

ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม Impacts of Economic and Stakeholder Telecommunications Mergers

จิวรดี โกศลวิทย์¹ และ ตรีนตร ตันตระกูล²

Jirawade Kosalvit¹ and Trinate Tantakul²

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Doctor of Business Administration, Business Administration, Western University, Thailand

Corresponding Author, Email: opal.opaly@gmail.com¹

Received: 2025-04-05; Revised: 2025-10-30; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาผลกระทบด้านเศรษฐกิจในธุรกิจกับการควบรวมกิจการโทรคมนาคม 3) เพื่อศึกษาผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกับการควบรวมกิจการโทรคมนาคม และ 4) เพื่อสร้างแนวทางการลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการโทรคมนาคมในมุมมองทางเศรษฐกิจ มุมมองด้านบรรษัทภิบาลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัยคือบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทย จำนวน 37 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิดคือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และ 2) แบบการประชุมกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการควบรวมกิจการ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีใหม่ที่ต้องการเงินลงทุนสูง และกฎหมายการแข่งขันทางการค้าที่เข้มงวดขึ้น ในแง่ผลกระทบทางเศรษฐกิจ พบว่าการควบรวมกิจการโทรคมนาคมช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี แต่ในขณะเดียวกันก็ลด การแข่งขันในตลาดและอาจนำไปสู่การขึ้นราคาค่าบริการ ผลกระทบด้านบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์จากการลดต้นทุนและการขยายฐานลูกค้า ในขณะที่ผู้บริโภคอาจมีทางเลือกในการใช้บริการลดลง ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้คือการออกมาตรการคุ้มครองผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่รัดกุมโดยภาครัฐ การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม วางแผนรองรับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการ เพื่อให้การควบรวมกิจการโทรคมนาคมนำไปสู่การเติบโตของอุตสาหกรรมโดยไม่ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจโดยรวม

คำสำคัญ: ปัจจัยสภาพแวดล้อม, ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, กิจการโทรคมนาคม

Abstract

This article aims to 1) study the environmental factors affecting telecommunications mergers in Thailand, 2) examine the economic impact on businesses in relation to telecommunications mergers, 3) analyze the effects on stakeholders involved in telecommunications mergers, and 4) develop strategies to mitigate the economic and stakeholder impacts arising from telecommunications mergers. A qualitative research approach was employed, utilizing relevant concepts and theories related to mergers in the

telecommunications industry from economic, corporate governance, and stakeholder perspectives as the research framework. The research area focused on True Corporation Public Company Limited. The sample group consisted of 37 individuals, including executives, shareholders, employees, customers, and business partners within the Thai telecommunications industry, selected through purposive sampling. The research tools used were 1) semi-structured interviews and 2) focus group discussions. Data analysis was conducted using content analysis and presented in a descriptive manner. The research findings indicate that the environmental factors influencing mergers include changing economic conditions, high investment requirements for new technologies, and stricter competition laws. Regarding economic impact, it was found that telecommunications mergers enhance investment capacity and technological development. However, they also reduce market competition and may lead to increased service prices. The positive impact on stakeholders reveals that business operators benefit from cost reduction and an expanded customer base, whereas consumers may experience fewer service options. Findings from this study suggest the implementation of effective consumer protection measures, strict government oversight, and the promotion of fair competition to allow new service providers to enter the telecommunications market. Additionally, workforce transition planning should be established to support employees affected by mergers, ensuring that telecommunications mergers contribute to industry growth without adversely affecting the overall economy.

Keywords: Environmental Factors, Economic Impact, Stakeholders, Telecommunications Industry

บทนำ

ในยุคดิจิทัล กิจการโทรคมนาคมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย การเข้าถึงบริการโทรคมนาคมที่มีคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งนี้การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และความต้องการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ส่งผลให้หลายบริษัทต้องเลือกใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจในประเทศไทย การควบรวมกิจการของบริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ เช่น True และ Dtac หรือ AIS และ 3BB สร้างผลกระทบทั้งในแง่โอกาสและความท้าทาย (ทรู คอร์ปอเรชั่น, n.d.) อย่างไรก็ตามระบบสาธารณสุขยุคขั้นพื้นฐานด้านการบริการด้านโทรคมนาคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเป็นนโยบายภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาตินับจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12, 2560-2564) และฉบับปัจจุบันฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 ที่ยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตการบริการ เพื่อให้ประชาชนได้ใช้บริการอย่างเท่าเทียมทั่วถึง เพื่อเป็นปัจจัยเสริมและเพิ่มความแข็งแกร่ง และลดช่องว่างชุมชนตั้งแต่ระดับรากหญ้าไปถึงกลุ่มด้อยโอกาสทางสังคม นโยบายด้านโทรคมนาคมถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) จนถึงฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการผลิตและบริการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) การควบรวมกิจการโทรคมนาคมจึงมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายเชิงนโยบายของรัฐ ทั้งในด้านการให้บริการอย่างเท่าเทียมทั่วประเทศและ



การเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การควบรวมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบด้านการแข่งขัน โดยเฉพาะเมื่อจำนวนผู้ให้บริการหลักลดลง เห็นได้จากกรณีการควบรวม True-Dtac ที่ทำให้ค่าดัชนีความกระจุกตัวทางการแข่งขัน (Herfindahl-Herschman Index: HHI) เพิ่มขึ้น 37.8% และการเข้าซื้อกิจการ 3BB ของ AIS ที่ส่งผลให้ค่าดัชนี HHI เพิ่มขึ้นถึง 45% (การเงิน การธนาคาร, 2567) ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มการลดลงของการแข่งขันในตลาดและความเสี่ยงของการผูกขาดทางการค้า

การนำกลยุทธ์การควบรวมกิจการโทรคมนาคมมาใช้ในปัจจุบัน ที่มีผู้ให้บริการน้อยรายอยู่แล้ว ทำให้ส่งผลกระทบต่อกลไกทางการตลาดทำให้เกิดการผูกขาดส่งผลต่อผู้บริโภคที่ไม่สามารถมีทางเลือกในการใช้บริการ ขณะด้านต่างประเทศอาจส่งผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุนที่จะมาลงทุนท่ามกลางความเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมรวมทั้งความท้าทายในการแข่งขัน ทั้งนี้ในปี 2566 ผู้ให้บริการโทรคมนาคมของไทยได้ประกาศการควบรวมถึง 2 กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการโทรคมนาคมใหญ่ด้วยกัน และแม้จะผ่านการพิจารณาของ กสทช. พร้อมทั้งกำหนดเงื่อนไขเพื่อบรรเทาผลกระทบต่อผลประโยชน์ของผู้บริโภคแล้ว แต่สภาพองค์กรของผู้บริโภคยังกังวลถึงผลกระทบต่อตลาดโทรคมนาคมหลังการควบรวมทั้ง 2 กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการโทรคมนาคมเสร็จสิ้น โดยสรุปถึงภาพรวมในสองประเด็น ดังนี้ 1) การควบรวมระหว่าง True- Dtac ในธุรกิจบริการโครงข่ายโทรศัพท์มือถือซึ่งส่งผลให้ค่าดัชนี Herfindahl Herschman index (HHI) ซึ่งเป็นดัชนีที่สะท้อนการแข่งขันหรือการกระจุกตัวในแต่ละอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น 37.8% สะท้อนถึงการเข้าใกล้สภาวะแข่งขันที่เท่ากันของผู้ให้บริการ 2 รายซึ่งมีความเป็นไปได้ที่การแข่งขันด้านราคายังรุนแรงหรือมีโอกาสเสี่ยงเพิ่มอำนาจการผูกขาด 2) การเข้าซื้อกิจการ 3 BB ของ AIS โดยเป็นการเข้าซื้อทั้งธุรกิจให้บริการอินเทอร์เน็ตประจำที่ 3BB และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต จัสมิน (Jasif: Jasmine Broadband Internet Infrastructure Fund) ส่งผลให้ค่าดัชนี Herfindahl Herschman index (HHI) เพิ่มขึ้น 45% (การเงิน การธนาคาร, 2567) สะท้อนถึงระดับการแข่งขันในตลาดมีโอกาสลดลงซึ่งมีแนวโน้มให้อัตราค่าบริการอินเทอร์เน็ตประจำที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นได้ในระยะข้างหน้า ทั้งนี้การควบรวมทั้งสองข้อตกลงมีโอกาสส่งผลให้ตลาดโทรคมนาคมของไทยเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตโดยการแข่งขันเป็นไปในรูปแบบแพ็คเกจบริการที่มากขึ้น ซึ่งภายหลังจากการควบรวมเสร็จสิ้นผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ของไทย จะเหลืออยู่เพียง 2 รายและให้บริการครอบคลุมทั้งโครงข่ายโทรศัพท์มือถือ Internet ประจำที่และบริการด้านเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตามการควบรวมกิจการมิใช่พฤติกรรมที่ส่งผลกระทบในทางลบเสมอไป เพราะในทางเศรษฐศาสตร์การควบรวมกิจการในหลายกรณีสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจในการขยายขนาดของกิจการและเสริมสร้างความร่วมมือหรือแลกเปลี่ยนความรู้ในการพัฒนาบริการอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ แต่เมื่อพิจารณาในเชิงลึกแล้ว แม้การควบรวมกิจการจะสามารถทำให้องค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดด แต่ภายหลังจากการควบรวมล้วนประสบปัญหาแตกต่างกัน ทั้งวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงาน การบริหาร บุคลากร ความพร้อมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้้องค์กรต้องบริหารความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เช่น กลุ่มผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ประชาชนหรือลูกค้า คู่ค้าธุรกิจ ผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงในด้านประโยชน์สาธารณะที่ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนผู้ดำเนินกิจการจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินนโยบายการควบรวม โดยเฉพาะกิจการโทรคมนาคมที่เกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ทั่วประเทศ

จากบริบทและปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการควบรวมกิจการโทรคมนาคมของไทยมีทั้งผลเชิงบวกและเชิงลบที่ซับซ้อน และยังไม่มีการศึกษาที่เจาะลึกถึง “ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ภายใตกรอบแนวคิดด้านธรรมาภิบาลองค์กรอย่างเป็นระบบ งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคมทั้งในมิติทางเศรษฐกิจและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยใช้แนวคิดการควบรวมธุรกิจและบรรษัทภิบาลเป็นกรอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทาง

บริหารจัดการที่สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทยให้เติบโตอย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งต่อการควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบด้านเศรษฐกิจในธุรกิจกับการควบรวมกิจการโทรคมนาคม
3. เพื่อศึกษาผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกับการควบรวมกิจการโทรคมนาคม
4. เพื่อสร้างแนวทางการลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions: M&A)

การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่องค์กรหนึ่ง รวมเข้ากับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุน หรือขยายตลาด (DePamphilis, 2019) การควบรวมอาจอยู่ในรูปของการ “ควบรวม” (Merger) ซึ่งเป็นการรวมกิจการระหว่างองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกัน หรือ “การเข้าซื้อกิจการ” (Acquisition) ซึ่งองค์กรหนึ่งเข้าซื้ออีกองค์กรหนึ่งเพื่อควบคุมกิจการอย่างสมบูรณ์ (Gaughan, 2018) ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ การควบรวมกิจการเป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของตลาด โดยลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและเพิ่มขนาดของเศรษฐกิจ (economies of scale) ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น (Trautwein, 1990)

2. การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

อุตสาหกรรมโทรคมนาคมมีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในโครงข่ายและเทคโนโลยี เช่น โครงข่าย 5G และระบบอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ จึงทำให้จำนวนผู้ประกอบการในตลาดมีจำกัด (OECD, 2021) การควบรวมกิจการจึงมักถูกใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและขยายฐานลูกค้า ตัวอย่างเช่น การควบรวมของ True Corporation และ Dtac ในปี 2566 ที่ทำให้ค่าดัชนี Herfindahl-Herschman Index (HHI) เพิ่มขึ้น 37.8% แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของความกระจุกตัวในตลาดโทรศัพท์มือถือ (การเงิน การธนาคาร, 2567) ขณะที่การเข้าซื้อกิจการ 3BB และกองทุนโครงสร้างพื้นฐานบรอดแบนด์ อินเทอร์เน็ตจัสมิน (JASIF) ของ AIS ส่งผลให้ค่าดัชนี HHI เพิ่มขึ้น 45% ซึ่งสะท้อนว่าระดับการแข่งขันในตลาดอินเทอร์เน็ตประจำที่ลดลง (สำนักงาน กสทช., 2567)

3. ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม

การควบรวมกิจการโทรคมนาคมมีทั้งผลกระทบทางบวกและลบในด้านเศรษฐกิจ ผลเชิงบวกคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเพิ่มศักยภาพในการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Bouwman, Nikou, & de Reuver, 2019) นอกจากนี้ การควบรวมยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน (resource sharing) ทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลง และเกิดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมมากขึ้น (Deloitte, 2021) ในทางกลับกัน ผลเชิงลบคือ การลดการแข่งขันในตลาดซึ่งอาจนำไปสู่การขึ้นราคาค่าบริการและลดแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม (Park, 2020) รวมถึงอาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (digital divide) หากผู้ให้บริการมุ่งเน้นเฉพาะพื้นที่ที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ทั้งนี้ การควบรวมยังส่งต่อการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงด้านการแข่งขันและความโปร่งใสของตลาดไทย (World Bank, 2023)



4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม

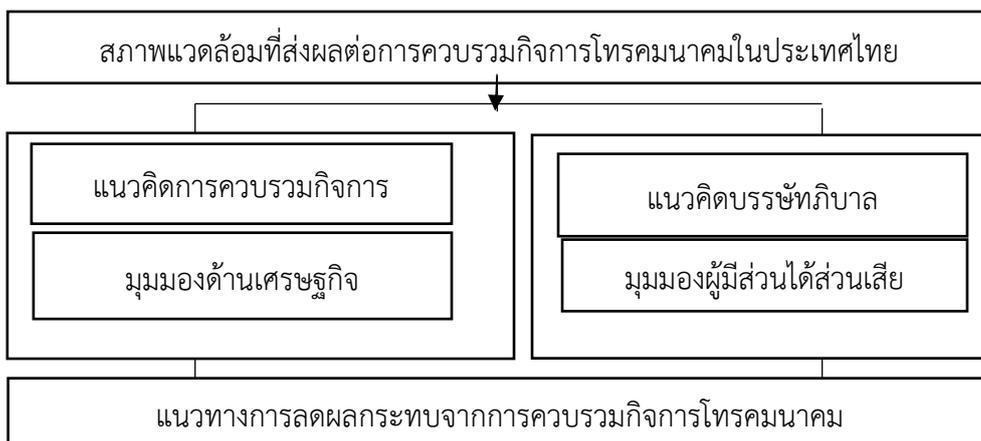
ตามแนวคิดของ Freeman (1984) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มที่มีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในกรณีของการควบรวมกิจการโทรคมนาคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่

1. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลตอบแทนทางการเงิน
2. พนักงาน ที่อาจได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างการจ้างงาน
3. ลูกค้าหรือผู้บริโภค ที่ได้รับผลกระทบจากราคาค่าบริการและคุณภาพการให้บริการ
4. หน่วยงานรัฐและองค์กรกำกับดูแล เช่น กสทช. ที่มีหน้าที่ควบคุมการแข่งขันให้เป็นธรรม
5. คู่ค้าธุรกิจและผู้ส่งมอบ ที่อาจต้องปรับตัวต่อสัญญาทางการค้าและระบบจัดซื้อใหม่หลังการควบรวม

แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาลองค์กร (Corporate Governance) ซึ่งเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อสังคม (OECD, 2015) การควบรวมกิจการจึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Tricker, 2019)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีของ Wheelen & Hunger (2006); Thompson and Strickland (1940) ใช้แนวคิดของ Whangsatian, 2010; พิศนิกะจำรัสสังข์, 2557; ขนิษฐา เนียมแสง, 2557) (Thomas, 2009) Intragovernmental Group on Geographic Information (IGGI, 2005) ที่เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการโทรคมนาคมในมุมมองทางเศรษฐกิจ และใช้แนวคิดของ Freeman (1984) (Clarkson, 1995) (Simmons, 2004) ที่เป็นแนวคิดในมุมมองด้านบรรษัทภิบาลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกรอบการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประชากร คือ ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย (ทรู คอร์ปอเรชั่น. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทย จำนวน 37 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sample) ด้วยการเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ และจากผู้ที่มิอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และจากผู้ที่มิส่วนได้ส่วนเสียจากการรวบรวมธุรกิจ ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้นในธุรกิจโทรคมนาคม ประชาชนทั่วไปที่เป็นผู้ใช้บริการ รวมทั้งศึกษาระดับทุติยภูมิ (Secondary Document) ได้แก่เอกสารที่เจ้าของผลงานได้วิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นหรือนำมากล่าวอ้างอิงเพิ่มเติม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และ 2) แบบการประชุมกลุ่ม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ในการประชุมกลุ่มผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุม สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม (Moderator) มีผู้จดบันทึก (Note taker) ที่ช่วยดำเนินการประชุมโดยมีหน้าที่จดบันทึกการประชุมอย่างสรุปให้ครบทุกประเด็นและไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการประชุมและมีผู้ช่วยเหลือทั่วไป (Assistance) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้าประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยจะดำเนินการประชุมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีไม่มีการชี้นำจากคนใดคนหนึ่งในกลุ่ม และควบคุมการประชุมให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล คือเดือนมีนาคม 2567 ถึงเดือน มกราคม 2568 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 10 เดือน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept- Interview) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยใน 4 ประเด็น คือ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการรวบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย 2) ศึกษาผลกระทบด้านเศรษฐกิจในธุรกิจกับการรวบรวมกิจการโทรคมนาคม 3) ศึกษาผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกับการรวบรวมกิจการโทรคมนาคม และ 4) ศึกษาแนวทางการลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการรวบรวมกิจการโทรคมนาคม โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการผู้ลงทุน ในการรวบรวมกิจการโทรคมนาคมประเทศไทย ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหาร 6 ท่าน กลุ่มที่ 2 ผู้ถือหุ้น ของบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคมในประเทศไทย จำนวน 6 ท่าน กลุ่มที่ 3 พนักงาน เจ้าหน้าที่ในธุรกิจสององค์กร จำนวน 10 ท่าน กลุ่มที่ 4 ลูกค้า (ประชาชน) จำนวน 10 ท่าน และ กลุ่มที่ 5 คู่ค้า/ตัวแทนผู้ส่งมอบ/ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ของบริษัทโทรคมนาคม จำนวน 5 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อหาคำตอบวัตถุประสงค์การวิจัยประเด็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาความร่วมมือในการถ่ายโอนข้อมูลในการรวบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) คือ ตัวแทนผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/ผู้จัดหา (Supplier) รวมจำนวน 11 คน เพื่อค้นหาแนวทางการลดผลกระทบที่เกิดจากการรวบรวมกิจการโทรคมนาคม

3) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการประชุมกลุ่ม ประเภทคำถามแบบปลายเปิด สำหรับกลุ่มที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้เสียในการรวบรวมกิจการโทรคมนาคมประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ในธุรกิจด้านโทรคมนาคมในประเทศไทย จำนวน 22 ท่าน 1) ตัวแทนผู้ประกอบการ หรือผู้บริหาร จำนวน 6 ท่าน 2) ผู้ถือหุ้น จำนวน 6 ท่าน และ 3) พนักงาน จำนวน 10 ท่าน สำหรับกลุ่มที่ 2 คำถามสัมภาษณ์ ลูกค้าผู้ใช้บริการ (ประชาชน) และคู่ค้า/ตัวแทนผู้ส่งมอบ/ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต จำนวน 15 ท่าน

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนคือ ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล ทำความเข้าใจและจับประเด็นหลัก และกลุ่มข้อมูลเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อหาแบบแผนและความหมาย จัดหมวดหมู่ของข้อมูลหาข้อสรุป และนำเสนอสาระที่ได้นำมาแปลผลวิเคราะห์ ตรวจสอบ และอภิปรายผล

5) การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มเพื่อความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับนำไปสู่การนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ

6) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย คือ ผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบทั้งในรูปแบบความเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากแนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นผลการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการควมรวบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย ดังนี้

1) ด้านเศรษฐกิจ พบว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจชะลอตัวหรืออัตราดอกเบี้ยสูงอาจทำให้การลงทุนและการเข้าถึงแหล่งทุนยากขึ้น ทำให้บริษัทขนาดเล็กอาจเผชิญความยากลำบากในการแข่งขันด้านราคากับบริษัทขนาดใหญ่ อีกทั้งความต้องการลงทุนในเครือข่าย 5G และเทคโนโลยีใหม่ ส่งผลให้บริษัทต้องรวบรวมเพื่อความอยู่รอด

2) ด้านกฎหมาย พบว่า กฎหมายป้องกันการผูกขาดมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขการรวบรวม จึงต้องคำนึงถึงการปกป้องสิทธิของผู้ใช้บริการ เช่น อัตราค่าบริการที่เหมาะสมและคุณภาพบริการที่ไม่ลดลง และการรวบรวมต้องจัดการข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย PDPA

3) ด้านเทคโนโลยี พบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาเทคโนโลยี 5G, IoT และ AI ส่งเสริมให้บริษัทต้องรวบรวมเพื่อแบ่งปันต้นทุนและทรัพยากร และการแข่งขันด้านนวัตกรรมกดดันให้บริษัทต้องมีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า การใช้งานอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์มือถือที่เพิ่มขึ้นกระตุ้นให้เกิดความต้องการบริการที่รวดเร็วและครอบคลุม อีกทั้งการขยายบริการสู่พื้นที่ห่างไกลอาจส่งเสริมให้เกิดการรวมตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการ การควมรวบรวมกิจการอาจนำไปสู่การผูกขาดตลาด อาจถูกต่อต้านจากประชาชนหรือองค์กรภาคประชาสังคมได้

5) ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การลงทุนในเครือข่ายต้องคำนึงถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนอาจมีผลต่อการพัฒนาระบบโครงข่ายและการลงทุนหลังการรวบรวมได้

6) ด้านการเมือง พบว่า การควมรวบรวมกิจการต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กสทช. ซึ่งอาจมีแนวทางที่เข้มงวดในการพิจารณาความเป็นธรรมทางการแข่งขัน การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลและโครงการ 5G ของรัฐบาลมีผลต่อทิศทางการควมรวบรวมกิจการ อีกทั้งความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการอนุมัติ หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายได้อย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบด้านเศรษฐกิจในธุรกิจกับการควมรวบรวมกิจการโทรคมนาคม ดังนี้

