

บทที่ 4

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจน้ำมัน

ในบทนี้ได้กล่าวถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจน้ำมัน ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของธุรกิจน้ำมันในประเทศไทย พัฒนาการของนโยบายและกิจการด้านปิโตรเลียมในประเทศไทย วิวัฒนาการการกำหนดราคาน้ำมันในประเทศไทย โครงสร้างราคาน้ำมันเชื้อเพลิงปัจจุบันในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดโลก สภาพทั่วไปของบริษัทผู้ค้าน้ำมัน และสภาพทั่วไปของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน

ความเป็นมาของธุรกิจน้ำมันในประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มนำเข้าน้ำมันปิโตรเลียมตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ประมาณปี พ.ศ. 2431 หรือ 10 ปีหลังจากมีการพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำมันในอเมริกา และก่อนมีการใช้ปิโตรเลียมเป็นเชื้อเพลิงอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยเริ่มจากการใช้น้ำมันก๊าดสำหรับตะเกียงและน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักรไอน้ำในโรงสีข้าวและโรงเลื่อย ในระยะแรกคนไม่ค่อยกล้าใช้น้ำมันก๊าด เพราะกลัวไฟไหม้เนื่องจากติดไฟง่าย แต่เมื่อพบว่าน้ำมันก๊าดใช้สะดวก มีควันและเขม่าน้อยกว่าน้ำมันมะพร้าว ความนิยมก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่อมาความนิยมน้ำมันก๊าดเริ่มลดลงพร้อมกับการเข้ามาแทนที่ของไฟฟาร์อยนต์ เครื่องยนต์เบนซินคันแรกถูกนำเข้ามาในปี พ.ศ. 2439 โดยพระยาสุรศักดิ์มนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตราธิการ อีก 2-3 ปีต่อมา รถสองแถวคันแรกถูกดัดแปลงขึ้นมาจากรถม้า ใส่อุปกรณ์ฟอर्डตัวถังรถทำจากไม้สัก มีที่นั่งยาวทั้ง 2 ข้าง เมื่อมีถนนและผู้คนนิยมใช้รถยนต์มากขึ้น ปริมาณการบริโภคน้ำมันนำเข้ามาจากต่างประเทศก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงมีการก่อตั้งบริษัทน้ำมันขึ้นเป็นครั้งแรกในกรุงเทพฯ คือ บริษัท รอยัลดัตช์ปิโตรเลียม ในปี พ.ศ. 2435 และบริษัท แอสตันคาร์คอบอยล์ ในปี พ.ศ. 2437 นับเป็นผู้ค้าน้ำมันรายแรกในประเทศไทย

เมื่อน้ำมันปิโตรเลียมกลายเป็นสิ่งสำคัญต่อเศรษฐกิจและความมั่นคงของชาติ รัฐบาลไทยก็ตระหนักถึงผลกระทบจากการที่ประเทศไทยไม่สามารถจัดหาผลิต หรือกลั่นน้ำมันเองได้ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2476 กระทรวงกลาโหมจึงได้จัดตั้งแผนกเชื้อเพลิง เพื่อจัดหาน้ำมันเบนซิน น้ำมันก๊าด และน้ำมันหล่อลื่น สร้างคลังน้ำมันที่ช่องนนทรี สร้างโรงงานทำป๊อบเพื่อบรรจุน้ำมันก๊าด และจัดซื้อเรือ

บรรทุกน้ำมันจากประเทศญี่ปุ่นชื่อ “สมุย” ต่อมาปี พ.ศ. 2483 ก็สร้างโรงงานกลั่นน้ำมันที่ช่องนนทรี

ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทน้ำมันข้ามชาติในประเทศไทยต้องปิดตัวลง ทำให้เกิดการขาดแคลนน้ำมัน โรงกลั่นน้ำมันที่สามารถกลั่นได้ 1,000 บาร์เรลต่อวันถูกระเบิดเสียหาย เรือบรรทุกน้ำมัน สมุย ถูกตอร์ปิโดจมลง เมื่อสงครามสงบธุรกิจปิโตรเลียมของไทยก็ถูกปิดลงเช่นกัน ทรัพย์สินทั้งหมดรวมทั้งคลังน้ำมันและโรงกลั่นถูกขายให้บริษัทน้ำมันข้ามชาติ ซึ่งไม่นานก็ย้ายกลับไปยังประเทศของตน การขาดแคลนน้ำมันปิโตรเลียมเริ่มทวีความรุนแรงขึ้น รัฐบาลต้องขอร้องให้บริษัทน้ำมันข้ามชาติเข้ามาจำหน่ายน้ำมันเหมือนเดิม โดยสัญญาว่ารัฐบาลจะไม่ค่าน้ำมัน อิกยกเว้นการใช้ในกิจการทหารเท่านั้น ในปี พ.ศ. 2488 บริษัท รอยัลดัทช์ เชลล์ จำกัด ได้กลับมาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยอีกครั้ง โดยก่อตั้งบริษัทลูกขึ้นมาชื่อว่าบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งขยายธุรกิจน้ำมันอย่างรวดเร็ว ตั้งสถานีบริการน้ำมันแบบปั๊มด้วยมือหรือมือโยกวางขายหน้าร้านขายของ หลังจากนั้นไม่นานบริษัท แสตนดาร์ดออยล์ จำกัด ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ก็เข้ามาเปิดกิจการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2490 บริษัท น้ำมันกาลเท็คซ์ (สยาม) จำกัด ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจและได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท น้ำมันกาลเท็คซ์ (ไทย) จำกัด ในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2500 รัฐบาลไทยได้ยกเลิกสัญญาหลังสงครามที่ทำกับบริษัทน้ำมันและเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอีกครั้ง มีการจัดตั้งองค์การเชื้อเพลิงในสังกัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อตรา “3 ทหาร” อย่างไรก็ตามในระยะเวลาเพียง 3 ปีเท่านั้น ปริมาณความต้องการน้ำมันได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลได้เชิญภาคเอกชนมาทำการสำรวจหาแหล่งปิโตรเลียม และกลั่นน้ำมันอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นของอุตสาหกรรมปิโตรเลียมสมัยใหม่ในประเทศไทย (สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2548ก)

พัฒนาการของนโยบายและกิจการด้านปิโตรเลียมในประเทศไทย

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพพัฒนาการของนโยบายและกิจการด้านปิโตรเลียมได้อย่างชัดเจน จึงแบ่งพัฒนาการฯ ออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ (เทียนไชย, 2548)

ช่วงภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475

ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยเมื่อปี พ.ศ. 2475 ประเทศไทยต้องสั่งซื้อน้ำมันจากต่างประเทศ ผ่านบริษัทต่างประเทศซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายอยู่ในประเทศไทย ในขณะนั้นมีอยู่ 2 บริษัท คือ บริษัท แสตนด์คาร์คอปยอลส์ของอเมริกา (ปัจจุบันคือ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)) และบริษัท รอยัลดัทช์ปิโตรเลียมของอังกฤษกับฮอลแลนด์ (ปัจจุบันคือ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) บริษัททั้งสองมีสัญญาส่วนแบ่งการตลาดต่อกัน คือบริษัทของอเมริกามีส่วนแบ่งการตลาดในประเทศจีนและญี่ปุ่นร้อยละ 80 บริษัทของอังกฤษกับฮอลแลนด์มีส่วนแบ่งร้อยละ 20 แต่บริษัทอังกฤษกับฮอลแลนด์มีส่วนแบ่งในประเทศแถบอินโดจีน คือ ไทย แหลมมลายู พม่า และอินเดีย ร้อยละ 80 ส่วนบริษัทของอเมริกามีส่วนแบ่งร้อยละ 20 บริษัททั้งสองจึงรักษาระดับราคาเพื่อให้เป็นไปตามสัญญาที่ตกลงกันไว้ ทำให้บริษัทของคนจีน หรือของคนไทยที่ตั้งขึ้นต้องล้มไป เพราะไม่สามารถสู้สองบริษัทดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นราคาน้ำมันในประเทศไทยจึงถูกผูกขาดโดยบริษัทดังกล่าว ที่จะตั้งราคาขายเท่าใดทางราชการและประชาชนก็ต้องซื้อในราคาน้ำมันในต่างประเทศในช่วงนั้นสูงมากเมื่อเทียบกับราคาน้ำมันในตลาดโลก

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากเห็นว่าเป็นยุทธปัจจัยที่สำคัญของประเทศ จึงมอบหมายให้ นายวนิช ปานะนนท์ เป็นผู้ดำเนินการจัดการเรื่องน้ำมันเชื้อเพลิง นับตั้งแต่วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา และหลังจากที่ได้มีการติดต่อกับต่างประเทศและเตรียมงานมาประมาณ 1 ปี รัฐบาลได้มอบหมายให้กระทรวงกลาโหมดูแลเรื่องกิจการน้ำมันเชื้อเพลิง โดยจัดตั้ง “แผนกเชื้อเพลิง” ขึ้นในกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2476 และกระทรวงกลาโหมได้มอบหมายให้ นายวนิช ปานะนนท์ เป็นผู้ดำเนินการสั่งซื้อน้ำมันจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายให้แก่ส่วนราชการ ทำให้สามารถซื้อน้ำมันได้ถูกลงและประเทศสามารถประหยัดเงินได้ประมาณปีละแสนกว่าบาท การจัดการเรื่องน้ำมันของแผนกเชื้อเพลิงดำเนินการมาด้วยดี คณะรัฐมนตรีจึงได้อนุมัติให้ยกฐานะแผนกเชื้อเพลิงขึ้นเป็น “กรมเชื้อเพลิง” เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2480 มีอาคารตั้งอยู่ข้างศาลเจ้าพ่อหลักเมือง อธิบดีคนแรก หรือสมัยนั้นเรียกว่าเจ้ากรม คือ นายวนิช ปานะนนท์ ผู้ซึ่งดูแลเรื่องน้ำมันมาตั้งแต่สมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 นั่นเอง โดยกรมเชื้อเพลิงได้เปิดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ประชาชนด้วย

ต่อมาเมื่อสถานการณ์โลกส่อเค้าว่าจะเกิดสงครามขึ้น รัฐบาลจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องสำรองน้ำมันไว้ใช้ จึงได้ศึกษาดูงานในประเทศที่ไม่มีแหล่งน้ำมันของตัวเอง เช่น ญี่ปุ่น และได้ตราพระราชบัญญัติน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2481 มีสาระสำคัญอยู่สองประการ คือ ผู้ขายจะต้องมีน้ำมันสำรองไว้จำนวนครึ่งหนึ่งของน้ำมันที่ขายไปในหนึ่งปี และให้รัฐบาลเป็นผู้กำหนดราคาขายน้ำมัน เมื่อพระราชบัญญัติดังกล่าวออกมาสร้างความไม่พอใจให้กับบริษัทค้าน้ำมันต่างชาติทั้งสองบริษัท โดยเมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับบริษัททั้งสองก็หยุดดำเนินการไป

ในปี พ.ศ. 2483 กรมเชื้อเพลิงได้สร้างโรงกลั่นน้ำมันขึ้นที่ช่องนนทรี มีกำลังการกลั่น 1,000 บาร์เรลต่อวัน เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2483 จนกระทั่งเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง และสงครามมหาเอเชียบูรพา กรมเชื้อเพลิงก็สามารถจัดหาน้ำมันให้แก่หน่วยงานราชการและประชาชนได้ด้วยความสะดวกสบาย ถึงแม้จะต้องมีการปันส่วนน้ำมันกันบ้างก็ตาม สงครามสิ้นสุดลงเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2488 ทหารฝ่ายสหประชาชาติได้เดินทางเข้ามาประเทศไทยในฐานะผู้ชนะสงคราม ในจำนวนนี้มี นายเจ. เอ. อีแวน ผู้ช่วยผู้จัดการบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และนายอี. พี. เจ. ผู้จัดการบริษัท แอสตันคาร์ครอยล์ จำกัด เป็นเจ้าหน้าที่น้ำมันเชื้อเพลิงของสหประชาชาติร่วมเดินทางมาด้วย และได้เข้าพบนายกรัฐมนตรี ม.ร.ว. เสถียร ปราโมช เพื่อเจรจาเรื่องการค้าน้ำมันเสรี จนมาถึงปี พ.ศ. 2489 สมัยที่นายควง อภัยวงศ์ เป็นนายกรัฐมนตรี บริษัทน้ำมันต่างชาติได้ขอเข้ามาทำการค้าในประเทศและขอให้รัฐบาลยกเลิกพระราชบัญญัติน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2481 โดยอ้างว่าไม่เป็นการค้าเสรี

ในที่สุดก็มีการตกลงยกเลิกพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยกระทรวงพาณิชย์ได้ออกหนังสือรับรองให้กับบริษัทต่างชาติทั้งสองมีสาระสำคัญว่า รัฐบาลจะไม่ถือว่าบริษัทหรือผู้แทนขายน้ำมันโดยไม่มีใบอนุญาตในขณะนั้นมีความผิด รัฐบาลจะไม่เข้าหุ้นส่วนค้าน้ำมันกับบริษัทค้าน้ำมันต่างประเทศ และการซื้อน้ำมันของรัฐบาลต้องให้บริษัทมีสิทธิเข้าเสนอขายด้วย ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยุบเลิกกรมเชื้อเพลิง โดยกระทรวงกลาโหมได้ลงนามสัญญาซื้อขาย ทรัพย์สินของกรมเชื้อเพลิงที่ช่องนนทรีและร้านค้าของเอกชนทั้งหมดกับบริษัททั้งสองเมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2489 พร้อมทั้งให้เช่าที่ดินมีกำหนด 30 ปี และเมื่อหมดสัญญาให้ต่อได้อีก 30 ปี ในปีเดียวกันนี้เองบริษัทน้ำมันแคลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด ได้เข้ามาประกอบกิจการค้าน้ำมันเพิ่มอีก 1 ราย

อย่างไรก็ตาม กระทรวงกลาโหมเห็นว่าน้ำมันเชื้อเพลิงยังคงมีความจำเป็นในทางการทหาร จึงเห็นควรให้ตั้งแผนกเชื้อเพลิงขึ้นใหม่เพื่อกิจการของทหาร โดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2492 ยืมเงินทุนจากกระทรวงการคลัง 15 ล้านบาท ใช้เป็นทุนหมุนเวียน

สำหรับซื้อน้ำมันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ตามความต้องการของกองทัพและหน่วยราชการ พร้อมกันนั้นได้มีการสร้างคลังและถังเก็บน้ำมันขึ้นที่ทำเรือริมคลองพระโขนง ซึ่งมีที่ดินติดต่อกับท่าเรือคลองเตย และแผนกเชื้อเพลิงได้จัดซื้อน้ำมันจากบริษัทน้ำมันอิสระที่ไม่ขึ้นอยู่กับสหรัฐอเมริกา ในการจัดตั้งแผนกเชื้อเพลิงและสร้างคลังน้ำมันดังกล่าวสร้างความไม่พอใจให้กับบริษัทน้ำมันต่างชาติ ด้วยเกรงว่าแผนกเชื้อเพลิงจะขายน้ำมันให้แก่เอกชนและประชาชน บริษัทน้ำมันทั้ง 3 บริษัท จึงยื่นคำขอให้แผนกเชื้อเพลิงส่งรายชื่อผู้ซื้อน้ำมันให้บริษัททราบด้วย เหตุการณ์นี้เป็นเช่นนี้มาจนถึงสมัยที่ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งมียศเป็นพลโทในขณะนั้นและดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมได้นำเรื่องการถูกบีบบังคับจากบริษัทน้ำมันต่างชาติเข้าสู่คณะรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 ให้กระทรวงการต่างประเทศรีบไปเจรจาให้มีการค้าน้ำมันเชื้อเพลิงได้โดยเสรี โดยขอยกเลิกข้อผูกพันที่มีอยู่เดิม และให้กระทรวงกลาโหมจัดตั้ง “องค์การเชื้อเพลิง” ขึ้นเพื่อดำเนินการจัดซื้อน้ำมัน โดยเปิดประมูลทั่วไป และให้บริษัทน้ำมันต่างชาติมีโอกาสเข้าประมูลด้วย

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2496 แผนกเชื้อเพลิงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นกรม เรียกว่า “กรมการพลังงานทหาร” มีพันเอกณรงค์ สาโลรัฐวิภาค เป็นเจ้ากรมคนแรก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และมีหน้าที่ควบคุมดูแลองค์การเชื้อเพลิง ซึ่งในขณะนั้นองค์การเชื้อเพลิงยังไม่สามารถจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่พ่อค้าและประชาชนได้ จนกว่าจะยกเลิกสัญญาที่มีอยู่กับบริษัทน้ำมันต่างชาติ การเจรจาขอแก้ไขสัญญาสามารถตกลงกันได้และมีการแก้ไขสัญญาใหม่เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2500 จึงทำให้รัฐบาลไทยสามารถค้าน้ำมันได้โดยเสรี และในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้ก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมันบางจากขึ้น มีกำลังการกลั่น 5,000 บาร์เรลต่อวัน โดยเปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2507 ต่อมาในปี พ.ศ. 2508 ได้ให้บริษัท ชัมมิทอินดัสเตรียล คอร์ปอเรชั่น เข้าดำเนินการและจำหน่ายน้ำมันให้องค์การเชื้อเพลิง นอกจากนี้กรมการพลังงานทหารยังได้รับอนุมัติให้ขยายงานออกไปจัดตั้ง “กองสำรวจและผลิตน้ำมัน” ขึ้นแทนหน่วยสำรวจน้ำมันฝาง สังกัดกรมโลหกิจ (กรมทรัพยากรธรณี) เพื่อทำหน้าที่สำรวจ ขุดเจาะ และผลิตน้ำมัน โดยสร้างโรงกลั่นน้ำมันขึ้นที่อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2502 ขนาดกำลังผลิต 1,000 บาร์เรลต่อวัน และต่อมาในปี พ.ศ. 2503 องค์การเชื้อเพลิงได้ถูกยกฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2503 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการค้าน้ำมันเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือการครองชีพของประชาชน

ต่อมาในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2503 รัฐบาลได้ออกประกาศเชิญชวนให้มีการสร้างและดำเนินกิจการโรงกลั่นน้ำมันครั้งแรกในประเทศไทย เนื่องจากเห็นว่าการนำน้ำมันดิบเข้ามาถลุง

ณ โรงกลั่นในประเทศน่าจะเป็นผลดีแก่ประเทศมากกว่าการซื้อน้ำมันสำเร็จรูปเข้ามาโดยตรง เพราะน้ำมันดิบในขณะนั้นมีราคาถูกประมาณ 30 บาทต่อบาร์เรล และยังสามารถกลั่นผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปชนิดต่าง ๆ สนองความต้องการของตลาดได้ด้วย ซึ่งถูกกว่าการตั้งซื้อน้ำมันสำเร็จรูปจากต่างประเทศโดยตรง ในปี พ.ศ. 2505 จึงได้มีการสร้างโรงกลั่นของเอกชนขึ้น คือ โรงกลั่นของ บริษัท โรงกลั่นน้ำมันไทย จำกัด (ปัจจุบันคือ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด(มหาชน)) และโรงกลั่นของ บริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์ดิโอเทอร์น จำกัด (ปัจจุบันใช้ชื่อ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)) โดยมีกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานควบคุมดูแลโรงกลั่นน้ำมันในประเทศ และราคาน้ำมันสำเร็จรูปของโรงกลั่นตามเงื่อนไขของสัญญาระหว่างรัฐบาลและบริษัทที่ดำเนินกิจการ ในปี พ.ศ. 2509 ได้มีการตราพระราชบัญญัติน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2509 กำหนดให้ผู้ผลิตและค้าน้ำมันต้องสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง โดยในปี พ.ศ. 2516 ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากประเทศผู้ผลิตน้ำมันในตะวันออกกลาง หรือ กลุ่มโอเปก สามารถแย่งอำนาจในการควบคุมการผลิตและจำหน่ายน้ำมันดิบไปจากบริษัทค้าน้ำมันที่ดำเนินกิจการอยู่ในหลาย ๆ ประเทศได้เป็นผลสำเร็จ ก่อให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมืองในการตัดสินใจเรื่องราคาและน้ำมันดิบที่จะส่งออก ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้น้ำมันของประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างรุนแรง รวมทั้งประเทศไทยด้วย รัฐบาลจึงได้ตั้งคณะกรรมการศึกษาพิจารณาราคาน้ำมันสำเร็จรูป ณ โรงกลั่น และราคาขายปลีกของประเทศให้สอดคล้องกับราคาน้ำมันดิบที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้ธุรกิจน้ำมันของประเทศสามารถดำเนินการต่อไปได้ และไม่ให้มีผลกระทบต่อประชาชนมากนัก

ในขณะเดียวกันรัฐบาลได้เร่งให้มีการสำรวจแหล่งปิโตรเลียมในทะเลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 เป็นต้นมา และพบว่ามีก๊าซธรรมชาติและน้ำมันดิบในอ่าวไทย จึงได้มีการจัดตั้ง “องค์การก๊าซธรรมชาติ” ขึ้น เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2520 เพื่อสำรวจ ขอรับสัมปทานการผลิต การขนส่ง การเก็บรักษา การซื้อขาย และการจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ ซึ่งนับเป็นอีกก้าวหนึ่งในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้แก่ประเทศ

ช่วงที่มีการจัดตั้งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

วิกฤตการณ์ราคาน้ำมันนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 เมื่อกลุ่มโอเปกเข้ามามีอำนาจในการควบคุมการผลิตและกำหนดราคาน้ำมัน ทำให้ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากราคา 5.12 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรลในปี พ.ศ. 2516 มาเป็น 24 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรลในปลายปี พ.ศ. 2522 และก่อให้เกิดการขาดแคลนน้ำมันไปทั่วโลก สำหรับประเทศไทยมีเพียงองค์การเชื้อเพลิงที่ทำหน้าที่

จัดหาน้ำมัน ซึ่งได้จากโรงกลั่นที่มีอยู่ภายในประเทศเท่านั้น โดยยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายในการจัดหาน้ำมันจากตลาดภายนอกประเทศได้

รัฐบาลจึงมีแนวคิดที่จะจัดตั้งบริษัทน้ำมันแห่งชาติขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของรัฐในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมัน และใช้เป็นอำนาจต่อรองกับบริษัทน้ำมันต่างชาติ ดังนั้นจึงได้มีการจัดตั้ง “การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” ขึ้น สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 โดยให้อินองค์กรการเชื้อเพลิงซึ่งสังกัดกรมการพลังงานทหาร และองค์กรก๊าซธรรมชาติ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ไปเป็นของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือเรียกโดยย่อว่า “ปตท.” เพื่อให้ ปตท. เป็นองค์กรเดียวที่เป็นกลไกของรัฐในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมัน พัฒนาอุตสาหกรรมก๊าซธรรมชาติ และพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมัน ปตท. ได้ทำหน้าที่ในฐานะบริษัทน้ำมันแห่งชาติ รับผิดชอบต่อบริษัทน้ำมันต่างชาติของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งการใช้ความสัมพันธ์ในฐานะสมาชิกกลุ่มอาเซียน (Association of South East Asian Nations : ASEAN) ในการขอความร่วมมือจากประเทศสมาชิกเพื่อจัดหาน้ำมันมาสนองตอบความต้องการใช้ภายในประเทศ ซึ่งในขณะนั้นมีประเทศสมาชิกเพียง 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย นอกจากนี้ เพื่อให้ ปตท. มีศักยภาพในการกลั่นน้ำมัน จึงให้รวมโรงกลั่นน้ำมันบางจากเข้ามาเป็นของ ปตท. และให้ ปตท. เข้าถือหุ้นในบริษัทไทยออยล์ จำกัด ในอัตราร้อยละ 49

ในปี พ.ศ. 2528 ปตท. ได้จัดตั้ง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด หรือเรียกโดยย่อว่า “ปตท.สผ.” ขึ้นเป็นบริษัทลูก เพื่อทำหน้าที่สำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งในและนอกประเทศ ปตท.สผ. จึงมีบทบาทสำคัญในการสำรวจและพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ เพื่อสนองตอบความต้องการพลังงานของประเทศ

ต่อมาในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2533 เกิดเหตุการณ์อิรักบุกยึดคูเวต ทำให้ความต้องการใช้น้ำมันดิบของโลกมีปริมาณสูงกว่าปกติ เนื่องจากผู้บริโภครอคึกความตื่นกลัวจึงกักตุนและเพิ่มปริมาณสำรองน้ำมันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้สหประชาชาติได้มีมติให้ปิดล้อมทางเศรษฐกิจต่ออิรักและคูเวต ทำให้ปริมาณการผลิตน้ำมันดิบในส่วนที่เป็นโควตาของทั้ง 2 ประเทศ หายไปจากตลาดโลก ส่งผลให้ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

ปตท. ในฐานะกลไกของรัฐได้เข้ามามีบทบาทในการจัดหาน้ำมันเพื่อสนองตอบความต้องการใช้น้ำมันของประเทศอีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นความพยายามในการจัดหาน้ำมันจากประเทศแถบเอเชียให้มากขึ้น และการใช้สิทธิซื้อน้ำมันจากมาเลเซีย อินโดนีเซีย และบรูไน ภายใต้ข้อตกลง

ASEAN Petroleum Security Agreement (APSA) รวมทั้ง การจัดหาก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้นเพื่อใช้ทดแทนน้ำมันเตาในการผลิตไฟฟ้า ต่อมารัฐบาลมีนโยบายที่จะส่งเสริมให้การจัดหาน้ำมันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเสถียรภาพ รวมทั้งให้กิจการกลั่นน้ำมันของประเทศมีประสิทธิภาพสูง เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการจัดหาน้ำมันของประเทศให้อยู่ในระดับต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นจึงได้ดำเนินการปรับปรุงการขอและออกใบอนุญาตผู้ค้าน้ำมันเพื่อให้ผู้ค้าน้ำมันประกอบธุรกิจด้วยความรับผิดชอบมากขึ้น ยกเลิกการควบคุมการนำเข้าน้ำมันเบนซินและน้ำมันก๊าด รวมทั้งส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในกิจการกลั่นน้ำมันมากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้มีการแข่งขันในกิจการค้าน้ำมันมากขึ้นด้วย เพื่อเป็นการปูทางไปสู่การยกเลิกการควบคุมราคาน้ำมันในประเทศในที่สุด โดยเมื่อกลางปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลได้ประกาศใช้ระบบราคาน้ำมันลอยตัว ทำให้มีผู้ค้าน้ำมันรายใหม่เข้ามาลงทุนในธุรกิจน้ำมันมากขึ้น ปตท. ได้เข้ามามีบทบาทเป็นคู่ค้าอำนาจผู้ค้าน้ำมันเอกชน ไม่ให้มีการรวมตัวกันกำหนดราคาน้ำมันเอาเปรียบผู้บริโภค

เมื่อภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเลียมมากขึ้นตามลำดับ ส่งผลให้ตลาดน้ำมันในประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้นและเป็นไปอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านการสำรวจและพัฒนาน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ การขยายและเพิ่มขีดความสามารถในการกลั่น การขยายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และการเข้าร่วมทุนในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี บทบาทของ ปตท. ในฐานะกลไกของรัฐและการเป็นแกนนำในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมใหม่ ๆ เริ่มมีความจำเป็นน้อยลงตามลำดับ แต่กลับมีความจำเป็นต้องปรับบทบาทให้เป็นไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น เนื่องจาก ปตท. จำเป็นต้องแข่งขันกับบริษัทน้ำมันคู่แข่ง และจะต้องสามารถตัดสินใจลงทุนได้ในเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง ประกอบกับแนวโน้มในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกได้พัฒนาบริษัทน้ำมันแห่งชาติให้มีบทบาทในเชิงธุรกิจ สถานการณ์ดังกล่าวได้นำมาสู่แนวคิดในการปรับเปลี่ยนบทบาทและโครงสร้างองค์กรของ ปตท. ให้มีบทบาทในเชิงพาณิชย์และมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2534 ให้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง ปตท. โดยให้พิจารณาว่าควรจัดโครงสร้างในรูปแบบใดจึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ช่วงแปรรูปการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ ปตท. เริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กรให้ ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดีก่อนนับตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา และต่อมา ปตท. ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company Inc. ดำเนินการศึกษาการปรับโครงสร้าง ปตท. ผลการศึกษา มีข้อเสนอให้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเป็นแบบหน่วยธุรกิจที่ดำเนินกิจการครบวงจรเบ็ดเสร็จใน

ตัวเอง คล้ายรูปแบบบริษัทในเครือ โดยมี ปตท. สำนักงานใหญ่เป็นผู้กำกับดูแลกลยุทธ์หลักขององค์กร และให้จัดตั้งสายธุรกิจ 4 สาย ดูแลธุรกิจในแต่ละสาย ได้แก่ สายธุรกิจสำรวจและผลิต ก๊าซธรรมชาติ สายธุรกิจการกลั่น สายธุรกิจน้ำมัน และสายธุรกิจปิโตรเคมี รูปแบบดังกล่าวสามารถดำเนินการได้เร็วโดยไม่ต้องมีการแก้ไขกฎหมาย

ในปี พ.ศ. 2540 เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญปัญหาถึงขั้นวิกฤต ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัวลงอย่างมาก และเกิดการเก็งกำไรในค่าเงินบาทอย่างต่อเนื่อง จนรัฐบาลในสมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ประกาศใช้อัตราแลกเปลี่ยนของประเทศเป็นระบบลอยตัว เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 ความไม่มั่นใจในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ส่งผลให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงอย่างต่อเนื่อง สถาบันการเงินและธุรกิจขาดสภาพคล่องจนต้องปิดกิจการลงเป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงได้ขอความช่วยเหลือด้านการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) สถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยเร่งให้มีการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เร็วขึ้น โดยได้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.)” เพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบการดำเนินงานและกำกับดูแลการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเร่งดำเนินการออกกฎหมายทุนของรัฐบาลให้แล้วเสร็จโดยเร็ว ต่อมาเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแนวทางการขายหุ้นของรัฐที่ดำเนินการได้เร็ว ได้แก่ การขายหุ้นของ ปตท. ในบริษัท ปตท.สผ. และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) การขายหุ้นของกระทรวงการคลังในบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทบางจากฯ และการขายหุ้นของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด

ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2541 ได้มีการขายหุ้นของ ปตท. ในบริษัท ปตท.สผ. ให้แก่ผู้ลงทุนทั้งในและนอกประเทศ ประกอบด้วย หุ้นเดิมของ ปตท. 16.5 ล้านหุ้น และเป็นหุ้นเพิ่มทุนอีก 16 ล้านหุ้น รวมเป็น 32.5 ล้านหุ้น ในราคา 300 บาทต่อหุ้น คิดเป็นเงินจากการขายหุ้นประมาณ 9,750 ล้านบาท จากการขายหุ้นครั้งนี้ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของ ปตท. ลดลงเหลือร้อยละ 62

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลโดยมีนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นกรอบในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในสาขาต่าง ๆ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนดังกล่าวเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2541 สำหรับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน แบ่งออกเป็น 3 สาขา คือ สาขาไฟฟ้า สาขาก๊าซธรรมชาติ และสาขาน้ำมัน ซึ่งจะต้องดำเนินการปรับโครงสร้างให้ไปสู่โครงสร้างที่มีการแข่งขันเสรีในอนาคต

การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากเกิดกระแสคัดค้านการขายหุ้นให้แก่ต่างชาติ โดยเฉพาะจากพนักงานรัฐวิสาหกิจได้พยายามปลุกกระแสการต่อต้าน โดยอ้างประเด็นรัฐมุ่งหวังที่จะขายทรัพย์สินของประเทศให้กับต่างชาติโดยมีผลประโยชน์อื่นแอบแฝง รวมทั้งไม่เห็นด้วยกับการจัดสรรรายได้จากการขายทรัพย์สินและขายหุ้นเข้ากองทุนเพื่อฟื้นฟูและพัฒนากระบวนสถาบันการเงินตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง รัฐบาลจึงต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับพนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ก็ส่งผลให้การดำเนินการตามแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจต้องล่าช้าออกไป

สำหรับการขายหุ้นของ ปตท. และกระทรวงการคลัง ซึ่งถือหุ้นในบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 48 และ 24 ตามลำดับ ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2540 ได้เห็นชอบในหลักการให้หาพันธมิตรร่วมทุนเข้ามาซื้อหุ้นจำนวนดังกล่าว แต่เนื่องจากเกิดกระแสคัดค้านการขายหุ้นให้แก่ชาวต่างชาติ ด้วยเกรงว่าชาวต่างชาติจะไม่สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมซึ่งบริษัทฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) จึงได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยผลการประชุมเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2542 ได้มีมติให้ ปตท. และธนาคารกรุงไทยขายหุ้นทั้งหมดในบริษัทบางจากฯ คิดเป็นร้อยละ 32 ของหุ้นทั้งหมด แบ่งเป็น ร้อยละ 16 ขายให้แก่พันธมิตรร่วมทุน และอีกร้อยละ 16 ขายให้แก่ประชาชนทั่วไป โดยในขั้นแรกให้ดำเนินการขายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไปก่อน และหากไม่เพียงพอกับความต้องการให้พิจารณาขายหุ้นเพิ่มให้ครบตามจำนวนที่ประชาชนแสดงความจำนง โดยอาจขายหุ้นเพิ่มทุนหรือขายหุ้นเดิมของกระทรวงการคลังทางใดทางหนึ่ง

ในส่วนของการออกกฎหมายได้มีการตราพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวเป็นเครื่องมือของรัฐในการเปลี่ยนสถานะรัฐวิสาหกิจจากรูปแบบเดิมให้เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด แต่ยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่ง โดยมีการเปลี่ยนทุนจากรัฐวิสาหกิจเดิมเป็นทุนของบริษัทที่รัฐถือหุ้นทั้งหมดและยังคงให้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดิม รวมทั้งให้พนักงานมีฐานะเป็นเช่นเดียวกับที่เคยเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินกิจการและเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่จะแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบต่อไป

ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2544 สมัย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เรียกประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาตลาดทุน และได้มี

การกำหนดแผนเตรียมความพร้อมในการนำรัฐวิสาหกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในจำนวนนี้ได้กำหนดให้นำ ปตท. เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างช้าภายในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2544 และเนื่องจากสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป จึงได้มีการพิจารณาปรับปรุงแนวทางการปรับโครงสร้าง ปตท. ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้แปรสภาพ ปตท. เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยอาศัยพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 และให้โครงสร้างมีความสอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น การค้าเสรีในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม และ โครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติในระยะยาวที่จะเปิดให้มีการแข่งขันเสรี

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ได้มีการแปลงสภาพ ปตท. โดยจัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ขึ้น เพื่อรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ ส่วนของทุน ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างทดลองงานมาทั้งหมด มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 20,000 ล้านบาท ประกอบด้วย หุ้นจำนวน 2,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท และในวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ได้เพิ่มทุนอีก 8,500 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่ จำนวน 850 ล้านหุ้น โดยในการจัดสรรหุ้นให้กับนักลงทุนได้กำหนดสัดส่วนในการขายหุ้นให้แก่ประชาชนและนักลงทุนในประเทศร้อยละ 60 และนักลงทุนต่างประเทศร้อยละ 40 สำหรับนักลงทุนสถาบันในประเทศและต่างประเทศ ใช้วิธีประกวดราคาแบบสะสม (Book Building) ส่วนประชาชนทั่วไปสามารถจองซื้อหุ้นผ่านธนาคารพาณิชย์ ในราคาหุ้นละ 35 บาท รวมจำนวนหุ้นที่ขายไปทั้งหมด 920 ล้านหุ้น เป็นเงิน 32,200 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2544 หุ้นของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนับแต่นั้นเป็นต้นมา

สำหรับบริษัทที่อยู่ในเครือของ ปตท. จะมีการบริหารจัดการดังนี้ ให้คงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ปตท.สผ. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและเพื่อให้บริษัท ปตท.สผ. เป็นกลไกของรัฐในระดับความร่วมมือระหว่างประเทศ ให้โรงกลั่นไทยออยล์ เป็นโรงกลั่นหลักที่จะสนับสนุนภาคการตลาดธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ให้ขายหุ้นของ ปตท. ในบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เมื่อโอกาสอำนวย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางธุรกิจ รวมทั้งทยอยลดสัดส่วนการถือหุ้นในโรงกลั่นระยองและโรงกลั่นสตาร์ และให้ทยอยลดสัดส่วนการถือหุ้นบริษัทในเครือที่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงเชิงธุรกิจ เช่น บริษัทปุ๋ยแห่งชาติเมื่อโอกาสอำนวย

ส่วนกิจการก๊าซธรรมชาติ จะแยกกิจการระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติออกจากกิจการการจัดหาและจำหน่ายก๊าซธรรมชาติของ ปตท. โดยจัดตั้งเป็น บริษัท ปตท. ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ จำกัด และให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นทั้งหมด แต่ให้ดำเนินกิจการแยกออกจากกันอย่าง

เด็ดขาด นอกจากนี้ให้มีการจัดตั้งบริษัท ปตท. จัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ จำกัด เพื่อรองรับ แผนการขยายการจำหน่ายก๊าซธรรมชาติของ ปตท. โดยในอนาคตจะเปิดให้บริการขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อแก่บุคคลที่สาม เปิดแข่งขันในแหล่งและตลาดก๊าซธรรมชาติใหม่ และเปิดประมูลแข่งขันให้สัมปทานแก่เอกชนในการลงทุนและดำเนินการให้บริการระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ เพื่อให้กิจการก๊าซธรรมชาติมีการแข่งขันกันอย่างเสรีในที่สุด

จากพัฒนาการของกิจการปิโตรเลียมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งกิจการปิโตรเลียมเป็นหน่วยงานราชการ เนื่องจากในยุคนั้นน้ำมันถือเป็นยุทธปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงทางทหาร หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นจึงสังกัดกระทรวงกลาโหม นับตั้งแต่จัดตั้งเป็น “แผนกเชื้อเพลิง” และพัฒนามาเป็น “กรมการพลังงานทหาร” จนมี “องค์การเชื้อเพลิง” เกิดขึ้น แต่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันก็มีความจำเป็นต้องมีองค์กรที่เป็นเครื่องมือของรัฐในการเจรจาต่อรองกับบริษัทน้ำมันต่างชาติ และการจัดหาตลาดน้ำมัน เพื่อแก้ไขภาวะการขาดแคลนน้ำมัน จึงเกิด “การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” ขึ้นเป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม การลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเลียมมีการลงทุนสูงและเป็นภาระทางด้านการเงินการคลังแก่ภาครัฐ จึงทำให้มีแนวคิดในการส่งเสริมภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการลงทุนมากขึ้น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือ ปตท. จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นเชิงพาณิชย์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแปลงสภาพ ปตท. เป็นบริษัทจำกัดมหาชน และนำชำระคดทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กิจการปิโตรเลียมก็ได้กลายเป็นกิจการของภาคเอกชนในที่สุด

วิวัฒนาการการกำหนดราคาน้ำมันในประเทศไทย

การกำหนดราคาน้ำมันในประเทศไทย สามารถแบ่งได้เป็น 3 ยุค ดังนี้ (สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2548ข)

ยุคที่มีการควบคุมราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

คือช่วงตั้งแต่ต้นถึงวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 รัฐบาลกำหนดราคาขายปลีก ณ สถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ เนื่องจากโรงกลั่นน้ำมันในประเทศมีกำลังผลิตน้อยกว่าความต้องการใช้น้ำมันภายในประเทศอยู่มาก ในขณะที่มีโรงกลั่นน้ำมันอยู่เพียง 3 โรง คือ โรงกลั่นน้ำมันบางจาก

โรงกลั่นน้ำมันไทยออยล์ และโรงกลั่นน้ำมันเอสโซ่ ดังนั้นจึงต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อชดเชยปริมาณที่ยังขาดอยู่ในเวลานั้น ตลาดน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คือสิงคโปร์ รัฐจึงกำหนดราคาน้ำมันโดยใช้หลักความเท่าเทียมกันกับน้ำมันนำเข้า (Import Parity) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างผู้ผลิต และผู้นำเข้า ราคาขายส่งหน้าโรงกลั่นจึงถูกกำหนดโดยอิงกับราคาประกาศของโรงกลั่นในสิงคโปร์ และราคาน้ำมันนำเข้าจะอิงกับราคาตลาดจริงสิงคโปร์ เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนการนำเข้าจริง ด้วยวิธีการนี้รัฐจึงเป็นผู้กำหนดราคาหน้าโรงกลั่น ค่าการตลาด และราคาขายปลีก ณ สถานีบริการ

ยุคกึ่งควบคุมและกึ่งลอยตัวราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

คือระหว่างวันที่ 27 พฤษภาคมถึงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2534 ในช่วงนี้รัฐมีนโยบายสนับสนุนให้สร้างโรงกลั่นน้ำมันโดยเสรี และปล่อยราคาน้ำมันลอยตัว โดยรัฐยังคงควบคุมราคาหน้าโรงกลั่นและราคาขายส่งอยู่เป็นระยะเวลาสั้น ๆ ส่วนราคาขายปลีก ณ สถานีบริการผู้ค้าน้ำมันเป็นผู้กำหนดเอง

ยุคราคาน้ำมันลอยตัว

คือหลังวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา รัฐมีนโยบายให้โรงกลั่นเป็นผู้กำหนดราคาหน้าโรงกลั่น และผู้ค้าน้ำมันกำหนดราคาขายปลีก ณ สถานีบริการเอง โดยให้เป็นไปตามกลไกของตลาดเสรี ในช่วงแรกโรงกลั่นยังมีกำลังการผลิตน้ำมันสำเร็จรูปได้ไม่เพียงพอับความต้องการภายในประเทศ จึงมีการนำเข้าน้ำมันสำเร็จรูป ดังนั้นโรงกลั่นจึงต้องกำหนดให้ราคาหน้าโรงกลั่นเสมอภาคกับราคานำเข้าน้ำมันจากสิงคโปร์ เพราะหากโรงกลั่นกำหนดราคาต่ำกว่าราคานำเข้า จะทำให้โรงกลั่นไม่ได้ผลประกอบการเท่าที่ควร ในขณะที่เดียวกันถ้าโรงกลั่นกำหนดราคาสูงกว่าราคานำเข้า ก็จะทำให้ผู้ค้าน้ำมันนำน้ำมันสำเร็จรูปเข้ามาแทน ต่อมาเมื่อมีการตั้งโรงกลั่นน้ำมันระยอง และสตาร์ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง ทำให้มีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ประกอบกับเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ความต้องการใช้น้ำมันในประเทศและต่างประเทศลดลงอย่างมาก ในขณะที่กำลังการผลิตของโรงกลั่นในประเทศแถบภูมิภาคนี้เกินกว่าความต้องการมาก จึงทำให้ค่าการกลั่นตกต่ำ โรงกลั่นน้ำมันต้องพยายามขายน้ำมันภายในประเทศ เพื่อให้ได้ผลประกอบการมากที่สุดก่อนส่งออกขายต่างประเทศ ดังนั้นการกำหนดราคาหน้าโรงกลั่นจึงอยู่ระหว่างราคาส่งออกและนำเข้า เพื่อไม่ให้ผู้ค้าน้ำมันหันไปนำน้ำมันเข้าจากต่างประเทศ

โครงสร้างราคาน้ำมันเชื้อเพลิงปัจจุบันในประเทศไทย

การค่าน้ำมันเชื้อเพลิงของไทยในปัจจุบันเป็นไปตามระบบการคำนวณราคาน้ำมันจะเคลื่อนไหวขึ้นลงตามกลไกตลาด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่น ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาวะการผลิต นโยบายของประเทศกลุ่มผู้ผลิตน้ำมัน เป็นต้น โดยราคาน้ำมันสำเร็จรูป ณ สถานีบริการน้ำมันตราหี้อ่างต่าง ๆ มักจะเคลื่อนไหวขึ้นลงไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องตามราคาน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งสามารถแบ่งราคาขายน้ำมันในประเทศออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2548ค)

1. ราคาขายส่งหน้าโรงกลั่น ประกอบด้วย ราคา ณ โรงกลั่น บวกภาษีสรรพสามิต ภาษีเทศบาล กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และภาษีมูลค่าเพิ่ม
2. ราคาขายปลีก ณ สถานีบริการน้ำมัน ประกอบด้วย ราคาขายส่งหน้าโรงกลั่น บวกค่าการตลาด และภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งในส่วนของราคาขายปลีก ณ สถานีบริการน้ำมัน มีโครงสร้างราคาประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ
 - 2.1 ค่าต้นทุนในการซื้อน้ำมันจากโรงกลั่น หรือนำเข้าจากต่างประเทศ โดยทั่วไปมีสัดส่วนร้อยละ 50-60 ของราคาขายปลีกน้ำมัน ณ สถานีบริการ
 - 2.2 เงินภาษีและกองทุนที่รัฐเรียกเก็บจากผู้ค้าน้ำมัน ได้แก่ ภาษีสรรพสามิต ภาษีเทศบาล ภาษีมูลค่าเพิ่ม กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30-35
 - 2.3 ค่าการตลาด ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ เช่น ค่าจ้างแรงงาน ค่าขนส่งจากโรงกลั่นน้ำมันผ่านคลังน้ำมัน ไปยังสถานีบริการน้ำมัน ค่าสารปรับปรุงคุณภาพ ค่าส่งเสริมการตลาด และค่าผลตอบแทนในการดำเนินธุรกิจ ค่าการตลาดนี้คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 10

โดยทั่วไปหากราคาน้ำมันในตลาดโลกเปลี่ยนแปลง 1 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ต้นทุนราคาน้ำมันไทยจะเปลี่ยนแปลงประมาณ 25-29 สตางค์ต่อลิตร (ณ อัตราแลกเปลี่ยน 40-46 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ)

การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดโลก

ตลาดซื้อขายน้ำมันระหว่างประเทศที่สำคัญ คือตลาดในภูมิภาคนั้น ๆ ได้แก่ ตลาดในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ตะวันออกกลาง และสิงคโปร์ ราคตลาดเหล่านี้เรียกว่า ราคตลาดอ้างอิง เพราะตลาดในประเทศแถบภูมิภาคนั้น ๆ มักจะกำหนดราคาโดยคำนึงถึงตลาดหลักเหล่านี้ ราคตลาดอ้างอิงจะเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับต้นทุนคือ ราคาน้ำมันดิบ ประกอบกับความต้องการปริมาณการผลิตในภูมิภาคนั้น ๆ โดยราคาน้ำมันสำเร็จรูปในทุกตลาดปรับตัวเคลื่อนไหวไปในทิศทางและระดับเดียวกัน บางครั้งราคาน้ำมันสำเร็จรูปในบางตลาดอาจปรับตัวแตกต่างจากตลาดอื่น เนื่องจากมีอุปสงค์และอุปทานในภูมิภาคที่แตกต่างกันไป แต่ก็จะเป็นเพียงช่วงสั้น ๆ เท่านั้น เพราะระดับราคาที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดภาวะของการไหลเข้าออกของน้ำมันจากตลาดอื่น จนระดับราคาของตลาดนั้นปรับตัวสู่ภาวะสมดุลกับตลาดอื่น

สำหรับประเทศไทยได้ทำการกำหนดราคาน้ำมันโดยอ้างอิงจากตลาดจอร์สิงคโปร์ ซึ่งตลาดสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางซื้อขายน้ำมันที่สำคัญที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ราคาในตลาดสิงคโปร์เกิดจากการตกลงซื้อขายของผู้ซื้อและผู้ขายทั้งภายในภายนอกประเทศ จึงสะท้อนปริมาณน้ำมันที่มีในภูมิภาคและความต้องการน้ำมันของภูมิภาคนี้อย่างแท้จริง การส่งออกและนำเข้า (ปริมาณการผลิตส่วนเกินและความต้องการน้ำมัน) ของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาในตลาดจอร์สิงคโปร์ ปริมาณน้ำมันสำเร็จรูปที่ซื้อขายผ่านตลาดสิงคโปร์จะอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกับตลาดใหญ่อื่น ๆ ทำให้ยากต่อการปั่นราคาโดยผู้ซื้อหรือผู้ขาย โดยสรุปประเทศไทยใช้ราคาในตลาดจอร์สิงคโปร์เป็นฐานในการกำหนดราคาน้ำมันสำเร็จรูป เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้ (สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2548ง)

1. ราคาน้ำมันสิงคโปร์สะท้อนต้นทุนการนำเข้าของไทยในระดับต่ำสุด กล่าวคือ ตลาดสิงคโปร์เป็นตลาดส่งออกที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย และอยู่ใกล้ประเทศไทยมากที่สุด ดังนั้นต้นทุนในการนำเข้าจึงเป็นต้นทุนที่ถูกที่สุดที่โรงกลั่นไทยต้องแข่งขันด้วย

2. ปริมาณการซื้อขายในสิงคโปร์อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าตลาดใหญ่ในพื้นที่อื่น สิงคโปร์เป็นตลาดซื้อขายน้ำมันเช่นเดียวกับนิวยอร์ก ซึ่งน้ำมันที่ซื้อขายอาจไม่ได้เก็บไว้ในสิงคโปร์ แต่ทำการตกลงซื้อขายในสิงคโปร์โดยบริษัทที่ดำเนินธุรกิจซื้อขายน้ำมัน ทำให้ยากต่อการปั่นราคาโดยผู้ซื้อหรือผู้ขาย

3. ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในสิงคโปร์สะท้อนความสามารถในการจัดหาและความต้องการของเอเชียอย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นการกลั่นเพื่อส่งออกเป็นหลัก แม้สิงคโปร์จะมีกำลังการกลั่นรวมอยู่ที่ 1.5 ล้านบาร์เรลต่อวันและเป็นระดับที่ต่ำกว่า จีน ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ แต่การกลั่นของสิงคโปร์เป็นการกลั่นเพื่อส่งออก ในขณะที่ประเทศเอเชียอื่นที่มีกำลังกลั่นมากกว่าสิงคโปร์เป็นการกลั่นเพื่อใช้ในประเทศเป็นหลักเมื่อเหลือแล้วจึงส่งออก

4. ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในสิงคโปร์เป็นฐานกำหนดราคาส่งออกของประเทศต่าง ๆ และการซื้อขาย เพื่อส่งออกจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งยังทำการซื้อขายที่สิงคโปร์เป็นหลัก

5. ราคาน้ำมันสำเร็จรูปตลาดสิงคโปร์ปรับตัวเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันหรือระดับใกล้เคียงกันกับตลาดอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งได้แก่ ตลาดตะวันออกกลาง ยุโรปและอเมริกา โดยราคาน้ำมันสำเร็จรูปทุกตลาดต่างปรับตัวเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันและในระดับที่ใกล้เคียงกัน อาจมีบางช่วงที่ราคาของบางตลาดเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง หรือระดับที่แตกต่างกับตลาดอื่น ๆ เป็นเพราะภาวะที่ความต้องการ และปริมาณน้ำมันในตลาดไม่มีความสมดุลในช่วงเวลานั้น ๆ แต่ต่อมาราคาที่แตกต่างจากตลาดอื่นมาก จะทำให้เกิดการไหลเข้าออกของน้ำมันจากตลาดอื่น จนทำให้ระดับราคาของตลาดนั้นปรับตัวสู่ภาวะสมดุลกับตลาดอื่น เนื่องจากอยู่ภายใต้ระบบการค้าเสรีและเป็นสากล

6. ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดสิงคโปร์ผันผวนน้อยกว่าตลาดอื่น ๆ ดังนั้น โรงกลั่นไทยจึงยังต้องแข่งขันกับการนำเข้าจากสิงคโปร์ และราคาการตลาดน้ำมันสิงคโปร์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกับตลาดอื่น ๆ โดยมีความผันผวนของราคาน้ำมันน้อยกว่าตลาดอื่น ๆ ดังนั้นการกำหนดราคาของโรงกลั่นโดยอ้างอิงราคาในตลาดจริงสิงคโปร์ จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบัน

สภาพทั่วไปของบริษัทผู้ค้าน้ำมัน

ผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ 5 รายแรก ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท น้ำมันกาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีสภาพทั่วไป ดังนี้

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ. ปตท. จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2521

ปตท. เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติแบบครบวงจร (Integrated Gas Company) มีบทบาทสำคัญในธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าสากลผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี และมีการลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นในประเทศไทย โดยก่อนจะมาเป็น ปตท. ทางราชการได้เริ่มดำเนินการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมมาเป็นเวลาประมาณ 50 ปี แล้ว เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2475 โดยมอบหมายให้กระทรวงกลาโหมเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง แผนกเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2476 โดยมีแผนการดำเนินงาน 4 อย่าง ได้แก่ การจัดหา น้ำมันเบนซินรถยนต์และน้ำมันก๊าด การจัดหา น้ำมันหล่อลื่น การจัดตั้งถังเก็บน้ำมันรวมทั้งสร้างโรงทำป๊อป และการตั้งโรงกลั่นน้ำมัน โดยมีการจัดตั้งคลังน้ำมันขึ้นที่ตำบลช่องนนทรี เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2479 และมีการก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมันขนาด 1,000 บาร์เรล เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2482

ด้วยโรงกลั่นน้ำมันแห่งนี้ กรมเชื้อเพลิงสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมันภายในประเทศได้เป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาที่เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 และสงครามมหาเอเชียบูรพา ในวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2489 คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยุบกรมเชื้อเพลิง และลดฐานะเป็นแผนกเชื้อเพลิง ต่อมาได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้กระทรวงกลาโหมจัดตั้งกรมเชื้อเพลิงขึ้นอีกครั้ง เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2496

การสถาปนาองค์การเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2496 กระทรวงกลาโหมได้จัดตั้งองค์การเชื้อเพลิงขึ้นภายใต้การควบคุมของกรมการพลังงานทหาร มีผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน โดยในวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2503 องค์การเชื้อเพลิงได้มีฐานะเป็นองค์การนิติ

บุคคล เพื่อดำเนินการค้ำน้ำมันเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของชาติ และช่วยเหลือในการครองชีพของประชาชน ได้บริโภคน้ำมันและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่มีคุณภาพดี และมีราคาถูกเป็นการประหยัดตามนโยบายของรัฐบาล องค์การเชื้อเพลิงจึงได้ขยายกิจการให้กว้างขวางแพร่หลายออกไป โดยได้จัดตั้งคลังน้ำมันขนาดใหญ่ขึ้น ทั้งที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 15 แห่ง ตั้งสถานีบริการและตั้งตัวแทนค้าขององค์การขึ้นทั่วประเทศ นอกจากนั้นยังได้จัดดำเนินงานให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงแก่หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ เทศบาลทั่วประเทศ และประชาชนเรื่อยมา จนกระทั่งมารวมเป็นการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2522

รัฐบาลได้ดำเนินการสำรวจหาปิโตรเลียม โดยกรมการพลังงานทหาร ในพื้นที่บนบกในภาคเหนือของประเทศ ปัจจุบันกรมการพลังงานทหารผลิตน้ำมันดิบที่แหล่งอำเภอฟ่าง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเริ่มผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 ในระยะต่อมาทางรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 และพระราชบัญญัติภาษีเงินได้ปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 รวมเป็น 2 ฉบับ จึงได้มีผู้มาขอรับสัมปทานสำรวจหาปิโตรเลียมในทะเล โดยในระยะแรกคือ ในทะเลอันดามันและทะเลอ่าวไทย และต่อมาได้เริ่มสำรวจหาปิโตรเลียมบนบกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือตอนล่างกับภาคกลางตอนบน ผลของการสำรวจในอ่าวไทย ปรากฏว่าได้พบก๊าซธรรมชาติ 2 แหล่งในระยะแรก แต่ละแหล่งมีปริมาณมากพอที่จะคุ้มค่ากับการผลิตขึ้นมาใช้ประโยชน์ ทางกระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้ทำการศึกษาความเหมาะสมเพื่อการพัฒนาเอาก๊าซธรรมชาติมาใช้ และในขณะเดียวกันก็ได้ตกลงกับบริษัทผู้รับสัมปทานรายหนึ่ง ซึ่งได้แก่ บริษัทยูนิยอนอยล์แห่งประเทศไทย ว่าทางบริษัทจะเป็นผู้ก่อสร้างแท่นผลิตก๊าซและทำการผลิตก๊าซขึ้นมาส่งปากลุ่ม ส่วนทางราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการก่อสร้างวางท่อได้นำและแท่นบนบก เพื่อนำก๊าซจากแหล่งผลิตไปหาผู้บริโภคบนฝั่ง แต่มีเงื่อนไขอยู่ว่า ในการที่จะให้บริษัทผลิตก๊าซขึ้นมาส่งให้บนระบบท่อนั้นจะต้องมีผู้รับซื้อก๊าซอย่างน้อยวันละ 150 ล้านลูกบาศก์ฟุตจึงจะคุ้มค่าแก่การลงทุน ทางราชการโดยกระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้จัดตั้งองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อกท.) ขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนานำเอาก๊าซธรรมชาติขึ้นมาใช้ประโยชน์ในประเทศไทย โดยเป็นฝ่ายก่อสร้างวางท่อส่งก๊าซ และจำหน่ายก๊าซให้แก่ผู้บริโภค โดยได้ออกพระราชกฤษฎีกาก่อตั้งองค์การนี้ขึ้นเมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2520 และได้มีการเปิดสำนักงานดำเนินการมาตั้งแต่กลางเดือนเมษายน พ.ศ. 2520 ในขณะที่องค์การก๊าซธรรมชาติฯ กำลังดำเนินการประกวดราคาเพื่อดำเนินการก่อสร้างและติดตั้งอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวางท่อส่งก๊าซอยู่นั้นก็ถูกยุบให้ไปรวมเป็นส่วนหนึ่งของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เมื่อกลางเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2522

การสถาปนาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในหนังสือราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2521 และได้มีการตั้งคณะกรรมการ ปตท. โดยได้มีการจัดให้ประชุมกันครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 เหตุสำคัญที่ได้ตราพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยและได้จัดตั้งหน่วยงานของรัฐบาลแห่งนี้ขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากก่อนหน้านี้ ได้มีหน่วยงานของรัฐบาลหลายแห่งต่างสังกัดกัน ต่างประกอบธุรกิจปิโตรเลียมเหมือนกัน ต่างกันอยู่บ้างเพียงลักษณะของงานที่ทำเท่านั้น เช่น การจัดหาน้ำมัน การจำหน่ายน้ำมัน การสำรวจหาปิโตรเลียม และอื่น ๆ เมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ ทางรัฐบาลสมัยนั้นจึงเห็นสมควรที่จะรวมหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวเข้ามาอยู่ภายใต้สังกัดเดียวกันเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดการประหยัด และความคล่องตัวในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีแก่ทางราชการและประเทศชาติ

ดังนั้นจึงได้ตราพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยและตั้ง ปตท. ขึ้น เมื่อคณะกรรมการ ปตท. ชุดแรกได้มีการประชุมกันในครั้งแรกแล้ว ต่อมาในวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 จึงได้มีการประกาศรวม หรือโอนบรรดากิจการทรัพย์สิน สิทธิหนี้สิน พนักงาน และลูกจ้างขององค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อกท.) มาเป็นของ ปตท. และอยู่ในสังกัด ปตท. ตามมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 และได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่ง อกท. เดิมทำอยู่ต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลุล่วงโดยดีในระยะต่อมา อาทิ โครงการวางท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โครงการใช้ประโยชน์ก๊าซ โครงการโรงแยกก๊าซ เป็นต้น และในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2522 คือปีเดียวกันนั่นเอง ก็ได้ประกาศรวมเอาหรือโอนบรรดากิจการทรัพย์สิน สิทธิหนี้สิน พนักงาน และลูกจ้างของ อกท. มาเป็นของ ปตท. ทั้งนี้ ตามมาตรา 61 แห่งพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 โครงการสำคัญของ อกท. เดิม ก็ได้ดำเนินการสืบต่อและขยายกิจการบางอย่างให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การจำหน่ายเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของประเทศ การเพิ่มการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงให้มีปริมาณและระยะเวลานานมากขึ้น นอกจากนั้นในระยะที่ ปตท. รวม อกท. เดิมมาอยู่ภายใต้สังกัด ปตท. นั้นทุกประเทศเกือบทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ต่างก็ประสบปัญหาวิกฤติการณ์ทางด้านพลังงานของโลก ซึ่ง ปตท. ก็สามารถดำเนินสนองนโยบายของทางราชการ และสนองความต้องการของประเทศได้เป็นอย่างดี

ปตท. ในฐานะที่มีสถานบริการน้ำมันและมีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด ยังคงวางแผนการตลาดเพื่อมุ่งรักษาส่วนแบ่งการตลาดให้ได้เกินร้อยละ 25 โดยตลอด และพยายามเข้าไปร่วมทุน

กับเจ้าของสถานีบริการน้ำมันในลักษณะการร่วมทุนให้ได้ร้อยละ 50 ของจำนวนสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด ขณะเดียวกันนอกจาก ปตท. จะเป็นผู้นำตลาดน้ำมันในเมืองไทยแล้ว ยังมีแผนกระจายการลงทุนไปยังต่างประเทศอีกด้วย โดย ปตท. ได้มีการร่วมลงทุนกับเอกชนรายใหญ่ทั้งในและต่างประเทศในเครือข่ายอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ซึ่งจะส่งผลต่อการค้าปลีกน้ำมันในสถานีบริการน้ำมันในประเทศด้วย เช่น การร่วมทุนกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือ ซีพี ในการเปิดตลาดค้าปลีกน้ำมัน รวมถึงการจดทะเบียนสำรวจในจีน เวียดนาม และไทย เนื่องจากประเทศในกลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ มีประชากรจำนวนมากและไม่มีคู่แข่ง เพราะส่วนใหญ่เป็นการค้าแบบผูกขาดและมีผลกำไรต่อหน่วยสูง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและค่าจ้างแรงงานต่ำ

เหตุผลที่ ปตท. ร่วมลงทุนกับซีพี ลงทุนในจีนและเวียดนาม เนื่องจากเป็นความต้องการของทั้งสองบริษัทอยู่แล้ว ซีพีมีฐานประกอบการและเครือข่ายการตลาดทั้งในจีนและเวียดนาม รวมทั้งสัญญาร่วมทุนกับธุรกิจระดับท้องถิ่น นอกจากนี้ซีพียังมีความคล่องตัวในการบริหารงานและความสามารถในการประสานงานกับท้องถิ่น การร่วมทุนกับซีพีทำให้ ปตท. สามารถเข้าไปเปิดตลาดและครอบครองส่วนแบ่งการตลาดในจีนและเวียดนาม ได้ง่ายและเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ส่วนการร่วมทุนกับซีพีในประเทศไทยนั้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ ปตท. ได้รับจากการร่วมทุนกับซีพีในจีนและเวียดนาม ซึ่งทำให้ ปตท. ได้รับการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญด้านซีเอส โดร์ (มินิมาร์ทในสถานีบริการน้ำมัน) จากซีพีซึ่งมีความชำนาญในด้านการค้าปลีกอยู่แล้ว และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางการค้ากับซีพี ซึ่งประกอบธุรกิจครบวงจร

ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2547 ปตท. ร่วมกับบริษัท คาร์ทิงสเตเดียม จำกัด เปิดสนามแข่งรถในร่มแห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก บนพื้นที่กว่า 7,000 ตารางเมตร สามารถรองรับการใช้งานได้กว่า 1,600 คนต่อวัน พร้อมอุปกรณ์เสริมความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้บริการตามมาตรฐานสากล ใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 65 ล้านบาท โดย ปตท. สนับสนุนงบประมาณเป็นเงิน 4,300,000 บาทต่อปี เป็นระยะเวลา 3 ปีต่อเนื่อง พร้อมสนับสนุนน้ำมันเชื้อเพลิงเบนซินพีทีที อัลฟา เอ็กซ์ ออกเทน 95 ซึ่งเป็นน้ำมันเชื้อเพลิงผสมสารหล่อลื่นลูกสูบ ฟริกชัน โมดิฟายเออร์ (Friction Modifier) ช่วยขจัดความฝืดระหว่างลูกสูบกับกระบอกสูบ

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547 ปตท. ได้จัดโครงการแท็กซี่ใช้ก๊าซเอ็นจีวี 3,000 คัน โดยเป็นการสนองนโยบายตามที่รัฐบาลได้กำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาการใช้น้ำมันปรับตัวสูงขึ้น โดยในการส่งเสริมให้มีการใช้ก๊าซธรรมชาติในภาคขนส่ง หรือเอ็นจีวีเพิ่มขึ้นเพื่อบรรเทาผลกระทบ

จากราคาน้ำมันที่ขึ้น ปรตท. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบทางด้านพลังงานของประเทศ ได้สนองนโยบายดังกล่าวมาโดยตลอด นับตั้งแต่โครงการแท็กซี่อาสาสมัครใช้ก๊าซเอ็นจีวี 1,100 คัน ร่วมกับ ขสมก. พัฒนารถขนส่งมวลชนใช้ก๊าซเอ็นจีวี และล่าสุดได้ร่วมกับกองทุน ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและธนาคารออมสิน จัดโครงการแท็กซี่ใช้ก๊าซเอ็นจีวี 3,000 คันขึ้น เพื่อสนับสนุนในการติดตั้งอุปกรณ์เอ็นจีวีให้กับรถแท็กซี่ ปรตท. จึงได้ให้การสนับสนุนค่าอุปกรณ์แก่ผู้ประกอบการรถแท็กซี่ที่เข้าร่วมโครงการเป็นเงิน 15,000 บาทต่อคัน

โดยในปี พ.ศ. 2547 ปรตท. มีสถานีสถานีบริการที่จำหน่ายแก๊สโซฮอล์ประมาณ 50 สถานี แต่พร้อมที่จะเปิดบริการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ได้มากกว่า 700 สถานี ซึ่งปัญหายังติดอยู่ที่เอทานอลยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่งผลให้ ปรตท. มีสถานีสถานีบริการน้ำมันแก๊สโซฮอล์น้อยกว่าบางจาก ซึ่ง ปรตท. เองมีนโยบายในการเป็นผู้นำด้านแก๊สโซฮอล์แทนบางจาก โดย ปรตท. มีแผนที่จะมีสถานีสถานีบริการน้ำมันแก๊สโซฮอล์ในปีนี้ 300 สถานี จากเดิมที่วางเป้าหมายไว้ที่ 150 สถานี และจะขยายให้เป็น 800 สถานีภายในปี พ.ศ. 2549 จากเดิมที่ตั้งไว้ในปี พ.ศ. 2550

บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

เชลล์เริ่มเข้ามามีบทบาทในราชอาณาจักรไทย ตั้งแต่เมื่อครั้งที่เรือเอส เอส มิวเร็กซ์ ซึ่งเป็นเรือที่สร้างขึ้นเพื่อบรรทุกน้ำมันลำแรกของโลก บรรทุกมันก๊าดเข้ามาจอดเทียบท่าที่กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2435 ซึ่งนับเป็นการนำเข้าน้ำมันก๊าดครั้งแรกของประเทศไทย และภายในปีเดียวกันเชลล์ได้มอบหมายให้บริษัท มาร์ควอลด์ แอนด์ คัมปะนี สร้างคลังน้ำมันแห่งแรกของประเทศไทยขึ้นที่อำเภอปากัด ภายในคลังน้ำมันมีถังเก็บน้ำมันใต้ดินซึ่งมีความจุ 1,500 ตัน ถังถ้ำน้ำมัน โกดัง และโรงงานตีบุก คลังน้ำมันแห่งนี้มีอันต้องปิดลงในปี พ.ศ. 2467 โดยมีการสร้างคลังน้ำมันแห่งใหม่บนพื้นที่ 26 ไร่ ที่บางปะกอกขึ้นมาแทน และในที่สุดด้วยเหตุผลที่ว่า คลังน้ำมันบางปะกอกไม่มีรางรถไฟผ่านซึ่งไม่สะดวกต่อการขนส่ง เชลล์จึงปิดคลังน้ำมันบางปะกอกแล้วสร้างคลังน้ำมันช่องนนทรีขึ้นในปี พ.ศ. 2475 บริเวณเขตคลองเตย กรุงเทพฯ นับจากนั้นต่อมาประมาณ 40 ปี ตลาดน้ำมันก๊าดก็ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ ชาวไทยในทุกครัวเรือนต่างรู้จักน้ำมันก๊าด “ตรามงกุฎ” ของเชลล์เป็นอย่างดี มีการแต่งตั้งบริษัท เมสเซอร์ส มาร์ควอลด์ แอนด์ โค เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าของเชลล์ในประเทศไทย จากนั้นบริษัท เอเซียติกปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท รอยัลดัทช์ เชลล์ ก็ได้แต่งตั้งบริษัท บอร์เนียว จำกัด ให้เป็นผู้แทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการของเชลล์ในประเทศไทย

ธุรกิจการนำเข้าน้ำมันก๊าด น้ำมันเบนซิน และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอีกหลายชนิดดำเนินไป
 ได้ด้วยดี จนกระทั่งเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด มีอันต้องปิด
 กิจการชั่วคราว จนเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง รัฐบาลไทยได้ติดต่อขอให้เชลล์กลับเข้ามา
 ดำเนินกิจการในประเทศไทยอีกครั้ง และในปี พ.ศ. 2489 บริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด
 ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีบริษัท เชลล์ โอเวอร์ซีส์ โฮลดิ้งส์ จำกัด
 เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด นอกจากเชลล์จะมีคลังน้ำมันหลักและศูนย์จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันและ
 เคมีภัณฑ์ที่ช่องนนทรี กรุงเทพฯ แล้ว ยังมีคลังน้ำมันในต่างจังหวัดอีกหลายแห่ง ซึ่งเป็นศูนย์จัด
 จำหน่ายน้ำมันให้แก่สถานีบริการซึ่งมีเครือข่ายครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2510 เชลล์
 เปิดสถานีบริการน้ำมันแห่งแรกในประเทศไทย ตั้งอยู่ที่ ถนนยานนาวา ใกล้สะพานกรุงเทพ และได้
 ใช้สถานีบริการแห่งนี้เป็นศูนย์กลางการบริหารสถานีบริการของบริษัท

เชลล์ตระหนักดีว่า หน้าที่ของบริษัทมิใช่เพียงการจัดการจัดหาผลิตภัณฑ์ และบริการอันมีคุณภาพ
 ให้แก่ลูกค้าเท่านั้น บริษัทยังต้องประพฤติตนเป็นพลเมืองดีของสังคมด้วย โดยการมีส่วนร่วมใน
 การให้ความช่วยเหลือสังคมไทยในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม และการ
 พัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมซึ่งได้ทำมาเป็นเวลาอันยาวนานนี้ ทำให้บริษัท
 ได้รับพระราชทานตราตั้งห้าง (ตราครุฑ) จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม
 พ.ศ. 2533 นับเป็นบริษัทน้ำมันแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับพระราชทานตราตั้งห้าง

เชลล์ได้เริ่มกิจกรรมสำรวจหาปิโตรเลียมในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2522 โดยจัดตั้ง
 บริษัท ไทยเชลล์ เอ็กซพลอเรชัน แอนด์ โพรดักชัน จำกัด ขึ้นมาเป็นผู้ดำเนินการ และในปี พ.ศ.
 2524 ก็ได้มีการค้นพบแหล่งน้ำมันในเชิงพาณิชย์ แห่งแรกของประเทศไทย ที่อำเภอถานกระบือ
 จังหวัดกำแพงเพชร และได้รับพระราชทานนามว่า “แหล่งน้ำมันสิริกิติ์” น้ำมันดิบที่ผลิตจากแหล่ง
 น้ำมันสิริกิติ์นี้ ได้ชื่อว่า “น้ำมันดิบเพชร” ตามชื่อของจังหวัด การปฏิบัติงานในแหล่งน้ำมันสิริกิติ์
 เป็นไปในลักษณะกิจการร่วมทุนระหว่าง ไทยเชลล์กับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม
 จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.สผ. โดยสามารถผลิตน้ำมันดิบได้วันละ 20,000 บาร์เรล และน้ำมันดิบที่
 ผลิตได้จากแหล่งน้ำมันสิริกิติ์นี้มีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับซื้อทั้งหมด ต่อมาเชลล์ได้
 ขายหุ้นของเชลล์ทั้งหมดในธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในประเทศไทยให้แก่บริษัท ปตท.สผ.
 (จำกัด) มหาชน โดยมีการลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2546 ได้มีการผลิต
 น้ำมันดิบเพชรจากแหล่งน้ำมันสิริกิติ์ โดยการดำเนินงานของบริษัทไทยเชลล์ฯ รวมทั้งสิ้นประมาณ
 150 ล้านบาร์เรล ก่อนที่เชลล์จะขายหุ้นให้ ปตท.สผ. เป็นผู้ดำเนินการต่อ

พัฒนาการก้าวสำคัญอีกก้าวหนึ่งในธุรกิจของเชลล์ในประเทศไทยก็คือ การจัดตั้งบริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2535 โดยมีเชลล์ถือหุ้นร้อยละ 64 และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยถือหุ้นร้อยละ 36 โดยโรงกลั่นน้ำมันระยองเป็นโรงกลั่นน้ำมันแห่งที่ 4 ของประเทศ ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง มีระบบการกลั่นน้ำมันอันทันสมัย มีกำลังกลั่น 145,000 บาร์เรลต่อวัน เริ่มเดินเครื่องเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2539 และเข้าสู่ปฏิบัติการในเชิงพาณิชย์ในเดือนเมษายนปีเดียวกัน ปัจจุบันบริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด ได้ร่วมปฏิบัติการเข้ากับบริษัท สตาร์ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด โดยมีบริษัท อัลทาลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด เป็นผู้บริหารโรงกลั่นน้ำมันทั้งสองแห่ง

เชลล์จัดเป็นผู้ค้าปลีกน้ำมันรายใหญ่ มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 2 รองจาก ปตท. เท่านั้น โดยเชลล์ยังคงเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในปี พ.ศ. 2534 เชลล์นำน้ำมันเบนซินไร้สารตะกั่วเข้าสู่ตลาดผู้บริโภคในประเทศไทยเป็นรายแรก นับเป็นหนึ่งในความพยายามที่จะลดมลภาวะทางอากาศ และในปี พ.ศ. 2535 เชลล์ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานคุณภาพ ทีไอเอส ไอเอสไอ 9002 เป็นรายแรกในประเทศไทย ซึ่งเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่นและจารบี ในคลังน้ำมันชองนนทบุรี ถือได้ว่าเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล ที่ยอมรับในคุณภาพของกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากโรงงานของเชลล์

ในปี พ.ศ. 2537 เชลล์ได้เปิดศูนย์ “เชลล์แคร์” ซึ่งเป็นศูนย์บริการแบบครบวงจรแห่งแรกในอุตสาหกรรมน้ำมันของประเทศไทย และในปี พ.ศ. 2540 เชลล์เปิดตัวฟลิทการ์ดเป็นรายแรกของประเทศ “เชลล์ฟลิทการ์ด” เป็นบัตรที่เชลล์จัดทำขึ้นสำหรับองค์กรที่มีพาหนะจำนวนมาก ช่วยให้การบริหารค่าใช้จ่ายในการเติมน้ำมันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปี พ.ศ. 2545 เชลล์นำ “เชลล์ เพียวร่า ดีเซล” น้ำมันดีเซลสูตรกึ่งสังเคราะห์รายแรกของโลกเข้าสู่ตลาดผู้บริโภคในประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2546 เชลล์สามารถคว้ารางวัลระดับสูงสุด แพลตตินั่ม ซูเปอร์แบรนด์ อวอร์ด 2003 (Platinum Super Brand Award 2003) ในประเภทสถานีบริการน้ำมันทั้งในระดับภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกและในระดับประเทศ นับเป็นครั้งที่ 3 ที่ได้รับรางวัลนี้ตั้งแต่เริ่มมีการสำรวจความพึงพอใจในตราสินค้าประเภทสถานีบริการน้ำมันในระดับภูมิภาค ส่วนในระดับประเทศที่ได้รับรางวัลสูงสุดนี้ได้แก่ บริษัทเชลล์ในประเทศไทยสิงคโปร์ และมาเลเซีย นอกจากนี้เชลล์ยังสามารถคว้ารางวัล

ประเภทโกลด์ ซูเปอร์แบรนด์ อวอร์ด (Gold Super Brand Award) จากการสำรวจผู้อ่านนิตยสารรีดเดอร์ส ไดเจสท์ในประเทศไทย ฮองกง และฟิลิปปินส์อีกด้วย ในส่วนของบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด นั้นนับเป็นการได้รับรางวัลยอดเยี่ยม (Super Brands) อย่างต่อเนื่องติดต่อกันมาแล้วถึง 4 ปีซ้อน โดยในปี พ.ศ. 2543-2544 บริษัทฯ ได้คว้ารางวัลแพลตตินัม ซูเปอร์แบรนด์ อวอร์ด ตามด้วยรางวัลโกลด์ ซูเปอร์แบรนด์ อวอร์ด ในปี พ.ศ. 2545-2546

เดือนเมษายน พ.ศ. 2547 เชลล์ได้เปิดสถานีสบริการแบบครบวงจรแห่งใหม่ บนทางหลวงสายพหลโยธิน จ. อโยธยา โดยมีร้านซีเล็คขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นร้านมินิมาร์ทของเชลล์ โดยเน้นให้บริการนักท่องเที่ยว พร้อมด้วยบริการจากพันธมิตรทางธุรกิจมากมาย ได้แก่ ร้านอัลโพนัสเด็กคาเฟ่โอโร เซนวิชเบคแฮม แบล็คแคนยอนคอฟฟี่ เบเกอร์รี่มายเบรค แม่เสียนข้าวแกงสุพรรณ และบ้านผลไม้ มีห้องน้ำสะอาด ที่จอดรถจำนวนมาก และมุมพักผ่อนด้วยสวนหย่อมร่มรื่นในบรรยากาศแบบสปา ให้ผู้ที่ขับรถระยะทางไกลได้ผ่อนคลาย โดยเชลล์มีสถานีสบริการน้ำมันไฮเวย์ในลักษณะนี้แล้ว 22 แห่ง บนทางหลวงสายหลักทั่วประเทศ และในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 เชลล์ได้ร่วมสนองนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน โดยเป็นบริษัทน้ำมันข้ามชาติรายแรกที่จำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 95 และเตรียมพร้อมขยายตู้เรือขายเชลล์ทั่วประเทศ โดยเชลล์เป็นบริษัทที่มียอดจำหน่ายแก๊สโซฮอล์มากที่สุดในโลก

บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี เกิดขึ้นจากการรวมตัวของสองบริษัทชั้นนำของโลกคือ เอ็กซอนและ โมบิลเข้าด้วยกัน เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา และดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ กว่า 200 ประเทศทั่วโลกผ่านบริษัทในเครือ สำหรับในประเทศไทย เอ็กซอน โมบิลดำเนินธุรกิจผ่านทาง บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ โดยบริษัทในเครือเอ็กซอนโมบิลในประเทศไทย ประกอบด้วยบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็กซอน โมบิล จำกัด บริษัท เอ็กซอน โมบิล เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์ โพรดักชั่น โคราชอิงค์ และบริษัท เอ็กซอน โมบิลเคมี (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอสโซ่แอสตนคาร์ด ประเทศไทย จำกัด ได้เริ่มประกอบธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2437 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5

โดยใช้ชื่อว่า บริษัท แสตนดาร์ดคอยล์แห่งนิวยอร์ก (Standard Oil of New York) หรือ “SOCONY” เข้ามาเปิดที่ทำการสาขาขึ้นที่ตรอกกัปตันบุช สินค้าที่นำเข้ามาจำหน่าย คือ น้ำมันก๊าด “ตราไก่” และ “ทรานกอินทรี” รวมทั้งผลิตภัณฑ์หล่อลื่นสำหรับใช้กับเครื่องจักรไอน้ำในโรงสีข้าว ต่อมาได้จัดตั้งสถานีบริการน้ำมันแห่งแรกขึ้นในพระนคร เมื่อปีพ.ศ. 2473 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 และเนื่องจากความต้องการผลิตภัณฑ์น้ำมันมีเพิ่มขึ้นในต่างจังหวัด บริษัทจึงตัดสินใจสร้างคลังเก็บน้ำมันแห่งแรกขึ้นในภาคเหนือที่จังหวัดลำปาง ในเวลาต่อมาจึงได้สร้างคลังต่างจังหวัดขึ้นอีกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รับน้ำมันที่ลำเลียงมาจากปีนัง เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทางภาคใต้ จากนั้นจึงสร้างคลังน้ำมันในต่างจังหวัดขึ้นอีกหลายแห่ง คือที่เชียงใหม่ เด่นชัย สวรรคโลก พิษณุโลก ตะพานหิน นครราชสีมา และเพชรบุรี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการน้ำมันที่เพิ่มขึ้นตามลำดับและรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2474 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบริษัทแม่ครั้งใหญ่ เมื่อแสตนดาร์ดคอยล์แห่งนิวยอร์ก และเว็คคัมคอยล์ ร่วมกันจัดตั้งบริษัท โซโกนิเว็คคัม คอร์ปอเรชั่น บริษัทใหม่นี้ได้นำเข้าน้ำมันหล่อลื่นคุณภาพเยี่ยม เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายทั่วโลก มีชื่อทางการค้าว่า “การ์กอยล์” (Gargoyle) หรือ “ทรานกแดง” โดยในปี พ.ศ. 2476 ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดขึ้นอีกครั้ง และถือเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้เกิดความตื่นตัวขึ้นในวงการธุรกิจค้าน้ำมันทั่วโลก คือการที่บริษัทน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในโลกคือ แสตนดาร์ดคอยล์แห่งนิวยอร์ก ได้เข้ามาร่วมทุนกับ โซโกนิเว็คคัม คอร์ปอเรชั่น ในสัดส่วน 50:50 และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นบริษัท แสตนดาร์ดเว็คคัมคอยล์ จำกัด ภายใต้สัญลักษณ์ “ตราม้าบิน” นอกจากนี้ภาระหน้าที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ลำเลียงเข้ามาจำหน่ายก็ได้เปลี่ยนไปจากการใช้ปีปหรือถัง เป็นการจัดส่งเป็นปริมาตร (Bulk) เป็นครั้งแรกในปีเดียวกันนั้นด้วย

ในปี พ.ศ. 2482 ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทจำเป็นต้องหยุดกิจการค้าน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทย เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการสำรองเชื้อเพลิงบางประการได้จึงได้มอบหมายให้บริษัท หลุย ตี. เลียว โนเวนส์ จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย โดยที่ดิน ทรัพย์สิน และคลังน้ำมันแห่งต่าง ๆ ยังคงเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท และเมื่อสงครามโลกยุติลงในปี พ.ศ. 2488 บริษัทได้ดำเนินกิจการอีกครั้งหนึ่ง โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ตรอกกัปตันบุช ต่อมาในปี พ.ศ. 2490 บริษัทรับซื้อคลังน้ำมันชองนนทรีจากกรมเชื้อเพลิงร่วมกับบริษัท เซลล์ และดำเนินการเองโดยอิสระในตอนปลายปีเดียวกัน โดยมีพนักงานและคนงานส่วนใหญ่ของกรมเชื้อเพลิงเข้ามาร่วมงานกับบริษัท และในปี พ.ศ. 2505 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท

เอสโซ่แอสตันคาร์ค็อสเตอร์น จำกัด และเปลี่ยนเครื่องหมายการค้าจากตราม้าบินมาเป็นตรา “เอสโซ่” ในวงรีรูปไข่ และย้ายสำนักงานใหญ่ไปตั้งที่มุมถนนเดโช ต่อกับถนนสุรวงศ์ สร้างโรงงานผสมน้ำมันเครื่องขึ้นเป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่คลังน้ำมันช่องนนทรี

บริษัทได้จดทะเบียนใหม่เป็นบริษัท เอสโซ่แอสตันคาร์ค็อสเตอร์น ประเทศไทย จำกัด ในปี พ.ศ. 2508 และในเวลาเดียวกันก็ได้นำน้ำมันเบนซิน เอสโซ่เอ็กซ์ตราเข้ามาจำหน่าย และเริ่มรุกรานด้านการตลาดและโฆษณา ต่อมาในปี พ.ศ. 2510 บริษัทได้ซื้อโรงงานจากบริษัท ยางมะตอยไทย จำกัด ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มาดำเนินการกลั่นน้ำมัน มีกำลังผลิตแรกเริ่ม 7,000 บาร์เรลต่อวัน เพื่อขยายธุรกิจด้านเคมีภัณฑ์ บริษัทจึงได้จัดตั้งบริษัท เอสโซ่เคมี ประเทศไทย จำกัดขึ้น วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2535 กระทรวงการคลังเข้าถือหุ้นบริษัทด้วยสัดส่วนร้อยละ 12.5 และต่อมาในวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2539 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

เอสโซ่มีโครงการเพิ่มบริการต่าง ๆ ในสถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่ทั้งหมด โดยจะเน้นไปที่การปรับตามความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป็นหลัก จากที่มีการสำรวจและพบว่าความต้องการของผู้บริโภคในเขตเมืองและนอกเมืองจะแตกต่างกันออกไป จึงทำให้เอสโซ่ต้องปรับแผนงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2547 เอสโซ่ได้ร่วมมือกับโลตัส เปิด โลตัสเอ็กซ์เพรส ขึ้นในสถานีบริการน้ำมันแล้วกว่า 40 สถานี นอกจากนี้ยังได้ร่วมมือกับบีคิก ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านการบำรุงรักษารถยนต์ เปิดศูนย์บำรุงรักษารถยนต์แบบเร่งด่วน ภายใต้ชื่อ บีคิกเอ็กซ์เพรส แห่งแรกที่ถนนพหลโยธิน โดยมีแผนงานจะขยายเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต รวมไปถึงการร่วมมือกับแมคโดนัลด์ เปิดร้านค้าในสถานีบริการเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นการปรับขยายในส่วนของสถานีบริการน้ำมันในเขตเมือง ที่ความต้องการของผู้บริโภคต้องการร้านค้าหรือบริการแบบเร่งด่วน

ส่วนสถานีบริการน้ำมันที่เป็นสถานีชานเมืองหรือนอกเมืองนั้น พฤติกรรมของผู้บริโภคจะเป็นลักษณะการขับผ่านมาจอดซื้อสินค้าแล้วก็ออกเดินทางต่อ เอสโซ่จึงได้เร่งปรับปรุงและขยายส่วนของไทเกอร์มาร์ท ซึ่งเป็นมินิมาร์ทของเอสโซ่เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค โดยเป้าหมายในปี พ.ศ. 2547 ของเอสโซ่คือ การรักษาส่วนแบ่งการตลาด นอกจากการปรับโฉมสถานีบริการ ซึ่งจะทยอยปรับไปจนครบทุกสถานีแล้ว ทางเอสโซ่ยังอยู่ระหว่างการพิจารณาในเรื่องของการเพิ่มช่องจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอลล์เพิ่มเติมในอนาคต

ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2547 เอสโซ่ได้มอบเงินจำนวน 350,000 บาท ให้แก่สมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์และกรมอาชีวศึกษา ในการสนับสนุนการประกวดโครงการวิทยาศาสตร์อาชีวศึกษาเอสโซ่ เพื่อส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยวิทยาศาสตร์ในระดับอาชีวศึกษา โดยเอสโซ่ได้ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 14 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์ และสนับสนุนการฝึกฝนทักษะของเยาวชนในการประดิษฐ์นวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาต่อไปในอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ซึ่งโครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างดี มีผลงานโครงการวิทยาศาสตร์หลายผลงานที่เป็นประโยชน์ในด้านความคิดริเริ่มและได้รับรางวัลการประกวดโครงการในต่างประเทศมาแล้ว และในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 เอสโซ่ ได้มอบเงินจำนวน 800,000 บาท ให้แก่มูลนิธิริรักษ์ไทย เพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาชุมชนและอนุรักษ์สภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังได้มอบเงินจำนวน 800,000 บาท ให้แก่ องค์การแคร์นานาชาติ ประเทศไทย เพื่อสมทบกองทุนพัฒนาสื่อการเรียนการสอนแก่เยาวชน รวมทั้งพัฒนาอาชีพและการส่งเสริมการทำงานในชนบท ช่วยเหลือผู้ติดเอดส์และครอบครัวให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างปกติ

บริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด

บริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2479 โดยบริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการน้ำมันของโลก 2 บริษัท คือ เท็กซากอ (Texaco) และแอสตันดาร์คออยล์ออฟแคลิฟอเนีย (Standard Oil of California) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น เชฟรอน (Chevron) เมื่อปี พ.ศ. 2527 จุดประสงค์ในการก่อตั้ง คาลเท็กซ์ ปิโตรเลียม คอร์ปอเรชั่น (Caltex Petroleum Corporation) หรือ คาลเท็กซ์ ก็เพื่อดำเนินงานและขยายกิจการน้ำมันในทวีปเอเชีย ออสเตรเลีย แอฟริกา และตะวันออกกลาง โดยในขณะเดียวกัน เท็กซากอ และเชฟรอน ซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหญ่อีกยังดำเนินกิจการน้ำมันของตนในยุโรป สหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ

สำหรับบริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด ซึ่งเดิมชื่อว่าบริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (สยาม) จำกัด นั้น ก่อตั้งและจดทะเบียนที่เมืองนัสวอ เกาะบาสามา เมื่อปี พ.ศ. 2498 ในระยะเริ่มแรกบริษัทตั้งสำนักงานอยู่ที่ตึก ยิบ อิน ซอย โดยมีเจ้าหน้าที่เพียงแค่ 5 คน รวมทั้งผู้จัดการ งานเริ่มประสบความสำเร็จเป็นก้าวแรกในปี พ.ศ. 2489 โดยได้ส่งน้ำมันก๊าด 5,000 ถึง (200 ลิตร) น้ำมันหล่อลื่น 945 ถึง และจารบี จากเกาะบารเรนเข้ามาจำหน่าย เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวจึงได้ว่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น โดยบริษัทมีการขยายตัวอยู่เสมอด้วยวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการด้านผลิตภัณฑ์น้ำมันอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ

บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อส่วนในการจัดหาผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่น มาให้ผู้ซื้อ ซึ่งรวมทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อประสบกับภาวะปริมาณน้ำมันในตลาดโลกมีจำกัดและราคาสูง ประกอบกับกำลังการผลิตของโรงกลั่นภายในประเทศยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการติดต่อเพื่อหาซื้อน้ำมันเพิ่มเติม โดยผ่านทางสำนักงานใหญ่และสำนักงานในเครือข่ายคาลเท็กซ์ ซึ่งกระจายอยู่ทั่วโลก ซึ่งในการนี้ต้องมีผู้ชำนาญในด้านการติดต่อ การตกลง การตัดสินใจ การวางแผนขนส่ง การเก็บรักษา ตลอดจนการส่งมอบให้แก่ผู้ใช้ได้ตามกำหนดเวลา ซึ่งความล่าช้าหรือผิดพลาดในการดำเนินงาน จะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ขาดแคลนพลังงานน้ำมันแก่ประเทศชาติและประชาชน เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจและสังคม อันอาจจะนำมาซึ่งความไม่มั่นคงของประเทศได้ในที่สุด

สัญลักษณ์รูปดาวของคาลเท็กซ์ บ่งบอกถึงคุณภาพ คุณค่าและบริการ ที่สำคัญสัญลักษณ์นี้ได้แสดงถึงความมุ่งมั่นของบริษัทที่จะให้บริการแก่ผู้บริโภคด้วยใจ คาลเท็กซ์ได้ทำการปรับปรุงสถานีบริการน้ำมันในส่วนของสตาร์มาร์ททั้งหมด ซึ่งเป็นมินิมาร์ทของคาลเท็กซ์ โดยขยายพื้นที่ให้กว้างขึ้น และเพิ่มสินค้าที่ขายในร้านให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยไม่เน้นเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดแต่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้เท่าเดิม นอกจากนี้ยังเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจบริการในรูปแบบของร้านมินิมาร์ท ให้มีความเหมาะสมลงตัวควบคู่ไปกับเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันคาลเท็กซ์ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตามเมื่อปี พ.ศ. 2547 คาลเท็กซ์ได้ทุ่มงบประมาณกว่า 400 ล้านบาท เพื่อปรับภาพลักษณ์ของสถานีบริการน้ำมันที่มีอยู่ทั้งหมด โดยเน้นที่ความทันสมัยและไม่หยุดนิ่ง เพื่อสื่อถึงคุณภาพและความเป็นมืออาชีพ งบประมาณดังกล่าวใช้สำหรับดำเนินโครงการ 5 STAR เพื่อยกระดับมาตรฐานใหม่ของสถานีบริการน้ำมันคาลเท็กซ์ ปฏิวัติคุณภาพสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศสู่มาตรฐานใหม่ รวมถึงการปรับภาพลักษณ์ใหม่ของสถานีบริการ การเปลี่ยนโลโก้ของเก่าทั้งหมด คุณภาพและบริการระดับ 5 ดาวนี้ จะเน้นถึงน้ำมันบริสุทธิ์คุณภาพสูง บริการที่เป็นมิตรและเป็นมืออาชีพ สถานีบริการที่สะอาดเอี่ยมสว่างไสวทุกพื้นที่ รูปแบบการจัดวางสินค้าใหม่ที่ร้านสตาร์มาร์ท และบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นที่ทันสมัย โดยในปี พ.ศ. 2547 ที่ผ่านมากาลเท็กซ์ ได้ดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวครอบคลุมสถานีบริการน้ำมันประมาณ 135 สถานี และคาดว่าภายในปี พ.ศ. 2548 จะดำเนินการให้แล้วเสร็จทั้งหมด ทุกสถานี โดยใช้งบประมาณเฉลี่ยสถานีละ 1 ล้านบาท

นอกจากนี้คาลเท็กซ์ยังได้ดำเนินโครงการ “คนไทยหัวใจ 2 ปี.” (ประหยัดและปลอดภัย) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างคาลเท็กซ์ และกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม เพื่อร่วมกัน

รณรงค์ให้เกิดการใช้พลังงานอย่างประหยัดและเต็มประสิทธิภาพในสังคมไทย อีกทั้งเพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการขับขี้อย่างปลอดภัย โดยสอดคล้องกับนโยบายของกรมการขนส่งทางบกที่มุ่งส่งเสริม และพัฒนาการขนส่งทางถนนของประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ สะดวก รวดเร็ว พอเพียง ประหยัด และปลอดภัย โดยได้ริเริ่มและจัดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2527 โดยให้มีรูปแบบบริษัท มีโครงสร้างการบริหารที่มีเอกภาพและมีอำนาจการบริหารงานอย่างอิสระ มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนทั่วไป และได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และดำเนินการในลักษณะบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527 โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2528 ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2536 และได้นำหุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2537

โดยบริษัทได้เริ่มธุรกิจค้าส่งน้ำมันเชื้อเพลิง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2528 ยอดจำหน่ายในปีแรกเฉลี่ย 37,000 บาร์เรลต่อวัน มูลค่าการจำหน่าย 10,381 ล้านบาท และมีกำลังการผลิต 45,000 บาร์เรลต่อวัน ในปี พ.ศ. 2530 บริษัทเริ่มเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน โดยจำหน่ายตรงไปให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ธุรกิจบริการ และธุรกิจขนส่ง เป็นต้น บริษัทเพิ่มยอดการจำหน่ายน้ำมันขึ้นสู่ระดับ 50,000 บาร์เรลต่อวัน ในปี พ.ศ. 2531 โดยเพิ่มการขายตัวทางด้านขายปลีก บริษัทได้เริ่มนำเข้าน้ำมันสำเร็จรูปจากต่างประเทศมาเสริมปริมาณน้ำมันที่ผลิตได้เอง เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ

ปี พ.ศ. 2533 บริษัทได้เริ่มโครงการสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กภายใต้การดำเนินการของสหกรณ์ที่เรียกว่า “ปั๊มสหกรณ์” โดยส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกร นิคม และสหกรณ์ ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมาค่าน้ำมันใช้เอง โดยบริษัทเป็นผู้จำหน่ายน้ำมันให้ ในช่วงเริ่มต้นบริษัทช่วยในการพัฒนาสถานีบริการจำหน่ายขนาดเล็กดังกล่าว ตั้งแต่การจัดแบบแปลน การควบคุมงานก่อสร้าง ตลอดจนถึงการอบรมด้านการจัดการของผู้บริหารสถานีดังกล่าว ด้วยรูปแบบปั๊มสหกรณ์น้ำมันเป็นที่แพร่หลายมากในระยะต่อมา และในปี พ.ศ. 2534 บริษัทเริ่มมีการจำหน่ายน้ำมันผ่าน

สถานีบริการน้ำมัน ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทเอง โดยบริษัทเป็นโรงกลั่นน้ำมันแห่งแรก
ของประเทศไทย ที่สามารถผลิตน้ำมันไร้สารตะกั่วออกจำหน่ายสู่ตลาด ภายใต้ชื่อทางการค้า
“น้ำมันบางจากกรีน” และยังสามารถสนับสนุนนโยบายลดสารกำมะถันในน้ำมันดีเซล โดยการนำเข้า
น้ำมันดีเซลกำมะถันต่ำมาจำหน่ายภายใต้ชื่อทางการค้า “น้ำมันบางจากดีเซล 357”

ในปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลเลิกควบคุมราคาน้ำมัน ทำให้ผู้ค้ารายใหม่ ๆ ให้ความสนใจเข้ามา
ทำธุรกิจค้าปลีกผ่านสถานีบริการน้ำมัน บริษัทจึงได้เร่งเพิ่มจำนวนสถานีบริการภายใต้เครื่องหมาย
การค้าของบริษัท โดยในสิ้นปี พ.ศ. 2535 บริษัทมีสถานีบริการน้ำมันทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก
รวม 116 สถานี โดยการปรับปรุงเทคนิคการกลั่นอย่างต่อเนื่อง บริษัทสามารถเพิ่มกำลังการผลิต
จากที่ออกแบบและก่อสร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2532 ในระดับ 68,000 บาร์เรลต่อวัน เพิ่มขึ้นเป็น 80,000
บาร์เรลต่อวัน นอกจากนี้บริษัทยังได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพน้ำมันเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยเพิ่ม
ประสิทธิภาพของหน่วยกลั่นให้สามารถกลั่นน้ำมันสำเร็จรูปทุกผลิตภัณฑ์ได้เป็นรายแรก และทำได้
ก่อนเวลาที่กำหนดจากการเตรียมการล่วงหน้าไว้เป็นอย่างดี นอกเหนือจากการผลิตน้ำมันที่มี
คุณภาพสูงต่อสิ่งแวดล้อมดังกล่าว บริษัทยังเลือกกระบวนการผลิต และวิธีการที่ดีที่สุดในการดูแล
สิ่งแวดล้อมด้วยเช่นเดียวกัน

บางจากเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจปีโตรเลียมให้สอดคล้องกับ
ประโยชน์ส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย โดยบางจากได้
จัดตั้งโครงการสถานีบริการน้ำมันชุมชน หรือ “ปั๊มชุมชน” ขึ้นเป็นบริษัทแรกในปี พ.ศ. 2543 ทั้งนี้
เพื่อช่วยให้เกษตรกรในชนบทเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน ได้ใช้น้ำมันคุณภาพดี ราคายุติธรรม
ดำเนินการ โดยตัวแทนชุมชนของตนเอง เพื่อสร้างโอกาส และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
ส่วนใหญ่ในประเทศ เสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้แข็งแรงพึ่งตนเองได้

