

**ผลกระทบและการปรับตัวจากการควบรวมกิจการระหว่าง  
บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่  
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน  
บางจาก และเอสโซ่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลา และพัทลุง**

**IMPACTS AND ADAPTATION FROM THE MERGER BETWEEN BANGCHAK  
CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED AND ESSO (THAILAND) PUBLIC  
COMPANY LIMITED. A CASE STUDY OF BANGCHAK AND ESSO GAS  
STATION ENTREPRENEUR IN NAKHON SI THAMMARAT, SONGKHLA, AND  
PHATTHALUNG PROVINCES**

ฤทธิรงค์ ช่วยป้อง<sup>1</sup> เจษฎา นกน้อย<sup>2</sup>

Rittirong Chaunypong, Chetsada Noknoi

Received February 23, 2024

Revised May 5, 2024

Accepted May 13, 2024

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบทางธุรกิจของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่จากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และ 2) ศึกษาวิธีการปรับตัวจากผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดกับสถานีบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่จากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่ที่อยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลา และพัทลุง ที่มีทำเลที่ตั้งห่างกันน้อยกว่า 20 กิโลเมตร ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด 16 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แบบเชิงประเด็นและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากไม่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการ แต่ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะการที่ลูกค้าไม่มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของน้ำมัน การปรับตัวของผู้ประกอบการบางจากจะเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับการบริการที่ดียิ่งขึ้น ส่วนผู้ประกอบการเอสโซ่ใช้แนวทางการลดต้นทุน การสร้างพนักงานให้มีศักยภาพ การใช้โปรโมชั่น การใส่ใจในการบริการที่ดีมากยิ่งขึ้น และการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้นำให้บริการมากขึ้น

**คำสำคัญ:** ผลกระทบ การปรับตัว ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน การควบรวมกิจการ

<sup>1</sup> คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ ผู้เขียนหลัก อีเมล: audtsu@outlook.com

Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University, Corresponding Author, Email Address: audtsu@outlook.com

<sup>2</sup> คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ อีเมล: cnoknoi@yahoo.com

Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University, Email Address: cnoknoi@yahoo.com

## Abstract

This research aims to 1) Study the business impacts of Bangchak and ESSO gas station operators from the merger between Bangchak Corporation Public Company Limited and ESSO (Thailand) Public Company Limited and 2) Study methods for adjustments from business impacts on Bangchak and ESSO gas stations from the merger between Bangchak Corporation Public Company Limited and ESSO (Thailand) Public Company Limited. The key informants are the operators of Bangchak and ESSO gas stations located in Nakhon Si Thammarat, Songkhla, and Phatthalung provinces and less than 20 kilometers apart. There are a total of 16 key informants. The research instrument is a semi-interview structure. Data analysis used thematic methods and triangulated data. The results of the data analysis found that Bangchak gas station operators were not affected by the merger but operators of ESSO gas stations have been affected, especially as customers do not have confidence in the efficiency of the fuel. The adjustment of Bangchak operators will focus on giving importance to better service. As for ESSO operators, they use methods to reduce costs, create employees with potential, use of promotions, pay attention to better service, and improve the landscape to make it more usable.

**Keywords:** Impacts, Adaptation, Gas station entrepreneur, Merger

## บทนำ

ปี พ.ศ. 2566 สถานการณ์ภายในประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สภาวะปกติจากการที่ประชาชนต้องปรับการใช้ชีวิตแบบวิถีชีวิตใหม่ เพื่อรับมือกับโรคระบาดโควิด-19 ส่งผลให้การเดินทางและการท่องเที่ยวกลับมาคึกคักขึ้นอีกครั้ง ซึ่งธุรกิจที่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการกลับมาเดินทางของประชาชน คือ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน โดยหากพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดของสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทยปัจจุบัน พบว่า อันดับ 1 สถานีบริการน้ำมัน ปตท. จำนวน 2,473 แห่ง รองลงมาสถานีบริการน้ำมันพีที จำนวน 2,212 แห่ง และเป็นบางจากกับ เอสโซ่ที่จำนวน 1,320 และ 780 แห่งตามลำดับ (Marketeeronline, 2023) โดยสถานีบริการน้ำมันทุกแบรนด์เริ่มมองเห็นความสำคัญของรถยนต์ไฟฟ้าจึงมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในช่วงที่กระแสของรถยนต์ไฟฟ้ากำลังแข่งกับรถยนต์สันดาปซึ่งเป็นรายได้หลักของสถานีบริการน้ำมัน การพยายามผลักดันธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมันจึงมีความสำคัญเพื่อลดสัดส่วนกำไรจากการขายน้ำมันลง และสร้างรายได้จากการทำธุรกิจเสริมอื่นเพิ่มขึ้นภายในสถานีบริการน้ำมัน (BangkokBank SME, 2020)

โดยเฉพาะบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์แบรนด์บางจาก เล็งเห็นว่าการขายธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ค่อนข้างทำได้ยาก เพราะปัจจุบันประเทศไทยมีสถานีบริการน้ำมันครอบคลุมจุดสำคัญหมดแล้วทั่วทั้งประเทศ และการขยายสถานีบริการน้ำมันแต่ละแห่งใช้ระยะเวลาในการก่อสร้างนาน ฉะนั้น บางจากจึงให้ความสำคัญกับการควบรวมกิจการซึ่งมีระยะเวลาน้อยกว่าในการเพิ่มจำนวนสถานีบริการน้ำมันให้ได้อย่างรวดเร็ว บางจากจึงเลือกที่จะควบรวมกิจการกับ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เจ้าของแบรนด์เอสโซ่ที่มีจำนวนสถานีบริการน้ำมัน 780 แห่งทั่วประเทศไทย การควบรวมกิจการครั้งนี้ส่งผลให้บางจากกลายเป็นสถานีบริการน้ำมันที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดของสถานีบริการน้ำมันอยู่อันดับ 2 ของประเทศ รวม 2,100 แห่ง (Bangchak Investor, 2023) ทำให้บางจากสามารถเพิ่มจุดชาร์จอีวีและอินทิล ได้ทันทีอย่างรวดเร็วทั้งในสถานีบริการน้ำมันบางจากเดิมและสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ที่กำลังทยอยปรับปรุงเพื่อรีแบรนด์ใหม่

