฉวยโอกาสทางธุรกิจ หาโอกาสทางธุรกิจ อย่างเช่น โควิด การผลิตภัณฑ์ของอุปกรณ์ทางการแพทย์	บริษัท ง
7	องค์กรนำนโยบายด้าน SDGs (Sustainable Development Goals) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	SDGs คือ Sustainable Development Goals 17 เป้าหมายของที่รัฐบาลปรับจากนโยบายของ UN มาใช้ อันนี้พวกธุรกิจต่างๆ ไป พยายามที่จะทำให้ได้ตามเป้าที่ตัวเองเกี่ยวข้องทั้ง 17 ข้อ ประเทศอาจจะทำทั้งหมดในบริบทของประเทศไทย แต่ธุรกิจก็ต้องดู	บริษัท ค

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		ว่าอันไหนมันใช่ แต่ละเป้าไม่เหมือนกัน 17 เป้าหมาย มันไม่เหมือนกัน	
8	องค์กรมีการปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	เรื่องของ Disruptive ว่าเรามองเห็น Disruptive ในแง่ของเทคโนโลยีที่มันเข้ามากระทบกับธุรกิจพลังงาน ว่าเรามองตรงนี้เห็นมันเร็วแค่ไหน แล้วเราปรับตัวได้ทันท่วงทีแค่ไหน เช่นยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่มันมาใหม่เรื่อยๆ มันมาเร็ว แล้วก็เรื่อง IT, IOT, AI เรื่องอะไรสารพัดที่เข้ามา ใ้พวกนี้มันละเอียดไม่ได้	บริษัท ค
9	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	เราต้องรู้เร็ว รู้ทันมันแล้วปรับตัวให้ได้ ในขณะเดียวกันเราก็ต้องสร้างความแข็งแกร่งในบริษัท เรา เราก็ต้องสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถที่จะมอง แล้วก็ปรับตัวและคิดหาทฤษฎี โมเดลใหม่ๆ คิดหานวัตกรรมใหม่ๆ หรือเอาที่มีอะไรใหม่ๆ เข้ามา	บริษัท ค
10	องค์กรมีการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่เสมอ	ปรับปรุงธุรกิจของเราให้มันไปข้างหน้าได้ อย่างนี้ผมว่ามันเป็นเรื่องของการส่งเสริมทางด้านของ ถ้าเป็นเรื่องของคนก็คือเรื่องของการเปลี่ยนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทันต่อสถานการณ์ สองคือเรื่องของนวัตกรรม ต้องสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรเข้ามา เพราะว่ามันเสี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง	
11	องค์กรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และมองหาธุรกิจในอนาคต (New S-Curve Business) โดยพึ่งพานวัตกรรม	กิจกรรมทางธุรกิจของเราจะเป็นเรื่อง... ถ้าพูดตรงประเด็นก็จะเป็นเรื่องของการส่งเสริมเทคโนโลยีใหม่ๆ หา New S-Curve Business ใหม่ๆ โดยพึ่งพาเรื่องนวัตกรรม	บริษัท ค
12	องค์กรมีการส่งเสริมและลงทุนในการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง	เราถึงไปลงทุนในเรื่องของการวิจัย และบริษัท Start-up ทางด้านลิเทียมไอออนแบตเตอรี่ เราก็มองว่า ในเชิงธุรกิจพลังงานก่อนแล้วกันนะครับ จากที่พูดมาเราจะเห็นว่านโยบายหรือแผนของธุรกิจมันจะเริ่มเปลี่ยนไปแล้วก็ Renew มากขึ้น คำถามคือปัจจุบันเนี่ย อย่างถ้าเราพูดถึงโซลาร์เนี่ยก็จะใช้ได้แค่	บริษัท ค

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		กลางวัน ถูกไหมครับ กลางคืนไม่มีแดดก็ไม่มีไฟ ั้ง เราก็เลยมองว่าแล้วจะทำยังไงให้โซลาร์มันใช้ได้ 24 ชั่วโมง เราก็ไปมองว่ามันต้องมีแบตเตอรี่ที่มากักก เก็บพลังงานตรงนั้นไว้แล้วก็เอาไว้ใช้เวลาที่ไม่มีแดด	
13	องค์กรจัดหาวัตถุดิบมาใช้ใน การผลิตเพื่อลดผลกระทบ ด้านสิ่งแวดล้อม	ลิเทียมไอออนแบตเตอรี่ก็จะนำมาซึ่ง EV Car คือเรา กำลังจะลดการใช้ฟอสซิล การใช้น้ำมันลดลง มันจะ เปลี่ยนเป็นในรูปแบบรถยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น อันนี้มันก็	บริษัท ค
14	องค์กรนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อ ลดผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม	จะไปสนับสนุนเราก็จะเห็น เนี่ยเราเห็นล่วงหน้าไป แล้วว่ามันจะเกิดเหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้น ดังนั้นเนี่ย ธุรกิจไฟฟ้าจึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญก็จะขึ้นใน อนาคต รูปแบบของรถยนต์ก็จะเปลี่ยนไปเป็นรถยนต์ ไฟฟ้ามากขึ้น ก็จะใช้ไฟฟ้ามากขึ้น ใน ขณะเดียวกันเนี่ยรูปแบบของโรงไฟฟ้าใหญ่ๆ มันก็จะ เริ่มลดน้อยหายไปมากขึ้น เนื่องจากผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม มันก็จะกลายเป็นเรื่องของ Renew เรื่อง อะไรเนี่ย มันก็จะกลับมาอีกว่าถ้า Renew จะทำให้ มันเป็น Firm เพราะมี Battery Energy Storage เข้าไป เรามองเรื่องนี้ล่วงหน้าไว้หลายปีแล้ว	
15	องค์กรให้ความสำคัญกับการ ผลิตที่ลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมเพื่อสนองตอบ ความพึงพอใจของลูกค้า	ปัจจุบันความสามารถในการแข่งขันเนี่ย คือต้องบอก ว่าถ้ามองในฐานะประเทศไทยใช้ไหมครับ คือบริษัท บริษัท จ เนี่ย มีการผลิตไฟฟ้าพลังงานสีเขียวทั้งนั้น เลย คราวนี้ถ้าจะไปหาบริษัทที่ทำเหมือนกับ บริษัท จ ในเมืองไทยหาได้น้อยมากนับหัวได้เลย เพราะฉะนั้นความโดดเด่นคือความเป็นพลังงานสี เขียวเราเนี่ยคือมันจะมีความยั่งยืนด้วยตัวมันเองอยู่ แล้ว	บริษัท จ