นอกจากนี้บางจากยังได้ร่วมทุนกับบริษัท มงคลชัยพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง
ร้าน เลมอนฟาร์ม จำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตรธรรมชาติที่ผลิตโดยองค์กรชุมชนในชนบท ด้วยการคิด
สรรผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยกลุ่มชุมชนหรือสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์มาเป็นของสมนาคุณผู้ใช้น้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันบางจาก ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาไทยของชุมชน
และก่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ให้ชุมชน และบางจากยังมีแผนในการพัฒนาสถานีบริการ
น้ำมันบางจากให้เป็นเวทีทางธุรกิจของชุมชนที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งชุมชนผู้บริโภคในเมือง และ
ชุมชนผู้บริโภคในชนบท อีกทั้งเสริมความแข็งแรงให้กับธุรกิจบางจากด้วยโครงการสานประโยชน์

ต่าง ๆ เช่น โครงการบัตรบางจากเชื่อมโยงไทย มอบสิทธิประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดย พันธมิตรที่เป็นของคนไทย มอบส่วนลดพิเศษและส่วนลดสะสมแก่ผู้บริโภค พร้อมกับส่งเสริมให้ แบ่งปันไปยังสังคมผ่านองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ โครงการซุ่มสินค้าชุมชนบางจาก บริเวณสถานี บริการน้ำมันที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว เป็นตลาดสินค้าเล็ก ๆ ที่ชุมชนจะได้บริหารจัดการการจำหน่าย ผลผลิตพื้นเมือง ในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มช่องทางบริการแก่ผู้บริโภคที่แวะเติมน้ำมัน โครงการชุมชนบริหารลานบริการถ่ายน้ำมันเครื่อง เป็นแหล่งรองรับแรงงานจากชุมชนใกล้เคียง เพื่อเพิ่มความสามารถในการเลี้ยงชีพให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้

ในปี พ.ศ. 2546 บางจากร่วมกับกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก เปิด “ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพแผนไทย” นำร่องในสถานีบริการน้ำมันบางจากที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล และในส่วนของสถานีบริการน้ำมันบางจากในต่างจังหวัด ก็มีโครงการ “เหนื่อยนัก พัก นวด” โดยทั้งสองเป็นศูนย์ที่ให้บริการนวดแผนไทยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย การนวดตัวเพื่อสุขภาพ การนวดฝ่าเท้า และบริการให้คำปรึกษาสุขภาพตามหลักแพทย์แผนไทย และในปีเดียวกันนี้ บางจากได้มีการปรับภาพลักษณ์ของสถานีบริการน้ำมันชุมชนให้มีความทันสมัยขึ้น ตลอดจน สนับสนุนให้สถานีบริการน้ำมันชุมชนเพิ่มการค้าส่งโดยใช้รถขนส่งของชุมชนที่มีอยู่ ซึ่งมาตรการ ต่าง ๆ ดังกล่าวส่งผลต่อการค้าขายของสถานีบริการน้ำมันชุมชนเติบโตอย่างรวดเร็ว

เดือนกันยายน พ.ศ. 2547 บางจากได้รับการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความ ปลอดภัยตามมาตรฐานเลขที่ มอก. 18001-2542 และ OHSAS 18001-1999 (Occupational Health and Safety Management System) เพิ่มเติมในส่วนศูนย์จำหน่ายน้ำมันบางจาก จากสถาบันรับรอง มาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ซึ่งครอบคลุมถึง “การรับ การเก็บ และการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และก๊าซ ปีโตรเลียมเหลว” โดยก่อนหน้านี้ ในปี พ.ศ. 2543 บางจากได้รับ มอก. 18001 ครอบคลุมขอบข่าย การกลั่นน้ำมันปีโตรเลียมมาแล้ว การได้รับการรับรองเพิ่มเติมในครั้งนี้ ส่งผลให้บางจากเป็นบริษัท น้ำมันรายแรกของไทยที่ได้รับการรับรอง มอก. 18001 และ OHSAS ในทุกกระบวนการดำเนินงาน และในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2547 บางจากได้เปิดตัวน้ำมันบางจากแก๊สโซฮอล์ 91 เป็นรายแรกใน ไทย ซึ่งถือว่าเป็นน้ำมันสำหรับเครื่องยนต์เบนซินที่ถูกลงที่สุด พร้อมยกระดับบางจากแก๊สโซฮอล์ 95 เป็นผลิตภัณฑ์หลัก

สภาพทั่วไปของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน

น้ำมันนับเป็นอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาของประเทศ เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ตลอดจนการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศ นับตั้งแต่รัฐบาลได้ประกาศใช้ระบบราคาน้ำมันลอยตัว จากการเปิดเสรีอุตสาหกรรมน้ำมันเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2534 ส่งผลให้ธุรกิจน้ำมันมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีผู้ค้าน้ำมันอิสระรายใหม่เข้ามาในตลาดจำนวนมาก ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ด้วยการลงทุนสร้างสถานีบริการน้ำมันออกมาตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

ประกอบกับปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 40,022.34 ล้านลิตร ในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2541 ที่มีจำนวน 20,207.69 ล้านลิตร คิดเป็นร้อยละ 98.05 (ตารางที่ 4) ส่งผลให้การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยหนึ่งเป็นเพราะธุรกิจน้ำมันเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างเสรี จึงมีผู้ประกอบการในตลาดเป็นจำนวนมาก จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้สถานีบริการน้ำมันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในปี พ.ศ. 2547 มีสถานีบริการน้ำมันจำนวน 18,806 สถานี เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2541 ที่มีจำนวน 14,044 สถานี คิดเป็นร้อยละ 33.91 (ตารางที่ 5) และยังทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ 5 รายแรก ซึ่งได้แก่ ปตท. เซลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ และบางจาก รวมกันลดลง จากร้อยละ 82.0 ในปี พ.ศ. 2541 เหลือร้อยละ 74.9 ในปี พ.ศ. 2547 (ตารางที่ 6)

หลังการประกาศลอยตัวราคาน้ำมัน ทำให้การแข่งขันในช่วงก่อนหน้านั้นที่สถานีบริการน้ำมันของแต่ละบริษัทมักจะให้ความสำคัญในเรื่องของสูตรน้ำมัน หรือเรื่องบริการที่พยายามใช้รูปแบบที่ถูกใจผู้บริโภคมากที่สุดมาเป็นจุดขายเริ่มหายไป สิ่งที่เข้ามาทดแทนในช่วงเวลานั้นคือการเข้ามาของผู้ค้าน้ำมันรายใหม่ ได้แก่ สถานีบริการน้ำมันเจ้าของบริษัท คอนอโอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เข้ามาพร้อมกับมินิมาร์ทในสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งกลายเป็นชนวนการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของวงการน้ำมันเมืองไทย และที่สำคัญในยุคนี้เองที่มีการนำกลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาเป็นอีกหนึ่งจุดขาย เพราะในช่วงเวลานั้นมีข้อกำหนดให้ทุกสถานีบริการน้ำมัน ต้องแสดงราคาน้ำมันให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน

การเปิดเสรีครั้งนั้นทำให้ผู้ประกอบการหลายราย สามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการดึงดูดลูกค้า เพื่อสร้างยอดขายให้กับแต่ละสถานีบริการน้ำมันได้เป็นอย่างดี ส่วนรายที่ไม่ใช้กลยุทธ์ด้าน

ราคาเพราะติดกฎเหล็กของบริษัทแม่ที่วางไว้ ก็เริ่มหันมาดึงลูกค้าด้วยการเน้นบริการ รวมไปถึงการแจกของแถมเมื่อเติมน้ำมันครบตามจำนวนที่ตั้งไว้ ซึ่งในช่วงนั้นพฤติกรรมการใช้บริการสถานีบริการน้ำมันของผู้บริโภคสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรก เน้นตราฮีโร่ของสถานีบริการน้ำมันเพียงอย่างเดียว รูปแบบที่สอง เน้นที่การบริการเป็นหลัก และรูปแบบที่สาม ให้ความสำคัญที่ราคาเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามจุดเริ่มต้นของการแข่งขันด้านการตลาดในธุรกิจนี้รุนแรงขึ้น เมื่อสถานีบริการน้ำมันเจ้าใหม่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2536 ด้วยการเดินกลยุทธ์ป่าล้อมเมือง บนถนนไฮเวย์ ภายใต้แนวคิด “สถานีบริการน้ำมันของนักเดินทาง” พร้อมกับลงทุนสร้างสถานีบริการที่มีขนาดใหญ่และครบวงจร

ตารางที่ 4 ปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทยปี พ.ศ. 2541-2547

(หน่วย: ล้านลิตร)

ชนิดน้ำมัน	พ.ศ.						
	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
เบนซินออกเทน 87	37.83	50.68	48.44	9.31	-	-	-
เบนซินออกเทน 91	2,161.34	2,289.46	3,286.08	3,846.73	4,341.36	4,550.34	4,631.24
เบนซินออกเทน 95	4,969.16	4,685.45	3,427.09	2,999.46	2,984.14	3,082.23	2,969.80
น้ำมันก๊าด	55.08	51.73	48.76	56.52	61.81	35.83	23.27
อากาศยานเจพี 1	3,241.29	3,200.43	3,384.71	3,608.94	3,675.84	3,656.67	4,137.21
ดีเซลหมุนเร็ว	70.61	15,159.50	14,868.08	15,119.31	15,962.58	17,449.41	19,533.35
น้ำมันเตา	7,940.49	7,931.07	6,373.37	4,531.45	4,782.65	4,990.57	6,064.19
ก๊าซแอลพีจี (ล้าน กก.)	1,731.89	1,786.17	2,107.21	2,393.82	2,470.54	2,551.12	2,603.54
แก๊สโซฮอสล์	-	-	-	1.58	0.53	2.58	59.62
ไบโอดีเซล	-	-	-	-	-	-	0.12
รวม	20,207.69	35,154.49	33,543.74	32,567.12	34,279.45	36,318.75	40,022.34

ที่มา: กรมธุรกิจพลังงาน (2548จ)

ตารางที่ 5 จำนวนสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทยปี พ.ศ. 2541-2547

(หน่วย: สถานี)

ผู้ค้าน้ำมัน	พ.ศ.						
	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
ปตท.	1,521	1,529	1,519	1,428	1,411	1,232	1,367
เชลล์	1,015	788	744	692	684	589	618
เอสโซ่	791	681	713	684	671	615	650
คาลเท็กซ์	577	552	531	519	510	442	433
บางจาก	1,193	1,143	1,102	1,084	1,101	1,070	1,150
ไทยออยล์	-	-	-	-	3	3	3
ระยองเพียว ๆ	-	-	-	-	-	-	20
ซัสโก้	201	157	156	131	128	104	91
คอสโม	189	179	107	100	100	95	-
โมบิล	80	80	60	-	-	-	-
ซูโบทัย	111	111	111	-	-	-	-
เอ็มพี	132	136	119	112	114	-	-
ปิโตรนาส (คิวเอท)	124	130	129	128	128	118	117
พีที	355	334	264	252	237	195	222
ทีพีไอ	120	120	88	85	75	72	73
เจ็ท	99	105	115	132	137	141	143
พีซี	24	27	27	26	22	5	22
พีเอ	184	104	28	-	-	-	-
สถานีบริการอิสระ	7,328	8,858	9,594	10,310	12,003	11,860	13,897
รวม	14,044	15,034	15,407	15,683	17,324	16,541	18,806

ที่มา: กรมธุรกิจพลังงาน (2548ก)

ตารางที่ 6 ส่วนแบ่งการตลาดของสถานีบริการน้ำมันปี พ.ศ. 2541-2547

(หน่วย: ร้อยละ)

ผู้ค้าน้ำมัน	พ.ศ.						
	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
ปตท.	36.1	35.7	33.2	30.4	30.1	31.6	32.8
เชลล์	14.5	13.1	13.0	14.6	15.1	14.5	13.0
เอสโซ่	14.6	14.4	12.6	12.9	12.9	13.0	12.8
คาลเท็กซ์	10.3	7.6	9.0	9.0	8.8	8.4	8.7
บางจาก	6.5	7.1	7.7	8.1	8.1	7.7	7.6
อื่น ๆ	18.0	22.1	24.5	25.0	25.0	24.8	25.1
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา: สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (2548จ)

สำหรับปัจจัยที่เป็นกลไกในการผลักดันให้การแข่งขันในตลาดทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น คือ ระบบราคาน้ำมันลอยตัว โดยบริษัทน้ำมันแต่ละแห่งต่างใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงและรักษาส่วนแบ่งการตลาดของตนให้ได้มากที่สุด โดยมีการพัฒนาคุณภาพน้ำมัน การเปิดสถานีบริการเพิ่มขึ้น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ การสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่น การโฆษณา การแข่งขันด้านราคา การแจกของแถม การเน้นการบริการและความสะอาด เป็นต้น

ต่อมาสถานการณ์การแข่งขันระหว่างสถานีบริการน้ำมันได้เปลี่ยนแปลงไป มีการเลิกใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาเนื่องจากการปรับเพิ่มราคาน้ำมันดิบ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นจนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้อีก โดยผู้ประกอบการได้หันมาให้ความสำคัญในเรื่องของการส่งเสริมการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการแจกน้ำดื่ม บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ขนมขบเคี้ยว เป็นต้น ซึ่งวิธีการส่งเสริมการตลาดดังกล่าวไม่สามารถสร้างความจงรักภักดีต่อตราหือของสถานีบริการน้ำมันได้ เพราะเมื่อเลิกระบบแจกของแถมไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใด จะมีผลต่อความคาดหวังของลูกค้า และเปลี่ยนไปหาสถานีบริการน้ำมันอื่นที่มีของแถมแทน นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดจำนวน 2 ราย ประกอบด้วย บริษัท ปิโตรนาส รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด จากประเทศมาเลเซีย ที่เข้ามาซื้อกิจการสถานีบริการน้ำมันคิวเอท (Q8) ของบริษัท คูเวต ปิโตรเลียม

(ประเทศไทย) จำกัด และสถานีบริการน้ำมันระยองเฟี้ยว ของบริษัท ระยองเฟี้ยววิฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตามหลังจากการเข้าสู่ตลาดของบริษัท พีโตรนาส ได้มีการนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้โดยมีส่วนลด 50 สตางค์ต่อลิตร ส่งผลให้ในบางพื้นที่ที่มีการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาด้วยการปรับลดราคาน้ำมันเบนซิน เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น

ปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทรานโคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคยังมีความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้บริโภคจะเลือกสถานีบริการน้ำมันที่ให้บริการแบบครบวงจร และสิ่งที่มีการพัฒนาจนเห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุด คือ การมีมินิมาร์ทในสถานีบริการน้ำมัน ความสะอาดของห้องน้ำ และการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากขึ้น คือ การปรับปรุงตัวสถานีบริการน้ำมัน โดยจะเป็นการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่