อย่างไรก็ตามการควบรวมกิจการย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยผู้ที่ได้รับผลกระทบในครั้งนี้ คือ สถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ที่เปิดบริการมาก่อนหน้าที่จะมีการควบรวมกิจการ ซึ่งการที่สถานีบริการ

น้ำมันบางจากและเอสโซ่เปิดบริการใกล้กันนั้นเป็นปกติของการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะทำเลที่มีศักยภาพสูงย่อมมีคู่แข่งตามมา แต่หลังการควบรวมกิจการเสร็จสิ้น บางจากมีนโยบายในการทยอยปลดป้ายเอสโซ่และรีแบรนด์ให้กลายเป็นบางจาก ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา (Bangkokbiznews, 2023) ส่งผลให้ก่อนหน้านี้น้ำมันบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่ที่ก่อนหน้านี้สามารถอยู่ใกล้กันได้ เพราะทั้งสองแบรนด์มีกลุ่มลูกค้าที่ต่างกัน สิทธิประโยชน์ กิจกรรมทางการตลาดที่ไม่เหมือนกัน ลูกค้าจึงสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความต้องการ ซึ่งการเปิดสถานีบริการน้ำมันแบรนด์เดียวกันตามนโยบายของบางจาก เดิมจะต้องมีระยะห่างไม่น้อยกว่า 20 กิโลเมตร (Bangchak, 2023) จึงจะถือว่าไม่กระทบต่อยอดขายในแบรนด์เดียวกันและการที่มีบางจาก 2 แห่ง อยู่ใกล้กันในระยะน้อยกว่า 20 กิโลเมตร ย่อมส่งผลกระทบต่อยอดขายและการแข่งขันที่ยากขึ้นจากระยะห่างของสถานีบริการน้ำมันที่ลดลงอย่างแน่นอน (Pattanasuwan et al., 2017)

จังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลา และพัทลุง เป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานีบริการน้ำมันมากเป็นอันดับต้นของภาคใต้ (Department of energy business, 2023) และมีจำนวนสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ที่อยู่ใกล้กับสถานีบริการน้ำมันบางจากน้อยกว่า 20 กิโลเมตร รวมทั้งหมดแล้ว 16 สถานีบริการ ซึ่งสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ที่อยู่ใกล้กับสถานีบริการน้ำมันบางจากมากที่สุด อยู่ในจังหวัดสงขลาโดยห่างกันเพียง 2.2 กิโลเมตร ซึ่งจากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการในช่วงระหว่างวันที่ 15-20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 พบว่า หลังจากการควบรวมกิจการยอดขายของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ลดลง 30-40% ทำให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายและรายได้จากข้อมูลที่กำลังมาข้างต้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพถึงผลกระทบและการปรับตัวจากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นผลประโยชน์อย่างยิ่งทั้งกับสถานีบริการน้ำมันบางจาก และ เอสโซ่ ที่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการในครั้งนี้ และกำลังหาช่องทางในการปรับตัวสำหรับธุรกิจในอนาคต ขณะที่บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เองซึ่งเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมันบางจาก และ เอสโซ่ สามารถนำข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการช่วยเหลือผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันที่กำลังประสบปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบทางธุรกิจ และวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่จากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากและเอสโซ่จากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการเป็นรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และมีความหมายหลากหลายจนไม่อาจที่จะสามารถอธิบายความหมายได้อย่างครอบคลุม รวมไปถึงไม่สามารถจะกำหนดลักษณะที่แน่นอนได้อย่างชัดเจนทั้งหมด ดังนั้น การควบรวมกิจการจึงสามารถแบ่งออกเป็นนัยยะ 2 ประการ ดังนี้ (Thanmahapran, 2005)

1. นัยยะการควบรวมกิจการอย่างแคบ คือ การผสานรวมกันของสองบริษัทในส่วนของทรัพย์สินที่ทั้งสองบริษัทมีและผู้ถือหุ้นเข้าร่วมด้วยกัน จนกลายเป็นนิติบุคคลเพียงบริษัทเดียวภายหลังการควบรวมกิจการ (A single unitary company)
2. นัยยะการควบรวมกิจการอย่างกว้าง คือ การที่มีบริษัทมากกว่าหนึ่งบริษัทเข้าร่วมจนกลายเป็นบริษัทเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการใช้นโยบายทางธุรกิจที่เหมือนกัน โดยถือว่าเป็นธุรกิจเดียวกัน

และอยู่ในเครือเดียวกัน (Holding company system) การควบรวมในลักษณะนี้ระยะที่ 2 นี้มีการคำนึงถึงอำนาจที่มี หลังการควบรวมกิจการที่ใช้นโยบายเดียวกัน แม้จะมีสภาพของนิติบุคคลของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันก็ตาม

ทั้งนี้ Urapepathanapong (2006) กล่าวว่า องค์ประกอบในการควบรวมกิจการจะเกิดขึ้นได้ต้องมีบริษัท อย่างน้อย 2 บริษัทควบเข้าด้วยกันจนเกิดขึ้นเป็นบริษัทใหม่ ผลหลังจากการควบรวมกิจการจะทำให้บริษัทเดิม หายไปและเกิดเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมา และต้องมีจำนวนหุ้นเทียบกับหุ้นบริษัทใหม่มีความเท่ากันของบริษัทเดิม ที่นำมาควบรวมเข้าด้วยกัน และบริษัทใหม่จะได้รับสิทธิบัตร สิทธิประโยชน์ที่บริษัทเดิมเคยได้รับทั้งหมดมา ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Rattanakorn (2013) ที่ว่า การควบรวมกิจการ คือ การรวมบริษัท 2 บริษัท เข้าด้วยกันและจดทะเบียนภายใต้นิติบุคคลใหม่ จากนั้นจึงยกเลิกบริษัทเดิมก่อนควบรวมกิจการ โดยที่บริษัทใหม่ จะดำเนินกิจการต่อจากบริษัทเดิมทันที โดยมีสินทรัพย์ หนี้สิน สิทธิ และความรับผิดชอบที่ได้รับมาจากบริษัทเดิม ทั้งหมด ตลอดจนการยกหุ้นของผู้ถือหุ้นในสัดส่วนของบริษัทเดิมมาจัดสรรสัดส่วนในบริษัทใหม่ด้วย

