



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ.

จัดทำโดย นายประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์
รหัส ๕๐๗๖

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ.

จัดทำโดย นายประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์
รหัส ๕๐๔๕

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ

(ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตระกูล อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร.พลพัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ทุกกิจกรรมของมนุษย์ต้องพึ่งพาการใช้พลังงานเป็นหลัก ทำให้ความต้องการด้านการใช้พลังงานมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ในขณะที่เดียวกันปริมาณสำรองด้านพลังงานในประเทศมีอยู่อย่างจำกัด ปตท.สผ. จึงเป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้น โดยมีนโยบายเพื่อจัดหาพลังงาน ดังนั้น ปตท.สผ. จึงมีความจำเป็นและมุ่งมั่นแสวงหาทรัพยากรด้านพลังงานเพิ่มเติมในต่างประเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน และจัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการของคนไทยทั่วประเทศ ซึ่งในปัจจุบัน ปตท.สผ. มีการดำเนินงานทั้งสิ้น ๔๕ โครงการใน ๑๒ ประเทศทั่วโลก

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์และทบทวนยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนของการดำเนินงานในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ หากมีการลงทุนในอนาคต ในปัจจุบันนี้ ปตท.สผ. แบ่งยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศออกเป็นโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ และ โครงการร่วมทุน

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ. จะทำการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิด SWOT เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน รายงานฉบับนี้เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานในต่างประเทศของ ปตท.สผ. ซึ่งประกอบด้วย (๑) โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ โครงการโอมาน ๔๔ และโครงการฮาสซิ เบอร์ ราเคซ (๒) โครงการร่วมทุน ได้แก่ โครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑ และโครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากุน

จากผลการศึกษา สามารถสรุปปัจจัยที่เป็นประโยชน์และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของกลยุทธ์การลงทุนในต่างประเทศได้ดังนี้

(๑) ปัจจัยหลักที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ คือ การบริหารงานสามารถทำได้อย่างอิสระ เป็นไปตามรูปแบบของการบริหารงานของ ปตท.สผ. สามารถควบคุมและตรวจสอบได้ ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานคือ การบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่น การสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

(๒) ปัจจัยหลักที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโครงการร่วมทุน คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมทุน หน่วยงานราชการและเอกชนในประเทศนั้นๆ เพื่อสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุน ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานคือ การควบคุมจากส่วนกลางอาจเป็นไปได้ยาก การบริหารงานและการตัดสินใจเป็นไปได้อย่างล่าช้า

(๓) ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานทั้งรูปแบบของโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการและโครงการร่วมทุนคือ ระบบการบริหารเงินลงทุนที่มีเสถียรภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการและเอกชนในประเทศนั้นๆ รวมถึงโอกาสของการได้ศึกษาภาษา วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการลงทุนคือ สัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกฎหมายต่างๆ มีความสลับซับซ้อน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยในการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อลดอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ดังนี้

(๑) การลงทุนในต่างประเทศทั้งในรูปแบบโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ และโครงการร่วมทุน มีความจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการ และเอกชน รวมถึงให้ความสำคัญ และเรียนรู้ด้านภาษา วัฒนธรรม และประเพณี เพื่อลดอุปสรรคด้านการสื่อสาร ทั้งนี้ ปตท.สผ. ควรจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

(๒) การบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่น ปตท.สผ. จะต้องผลักดันให้มีการพัฒนาฝีมือแรงงาน พร้อมทั้งให้ความรู้ และสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน และ ชีวอนามัย เพื่อลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสร้างมาตรฐานงานให้กับโครงการ

(๓) การจัดการด้านสัญญาต่างๆที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด ปตท.สผ. ควรศึกษาข้อกำหนดของประเทศนั้นๆ ให้ถี่ถ้วน ระมัดระวัง และมีความรอบคอบในการตัดสินใจ รวมทั้งมีการจัดจ้างบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษหรือที่ปรึกษาด้านกฎหมายระหว่างประเทศ

(๔) กระบวนการในการดำเนินธุรกิจ และการควบคุมจากส่วนกลาง ถือเป็นนัยยะสำคัญต่อการบริหารโครงการที่ดี ดังนั้นเพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปตท.สผ. ควรผลักดันให้มีความชัดเจนในการบริหารงานทั้งในรูปแบบของผู้ดำเนินการ และโครงการร่วมทุน รวมถึงมีการวางแผนงานที่ดี การตัดสินใจที่เป็นระบบ เพื่อป้องกันความล่าช้าได้

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร. สมเกียรติ อริยะปรัชญา อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึงความช่วยเหลือของ ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตระกูล อรรถมานะ และศาสตราจารย์ ดร.พลพัทร บุราคม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำรายงานศึกษาส่วนบุคคล ตลอดจนช่วยตรวจทานรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณความร่วมมือของบุคลากรสายงานโครงการต่างประเทศ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย (๑) คุณโอवास จิโนรส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โครงการแอฟริกาเหนือ (๒) คุณมนตรี ลาวัลย์ชัยกุล ผู้จัดการอาวุโสโครงการโอมาน (๓) คุณคมสัน เตชะพานิช ผู้จัดการอาวุโสโครงการร่วมทุนประเทศเวียดนาม และ (๔) คุณนาถฤดี ไชสิตากัย ผู้จัดการอาวุโสโครงการ ร่วมทุนประเทศเมียนมาร์ ที่ได้ให้คำแนะนำ และสนับสนุนให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องของแต่ละโครงการฯ เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดของการดำเนินงานในต่างประเทศ

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.รุ่นที่ ๕) เจ้าหน้าที่ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ที่มีส่วนผลักดัน และเป็นกำลังใจให้รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์

สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ภูมิหลัง ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา	๕
๑.๔ วิธีการดำเนินการศึกษา	๕
๑.๕ ประโยชน์ของการศึกษา	๖
๑.๖ นิยามศัพท์	๖
บทที่ ๒ กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา	๗
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๐
๓.๑ โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ	๑๐
๓.๒ โครงการร่วมทุน	๑๓
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๑๗
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๑๗
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๘
บรรณานุกรม	๒๐
ภาคผนวก	๒๑
ก ประวัติบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	๒๒
ข ประวัติโครงการโอมาน ๔๔	๒๓
ค ประวัติโครงการฮาซซี เบอร์ ราเคซ	๒๔
ง ประวัติโครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑	๒๕
จ ประวัติโครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากูน	๒๗
ประวัติผู้เขียน	๒๙

สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑	ปริมาณการใช้พลังงาน	๑
ภาพที่ ๒	ปริมาณการใช้พลังงานในสาขาต่าง ๆ	๒
ภาพที่ ๓	ปริมาณสำรองพลังงานภายในประเทศ	๒
ภาพที่ ๔	การนำเข้าน้ำมันในเดือนมกราคม ๒๕๕๖	๓
ภาพที่ ๕	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ปี ๒๕๓๓ - ๒๕๖๓	๔
ภาพที่ ๖	การลงทุนของ ปตท.สผ.	๔
ภาพที่ ๗	SWOT ANALYSIS	๗

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ภูมิหลัง ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความต้องการด้านพลังงานในประเทศสูงขึ้น

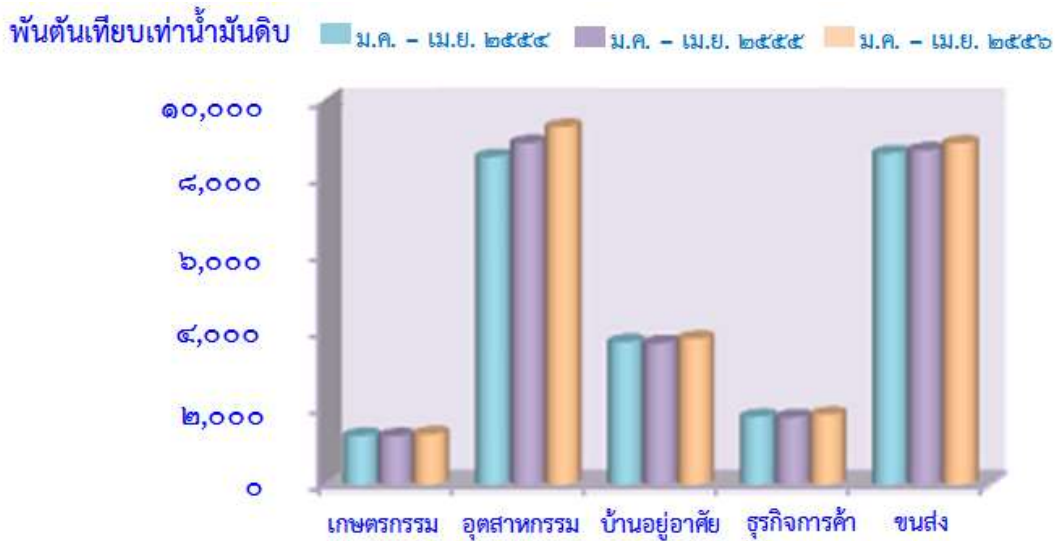
กิจกรรมต่างๆของมนุษย์ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าของสังคม ล้วนมีความเกี่ยวข้องอย่างมากต่อความต้องการด้านพลังงาน ดังนั้นพลังงานจึงถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการผลิตสำหรับภาคอุตสาหกรรม และธุรกิจ

มีข้อมูลหลายประการที่บ่งชี้ว่า ความต้องการด้านพลังงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมในอนาคตจะมีเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ จากรายงานสถานะเศรษฐกิจเดือนเมษายน ๒๕๕๖ ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าการใช้พลังงานเพิ่มขึ้นตามการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยที่น้ำมันสำเร็จรูปยังคงเป็นพลังงานที่ใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๓ รองลงมาประกอบด้วย ไฟฟ้า พลังงานหมุนเวียนดั้งเดิม พลังงานหมุนเวียน ถ่านหิน / ลิกไนต์ และก๊าซธรรมชาติ คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๒ ๑๐.๗ ๗.๙ ๗.๐ และ ๖.๙ ตามลำดับ



ภาพที่ ๑ ปริมาณการใช้พลังงาน

อย่างไรก็ตาม ปริมาณการใช้พลังงานยังคงเพิ่มขึ้นทุกสาขาทางเศรษฐกิจ โดยพบว่าสาขาเกษตรกรรม อุตสาหกรรม บ้านอยู่อาศัย ธุรกิจการค้าและขนส่ง เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ ๔.๑ ๔.๗ ๓.๒ ๓.๙ และ ๒.๑ ตามลำดับ โดยสาขาอุตสาหกรรม ยังคงเป็นสาขาที่มีการใช้พลังงานในสัดส่วนที่สูงกว่าสาขาอื่น โดยมีสัดส่วนการใช้ร้อยละ ๓๗.๑ รองลงมาเป็นสาขาขนส่ง บ้านอยู่อาศัย ธุรกิจการค้า และเกษตรกรรม โดยมีการใช้ร้อยละ ๓๕.๔ ๑๕.๑ ๗.๒ และ ๕.๒ ตามลำดับ



ภาพที่ ๒ ปริมาณการใช้พลังงานในสาขาต่าง ๆ

๑.๑.๒ ปริมาณสำรองพลังงานภายในประเทศมีอยู่อย่างจำกัด

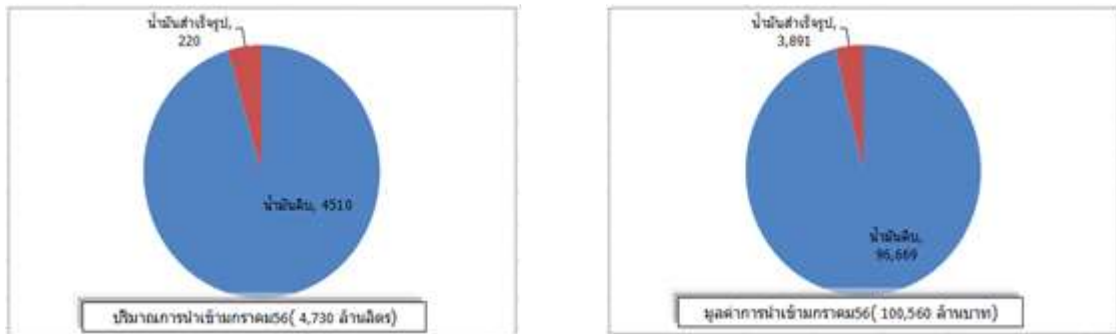
จากปริมาณการใช้พลังงานที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องในทุกพื้นที่ แสดงให้เห็นถึงความต้องการพลังงานในรูปแบบต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ความสามารถในการผลิตกลับมีน้อยลง เนื่องจากปริมาณสำรอง (Reserve) ที่ลดน้อยลง จากข้อมูลสถิติของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน พบว่าในปี ๒๕๕๕ ปริมาณสำรองที่พิสูจน์แล้วในประเทศไทย (P๑) มีปริมาณ ๔,๗๒๕ ล้านบาร์เรลเทียบเท่าน้ำมันดิบ ซึ่งจะเพียงพอต่อการใช้งานได้อีกเพียง ๑๖ ปีเท่านั้น

ENERGY TYPE (MMBBL CRUDE OIL EQUIVALENT)	RESERVE*			PRODUCTION 2012	AVAILABLE FOR USE (YEAR)		
	P1	P1+P2	P1+P2+P3		P1	P1+P2	P1+P2+P3
PETROLEUM (Oil, Condensate, Gas)	2,240	4,841	6,346	254			
LIGNITE	2,485	4,222	4,222	45	55	94	94
TOTAL	4,725	9,063	10,568	299	16	30	35

REMARK: P1 = PROVED RESERVES, P2 = PROBABLE RESERVES, P3 = POSSIBLE RESERVES

ภาพที่ ๓ ปริมาณสำรองพลังงานภายในประเทศ

จากกรณีดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้ประเทศไทยต้องนำเข้าน้ำมันดิบเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ จากข้อมูลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าในเดือนมกราคม ๒๕๕๖ ที่ผ่านมา ตัวเลขการนำเข้าน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูป มีปริมาณรวมทั้งสิ้น ๔,๗๓๐ ล้านลิตร เฉลี่ยวันละ ๑๕๒.๖ ล้านลิตรต่อวัน หรือ ๙๕๙,๗๘๘ บาร์เรลต่อวัน รวมมูลค่าการนำเข้าคิดเป็น ๑๐๐,๕๖๐ ล้านบาท



ภาพที่ ๔ การนำเข้าน้ำมันในเดือนมกราคม ๒๕๕๖

๑.๑.๓ ปตท.สผ. เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นมา โดยมีนโยบายเพื่อจัดหาพลังงานให้ประเทศไทย

จากปัจจัยในเรื่องความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นและปริมาณสำรองของพลังงานภายในประเทศมีอยู่อย่างจำกัด จึงเป็นเหตุให้การสำรวจหาปริมาณสำรองของพลังงานเพิ่มเติมกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัทในกลุ่ม ปตท. จึงเป็นองค์กรที่ถูกก่อตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่สำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการ และสร้างเสถียรภาพด้านพลังงานให้กับประเทศไทย (ภาคผนวก ก: ประวัติบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน))

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

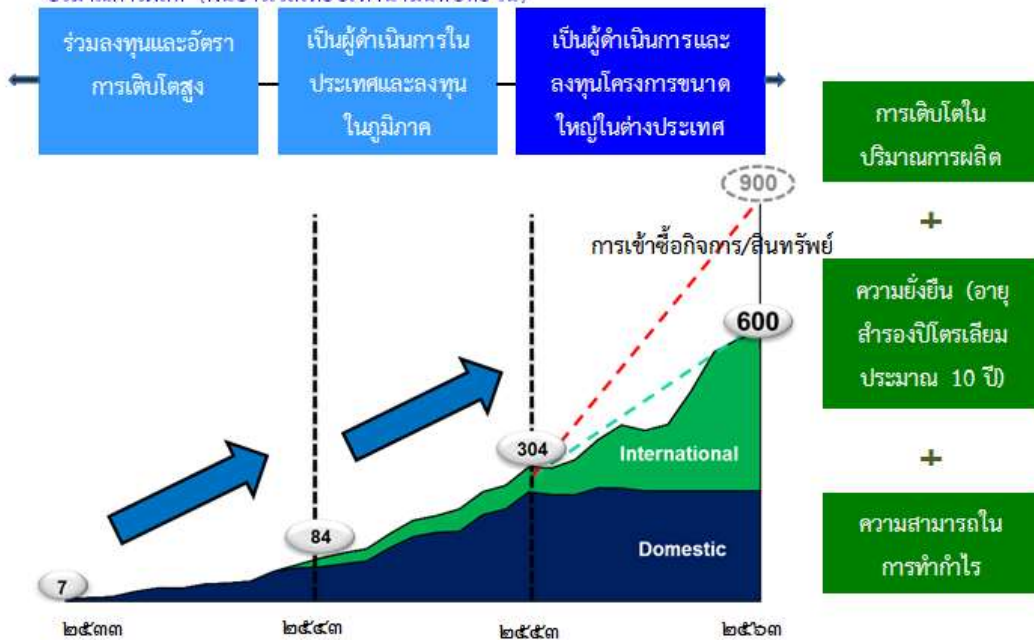
เนื่องด้วยแหล่งพลังงานที่มีอยู่อย่างจำกัดในประเทศไทย ปตท.สผ. จึงมีความจำเป็นที่ต้องออกไปหาแหล่งพลังงานในต่างประเทศ โดยแผนกลยุทธ์หลักของ ปตท.สผ. มีเป้าหมายในการสร้างการเติบโตด้านการผลิต การเติบโตอย่างยั่งยืนในด้านปริมาณสำรองเป็นระยะเวลา ๑๐ ปี และการสร้างผลกำไร การลงทุนในต่างประเทศจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มปริมาณสำรองและสร้างการเติบโตของบริษัทในอนาคต

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการศึกษา รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ. และนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการเลือกใช้กลยุทธ์ของการดำเนินงานในต่างประเทศของ ปตท.สผ. ในอนาคต

โดยการวิเคราะห์จะเปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคระหว่างโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) ซึ่งในปัจจุบันนี้ ปตท.สผ. มีการลงทุนในรูปแบบของผู้ดำเนินการ และโครงการร่วมทุน ในประเทศต่างๆ แล้วทั้งสิ้น ๔๕ โครงการ ใน ๑๒ ประเทศทั่วโลก