ความยั่งยืนทางธุรกิจ จำนวน 30 ข้อ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
1	ท่านเห็นว่าบริษัทมีข้อร้องเรียนของลูกค้ำลดลง		
2	ท่านเห็นว่าเศรษฐกิจเหลือทิ้งจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง		
3	ท่านเห็นว่าต้นทุนต่อสินค้าต่อหน่วยลดลง		
4	ท่านเห็นว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในสินค้าคงคลังลดลง		
5	ท่านเห็นว่าส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามวันส่งมอบที่กำหนด		
6	ท่านเห็นว่ากระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่น		
7	ท่านเห็นว่าอัตราการลาออกของพนักงานลดลง	มิติของสังคม สังคมเนี่ยมันก็จะกลับมาเรื่องของพนักงานก่อนนะ ผมเอาสังคมใกล้ สังคมใกล้นี้คือคนในองค์กรนะ พนักงานก็ถามพนักงานเป็นการส่วนตัวว่า ที่นี้ค่าตอบแทนสวัสดิการอะไรเป็นยังไง ผมก็บอกว่าดีกว่าหลายๆ ที่ ผมว่าอันดับต้นๆ ของประเทศไทย ชะด้วยซ้ำนะครับเรื่องของ การดูแลคนนะครับ เรื่องสวัสดิการอันนี้ก็ดูแลดี เรื่องของการพัฒนาทักษะ skill ความสามารถของคนอันนี้ค่อนข้างจะเปิดแต่เขามีแผนการพัฒนาศักยภาพคนเป็นแผนสั้นๆ ยาว แล้วก็มีเรื่องของการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานว่าพนักงานต้องการอะไรยังไง เพื่อจะเอาอันนี้ไปพัฒนาต่อ อันนี้เป็นเรื่องของ ส่วนบุคคล เรื่องของความปลอดภัยสุขอนามัย อันนี้ก็โอเคที่ผ่านมาเราก็ไม่เคยเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้บาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิตเลยทางเราไม่มีเลย เพราะฉะนั้นเรื่องของ Safety เรื่องของสภาวะในการทำงานเนี่ย อันนี้เราค่อนข้างจะ concern ชัดเจน เพราะโรงไฟฟ้าเนี่ยคือมันมี	บริษัท ฉ
8	ท่านเห็นว่าอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น		บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		อันตรายถ้าเกิดเราดูแลไม่ดี อันนี้ก็คือว่าทางโรงไฟฟ้าเนี่ย ก็ค่อนข้างจะให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัย เรื่องของผลกระทบที่มันอาจจะเกิดขึ้นกับทุกคนที่เป็นพนักงาน และคนที่เข้าไปด้วยเหมือนกัน	
9	ท่านเห็นว่าความพึงพอใจของชุมชนรอบบริษัทเพิ่มขึ้น	โรงไฟฟ้าทุกโรงที่เราสร้างใหม่มันต้องผ่านกระบวนการ EIA อันนี้เราก็มีการ concern เรื่องนี้ตลอด ทั้งเรื่องของการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม เรื่องของชุมชนสังคม เรื่องของประชาวิจารณ์ต่าง ๆ เรื่องของกิจกรรมในเรื่องของสังคมไกล อาจจะเป็นชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงไฟฟ้า หรือแม้กระทั่งบางแห่งเนี่ยก็อยู่ห่างไกลโรงไฟฟ้าแต่เราก็ไปทำเหมือนกัน อันนี้เป็นการ บางคนจะเรียกว่าเป็น CSR หรือบางคนจะเรียกว่าเป็นเรื่องของการช่วยเหลือสังคม ของ BGrimm จะมีศัพท์อยู่คำนึงเรียกว่า Social engagement การเชื่อมโยงสังคม Social engagement เนี่ยอันนี้เราทำเยอะมากนะครับ ถ้าจะแบ่งเป็นมิติเนี่ยอาจจะโดดเด่นในเรื่องของการศึกษาก่อน การศึกษาเนี่ยเราก็มีหลายโครงการ	บริษัท ฉ
10	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรเชื้อเพลิงอย่างคุ้มค่า	เรามีการขยายขอบไปที่ขึ้นมันก็สะท้อนไปเรื่องของลดภาวะโลกร้อน การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันนั้นะครับ มี	บริษัท ฉ
11	ท่านเห็นว่ามีการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า	เกณฑ์ที่จะลดลงต่อเนื่องคือจากว่า พัฒนาประสิทธิภาพ	บริษัท ฉ
12	ท่านเห็นว่าการปลดปล่อยมลพิษจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง	ถัดไปจะเป็นเรื่องของการปล่อยของเสียต่าง ๆ ของเสียเนี่ยมันก็มีในเรื่องของมลภาวะ ที่เราปล่อยออกไป ไม่ว่าจะเป็น Green House Gas ผมอาจจะพูดไปแล้วนะครับ อันนี้เนี่ยเราก็ปฏิบัติตามกฎหมายอยู่แล้ว เกณฑ์ของมันก็เช่นกันก็คือแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ เหมือนกันครับว่าพวกนี้เราปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ	บริษัท ฉ
13	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างคุ้มค่า	ส่วนหนึ่งในเรื่องของสิ่งแวดล้อม จะมองเรื่องน้ำ เรื่องน้ำเป็นปัจจัยที่เรามอง มาหลายปีแล้ว เพราะว่า โชน	บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
		<p>ของนิคมอุตสาหกรรม โรงไฟฟ้าก็จะตั้งอยู่ตรงนั้นมากพอสมควร โรงไฟฟ้าที่ต้องใช้น้ำ จะต้องใช้ในการหล่อเย็น เพราะเราปั่นไฟมันก็ต้องมีความร้อน ต้องเอาน้ำไปหล่อเย็น ใช้น้ำในปริมาณที่เยอะ ในขณะที่เดียวกันก็มันเป็นตาม product ก็ว่าได้ เราผลิตไฟฟ้า คือเอาการควบแน่นไป ไอน้ำ ไอน้ำเราก็สามารถ ไปขายให้ลูกค้าได้ และในแผนงานปัจจุบันเนี่ยครับ โรงไฟฟ้าเราก็เริ่มมีการใช้น้ำรีไซเคิลเข้ามาแล้ว นั่นหมายถึงว่าเราสามารถที่จะประหยัดการใช้น้ำได้ ปัจจุบัน เริ่มมีการที่จะใช้น้ำรีไซเคิลมากขึ้น มีการดูเรื่องเทคโนโลยีที่มันไปหมุนเวียนน้ำได้มากขึ้น</p>	
14	<p>ท่านเห็นว่าองค์กรมีการผลิตพลังงานที่เสถียรภาพ/มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า</p>	<p>ลูกค้าของเราคือใคร อีกส่วนหนึ่งก็คือว่าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในนิคม ลงทุนจากต่างประเทศไม่ว่าจะตั้งโรงงานอยู่ในนิคม ก็ต้องการไฟฟ้า การไฟฟ้าแบบไหนต้องการไฟฟ้าที่ เสถียรภาพ ประสิทธิภาพ</p>	บริษัท ฉ
15	<p>ท่านเห็นว่าองค์กรมีการนำพลังงานสะอาดที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร</p>	<p>มันก็มีความเสี่ยง คือไม่ส่งผลกับสิ่งแวดล้อมนี้ ได้คือว่า Solar มันก็ผลิตได้แต่ตอนกลางวัน ตอนกลางคืนมันผลิตไม่ได้ มันก็กลับมาสู่คำว่าเสถียรภาพความมั่นคง แม้แต่พลังงานน้ำก็ตาม เจอปัญหาเรื่องของน้ำแล้ง ฝนมากเกินไปหรือน้อยเกินไป มันอยู่ในช่วงของหน้าแล้ง ปิดไฟไม่ได้ตามเป้าหมาย ต้องมีโรงไฟฟ้าอีกตัวหนึ่งที่สามารถ สร้างความมั่นคงได้ ก็เอาพลังงานอื่นที่สร้างความมั่นคงได้</p>	บริษัท ฉ
16	<p>ท่านเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัยอยู่เสมอ</p>	<p>ในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเราจะ Upgradeเครื่อง คือใช้น้อยลง แล้วมีการผลิตไฟได้มากขึ้น อัปเดตเทคโนโลยี ใหม่เข้ามาจบบัก็ทำให้ เรื่องของการใช้พลังงาน ของการใช้ทรัพยากร เรื่องการผลิตไฟฟ้า มีประสิทธิภาพสูงสุด ของมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม</p>	บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
17	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีทักษะความรู้ที่หลากหลายสามารถเชื่อมโยงการทำงานให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน	ผมมีหลักการมองเรื่องมิติธุรกิจ ชุมชน แล้วก็มีสิ่งแวดล้อม ในมิติเศรษฐกิจ เราก็จะมองเรื่องของโครงสร้างการบริหารจัดการตั้งแต่คณะกรรมการการของเราถ้าหลายท่านต้องมีความรู้เรื่องของพลังงาน แล้วก็ความหลากหลายความรู้ทักษะ คณะบริหารจะต้องมีทักษะความรู้ที่หลากหลาย มาที่จะเชื่อมโยง	บริษัท ฉ
18	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	กับ ธุรกิจของเราได้ แล้วก็ทุก ๆ ท่านก็มีประสบการณ์เรื่องของกระบวนการ การทำงาน ของ management อันนี้เราค่อนข้างที่จะเข้ม อย่างต้อง	
19	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	โปร่งใสตรวจสอบได้ แล้วก็เราก็ได้รับการรับรองต่าง ๆ เป็นองค์กรที่เรา ก็ต่อต้านการทุจริต เรื่องของพนักงาน มีความรู้ที่หลากหลาย	
20	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change)	สิ่งแวดล้อมที่เราคำนึงเรื่องของ Climate Change เรื่องของสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งการพัฒนาอะไรต่าง ๆ พวกนี้มันเป็น key success ที่มันจะต้องเป็นองค์ประกอบร่วมกันทำให้องค์กรมันสามารถที่จะยั่งยืนได้	บริษัท ฉ
21	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ และช่วยเหลือชุมชนรอบๆ องค์กรอยู่เสมอ		
22	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มากกว่าการเน้นการทำกำไรเพียงอย่างเดียว	ในปัจจุบันเนี่ยเวลาเราตั้งเป้าหมายของเราเนี่ยมันจะไล่ตั้งแต่เรื่องของมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม มิติสิ่งแวดล้อม มันจะไปด้วยกันเป็นเส้นเดียวเลย เพราะฉะนั้นเรา concern เรื่องของ sustainability มาอยู่เสมออยู่แล้ว แต่ว่าภาพมันจะชัดขึ้นเรื่อยๆ และผมก็เชื่อว่าองค์กรระดับใหญ่ๆ หรือแม้กระทั่งองค์กรไฮสโกลกลาง เขาก็เริ่มที่จะ blend เรื่องของ sustainability เข้าไปในองค์กรมากขึ้นแล้วแหละ เพราะว่ามันคงไม่สามารถที่จะทำกำไรอย่างเดียว คงทำไม่ได้แล้วมันก็ต้องดูแลเรื่องสังคมสิ่งแวดล้อม ด้วย	บริษัท ฉ

