

กรณีศึกษา 3

Gulfstream Aerospace ปรับปรุงแผนก MIS เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัท

บริษัท Gulfstream Aerospace สำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองซาวานนา (Savanna) รัฐจอร์เจีย (Georgia) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิตเครื่องบินไอพ่นและชิ้นส่วนอุปกรณ์ประกอบมากมาย รวมทั้งทำการติดตั้งอุปกรณ์ให้แก่ลูกค้าด้วย เครื่องบินไอพ่นขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ของบริษัท Rolls Royce มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกได้รับการบันทึกว่าเป็นเครื่องบินไอพ่นดังกล่าวมีความเร็วสูงมาก และไม่นานมานี้ได้มีการบันทึกว่าเป็นเครื่องบินเดินทางระหว่างรัฐแคลิฟอร์เนียในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่นที่มีความเร็วสูงที่สุดในโลก ซึ่งหนึ่งในผู้บริหารระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ของบริษัท Gulfstream Aerospace ก็คือ นาย Harry Butler

เครื่องบินไอพ่นของบริษัท Gulfstream Aerospace นั้นมีราคาแพงมาก ซึ่งราคาในอดีตอยู่ที่ 15 ล้านดอลลาร์ในจำนวนลูกค้าของบริษัทมีชีค (Sheiks) ซึ่งเป็นเจ้าแห่งประเทศอาหรับผู้ผลิตน้ำมันเป็นลูกค้าประจำของบริษัทด้วยรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้สั่งซื้อเครื่องบินไอพ่นความเร็วสูงไว้สำหรับตรวจตราด้วยเรดาร์ และรับส่งเจ้าหน้าที่ของกองทัพลงสู่พื้นที่ในกรณีเร่งด่วน เครื่องบินไอพ่นของบริษัท Gulfstream Aerospace ได้รับคำชมในการปฏิบัติการ “พายุทะเลทราย (Direct storm)” ในสงครามอ่าวเปอร์เซียที่ผ่านมา แม้ว่าบริษัท Gulfstream Aerospace จะไม่สามารถผลิตเครื่องบินไอพ่นได้ปีละหลายๆ แต่บริษัทก็ยังคงมีกำไรและมีเงินเดือนจ่ายให้แก่พนักงาน 3,500 คน ถึงแม้ว่าในหลายๆ ปีที่ผ่านมาบริษัทจะผลิตเครื่องบินไอพ่นได้น้อยกว่า 50 ลำ แต่เครื่องบินของบริษัท Gulfstream Aerospace ก็ยังคงได้รับความไว้วางใจสูง โดยบริษัทจะส่งพนักงานไปดูแลให้บริการบำรุงรักษาทันที ถ้าลูกค้าร้องขอไม่ว่าประเทศใดในโลกก็ตามที่มีการใช้เครื่องบินของบริษัท

นอกจากนี้บริษัท Gulfstream Aerospace ยังมีความพร้อมด้านการวางแผน และมีชื่อเสียงด้านการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยการหาอุปกรณ์พิเศษติดตั้งและตกแต่งภายในเครื่องบินตามความต้องการของลูกค้าเท่าที่จะสามารถหาให้ได้ เช่น เครื่องบินลำหนึ่งที่สั่งจากครอบครัวของกษัตริย์แห่งจอร์แดนเพื่อเป็นของขวัญพิเศษ ได้มีการติดตั้งภาพของเมืองที่กษัตริย์ได้เค็บโตมา (มูลค่า 5 แสนดอลลาร์) และมีทองฝังตลอดภายในลำเครื่องบิน และบริษัทยังได้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์พื้นฐานของยานอวกาศและเครื่องบิน โดยส่งไปยังบริษัทอื่น ๆ เพื่อประกอบและติดตั้งให้สมบูรณ์สำหรับการใช้งาน

บริษัท Gulfstream Aerospace ก่อตั้งโดยนาย Allen E. Paulson ผู้ได้รับรางวัล Horatio Alger Award โดยนาย Paulson ได้ซื้อโรงงานผลิตเครื่องบินเล็กของบริษัท Grumman และต่อมาได้ก่อสร้างบริษัท Gulfstream ขึ้น สาเหตุหนึ่งของการตัดสินใจสร้างบริษัท Gulfstream คือ บริษัทต้องดำเนินการจัดเตรียมชิ้นส่วนและให้บริการแก่เครื่องบินเล็กของบริษัท Grumman ทั้งหมดที่สร้างในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 ซึ่งที่ผ่านมาบริษัท Grumman ได้รับการสนับสนุนชิ้นส่วนจากบริษัท Grumman ที่มาจาก Oklahoma และรัฐ California

ในปี ค.ศ. 1991 เมื่อใกล้เกษียณอายุ นาย Paulson ได้ว่าจ้างนาย William Lawe ให้เป็น CEO ของ Lawe ได้ประกาศความตั้งใจของเขาที่จะเพิ่มรายได้ของบริษัท Gulfstream จาก 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ให้เป็น 4 พันล้านเหรียญสหรัฐ ภายใน 1 ปี เขาได้ปรับเปลี่ยน วางแผนกลยุทธ์ และสร้างกระบวนการต่างๆ ในบริษัทขึ้นใหม่ ตลอดจนดำเนินงานพัฒนาโปรแกรมด้านการตลาดรวมทั้งลงทุนด้านการค้าในช่วงกีฬาโอลิมปิกในปี ค.ศ.1992 ด้วย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายตามแนวทางที่วางแผนไว้ Lawe ได้สร้างและพัฒนาองค์กร โดยได้พยายามเริ่มต้นการวิจัยและพัฒนาหน่วยงานย่อย เขาได้พัฒนาแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยสร้างระบบการจัดการที่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานกลาง นักวิเคราะห์และโปรแกรมเมอร์ (Programmer) จะมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่รวมทั้งแผนกจัดซื้อ การตลาด ฝ่ายผลิต การจัดการ ฝ่ายประเมินผล และฝ่ายบริหารก็มีการปรับเปลี่ยนด้วย ยกเว้นก็เพียงแต่คณะผู้บริหารที่สำคัญของบริษัทเท่านั้น

Lawe ได้วางระบบการบริหารบริษัท Gulfstream ขึ้นมาหลายรูปแบบเพื่อใช้ควบคุมระบบงานในหน่วยงานย่อยๆ Lawe คาดหวังว่าภายใน 2-3 ปี ข้างหน้า บริษัท Gulfstream จะมีความก้าวหน้าและขยายเครือข่ายได้อย่างรวดเร็วโดยเขาหวังว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ด้วย

ปัญหาและข้ออภิปราย

1. พนักงานของบริษัท Gulfstream ได้ให้ความเห็นว่าในอดีตที่ผ่านมาบริษัทเป็นองค์กรที่ทำงานได้ผลดีเพราะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหลักๆ ได้ อย่างไรก็ตามการทำงานของ บริษัทยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ระบบสารสนเทศประเภทใดบ้างที่บริษัท Gulfstream ควรจะนำมาใช้กับการจัดซื้อ-จัดหา การตกแต่งในขั้นสุดท้าย และการบริการ และการบำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

2. ในการจ้างนาย William Lawe ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเป็น CEO ของบริษัท ท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อบริษัทอย่างไร

3. การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของนักวิเคราะห์และโปรแกรมเมอร์มีประโยชน์ต่อบริษัท Gulfstream อย่างไร

4. โครงสร้างส่วนใดของบริษัทที่คุณเหมือนว่าจะยังคงเดิมอยู่ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง CEO ของบริษัท และระบบการบริหารงานใดที่ผู้บริหารงานใหม่ได้นำมาใช้เพื่อพัฒนาบริษัท และถ้ามีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเกิดขึ้นภายในหน่วยงานควรจัดการปรับเปลี่ยนอย่างไร ท่านคิดว่าระบบที่นาย Lawe นำมาใช้จะยังคงเป็นระบบรวมอำนาจอยู่ต่อไปหรือไม่ อย่างไร จึงให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการกระจายอำนาจ (Decentralized)

5. อะไรที่เป็นอิทธิพลที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ของบริษัท Gulfstream Aerospace และจากอิทธิพลดังกล่าวจะทำให้ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง