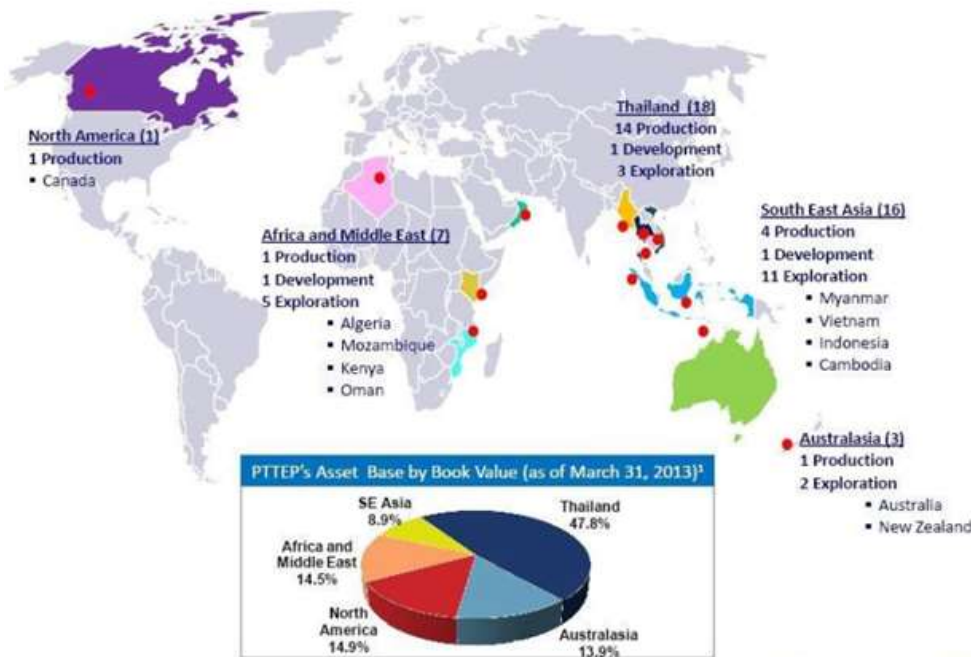
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ปริมาณการผลิต (พันบาร์เรลเทียบเท่าน้ำมันดิบต่อวัน)



ภาพที่ ๕ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ปี ๒๕๓๓ - ๒๕๖๓

ปตท.สผ. ลงทุนใน ๔๕ โครงการ ๑๒ ประเทศ



ภาพที่ ๖ การลงทุนของ ปตท.สผ.

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ. จะมุ่งเน้นศึกษาภายใต้กรอบความคิด SWOT Analysis (เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ของการลงทุนในต่างประเทศ โดยยกตัวอย่างจากโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) โดยเลือกศึกษาตัวอย่างจาก ๔ โครงการหลักเป็นแนวทางสำคัญ ได้แก่

๑) โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ ศึกษาจาก

(๑) โครงการโอมาน ๔๔ รัฐสุลต่านโอมาน (ภาคผนวก ข ประวัติโครงการโอมาน)

(๒) โครงการฮาซซี เบอร์ ราเคซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนแอลจีเรีย (ภาคผนวก ค ประวัติโครงการฮาซซี เบอร์ ราเคซ)

๒) โครงการร่วมทุน

(๑) โครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (ภาคผนวก ง: ประวัติโครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑)

(๒) โครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากุน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (ภาคผนวกที่ จ ประวัติโครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากุน)

โดยขอบเขตของการศึกษา จะพิจารณาจากปัจจัยในการดำเนินธุรกิจโดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจ และปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกธุรกิจดังต่อไปนี้

๑) ปัจจัยภายใน

(๑) การบริหารเงินทุน

(๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล

(๓) กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง

(๔) ความปลอดภัยในการทำงาน และอาชีวอนามัย

๒) ปัจจัยภายนอก

(๑) ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด

(๒) วัฒนธรรม ภาษา และประเพณี

(๓) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน

(๔) ความรับผิดชอบต่อสังคม

๑.๔ วิธีการดำเนินการศึกษา

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นนี้ จะศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลทางสถิติ (Literature Review) อีกทั้งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์จากผู้รับผิดชอบโครงการ

๑.๕ ประโยชน์ของการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

๑.๕.๑ ทำให้รับทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการลงทุนทั้งแบบที่เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) กับเป็นผู้ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) และนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในต่างประเทศของ ปตท.สผ. ในอนาคต

๑.๕.๒ ปตท.สผ. สามารถดำเนินธุรกิจในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและยั่งยืน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตั้งไว้

๑.๕.๓ ปตท.สผ. สามารถดำเนินงานสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณสำรองด้านพลังงาน ตอบสนองความต้องการของประเทศไทย และสร้างความมั่นคงด้านพลังงานในอนาคต

๑.๖ นิยามศัพท์

P๑ (Prove Reserves) หมายถึง ปริมาณสำรองปิโตรเลียมที่พิสูจน์แล้ว

P๒ (Probable Reserves) หมายถึง ปริมาณสำรองที่คาดว่าจะพบ

P๓ (Possible Reserves) หมายถึง ปริมาณสำรองปิโตรเลียมที่เป็นไปได้ว่าจะมีอยู่

Operator หมายถึง ผู้ดำเนินกิจการทางธุรกิจ

Joint Venture (JV) หมายถึง การร่วมทุน หรือการลงทุนร่วม

SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ

Cost Recovery หมายถึง การคืนทุน เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปิโตรเลียมตามสัญญาที่ได้รับจากรัฐบาล

Work Permit หมายถึง ใบอนุญาตการทำงานในต่างประเทศ

บทที่ ๒ กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ - ๑๙๗๐

SWOT ANALYSIS



ภาพที่ ๗ SWOT ANALYSIS

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้น และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน

ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆที่เหมาะสมต่อไป สำหรับความหมายและคำจำกัดความของการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของบริษัทหรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่

สามารถกระทำได้ดี กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจทุกแห่งควรต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ซึ่งต้องมีการพิจารณาในทุกๆองค์ประกอบ เช่น การตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ ให้ตนเองมีความโดดเด่นหรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ตัวอย่างของจุดแข็ง ได้แก่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฐานะทางการเงินที่มั่นคง เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของบริษัทหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่ไม่สามารถกระทำได้ดี และส่งผลให้บริษัทเกิดความเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจได้ ตัวอย่างของจุดอ่อน ได้แก่ ต้นทุนทางการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง ปัญหาด้านพนักงานขาย ภาพลักษณ์ของบริษัท เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียได้ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เราก็สามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่างของอุปสรรคจากภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติต่างๆ ความแข็งแกร่งของคู่แข่ง ต้นทุนทางพลังงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย

๓. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อบริษัทอย่างไร จุดแข็งของบริษัทจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

๔. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT

๔.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัทจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัทในทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการ

ทำงาน และทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งของบริษัท คือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัทนั่นเอง ว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดเด่นที่นำมาพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัท ส่วนจุดอ่อนของบริษัทนั้นเป็นปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัท ว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดไป

๔.๒ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทนั้น จะทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศ เช่น ด้านเศรษฐกิจ (เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงินงบประมาณ) ด้านสังคม (เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน ลักษณะชุมชนชนบทชนเมือง) ด้านการเมือง (เช่น พระราชบัญญัติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายทางการเมือง) ด้านเทคโนโลยี (เช่น นวัตกรรมการผลิตพัฒนาการด้านเครื่องมือและอุปกรณ์) เป็นต้น

โอกาสจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้บริษัทเข้มแข็งขึ้น สำหรับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพบริษัทให้มีความแข็งแกร่งและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบดังกล่าว

บทที่ ๓ ผลงานการศึกษา

SWOT Analysis สามารถวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศจากโครงการที่ ปตท.สผ. ผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) โดยเลือกศึกษาตัวอย่างจาก ๔ โครงการหลัก และมีผลจากการศึกษาดังนี้

๓.๑ โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ

๓.๑.๑ โครงการโอมาน ๔๔ รัฐสุลต่านโอมาน เป็นโครงการที่ ปตท.สผ.

มีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ ๑๐๐

วิธีการศึกษา : เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คุณมนตรี ลาวัลย์ชัยกุล ผู้จัดการอาวุโส โครงการโอมาน เมื่อวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผลการศึกษาที่ได้คือ

๓.๑.๑.๑ Strengths (จุดแข็ง)

๑) การบริหารเงินทุน

เนื่องจากโครงการโอมาน ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๕ และได้เริ่มการผลิตปิโตรเลียมครั้งแรกในปี ๒๕๕๐ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปิโตรเลียมตามสัญญาที่ได้รับจากรัฐบาล (Cost Recovery) และได้รับผลกำไรที่ได้จากการขายปิโตรเลียมในเวลาต่อมา ทำให้โครงการโอมานมีสถานการณ์ทางการเงินที่เข้มแข็ง และสามารถใช้ในการลงทุนในอนาคตได้ทั้งประเทศโอมาน และในประเทศใกล้เคียง

๒) กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง

เนื่องจากโครงการโอมานเป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของผู้ดำเนินการ (Operator) จึงง่ายต่อการบริหารงาน การตัดสินใจต่างๆจึงทำได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นอิสระ ทั้งนี้การดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นไปตามรูปแบบบริหารงานของ ปตท.สผ. ซึ่งเป็นบริษัทแม่ (Holding Company) จึงง่ายต่อการตรวจสอบและควบคุม

๓.๑.๑.๒ Weaknesses (จุดอ่อน)

๑) การบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่น

เพื่อเป็นไปตามกฎหมายแรงงานของรัฐสุลต่านโอมาน โครงการฯจึงต้องจ้างพนักงานเป็นพนักงานท้องถิ่นถึงร้อยละ ๙๐ ซึ่งถือเป็นกลุ่มพนักงานที่มีทักษะ และความรู้ความสามารถในงานด้านการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมค่อนข้างต่ำ จึงทำให้ยากต่อการบริหารงาน และมีเงินลงทุนเกี่ยวกับการฝึกอบรมค่อนข้างสูง ทั้งนี้เรื่องของวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานท้องถิ่นค่อนข้างแตกต่างจากวัฒนธรรมของคนไทย และ ปตท.สผ. เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของคนท้องถิ่นมีลักษณะไม่กระตือรือร้น ไม่เร่งรีบ จึงมีผลทำให้การทำงานนั้นค่อนข้างดำเนินไปได้ช้าในแต่ละวัน

๒) ความปลอดภัยในการทำงานและชีวอนามัย

เนื่องจากข้อกำหนดทางกฎหมายแรงงานเกี่ยวกับการจ้างงาน พนักงานท้องถิ่น จึงทำให้การสร้างความปลอดภัยของการทำงานด้านความปลอดภัยเป็นไปได้ยาก ดังนั้นระหว่างการทำงานจึงเป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย เช่น การขับรถในทะเลทราย หากไม่ระมัดระวังจะเกิดอุบัติเหตุได้

๓.๑.๑.๓ Opportunities (โอกาส)

๑) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน

เนื่องโครงการโอมานได้ดำเนินการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในรัฐสุลต่านโอมานมานานกว่า ๑๐ ปีแล้ว จึงเป็นสาเหตุให้โครงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการ และเอกชน (Contractor) โดยสามารถทำให้โครงการดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนต่อไปในอนาคต

๒) ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด

ข้อกำหนดต่างๆ และสัญญาที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมีความเปลี่ยนแปลงน้อย ซึ่งทำให้โครงการฯ สามารถทำงานได้ง่าย และมีความเสี่ยงน้อย เช่น สัญญาแบ่งปันผลผลิต (PSC) มีการบริหารการตอบแทนที่เป็นธรรม และชัดเจน

๓) วัฒนธรรม ภาษา และประเพณี

เนื่องจากโครงการโอมานได้ดำเนินงานในรัฐสุลต่านโอมานมานาน จึงทำให้เกิดการเรียนรู้ทางด้านภาษา วัฒนธรรม และประเพณี ได้อย่างถ่องแท้ และเข้าใจประชาชน และพนักงานท้องถิ่นมากขึ้น ด้วยสาเหตุนี้ โครงการฯ จึงสามารถบริหารจัดการได้อย่างง่ายดาย และสามารถเข้าถึงติดต่อประสานงานได้กับบุคคลทุกระดับ

๔) ความรับผิดชอบต่อสังคม

โครงการโอมานมีการจัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยทำผ่านกระทรวงพลังงานของประเทศโอมาน เช่นการบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม และทำการก่อสร้างถนนไปโรงผลิต (Plant) ซึ่งถือเป็นการสร้างถนนให้ประชาชนได้ใช้เป็นเส้นทางคมนาคม จึงได้รับการยอมรับจากชุมชนข้างเคียงและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อโครงการ

๓.๑.๑.๔ Threats (อุปสรรค)

ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด

อุปสรรคของการบริหารงานซึ่งเกิดมาจากปัจจัยภายนอกค่อนข้างมีน้อย เนื่องจากโครงการโอมานดำเนินการมาในรัฐสุลต่านโอมานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จึงสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ยังคงมีอุปสรรคด้านกฎหมายแรงงาน ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก และต้องปฏิบัติตามกฎหมาย

๓.๑.๒ โครงการฮาสซี เบอร์ ราเคซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนแอลจีเรีย

เป็นโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ และมีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ ๒๔.๕

วิธีการศึกษา : เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คุณโอวาส จิโนรส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โครงการแอฟริกาเหนือ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผลการศึกษาที่ได้คือ

๓.๑.๒.๑ Strengths (จุดแข็ง)

การบริหารเงินทุน

การบริหารเงินทุนของโครงการฮาซชิ เบอร์ ราเคซ ค่อนข้างมีเสถียรภาพ และมีความมั่นคง เนื่องจากได้รับการสนับสนุนที่ดีจาก ปตท.สผ. ซึ่งเป็นบริษัทแม่ (Holding Company) และมีการกระจายความเสี่ยงด้านเงินทุนระหว่างผู้ร่วมทุนของโครงการอีกด้วย

๓.๑.๒.๒ Weaknesses (จุดอ่อน)

วัฒนธรรม ภาษา ประเพณี

เนื่องจากภาษาฝรั่งเศสและภาษาอาหรับเป็นภาษาราชการ ซึ่งทำให้ยากต่อการปฏิบัติงานของพนักงานไทยที่ต้องเข้าไปทำงานในโครงการ และมีปัญหาด้านการสื่อสารกับพนักงานท้องถิ่น และผู้ร่วมลงทุนในบางครั้ง

๓.๑.๒.๓ Opportunities (โอกาส)

กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง

การดำเนินธุรกิจในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนแอลจีเรียถือเป็นโอกาสทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นประเทศที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเลียมสูง และเป็นศูนย์กลางของการขนส่งปิโตรเลียมในภูมิภาคนั้น เนื่องจาก ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการในโครงการฮาซชิ เบอร์ ราเคซ จึงทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมทุนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ในบางครั้งอาจมีขั้นตอนในการดำเนินที่ค่อนข้างล่าช้า เนื่องจากต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ร่วมลงทุน นอกจากนี้โครงการฯ ยังมีบุคคลากรรวมถึงอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ที่มีความชำนาญในงาน และได้รับความสนับสนุนที่ดีจากส่วนกลาง สามารถควบคุมและตรวจสอบได้

๓.๑.๒.๔ Threats (อุปสรรค)

๑) การบริหารทรัพยากรบุคคลท้องถิ่น

เนื่องจากพนักงานท้องถิ่นขาดความรู้และทักษะ โดยแรงงานฝีมือที่มีอยู่ในประเทศก็มักออกไปทำงานในต่างประเทศเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า

๒) ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด

ข้อกำหนดในบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่นกฎหมายศุลกากร และรัฐบาลมีการจัดเก็บภาษีปิโตรเลียมและค่าภาคหลวง ในอัตราที่ค่อนข้างสูง โดยบริษัทต่างชาติที่เข้าไปลงทุน ค่อนข้างได้กำไรน้อย และอาจจะมีความเสี่ยงเนื่องจากผลตอบแทนที่ลดลง นอกจากนี้ข้อกำหนดแรงงาน ค่อนข้างเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านการอนุมัติ ใบอนุญาตในการทำงาน (Work Permit) ที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการล่าช้า ประมาณ ๖-๘ เดือน

๓) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน

ในระดับภาคีประเทศ ประเทศไทย และ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนแอลจีเรียมีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอยู่ในระดับน้อย จึงทำให้เกิดความยากในการประสานงาน

๔) ความปลอดภัยในการทำงาน และชีวอนามัย

สถานการณ์การก่อการร้ายยังเป็นเรื่องที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้ความปลอดภัยในการทำงานต่ำ และต้องมีมาตรการควบคุมสถานการณ์ตลอดเวลา

๕) ความรับผิดชอบต่อสังคม

โครงการฮาซชิ เบอร์ ราเคซ มีแผนระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ โครงการฯ อยู่ระหว่างการลงทุนในช่วงสำรวจ จึงยังไม่สามารถจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตาม โครงการฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมในทุกๆ ด้านตั้งแต่เริ่มลงทุน

๓.๒ โครงการร่วมทุน

๓.๒.๑ โครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

เป็นโครงการที่ ปตท.สผ. มีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ ๒๕ และ ๒๘.๕ ตามลำดับ
 ทางการศึกษา : เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คุณคมสัน เตชะพานิช ผู้จัดการอาวุโส
 โครงการร่วมทุนประเทศเวียดนาม เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผลการศึกษาที่ได้คือ

๓.๒.๑.๑ Strengths (จุดแข็ง)

การบริหารเงินทุน

โครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑ มีรายได้จากการขายน้ำมันดิบและก๊าซ และทั้ง ๒โครงการปัจจุบันเป็นโครงการที่ให้ผลตอบแทนที่ดีแก่ ปตท.สผ. อีกทั้งมีเงินทุนสนับสนุนที่เพียงพอจาก ปตท.สผ. สำหรับกรณีที่มีการลงทุนสำรวจ และพัฒนาเพิ่มเติมปัจจุบันทาง ปตท.สผ. ได้ดำเนินการในหลายๆ สัญญาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและความมั่นคงทางพลังงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลดีต่อการบริหารจัดการเงินทุนทั้งภายในและภายนอก

๓.๒.๑.๒ Weaknesses (จุดอ่อน)

กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง

เนื่องจากแต่ละบริษัทที่ร่วมทุนมีกระบวนการภายในสำหรับการอนุมัติต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้บางครั้งหากแต่ละบริษัท มีความเห็นไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความล่าช้าเกิดขึ้น เช่นเดียวกับขั้นตอนการอนุมัติ และควบคุมโดยกฎระเบียบจากส่วนกลาง ซึ่งมีขั้นตอนมาก อาจจะทำให้การบริหารและดำเนินการโครงการล่าช้าได้อีกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนของเวียดนามได้แทรกแซงและควบคุมการดำเนินงานอยู่บ่อยครั้ง

๓.๒.๑.๓ Opportunities (โอกาส)

๑) วัฒนธรรม ภาษา และประเพณี

ความใกล้เคียงของวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ระหว่างไทยและเวียดนาม ตลอดจนทั้ง ๒ประเทศเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้ความเข้าใจประสานงานกันเป็นไปได้ด้วยดี และ อุปสรรคในการสื่อสารลดน้อยลงประชาชนพูดภาษาอังกฤษได้มากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท.สผ.

๒) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

เวียดนามมีนโยบายมุ่งเน้นการปรับปรุงมาตรฐานค่าครองชีพ และพัฒนาชุมชนเป็นหลัก ทำให้บริษัททางตะวันตก และ ปตท.สผ. มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โรงเรียน สาธารณสุข การอนามัยให้กับชุมชนทั้งในหลายพื้นที่อย่างสม่ำเสมอเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนกับ บริษัทที่ลงทุน

๓) การบริหารทรัพยากรบุคคล และการคัดสรรบุคลากร

โครงการเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑ ได้ดำเนินการร่วมทุนและตั้งการบริหารในลักษณะร่วมจัดการ (Joint Operating Committee) ทำให้บุคลากรของ ปตท.สผ. มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการได้ร่วมงานกับบุคลากรจากบริษัทร่วมทุนซึ่งทำให้บุคลากรจาก ปตท.สผ. มีประสบการณ์เห็นข้อเด่น และข้อด้อยของนักลงทุนชาวเอเชียและ จากประเทศตะวันตกอีกด้วย ทั้งนี้ ปตท.สผ. เองก็สามารถให้ความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาแรงงานเวียดนามเนื่องจาก ปตท.สผ. เป็นบริษัทที่รู้จักดีใน ประเทศเวียดนามเช่นกัน

๓.๒.๑.๔ Threats (อุปสรรค)

๑) ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้องและข้อกำหนด เช่น ภาษี แรงงาน

การปรับเปลี่ยนข้อกำหนดที่บ่อยครั้ง เช่น การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดทางภาษี อาจทำให้ทางบริษัทที่ลงทุน หรือ ปตท.สผ. สูญเสียประโยชน์จากการลดหย่อนหรือ ในเชิงสัญญาอื่นๆ ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบทางการค้า และการดำเนินธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทางราชการอาจมีการคอร์รัปชัน หรือ ผูกขาดสัญญา ตลอดจน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราไม่คงที่ แรงงานฝีมือมีจำนวนจำกัด ทำให้บริษัทที่ลงทุนต่างชาติหลายๆ บริษัทไม่สามารถหาบุคลากรท้องถิ่นมาทำงานได้พอเพียง

๒) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน

ทาง ปตท.สผ. ได้ร่วมลงทุนในการทำธุรกิจในประเทศเวียดนาม มานานกว่า ๑๐ ปี และพยายามสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องอันดีกับผู้ร่วมทุน หน่วยงานราชการและเอกชนของประเทศเวียดนามที่ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือ และ อำนวยความสะดวกบุคลากรจากภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การตัดสินใจ หรือดำเนินการอาจทำได้ยากเนื่องจากมักขึ้นกับภาครัฐ ภาคเอกชนเป็นบางกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องมีผลประโยชน์ร่วมในการเจรจาต่อรอง

๓.๒.๒ โครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากุน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์

เป็นโครงการที่ ปตท.สผ. มีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ ๒๕.๕ และ ๑๙.๓๑๗๘ ตามลำดับ

วิธีการศึกษา : เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คุณนาถฤดี ไชยสีตาทัย ผู้จัดการอาวุโสโครงการร่วมทุนประเทศเมียนมาร์ เมื่อวันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผลการศึกษาที่ได้คือ

๓.๒.๒.๑ Strengths (จุดแข็ง)

๑) การบริหารเงินทุน

โครงการยาดานาและโครงการเยตากุนมีการส่งออกก๊าซมายังประเทศไทยสัดส่วนประมาณร้อยละ ๒๕-๓๐ ของปริมาณการใช้ก๊าซฯ ในประเทศไทย เป็นเวลาเกือบ ๑๕ปี และทั้ง ๒โครงการปัจจุบันเป็นโครงการที่ให้ผลตอบแทนที่ดีแก่ ปตท.สผ. อีกทั้งมีเงินทุนสนับสนุนที่เพียงพอจาก ปตท.สผ. สำหรับกรณีที่มีการลงทุนสำรวจ และพัฒนาเพิ่มเติมรวมถึงทาง ปตท.สผ. ยังได้รับประโยชน์เชิงภาษีต่างๆ เช่น Tax Holiday: ยกเว้นภาษีเงินได้จากกำไรสุทธิ ๓ ปี แรก และ Tax exemption ของรายได้จากที่นำมาลงทุนต่อในโครงการยาดานา และเยตากุนสามารถนำมายกเว้นภาษีเงินได้ Double tax agreement กับไทย ภาษีเงินได้ที่จ่ายในพม่า สามารถนำมาเป็นเครดิตภาษี สำหรับภาษีที่จ่ายในไทย

๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล และการคัดสรรบุคลากร

โครงการยาดานา ได้ร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำระดับโลกได้แก่ Total Exploration and Production Myanmar (TEPM) ซึ่งเป็น Operator ของโครงการยาดานา และ Chevron ที่เป็นผู้ร่วมทุน ทำให้บุคลากรของ ปตท.สผ. ได้รับประสบการณ์จากการได้ร่วมงานกับบุคลากรจากบริษัทชั้นนำดังกล่าวนอกจากนี้โครงการเยตากุนที่มีบริษัท Petronas จากประเทศมาเลเซีย เป็น Operator และ Nippon Oil จากประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ร่วมทุน ทำให้บุคลากรจาก ปตท.สผ. ได้มีประสบการณ์เห็นข้อเด่น และข้อด้อยของนักลงทุนชาวเอเชียอีกด้วยทั้งนี้ ปตท.สผ. สามารถคัดเลือกพนักงานพม่าที่มีความรู้ ความสามารถนำมาเพื่อพัฒนา เนื่องจาก ปตท.สผ. เป็นบริษัทชั้นนำเป็นที่รู้จักดีใน พม่า และ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศในด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน

๓.๒.๒.๒ Weaknesses (จุดอ่อน)

๑) กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง

เนื่องจากแต่ละบริษัทที่ร่วมทุนมีกระบวนการภายในสำหรับการอนุมัติต่างๆที่แตกต่างกันไป ทำให้บางครั้งหากแต่ละบริษัท มีความเห็นไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความล่าช้าเกิดขึ้น เช่นเดียวกับขั้นตอนการอนุมัติ และควบคุมโดยกฎระเบียบจากส่วนกลาง ซึ่งมีขั้นตอนมาก อาจจะทำให้การบริหารและดำเนินการโครงการล่าช้าได้

๒) ความปลอดภัยในการทำงาน และอาชีวอนามัย

ความปลอดภัยในการทำงาน และอาชีวอนามัยในประทศพม่าต้องอาศัยแรงผลักดันจาก ผู้ลงทุนหรือหลักการจากทาง ปตท.สผ. โดยรวมประชาชนและแรงงานท้องถิ่นยังไม่ค่อยมีความใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ทำให้ ปตท.สผ. จำเป็นต้องรณรงค์ในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

๓.๒.๒.๓ Opportunities (โอกาส)

๑) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน

ทางประเทศไทย รวมถึง ปตท.สผ. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและยาวนานประชาชนมีความนิยมชมชอบคนไทยมากกว่าชาติทางตะวันตก โดยเฉพาะ ปตท.สผ. มีความสัมพันธ์อันดีกับกระทรวงพลังงานของประเทศเมียนมาร์ ซึ่งสามารถเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้จำนวนมาก อีกทั้งได้รับความช่วยเหลือ และ อำนวยความสะดวกบุคลากร ของภาครัฐของพม่าอย่างสม่ำเสมอ ในงานและกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัท และ ภาครัฐ

๒) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

รัฐบาลพม่าเริ่มเปิดกว้างมากขึ้นสำหรับนักลงทุนต่างประเทศ โดยเฉพาะบริษัทจากทางตะวันตก และ ปตท.สผ. ทำให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โรงเรียน สาธารณสุข การอนามัยให้กับชุมชนทั้งในหลายพื้นที่อย่างสม่ำเสมอเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนกับ บริษัทที่เข้าลงทุน

๓.๒.๒.๔ Threats (อุปสรรค)

- ๑) ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้องและข้อกำหนด เช่น ภาษี แรงงาน
อำนาจการตัดสินใจในนโยบายสำคัญๆ ยังอยู่ในกลุ่มบุคคลไม่กี่คน
และขาดผู้ที่มีความรู้ในด้านการทำธุรกิจระหว่างประเทศและสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน
รวมทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ทันสมัย กฎระเบียบทางการค้า และการดำเนินธุรกิจ มีการ
เปลี่ยนแปลงบ่อย ทางราชการมีคอร์รัปชันสูง อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราไม่คงที่ซึ่งมีความไม่แน่นอนทาง
การเมืองในอนาคต หากมีการเลือกตั้ง แรงงานส่วนใหญ่ยังเป็นแรงงานที่ไม่มีฝีมือ และไม่สามารถ
สื่อสารภาษาอังกฤษได้ ทำให้บริษัท Service Company ต่างชาติหลายๆ บริษัทไม่สามารถหา
บุคลากรท้องถิ่นมาทำงานได้
- ๒) วัฒนธรรม ภาษา และประเพณี
ประชาชนพูดภาษาอังกฤษได้น้อย และยังไม่คล่องแคล่ว และความ
แตกต่างกันทางด้านภาษาและวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี อาจจะทำให้ความเข้าใจกันไม่
ลึกซึ้ง อาจจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสาร

บทที่ ๔
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน
ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง - การบริหารเงินทุน - กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง - การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท.สผ. (พนักงานไทย)	จุดอ่อน - ภาษา วัฒนธรรมและประเพณี - การบริหารงานทรัพยากรบุคคล(พนักงานท้องถิ่น)
ปัจจัยภายนอก	
โอกาส - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานราชการและเอกชน - ความรับผิดชอบต่อสังคม - ภาษา วัฒนธรรมและประเพณี	อุปสรรค - ความปลอดภัยในการทำงานและชีวนามัย ในแต่ละประเทศที่มีเงื่อนไขแตกต่างกันไป - ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดต่างๆ (กม.แรงงาน)

จากการศึกษาข้อมูลทั้งในโครงการที่ ปตท.สผ. ผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) สามารถสรุปได้ดังนี้

๔.๑.๑ โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ

๔.๑.๒ โครงการร่วมทุน

เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน
ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง - การบริหารเงินทุน - การบริหารทรัพยากรบุคคล	จุดอ่อน - กระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลาง - ความปลอดภัยในการทำงานและชีวนามัย

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส	อุปสรรค
- ภาษา วัฒนธรรมและประเพณี	- ชนิดของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนด ต่างๆ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม	- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ราชการและเอกชน
- การบริหารงานทรัพยากรบุคคล	- ภาษา วัฒนธรรมและประเพณี
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ราชการและเอกชน	

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การลงทุนในต่างประเทศจากโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture)ข้างต้นนี้ ทำให้รับทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการลงทุนทั้งจากปัจจัยภายใน ภายนอก ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนและดำเนินธุรกิจได้ในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปการลงทุนสำหรับโครงการที่ ปตท.สผ. ทั้งแบบเป็น ผู้ดำเนินการ (Operator) และโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) มีเป้าหมายและจุดแข็งหลักๆในด้านเสถียรภาพการบริหารเงินทุน ที่สร้างผลตอบแทนในระยะยาวแก่บริษัทฯ ทั้งนี้ปัจจัยที่เสริมสร้างโอกาสเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานระยะยาวประกอบไปด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานราชการและเอกชน เพื่อเกื้อหนุนการลงทุน ประกอบกับการใช้ความใกล้ชิด และความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศทั้งในด้าน วัฒนธรรมและประเพณี เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง การพัฒนาในด้านภาษาเองก็จะเป็นการสร้างมาตรฐานการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานทั้งสองรูปแบบเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม อุปสรรคการดำเนินการอาจเกิดขึ้นเนื่องจากสัญญาที่เกี่ยวข้องและข้อกำหนดที่ไม่ชัดเจนและแตกต่างกันสามารถเป็นผลกระทบหลักๆที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังและรอบคอบในสิ่งที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในรูปแบบไหนก็ตาม

การลงทุนสำหรับโครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) สามารถทำได้ เนื่องจากศักยภาพที่ดีของบุคลากรภายในบริษัทฯ ซึ่งโดยมากมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประเทศที่ร่วมเข้าลงทุน ในทางกลับกันการลงทุนในประเทศที่ไม่พัฒนาหรืออยู่ระหว่างการพัฒนาสามารถพบเห็นปัญหาด้านแรงงานท้องถิ่น โดยเฉพาะประเทศที่มีกฎหมายแรงงานท้องถิ่นเกื้อหนุนซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ประกอบกับความรู้ความสามารถในด้านความปลอดภัยและชีวอนามัยในการทำงานที่ค่อนข้างต่ำนั้นทำให้ทาง ปตท.สผ. เองจำเป็นต้องมุ่งเน้นและผลักดันโครงการให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ในด้านบริหารจัดการนั้น การเป็นผู้ดำเนินการ (Operator) สามารถทำได้ดีซึ่งง่ายต่อการบริหารงาน การตัดสินใจต่างๆทำได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นอิสระ ทั้งนี้การดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นไปตามรูปแบบบริหารงานของ ปตท.สผ. ซึ่งเหมาะสมต่อการตรวจสอบและควบคุม

ส่วนการลงทุนในต่างประเทศสำหรับโครงการที่ ปตท.สผ. ร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ (Joint Venture) นั้นเป็นการเปิดโอกาสสำหรับบุคลากรภายในบริษัทฯ ที่ได้ร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำระดับโลก สำหรับบางโครงการที่เป็นผู้ร่วมทุน และ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศในด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่นอีกด้วย

การเข้าร่วมทุนควรเน้นประเทศที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชน หรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศไทย ปตท.สผ. เองควรรหาโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆของประเทศนั้นๆ เพื่อสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติที่คงเหลือ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นต้น รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือ และ อำนวยความสะดวกบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ในงานและกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัท และ ภาครัฐ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในการสร้างความสัมพันธ์เนื่องจากการพบปะหรือมักขึ้นกับภาครัฐ ภาคเอกชนเป็นบางกลุ่ม หรือ กลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องมีผลประโยชน์ร่วมในการเจรจาต่อรอง

ในด้านกระบวนการดำเนินธุรกิจและการควบคุมจากส่วนกลางอาจทำได้ยากเนื่องจากแต่ละบริษัทที่ร่วมทุนมีกระบวนการภายในสำหรับการอนุมัติต่างๆที่แตกต่างกันไป ทำให้บางครั้งหากแต่ละบริษัท มีความเห็นไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความล่าช้าในการหาข้อสรุปเกิดขึ้น เช่นเดียวกับขั้นตอนการอนุมัติ และควบคุมโดยกฎระเบียบจากส่วนกลาง ซึ่งถ้ามีขั้นตอนมาก อาจจะทำให้การบริหารและดำเนินการโครงการล่าช้าได้อีก ดังนั้นการวางโครงสร้างและบริหารองค์กรควรมีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน และเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย

บรรณานุกรม

- กระทรวงพลังงาน. สถานการณ์พลังงานของประเทศไทย. มกราคม – เมษายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา http://www.dede.go.th/dede/images/stories/stat_dede/sit_dec_55/sit_12Dec55.pdf.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). ปริมาณสำรองก๊าซที่พิสูจน์แล้วทั่วโลก. มกราคม ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.pttplc.com/th/Media-Center/Energy-Knowledge/Pages/Natural-Gas.aspx>.
- บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). แผนกลยุทธ์ระยะยาว. ธันวาคม ๒๕๕๕. แหล่งที่มา <http://b2e/FNA/sites/FNA/IR%20Roadshow/Invest%20ASEAN.pdf>.
- บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). โครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานในต่างประเทศ. ธันวาคม ๒๕๕๕. แหล่งที่มา <http://b2e/FNA/sites/FNA/IRRoadshow/Asian Investment Conference.pdf>.
- สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. ปริมาณสำรองที่พิสูจน์แล้วในประเทศไทย. ธันวาคม ๒๕๕๕. แหล่งที่มา <http://www.eppo.go.th/doc/doc-AlterFuel.html>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานสภาวะเศรษฐกิจ. เมษายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Indicators/Docs/indicators.pdf>.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis). มกราคม ๒๕๕๖. แหล่งที่มา www.dip.go.th.
- บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). ประวัติความเป็นมาของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). กรกฎาคม ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.pttep.com/th/aboutPttep.aspx#Top>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประวัติบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ปตท.สผ. เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของคนไทย มีพันธกิจหลักในการสรรหาปิโตรเลียมเพื่อสนองความต้องการใช้พลังงานทั้งภายในประเทศ และประเทศที่ไปลงทุน รวมทั้งสามารถนำเป็นรายได้กลับคืนสู่ประเทศไทย ปตท.สผ. เป็นบริษัทมหาชน หนึ่งในสิบบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหุ้นตามตลาดสูงสุดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