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
23	ท่านเห็นว่าองค์กรคำนึงถึง การดูแลสังคม และ สิ่งแวดล้อมภายใต้หลัก ธรรมาภิบาลที่ดี	องค์กรจะอยู่ได้เนี้ยอยู่ได้ยั่งยืนด้วยเนี้ย เขาก็มองเขามี ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ก็คือการค้าคำนึงถึง Business มันต้องมาก่อน ถูกไหมคะธุรกิจทุกอย่างแต่ ต้องดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม อยู่ภายใต้หลักธรรมาภิ บาลที่ดี เพราะฉะนั้นเนี้ยเขาก็จะให้ความสำคัญมาก ตั้งแต่ระดับบอร์ด ก็จะมีบอร์ด Shutter บอร์ดต้อง นู่นนี่นั่น แล้วเขาก็จะประกาศพจนโยบายต่าง ๆ เช่นนโยบายเรื่อง พี่เรียกชื่อตรงๆ ไม่ถูกอะ CG พวก CG คูนใหม่ พวกนี้คะมีคู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี พนักงานทุกคนจะต้องอ่านคู่มือนี้ เราเรียกคู่มือ CG handbook Corporate government ทุกคนจะต้อง อ่านแล้วก็เซ็นชื่อ ส่งไปว่าฉันอ่านรับทราบแล้ว อันนี้ก็ คือจะทำให้รู้ว่าเราจะเป็นคนดีได้อย่างไร เพราะฉะนั้น เนี้ยธุรกิจต้องมีกำไรอันนี้เขาพูดอย่างนั้นแน่นอนแล้ว ก็ให้ความสำคัญกับสังคมสิ่งแวดล้อม แล้วก็ให้ ความสำคัญกับทางเรื่องของ Innovation	บริษัท ก
24	ท่านเห็นว่าบุคลากร ภายในองค์กรมีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับการ กำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	ให้ความสำคัญกับ R&D มีศูนย์นวัตกรรมเพื่อผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเรื่องของความยั่งยืนเนี้ยเราก็มีกลยุทธ์ด้านความ ยั่งยืนด้วยนะคะ นอกจากกลยุทธ์ทางธุรกิจแล้วเนี้ย มันก็จะมีกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่มันก็จะเชื่อมกับ เรื่องของตัวเงินนั่นแหละ แต่อันนี้เราจะคำนึงในเรื่อง ของสังคมสิ่งแวดล้อมก็คือเรื่องของ Climate Change หลายเรื่อง แต่เรื่องสำคัญๆ ขององค์กรก็คือ ถ้าเราเป็นธุรกิจด้านพลังงานอยู่ใน Sector พลังงาน เราก็ให้ความสำคัญกับ Climate Change เพราะเรา เป็นตัวหนึ่งที่เป็นตัวปล่อยก๊าซเรือนกระจก ปฏิเสธ ไม่ได้ เรื่องของ Circular Economy	บริษัท ก
25	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ ความสำคัญกับ การวิจัย และการพัฒนา (Research and Development) โดยมี ศูนย์/แผนกนวัตกรรมเพื่อ ผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า	Circular Economy ก็คือเศรษฐกิจหมุนเวียน ก็คือ เราใช้ทรัพยากรธรรมชาติเสร็จผลิตเป็นสิ่งของ ปกติ จะใช้แล้วทิ้งถูกไหมคะ ทิ้งเป็นขยะ คราวนี้ไอ้สิ่งของ นะเนี้ยดูซิคุณสมารถวนกลับมาใช้ได้ใหม่หรือคุณ	บริษัท ก
26	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ ความสำคัญกับระบบ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่		

