

## บทที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

จากสภาวะเศรษฐกิจโลกที่กำลังฟื้นตัว ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยขยายตัวติดต่อกันเป็นไตรมาสที่สี่ (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2553 : ออนไลน์) หลังจากที่ผ่านช่วงวิกฤติเศรษฐกิจในปีที่ผ่านมา การที่ภาคอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวทำให้ปริมาณความต้องการการใช้เชื้อเพลิงของประเทศไทยมีแนวโน้มจะขยายตัวตามไปด้วย เช่นเดียวกับถ่านหินซึ่งเป็นเชื้อเพลิงหลักที่สำคัญชนิดหนึ่งที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ในปี 2552 ประเทศไทยมีปริมาณการใช้ถ่านหินทั้งหมด 34.24 ล้านตัน (กระทรวงพลังงาน, สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2553 : ออนไลน์) แต่ด้วยกำลังการผลิตและแหล่งถ่านหินในประเทศมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ในปีที่ผ่านมาประเทศไทยต้องนำเข้าถ่านหินจากต่างประเทศสูงถึง 16.39 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 36,900 ล้านบาท และจากการคาดการณ์ ในปี 2553 นี้ หากผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศเพิ่มขึ้นประมาณ 3-4% การนำเข้าถ่านหินของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นประมาณ 2.9% (กระทรวงพลังงาน, สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2553 : ออนไลน์) แนวโน้มปริมาณความต้องการถ่านหินที่เพิ่มขึ้นนั้น ทำให้ทุกบริษัทที่อยู่ในธุรกิจถ่านหิน ต่างต้องพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

บริษัทเครือทิวทรีพี เป็นธุรกิจส่วนตัวของครอบครัวครุฑใจกล้า ก่อตั้งขึ้น โดยคุณทวีชัย ครุฑใจกล้า ซึ่งปัจจุบันท่านยังดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการของกลุ่มบริษัทอยู่ กลุ่มบริษัทฯ ได้ดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจเหมืองแร่ถ่านหิน ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยมา ยาวนานกว่า 15 ปี ประกอบด้วยบริษัทในเครือหลายบริษัท คือ บริษัทสยามทรีพีทิว เทรดิง จำกัด บริษัทเชียงใหม่ทิวทรีพี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัดลานนาทิวทรีพี และบริษัททิวทรีพี ลานนา จำกัด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ และมีหน่วยงานกระจายอยู่ในเขตภาคเหนือ หลายพื้นที่ (ทวีชัย ครุฑใจกล้า, 2552 : สัมภาษณ์) ในอดีตกลุ่มบริษัทไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากปัจจัยเกี่ยวเนื่องหลายประการ แต่ในช่วงสองถึงสามปีที่ผ่านมาเกิดวิกฤตพลังงาน ทำให้ราคาเชื้อเพลิง ซึ่งรวมไปถึงราคาถ่านหินได้ปรับตัวสูงขึ้นเป็นตามลำดับ ทำให้โครงการหลายโครงการของบริษัทในเครือฯ ที่ต้องถูกระงับจากสาเหตุที่ราคาถ่านหินตกต่ำในอดีต กลับมามีความเป็นไปได้ที่จะเปิดดำเนินการอีกครั้งประกอบกับโครงการเหมืองถ่านหินที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น ทำให้ช่วงสองถึงสามปีที่ผ่านมามียอดขายและกำไรรวมของบริษัทในเครือฯสูงขึ้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามบริษัทก็ยังมีปัญหาเรื่องระบบการจัดการภายในอยู่มาก ทั้งในเรื่องการบริหารที่เป็นแบบธุรกิจครอบครัว การไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และขอบข่ายงานที่รับผิดชอบของพนักงาน การขาดความรู้และทักษะในสายวิชาชีพเนื่องจากการรับพนักงานโดยใช้ระบบอุปถัมภ์และปัญหาเรื่องการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร เป็นต้น (วัชร คุรุฑาใจกล้า, 2553 : สัมภาษณ์)

