

**PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY
FACULTY OF ENGINEERING**

Final Examination: Semester 2

Academic Year: 2006

Date: February 26, 07

Time: 13:30 – 16:30

Subject: 225-241 Modern Industrial Management

Room: A 400

คำชี้แจง

- ข้อสอบมี 7 ข้อ (12 หน้า)
- คะแนนรวม 100
- อนุญาตให้นำเอกสาร ตำราเข้าห้องสอบได้

ด้วยเกียรติและศักดิ์ศรี ข้าพเจ้าจะขอสัตย์ในการสอบ

ลงชื่อ.....รหัส.....

เสกสรร สุธรรมานนท์ ผู้ออกข้อสอบ

ทจจริตในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทจจริต และพัก

การเรียน 1 ภาคการศึกษา

Problem	Score	
1	5	
2	15	
3	10	
4	25	
5	30	
6	10	
7	5	
Total	100	

1. ท่านคิดว่าห้าง เทสโก้ โลตัส ใช้กลยุทธ์ อะไรจึงทำให้ประสบความสำเร็จ
(5 คะแนน)

2. จากการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งมี ผลิตภัณฑ์ ทั้งหมด 12 ชนิด โดยใช้ BCG Model มี รายละเอียดดังนี้

<p>STAR</p> <p>2 ผลิตภัณฑ์ 50% ของรายได้</p>	<p>Question marks</p> <p>2 ผลิตภัณฑ์ 10% ของรายได้</p>
<p>Cash cows</p> <p>5 ผลิตภัณฑ์ 20% ของรายได้</p>	<p>Dogs</p> <p>3 ผลิตภัณฑ์ 20% ของรายได้</p>

- ท่านจะวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารผลิตภัณฑ์อย่างไร
(15 คะแนน)

3. กรณีศึกษา ทูปรดสอนค้าดังทั่วโลก บทเรียนที่ทุกแบรนด์ต้องจดจำ!!!



เมื่อปีที่แล้ว ทุกท่านคงเคยได้อ่านข่าวในปัญหาเรื่องรถ สอนค้า ที่มีข่าวกันในหน้าหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับ โดยมีมือของลูกค้าที่สวดคดถันกับบริการที่ไม่สนใจลูกค้าของ สอนค้าสาขาศรีอยุธยา และผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ ถือว่าเป็นบทเรียนที่แพงที่สุดบทเรียนหนึ่งของสอนค้าไทยเลยทีเดียว ที่สอนให้สอนค้าให้รู้จักพลังอนุภาพของลูกค้า ทั้งๆที่ สอนค้า เองก็เป็นบริษัทแรกๆที่ได้นำเอาคุณภาพการบริการลูกค้ามาใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์เมื่อกว่า 20 ปีก่อนจนทำให้รถยนต์สอนค้าขายดิบขายดี การกระทำของลูกค้าสาวคนนี้ใจเค็ดมาก กล่าวได้ว่า หากไม่เหลืออดจริงๆ ลูกค้าไม่ทำงานคนนั้นหรอก แต่นี่ต้องเป็นเพราะทางบริษัท สอนค้า ไม่ให้ความสำคัญลูกค้ารายนี้จริงๆ และพยายามไม่สนใจ หรืออาจขับไล่ไสส่งปิดความรับผิดชอบลูกค้ารายนี้ไป เหตุการณ์ครั้งนี้ จึงเป็นบทเรียนที่มีราคาแพงสำหรับ สอนค้า และสำหรับบรรดาค่ายรถยนต์ที่พยายามเอาเปรียบลูกค้า และดูถูกลูกค้า ไม่ใช่ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนอย่างที่ทุ่มเงินโฆษณาไว้ เมื่อมาเจอลูกค้าเอาจริงเข้า ชื่อเสียงขององค์กรก็เสียหายกันไปหมด ไม่คุ้มกับการยอมรับในความผิดพลาดของขบวนการผลิตและ QC ที่สอนค้าแย่งทุกวัน ผิดกับสอนค้าเมื่อ 20 ปีก่อนอย่างเห็นได้ชัด จากกรณีที่ น.ส.เดือนเพ็ญ ศิลาเกษ แค้นบริษัทรถสอนค้า ด้วยการใช้ก้อนปูนค้-พลั่วตีกระจกรถสอนค้าซีอาร์วี ป้ายแดงแตกกระจาย หลังซื้อแล้วเกิดปัญหา สตาร์ทไม่ติด-แบตเตอรี่เสื่อม ได้ติดต่อตัวแทนขายที่ สอนค้าศรีอยุธยา กลับถูก นาย โยอิชิ อาโอกิ ประธานบริษัทฯ โป้ย โดยให้ช่วยเหลือตัวเอง พร้อมปฏิเสธความรับผิดชอบ ย้าลูกค้าต้องไม่มีอิทธิพลเหนือบริษัท ซึ่งเป็นความผิดพลาดอย่างมหันต์ในคำพูดที่ว่านี้ เพราะในการทำการตลาดในปัจจุบัน หลายๆองค์กรต่างต้องการที่จะเอาใจลูกค้า ต่างก็ต้องการที่จะพัฒนาการบริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ และเป็น word of mouth ให้กับองค์กรทั้งนั้น ฉะนั้น จึงไม่ทราบว่ ข้อความคำพูดที่ นายโยอิชิ อาโอกิ พูดกับลูกค้านั้น จึงไม่ทราบว่พูดออกไปได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ แม้ค้สาวคนนี้จึงตัดสินใจยอมเสียเงินค่าซ่อมเอง แต่ก่อนทำเช่นนั้น ขอความสนใจด้วยการประจานให้ผู้คนเห็นก่อนด้วยการทูปรดต่อหน้าสื่อมวลชนทั้งหนังสือพิมพ์และทีวี ที่สำคัญ คือ CNN ก็ได้ข่าวนี้้อออกอากาศไปทั่ว

โลกอีกด้วย แม่ค้าสาวใจดีคนนี้ เปิดเผยว่า เดิมทีไม่ต้องการเปลี่ยนรถ แต่เมื่อได้พูดคุยกับทางศูนย์แล้ว ได้รับคำตอบว่า รถ 100 คันจะมีปัญหาเพียง 1 คัน และยังบอกว่า ลูกค้าคาดหวังเกินไป เมื่อได้คุยกับผู้บริหารของฮอนด้ากลับได้รับคำตอบว่าเสียใจ และไม่ต้องการให้ลูกค้ามีอิทธิพลเหนือบริษัท แม่ค้าสาวเล่าอีกว่า ถ้าบริษัทฮอนด้าไม่รับผิดชอบก็เป็นเรื่องของบริษัท แต่สิ่งที่ตนได้ทำลงไปก็ได้คิดดีแล้ว อยากบอกให้ประชาชนได้รับรู้ คิดว่าหลายคนมีปัญหาในลักษณะเดียวกับตน แต่ไม่กล้าที่จะทูลรถตัวเองเช่นนี้ เรื่องนี้ได้รับความสนใจและเห็นใจจากบรรดาผู้บริโภคไทยเป็นอย่างมาก หากหลังประชาชนผู้บริโภคแรงจริง โดยมีชมรมผู้คุ้มครองผู้บริโภคออกมาช่วยเรียกร้อง อาจมีการประท้วงให้คนไทยงดซื้อรถฮอนด้า เป็นการสนับสนุนให้บริษัทฮอนด้าได้รับรู้ คราวนี้แหละ ประธานฮอนด้าไทย คงต้องม้วนเสื่อกลับบ้านไปฮาระศิริแน่ ด้าน มร.โยอิจิ อาโอบิ ประธานบริษัทฮอนด้า ได้กล่าวชี้แจงว่า ทางบริษัทคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นนโยบายหลัก เมื่อได้รับคำร้องเรียนจะต้องดำเนินการดูแลและเอาใจใส่อย่างจริงจัง (แต่ไม่ยอมเปลี่ยนรถให้เด็ดขาด เป็นความเสี่ยงของลูกค้าเอง) สำหรับเรื่องที่เกิดขึ้น รู้สึกเสียใจที่ทำให้ลูกค้าไม่สะดวกเมื่อวานนี้ได้มีการพูดคุยกับลูกค้ายานนี้แล้ว และได้พยายามตอบสนองความต้องการและหาข้อยุติให้ได้ดีที่สุด (หากข้อยุติยุติธรรม มีหรือลูกค้าจะเอารถมาทบทึ่ง คิดว่าคงไปทำลูกค้ายากกว่าว่าไม่กล้าทำ) แต่เมื่อลูกค้าได้นำรถเข้ามาแก้ไขแล้วก็ไม่ยอมไม่หาย ก็น่าจะมีเหตุผลที่คิดที่ลูกค้าจะขอเปลี่ยนรถใหม่ ไม่ใช่ว่าลูกค้าใช้ไปแล้วเป็นเดือน นี้ออกรถออกมาไม่ถึง 3 วันด้วยซ้ำ เป็นการแสดงความไม่รับผิดชอบของฮอนด้าอย่างเห็นได้ชัด นี่ก็เป็นบทเรียนให้กับคนที่คิดจะซื้อฮอนด้า ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า ต่อไปนี้ การซื้อรถ ฮอนด้า เป็นความเสี่ยงของลูกค้าเอง หากเลือกคันผิด ก็อาจต้องนำมาทบทึ่งเหมือนอย่างแม่ค้าสาวคนนี้ โดยไม่ได้รับการเหลียวแลจากบริษัทฮอนด้า แล้วอย่างนี้ จะยังซื้อรถยี่ห้อนี้ไปทำไม รถยี่ห้ออื่นที่ดีเหมือนกัน หรือดีกว่า ก็มี