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
	<p>ต้องการหมุนเวียนเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนครบเกิดเป็นวงจร ตั้งแต่ภาคการผลิต การบริโภค</p>	<p>สามารถแปรรูปร่างไปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ไหม ซึ่งอย่าง บริษัท ง เราตอนนี้ เรามีกิจกรรม เราเรียกโครงการ คล้ายๆ Change for Share</p>	
<p>27</p>	<p>ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์คุณค่าธุรกิจคู่สังคม (Creating shared value: CSV) เพื่อประโยชน์ต่อทั้งส่วนธุรกิจและร่วมจัดการแก้ไขปัญหาสังคม</p>	<p>ตอนนี้เนี่ยกำลังทำ Business Model อันนี้อยู่ คือ Circular Economy คือเศรษฐกิจหมุนเวียน ทำให้อยู่ในระบบได้นานที่สุดเพื่อไปใช้ทรัพยากรธรรมชาติหรือทรัพยากรอะไรให้น้อยที่สุด นอกจากเรื่องของ Climate Change ก็คือเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เรื่องของ Circular Economy ก็คือเศรษฐกิจหมุนเวียน เรายังมีเรื่องของ Create Shared Value ก็คือเป็นเรื่องของคล้ายๆ กับว่าดูแลสังคมไปด้วยกัน</p>	<p>บริษัท ง</p>
<p>28</p>	<p>ท่านเห็นว่าองค์กรมีการเปิดเผยผลดำเนินงานองค์กรตามมาตรฐานสากล</p>	<p>ในหลักสากลเนี่ยอาจจะเคยได้ยินเนาะเขาก็จะเปิดเผยผลดำเนินงานองค์กรตาม requirement ของ GRI Global Reporting Initiative เป็นชื่อนะคล้ายๆ กับมาตรฐาน ISO คล้ายๆ อย่างนั้นนะคะ เขามองว่าถ้าองค์กรไหนที่เปิดเผยตามหลักเขาเนี่ย แปลว่าองค์กรคุณเนี่ยโปร่งใส ที่จะกล้าเปิดเผยข้อมูลนั้นซึ่งบริษัท ง เขาก็ทำในเรื่องของ Sustainability Report รายงานความยั่งยืนนะคะ ควบคู่ไปกับรายงานประจำปีที่เราเปิดอยู่แล้ว สามารถดาวน์โหลดในเว็บไซต์ บริษัท ง ได้นะคะ รายงานความยั่งยืนมีทุกปีตามมาตรฐานสากลแล้วอีกอันหนึ่งเนี่ยเราก็ได้รับการในเรื่องของความยั่งยืน บริษัท ง ก็ได้รับเลือกการเป็นดัชนีความยั่งยืนระดับสากล DJSI อาจจะเคยได้ยิน ก็เป็น Sustainability อย่างนี้</p>	<p>บริษัท ง</p>