จากแนวโน้มของธุรกิจที่กำลังขยายตัว และจุดด้อยเรื่องระบบการจัดการ คณะผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงทั้ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กรเป็นอย่างดี จึงได้เริ่มนำเอาการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว โดยได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว ที่ผ่านมามีงานผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเน้นในด้านพัฒนาบุคลากรและประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการจัดการ จึงได้กำหนดเป็นพันธกิจของบริษัทในเครือฯ ให้มุ่งเน้นพัฒนาใน 4 ด้าน คือ ด้านการขยายกำลังการผลิต ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการพัฒนาระบบการจัดการ ทั้ง 4 แนวทางนี้ถูกประกาศใช้เป็นพันธกิจของกลุ่มบริษัทในเครือฯตั้งแต่ต้นปี 2552 แต่จนถึงปัจจุบันซึ่งกระบวนการอยู่ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ยังคงติดปัญหาเรื่องการตรวจติดตาม และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วนงานขององค์กรให้ครบถ้วนและครอบคลุมตามแนวทางของการจัดการกลยุทธ์นั้น ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ได้มีการวิเคราะห์และกำหนดอย่างชัดเจนว่า การที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารในแต่ละส่วนงานจำเป็นต้องตรวจติดตาม ควบคุมและประเมินผล โดยใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศอะไรบ้าง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ปัจจุบันจึงยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ปัจจุบันแต่ละหน่วยงานในองค์กรยังคงมีอิสระในการสื่อสารข้อมูลหรือสารสนเทศใดๆก็ได้ มายังฝ่ายจัดการตามที่แต่ละส่วนงานเห็นควร เป็นผลให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สื่อสารอยู่ในองค์กร บางส่วนก็เป็นประโยชน์ ขณะที่บางส่วนก็ซ้ำซ้อนและมากเกินไป ที่สำคัญคือข้อมูลและสารสนเทศบางส่วนที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้ถูกรายงานให้ทางฝ่ายจัดการรับทราบ (บริษัทเครือทวิทรัพย์, บันทึกประชุมคณะกรรมการบริหารครั้งที่ 2, 2553 : เพิ่มข้อมูลคอมพิวเตอร์)

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดเหล่านี้ จึงนำมาสู่ความต้องการในการจัดทำหัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ของบริษัทเครือทวิทรัพย์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ในระดับองค์กร (Organizational Requirements) ของกลุ่มบริษัทฯ

ผลการศึกษาจากโครงการนี้จะกรอบที่สำคัญในการทำให้ทราบว่า องค์กรต้องการระบบสารสนเทศอะไรบ้าง เพื่อจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตรวจติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงาน ในส่วนงานต่างๆขององค์กร ให้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นกรอบความคิดในการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร ในแต่ละระบบย่อย (System Requirements) ของแต่ละส่วนงานต่อไป นอกเหนือจากนี้ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการเหมืองแร่ที่สนใจ ที่จะศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจเหมืองแร่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานในธุรกิจของตนเองต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational Information Requirements) ของบริษัทเครือทิวทรีฟาย์

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

- 1) ทำให้ทราบถึงความต้องการสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมดขององค์กร (Organizational Requirements) ที่จะนำไปใช้ในการติดตามผล และควบคุมการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องและเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
- 2) สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร ในแต่ละระบบย่อย (System Requirements) ของแต่ละหน่วยงานต่อไป
- 3) เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการเหมืองแร่ เพื่อใช้ในการศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานในธุรกิจของตนเองได้

### นิยามศัพท์

**สารสนเทศ** คือ ข้อมูลที่ถูกรวบรวมมาจัดเก็บ ประมวลผล และจัดการให้มีความถูกต้องทันสมัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ซึ่งประกอบด้วยบริบทและความหมาย (ไปนบูลย์ เกียรติโกมล และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์ 2551 : 221)

**ระบบสารสนเทศ** หมายถึง การรวบรวมและจัดกลุ่มสารสนเทศ ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันในเนื้อหา (Content) และองค์ประกอบต่างๆ ให้สามารถเรียกมาใช้ หรือกระจายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการตรวจติดตาม การควบคุม สนับสนุนการตัดสินใจ การประสานงาน ด้านการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการวางรูปแบบองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร** หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยความสำเร็จ และเป้าหมาย ที่บริษัทในเครือทีวีทรูกรุ๊ป ได้ประกาศใช้ตั้งแต่ปี 2552 ซึ่งจะมุ่งเน้นใน 4 ด้าน คือ การขยายกำลังการผลิต การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ

**การวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านต่างๆ เพื่อกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศระดับองค์กร (Organizational Requirements) ให้สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของกิจการเหมืองแร่ ของบริษัทในเครือทีวีทรูกรุ๊ป และสามารถนำไปใช้ในการติดตามควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติ ในส่วนงานต่างๆขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

**บริษัทเครือทีวีทรู** หมายถึง กลุ่มบริษัทที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับธุรกิจเหมืองแร่ในเขตภาคเหนือ ซึ่งเป็นกิจการครอบครัวที่ก่อตั้งขึ้น โดยคุณทวีชัย ครุฑใจกล้า ประกอบด้วยกลุ่มนิติบุคคลดังนี้คือ บริษัทสยามทรัพย์ทวี เทรคดิ่ง จำกัด บริษัทเชียงใหม่ทีวีทรู เอ็นจิเนียริง จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัดลานนาทีวีทรู และบริษัททีวีทรูลานนา จำกัด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

**ธุรกิจเหมืองแร่** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ การเจาะสำรวจทรัพยากรธรรมชาติ การดำเนินการขอประทานบัตร การทำเหมืองแร่ หรือ การซื้อขายประทานบัตรและผลผลิตที่ได้จากการทำเหมือง