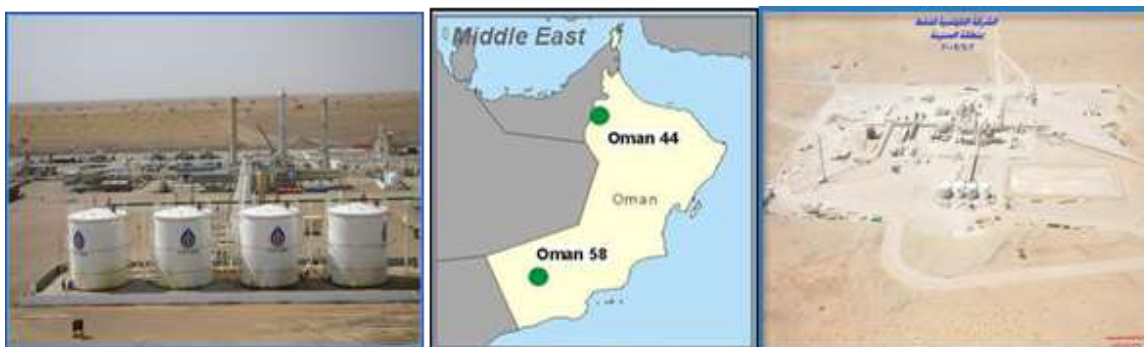
ปตท.สผ. ประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมมากกว่า ๔๐ โครงการทั้งในและต่างประเทศ มีพนักงานในกลุ่มประมาณ ๔,๐๐๐ คน

ปตท.สผ. ดำเนินธุรกิจควบคู่กับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยปฏิบัติตามหลักกฎหมายของประเทศไทยและประเทศที่ ปตท.สผ. เข้าไปดำเนินการ เราใส่ใจและสนับสนุนด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม ของชุมชนในพื้นที่พร้อมสนับสนุนสิทธิมนุษยชนพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน นอกจากนี้ เรายังมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้แก่ ด้านการศึกษา และการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยให้แก่ชุมชน ปตท.สผ. มุ่งเน้นการปฏิบัติจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นอย่างไร้ที่ติและสามารถตรวจสอบได้ โดยเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่แท้จริงแก่ผู้ถือหุ้นต่างๆ ตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับตามกฎหมายที่ได้ตกลงร่วมกันในสัญญาในประเทศเจ้าของพื้นที่ที่บริษัทฯ ได้เข้าไปดำเนินการอย่างเคร่งครัด

ปตท.สผ. มุ่งมั่นดำเนินการธุรกิจด้วยความถูกต้องโปร่งใสและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกันภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ และยึดปณิธานสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ โดยไม่มีการใช้แรงงานที่ผิดกฎหมายในทุกพื้นที่ที่เข้าไปลงทุน และมีการส่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๔ ปตท.สผ. ได้เข้าร่วมข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อตกลงภายใต้หลักสากล ๑๐ ประการ เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก ๔ เรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการกำกับกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ ได้แก่ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านทุจริต

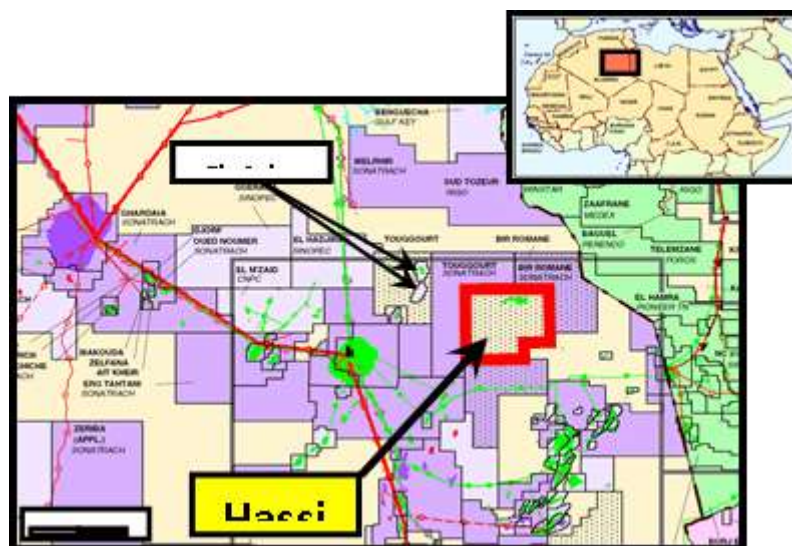
ภาคผนวก ข
ประวัติโครงการโอมาน ๔๔



โครงการโอมาน แปลง ๔๔

ประเภทธุรกิจ	การสำรวจและผลิตปิโตรเลียม
สัมปทาน/สัญญา	สัญญาแบ่งปันผลผลิต โอมานแปลง ๔๔ (๒๒ สิงหาคม ๒๕๔๕)
ขนาดพื้นที่	๑,๑๖๒ ตารางกิโลเมตร
ที่ตั้ง	บนบกทางทิศตะวันตกของประเทศโอมาน
ผู้ร่วมทุน	พีทีทีอีพี โอมาน (ร้อยละ ๑๐๐)
ระยะการดำเนินการ	ระยะผลิต
ประเภทการลงทุน	โครงการที่ ปตท.สม. เป็นผู้ดำเนินการ
ชนิดของปิโตรเลียม	ก๊าซธรรมชาติ คอนเดนเสทและน้ำมันดิบ
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่ง Shams และแหล่ง Munhamir
ผู้ดำเนินการ	พีทีทีอีพี โอมาน
วันที่เริ่มผลิต	๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๙ (อัตราการผลิตในปัจจุบัน ก๊าซฯ ๔๐ ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน คอนเดนเสท ๔,๕๐๐ บาร์เรลต่อวัน)

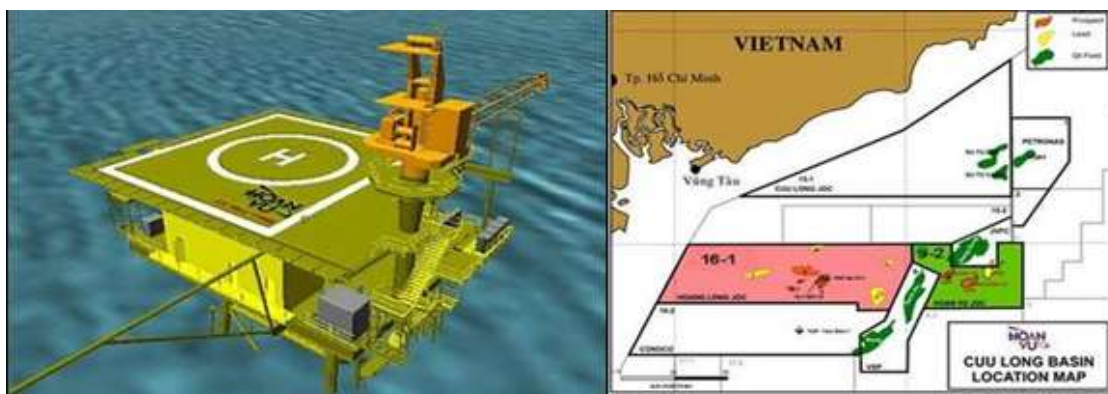
ภาคผนวก ค
ประวัติโครงการฮาสซี เบอร์ ราเคซ



โครงการแอลจีเรีย ฮาสซี เบอร์ ราเคซ

ประเภทธุรกิจ	การสำรวจและผลิตปิโตรเลียม
สัมปทาน/สัญญา	ฮาสซี เบอร์ราเคซ (แปลง ๔๔๓เอ, ๔๒๔เอ, ๔๑๔อีเอ็กซ์ที และ๔๑๕อีเอ็กซ์ที)
ขนาดพื้นที่	๕,๓๗๗.๙๗ ตารางกิโลเมตร
ที่ตั้ง	บนบกทางทิศตะวันออกของประเทศแอลจีเรีย
ผู้ร่วมทุน	Sonatrach ร้อยละ ๕๑ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ร้อยละ ๒๔.๕ CNOOC Limited ร้อยละ ๒๔.๕
ระยะเวลา ดำเนินการ	ระยะสำรวจ
ประเภทการลงทุน	โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการ
ชนิดของ ปิโตรเลียม	น้ำมันดิบ
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่ง Semhari, Oglat El Bachir, Bou Goufa และ Mouia Aissa
ผู้ดำเนินการ	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

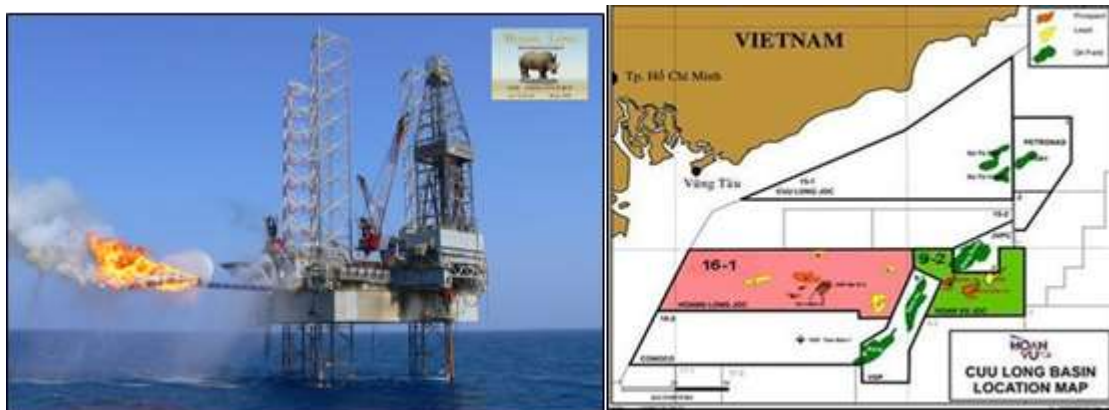
ภาคผนวก ง
ประวัติโครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑



โครงการเวียดนาม ๙-๒

ประเภทธุรกิจ	การสำรวจและผลิตปิโตรเลียม
สัมปทาน/สัญญา	แปลง ๙-๒ ประเทศเวียดนาม
ขนาดพื้นที่	๑,๓๗๐ ตารางกิโลเมตร
ที่ตั้ง	ชายทะเลฝั่งตะวันออกเฉียงใต้ของเมืองวังเตา นอกชายฝั่งประเทศเวียดนาม
ผู้ร่วมทุน	Petrovietnam Exploration Production Corporation Ltd (PVEP) ร้อยละ ๕๐ บริษัท พีทีทีอีพี ฮอนวู จำกัด (พีทีทีอีพี เอชวี) ร้อยละ ๒๕ SOCO Vietnam Ltd (SOCO) ร้อยละ ๒๕
ระยะการดำเนินการ	ระยะผลิต
ประเภทการลงทุน	โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ร่วมดำเนินการ
ชนิดของปิโตรเลียม	น้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่ง Ca Ngu Vang และแหล่ง Ca Ong Di
ผู้ดำเนินการ	Hoan Vu Joint Operating Company (HVJOC)
วันที่เริ่มผลิต	๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๑ (อัตราการผลิตในปัจจุบัน น้ำมันดิบ ๗,๐๐๐ บาร์เรลต่อวันและก๊าซ ๑๖ ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน)

ประวัติโครงการร่วมทุนเวียดนาม ๙-๒ และ ๑๖-๑



โครงการเวียดนาม ๑๖-๑

ประเภทธุรกิจ	การสำรวจและผลิตปิโตรเลียม
สัมปทาน/สัญญา	แปลง ๑๖-๑ ประเทศเวียดนาม
ขนาดพื้นที่	๑๗๓ ตารางกิโลเมตร (เฉพาะในส่วนของแหล่งเทจ๊กจั่ง)
ที่ตั้ง	ชายทะเลฝั่งตะวันออกเฉียงใต้ของเมืองวังเตา นอกชายฝั่งประเทศเวียดนาม
ผู้ร่วมทุน	Petrovietnam Exploration Production Corporation Ltd (PVEP) ร้อยละ ๔๑ บริษัท พีทีทีอีพี ฮองลอง จำกัด (พีทีทีอีพี เอชแอล) ร้อยละ ๒๘.๕ SOCO Vietnam Ltd (SOCO) ร้อยละ ๒๘.๕ OPECO Vietnam Ltd (OPECO) ร้อยละ ๒
ระยะการดำเนินการ	ระยะผลิต
ประเภทการลงทุน	โครงการที่ ปตท.สผ. เป็นผู้ร่วมดำเนินการ
ชนิดของปิโตรเลียม	น้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่ง Te Giac Trang (TGT)
ผู้ดำเนินการ	Hoang Long Joint Operating Company (HLJOC)
วันที่เริ่มผลิต	๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๔ (อัตราการผลิตในปัจจุบัน น้ำมันดิบ ๕๕,๐๐๐ บาร์เรลต่อวันและก๊าซฯ ๓๒ ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน)

ภาคผนวก จ
ประวัติโครงการร่วมทุนยาดานา และเขตากูน



โครงการยาดานา

สัมปทาน / สัญญา	แปลง M๕ และ M๖ (สัญญาแบ่งปันผลผลิตลงนามวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๓๕)
ขนาดพื้นที่	๒๖,๑๔๐ ตารางกิโลเมตร
ที่ตั้ง	อ่าวเมาะตะมะ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์
ผู้ร่วมทุน	บริษัท โททาล อี แอนด์ พี เมียนมาร์ ร้อยละ ๓๑.๒๔ บริษัท ยูโนแคลเมียนมาร์ ออฟชอร์ ร้อยละ ร้อยละ ๒๘.๒๖ บริษัท ปตท.สผ.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ร้อยละ ๒๕.๕ เมียนมาร์ ออย แอนด์ แก๊ส เอนเตอร์ไพรส์ ร้อยละ ๑๕
ผู้ดำเนินการ	บริษัท โททาล อี แอนด์ พี เมียนมาร์
ระยะเวลาการดำเนินงาน	ระยะผลิต
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่งยาดานา แหล่งบัตัมยาร์ แหล่งเซน
ชนิดของปิโตรเลียม	ก๊าซธรรมชาติ
วันที่เริ่มการผลิต	๑ กรกฎาคม ๒๕๔๑ (อัตราการผลิตก๊าซฯ ในปัจจุบัน ๖๕๐ ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน)

ประวัติโครงการร่วมทุนยาดานา และเยตากุน



โครงการเยตากุน

สัมปทาน / สัญญา	แปลง M๑๓ และ M๑๔ (สัญญาแบ่งปันผลผลิตลงนามวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๓๓) แปลง M๑๒ (สัญญาแบ่งปันผลผลิตลงนามวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๓๕)
ขนาดพื้นที่	๒๔,๑๓๐ ตารางกิโลเมตร
ที่ตั้ง	อ่าวมะละเกาะ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์
ผู้ร่วมทุน	บริษัท ปีโตรนาส ซาริกาตี เมียนมาร์ ร้อยละ ๔๐.๙๑ เมียนมาร์ ออย แอนด์ แก๊ส เอนเตอร์ไพรส์ ร้อยละ ๒๐.๔๕ บริษัท ปตท.สผ.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ร้อยละ ๑๙.๓๒ บริษัท นิปปอน ออยล์ เอ็กซ์โพลเรชั่น ร้อยละ ๑๙.๓๒
ผู้ดำเนินการ	บริษัท ปีโตรนาส ซาริกาตี เมียนมาร์
ระยะเวลา ดำเนินงาน	ระยะผลิต
แหล่งปิโตรเลียม	แหล่งเยตากุน
ชนิดของปิโตรเลียม	ก๊าซธรรมชาติ และคอนเดนเสท
วันที่เริ่มการผลิต	๑ เมษายน ๒๕๔๓ (อัตราการผลิตก๊าซฯ ในปัจจุบัน ๔๖๐ ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน และคอนเดนเสท ๑๐,๐๐๐ บาร์เรลต่อวัน)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายประพัฒน์ โสภณพงศ์พิพัฒน์
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาธรณีวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุปริญญา เทคโนโลยีพลังงาน มหาวิทยาลัยไอคแลนด์ ปริญญาโท สาขาธรณีวิทยา สถาบันเหมืองแร่ และเทคโนโลยีแห่งรัฐนิวเม็กซิโก
การฝึกอบรม	- หลักสูตร Advance Management Program for O&G Industry สถาบัน Thunderbird School of Global Management - หลักสูตร Strategy Thinking and Management สถาบันศินทร์ - หลักสูตร International Petroleum Management Certificate Unit ๓&๔, สถาบัน International HR Development Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา
ประสบการณ์ทำงาน	๒๕๒๔ - ๒๕๓๓ - นักธรณีวิทยาอาวุโส (High Level C๕) กรมทรัพยากรธรณี ๒๕๒๖ - ได้รับทุนการศึกษา UNDP ไปศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอคแลนด์ ด้านเทคโนโลยีพลังงาน ๒๕๒๙ - ๒๕๓๐ - ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโทจาก USAID ทางด้านธรณีวิทยา ถ่านหิน ๒๕๓๑ - ๒๕๓๓ - นักธรณีวิทยาภาคสนาม ด้านถ่านหิน ๒๕๓๔ - ๒๕๓๘ - หัวหน้านักธรณีฟิสิกส์ บริษัท Unocal Thailand
ประสบการณ์ทำงาน (บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน))	๒๕๓๘ - ๒๕๔๐ - นักธรณีฟิสิกส์อาวุโส ฝ่ายธรณีฟิสิกส์ ๒๕๔๐ - ๒๕๔๕ - ผู้จัดการ ธรณีฟิสิกส์ ฝ่ายสำรวจ และฝ่ายธรณีฟิสิกส์ โครงการอาทิตย์ ๒๕๔๕ - ๒๕๔๘ - ผู้จัดการ ฝ่ายธรณีฟิสิกส์ แผนกธรณีฟิสิกส์ ประจำส่วนกลาง ๒๕๔๘ - ๒๕๕๒ - ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายปฏิบัติการโครงการ โครงการประเทศเมียนมาร์ - ปฏิบัติงานสมทบ Resident Manager สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔ - ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานโครงการประเทศเมียนมาร์

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานโครงการต่างประเทศ
กลุ่มงานโครงการต่างประเทศ
บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)