เยอะเยอะ เหตุการณ์เช่นนี้ไม่ใช่จะไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เมื่อ 3 ปีก่อน เมื่อลูกค้ายกกลุ่มหนึ่งซื้อ ฮอนด้า CRV ก็ถูกเอเยนต์ย้อมแมวขายให้ลูกค้ายามาแล้ว และทางฮอนด้าก็ไม่รับผิดชอบแถมไม่ยอมจัดการกับเอเยนต์แห่งนั้น ต้องปล่อยให้บันดาลูกค้ายรวมหัวกันกว่า 50 คนขับรถ ฮอนด้า ซิวาร์วีมา ประจานกันถึงยอมฟัง นั่นแสดงว่าทางฮอนด้าก็มีนโยบายว่า หากลูกค้าไม่โวย ก็ไม่รับผิดชอบ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าอะไรคือต้นเหตุของปัญหา ฝ่ายตลาดควรจัดให้หน่วยงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบ และท่านจะเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

(10 คะแนน)

4. บริษัท เหล่าเย่ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตผลไม้กระป๋องส่งออกที่กำลังครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย มียอดขายในปีที่ผ่านมา มาสูงมาโดยตลอด มีระบบการผลิตที่ดี และมีเครื่องจักรที่ทันสมัยมากสามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของลูกค้า แต่ประเด็นที่เป็นเรื่องน่าหนักใจของผู้บริหารก็คือ ในสองสามปีนี้อัตรากำไรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะพนักงานใหม่มาทำงานไม่นานประมาณ 2-3 ปีก็ลาออกแล้ว และในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารนำประเด็นที่เกิดขึ้นนี้เข้ามาพิจารณา ผลสรุปว่าควรจะจ้างที่ปรึกษาเข้ามาศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลภายในบริษัท รวมถึงการหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาค้นพบ

คุณอิสระพิเศษ (ที่ปรึกษา) จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันภายในบริษัท จากข้อมูลที่ได้ศึกษาพบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่จำเป็นที่จะเป็นการปรับเงินเดือนและการจ่ายโบนัส ซึ่งจะพิจารณาจากผลการประเมินผลงานของพนักงาน

และเพื่อให้มีข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น คุณอิสระพิเศษได้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป นั่นก็คือ การสุ่มเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในมุมมองที่ต่างกันของผู้บริหารก็คือ

คุณสุดหล่อ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายบัญชี : “ เวลาผมปรับเงินเดือนลูกน้องนะหรือผมยุติธรรมนะ ผมจะดูว่าเรื่องความรับผิดชอบเป็นหลัก (ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผล) โดยจะดูว่าใครขยัน ไม่ขาดงานบ่อย มาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก ผมก็ให้พวกเขาได้เกรดเอ ”

คุณสุดเทห์ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายธุรการ : “ คุณคิดดูสิ ในแผนกผมนะลูกน้องผมมีฐานเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว หากผมให้เขาได้เกรดไม่ดี ก็แย่สิ ผมให้พวกเขาได้เกรดเอดีกว่า อย่างน้อยๆ ก็ช่วยให้ลูกน้องได้รับเปอร์เซ็นต์การปรับเงินเดือนที่สูงขึ้นมาหน่อย แต่ว่าไปแล้วนะ ลูกน้องผมก็ทำงานจริงจัง ๆ นะ มีความรับผิดชอบในการทำงาน ส่งงานก่อนเวลาเสมอเลย ให้บริการแก่แผนกอื่น ๆ ก็เร็วทันใจ ไม่มีเสียงบ่นจากพนักงานผู้ให้บริการคนอื่น ๆ เลย ”

คุณสุดสวย ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายขาย : “ ลูกน้องเขี่ยทำงานดีมีมาก พวกเขามีความรับผิดชอบในงานมากเลย หาเงินให้บริษัท ออกไปพบลูกค้าเกือบทุกวัน ลูกค้าพอใจการทำงานของลูกค้าเขี่ยกันทุกคนเห็นไหมคุณ พวกเขามีความรับผิดชอบในการทำงานที่สุด ๆ เลยนะเนี่ย ก็ถือว่าเขี่ย โชคดีนะที่ได้พวกเค้ามาร่วมงาน ”

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นั้นเป็นประโยชน์มากที่จะใช้ในการประมวลผล และยังไปกว่านั้นในสัปดาห์ถัดไป เป็นความโชคดีของคุณอิสระพิเศษที่บังเอิญได้ยื่นพนักงานพูดคุยกันในโรงอาหาร ดังต่อไปนี้

“ เธอรู้ไหม หัวหน้าฉันดูท่าจะ โปรดเจ้างามดี เห็นเจ้างามดีทำยอดขายได้เยอะหน่อย ลูกค้าชมมา นายก็เอาอกเอาใจ ดูซิ ที่ผ่านมา ไม่ยุติธรรมเลย เราสู้สุดสาหัสตั้งใจทำงานคิดหาวิธีการหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย แต่นายกลับไม่มอง กลับปรับเงินเดือนให้เจ้างามดีเยอะกว่า โดยบอกว่าเค้าทำงานดี เพราะทำยอดขายได้ดีกว่าเพื่อน ๆ คนอื่น รู้จึ๊ ฉันก็เอาแค่ขายดีกว่า ไม่ต้องเสียเวลานั่งคิดหาวิธีการเพิ่มยอดขายหรอก ”

เพื่อนอีกคนพูดขึ้นมาบ้าง “ ของเธอไม่เท่าไรหรอก ฉันสิ ทำงานดีมาแทบตาย มาพลาดแค่นี้ ขัดใจนายเท่านั้นแหละ เค้าประเมินฉันไม่ดีเลย รู้จึ๊นะ วันนั้นปล่อยให้นายเลือก Supplier เจ้านั้นไปดีกว่า เรายังดีกว่าเพราะไปสืบถามเพื่อนมาแล้ว เค้าก็บอกว่า Supplier เจ้านั้นชอบเอาของมือสองมาขายใหม่ ดูสิ แค่นี้ไม่เห็นด้วยกับนาย ฉันเลยได้เกรดซีเลย แย่จริงๆ ...ฉันว่าเราไปหางานอื่นทำกันดีไหมเนี่ย อยู่ที่นี่ถ้านายยังคงเป็นแบบนี้ ฉันหมดไฟทำงานแน่เลย ”

เพื่อนอีกคนเดินมาสมทบด้วย “ คุณอะไรกันอยู่หรือ อ้อเรื่องหัวหน้างานหรือ ของฉันไม่ค่อยมีปัญหาอะไรเลย หัวหน้าฉันใจดี เขารู้ว่าฉันมีภาระทางบ้าน ต้องส่งเสียลูก ไหนยังต้องเรียนต่อด้วย ค่าเลยปรับเงินเดือนให้ฉันค่อนข้างมาก สำหรับฉันนะ คิดว่าขอให้เรียนจบก่อนดีกว่า อยู่ที่นี่ก็สบายใจดี ทำงานไม่หนัก แถมยังขอหัวหน้างานเลิกก่อนเพื่อ ไปเรียนหนังสือได้อีก ”

จากบทสนทนาของพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในโรงอาหาร จึงทำให้คุณอิสระพิเศษเริ่มจะรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท เหลาเย่ และในระหว่างที่กำลังคิดหาทางออกของปัญหานั้น โก้วตริซึ่งเป็นหัวหน้างานผลิตเดินเข้ามาเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำ เค้าเล่าให้ฟังว่า

“คุณรู้ไหม ผมเหนื่อยใจเหลือเกิน ตอนนี้งานของขาดงานบ่อยมาก ผลงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็ไม่ได้เหมือนแต่ก่อน ส่งงานช้า ทำผิดบ้างถูกบ้าง บอกให้แก้ไขใหม่ ก็ทำหน้าตาเบือ ๆ เซ็ง ๆ ลูกน้องคนนี้มีพฤติกรรมแบบนี้ตั้งแต่ผมประเมินผลงานให้เค้าได้เกรดซี ซึ่งดูเหมือนว่าเค้าไม่พอใจ เพราะคิดว่าตนเองน่าจะทำงานได้เกรดเอ เค้าส่งงานเร็วกว่าเวลาที่กำหนด ทำงานถูกต้องไม่เคยผิดพลาด คุณอิสระพิเศษรู้ไหมว่า เด็กคนนี้ผลงานดีก็จริง แต่ในส่วนของ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ไม่ค่อยมีอะซะเลย และโดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เวลาเมื่อเรื่องอะไรเกิดขึ้น ผมต้องลงไปจัดการทุกครั้งเลยแต่พอผมพูดแบบนี้ เค้าก็ตอบแย้งมาว่า พี่เอาอะไรมาวัด เค้าคิดว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ได้ ผมก็จนปัญญาที่จะอธิบาย ”

