

แผนกลยุทธ์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา: บริษัท แชนแอล จำกัด

วศิตว์ ภาสพิมานบุรณ์*

Suzuki Leasing International (Thailand) Co., Ltd.

สุรัตน์ โคอินทรานุกร

ภาควิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

*Correspondence: teetaro@gmail.com

doi: xxxxx

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท แชนแอล จำกัด เริ่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2551 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท ซูจิ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ร่วมกับบริษัท แชนแอลมอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) โดยลักษณะธุรกิจ คือ การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับรถยนต์ห้อยแฮดแอล โดยร่วมมือกับบริษัท ไทยแชดแอลมอเตอร์ จำกัด เพื่อขยายยอดขายรถยนต์แฮดแอลภายในประเทศไทย ทั้งนี้บริษัทแฮดแอลได้ขยายสาขา เพื่อเพิ่มพื้นที่การให้บริการสินเชื่อ จนเป็นจำนวน 21 สาขา ในปี พ.ศ. 2557

จากเป้าหมายของบริษัทแฮดแอล ที่ต้องสนับสนุนยอดขายรถจักรยานยนต์แฮดแอลภายในประเทศไทย ท่ามกลางการแข่งขันในอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ที่มีความรุนแรง ทำให้บริษัทแฮดแอลต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของบริษัทในเครือแฮดแอลได้ ทั้งในเรื่องของราคา บริการ และคุณภาพ ทั้งนี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินงานก็เป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท จึงมีความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์สารสนเทศขึ้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ และสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท รวมถึงสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อ

จากการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัท ทำให้สามารถกำหนดระบบสารสนเทศ เพื่อตอบสนองการดำเนินแผนกลยุทธ์ได้ 3 ระบบ คือ ระบบ Credit Management System, ระบบ Business Intelligence, ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการภายใน 3 ปี และมีค่าใช้จ่ายทั้งหมด 8,870,000 บาท

คำสำคัญ: แผนระบบสารสนเทศ, กลยุทธ์, เช่าซื้อรถยนต์

Strategic information systems planning: a case study from ZL Co., Ltd

Wasit Paspimanboon

Suzuki Leasing International (Thailand) Co., Ltd.

Surat Kointarangkul

Department of Management Information Systems, Thammasat Business School, Thammasat University

*Correspondence: teetaro@gmail.com

doi: xxxxx

Executive Summary

ZL Co., Ltd has been established since 2008 as a joint venture between Chuji Corporation (Japan) and ZL Motor (Japan), as Chuji Corporation and ZL Motor strategic partner, ZL Co., Ltd capital of 200 million baht, Chuji Corporation (Japan) 70%, ZL Motor (Japan) has invested 30%. ZL is in cooperation with Thai ZL Co., Ltd, to provide hire purchase service to ZL motorcycle customers in Thailand.

Regarding to the corporate strategy, ZL has to support Thai ZL Co., Ltd for the hire purchase loan in order to increase ZL motorcycle sale volume in Thailand, ZL need to improve its operation to be able to support ZL Corporate's strategy by price, service and quality. For this purpose, information system and information technology adoption are necessary, which will improve operational efficiency, decrease operational cost and increase profit, this will also strengthen the company and make the company to be in the advantage position in the market.

From the propose of strategic plan, it can be defined 3 information system as Credit Management System, Business Intelligence System and Human Resource Management System, which take implement time within 3 years and cost 8,870,000 baht.

Keywords: Strategic information system planning, Strategy, Car leasing

1. บทนำ

บริษัท แซดแอล จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2551 โดยบริษัท CHUJI Corporation (Japan) และบริษัท ZL Motor Corporation (Japan) ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นจำนวน 60,000,000 บาท มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประกอบธุรกิจประเภท การให้บริการสินเชื่อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ยี่ห้อแซดแอล พร้อมทั้งให้บริการด้านประกันภัยและทะเบียนแก่บุคคลทั่วไปและนิติบุคคล ทั้งนี้นับตั้งแต่เปิดดำเนินการมาบริษัทได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 200,000,000 บาท ในวันที่ 23 พฤศจิกายน 2552 สัดส่วนผู้ถือหุ้นบริษัทแซดแอลประกอบด้วยบริษัท CHUJI Corporation (Japan) 70% และบริษัท ZL Motor Corporation (Japan) 30%

บริษัท แซดแอล จำกัด เป็นบริษัทให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ (Hire Purchase Financing) ซึ่งให้บริการเฉพาะรถยนต์ยี่ห้อแซดแอลเป็นหลัก โดยครอบคลุมถึงรถแซดแอลทุกรุ่นที่ผลิตหรือนำเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ได้แก่การให้บริการทางด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์แชดแอลภายในประเทศไทย อย่างไรก็ตามเนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดสินเชื่อรถยนต์ บริษัทแชดแอล ได้ยกเลิกการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์สำหรับลูกค้ารายใหม่ นับตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา และมุ่งเน้นเฉพาะการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์แก่ผู้ซื้อรถจักรยานยนต์รายย่อย มีระยะเวลาในการให้สินเชื่อไม่เกิน 36 เดือนต่อรายการ โดยมีสมุดคู่มือจดทะเบียนรถจักรยานยนต์ และชุดโอนเป็นหลักประกัน ในปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์แชดแอลใหม่

การบริการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ยี่ห้อแชดแอล โดยมีวัตถุประสงค์สูงสุดในการที่ยกระดับความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าทุกราย ซึ่งเป็นนโยบายที่จะช่วยให้ลูกค้ารายหนึ่งๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้ารายใหม่ที่ไม่เคยใช้รถแชดแอลเลย หรือลูกค้าที่เคยใช้รถแชดแอล และลูกค้าที่เป็นลูกค้าปัจจุบันของรถแชดแอล สามารถที่จะเป็นเจ้าของรถแชดแอลได้สะดวกสบายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทางบริษัท ยังได้มีการวางจุดมุ่งหมายว่าจะเป็นบริษัทที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับรถยนต์รถจักรยานยนต์ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง และสามารถนำเสนอบริการทางด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มคุณค่าทางการบริการให้กับลูกค้าและหวังที่จะสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้ในระยะยาว

บริษัทฯ มีแผนกลยุทธ์ในการขยายสินเชื่อไปสู่พื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ของบริษัทฯ ให้มากขึ้นควบคู่ไปกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ด้วยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการบริการที่ดีที่สุด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ

สำนักงานใหญ่ของบริษัท แชดแอล ตั้งอยู่ที่ อาคารเสริมมิตร ชั้น 26 ถ.สุขุมวิท 21 คลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 และมีสาขาในรูปแบบของศูนย์บริการเช่าซื้อในต่างจังหวัดเป็นจำนวน 22 สาขา ที่จังหวัดชัยนาท สุพรรณบุรี นครราชสีมา ระยอง ชลบุรี อุบลราชธานี ขอนแก่น ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี นครสวรรค์ ปราจีนบุรี กาญจนบุรี สระแก้ว กำแพงเพชร อุตรธานี เลย พิษณุโลก เพชรบูรณ์ อุทัยธานี ลพบุรี และสระบุรี

บริษัทฯ แชดแอล จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ในการดำเนินงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัทฯ แชดแอล เป็นบริษัทให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับธุรกิจยานยนต์ยี่ห้อแชดแอลภายในประเทศไทยเป็นหลัก และจะขยายธุรกิจออกสู่ประเทศในกลุ่มอินโดจีนในอนาคต

พันธกิจ (Mission)

1. ท่วมเทสนับสนุนการจำหน่ายรถจักรยานยนต์และรถยนต์แชดแอลในประเทศไทย โดยร่วมกับบริษัทไทยแชดแอลมอเตอร์

2. มุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าด้วยการดูแลและบริการที่ใกล้ชิด

3. สนองตอบความต้องการของทุกฝ่าย เช่น ลูกค้า, ตัวแทนจำหน่าย, ผู้ถือหุ้น, พนักงานบริษัท รวมถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

หลักปรัชญา (Philosophy)

1. เคียงข้างไปพร้อมแชดแอล

2. โปร่งใส, ซื่อสัตย์ และเรียบง่าย

3. บริการเยี่ยม รวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจ

2. บทวิเคราะห์

2.1 การวิเคราะห์ Five Forces

เมื่อทำการวิเคราะห์ธุรกิจด้วยเครื่องมือ Five Force แล้ว พบว่าอุปสรรคทั้ง 5 ส่งผลต่อบริษัท แซดแอล ไม่มาก เนื่องจากตลาดการแข่งขันในด้านการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อสำหรับรถจักรยานยนต์ยี่ห้อแซดแอลมีน้อย อำนาจต่อรองผู้บริโภคมีไม่มาก ส่วนอำนาจต่อรองของ Supplier ก็อยู่ในระดับต่ำเพราะ Supplier ของบริษัท แซดแอล ก็คือธนาคาร Miho Bank Ltd. ผู้ให้เงินทุนกู้ยืมระยะยาวสำหรับดำเนินกิจการโดยมีบริษัท Chuji Corporation เป็นผู้รับประกัน

แม้จะไม่มีปัญหาจากอุปสรรคทั้ง 5 ประการ แต่ในเมื่อบริษัท แซดแอล ต้องดำเนินกิจการเพื่อส่งเสริมกิจการของบริษัท แม่ ZL Japan โดยร่วมมือกันทางกลยุทธ์กับบริษัท Thai ZL เพื่อสนับสนุนยอดขายรถจักรยานยนต์แซดแอลภายในประเทศไทย ดังนั้นบริษัท แซดแอล ยังคงต้องคำนึงถึงการตั้งราคาอัตราดอกเบี้ย ไม่ให้สูงกว่าผู้ประกอบการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์รายอื่น และเงื่อนไขในการอนุมัติก็ไม่ควรจะยากเกินกว่าผู้ประกอบการรายอื่นด้วยเช่นกัน

2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ SWOT พบว่าบริษัท แซดแอล มีจุดแข็งที่สำคัญคือ การเป็นบริษัทในเครือแซดแอล มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทไทยแซดแอล มอเตอร์และตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์แซดแอล ซึ่งจะช่วยส่งเสริมธุรกิจการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ของบริษัท แซดแอล ได้เป็นอย่างดี เมื่อลูกค้าต้องการจะซื้อรถจักรยานยนต์แซดแอลแบบเงินสด ตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์แซดแอลก็สามารถแนะนำลูกค้าให้ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อกับบริษัท แซดแอล ได้ จุดแข็งที่สำคัญอีกประการก็คือบริษัท แซดแอล มีฐานะทางการเงินมั่นคง แหล่งเงินทุนของบริษัท แซดแอล นอกจากมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นแล้ว แล้วยังมาจากเงินกู้ระยะยาวจากธนาคารที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท Chuji Corporation ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นหลักในบริษัท แซดแอล ทำให้บริษัท แซดแอล มีความคล่องตัวสูงในการดำเนินธุรกิจ

ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถปล่อยสินเชื่อสำหรับรถจักรยานยนต์ยี่ห้ออื่นได้ ทำให้หลายครั้งบริษัท แซดแอล สูญเสียโอกาสในการปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้าที่ต้องการจะซื้อรถจักรยานยนต์ยี่ห้ออื่นไป

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อโอกาสขององค์กร ได้แก่การสร้างพันธมิตรกับตัวแทนจำหน่ายตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าตามต่างจังหวัดมากขึ้น หรืออาจขยายกลุ่มลูกค้าออกสู่ประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มมากขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ การที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และไม่มีที่อยู่อาศัยที่แน่นอน อาจเกิดเป็นความเสี่ยงสูงต่อการจัดเก็บสินเชื่อได้ไม่ตรงตามเป้า นอกจากนี้ยังมีเรื่องของปัญหาทางการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ทำให้กลุ่มประชากรกลุ่มรากหญ้ามีรายได้น้อยลง หนี้สินครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น อาจก่อให้เกิดปัญหาติดตามทวงถามหนี้สินเชื่อเช่าซื้อค้างชำระได้น้อยลง หนี้เสียจะเพิ่มสูงขึ้น ทำให้บริษัท แซดแอล เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการหนี้เสียเพิ่มมากขึ้น ต้องกันเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สูญจะสูญเพิ่มขึ้น และอาจจะขาดทุนจากหนี้เสียที่ยืดได้

การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจเช่าซื้อในประเทศไทย ไม่ว่าจะ พรบ.การติดตามทวงถามหนี้ฉบับใหม่ที่เอื้อผลประโยชน์ต่อลูกหนี้เช่าซื้อและผู้ค้ำประกันมากขึ้น ทำให้บริษัท แซดแอล ต้องดำเนินการทวงถามหนี้สินเชื่อเช่าซื้อค้างชำระด้วยความระมัดระวัง และโดยเฉพาะเข้มงวดมากขึ้นสำหรับนโยบายการว่าจ้างบริษัทรับจ้างติดตามหนี้เพื่อติดตามหนี้จากลูกค้าที่เป็นหนี้เสีย