1) มุมมองเชิงบวก พบว่า บริษัทที่ควมรวมกันมีศักยภาพในการลงทุนขนาดใหญ่ เพื่อพัฒนาเครือข่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขันกับผู้บริการหลายอื่นได้ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทสามารถลดค่าใช้จ่าย เช่น การตลาด การจัดการเครือข่าย และทรัพยากรบุคคล รวมทรัพยากรทำให้สามารถลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น โครงข่าย 5G และ IoT ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะมีข้อกังวลเกี่ยวกับการผูกขาด แต่การลดต้นทุนจากการควมรวมอาจทำให้ผู้ให้บริการสามารถนำเสนอแพ็คเกจราคาที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ ยังมีส่วนช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 โดยสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน



2) มุมมองเชิงลบ พบว่า การควบรวมกิจการอาจทำให้จำนวนผู้ให้บริการลดลง ส่งผลให้ตลาดมีการแข่งขันน้อยลง ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้ผู้เล่นรายใหญ่ควบคุมราคาและบริการได้มากขึ้น ผู้บริโภคอาจมีตัวเลือกที่น้อยลง ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพบริการหรือปรับปรุงราคา บริษัทที่มีอำนาจเหนือตลาดอาจขึ้นราคาค่าบริการโดยขาดการแข่งขันจากผู้ให้บริการรายย่อย ทำให้ผู้บริโภคต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น การควบรวมอาจใช้เวลาในการอนุมัติ เนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กสทช. ซึ่งอาจสร้างความล่าช้าและต้นทุนเพิ่มเติม และการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือมาตรการทางภาษีอาจส่งผลต่อแผนการดำเนินงานในระยะยาว

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกับการควบรวมกิจการโทรคมนาคมดังนี้

1) ผู้ประกอบการ/ผู้ลงทุน พบว่า บริษัทที่ใหญ่ขึ้นมีงบประมาณมากขึ้นสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น 5G, IoT (Internet of Things) และ AI ช่วยกระจายความเสี่ยงและสร้างความมั่นคงในระยะยาว ลดปัญหา dead zones ช่วยลดต้นทุนซ้ำซ้อน เช่น ค่าโครงข่ายและการตลาด มีโครงสร้างที่แข็งแกร่งขึ้น ดึงดูดนักลงทุนมากขึ้น และเพิ่มความเชื่อมั่นในตลาดหุ้น อีกทั้งการขยายไปยังธุรกิจดิจิทัล เช่น FinTech, e-Commerce, และบริการคลาวด์ ซึ่งได้รับประโยชน์จากโครงข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2) ผู้ถือหุ้น พบว่า การควบรวมช่วยเพิ่มขนาดและศักยภาพของบริษัท ทำให้ตลาดมีความมั่นใจ ส่งผลให้ราคาหุ้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทมีสถานะทางการเงินแข็งแกร่งขึ้น ลดความเสี่ยงจากปัจจัยเศรษฐกิจที่ผันผวน อีกทั้งการลดต้นทุนจากการควบรวม (Synergy) ช่วยเพิ่มผลกำไร ส่งผลให้บริษัทสามารถจ่ายปันผลสูงขึ้น และการควบรวมอาจทำให้บริษัทมีศักยภาพในการขยายตลาดไปต่างประเทศหรือขยายบริการใหม่ เช่น IoT, AI และ 5G ได้

3) พนักงาน พบว่า บริษัทขนาดใหญ่ขึ้นอาจมีตำแหน่งงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น สามารถจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และโบนัส พนักงานมีโอกาสทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานจากองค์กรเดิมที่ควบรวมกัน ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์และมุมมองใหม่ ๆ และพนักงานมีโอกาสทำงานกับเทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น AI, Big Data, และ Cloud Computing มากยิ่งขึ้น

4) ลูกค้าผู้ใช้บริการ (ประชาชน) พบว่า การควบรวมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่าย ทำให้มีสัญญาณที่เสถียรและครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น รวมถึงบริการ 5G ที่รวดเร็วขึ้น ลูกค้าได้รับประโยชน์จากการลงทุนเพิ่มเติมในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น 5G และ IoT ช่วยเพิ่มความสะดวกและความคุ้มค่า อีกทั้งบริษัทที่ควบรวมกันอาจลงทุนในระบบ AI Chatbots หรือ Call Centers ที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อลดเวลารอคอย และการรวมกิจการช่วยลดต้นทุนทางธุรกิจ ทำให้บริษัทสามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้มากขึ้น

5) คู่ค้า ตัวแทนผู้ส่งมอบหรือผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Supplier) พบว่า บริษัทที่ควบรวมมีขนาดใหญ่ขึ้นและขยายขอบเขตบริการ ทำให้มีความต้องการอุปกรณ์ เครือข่าย และเทคโนโลยีเพิ่มเติม ซึ่งส่งผลดีต่อซัพพลายเออร์ การรวมตัวของบริษัทช่วยสร้างความมั่นใจให้กับซัพพลายเออร์ว่าบริษัทใหม่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจระยะยาว เพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความเสี่ยงด้านการเงิน มีสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น อีกทั้งซัพพลายเออร์สามารถพัฒนาโซลูชันที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) กิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยมีการบริหารจัดการความรับผิดชอบด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านบรรษัทภิบาล โดยมีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ภาครัฐกำหนด เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานสากล จึงมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ผ่านการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 พบว่า แนวทางการลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคมดังนี้

การควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยควรมีมาตรการที่รอบคอบและครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแล เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับด้านการแข่งขันทางการค้า เช่น การใช้พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 เพื่อป้องกันการใช้อำนาจผูกขาด ออกนโยบายสนับสนุนผู้ให้บริการขนาดเล็กหรือสตาร์ทอัพในอุตสาหกรรม เช่น การลดค่าธรรมเนียมใบอนุญาต ออกข้อกำหนดให้บริษัทที่ควบรวมต้องรักษามาตรฐานการบริการ เช่น ความเร็วอินเทอร์เน็ต ความเสถียรของเครือข่าย และการตอบสนองต่อปัญหา สร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ นอกจากนี้บริษัทควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับแผนการควบรวมและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับนักลงทุนอย่างละเอียด กำหนดแผนบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การคงอัตราการทำงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของซัพพลายเออร์รายย่อยให้เติบโตไปพร้อมกับบริษัท มีการประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส รวมถึงผลกระทบด้านราคาและบริการ ปรับปรุงกฎหมายเพื่อควบคุมการควบรวมกิจการให้มีความยุติธรรม ให้นำผลกระทบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านประชาชนมาใส่เพิ่ม

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า จากการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทย ได้แก่ 1) ด้านเศรษฐกิจ เกิดการชะลอตัวหรืออัตราดอกเบี้ยสูงอาจทำให้การลงทุนและการเข้าถึงแหล่งทุนยากขึ้น 2) ด้านกฎหมาย ที่มีการป้องกันการผูกขาดมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขการควบรวม และปกป้องสิทธิของผู้ใช้บริการ 3) ด้านเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี 5G, IoT และ AI ส่งเสริมให้บริษัทต้องควบรวมเพื่อแบ่งปันต้นทุนและทรัพยากร และการแข่งขัน 4) ด้านนวัตกรรม กดดันให้บริษัทต้องมีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและในอุตสาหกรรมเดียวกัน 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยการใช้งานอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์มือถือที่เพิ่มขึ้นกระตุ้นให้เกิดความต้องการบริการที่รวดเร็วและครอบคลุม 6) ด้านสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ 7) ด้านการเมืองต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กสทช. มีผลต่อทิศทางการควบรวมกิจการ อีกทั้งความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการอนุมัติหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการควบรวมกิจการช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมการควบรวมกิจการในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันมากขึ้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ezeigweneme, et al. (2024) ได้ศึกษาเรื่อง การทบทวนกฎระเบียบและนโยบายโทรคมนาคม: การวิเคราะห์เปรียบเทียบ สหรัฐอเมริกาและแอฟริกา ผลการศึกษาพบว่า กฎระเบียบด้านโทรคมนาคมและกรอบนโยบายในสหรัฐอเมริกา (USA) และประเทศต่างๆ ในแอฟริกา โทรคมนาคมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของภาคส่วนนี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Su (2024) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการควบรวมกิจการ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบผ่านกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ท่ามกลางการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วและแนวโน้มทั่วโลกของการหลอมรวมทางวัฒนธรรม ภูมิทัศน์ของการควบรวมและซื้อกิจการ (M&As) เต็มไปด้วยธุรกรรมข้ามพรมแดนและข้ามวัฒนธรรม และผลการศึกษาที่น่าสนใจเสนอมุมมองที่สมดุลด้วยการผสมผสานกรณีศึกษาของการควบรวมกิจการที่ประสบความสำเร็จซึ่งคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ด้วยการวิเคราะห์เหล่านี้ องค์กรพยายามค้นหาข้อมูลเชิงลึกอันมีค่าสำหรับทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงาน บทความนี้ไม่เพียงนำเสนอวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้สำหรับการจัดการความท้าทายทาง



วัฒนธรรม แต่ยังคงพิจารณาแก่นกรองอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการวัฒนธรรมที่หลากหลายในการควมรวมกิจการข้ามวัฒนธรรม การค้นพบนี้มีส่วนช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมการควมรวมกิจการในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันมากขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า จากการศึกษาผลกระทบด้านเศรษฐกิจในธุรกิจกับการควมรวมกิจการโทรคมนาคม จากมุมมองเชิงบวก ทำให้บริษัทที่ควมรวมมีศักยภาพในการลงทุนขนาดใหญ่ เพื่อพัฒนาเครือข่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น และสำหรับมุมมองเชิงลบ ทำให้จำนวนผู้ให้บริการลดลง ส่งผลให้ตลาดมีการแข่งขันน้อยลง ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้ผู้เล่นรายใหญ่ควมคุมราคาและบริการได้มากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรวมธุรกิจจะทำให้คู่แข่งในตลาดขณะนั้นต่างมีฐานลูกค้าเดิมของตนเองอยู่แล้ว แต่เมื่อเข้ามารวมธุรกิจกันแล้วจะทำให้ได้ฐานผู้บริโภคเพิ่มขึ้นทันทีโดยไม่ต้องไปเริ่มต้นสร้างฐานผู้บริโภคใหม่ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bueno & Bowditch (2003) กล่าวว่า เมื่อมีการรวมธุรกิจเป็นหนึ่งเดียวกันแล้วก็จะทำให้ธุรกิจนั้นมีกำลังในการดำเนินงานมากขึ้นทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร ทำให้การดำเนินงานมีความราบรื่นมากกว่าเดิม ทั้งนี้ยังได้เพิ่มพื้นที่ตลาดให้กับ ธุรกิจของตนเองโดยไม่ต้องกังวลเรื่องคู่แข่งจำนวนน้อยลงอย่างน้อย 1 ราย เนื่องจากผลธุรกิจแต่ละอย่างจะมีจุดแข็งด้านบริการหรือผลิตภัณฑ์บางอย่างเป็นของตนเอง เมื่อธุรกิจได้ควมรวมกันจะสามารถดึงดูดคู่แข่งเหล่านั้นมาช่วยเสริมสินค้าและบริการของธุรกิจใหม่ให้แข็งแรงขึ้นได้ และได้ธุรกิจที่ควมรวมจรรด้วย และมีพันธมิตรคู่ค้าทางธุรกิจมากขึ้น ทำให้สามารถที่ประกอบกิจการได้หลากหลายและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า จากการศึกษาผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกับการควมรวมกิจการโทรคมนาคม ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการ/ผู้ลงทุน พบว่า บริษัทที่ใหญ่ขึ้นมีงบประมาณมากขึ้นสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น 5G, IoT (Internet of Things) และ AI ช่วยกระจายความเสี่ยงและสร้างความมั่นคงในระยะยาว 2) ผู้ถือหุ้น ช่วยเพิ่มขนาดและศักยภาพของบริษัท ทำให้ตลาดมีความมั่นใจ ส่งผลให้ราคาหุ้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 3) พนักงาน มีความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น สามารถจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มสวัสดิการ และพนักงานมีโอกาสทำงานกับเทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น AI, Big Data, และ Cloud Computing มากยิ่งขึ้น 4) ลูกค้าผู้ใช้บริการ (ประชาชน) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่าย ทำให้มีสัญญาณที่เสถียรและครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น 5) คู่ค้า ตัวแทนผู้ส่งมอบหรือผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Supplier) มีขนาดใหญ่ขึ้นและขยายขอบเขตบริการ ทำให้มีความต้องการอุปกรณ์ เครือข่าย และเทคโนโลยีเพิ่มเติม และ 6) กิจการโทรคมนาคมมีการบริหารจัดการควมรับผิดชอบด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ โดยมีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ภาครัฐกำหนด เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการควมคุมจากหน่วยงานของรัฐมักจะเป็นเรื่องของการรักษากฎหมายและดูแลให้องค์กรปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกันในสังคม มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Barney and Griffin (1992) กล่าวว่า หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควมคุมการดำเนินงานขององค์กร (Regulators or government) ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีบทบาทในการควมคุมการดำเนินงานขององค์กร อาจได้แก่ หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล หรือควมคุมในงานด้านที่องค์การดำเนินการอยู่ หรืออาจได้แก่องค์กรเอกชน องค์กรประชาชน หรือองค์กรอิสระรูปแบบอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสังคมให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควมคุมการดำเนินกิจการขององค์กรยังอาจได้แก่ กลุ่มผลประโยชน์ในสังคมและหน่วยงานในระดับชาติ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า แนวทางการลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการควมรวมกิจการโทรคมนาคม ว่าควรมีมาตรการที่รอบคอบและครอบคลุมทั้งด้าน



นโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแล เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการควบรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยควรมีมาตรการที่รอบคอบและครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแล เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับด้านการแข่งขันทางการค้า เช่น การใช้พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 เพื่อป้องกันการใช้อำนาจผูกขาด ออกนโยบายสนับสนุนผู้ให้บริการขนาดเล็กหรือสตาร์ทอัพในอุตสาหกรรม เช่น การลดค่าธรรมเนียมใบอนุญาต ออกข้อกำหนดให้บริษัทที่ควบรวมต้องรักษามาตรฐานการบริการ เช่น ความเร็วอินเทอร์เน็ต ความเสถียรของเครือข่าย และการตอบสนองต่อปัญหา สร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ นอกจากนี้บริษัทควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับแผนการควบรวมและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับนักลงทุนอย่างละเอียด กำหนดแผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การคงอัตราจ้างงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของซัพพลายเออร์รายย่อยให้เติบโตไปพร้อมกับบริษัท มีการประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส รวมถึงผลกระทบด้านราคาและบริการ ปรับปรุงกฎหมายเพื่อควบคุมการควบรวมกิจการให้มีความยุติธรรม สอดคล้องกับข้อมูลของกระทรวงการคลัง (2560) กล่าวว่า การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้น สินทรัพย์ และหนี้สิน หรือกิจการอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจในการควบคุมหรือครอบครอง โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจและเพื่อการอยู่รอดของกิจการ โดยการควบรวมกิจการนั้นมีความสำคัญต่อทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยธุรกิจนอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถการแข่งขัน และช่วยให้กิจการขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ได้มากขึ้น พร้อมทั้งช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ คือ การออกมาตรการคุ้มครองผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่รัดกุมโดยภาครัฐ การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม วางแผนรองรับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการ เพื่อให้การควบรวมกิจการโทรคมนาคมนำไปสู่การเติบโตของอุตสาหกรรมโดยไม่ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจโดยรวม ได้องค์ความรู้ใหม่ดังภาพ

<p style="text-align: center;">แนวทางการจัดการภาครัฐ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับเพื่อกำกับดูแลให้เกิดความเป็นธรรมในตลาด 2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 	<p style="text-align: center;">แนวทางด้านบรรษัทภิบาล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นธรรม 2. โปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล 3. ควรรับความคิดเห็นจากทุกส่วน
<p style="text-align: center;">แนวทางด้านเศรษฐกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ 2. สร้างเงื่อนไขเพื่อสนับสนุนการแข่งขันจากรายย่อย 	<p style="text-align: center;">แนวทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. จัดการฝึกอบรมทักษะพนักงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการรองรับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2 แนวทางการลดผลกระทบจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม

สรุป

สรุปได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการควมรวมกิจการ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีใหม่ที่ต้องการเงินลงทุนสูง และกฎหมายการแข่งขันทางการค้าที่เข้มงวดขึ้น ในแง่ผลกระทบทางเศรษฐกิจ พบว่าการควมรวมกิจการโทรคมนาคมช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี แต่ในขณะเดียวกันก็ลด การแข่งขันในตลาดและอาจนำไปสู่การขึ้นราคาค่าบริการ ผลกระทบด้านบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์จากการลดต้นทุนและการขยายฐานลูกค้า ในขณะที่ผู้บริโภคอาจมีทางเลือกในการใช้บริการลดลง ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้คือ การออกมาตรการคุ้มครองผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่รัดกุมโดยภาครัฐ การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม วางแผนรองรับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการควมรวมกิจการ เพื่อให้การควมรวมกิจการโทรคมนาคมนำไปสู่การเติบโตของอุตสาหกรรมโดยไม่ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจโดยรวม ดังนั้น การควมรวมกิจการโทรคมนาคมสามารถส่งเสริมการเติบโตของอุตสาหกรรมได้ หากมีการบริหารจัดการผลกระทบอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในมิติของผู้บริโภคและการแข่งขันทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1.1 หน่วยงานกำกับดูแลควรกำหนดมาตรการป้องกันการผูกขาด และส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม บริษัท รักษามาตรฐานบริการและราคาที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- 1.2 บริษัทกิจการในธุรกิจโทรคมนาคมควรเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการควมรวมกิจการ เพื่อให้มีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3 บริษัทกิจการในธุรกิจโทรคมนาคมควรมีแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนพนักงาน และพนักงานควรพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 1.4 ชีพพลายเออร์ควรปรับตัวโดยเพิ่มนวัตกรรมและยกระดับคุณภาพสินค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบเสริมความมั่นคงในระยะยาว และวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้พึ่งพาบริษัทใหญ่เพียงรายเดียว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบการควมรวมกิจการโทรคมนาคมในประเทศต่าง ๆ ที่มีลักษณะเศรษฐกิจและระบบการกำกับดูแลที่คล้ายคลึงกับประเทศ เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้นในการศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการควมรวมกิจการในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน
- 2.2 ควรมีการวิจัยผลกระทบจากการควมรวมกิจการต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว เพื่อให้ทราบผลกระทบด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย
- 2.3 ควรมีการศึกษาผลกระทบจากการควมรวมกิจการที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวม เพื่อลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากการควมรวมกิจการได้อย่างไร
- 2.4 ควรมีการศึกษานำเทคโนโลยี 5G หรือเทคโนโลยี IoT มาใช้ในการบริการโทรคมนาคม เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร
- 2.5 ควรมีการศึกษารณีศึกษาจากบริษัทโทรคมนาคมที่เคยควมรวมกิจการ ทำการศึกษาเชิงลึกเพื่อเรียนรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจในด้านต่าง ๆ และพัฒนาโมเดลทางเศรษฐศาสตร์หรือทางการเงินที่สามารถจำลองผลกระทบจากการควมรวมกิจการในตลาดโทรคมนาคม เพื่อคาดการณ์ผลกระทบในอนาคต



เอกสารอ้างอิง

- การเงิน การธนาคาร. (2567). *SCB EIC ชี้ โทรมคมนาคม รายได้หด ดัชนีรวมกิจการตนเอง ทำแข่งขันลด-ค่าบริการอาจเพิ่ม*. ค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://moneyandbanking.co.th/2024/88458/>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). *การควบรวมกิจการโทรคมนาคม: โอกาสทางเศรษฐกิจและความท้าทายในการกำกับดูแล*.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2566). *รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการปฏิบัติตามแผน 2566*. ค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2567, จาก www.nbtcc.go.th.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2566). *รายงานข้อมูลกำกับดูแลการโทรคมนาคม ไตรมาส 3 ปี 2566*. ค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2567, จาก www.nbtcc.go.th.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2567). *รายงานผลการพิจารณาการควบรวมกิจการโทรคมนาคม ปี 2567*.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*.
- Alam, S., & Malik, S. (2020). Mergers and acquisitions in the telecom sector: Market impact and consumer welfare in Southeast Asia. *Journal of Economic Studies*, 47(5), 1223-1241.
- Bain, J. S. (1951). *Relation of profit rate to industry concentration*.
- Barney, J. B. & Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organisation: Strategy, Structure, Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and mergers in the telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 43(2), 101803.
- Buono, AF. & Bowditch, JL. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beardbooks.
- Cadbury Report (1992). *Corporate Governance*.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice - Hall.
- Paowarin Whangsatian. (2553). *How does merger and acquisition influence the operating performance of companies? study cases in Thailand during year 1999-2007*. Thammasat University.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92 - 117.
- Consumer Council of Thailand. (2023). *รายงานผลกระทบต่อผู้บริโภคจากการควบรวมกิจการโทรคมนาคม*.
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*. Academic Press.
- Deloitte. (2021). *Telecom M&A trends: Consolidation and growth in the digital era*.

- Ezeigweneme, C.A., Umoh, A.A., Ilojiana, V.I. and Adegbite, A.O. (2024). Review of Telecommunication Regulation and Policy: Comparative Analysis USA and AFRICA. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), pp.81-99.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. MA: Pitman.
- Gaughan, P. (2018). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. John Wiley & Sons.
- Heinz Wehrich, Harold Koontz. (1993). *Management, a Global Perspective, Tenth edition*, Intra-governmental Group on Geographic Information (IGGI). (2005). *The Principles of Good Data Management*. The Office of the Deputy Prime Minister.
- Leibenstein, H. (1966). *Allocative efficiency vs. X-efficiency*. McGrawHill International Editions, *Management and Organization Series*. Paowarin.
- OECD. (2015). *Principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Competition assessment of merger control in network industries*. OECD Publishing.
- Park, H. (2020). *The impact of telecom mergers on market efficiency and innovation*. *International Journal of Economics and Management*, 15(3), 245–261.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*.
- Thomas, W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thompson, A. Strickland Jr., A.J. (1940). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Imprint, Boston, Mass. : Irwin/McGraw-Hill.
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283–295.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601-611.
- SME M&A. (2567). *การควบรวมกิจการ*. สืบค้นวันที่ 12 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.sme-ma.com/th/advisoryservice>.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. (10th ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Whangsatian (2010). *How does Merger and Acquisition influence the operating performance of companies? – study case in Thailand during year 1999- 007*. Thammasat University.
- World Bank. (2023). *Thailand digital economy outlook 2023*.
- Yüksel, I. (2012). *PESTEL analysis for strategic decision making*.