คำถาม

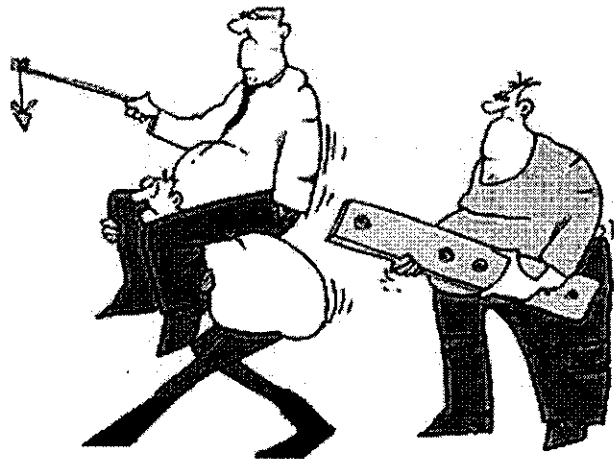
1. คุณคิดว่าอะไรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับโก้วตริ และคุณจะหาทางแก้ไขได้อย่างไรบ้าง
2. คุณจะเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแต่ละข้อที่เกิดขึ้นกับบริษัท เหลาเย่ อย่างไรบ้าง

(25 คะแนน)

5. ในปี 2548 บริษัทเหล็มจัด จำกัด มียอดขาย 150000 บาท โดยมีต้นทุนสินค้า 50000 บาท ค่าใช้จ่ายการตลาดและบริหาร 20000 บาท ค่าเสื่อมราคา 10000 บาท ดอกเบี้ยจ่าย 5000 บาท ภาษี 30 % ในปี 2549 ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 200000 บาท แต่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นเป็น 120000 บาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายอื่นๆ คงที่ ให้เขียนงบกำไรขาดทุน (ทั้ง 2 ปี) และให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัทเหล็มจัด จำกัด
- (30 คะแนน)

- 6. นิทานการจัดการเรื่องลาโง่กับไม้เรียว เป็นอมตะนิทานที่สอนเรื่องการจูงใจทีมงาน มานาน จนไม่แน่ใจว่ามีที่มาอย่างไร แต่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน เมื่อเข้าสู่ยุค Performance management เรื่องก็มีเพียงคำถามสั้นๆที่ว่า ชาวคนคนหนึ่งต้องพาลาไปทำงาน ถ้ามัวจะมีวิธีอย่างไรที่จะทำให้ลาตัวนั้นเดินไปข้างหน้า มีคำตอบในเรื่องนี้อยู่ 2 แนวทาง

THE 'CARROT AND STICK'



1 ใช้ไม้เรียวตี (Stick) เมื่อลาถูกตียอมเดินไปข้างหน้า แต่ถ้าหยุดตีเมื่อไรลาตัวนั้นก็หยุดต้องตีต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะถึงที่หมาย(Goal)

2 ใช้ไม้ยั่ววากูแครอท (Carrot) ส่อไว้ที่หน้าของลา เมื่อลาอยากได้แครอทก็จะเดินไปข้างหน้าเรื่อยๆเช่นกัน

เรื่องนี้มีนัยในการบริหารจัดการ คือ ไม้เรียว หมายถึง สิ่งที่เราไม่ชอบ เปรียบเสมือนการลงโทษ คำตำหนิ คำขู่ ฯลฯ ต่างๆ เมื่อลา(พนักงาน)ถูกลงโทษ ก็จะทำงานไปเรื่อยๆ เมื่อไรที่ไม่มีการลงโทษก็จะหยุด ทางจิตวิทยาเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า เป็นการเสริมแรงทางลบ(Negative reinforcement) ปัญหาคือลูกน้องจะทำงานก็ต่อเมื่อมีแรงกระตุ้นที่พอดี แต่ถ้ากระตุ้นมากไป(ตีแรงไป) อาจโดนลาเตะเอาได้! ส่วนการใช้แครอท จะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อสรุปนี้หรือไม่อย่างไร และในการใช้แครอทควรมีข้อระวังอะไรบ้าง

(10 คะแนน)

7. ประยุกต์ใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ตัวท่านเอง

(5 คะแนน)