ดังนั้น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จึงทำให้ทั้งสองบริษัทผลรวมกันทั้งสิทธิ ผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และทรัพย์สิน ทั้งหมด โดยที่มีบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทย่อยของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

Sukwong (2016) กล่าวว่า การควบรวมกิจการมีขึ้นเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง เพิ่มส่วนแบ่ง ทางการตลาดและลดการแข่งขันทางการค้า ซึ่งการควบรวมกิจการมีการจัดประเภทไว้ด้วยกันทั้งหมด 3 ประเภท ดังนี้

1. การควบรวมกิจการแบบแนวนอน (Horizontal merger) เป็นการควบรวมซึ่งทุกบริษัทที่ควบรวมจะมี ลักษณะการประกอบธุรกิจที่มีความเหมือนหรือคล้ายกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางการผลิต และการตลาดสูงสุด หรือจะเป็นผู้ขายที่อยู่ในกระบวนการผลิตที่เหมือนกัน (Stage of production) เพื่อสร้างความได้เปรียบ จากการควบรวมกิจการ การครอบครองเทคโนโลยี เอกสารใบอนุญาต หรือสิทธิบัตรที่มากขึ้น หรืออาจจะเป็นการ กำจัดคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันให้ลดน้อยลงไป ผลจากการควบรวมกิจการในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อ ยอดอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องในตลาดเดียวกัน เนื่องจากบริษัทที่ควบรวมมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น อำนาจการต่อรอง และกำลังผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. การควบรวมกิจการแบบแนวตั้ง (Vertical merger) เป็นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ที่อยู่ในสายการผลิตหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มีฐานะหรือขั้นตอนการผลิตที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเติม ช่องว่างของสายการผลิตให้มีความครบวงจรมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ ผลจากการ ควบรวมรูปแบบนี้จะทำให้บริษัทมีต้นทุนในการผลิตที่ลดต่ำลง เนื่องจากสามารถควบคุมการผลิตได้เอง ทั้งกระบวนการตั้งแต่วัตถุดิบ การผลิต หรือการจัดจำหน่าย

3. การควบรวมกิจการแบบกลุ่ม (Conglomerate merger) เป็นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่อยู่ในสายการผลิตหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน สาเหตุในการควบรวมในรูปแบบนี้ อาจเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองเห็นโอกาส หรือความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การขยายธุรกิจ ไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่บริษัทยังไม่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ดังนั้น การควบรวมระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จึงถูกจัดให้อยู่ในการควบรวมกิจการแบบแนวนอน เพราะอยู่ในอุตสาหกรรม เดียวกันและหลังควบรวมส่งผลต่อคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างเห็นได้ชัด

#### แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) ถูกออกแบบและสร้างขึ้นโดย Kaplan & Norton (1996) เพื่อใช้เป็น เครื่องมือและแนวทางในการบริหารและประเมินผลการพัฒนาขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การวัดผลการทำงานใน มิติที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมและเกิดความสมดุลในการบริหารจัดการ บนหลักพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ สู่การปฏิบัติจริงได้ โดยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อวัดผลกลยุทธ์ขององค์กร เช่น หากองค์กรใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด Balanced Scorecard (BSC) ก็จะกำหนดเป้าหมายที่การซื้อซ้ำ ความพึงพอใจของลูกค้า และการเติบโตของยอดขาย เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จ

2. การวัดผลการดำเนินงานจากมุมมองที่หลากหลาย โดย Balanced Scorecard (BSC) ไม่ได้เน้นการวัดผลเพียงแค่มิติใดมิติเดียว แต่เน้นที่การวัดผลในมิติที่หลากหลายและครอบคลุมหลากหลายมุมมองที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น มุมมองลูกค้า มุมมองการเงิน มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา เช่น หากองค์กรต้องการที่จะปรับปรุงกระบวนการภายในของบริษัท Balanced Scorecard (BSC) ก็จะกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ระยะเวลา ต้นทุน และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

3. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการให้ความร่วมมือ ช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ ภายใน เช่น หากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า Balanced Scorecard (BSC) ก็จะกำหนดเป้าหมายในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการสื่อสาร เพื่อนำมาปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วยองค์ประกอบซึ่งเป็นหัวใจหลัก 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุ่งเน้นไปที่การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร เช่น รายได้ กำไร มูลค่าตลาด มุมมองนี้มีความสำคัญเนื่องจากเป็นมุมมองที่สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุ่งเน้นไปที่การวัดผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ความภักดีของลูกค้า อัตราการกลับมาซื้อซ้ำ มุมมองนี้มีความสำคัญเนื่องจากลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) มุ่งเน้นไปที่การวัดผลการดำเนินงานของกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ มุมมองนี้มีความสำคัญเนื่องจากกระบวนการภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) มุ่งเน้นไปที่การวัดผลการดำเนินงานด้านความสามารถและทรัพยากรขององค์กร เช่น ความรู้และทักษะของพนักงาน นวัตกรรม มุมมองนี้มีความสำคัญเนื่องจากความสามารถ และทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

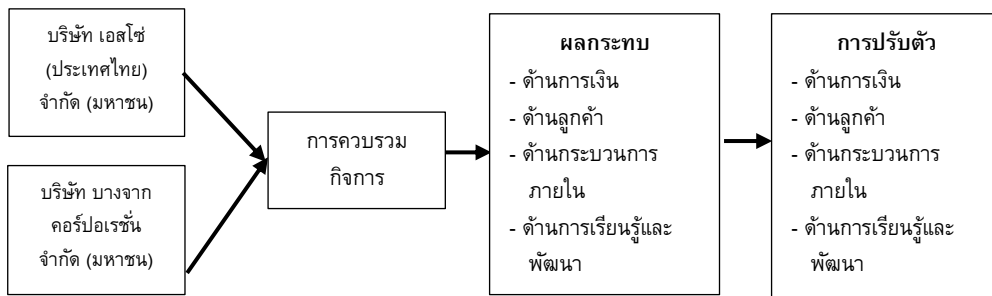
นอกจากนี้การใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ในการพัฒนาองค์กรยังสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอีกหลายด้าน เช่น ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน BSC ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า ความสามารถขององค์กร หรือช่วยในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ BSC ช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม โดยพิจารณาจากมุมมองที่หลากหลาย อีกทั้งยังช่วยในการส่งเสริมการสื่อสารและความร่วมมือภายในองค์กร BSC ช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารกลยุทธ์ และเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจังในการผลักดันแนวคิดเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดในองค์กร

การให้ความร่วมมือในพนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงสูงสุดยิ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การสื่อสาร และอบรมเกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้ และเข้าใจในแนวคิดนี้เหมือนกัน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการนำ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

จากแนวคิดการควบคุมกิจการ และแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการสาขาประจำสถานีบริการน้ำมันบางจาก และเอสโซ่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช สงขลา และพัทลุงที่อยู่ถนนเส้นเดียวกันและมีระยะห่างจากกันไม่เกิน 20 กิโลเมตร ซึ่งเป็นระยะที่ไม่เหมาะสมในการเปิดสถานีบริการน้ำมันแบรนด์เดียวกัน ตามนโยบายของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (Bangchakmarketplace, 2023) ซึ่งจากการสำรวจโดยการลงพื้นที่และข้อมูลจาก Google map พบว่า มีจำนวนสถานีบริการน้ำมันบางจากและเอสโซ่ที่อยู่ใกล้กันในระยะดังกล่าวทั้งสิ้น 16 แห่ง โดยอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช 6 แห่ง สงขลา 8 แห่ง และพัทลุง 2 แห่ง ผู้วิจัยจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) คัดเลือกสถานีบริการน้ำมันบางจากและเอสโซ่ที่มีระยะห่างน้อยกว่า 20 กิโลเมตร เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ระหว่างวันที่ 1 - 10 ธันวาคม 2566 จนครบทั้ง 16 แห่งใน 3 จังหวัด

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับ	แบรนด์	ตำแหน่ง	จังหวัด
1	บางจาก	ผู้จัดการ	นครศรีธรรมราช
2	บางจาก	ผู้จัดการ	นครศรีธรรมราช
3	บางจาก	ผู้จัดการ	นครศรีธรรมราช
4	บางจาก	ผู้จัดการ	สงขลา
5	บางจาก	ผู้จัดการ	สงขลา
6	บางจาก	ผู้จัดการ	สงขลา
7	บางจาก	ผู้จัดการ	สงขลา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	แบรนด	ตำแหน่ง	จังหวัด
8	บางจาก	ผู้จัดการ	พัทลุง
9	เอสโซ่	ผู้ประกอบการ	นครศรีธรรมราช
10	เอสโซ่	ผู้ประกอบการ	นครศรีธรรมราช
11	เอสโซ่	ผู้จัดการ	นครศรีธรรมราช
12	เอสโซ่	ผู้จัดการ	สงขลา
13	เอสโซ่	ผู้ประกอบการ	สงขลา
14	เอสโซ่	ผู้จัดการ	สงขลา
15	เอสโซ่	ผู้จัดการ	สงขลา
16	เอสโซ่	ผู้จัดการ	พัทลุง

### เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ในการเก็บข้อมูลโดยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้น เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) กับผู้วิจัยเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านของเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามมีด้วยกันทั้งหมด 3 ท่าน เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ว่ามีรายละเอียดครบถ้วนหรือไม่ แต่ละข้อคำถามได้วัดผลสิ่งที่ต้องการค้นหาตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือถามไปในประเด็นที่อยู่ในเนื้อหาหรือไม่ และยังมีมีการตรวจสอบในส่วนของรูปแบบภาษา ประโยค ตัวอักษร และองค์ประกอบทั้งหมด ผู้เชี่ยวชาญจะให้คำแนะนำในการแก้ไขให้อยู่ในความเหมาะสม ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการวิเคราะห์เชิงประเด็นหรือการหาแก่นสาระ (Thematic analysis) ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมดมาเพื่อวิเคราะห์และแยกประเด็นต่างๆ ออกมาทบทวนประเด็น จัดกลุ่มคำให้ได้ซึ่งแก่นสาระที่แท้จริงออกมา (Theme) ผู้วิจัยใช้วิธีการรวมกลุ่มคำ และจึงเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ที่ได้แยกออกมาและจัดแยกกลุ่มคำดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามแนวคิดของ ครูเกอร์ (Krueger, 1998) ที่บอกไว้ว่า ให้พิจารณาสิ่งที่เหมือนและมีความแตกต่างกัน เพื่อใช้ในการจัดข้อมูลและจัดการข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกไป (Data reduction) ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ตีความ (Interpret) โดยตีความหมายของแต่ละกลุ่มคำออกมาเพื่อให้ได้ประเด็นสุดท้ายในการสรุปที่จะใช้ในการเขียนให้เกิดความเชื่อมโยงกัน (Ritchie & Spencer, 2002) ทำให้ผู้วิจัยได้ Theme ที่มาจากการตีความประเด็นต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน และผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาอย่างละเอียด ให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องและตรงประเด็น จากนั้นผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลในรูปแบบของสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1970) โดยตรวจสอบสามเส้าในด้านของข้อมูล (Data triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมาจากต่างบุคคล สถานที่ และเวลาที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกันมากนักน้อยเพียงใด และยังตรวจสอบสามเส้าในทางทฤษฎี (Theory triangulation) เพื่อตรวจสอบส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีความเชื่อมโยงกันมากนักน้อยเพียงใด

## ผลการวิจัย

### ผลกระทบจากการควมรวมกิจการในมุมมองผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการควมรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในมุมมองของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก พบว่าจากการควมรวมกิจการผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากไม่ได้รับผลกระทบทางการเงิน เนื่องจากไม่ต้องมีการปรับปรุงส่วนใดเพิ่มเติม ยังคงสามารถให้บริการได้ตามปกติ ส่วนของกระบวนการภายในด้านการบริการและระบบหลังบ้าน (Back office) ก็ใช้ระบบเดิมหมดทุกอย่าง เกือบจะไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเลย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายของบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่วางไว้ก่อนหน้าที่เห็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และในด้านลูกค้าผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากส่วนใหญ่ไม่มีความกังวลถึงผลกระทบที่จะส่งผลถึงยอดขายน้ำมัน เนื่องจากจำนวนสถานีบริการน้ำมันบางจากที่เพิ่มมากขึ้น แม้สถานีบริการน้ำมันทั้งสองแบรนด์บางแห่งจะห่างกันแต่ไม่กี่กิโลเมตรก็ตาม โดยผู้ประกอบการมองว่า จุดที่มีสถานีบริการน้ำมันใกล้กันมากมักจะเป็นย่านชุมชน หรือถนนสายหลักข้ามจังหวัด หรือข้ามภูมิภาคมีปริมาณรถมากเพียงพอที่จะเข้าใช้บริการ อีกประการ คือ การควมรวมกิจการจะทำให้บางจากได้จำนวนสมาชิกจากบัตร ESSO Smiles ซึ่งมีมากถึง 4 ล้านสมาชิก (ESSO Smiles, 2023) และผู้ประกอบการยังมองถึงผลกระทบทางบวกในด้านของลูกค้าไว้อีกว่า ยิ่งสถานีบริการน้ำมันบางจากมีมากขึ้นก็จะทำให้ลูกค้าที่มีบัตรสมาชิกอยู่แล้วสามารถใช้สิทธิประโยชน์จากการแลกน้ำมัน หรือกาาแพอินทิลได้สะดวกมากขึ้น ลูกค้าจะหันมาใช้บริการสถานีบริการน้ำมันบางจากและเห็นความสำคัญในบัตรสมาชิกของบางจากมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 2 แสดงผลกระทบจากการควมรวมกิจการในมุมมองผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากแยกตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ประเด็นแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	ผลกระทบ
1	ด้านการเงิน	ไม่มีผลกระทบ
2	ด้านลูกค้า	ไม่มีผลกระทบ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ไม่มีผลกระทบ
4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ไม่มีผลกระทบ

### ผลกระทบจากการควมรวมกิจการในมุมมองผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการควมรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในมุมมองของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ พบว่าผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ได้รับผลกระทบจากการควมรวมกิจการในหลากหลายด้าน กล่าวคือผลกระทบด้านการเงิน ผู้ประกอบการมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงภูมิทัศน์ พื้นที่ และการตกแต่งสถานีบริการน้ำมันใหม่ ซึ่งแม้จะมีการชดเชยจากบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่บ้างบางส่วน แต่ก็ยังมีค่าใช้จ่ายที่สถานีบริการน้ำมันต้องจ่ายเองอยู่ด้วย และแม้ถ้าไรขั้นต้นของทั้งสองแบรนด์จะมีความใกล้เคียงกันที่ระดับ 0.75 บาทต่อลิตร แต่ด้วยเวลาที่กำลังเปลี่ยนแบรนด์ใหม่ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวในการเรียนรู้ระบบการส่งน้ำมันแบบใหม่ และวางแผนบัญชีใหม่ให้รัดกุมยิ่งขึ้น ส่วนของกระบวนการภายในมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระบบหลังบ้าน (Back office) ที่ต้องเปลี่ยนจากระบบของเอสโซ่ เป็นระบบของบางจากทั้งหมด แต่ส่วนนี้จะไม่เกิดผลกระทบกับสถานีบริการน้ำมันมากนัก เพราะจะเป็นหน้าที่ของพนักงาน IT ของบางจากเป็นผู้เข้ามามีระบบให้ทั้งหมด และผู้ประกอบการเองก็จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจกับระบบต่างๆ ของบางจากให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งพนักงานยังต้องเรียนรู้ในเรื่องการสะสมแต้ม



การเอกสาร และระบบต่างๆ ให้มีความชำนาญ อีกทั้งยังต้องเรียนรู้ในการบริการรับรถและเติมน้ำมันให้เป็นไปตามที่บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กำหนด รวมถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของบัตรสมาชิกบางจาก ส่วนผลกระทบด้านลูกค้าเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการมีความกังวลเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ประกอบการมีความเชื่อว่าลูกค้าเดิมมีความคิดว่าน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่เป็นน้ำมันที่มีความสะอาดและมีคุณภาพกว่าน้ำมันที่มาจากสถานีบริการน้ำมันบางจาก หลังจากมีข่าวการควบรวมกิจการรายได้และปริมาณการขายน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ลดลงทันที จากการสอบถามลูกค้าประจำของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่โดยผู้ประกอบการพบว่าลูกค้าหันไปใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน Caltex ซึ่งมีชื่อเสียงในเรื่องของความสะอาดและการประหยัดน้ำมันที่ดีเช่นกัน ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่หลายแห่งรับรู้ถึงผลกระทบนี้ อย่างชัดเจน อีกทั้งผลกระทบด้านลูกค้าที่เกิดขึ้นยังส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และกระบวนการอื่นๆ เป็นลูกโซ่

ตารางที่ 3 แสดงผลกระทบจากการควบรวมกิจการในมุมมองผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่แยกตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ประเด็นแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	ผลกระทบ
1	ด้านการเงิน	มีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงรูปแบบสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ให้เป็นไปตามรูปแบบของสถานีบริการน้ำมันบางจาก
2	ด้านลูกค้า	ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของน้ำมันหลังเปลี่ยนแบรนด์
3	ด้านกระบวนการภายใน	การต้องวางแผนระบบการทำงานของระบบหลังบ้านและพนักงาน
4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	พนักงาน และผู้จัดการต้องเรียนรู้หลักการปฏิบัติให้เป็นไปตามที่บางจากกำหนด

#### การปรับตัวจากการควบรวมกิจการของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก

ผลการวิเคราะห์การปรับตัวจากการควบรวมกิจการระหว่าง บริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก พบว่าในด้านของการเงินยังคงใช้กลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานแบบเดิม เนื่องจากระบบการเงินเป็นส่วนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการหรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ในด้านกระบวนการภายในก็เช่นกัน ผู้ประกอบการยังคงใช้วิธีการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม ขณะที่ด้านการเรียนรู้และพัฒนาผู้ประกอบการมองว่าสถานีบริการน้ำมันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและต้องทำตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้อยู่แล้ว เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับมีทักษะและความสามารถในการนำพาองค์กรสู่เป้าหมายสูงสุด ส่วนด้านของลูกค้าเนื่องจากการควบรวมกิจการทำให้สถานีบริการน้ำมันบางจากเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของสถานีบริการอย่างเคร่งครัด ทั้งการสร้างพึงพอใจสูงสุด การบริการที่สุภาพ การรักษาคุณภาพน้ำมันให้ได้มาตรฐานคงที่ และความปลอดภัยในการเข้าใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการจนเกิดเป็นลูกค้าประจำ

ตารางที่ 4 แสดงการปรับตัวจากการควมรวมกิจการของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากแยกตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ประเด็นแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	ผลกระทบ
1	ด้านการเงิน	ไม่มีผลกระทบ
2	ด้านลูกค้า	การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของสถานีบริการน้ำมันบางจากอันเป็นผลมาจากการควมรวมกิจการทำให้สถานีบริการน้ำมันบางจากเดิมต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า และใส่ใจในการบริการมากยิ่งขึ้น เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิม
3	ด้านกระบวนการภายใน	ไม่มีผลกระทบ
4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ไม่มีผลกระทบ

#### การปรับตัวจากการควมรวมกิจการของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่

ผลการวิเคราะห์การปรับตัวจากการควมรวมกิจการระหว่างบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ พบว่า ระหว่างการเปลี่ยนผ่านจากแบรนด์เอสโซ่ไปสู่แบรนด์บางจากผู้ประกอบการจะต้องมีกลยุทธ์ด้านการเงินเพื่อบริหารจัดการสภาพคล่อง หากการเปลี่ยนผ่านยังไม่เสร็จสิ้นอาจจะมีค่าใช้จ่ายที่ผู้ประกอบการไม่อาจจะคาดการณ์ล่วงหน้าได้เกิดขึ้น มีการนำกลยุทธ์ในการลดต้นทุนมาใช้บริหารจัดการร่วมด้วย ทั้งการลดปริมาณน้ำมันที่สั่งให้มีความเหมาะสมกับยอดขาย การลดพนักงานที่มีทำงานซ้ำซ้อนกันออกไป หรือการบริหารจัดการทางด้านบัญชีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้งบประมาณไม่ปล่อยปละละเลย ด้านกระบวนการภายในผู้ประกอบการมองว่าการปรับปรุงการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการที่เปลี่ยนไป ขณะเดียวกันยังต้องปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารการเงิน ระบบบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้และพัฒนาควรเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรทุกด้าน ทั้งทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเองที่ต้องมีวิสัยทัศน์มองวิกฤตให้เป็นโอกาส ทักษะด้านเทคโนโลยีของพนักงานให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต สำหรับด้านลูกค้าเนื่องจากลูกค้าเก่าของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ไม่มีความไว้วางใจในคุณภาพน้ำมันของบางจากผู้ประกอบการจึงต้องสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้ยอดขายของสถานีบริการเพิ่มขึ้น อาจจะเป็นการมีโปรโมชั่นที่ช่วยส่งเสริมการขาย การตกแต่งสถานีบริการให้มีความสะอาดน่าใช้บริการ ห้องน้ำ และบริการอื่น ๆ ที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า ให้เกิดการเข้าใช้บริการอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นลูกค้าประจำที่มีความภักดีต่อสถานีบริการน้ำมันที่แข็งแกร่ง

ตารางที่ 5 แสดงการปรับตัวจากการควบรวมกิจการของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่แยกตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ประเด็นแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	ผลกระทบ
1	ด้านการเงิน	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากอาจจะมีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดในระหว่างกระบวนการควบรวมกิจการ
2	ด้านลูกค้า	เรียกความเชื่อมั่นในคุณภาพของน้ำมันในลูกค้ากลับมา และเพิ่มโครงการสนับสนุนการขายต่างๆ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารการเงิน ระบบบริหารองค์กร
4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	การปรับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส ในการสร้างรายได้เพิ่มเติม และการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการพัฒนา

## สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัย เรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวจากการควบรวมกิจการระหว่างบริษัทบางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน): เสี่ยงจากผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันของทั้งสองแบรนด์สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลกระทบจากการควบรวมกิจการในมุมมองของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก พบว่าการควบรวมกิจการครั้งนี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อด้านการเงินต่อผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากอย่างมีนัยสำคัญ ด้านกระบวนการภายในเนื่องจากการควบรวมกิจการครั้งนี้บริหารจัดการภายใต้บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทำให้กระบวนการที่เคยปฏิบัติยังคงเหมือนเดิมจากที่เคยเป็นอยู่ ส่วนด้านการเรียนรู้และพัฒนาก็เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญอยู่แล้วจึงถือว่าไม่ได้รับผลกระทบ สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงใส (Saengsai, 2016) ที่ศึกษาผลกระทบของการควบรวมธุรกิจที่มีต่อผลประกอบการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า การควบรวมกิจการไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ ขณะที่ด้านลูกค้าผู้ประกอบการมองว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นเชิงบวกเนื่องจากจำนวนผู้ถือบัตรสมาชิกบางจากมีจำนวนที่เพิ่มขึ้น 4 ล้านราย และความครอบคลุมของจำนวนสถานีบริการสามารถทำให้ลูกค้ามองเห็นถึงความสำคัญของการมีบัตรสมาชิกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นกน้อย (Noknoi, 2023) ที่ศึกษาความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการควบรวมกิจการ: กรณีศึกษารานาคาร์ยูอปี จำกัด (มหาชน) และธนาคาร์ซีดีแบงก์ พบว่า ภาพลักษณ์องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือขึ้นส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ประกอบกับสถานีบริการที่เอสโซ่ส่วนใหญ่ที่อยู่ใกล้กันมากก็จะอยู่ในย่านชุมชนผู้ประกอบการจึงมองว่าจะไม่กระทบต่อลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ

2. ผลกระทบจากการควบรวมกิจการในมุมมองของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ พบว่าผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการมากกว่าผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจาก โดยได้รับผลกระทบทั้งทางด้านการเงินที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับภูมิทัศน์ และการรีโนเวท (Renovate) ด้านกระบวนการภายในที่เกี่ยวกับระบบหลังบ้าน (Back office) ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปใช้ระบบของบางจาก และต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานบริการ โดยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เป็นไปตามที่บางจากกำหนดทั้งหมด และผลกระทบด้านลูกค้าที่ขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของน้ำมันที่เปลี่ยนแปลง

ไปส่งผลกระทบต่อยอดขายอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสว่าง (Srisawang, 2018) ที่ศึกษาผลกระทบ ต่อภาพลักษณ์ต่อการเปลี่ยนโลโก้ของบริษัทพีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ต่อผู้บริโภคในวัยทำงาน จังหวัดกรุงเทพมหานครและจังหวัดระยอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติชาวกุล (Nitichaowagun, 2016) ที่ศึกษาการสร้างคุณค่าตราสินค้าผ่านตราสัญลักษณ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่า ภาพลักษณ์องค์กรและคุณค่า ตราสินค้าส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภค ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลง Brand ของสินค้าจึงส่งผลต่อการรับรู้ ภาพลักษณ์ของธุรกิจในระดับที่มาก

3. การปรับตัวจากการควบรวมกิจการของผู้ประกอบการบางจาก พบว่า การดำเนินกิจการ ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันบางจากยังคงใช้การดำเนินงานแบบเดิมทั้งในด้านของการเงิน และกระบวนการภายใน เนื่องจากไม่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการ ส่วนด้านของการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรมาก่อนหน้าอยู่แล้ว ขณะที่ในด้านของลูกค้า ผู้ประกอบการเพิ่มการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการมากขึ้น ทั้งด้านการบริการ ที่สุภาพ การรักษาคูณภาพน้ำมันให้มีมาตรฐานคงที่ และความปลอดภัยในการเข้าใช้บริการ ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ บริการซ้ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณรังษี (Wannarangsri, 2023) ที่วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ เลือกใช้สถานีบริการน้ำมันของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับสถานีบริการน้ำมัน ตามมาด้วยการให้บริการที่มีมาตรฐานและปลอดภัย ปัจจัยสุดท้ายคือการแต่งกาย ของพนักงานที่สะอาดและสุภาพ ทั้งหมดมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในการเลือกใช้ บริการจากสถานีบริการน้ำมัน

4. การปรับตัวจากการควบรวมกิจการของผู้ประกอบการเอสโซ่ พบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้ ผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์ในหลากหลายมิติ ทั้งด้านการเงินที่ต้องบริหารสภาพคล่องให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนผ่านอาจจะเกิดค่าใช้จ่ายที่ผู้ประกอบการไม่สามารถคาดการณ์ได้ การลดการจ้างงานที่ซ้ำซ้อน และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อลดต้นทุน ดังที่ Chaunypong & Noknoi (2023) ศึกษา การลดต้นทุนและเพิ่มกำไรในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พัทลุง และสงขลา พบว่า ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนค่าแรงงาน และต้นทุนค่าไฟ เป็นต้นทุนที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุด 3 อันดับแรกสำหรับสถานี บริการน้ำมัน ขณะที่ด้านกระบวนการภายในต้องปรับโครงสร้างภายใน พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารการเงิน และระบบบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความยั่งยืน ในการดำเนินธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และพัฒนามีการเพิ่มทักษะที่มีความจำเป็นให้กับพนักงานและบุคลากร ในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และด้านลูกค้ามีการใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขายโดยการมี โปรโมชัน การบริการที่ใส่ใจลูกค้า ระบบนิเวศน์ของสถานีบริการที่มีความครบครัน เพื่อสร้างลูกค้าประจำที่มีความภักดีต่อสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมีทัต และสวนรัตนชัย (Rasmidatta & Suanrattanachai, 2023) ที่ศึกษาแนวทางพัฒนาความสามารถทางการตลาดของสถานีบริการน้ำมันโดย การสร้างความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์: กรณีสถานีบริการน้ำมันบางจากในเขต อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจ และความไว้วางใจส่งผลต่อความภักดีในตราผลิตภัณฑ์

งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับผลกระทบในการควบรวมกิจการระหว่างแบรนด์สถานีบริการ น้ำมัน 2 แบรินด์ ทำให้ทราบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นกับแบรนด์สถานีบริการน้ำมันที่ต้องเปลี่ยนแบรนด์ เพียงฝั่งเดียวเท่านั้น อีกทั้งคุณภาพน้ำมันยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นในกลุ่มลูกค้าของสถานีบริการน้ำมัน ที่มีการเปลี่ยนแบรนด์ แต่ไม่กระทบต่อลูกค้าเดิมของสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์เดิม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. จากการศึกษาพบว่าการควบรวมกิจการระหว่างทั้งสองบริษัทในครั้งนี้สถานีบริการน้ำมันเอสโซ่เป็นสถานีบริการน้ำมันที่ได้รับผลกระทบมากกว่าสถานีบริการน้ำมันบางจาก จึงเสนอให้มีการให้ความช่วยเหลือจากบริษัทผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์สถานีบริการน้ำมันบางจาก โดยการให้การสนับสนุนเงินทุน และการให้การช่วยเหลือในด้านของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในทั้งบุคคลากร และกระบวนการทำงานของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่เดิม

2. จากการศึกษาพบว่าลูกค้าเดิมของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่มีความเชื่อมั่นในน้ำมันของแบรนด์เอสโซ่ เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น กลุ่มลูกค้าเดิมจึงหายไป จึงเสนอให้มีการทำสื่อโฆษณาถึงประสิทธิภาพของน้ำมันแบรนด์บางจากให้กลายเป็นที่รู้จัก และเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ต้องการประสิทธิภาพของเครื่องยนต์ จึงจะช่วยลดผลกระทบต่อยอดขายน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่เดิมได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลผู้ประกอบการทั้งสองบริษัทเพื่อการวิจัยผลกระทบซ้ำเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว เพราะ การควบรวมกิจการบางครั้งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างนานกว่าผลกระทบจะปรากฏให้เห็น

2. ควรมีการศึกษาถึงความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์น้ำมันบางจากในกลุ่มลูกค้าเดิมของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และคุณสมบัติน้ำมันให้สามารถเจาะกลุ่มตลาดใหม่ๆ ได้

## เอกสารอ้างอิง

- Bangchak Investor. (2023). *Company profile*. Retrieved December 2, 2023 from <https://investor.bangchak.co.th/en/publications/company-profile>
- Bangchak. (2023). *Sustainability development*. Retrieved December 5, 2023 from <https://www.bangchak.co.th/th/home>
- Bangchakmarketplace. (2023). *Bangchak for business to grow with Bangchak today and provide good things to your community*. Retrieved December 25, 2023 from <https://b2b.bangchakmarketplace.com/>
- BangkokBank SME. (2020). *Case study: PT-Shell pushes non-oil business to meet every lifestyle need*. Retrieved April 13, 2024 from <https://www.bangkokbanksme.com/en/case-study-pt-shell-non-oil-business-all-lifestyles>
- Bangkokbiznews. (2023). *Closing a historic deal 'Bangchak-Esso' joins forces with 2 refineries to enter the oil retail market*. Retrieved December 4, 2023 from <https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1086372>
- Chaunpong, R. & Noknoi, C. (2023). Reducing costs and increasing profits in the gas station business: Case study in Nakhon Si Thammarat, Phatthalung, and Songkhla provinces. *Journal of Innovation in Business, Management and Social Sciences*, 4(3), 85-103. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jibim/article/view/273182/181092>
- Denzin, N. (1970). *The Research Art in Sociology*. Butterworth.
- Department of Energy Business. (2023). *Number of gas stations in Thailand*. Retrieved December 5, 2023 from [https://www.doeb.go.th/info/info\\_sta\\_quarter.php](https://www.doeb.go.th/info/info_sta_quarter.php)

- ESSO Smiles. (2023). *Esso smiles customer service center*. Retrieved December 22, 2023 from <https://essosmiles.ghl.co.th/th-th/reward>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Krueger, R. A. (1998). *Moderating focus groups*. Sage Publications.
- Marketeeonline. (2023). *Closer route to Bangchak gas station on the day that Esso comes to expand the route*. Retrieved December 2, 2023 from <https://marketeeonline.co/archives/294224>.
- Nitichaowagun, T. (2016). Building brand equity with logo of the one tambon one product. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 23(42), 149-168. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/husojournal/article/view/55986/46752>
- Noknoi, C. (2023). Client's confidence in the mergers and acquisitions: A case study of United Overseas Bank public company limited and Citibank. *Economics and Business Administration Journal Thaksin University*, 15(3), 91-110. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ecbatsu/article/view/263247/174762>
- Pattanasuwan, M., Suwannasit, P., & Worawattanaparinaya, S. (2017). Factors Influencing Access to Services of Esso Gas Stations for Population in Nonthaburi. *MBA-KKU Journal*, 10(1), 96-120. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mbakkujournal/article/view/89172>
- Rasmidatta, V. & Suanrattanachai, P. (2023). Guideline for Developing Marketing Capabilities of Petrol
- Rattanakorn, S. (2013). *Explanation of civil and commercial compilation laws*, Company Part (13th ed.). Legal Publications Bureau.
- Ritchie, J. & Spencer, L. (2002). *Qualitative data analysis for applied policy research*. SAGE Publications.
- Saengsai, J. (2017). Impact of business merger on the firm performance on the listed companies in the stock exchange in Thailand. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*, 12(1), 137-149. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/58060/149729>
- Srisawang, T. (2018). *The impact on brand image towards logo change of ptt global chemical public company limited among working-age consumers in Bangkok and Rayong provinces* [Unpublished doctoral dissertation]. Thammasat university.
- Stations by Building Brand Loyalty: the case of Bangchak petrol stations in Hat Yai district, Songkhla province. *Journal of Management Science Review*, 25(3), 39-52. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/271388/181537>
- Sukwong, A. (2016). *Successfully managing business transfer*. Retrieved December 2, 2023 from <https://www.dlo.co.th/files/doc060116120246.pdf>
- Thanmahapran, R. (2005). *Control measures merger: In the case of joint ventures* [Unpublished doctoral dissertation]. Thammasat University.
- Urapepathanapong, K. (2006). *Understanding corporate mergers and opportunities for Thai businesses* (3rd ed.). Stock exchange of Thailand.
- Wannarangsri, P. (2023). The analysis of factors affecting consumer's decision to choose gas stations in Chiangmai province. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(6), 625-648. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/271806/180751>