พรบ.คุ้มครองผู้ค้ำประกัน ที่คุ้มครองผู้ค้ำประกันจากการตกเป็นลูกหนี้ชั้นต้นร่วมกับลูกหนี้หลัก การที่จะติดตามทวงถามหนี้สินเชื่อค้างชำระ หรือหนี้เสียจากผู้ค้ำประกันแทนลูกหนี้หลัก จะทำได้ง่าย ๆ เหมือนเมื่อก่อนแล้ว ดังนั้นบริษัท แซดแอล จึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการอนุมัติสินเชื่อลูกค้าใหม่ เพื่อคัดกรองลูกค้าให้มีคุณภาพมากขึ้น ลดหนี้เสียที่จะ

เกิดขึ้นในอนาคต ลดความเสี่ยงจากการติดตามทวงถามหนี้สินเชื่อค้างชำระ หรือหนี้เสียที่จะติดตามทวงถามได้ยากขึ้น เนื่องจากมีตัวบทกฎหมายฉบับใหม่ซึ่งคุ้มครองลูกหนี้และผู้ค้าประกันมากขึ้น

กฎระเบียบใหม่จากบริษัทศูนย์ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (เครดิตบูโร) ซึ่งเอื้อผลประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าหนี้เสียมากขึ้น โดยหากลูกค้าผิดนัดชำระครบ 90 วันแล้ว บริษัท แซตแอล (รวมถึงบริษัทสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่เป็นสมาชิกเครดิตบูโรด้วย) จะสามารถนำส่งข้อมูลหนี้ค้างชำระแก่เครดิตบูโรได้อีกเพียง 5 ปีเท่านั้น และอีก 3 ปี (ครบ 8 ปี) เครดิตบูโรก็จะลบบประวัติของลูกค้าเหล่านี้ออกจากฐานข้อมูล จากแต่เดิมบริษัทสินเชื่อจะส่งข้อมูลแก่เครดิตบูโรไปตลอดจนลูกค้าส่งค้างงวดครบปิดบัญชีหรือตัดหนี้สูญของบริษัท จากการที่เครดิตบูโรจำกัดระยะเวลาในการนำส่งข้อมูลลูกค้าที่เป็นหนี้เสีย และมีการจำกัดเวลาเก็บรักษาข้อมูลที่สั้นลง ส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มหนี้เสียเหล่านี้อาจจะไม่เกรงกลัวว่าประวัติเครดิตบูโรของตนจะเสีย เพราะแค่รอถึงช่วงเวลาหนึ่ง ครบ 8 ปีนับจากวันผิดนัดชำระ ข้อมูลประวัติของตนก็จะถูกลบออกจากระบบเครดิตบูโรไปเอง เมื่อลูกค้ากลุ่มหนี้เสียไม่เกรงกลัวในประเด็นเรื่องประวัติข้อมูลตนในเครดิตบูโร ก็อาจจะขาดความรับผิดชอบในการชำระหนี้เสียส่วนต่างแก่บริษัท แซตแอล บริษัท แซตแอล อาจขาดทุนจากหนี้เสียเพิ่มขึ้นก็ได้ และที่สำคัญลูกค้ากลุ่มหนี้เสียเหล่านี้ อาจมีโอกาสกลับมาทำสินเชื่อในระบบต่อไปได้อีกก็เป็นได้หลังจากประวัติเครดิตบูโรที่เสียของตนถูกลบออกจากระบบฐานข้อมูลเครดิตบูโรไปแล้ว จากประเด็นกฎระเบียบใหม่ของเครดิตบูโร บริษัท แซตแอลจึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการพิจารณาสินเชื่อเช่าซื้อลูกค้ารายใหม่เพิ่มมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงหนี้เสียและเพิ่มคุณภาพลูกหนี้ในอนาคต

จากประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่กล่าวมาทั้งหมด บริษัท แซตแอล จะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการพิจารณานุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ และปรับปรุงขั้นตอนการติดตามทวงถามหนี้สินเชื่อเช่าซื้อค้างชำระ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้จากลูกค้าให้ได้มากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ PEST Analysis

ปัญหาการเมืองกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจไม่มั่นใจในการเมือง ชะลอการลงทุนขนาดใหญ่ เศรษฐกิจเคลื่อนตัวช้า ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายเงิน ส่งผลทำให้จำนวนยอดสินเชื่อไม่เติบโตตามเป้าหมาย กฎหมายประเทศไทย การปรับเปลี่ยนกฎหมายในประเทศไทยทำให้บริษัท แซตแอล มีความเสี่ยงต่อความสามารถในการติดตามทวงหนี้มากขึ้น ซึ่งบริษัท แซตแอล ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องตามกฎหมายฉบับใหม่ ปลดปล่อยสินเชื่อด้วยความระมัดระวังมากขึ้น

เศรษฐกิจประเทศไทยที่ฟื้นตัวช้า ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อรถจักรยานยนต์ของประชาชนไทย ยอดซื้อรถจักรยานยนต์ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน จากรายได้ที่ลดลงและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้าหลักบริษัท แซตแอล บริษัท แซตแอล จึงมีความกังวลต่อคุณภาพสินเชื่อที่ด้อยลง และเพิ่มความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อให้เข้มงวดขึ้น

2.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

บริษัท แซตแอล จำกัด มีระบบสารสนเทศที่ใช้งานในปัจจุบัน ประกอบด้วย ระบบ Hire Purchase System, ระบบ Credit Control System, Collection System, Microsoft Dynamic AX, Human Resource Management System, SLT Suit, Intranet Web Page

ทรัพยากรของระบบสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) 11 เครื่อง, อุปกรณ์ Firewall 2 เครื่อง, Router 2 เครื่อง, Switch 6 เครื่อง, เครื่องพิมพ์เอกสาร 10 เครื่อง, และเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย จำนวน 180 เครื่อง

ทรัพยากรของระบบสารสนเทศด้านซอฟต์แวร์ ประกอบด้วย ระบบปฏิบัติการ Windows Server 2008R2, Windows 7 Professional, ซอฟต์แวร์ Anti- Virus Symantec Endpoint 2014, ซอฟต์แวร์ระบบฐานข้อมูล Microsoft SQL Server 2005 และ 2008, ซอฟต์แวร์สำหรับพัฒนาระบบใช้ภายในบริษัท Microsoft Visual Studio 2010, ซอฟต์แวร์สำหรับจัดการ

งานเอกสาร Microsoft Office 2010, ซอฟต์แวร์สำหรับงานธุรกิจของบริษัท Hire Purchase System, ซอฟต์แวร์ด้านระบบบัญชี Microsoft Dynamic AX, ซอฟต์แวร์ระบบการจัดการเงินเดือน B-Plus Payroll

สถาปัตยกรรมทางด้านเครือข่ายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท แชนดแอล ได้มีการวางระบบเครือข่ายในลักษณะ Ethernet Network ซึ่งจะใช้อุปกรณ์ Router, Switch ในการ rout เส้นทางแก่ Data Package ภายในบริษัท นอกจากนี้ยังมีระบบการรักษาความปลอดภัยทางสารสนเทศด้วยอุปกรณ์ Firewall ซึ่งจะช่วยป้องกันการเจาะระบบจากภายนอก และควบคุมนโยบายการใช้เครือข่ายภายในบริษัท

3. แผนกลยุทธ์องค์กรที่นำเสนอใหม่

บริษัท แชนดแอล มีนโยบายดำเนินกิจการด้วยความระมัดระวัง ในฐานะสถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลโดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ และผลกำไรกลับสู่บริษัท ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท แชนดแอล จะประกอบไปด้วย คุณภาพสินเชื่อที่ดี ปริมาณหนี้เสียที่น้อย และความสามารถในการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัท แชนดแอล ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลและเครื่องมือต่างๆ ข้างต้น แสดงให้เห็นความพร้อมในการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

1. มีต้นทุนทางการเงินอย่างเพียงพอ สำหรับการขยายตลาดเพิ่มมากขึ้น
2. การแข่งขันด้านสินเชื่อสำหรับรถแชนดแอลไม่รุนแรง บริษัท แชนดแอล ไม่จำเป็นต้องดำเนินนโยบายแข่งขันด้วยการตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง
3. มีความสัมพันธ์อันดีกับตัวแทนจำหน่ายรถแชนดแอล
4. ระบบสารสนเทศ ระบบเช่าซื้อ Hire Purchase System รองรับการทำงาน

ผู้เขียนเห็นว่าควรเลือกกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร (Improve Internal Efficiency) เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับธุรกิจการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ยี่ห้อแชนดแอล การแข่งขันนับว่าไม่รุนแรง เนื่องจากคู่แข่งมีน้อย บริษัทสินเชื่อรายอื่นไม่นิยมปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อแชนดแอล ลูกค้าที่ต้องการซื้อรถจักรยานยนต์แชนดแอลในลักษณะสินเชื่อมักจะใช้บริการจากบริษัท แชนดแอล เป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้ภัยคุกคามทั้ง 5 ประการจะน้อย แต่เพื่อสนับสนุนยอดขายของบริษัทไทยแชนดแอล ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ยี่ห้อแชนดแอลในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทในเครือแชนดแอล ทำให้บริษัทแชนดแอล ไม่สามารถตั้งราคาได้สูงกว่าผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์รายอื่น ดังนั้นบริษัทแชนดแอลจึงควรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร (Improve Internal Efficiency) เพื่อปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดเวลาและต้นทุนในการดำเนินงานที่ไม่ก่อประโยชน์ ลดหนี้เสียในระบบ ทำให้องค์กรมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

บริษัท แชนดแอล มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถให้บริการสินเชื่อสำหรับรถยี่ห้ออื่นได้นอกจากยี่ห้อแชนดแอล ลูกค้าของบริษัท แชนดแอล ก็มาจากการแนะนำผ่านตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์แชนดแอล จากข้อจำกัดดังกล่าวบวกกับการแข่งขันที่ไม่รุนแรง ทำให้พิจารณาได้ว่าบริษัท แชนดแอล ไม่ควรเน้นแผนกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือการสร้างความแตกต่าง ส่วนกลยุทธ์การเติบโตและพันธมิตร ก็ยังไม่จำเป็นต้องมุ่งเน้น เพราะบริษัท แชนดแอล มีข้อได้เปรียบตรงที่เป็นบริษัทในเครือแชนดแอลอยู่แล้ว จึงสามารถติดต่อประสานงานกับตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์แชนดแอลในแต่ละพื้นที่ได้เลย

ปัจจัยภายนอกจากกฎหมายฉบับใหม่ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ ได้แก่ พรบ. คุ้มครองผู้ค้าประกัน พรบ. การติดตามทางตามหนี้ กฎระเบียบใหม่จากบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (เครดิตบูโร) ทำให้บริษัท แซดแอล ดำเนินการติดตามหนี้ค้ำชำระได้ยากลำบากขึ้น ปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ปัญหาหนี้ครัวเรือนสูงโดยเฉพาะในกลุ่มประชากรที่เป็นฐานลูกค้าสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ ทำให้มีแนวโน้มก่อให้เกิดหนี้เสียในระบบมากขึ้น จากประเด็นปัจจัยภายนอกดังกล่าว บริษัท แซดแอล จึงจำเป็นต้องดำเนินนโยบายควบคุมคุณภาพสินเชื่อ เพื่อลดหนี้เสียในระบบ ลดความเสี่ยงขาดทุนจากหนี้เสียในอนาคต เพื่อที่จะสามารถควบคุมคุณภาพสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท แซดแอล จึงต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร (Improve Internal Efficiency) โดยเฉพาะในขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อลูกค้ารายใหม่ เพื่อคัดกรองคุณภาพลูกหนี้ ลดหนี้เสียในระบบ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีสถานะทางการเงินเข้มแข็ง ลดโอกาสการขาดทุน เพิ่มกำไรแก่องค์กรมากขึ้น

จากนโยบายแผนกลยุทธ์ของบริษัท แซดแอล ซึ่งประกอบด้วย

1. เพิ่มฐานลูกค้าโดยมุ่งเน้นคุณภาพลูกหนี้เป็นสำคัญ
2. ปรับปรุงเพิ่มยอดการจัดเก็บหนี้สินเชื่อค้ำชำระให้มีสัดส่วนสูงขึ้น
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในส่วนสำนักงานใหญ่และสาขา

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร (Improve Internal Efficiency) พบว่ามีความคล้ายคลึงกัน โดย

ข้อ 1. เพิ่มฐานลูกค้าโดยมุ่งเน้นคุณภาพลูกหนี้เป็นสำคัญ ข้อนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ที่ผู้เขียนจะเสนอ

ข้อ 2. ปรับปรุงเพิ่มยอดการจัดเก็บหนี้สินเชื่อค้ำชำระให้มีสัดส่วนสูงขึ้น ผู้เขียนเห็นว่าควรตัดข้อนี้ออก เนื่องจากเมื่อองค์กรสามารถควบคุมคุณภาพสินเชื่อได้ดี หนี้เสียหรือหนี้ค้ำชำระก็จะลดลง ทำให้ภาระในการติดตามทางตามหนี้สินเชื่อค้ำชำระลดลงด้วยเช่นกัน

ข้อ 3. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในส่วนสำนักงานใหญ่และสาขา ข้อนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ที่ผู้เขียนจะเสนอ

แผนกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กรสำหรับบริษัท แซดแอล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558-2560 ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1. แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าโดยรวม
2. ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในแผนกการตลาด
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในแผนกติดตามหนี้
4. ด้านคุณภาพสินเชื่อ
5. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ระบบสารสนเทศที่นำเสนอใหม่

จากการพิจารณาแผนกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร (Improve Internal Efficiency) และระบบสารสนเทศที่ใช้ในปัจจุบัน พบว่าองค์กรต้องการระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองกลยุทธ์องค์กรทั้งสิ้น 3 ระบบได้แก่ ระบบ Credit Management System, ระบบ Business Intelligence และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 ระบบ Credit Management System

เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในแผนกอนุมัติสินเชื่อ ปรับปรุงคุณภาพหนี้และลดหนี้เสียในระบบ จำเป็นจะต้องพัฒนาระบบใหม่ขึ้นมาทดแทนระบบปัจจุบัน ระบบใหม่ Credit Management System จะช่วยทำให้พนักงานใช้เวลาพิจารณาอนุมัติสินเชื่อสั้นลง ช่วยประเมินผลการอนุมัติสินเชื่อได้แม่นยำกว่าเดิม สามารถจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่จำเป็นต่อการประเมินได้ทั้งหมด รวมไปถึงข้อมูลภาพถ่ายที่อยู่อาศัย ที่ทำงานและพิกัดสถานที่ GPS เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาสินเชื่อและการติดตามหนี้ในอนาคต สามารถช่วยบ่งชี้แนวโน้มการเกิดหนี้เสียหรือการผิดนัดชำระหนี้ได้อย่างแม่นยำ ซึ่งหากลูกค้ามีโอกาสสูงที่จะเกิดเป็นหนี้เสียในอนาคต แผนกอนุมัติสินเชื่อก็สามารถพิจารณาเงื่อนไขใหม่ได้ เช่น ลดยอดจัด เพิ่มเงินดาวน์ หากคนมาค้าประกันเพิ่ม หรือแม้แต่การตั้งเงื่อนไขให้ลูกค้าการชำระเบี้ยประกันผ่อน หรือประกันรถยนต์เพิ่มเติมได้ หรือหากลูกค้าเป็นกลุ่มที่มีรายได้ตามฤดูกาลเช่น ชาวนา เกษตรกร ก็สามารถกำหนดเงื่อนไขอัตราค่างวดที่แตกต่างกันตามช่วงเวลาให้เหมาะสมกับรายได้ของลูกค้าได้ ระบบใหม่ดังกล่าวจะช่วยกำหนดทิศทางการบริหารคุณภาพสินเชื่อของบริษัทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปริมาณหนี้เสียในอนาคต และเพิ่มกำไรแก่บริษัท

4.2 ระบบ Business Intelligence

ปัจจุบันบริษัท แซดแอล มีระบบบันทึกข้อมูลลูกค้า ข้อมูลสัญญาเช่าซื้อรถ ข้อมูลการชำระค่าสินเชื่อจากลูกค้า ข้อมูลประวัติการติดตามหนี้ค้างค่างของลูกค้า ซึ่งระบบดังกล่าวยังไม่มีการเชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

ระบบ Business Intelligence จะช่วยวิเคราะห์ผลข้อมูลด้านความต้องการเลือกใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อของลูกค้า เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ช่วยพยากรณ์แนวโน้มการตลาดล่วงหน้าตามช่วงฤดูกาล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในแผนกการตลาด เพื่อควบคุมการวางแผนการตลาดให้ตรงกลุ่มเป้าหมายลูกค้ามากขึ้นและรวดเร็วขึ้น สามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ระบบ Business Intelligence ยังสามารถช่วยวิเคราะห์และจำแนกกลุ่มลูกค้าที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดเป็นหนี้เสียในอนาคตได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการควบคุมคุณภาพสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันระบบสารสนเทศสำหรับแผนกทรัพยากรบุคคล มีเพียงระบบการจัดการเงินเดือน (Payroll system) เท่านั้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กรและสนับสนุนแผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นมาใหม่ โดยระบบใหม่จะช่วยให้สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีมาตรฐาน รองรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและเวลาทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นระบบที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยจะช่วยจัดเก็บข้อมูลบุคลากร หลักสูตรการฝึกอบรม ช่วยวิเคราะห์และสนับสนุนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร พัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ช่วยในการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ก็ย่อมทำงานในองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ การปฏิบัติงานทั้งหมดภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

4.4 สถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศ

เนื่องจากระบบซอฟต์แวร์หลักในปัจจุบันประกอบด้วย ระบบ Hire Purchase System ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่จัดซื้อมาใช้ในบริษัท และระบบ Credit Control System ซึ่งพัฒนาโดยแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นสถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศใหม่จะต้องสามารถเชื่อมต่อข้อมูลกับระบบเช่าซื้อ Hire Purchase System ซึ่งเป็นระบบหลักได้และการพัฒนาจะต้องใช้เครื่องมือใกล้เคียงกับระบบเดิมที่พัฒนาขึ้นมาด้วย โดยใช้ภาษา VB.Net, ASP.Net ฐานข้อมูลก็ต้องใช้ Microsoft SQL Server เพื่อป้องกันปัญหาจากความไม่เข้ากันได้ระหว่างฐานข้อมูลคนละค่าย และเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายก็ต้องใช้ระบบปฏิบัติการ Windows Server เนื่องจากบุคลากรไอทีที่มีความถนัดในระบบของ Microsoft Windows เครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย (Client) เดิม เพื่อให้ระบบสามารถติดต่อสื่อสารได้ถึงทั้งหมด และฐานข้อมูลสามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างไม่มีปัญหา

4.5 แผนการพัฒนาสารสนเทศ

จากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของระบบที่จะพัฒนา สรุปได้ว่าควรพัฒนาระบบที่มีความสำคัญอันส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับ คือ

1. ระบบ Credit Management System อันดับ 1 เวลาพัฒนา 1 ปี
2. ระบบ Business Intelligence อันดับ 2 เวลาพัฒนา 1 ปี
3. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อันดับ 3 เวลาพัฒนา 6 เดือน

ซึ่งทั้งระบบ Credit Management System และระบบ Business Intelligence องค์กรจะจัดจ้างผู้ชำนาญจากภายนอกมาพัฒนาระบบ โดยใช้สถาปัตยกรรมเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อสะดวกในการเชื่อมต่อข้อมูล และประมวลผลข้อมูล ส่วนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จะใช้วิธีจัดซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูปมาใช้

ระบบสารสนเทศที่นำเสนอทั้ง 3 ระบบมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน โดยพิจารณาจากการหาระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) และหาผลตอบแทนจากการลงทุนในระยะเวลา 5 ปี โดยที่งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบทั้ง 3 ระบบนั้นเป็นค่าจ้างพัฒนาระบบ จัดซื้อซอฟต์แวร์ อบรมการใช้ระบบ และค่าดูแลรักษาระบบ โดยมีระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด 3 ปี และใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบสารสนเทศรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 8,870,000 บาท ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับการลงทุนเป็นทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

บรรณานุกรม

- กรมการขนส่งทางบก. (2557). สถิติกรมการขนส่งทางบก. ดึงข้อมูลวันที่ 5 ตุลาคม 2557, จาก http://apps.dlt.go.th/statistics_web/statistics.html.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). รายงานภาวะและแนวโน้มสินเชื่อของสถาบันการเงิน. ดึงข้อมูลวันที่ 15 มกราคม 2558, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/Pages/default.aspx>.
- ศรีสมรภัฏ อินทจันทร์ยง. (2549). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย. (2553). การวางแผน IS/IT เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ข้อมูลเศรษฐกิจมหภาค. ดึงข้อมูลวันที่ 18 มกราคม 2558, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=189>.
- โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2554). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น.