

กรณีศึกษา Gulfstream Aerospace ปรับปรุงแผนก MIS เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัท

บริษัท Gulfstream Aerospace สำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองซาวานนา (Savannah) 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 จะไม่สามารถผลิตเครื่องบินไอพ่นได้ปีละมากๆ แต่บริษัทก็ยังมียกไรและมีเงินเดือนจ่ายให้แก่พนักงาน 3,500 คน ถึงแม้ว่าในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมาบริษัทจะผลิตเครื่องบินไอพ่นได้น้อยกว่า 50 ลำ แต่เครื่องบินของบริษัท Gulfstream Aerospace ก็ยังคงได้รับความไว้วางใจสูง โดยบริษัทจะส่งพนักงานไปดูแลให้บริการบำรุงรักษาทันที ถ้าลูกค้าร้องขอไม่ว่าประเทศใดในโลกก็ตามที่มีการใช้เครื่องบินของบริษัท

นอกจากนี้บริษัท Gulfstream Aerospace ยังมีความพร้อมด้านการวางแผน และมีชื่อเสียงด้านการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยการหาอุปกรณ์พิเศษติดตั้งและตกแต่งภายในเครื่องบินตามความต้องการของลูกค้าเท่าที่จะสามารถหาให้ได้ เช่น เครื่องบินลำหนึ่งที่ตั้งจากครอบครัวของกษัตริย์แห่งจอร์แดนเพื่อเป็นของขวัญพิเศษ ได้มีการติดตั้งภาพของเมืองที่กษัตริย์ได้เติบโตมา (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 ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัท Grumman ได้รับการสนับสนุนชิ้นส่วนจากบริษัท Grumman ที่มาจาก Oklahoma และรัฐ California

ในปี ค.ศ. 1991 เมื่อใกล้เกษียณอายุ นาย Paulson ได้ว่าจ้างนาย William Lawe ให้เป็น CEO ของบริษัท Gulfstream ก่อนที่ นาย William Lawe จะมาร่วมงานกับบริษัท Gulfstream นั้น เขาเคยเป็นผู้บริหารของบริษัท IBM และบริษัท Xerox มาก่อน ขณะที่ทำงานในบริษัท IBM เขาได้ตั้งทีมโครงการพัฒนา IBM PC ขึ้นเป็นครั้งแรกและนาย William Lawe ยังมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยประธานบริษัท Xerox ด้วย เขาได้ช่วยเหลือบริษัทให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤติไปได้

Lawe ได้ประกาศความตั้งใจของเขาว่าจะเพิ่มรายได้ของบริษัท Gulfstream จาก 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ ให้เป็น 4 พันล้านเหรียญสหรัฐ ภายใน 1 ปี เขาได้ปรับเปลี่ยน วางแผนกลยุทธ์ และสร้างกระบวนการต่างๆ ในบริษัทขึ้นใหม่ ตลอดจนดำเนินงานพัฒนาโปรแกรมด้านการตลาด รวมทั้งลงทุนด้านการค้าในช่วงกีฬาโอลิมปิกในปี ค.ศ.1992 ด้วย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายตามแนวทางที่วางแผนไว้ Lawe ได้สร้างและพัฒนาองค์กรโดยได้พยายามเริ่มต้นการวิจัยและพัฒนาหน่วยงานย่อย เขาได้พัฒนาแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยสร้างระบบการจัดการที่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานกลาง นักวิเคราะห์และโปรแกรมเมอร์ (Programmer) จะมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่รวมทั้งแผนกจัดซื้อ การตลาด ฝ่ายผลิต การจัดการ ฝ่ายประเมินผล และฝ่ายบริหารก็มีการปรับเปลี่ยนด้วย ยกเว้นก็เพียงแต่คณะผู้บริหารที่สำคัญของบริษัทเท่านั้น

Lawe ได้วางระบบการบริหารบริษัท Gulfstream ขึ้นมาหลายรูปแบบเพื่อใช้ควบคุมระบบงานในหน่วยงานย่อย ๆ Lawe คาดหวังว่าภายใน 2–3 ปี ข้างหน้า บริษัท Gulfstream จะมีความก้าวหน้าและขยายเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว โดยเขาหวังว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ด้วย

ปัญหาและข้ออุปสรรค

1. พนักงานของบริษัท Gulfstream ได้ให้ความเห็นว่าในอดีตที่ผ่านมาบริษัทเป็นองค์กรที่ทำงานได้ผลดีเพราะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหลักๆ ได้ อย่างไรก็ตามการทำงานของบริษัทยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ระบบสารสนเทศประเภทใดบ้างที่บริษัท Gulfstream ควรจะนำมาใช้กับการจัดซื้อ-จัดหา การตกแต่งในขั้นสุดท้าย และการบริการ และการบำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น
2. ในการจ้างนาย William Lawe ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเป็น CEO ของบริษัท ท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อบริษัทอย่างไร
3. การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของนักวิเคราะห์และโปรแกรมเมอร์มีประโยชน์ต่อบริษัท Gulfstream อย่างไร
4. โครงสร้างส่วนใดของบริษัทที่ดูเหมือนว่าจะยังคงเดิมอยู่ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง CEO ของบริษัท และระบบการบริหารงานใดที่ผู้บริหารงานใหม่ได้นำมาใช้เพื่อพัฒนาบริษัท และถ้ามีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเกิดขึ้นภายในหน่วยงานควรจะจัดการปรับเปลี่ยนอย่างไร ท่านคิดว่าระบบที่นาย Lawe นำมาใช้จะยังคงเป็นระบบรวมอำนาจอยู่ต่อไปหรือไม่ อย่างไร จงให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับระบบการกระจายอำนาจ (Decentralized)
5. อะไรที่เป็นอิทธิพลที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในแผนกสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ของบริษัท Gulfstream Aerospace และจากอิทธิพลดังกล่าวจะทำให้ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง