



แผนระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา
บริษัทเจที (ประเทศไทย) จำกัด

โดย

นางสาวจรรยา ถัดมาลี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศเพื่อการจัดการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2555

บทสรุปผู้บริหาร

การผลิตเครื่องประดับนับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้จากการส่งออกให้ประเทศไทยสูงเป็นอันดับต้นๆ โดยการผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด นอกจากนี้อุตสาหกรรมเครื่องประดับยังก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อุตสาหกรรมเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เพชร พลอยสีที่เจียระไนแล้ว ผสมผสานกับฝีมือการผลิตของแรงงานช่างฝีมือไทย อีกทั้งยังมีส่วนเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง อาทิ อุตสาหกรรมการเจียระไนเพชร พลอย อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นต้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT), 2554)

บริษัทเจที (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินงานภายใต้ เจที จิวเวลรี่กรุ๊ป ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทของนักธุรกิจจีน (ไต้หวัน) ที่มีชื่อเสียงความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน ซึ่งมีการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคเริ่มต้นของธุรกิจซึ่งดำเนินการผลิตในลักษณะรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing: OEM) ซึ่งรูปแบบการผลิตนี้ยังคงสร้างรายได้หลักให้กิจการ ต่อมาได้พัฒนาเป็นการผลิตสินค้าที่มีการออกแบบเอง (Original Design Manufacturing: ODM) และในปัจจุบันบริษัทในเครือได้เริ่มพัฒนาเป็นการผลิตและจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง (Original Brand Manufacturing: OBM) การพัฒนารูปแบบการผลิตดังกล่าวถือได้ว่าได้สร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันบริษัทฯ กำลังเผชิญกับความท้าทายเป็นอย่างมากทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในได้แก่ 1) เรื่องส่งสินค้าไม่ตรงเวลาและสินค้าที่ส่งมอบไม่ครบตามที่ตกลงกับลูกค้าไว้ 2) เรื่องความสูญเสียในการผลิตที่อยู่ในปริมาณสูง และ 3) เรื่องการขาดการจัดระบบสินค้าคงคลัง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเภทวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนสูง นอกจากนั้นความท้าทายจากปัจจัยภายนอกเช่น ราคาวัตถุดิบโลหะเงินที่ผันผวน ปัญหาเศรษฐกิจในประเทศลูกค้าหลัก ค่าเงินบาทที่ยังมีแนวโน้มแข็งค่าเมื่อเทียบกับสกุลเงินท้องถิ่นของประเทศคู่แข่ง ซึ่งทำให้เกิดการชะลอตัวการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า นอกจากนั้นภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะประเทศคู่แข่งอย่างอินเดียซึ่งมีจุดเด่นด้านคุณภาพและต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ก็ได้เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันและเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกของธุรกิจและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้จัดทำเสนอเพิ่มเติมมีดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ด้านลูกค้า

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายสำคัญ เพื่อช่วงชิงโอกาสในการขาย พร้อมทั้งสร้างสมดุลระหว่างลูกค้ารายใหญ่และรายย่อยเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

2) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

- กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการผู้รับช่วงผลผลิตจากภายนอก เพื่อให้สามารถติดตามงาน และควบคุมสินค้า ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการกีดกันการผลิตไม่เพียงพอและปัญหาจากความไม่เชี่ยวชาญในการผลิตงานบางประเภท
- กลยุทธ์มุ่งเน้นประสิทธิภาพการผลิตและส่งมอบสินค้า ให้ถูกต้อง ทันเวลา และมีคุณภาพ

3) กลยุทธ์ด้านบุคลากร

- กลยุทธ์พัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4) กลยุทธ์ด้านการตลาด

- กลยุทธ์แสวงหาตลาดใหม่เพื่อลดการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงน้อยราย โดยทำการตลาดเพิ่มเติมในช่องทางการตลาดที่ใกล้ชิดลูกค้าลำดับสุดท้าย (End user) มากขึ้น
- กลยุทธ์สร้างความโดดเด่นในการผลิตเครื่องประดับเฉพาะด้าน
- กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพการผลิตสินค้าคุณภาพสูง ที่มีรูปแบบของตนเอง และจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง โดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่เพื่อกระจายสินค้า
- กลยุทธ์พัฒนาการออกแบบและการผลิตเพื่อใช้โลหะผสมอื่นๆ เพื่อทดแทนเครื่องประดับเงินซึ่งราคาวัตถุดิบสูง

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอข้างต้นทำให้เห็นโอกาสในการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระบบที่เสนอให้องค์กรดำเนินการจัดทำภายใน 3-5 ปี คือ

- 1) **ระบบบริหารผู้รับช่วงการผลิต (Vendor Management: VM)** เพื่อช่วยจัดการเกี่ยวกับการส่งวัตถุดิบรวมถึงเครื่องมือไปยังผู้ผลิตภายนอก (Vendor) ซึ่งเป็นผู้รับคำสั่งผลิตจากบริษัทเพื่อผลิตบางกระบวนการหรือหลายกระบวนการ แล้วป้อนกลับเข้ามาในกระบวนการผลิตของบริษัทอีกครั้งหนึ่งหรืออาจเป็นการผลิตจนเป็นสินค้าสำเร็จ ระบบใหม่ที่นำเสนอจะช่วย ควบคุม ดูแล ตรวจสอบเสมือนหนึ่งว่าเป็นการผลิตโดยบริษัทเองที่ เป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้านคุณภาพ และการส่งมอบสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด
- 2) **ระบบวางแผนความต้องการกำลังการผลิต (Capacity Requirements Planning: CRP)** เพื่อช่วยคำนวณหา กำลังการผลิต ที่ดำเนินการภายหลังจากที่ได้วางแผนความต้องการวัสดุ (MRP) เป็นกระบวนการในการคำนวณหาในระดับรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณทรัพยากร ด้านแรงงานและเครื่องจักรที่จำเป็นต้องใช้ในการทำให้บรรลุงานการผลิตที่ต้องการ กระบวนการ CRP จะทำให้ฝ่ายวางแผนสามารถวางแผนการใช้วัสดุได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา
- 3) **ระบบฐานข้อมูลเพื่อการออกแบบ (Jewelry Design Support: JDS)** เพื่อช่วยนักออกแบบสามารถจัดเก็บข้อมูลแรงบันดาลใจต่างๆ ไว้ในรูปแบบไฟล์ คอมพิวเตอร์ ค้นหา และแบ่งปันกันในกลุ่มนักออกแบบได้ง่าย และสามารถนำข้อมูลที่มีมาใช้พัฒนาผลงาน นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาลินค้าร่วมกับลูกค้า

ด้วยระบบสารสนเทศที่นำเสนอข้างต้นหากองค์กรรับไว้เพื่อพัฒนาตามแผนคาดการณ์ได้ว่าองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจได้เป็นอย่างดี