ลำดับ	คำถาม	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ผู้ให้ข้อมูล
29	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้าง ความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการดำเนินกิจกรรม ทางธุรกิจควบคู่ไปกับการ ดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม	โดยภาพรวมที่ผมพูดตั้งแต่ตอนเริ่มต้นจนถึงตอนนี้ มันก็ไปได้นะ ถ้าเราสามารถตอบโจทย์เรื่องความ ยั่งยืน ของ Sustainability กับของ Business ไปได้ ด้วยกันให้ได้เป็นทิศเดียวกัน เราก็จะไม่ได้เป็นการ ลงทุนแบบสูญเปล่า มันจะเป็นการทำธุรกิจไป ข้างหน้า แต่ว่าในขณะเดียวกันเราก็ตอบโจทย์ในเรื่อง ของความยั่งยืนไปด้วย ดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ไปด้วย	บริษัท ค
30	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้าง ความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการดำเนินกิจกรรม ทางธุรกิจควบคู่ไปกับการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ปัจจุบันเนี่ยเรากำลังถึงนอกจากตัวพนักงานเองเนี่ย เรายังคำนึงถึงบุคคลภายนอกทั้งชุมชนทั้งอะไอย่างนี้ ครับ business model ของเราเนี่ย ไม่ใช่ business model ที่แค่ความยั่งยืนอย่างเดียว แต่ว่าเรายังทำให้ ชุมชนรอบข้างเนี่ยยั่งยืนไปด้วยนะครับ คือเรามีการ ช่วยเหลือชุมชนรอบข้างนะครับ เรามีการสร้างงาน เรามีการฝึกสอนให้ความรู้	บริษัท จ

ภาคผนวก ง
การวิเคราะห์ความเที่ยงและความตรงของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC)

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ดร.จินตัย ไพรสมนต์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 ดร.อรรถ พยอมหอม

ตาราง ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC)

ตอนที่ 2: การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
1	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	บุคลากรมีประสบการณ์และทักษะในการพัฒนาองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	วัฒนธรรมองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	วัฒนธรรมองค์กรทำให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
9	ทีมงานที่มีศักยภาพเกิดจากรวมตัวของบุคลากรหลากหลายวัย (Generation)	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
10	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง และเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	การนำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
12	การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	การมีกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน และยืดหยุ่นจะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	การรับรู้เป้าหมาย และแผนงานต่างๆ ขององค์กรของบุคลากรทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	การสื่อสารภายในองค์กรเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	การประเมินความเสี่ยงเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	การประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปอยู่เสมอช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
18	ผู้นำองค์กรควรกำหนดแนวทางธุรกิจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นไปในทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	แผนกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล มีผลต่อการปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
21	สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
22	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	กระบวนการทางธุรกิจที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุน (Investor)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจลดลง	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
26	การนำพลังงานสะอาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
27	การมีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมากจะช่วยให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
28	การส่งเสริมของภาครัฐเกี่ยวกับพลังงานสะอาดที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
29	วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
30	บุคลากรที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
31	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จะเป็นสิ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
32	การนำ CSR เข้ามาอยู่ในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
33	การให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน (Human Right) ขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
34	ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้านความซื่อสัตย์ และการทำงานโปร่งใสจะทำให้้องค์กรเกิดความยั่งยืน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

ตอนที่ 3 : ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

ข้อ	ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
1	การมีส่วนร่วมของบุคลากรหลากหลายวัย (Generation) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินโครงการนำร่องต่าง ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	องค์กรใช้ทรัพยากรที่เป็นพลังงานสะอาดในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	องค์กรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	องค์กรสามารถควบคุมการผลิตให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าได้	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
5	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนให้กับองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	องค์กรนำนโยบายด้าน SDGs (Sustainable Development Goals) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	องค์กรมีการปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
9	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
10	องค์กรมีการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	องค์กรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และมองหาธุรกิจในอนาคต (New S-Curve Business) โดยพึ่งพานวัตกรรม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	องค์กรมีการส่งเสริมและลงทุนในการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	องค์กรจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	องค์กรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 4 : ความยั่งยืนทางธุรกิจ

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความ สอดคล้อง	ผลการ พิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	ท่านเห็นว่าบริษัทมีข้อร้องเรียน ของลูกค้าน้อย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านเห็นว่าเศรษฐกิจเหลือทิ้งจาก การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านเห็นว่าต้นทุนต่อสินค้าต่อ หน่วยลดลง	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	ท่านเห็นว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายใน สินค้าคงคลังลดลง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านเห็นว่าส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ ตามวันส่งมอบที่กำหนด	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
6	ท่านเห็นว่ากระบวนการผลิตมี ความยืดหยุ่น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ท่านเห็นว่าอัตราการลาออกของ พนักงานลดลง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ท่านเห็นว่าอาชีพอนามัยและความ ปลอดภัยในการทำงานของ พนักงานเพิ่มขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ท่านเห็นว่าความพึงพอใจของ ชุมชนรอบบริษัทเพิ่มขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากร เชื้อเพลิงอย่างคุ้มค่า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ท่านเห็นว่ามีการใช้พลังงานอย่าง คุ้มค่า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ท่านเห็นว่าการปลดปล่อยมลพิษ จากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ลดลง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความ สอดคล้อง	ผลการ พิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
13	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างคุ้มค่า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการผลิตพลังงานที่เสถียรภาพ/มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการนำพลังงานสะอาดที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัยอยู่เสมอ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
17	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีทักษะความรู้ที่หลากหลายสามารถเชื่อมโยงการทำงานให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญและช่วยเหลือชุมชนรอบๆ องค์กรอยู่เสมอ	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความ สอดคล้อง	ผลการ พิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
22	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มากกว่าการเน้นการทำกำไรเพียงอย่างเดียว	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	ท่านเห็นว่าองค์กรคำนึงถึงการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	ท่านเห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยมีศูนย์/แผนกนวัตกรรมเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่ต้องการหมุนเวียนเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนครบเกิดเป็นวงจร ตั้งแต่ภาคการผลิต การบริโภค	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
27	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์คุณค่าธุรกิจคู่สังคม (Creating shared value: CSV) เพื่อประโยชน์ต่อทั้งส่วน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความ สอดคล้อง	ผลการ พิจารณา
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	ธุรกิจและร่วมจัดการแก้ไขปัญหาสังคม						
28	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการเปิดเผยผลดำเนินงานองค์กรตามมาตรฐานสากล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
29	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
30	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

จากผลการประเมินความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ได้แก่ การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความยั่งยืนทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ดังนั้น ผู้วิจัย จึงนำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ดังกล่าวมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ อาทิเช่น ข้อคำถามบางข้อที่มีความซ้ำซ้อนกัน ควรใช้คำที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจได้ง่าย จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pretest) ต่อไป

ผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความเที่ยง (Reliability)

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

: กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

ด้านการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	34

ด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	15

ด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	30

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

V1 V2 V3

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน :
กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎฐิติบัณฐิติต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี (CIBA) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ข้อมูลต่าง ๆ ที่ศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงวิชาการ จะไม่มีผลกระทบต่อในทางลบแก่ผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด จึงขอความร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ จำนวน 34 ข้อ

ตอนที่ 3 ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 4 ความยั่งยืนทางธุรกิจ จำนวน 30 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นพชัย ธีรทิศสกุล

นักศึกษหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎฐิติบัณฐิติต
วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี (CIBA)
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ตอนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับลักษณะทั่วไปของธุรกิจ

1. บริษัทที่ท่านทำงานอยู่เปิดดำเนินการมาเป็นเวลา.....ปี
2. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของท่าน..... ปี/เดือน
3. ท่านคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่มีความยั่งยืนมากน้อยเพียงใด จากระดับคะแนน 5 (จากน้อยไปหา
มาก โดย 1 คือ น้อยที่สุด และ 5 คือ มากที่สุด ระดับคะแนน คือ

ตอนที่ 2 : การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ

คำชี้แจง : การลงคะแนนขอให้ท่านลงคะแนนที่เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการทางธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก
- คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร					
2	บุคลากรมีประสบการณ์และทักษะในการพัฒนาองค์กร					
3	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม					
4	บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร					
5	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน					
6	วัฒนธรรมองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง					
7	วัฒนธรรมองค์กรทำให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ					

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
8	วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน					
9	ทีมงานที่มีศักยภาพเกิดจากการรวมตัวของบุคลากรหลากหลายวัย (Gen)					
10	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง และเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ					
11	การนำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
12	การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
13	การมีกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน และยืดหยุ่นจะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
14	การรับรู้เป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรของบุคลากรทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้					
15	การสื่อสารภายในองค์กรเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
16	การประเมินความเสี่ยงเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้					
17	การประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปอยู่เสมอช่วยให้องค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้					
18	ผู้นำองค์กรควรกำหนดแนวทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นไปในทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน					
19	แผนกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
20	สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล มีผลต่อการปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ					
21	สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)					
22	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)					
23	กระบวนการทางธุรกิจที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุน (Investor)					

ข้อ	การจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
24	การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร					
25	การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจลดลง					
26	การนำพลังงานสะอาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร					
27	การมีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมากจะช่วยให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด					
28	การส่งเสริมของภาครัฐเกี่ยวกับพลังงานสะอาดที่ชัดเจนจะชว่นำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน					
29	วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด					
30	บุคลากรที่มีความสามารถจะชว่นำองค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)					
31	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จะเป็นสิ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
32	การนำ CSR เข้ามาอยู่ในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน					
33	การให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน (Human Right) ขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน					
34	ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้านความซื่อสัตย์ และการทำงานโปร่งใสจะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน					

ตอนที่ 3 : ความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

คำชี้แจง : การลงคะแนนขอให้ท่านลงคะแนนที่เกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ข้อ	ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	การมีส่วนร่วมของบุคลากรหลากหลายวัย (Generation) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินโครงการนำร่องต่าง ๆ					
2	องค์กรใช้ทรัพยากรที่เป็นพลังงานสะอาดในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม					
3	องค์กรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ					
4	องค์กรสามารถควบคุมการผลิตให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าได้					
5	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อช่วยลดต้นทุน					
6	องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
7	องค์กรนำนโยบายด้าน SDGs (Sustainable Development Goals) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ					
8	องค์กรมีการปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
9	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
10	องค์กรมีการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่เสมอ					
11	องค์กรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมองหาธุรกิจในอนาคต (New S-Curve Business) โดยพึ่งพานวัตกรรม					
12	องค์กรมีการส่งเสริมและลงทุนในการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่อง					
13	องค์กรจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
14	องค์กรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
15	องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า					

ตอนที่ 4 : ความยั่งยืนทางธุรกิจ

คำชี้แจง : การลงคะแนนขอให้ท่านลงคะแนนที่เกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจพลังงานในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก
- คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านเห็นว่าบริษัทมีข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง					
2	ท่านเห็นว่าเศรษฐกิจเหลือทิ้งจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง					
3	ท่านเห็นว่าต้นทุนต่อสินค้าต่อหน่วยลดลง					
4	ท่านเห็นว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในสินค้าคงคลังลดลง					
5	ท่านเห็นว่าส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามวันส่งมอบที่กำหนด					
6	ท่านเห็นว่ากระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่น					
7	ท่านเห็นว่าอัตราการลาออกของพนักงานลดลง					
8	ท่านเห็นว่าอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น					
9	ท่านเห็นว่าความพึงพอใจของชุมชนรอบบริษัทเพิ่มขึ้น					
10	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรเชื้อเพลิงอย่างคุ้มค่า					
11	ท่านเห็นว่ามีการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า					
12	ท่านเห็นว่าการปลดปล่อยมลพิษจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจลดลง					
13	ท่านเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างคุ้มค่า					
14	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการผลิตพลังงานที่เสถียรภาพ/มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า					
15	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการนำพลังงานสะอาดที่หลากหลายมาใช้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร					
16	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัยอยู่เสมอ					
17	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีทักษะความรู้ที่หลากหลายสามารถเชื่อมโยงการทำงานให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน					
18	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้					
19	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ					

ข้อ	ความยั่งยืนทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
20	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change)					
21	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ และช่วยเหลือชุมชนรอบ ๆ องค์กรอยู่เสมอ					
22	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มากกว่าการเน้นการทำกำไรเพียงอย่างเดียว					
23	ท่านเห็นว่าองค์กรคำนึงถึงการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี					
24	ท่านเห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)					
25	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยมีศูนย์/แผนกนวัตกรรมเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
26	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่ต้องการหมุนเวียนเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนครบเกิดเป็นวงจร ตั้งแต่ภาคการผลิต การบริโภค					
27	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์คุณค่าธุรกิจคู่สังคม (Creating shared value: CSV) เพื่อประโยชน์ต่อทั้งส่วนธุรกิจและร่วมจัดการแก้ไขปัญหาสังคม					
28	ท่านเห็นว่าองค์กรมีการเปิดเผยผลดำเนินงานองค์กรตามมาตรฐานสากล					
29	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม					
30	ท่านเห็นว่าองค์กรสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)					

ตอนที่ 5 : ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง : ท่านสามารถนำเสนอปัญหาและให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นพชัย ธีรทิตสกุล

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมไฟฟ้า) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2558	ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (กฎหมายธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2559	ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (ธุรกิจระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
พ.ศ. 2560	ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการวิศวกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ในกลุ่มบริษัท อีโนวา ซึ่งทำธุรกิจทางด้านพลังงานไฟฟ้า ซึ่งธุรกิจครอบคลุมในกลุ่มประเทศอาเซียน
- กรรมการผู้จัดการ บริษัท อีโนวา อินทิเกรชั่น จำกัด
- สมาชิก และ Consulting of Director สมาคมเขื่อนลาว Lao Association on Dams (LAD)
- กรรมการบริหาร บริษัท พีอีเอ อินเทลลิเจนท์ เทคโนโลยี จำกัด

สถานที่ทำงานปัจจุบัน 445 ถนนบอนด์สตรีท ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี