

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีม  
แบรนด์สวีเดนเซนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีม  
แบรนด์สวีเดนเซนต์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายอาดัม สวามิภักดิ์  
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์,  
Ph.D.  
กรรมการการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีม แบรินด์สเวนเซนต์ สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนจบ ทั้งในเรื่องของการทำรูปเล่ม และการทำพรีเซนเตชัน และขอขอบคุณ อาจารย์ ปราภณา ในการให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้รูปเล่มประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์ จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณเพื่อน พี่น้อง ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

อาดัม สวามิภักดิ์

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้าน ไอศกรีม แบรินด์สวีเดนเช่นส์  
THE STRATEGY TO SOLVE PROBLEM AND DEVELOP INTERNAL OPERATING  
SYSTEM OF SWENSEN'S

อาดัม สวามิภักดิ์ 5550189

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาพสินธุ์,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้าน ไอศกรีม แบรินด์สวีเดนเช่นส์เพื่อทำการแก้ไขปัญหาการสูญเสียลูกค้าให้กับร้าน ไอศกรีมคู่แข่งอันเกิดมาจากการบริหารปฏิบัติการภายในร้านที่มีความล่าช้าจนเกิดแถวคอยขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Business Process Re-engineering ในการปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในร้านจากระบบการใช้ใบ Fountain Menu ที่เป็นแบบเขียนและส่ง เป็นการใช้ ระบบสารสนเทศ ในรูปแบบ Hand-held ที่เชื่อมต่อกันทั้งร้านให้มีความรวดเร็วมากขึ้น

ซึ่งในส่วนของกระบวนการทำงานจะทำการคัดเลือกทีมงานมาเพื่อใช้ในการคัดระบบปฏิบัติการขึ้นมาเฉพาะ และทำการจัดตั้งสาขานำร่องขึ้นมาเพื่อใช้ในการฝึกฝนพนักงานในการปรับตัวเข้ากับระบบปฏิบัติการใหม่ และสุดท้ายจึงทำการวัดผลด้วยผลตอบรับของพนักงานที่มีต่อระบบการทำงานแบบใหม่ การเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการทำงาน และสุดท้ายจำนวนแถวคอยเฉลี่ยที่ลดลง

คำสำคัญ: ระบบปฏิบัติการ/ ระบบสารสนเทศ/ Business Process Re-engineering

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
สเวนเซนส์	2
รายละเอียดของปัญหา	3
<b>บทที่ 2</b> การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	<b>4</b>
Little's Law and Process Flow Diagram	4
ผังก้างปลา	6
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	<b>7</b>
<b>บทที่ 4</b> แนวทางในการแก้ไขปัญหา	<b>9</b>
Business Process Re-engineering	9
Queue Management System	12
<b>บทที่ 5</b> กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา	<b>16</b>
ต้นเหตุของปัญหาและการคัดเลือก IT System	16
การประยุกต์ IT System ไปใช้จริง	17
บรรณานุกรม	21
ประวัติผู้วิจัย	22

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงการให้คะแนนเปรียบเทียบเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา	14
5.1	แสดงเกณฑ์การประเมินเพื่อทำการคัดเลือกระบบที่จะนำมาใช้	18



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงยอดขายบริษัท สเวนเซนส์ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2551 – 2555	2
2.1	แสดงโครงสร้างอธิบาย Little's Law and Process Flow Diagram	4
2.2	แสดง Process Flow Diagram การทำงานภายในร้านสเวนเซนส์	5
2.3	แสดง Fishbone Diagram อธิบายการลดลงของลูกค้า	6
3.1	แสดง Casual Loop Diagram	7
4.1	แสดง ช่วงที่เกิด Bottle Neck	9
4.2	แสดง Process Flow Diagram หลังจากแก้ปัญหา	11
4.3	แสดง Casual Loop Diagram ที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ Business Process Re-engineering มาประยุกต์ใช้	12
4.4	แสดง Casual Loop Diagram ที่นำกลยุทธ์ Queue Management System มาประยุกต์ใช้	13
5.1	แสดงตารางการดำเนินงาน	17

## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบันตลาดไอศกรีมประเทศไทยนั้นได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยแบ่งตามระดับมันเนยและราคา ได้แก่ ตลาดไอศกรีมระดับ Super –Premium จะมีแบรนด์ ฮาเก้นดาส โมล โอเว่น ระดับ Premium จะมีแบรนด์ สเวนเซนส์ บาสกินร็อบบิ้น บัตส์ เร็ดแมงโก้ และอื่นๆ ระดับ Medium จะมีแบรนด์ วอลล์ เนสเล่ส์ และแมค โนเลีย และสุดท้ายระดับ Local จะเป็นกลุ่มไอศกรีมทำขายเองทั่วไป แต่หากมองในลักษณะของวิธีการขายนั้น ไอศกรีมระดับ Super – Premium และ Premium จะอยู่ในตลาดเดียวกันด้วยลักษณะการขายผ่านร้านสาขาของตนเอง และระดับราคาที่ไม่ห่างกันมากนัก

ซึ่งสำหรับตลาดไอศกรีม Premium นั้นได้มีการประเมินมูลค่าตลาดเอาไว้ที่ 5,000 ล้านบาทและปัจจุบัน สเวนเซนส์ได้ครองส่วนแบ่งการตลาดดังกล่าวเอาไว้อยู่ที่ประมาณ 70% (ตลาดวิเคราะห์, 2556) ด้วยจำนวนสาขา 281 สาขา โดยแบ่งเป็นแฟรนไชส์ 157 สาขา และ บริหารเอง 124 สาขา (Minor Group, 2555) และมีการขายด้วยการเปิดร้านในห้างตามห้างสรรพสินค้า และย่านการค้าขาย สิ่งที่เป็นหัวใจหลักในการทำงานของ สเวนเซนส์คือระบบปฏิบัติการภายในร้าน ที่มีความรวดเร็ว และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ซึ่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการภายในร้านให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการแข่งขันกับไอศกรีมพรีเมียมแบรนด์อื่นๆ ที่มีอยู่ในตลาดไอศกรีมพรีเมียม อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการแข่งขันทางการตลาดคือการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับแบรนด์ และมีการเข้ามาจับประทานภายในร้านมากยิ่งขึ้น

ด้วยมูลค่าทางการตลาดไอศกรีมที่มีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ สะท้อนจำนวนลูกค้าที่มากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ลูกค้าต้องรอคิวเพื่อเข้าไปรับประทานไอศกรีมโดยเฉพาะในสาขาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีผู้คนพลุกพล่านจำนวนมากซึ่งการรอคอยเวลานานทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกร้านอื่นๆ มากยิ่งขึ้น จากจำนวนร้านไอศกรีมในตลาดปัจจุบันมีจำนวนหลากหลายแบรนด์



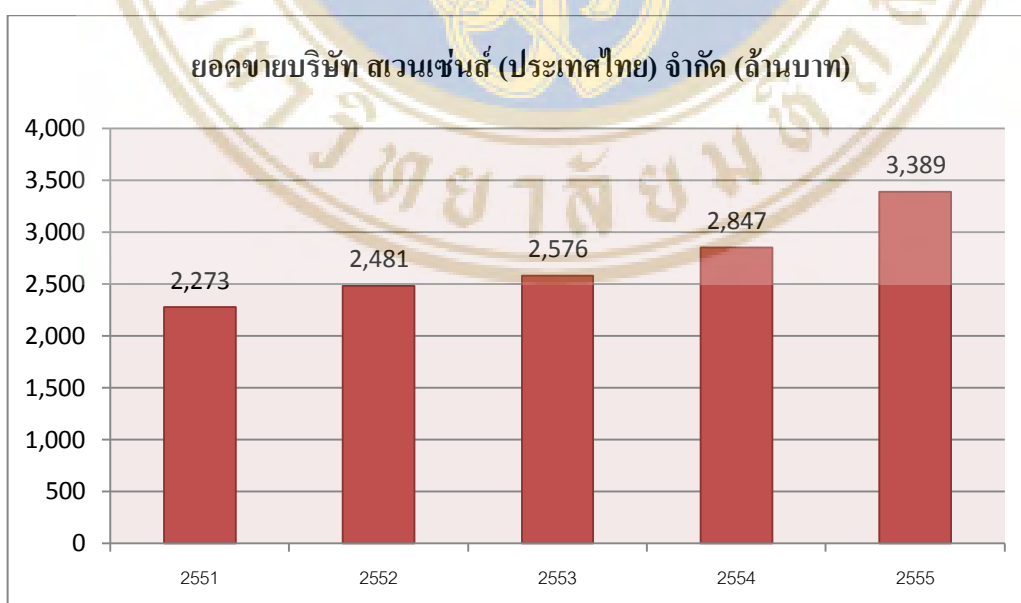
## สเวนเซ่นส์

แบรนด์ สเวนเซ่นส์ได้เข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ภายใต้การบริหารจัดการของบริษัทในเครือ เดอะ ไมเนอร์กรุ๊ป โดยช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยการเปิดเป็นร้านไอศกรีมนั่งทาน และมีบริการส่งเดลิเวอรี่ไอศกรีมถึงบ้าน โดยในปัจจุบันจะมีการบริหารจัดการระบบปฏิบัติการภายใต้โครงการ “Swensen’s Excellence” เพื่อให้การดำเนินงานภายในร้านมีประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างดี

ในปี 2556 ได้มีการตั้งเป้าหมายยอดขายไว้ที่ 4,000 ล้านบาท หรือเติบโต 15 -20% จากปีที่แล้ว มีการขยายออกต่างจังหวัดมากขึ้นจากเดิม 58 จังหวัด มุ่งที่จะให้ครอบคลุม 77 จังหวัดภายในปี 2558 (วิทยา สันธราพรณทร, 2556)

สำหรับโครงสร้างระบบปฏิบัติการของร้านสเวนเซ่นส์ หากนับเฉพาะภายในร้านจะแบ่งตำแหน่งออกเป็น คิวดีทีม ซึ่งเป็นกลุ่มบริหารและดูแลองค์ประกอบส่วนต่างๆ ในร้าน โดยมีตำแหน่งเมเนเจอร์ แอชชีซเมเนเจอร์1 แอชชีซเมเนเจอร์2 เมเนจเม้นต์ และ ซุปเปอร์ไวเซอร์ กลุ่มพนักงานพาร์ทไทม์และฟูลไทม์ ที่มีหน้าที่แบ่งเป็น แคชเชียร์ดูแลการเช็คบิล ฟาวล์เทนส์ทำหน้าที่ตักตวงไอศกรีม โคนไลน์ทำหน้าที่ตักไอศกรีมและเตรียมของ วอชเชอร์ดูแลทำความสะอาด ฟลอร์รีเซปชันและปฏิสัมพันธ์ลูกค้า และสุดท้ายโฮสพนักงานต้อนรับหน้าร้าน

โดยผลประกอบการของบริษัท สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตลอดดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดขายบริษัท สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2551 – 2555 ที่มา รายงานประจำปี 2551 - 2555

## รายละเอียดของปัญหา

จากที่กล่าวมานั้นปัญหาที่ทาง สเวนเซนส์กำลังเผชิญคือการเติบโตและการขยายตัวของทั้งคู่แข่งหน้าเก่า และคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มมากขึ้นทำให้มีแนวโน้มที่ส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมมีโอกาสที่จะถูกแย่งชิงไปมากยิ่งขึ้น

ซึ่งในงานครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระบบปฏิบัติการของร้านไอศกรีม สเวนเซนส์ ที่จะมีการนำกลยุทธ์มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติการภายในร้านให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรวดเร็วมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับร้านไอศกรีมซึ่งเป็นอาหารที่ไม่สามารถดำเนินการนานเกินไปได้ด้วยข้อจำกัดที่จะทำให้ไอศกรีมละลาย และเกิดความไม่ประทับใจจากลูกค้าทางร้าน จนส่งผลไปยังภาพลักษณ์และยอดขายของร้านได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีคู่แข่ง และตัวเลือกของร้านไอศกรีมที่มีจำนวนมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแบรนด์ได้มากขึ้นตามด้วยความที่ร้านไอศกรีมนั้นถูกจัดเป็น Quick Service Restaurant หรือร้านอาหารที่ต้องการความรวดเร็วในการบริการทำให้หากการบริการที่ไม่สามารถทำได้รวดเร็วและดีพอ จะเกิดโอกาสที่ลูกค้าจะย้ายไปใช้บริการแบรนด์อื่นได้ ทำให้เกิดค่าเสียโอกาสทั้งจากการที่ลูกค้าต้องรอต่อคิวเข้าร้าน ในช่วงที่เป็นพีคของแต่ละร้าน หรือการรอคอยการเสิร์ฟที่ช้า และการที่บริการไม่ได้สมดังที่คาดหวังเอาไว้

เพราะฉะนั้นจุดมุ่งหมายในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติการให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยผลจากการที่มีระบบปฏิบัติการที่รวดเร็วมีคาดการณ์ว่าจะทำให้เกิดผลดีดังนี้

- 3.1 ลูกค้ามีความประทับใจมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดการเข้าใช้บริการซ้ำ
- 3.2 Working Process Flow Time ลดลง
- 3.3 ลดอัตราของเสียในขั้นตอนการเสิร์ฟ (ไอศกรีมละลาย)

สำหรับขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติการภายในร้าน ตั้งแต่กระบวนการต้อนรับลูกค้า การบริการต่างๆ จนกระทั่งลูกค้าชำระเงินออกจากร้านไป โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้ในการศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานภายในร้านเท่านั้น

## บทที่ 2

### การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา

สำหรับการศึกษา “การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีมแบรนด์สเวนเซ่นส์” โดยกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ Little’s Law and Process Flow Diagram และฟังก์ชันปลา (Fishbone Diagram)

#### Little’s Law and Process Flow Diagram

Little’s Law เป็นหนึ่งในทฤษฎีคิว ที่ใช้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าเฉลี่ยของจำนวนงานกับค่าเฉลี่ยของเวลาตอบสนอง โดยแบ่งสัญลักษณ์ในการอธิบายออกเป็น

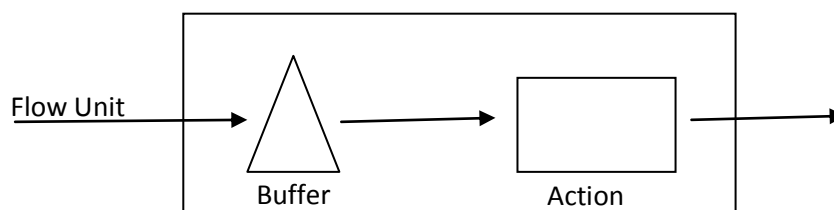
$T$  = Flow Time คือระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการมีหน่วยเป็นเวลา

$R$  = Throughput Rate คืออัตราการเข้ามาของสิ่งที่จะใช้ประมวลหรือดำเนินการในกระบวนการ มีหน่วยเป็นอัตราส่วน จำนวนต่อเวลา

$I$  = Inventory คือปริมาณที่รับได้ในแต่ละช่วงของกระบวนการที่ใช้ มีหน่วยเป็นปริมาณของสิ่งที่รับเพื่อใช้ประมวลหรือดำเนินการ

โดยสมการของ Little’s Law คือ  $I = RT$  คือการความสัมพันธ์ของสิ่งที่เข้ามาใช้ในการประมวลผลหรือดำเนินการกับศักยภาพที่สามารถรับได้เพื่อให้การดำเนินงานดำเนินต่อไป

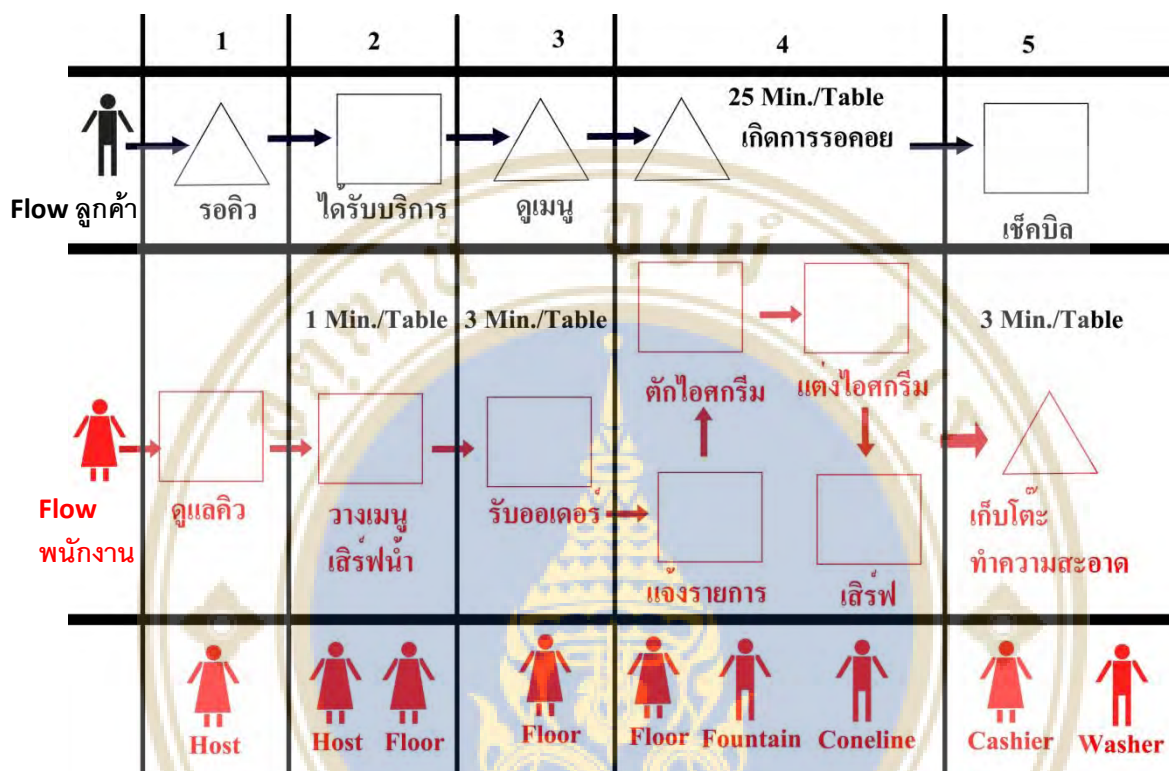
Process Flow Diagram เป็นโครงสร้างแสดงการไหลของกระบวนการการทำงานประเภทต่างๆ แต่เดิมเป็นการใช้เพื่ออธิบายกระบวนการในเชิงวิศวกรรม เพื่อให้เห็นขั้นตอนการทำงานแต่ละส่วน พร้อมประสิทธิภาพในการทำงาน



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างอธิบาย Little’s Law and Process Flow Diagram

ที่มา: Jan Van Mieghem, 2006

สำหรับ Little's Law นั้นจะใช้สำหรับอธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการเท่านั้น เนื่องจาก สมการของทฤษฎีนี้ใช้ได้เมื่อระบบมีความคงที่ ดังนั้นจากทฤษฎีทั้ง 2 ได้มีการจำลองกระบวนการทำงานภายในร้านไอศกรีม สเวนเซ่นส์ ขึ้นมา



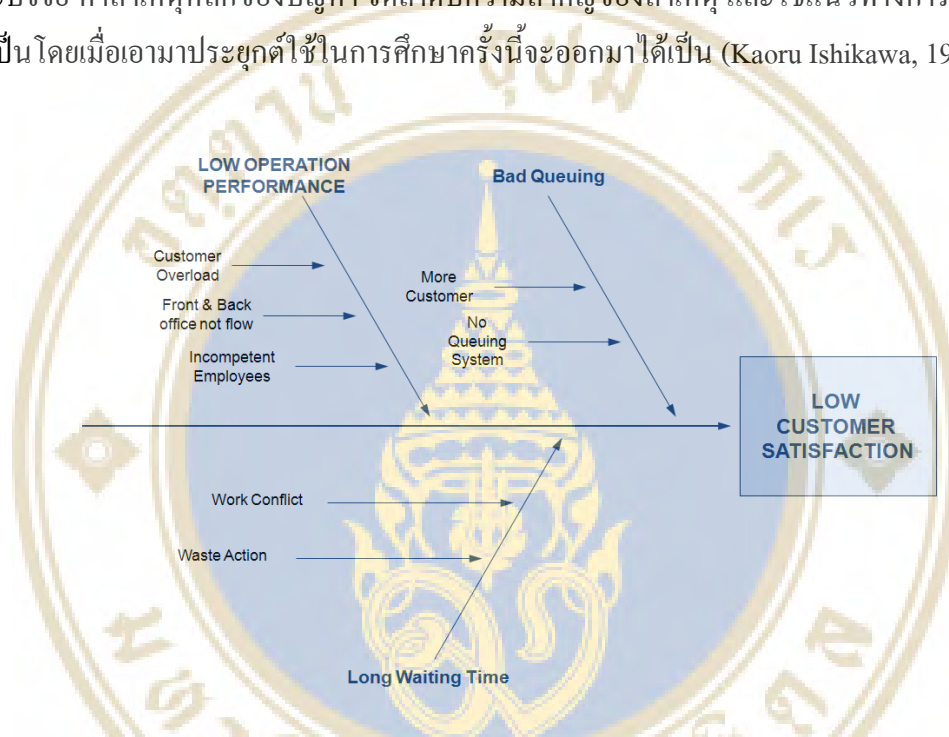
ภาพที่ 2.2 แสดง Process Flow Diagram การทำงานภายในร้านสเวนเซ่นส์  
ที่มา: การเก็บข้อมูลภายในร้าน

จากภาพจะเห็นได้ถึงลำดับการทำงานภายในร้านตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาในร้านจนถึงออกจากร้านไปหลังเช็คบิล ซึ่งแต่ละร้านนั้นจะมีขนาดที่แตกต่างกันออกไปทำให้ปริมาณในการรับลูกค้ามีความแตกต่างกัน อีกทั้งจำนวนลูกค้าเฉลี่ยที่เข้ามาในร้านแต่ละวันก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากปัญหาในเรื่องของการเกิดการรอคอย เพื่อเข้าไปรับประทานภายในร้าน จนเกิดการเสียโอกาส ที่เกิดจากร้านไม่สามารถรองรับจำนวนลูกค้าที่เข้ามาได้หมด

โดยจากการแจกแจงกระบวนการออกมาทำให้พบว่า ได้มีขั้นตอนที่ทำให้เกิดการรอคอยเกิดขึ้นและยิ่งเวลาที่ลูกค้าใช้ภายในร้านมากขึ้นจะมีผลต่อไปยังลูกค้าใหม่ที่จะเข้ามาในร้านต้องเกิดการรอคอยจนกลายเป็นคิวที่รอต่อเข้ามาภายในร้าน ซึ่งช่วงเวลาที่ทำให้เกิดการรอคอยจึงควรที่จะมีกระบวนการในการลดระยะเวลาในการรอคอยลงมา

## ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

เป็นแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยวิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลาส่งสำคัญในการสร้างแผนผัง คือ ต้องทำเป็นทีม เป็นกลุ่ม โดยใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้กำหนดประโยชน์ปัญหาที่หัวปลา กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย หาสาเหตุหลักของปัญหา จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ และใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็นโดยเมื่อเอามาประยุกต์ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะออกมาได้เป็น (Kaoru Ishikawa, 1968)



ภาพที่ 2.3 แสดง Fishbone Diagram อธิบายการลดลงของลูกค้าที่มา: การสำรวจข้อมูลภายในร้าน และการสอบถามจากลูกค้า

จากภาพจะพบว่า สาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง นั้นมีอยู่ 3 ส่วน คือส่วนแรกเป็นการบริหารแถวคอยที่ไม่ดี เนื่องจากมีลูกค้าเข้ามาเยอะเกินกำลังที่ร้านรับได้จนเกิดแถวคอยแต่ไม่มีระบบจัดการแถวคอยเป็นของตัวเอง ต่อมาคือการรอคอยภายในร้านที่ยาวนานหลังสั่งเมนูไปจากการทำงานที่ขัดกันและไม่ดีพอ และสุดท้ายคือการปฏิบัติภายในร้านที่ไม่ได้มาตรฐานทำให้เกิดการรอคิว การประสานงานระหว่างหน้าร้านกับหลังร้าน และการขาดความชำนาญของพนักงาน

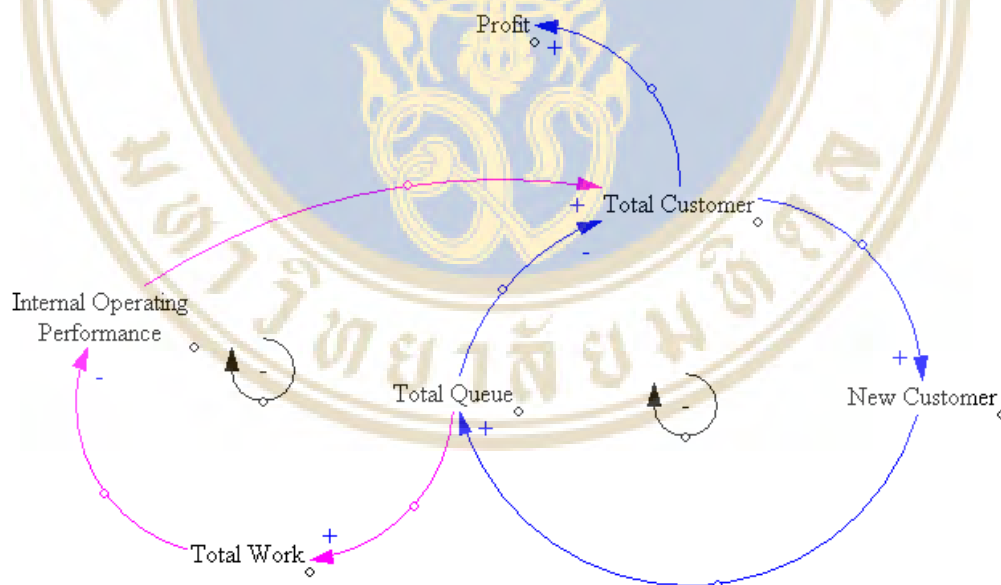
ซึ่งจากทั้ง Process Flow Diagram และ Fish Bone Diagram นั้นจะมีจุดร่วมในเรื่องของระบบปฏิบัติการที่ควรมีการพัฒนาเพื่อทำให้สามารถบริหารการบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการศึกษา “การแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีมแบรนด์สวีเดนเซ็นส์” ทางผู้ศึกษาได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปแบบของ Casual Loop Diagram

โดยสำหรับ Casual Loop Diagram เป็นโครงสร้างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล เนื่องจากปัญหานั้นจะมีที่มาของตัวเองการย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบของปัญหา ด้วยการคิดแบบเป็นระบบ (System Thinking) จะทำให้มองรูปแบบที่เกิดขึ้นและค้นหาจุดที่ทำให้เกิด ปัญหา และจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาได้ ดังนั้นจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและค้นหาสาเหตุจึงออกมาเป็น Casual Loop Diagramดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram

ที่มา: การวิเคราะห์ปัญหาและเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันด้วย Process Flow Diagram และ ทฤษฎีกำลังปลาทำให้ทราบว่าปัญหาหลักของร้านไอศกรีมสวีเดน

เช่นส์ที่ทำให้กำไรนั้นลดน้อยลงมาจากเกิดการรอแถวคอยซึ่งจะอธิบาย Casual Loop Diagram ดังต่อไปนี้

รูปแรกเมื่อเกิดการรอแถวคอยเยอะขึ้น จำนวนลูกค้าจะลดน้อยลง เมื่อลูกค้าลดน้อยลง กำไรลดลงและในขณะเดียวกันลูกค้าใหม่ก็จะลดลง แถวคอยถึงจะค่อยลดลงตาม

รูปที่สองจะเริ่มจากการรอแถวคอยทำให้จำนวนงานในร้านมากขึ้นเพราะแสดงว่า ลูกค้าในร้านมีจำนวนมากและทำให้การดำเนินงานภายในร้านแย่งเพราะรับมือลูกค้าไม่ทันเมื่อการ ดำเนินการภายในร้านแย่งจำนวนลูกค้าก็น้อยลงกำไรก็ลดลงและจำนวนลูกค้าใหม่ก็จะลดลง การ รอแถวคอยถึงลดลง

จากโมเดลดังกล่าวหาก ไม่มีการแก้ไขปัญหา แม้ว่าการที่ลูกค้าใหม่ลดลงจะทำให้ จำนวนแถวคอยลดน้อยลงและทำให้ร้านสามารถบริการได้ดีขึ้น แต่จะทำให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นเป็นวัฏ จักรอีกครั้งหนึ่งเมื่อถึงจุดที่ร้าน ไม่สามารถรองรับจำนวนลูกค้าจนเกิดแถวคอยจำนวนมากได้ จึง จำเป็นต้องแก้ไขปัญหามาไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำซาก เพราะไม่มีหลักประกันใดๆ ที่จะตอบได้ว่า ลูกค้าที่ เปลี่ยนร้านไปนั้น จะกลับมาใช้บริการกับทางร้านอีกครั้งหนึ่ง

ดังนั้นเพื่อให้อำไรในร้านดีขึ้นได้จำเป็นที่จะต้องทำให้จำนวนลูกค้าดีขึ้นซึ่งมาจากการ ดำเนินงานภายในร้านที่ดีขึ้น กับการลดจำนวนแถวคอยที่รอคอยหน้าร้าน

## บทที่ 4

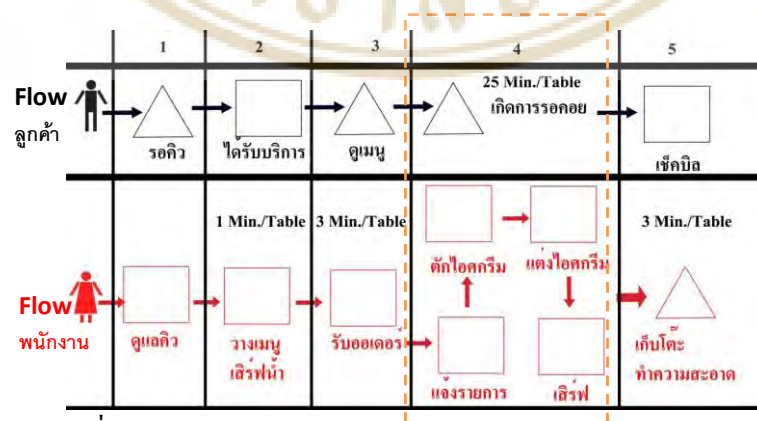
### แนวทางในการแก้ไขปัญหา

สำหรับการศึกษา “การแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการปฏิบัติการณ์ภายในร้านไอศกรีมแบรนด์ส์เวนเช่นส์” ได้พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เสียลูกค้าไปกับร้านไอศกรีมคู่แข่งมาจากการเกิดคิวขึ้นจากการที่ไม่สามารถรองรับความต้องการได้เพียงพอและการบริหารจัดการภายในร้านที่ไม่รวดเร็วมากพอโดยกลยุทธ์ที่จะแนะนำเพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ Business Process Re-Engineering และ Queue Management System

#### Business Process Re-Engineering

เป็นการจัดการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและกระบวนการการทำงานที่เกิดขึ้นให้มีผลกับทั้งระบบ ด้วยการหันกลับไปมองระบบการทำงานของระบบทั้งหมด และทำการออกแบบระบบขึ้นมาโดยอิงตาม องค์ประกอบหลักของธุรกิจให้คงเดิมไว้ แต่กระบวนการดำเนินการของระบบจะถูกเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Davenport Thomas, 1993)

สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ จากการวิเคราะห์ของปัญหาด้วย Process Flow Diagram ได้ทำการหาจุดที่ทำให้เกิดการรอคอยและใช้ระยะเวลายาวนานที่ส่วนของกระบวนการซึ่งเป็นส่วนที่ถูกเรียกว่า Bottle Neck ได้ออกมาดังนี้



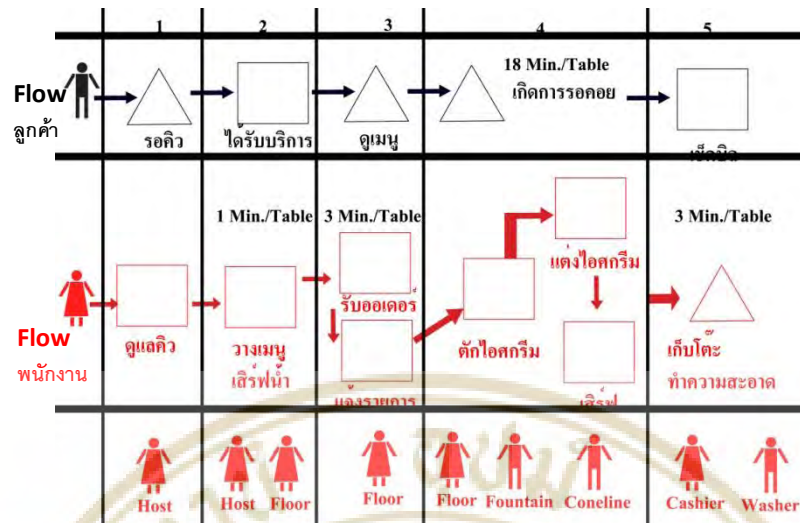
ภาพที่ 4.1 แสดงช่วงที่เกิด Bottle Neck

ที่มา: การวิเคราะห์ข้อมูล Process Flow Diagram



จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ แจ็งรายการที่รับออเดอร์ ตกไอศกรีม แต่งไอศกรีม เสิร์ฟ จนบทานไอศกรีมเสร็จจะเป็นช่วงที่ใช้เวลามากที่สุดถึง 25 นาที โดยแบ่งกระบวนการเป็นการตก แต่ง เสิร์ฟ 7 - 10 นาที สำหรับการทำงานที่ได้มาตรฐาน แต่เมื่อร้านต้องรับมือกับลูกค้าจำนวนมาก การรับและแจ็งออเดอร์หลากหลายโต๊ะพร้อมกันจะทำให้การทำงานพนักงานตก แต่งและเสิร์ฟ เกิดความสับสนได้ จึงควรมีการแก้ไขในการขั้นตอนนี้โดยการปรับรูปแบบใหม่

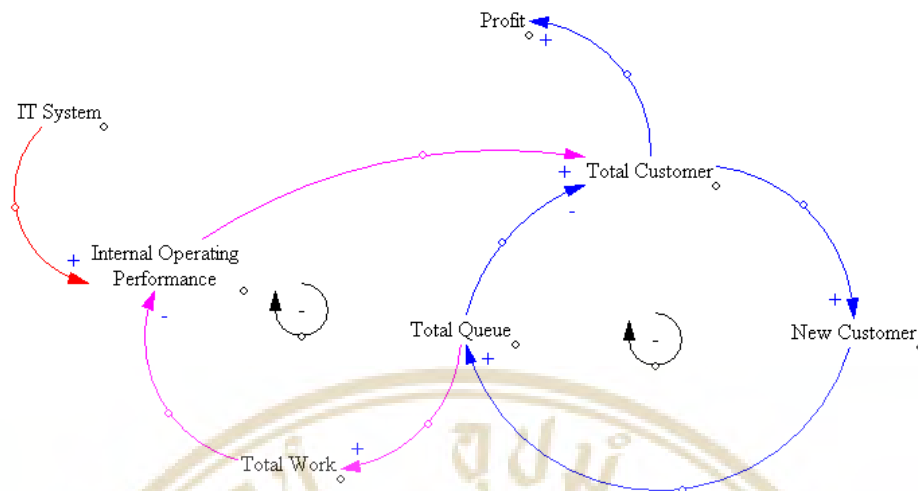
สำหรับแนวทางในการปรับรูปแบบการทำงานใหม่ทางผู้ศึกษาได้เสนอให้นำ IT System เข้ามาช่วย Process ต่างๆ ให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วกว่าการใช้ ใบรายการรับออเดอร์ หรือ Fountain Menu โดย IT System ที่นำมาใช้จะต้องเป็นนวัตกรรมที่สามารถเชื่อมการทำงานระหว่างหน้างานอย่างพนักงาน Floor กับ หลังงานอย่างพนักงานตกแต่งและแคชเชียร์ได้ โดยตัวอย่างระบบที่สามารถทำงานในรูปแบบดังกล่าวได้ เช่น Radiant System ด้วยการที่เปลี่ยนจากการใช้ใบรับออเดอร์มาเป็น เครื่อง PDA ที่จะเชื่อมการทำงานภายในร้านเข้าด้วยกันได้ โดยระบบดังกล่าวจะสามารถรับออเดอร์และส่งข้อมูล ไปยังพนักงานตกและแต่งไอศกรีมได้ทันทีโดยทำการตัดขั้นตอนการแจ็งรายการออกไป ทำให้พนักงาน Floor สามารถบริการลูกค้าได้มากขึ้น และด้วยความที่รายการจะถูกแจ็งเป็นลำดับทำให้พนักงานสามารถทำรายการได้แบบเป็นขั้นตอน ซึ่งจะสะท้อน 7 หลักสำคัญของการทำ Business Process Re Engineering ดังนี้ 1.เน้นผลลัพธ์ คือการปรับเพื่อจุดมุ่งหมายกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ภายในร้านดีขึ้น 2.หน่วยงานเบ็ดเสร็จ ด้วยระบบ IT System ที่เข้ามาแก้ปัญหาจะทำให้พนักงาน Floor สามารถทำงานสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า 1 บทบาท 3.รวมข้อมูล การใช้ IT System มาใช้จะเกิดฐานข้อมูลขึ้นมาเพื่อใช้ในการทำงานของทั้งร้าน 4.การกระจายทรัพยากร เมื่อการทำงานมีความสะดวกรวดเร็ว และเกิดความถูกต้องแม่นยำขึ้นจะทำให้ทรัพยากรของร้านถูกใช้ได้ดีคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น 5.ทำงานอย่างคู่ขนาน ด้วยลักษณะการทำงานของระบบทำให้เกิดช่วงเวลาเสียเปล่าลดน้อยลงไป 6.ลดลำดับการตั้งการ หรือการช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป 7.ดึงข้อมูลจากแหล่งต้นทาง จากการใช้ระบบ IT System มาใช้จะทำให้ข้อมูลมีความเป็นระเบียบสะดวกต่อการนำไปใช้



ภาพที่ 4.2 Process Flow Diagram หลังจากแก้ปัญหา  
ที่มา: การวิเคราะห์ข้อมูล Process Flow Diagram

จากภาพที่ 4.2 กระบวนการในส่วนของการแจ้งรายการจะถูกย้ายมาอยู่ในช่วงที่ 3 เนื่องจากระบบ Hand-held จะทำการแจ้งรายการไปยังพนักงาน ตักแต่งเสิร์ฟ ทันทีที่รับออเดอร์เสร็จ และมีลำดับของการทำตามออเดอร์ที่เข้าก่อนหลังชัดเจน แตกต่างจากการใช้ใบ Fountain Menu ที่พนักงานรับออเดอร์จะมาวางไว้เอาไว้และพนักงานตักแต่งจะหยิบมาทำ โดยไม่ได้เช็คควารายการใดมาก่อนหรือหลัง ซึ่งการเกิดระเบียบในการทำงาน จะทำให้ลดข้อบกพร่องในการทำงานอย่างการตักแต่งไอศกรีมผิดรสชาติหรือการเสิร์ฟผิดโต๊ะ อีกทั้งยังช่วยลดช่วงเวลาในขั้นตอนที่พนักงานจะเดินไปส่งรายการ ให้ไปสามารถทำหน้าที่อื่นได้ เช่นการเสิร์ฟไอศกรีมที่พนักงานตักและแต่งทำเสร็จก่อนหน้านี้ไปเสิร์ฟได้ทันที โดยมีการประมาณการเอาไว้ว่าจะช่วยลดลงไปได้จาก 25 นาทีเป็น 18 นาที ซึ่งแม้ว่าช่วงดังกล่าวจะเป็นคอกวนเหมือนเดิมแต่ระยะเวลาที่น้อยลงจะทำให้จำนวนแถวคอยนั้นลดน้อยลงได้ เพราะกระบวนการในระบบมีความรวดเร็วมากขึ้นทำให้ลูกค้าผ่านกระบวนการรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และพร้อมรับลูกค้าใหม่ได้รวดเร็วขึ้น

โดยสรุปสำหรับกลยุทธ์ Business Process Re-engineering มีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขในเรื่องกระบวนการดำเนินงานใหม่แต่ยังคงการบริการแบบเดิมไม่ให้เสียความเป็นธุรกิจหลักเดิมซึ่งในการแก้ไขนี้เป็นการแก้ไขกระบวนการดำเนินงานในช่วงตั้งแต่รับรายการไปจนถึงการคิดเงินลูกค้าใหม่แต่ยังดำเนินการรับ ตัก แต่ง เสิร์ฟ เหมือนเดิมแต่การทำงานเปลี่ยนแปลงใหม่ให้เร็วขึ้นเท่านั้น



ภาพที่ 4.3 แสดง Casual Loop Diagram ที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ Business Process Re-engineering มาประยุกต์ใช้  
ที่มา: การวิเคราะห์ปัญหาและเหตุของปัญหา

จากภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า IT System จากในกลยุทธ์ Business Process Re-engineering จะช่วยให้การดำเนินงานภายในร้านดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นและกำไรมากยิ่งขึ้นได้

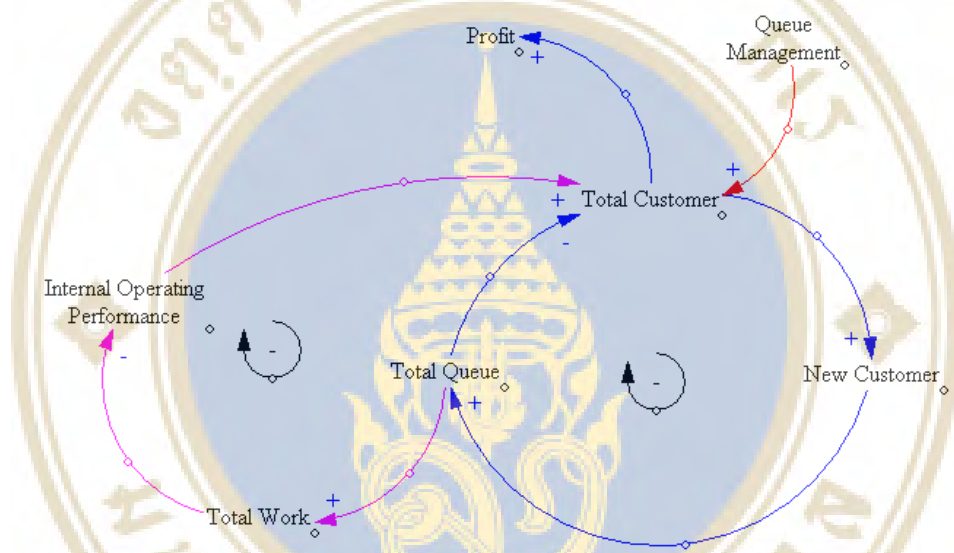
### Queue Management System

ระบบบริหารจัดการแถวคอย เป็นระบบที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีแถวคอย ที่ว่าด้วยการดำเนินการของระบบ ที่มีอัตราการเข้าของยูนิตเข้าไปยังระบบและเกิดการดำเนินการในระบบ ออกมาเป็นผลลัพธ์ต่างๆ ซึ่งเมื่ออัตราการเข้าของยูนิตมีมากกว่าระยะเวลาดำเนินการเพิ่มปล่อยผลลัพธ์ออกมาจึงทำให้เกิดการรอคอยหรือแถวคอยขึ้น (A. K. Erlang, 1917)

ซึ่งการบริหารจัดการแถวคอยในปัจจุบันได้มีวิธีการอยู่มากมาย ตามความเหมาะสมกับการดำเนินการของแต่ละระบบ ซึ่งในครั้งนี้นักดำเนินการอยู่ในรูปของการให้บริการของร้านไอศกรีม ยูนิตที่เข้ามานั่นคือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้าน และการดำเนินการภายในระบบคือการให้บริการทั้งหมดในร้าน ผลลัพธ์คือรายได้ที่ได้จากลูกค้าหลังเข้ารับบริการ ดังนั้นจึงเลือก การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management) เข้ามาใช้ โดยประยุกต์ใช้เข้ากับระบบแถวคอย ซึ่งแต่เดิมนั้นแถวคอยของร้านไอศกรีมสเวนเช่นส์เมื่อเกิดแถวคอยขึ้นมาจะทำให้ทำการลงชื่อพร้อมแจ้งจำนวนคน เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งกัน แต่เครื่องมือจากการบริหารประสบการณ์

ลูกค้าจะมีวิธีการตั้งแต่การให้ลูกค้าฝากเบอร์มือถือเอาไว้และทำการโทรศัพท์หรือส่งข้อความแจ้งเมื่อถึงคิวของลูกค้าท่านนั้น เพื่อไม่ให้เกิดการรอคอยโดยไม่ได้ทำอะไร การให้ลูกค้าได้ชมรายการอาหารภายในร้านและทำการเลือกรายการที่จะสั่งเอาไว้ก่อน เพื่อให้เมื่อเข้าไปในร้านจะประหยัดเวลาในขั้นตอนการสั่งออกไป และทำให้ลูกค้าเสมือนได้รับบริการแล้วแม้ว่าจะยังอยู่ในแถวคอย

โดยสำหรับ Queue Management System มีจุดมุ่งหมายที่จะบริหารจัดการในส่วนของแถวคอย ด้วยการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในแถวคอยเพื่อเปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ดีจากการที่ลูกค้าประสบกับการเจอแถวคอย ให้รู้สึกดีขึ้น ทำให้ลูกค้ายังคงเข้ามาใช้บริการร้านไอศกรีมอยู่ แม้จะเกิดการรอคอยขึ้นก็ตาม



ภาพที่ 4.4 แสดง Casual Loop Diagram ที่นำกลยุทธ์ Queue Management System มาประยุกต์ใช้  
ที่มา: การวิเคราะห์ปัญหาและเหตุของปัญหา

จากภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า IT System จากในกลยุทธ์ Queue Management System จะช่วยให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นจากการแก้ไขปัญหาแถวคอยไม่ให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีและให้แถวคอยไม่มีความน่าเบื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นและกำไรมากยิ่งขึ้นได้

จากกลยุทธ์ที่ได้ทำการเลือกมาเป็นแนวทางในการใช้สำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อลดการสูญเสียลูกค้าให้กับร้านไอศกรีมคู่แข่ง ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบด้วยการให้คะแนนจากจุดมุ่งหมายต่างๆ เพื่อทำการคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหามากที่สุด โดยอ้างอิงจากการหาต้นเหตุของปัญหาก่อนหน้าการสูญเสียลูกค้านั้นมาจากการเกิดแถวคอยและการทำงานที่ยังมีกระบวนการที่ใช้เวลานาน

ตารางที่ 4.1 แสดงการให้คะแนนเปรียบเทียบเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย	Business Process Re-engineering	Queue Management System
ลดจำนวนแถวคอย	2	1
สร้างความรู้สึที่ดีให้กับลูกค้า	1	2
กระบวนการทำงานเร็วมากขึ้น	2	0
เพิ่มจำนวนลูกค้า	1	1
รวมคะแนน	6	4

ความหมายของคะแนนจะแบ่งออกเป็น 2 คือกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย 1 คือการที่จุดมุ่งหมายนั้นได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา 0 คือกลยุทธ์ดังกล่าวไม่ได้ช่วยในจุดมุ่งหมายนั้นๆ เลย

โดยจุดมุ่งหมายแรกคือ การลดจำนวนแถวคอย สำหรับ Business Process Re-engineering จะช่วยลดจำนวนแถวคอยได้โดยตรงเนื่องจากการแก้ไขการลดช่วงเวลาดำเนินการในส่วนของการขอคิวให้ลดน้อยลงทำให้แถวคอยที่เกิดขึ้น รอคอยสั้นลงและเข้าไปปรับปรุประทาน ไอศกรีมได้รวดเร็วขึ้น ในขณะที่ Queue Management System จะลดได้บ้างในเครื่องมือบางตัวอย่างการโทรศัพท์แจ้งให้แก่ลูกค้าเมื่อถึงคิวของตน แต่บริการอื่นๆ ไม่ได้ช่วยให้จำนวนคิวหน้าร้านลดลงแต่อย่างใด

จุดมุ่งหมายที่ 2 คือการสร้างความรู้สึที่ดีให้กับลูกค้า Business Process Re-engineering ได้แก่ที่การดำเนินงานภายในร้านให้ดีขึ้น ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกทางอ้อมกับลูกค้าภายในร้าน อย่างเช่นการที่ไอศกรีมมาเสิร์ฟได้รวดเร็วขึ้น ลดการเสิร์ฟผิดเมนู หรือ ผิดโต๊ะ Queue Management System จะมีการไปช่วยในจุดมุ่งหมายนี้โดยตรงเพราะเป็นการบริหารที่ต้องการลดความไม่พอใจในระหว่างรออยู่ในแถวคิวที่อาจจะนานเกินกว่ารับได้ด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้าที่อยู่ในแถวคอยรู้สึกดีมากยิ่งขึ้น

จุดมุ่งหมายที่ 3 กระบวนการทำงานเร็วมากขึ้น Business Process Re-engineering ตอบโจทย์จุดมุ่งหมายนี้โดยตรง เนื่องจากการแก้ไขในเรื่องของการขอคิวที่ใช้เวลานานให้รวดเร็วขึ้น แต่ Queue Management System จะเป็นการบริหารแถวคอยให้บรรยากาศดี แต่ไม่ได้ทำให้ระยะเวลาในกระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น เพราะไม่ได้แก้ไขในระบบการดำเนินงาน

จุดมุ่งหมายสุดท้ายเพิ่มจำนวนลูกค้า Business Process Re-engineering กระบวนการทำงานที่รวดเร็วขึ้นทำให้จำนวนคิวลดน้อยลง จะทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้มากยิ่งขึ้นอีกทั้ง

ความประทับใจในการบริการที่รวดเร็วและมีความผิดพลาดที่น้อยลงจะทำให้เกิดการใช้บริการซ้ำได้มากขึ้น แต่ทั้งหมดเป็นเพียงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากระบบการทำงานที่รวดเร็วขึ้นและลดข้อผิดพลาดลงเท่านั้น Queue Management System จะทำการดูแลแถวคอยให้ดีขึ้นทำให้การสูญเสียลูกค้าไปยังร้านไอศกรีมคู่แข่งลดน้อยลง ซึ่งทำให้มีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้ได้มากขึ้นจากการที่แถวคอยที่เกิดขึ้นไม่ได้ทำให้รู้สึกถึงความยาวนานหรือน่าเบื่อ

จากการให้คะแนนกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ต่อจุดมุ่งหมายด้านต่าง ซึ่งสุดท้ายคะแนนรวมที่ได้แสดงให้เห็นว่า Business Process Re-engineering มีความเหมาะสมในการนำมาใช้แก้ไขปัญหา มากกว่า Queue Management System โดยการบริหารจัดการแถวคอยนั้นตอบโจทย์ในเรื่องของการสร้างความรู้สึกดีให้กับลูกค้าได้ดีกว่าเพียงเรื่องเดียว และเสมอกันในเรื่องของการเพิ่มจำนวนลูกค้า แต่แพ้ในจุดมุ่งหมายเรื่องลดจำนวนแถวคอยและกระบวนการทำงานที่เร็วมากขึ้น

เพราะฉะนั้นจึงได้ทำการเสนอกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering มาใช้ในการแก้ปัญหาในครั้งนี้โดยคาดหวังว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะสามารถทำให้ระบบการทำงานในร้านมีความรวดเร็วและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 5

### กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา

สำหรับการศึกษา “การแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการปฏิบัติการภายในร้านไอศกรีมแบรนด์สเวนเซ่นส์” ได้ดำเนินการนำกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องของการเกิดคิวที่ทำให้เกิดการรอคอยและทำให้เกิดการสูญเสียลูกค้า ด้วย IT System มาทำการแก้กระบวนการใหม่ซึ่งจะมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

#### ต้นเหตุของปัญหาและการคัดเลือก IT System

ในการคัดเลือกระบบ IT System เข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไข ได้มีการทำการศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในร้านที่เป็นส่วนของคอกวนด์ หรือส่วนที่ใช้เวลามากที่สุดภายในร้าน นั่นคือขั้นตอนหลังจากรับออเดอร์ ไปจนถึงการเช็คบิลจ่ายเงิน ซึ่งกินเวลาก่อนข้างมาก ดังนั้น ระบบที่จะนำมาแก่นั้นจะต้องเป็นระบบที่ช่วยทำให้การทำงานตั้งแต่การรับออเดอร์ ไปจนถึงการประสานกับส่วนของตกแต่ง เสิร์ฟ ไอศกรีม และทำการเช็คบิลมีการประสานงานกันได้อย่างรวดเร็ว

ซึ่งได้มีการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อทำการคัดกรองและเลือกระบบที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้จริง ซึ่งทีมงานจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานภายในร้าน รวมไปถึงการประสานงานอื่นๆ ที่ทางร้านต้องทำ และผู้ที่เข้าใจในการประยุกต์ใช้ IT System โดยหลังจากมีการจัดตั้งทีมขึ้นมาแล้ว จะทำการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ทำระบบ ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบริษัทและทำการนัดหมายบริษัทต่างๆ ให้เข้ามานำเสนอระบบ ของบริษัทตน ซึ่งทีมงานจะมีการทำตารางให้คะแนนเพื่อทำการคัดเลือกระบบที่ตรงตามความต้องการมากที่สุด ซึ่งหลังจากที่ทำการคัดเลือกได้แล้วจะมีการนำระบบ มาประยุกต์เข้ากับกระบวนการทำงานภายในร้าน ซึ่งแต่เดิมนั้น การดำเนินงานภายในร้านในส่วนของการรับออเดอร์ แจ้งรายการไปยังลูกค้าที่รอคอย และพนักงานตกแต่ง เสิร์ฟ ไอศกรีมไปจนถึงการเช็คบิล จะใช้ลักษณะการเขียนลงไป Fountain Menu 2 ใบสีเหลืองและสีขาว ซึ่งสีขาวจะให้ลูกค้าไว้ใช้ตอนเช็คบิล และเป็นการเช็ครายการที่สั่งว่า

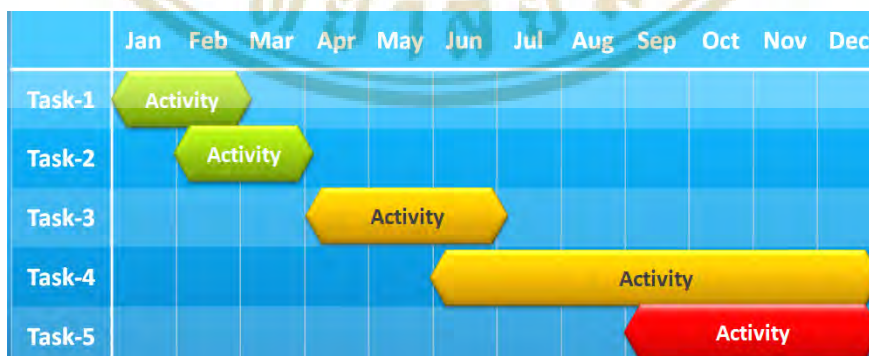
ถูกต้องหรือไม่ ใบสีเหลืองจะทำการส่งให้พนักงานตัก แต่ง และเสิร์ฟไอศกรีมทราบถึงเมนูที่สั่งและโต๊ะที่ต้องเสิร์ฟ และให้แคชเชียร์ทำการเช็ครายการให้ตรงกันทั้ง 2 ใบก่อนคิดเงิน

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว การนำ IT System มาใช้จะเปลี่ยนกระบวนการใช้ใบ Fountain เป็นระบบ Hand-held แทน และใส่ซอฟต์แวร์ของบริษัทที่ทำการคัดเลือกลงไปบน Hand-held ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้พนักงานรับออเดอร์เมื่อรับรายการเสร็จจะมีการส่งข้อมูลไปยังพนักงานตัก แต่ง เสิร์ฟไอศกรีม โดยทันที อีกทั้งลำดับการทำไอศกรีมจะมีความเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น และการนำ IT System มาใช้จะทำให้เกิดฐานข้อมูลช่วยในการทำงานด้านอื่นๆ ได้มากยิ่งขึ้น

### การประยุกต์ IT System ไปใช้จริง

ในการปรับเปลี่ยนด้วยการนำ IT System ไปเปลี่ยนการทำงานภายในร้านใหม่นั้นจะมีการนำร่องในสาขาที่ผู้คนไม่พลุกพล่านมากนัก 1 สาขาที่ เอกมัยเกตเวย์ เนื่องจากเป็นสาขาที่อยู่ใกล้อาคารสำนักงานใหญ่มากที่สุดด้วยการดูแลสอดส่องทำได้ง่ายและให้เป็นสาขาตัวอย่างในการศึกษาขั้นตอนการใช้งานของการดำเนินงานรูปแบบใหม่ รวมไปถึงข้อมูลที่ได้จากการใช้งานที่สามารถนำไปแก้ไขให้ดีขึ้นหรือนำไปพัฒนาต่อยอดได้มากกว่าที่คาดหวังเอาไว้

ซึ่งเมื่อเกิดความเข้าใจในระบบการดำเนินงานแบบใหม่แล้วจึงจะนำระบบเข้ามาใช้ภายในสาขาอื่นๆ โดยการปรับเปลี่ยนไปที่ละ แอเรีย เนื่องจากมีการเชื่อมโยงกันในเรื่องของฐานข้อมูล และมีผลต่อการส่งนำเข้าของแห้งและของเย็นภายในร้านสาขาของแต่ละแอเรีย ทำให้การวางแผนทำได้ง่ายยิ่งขึ้น และมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและในแอเรียที่ยังไม่ได้ถูกปรับเปลี่ยนจะมีการอบรมให้พนักงานทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานแบบใหม่ล่วงหน้าไปเพื่อที่เมื่อถึงคราวที่แอเรียของตนเปลี่ยนจะทำให้ไม่เสียเวลาในการศึกษาการใช้งานใหม่



ภาพที่ 5.1 แสดงตารางการดำเนินงาน

ที่มา: การประเมินการดำเนินงานปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบ



จากภาพที่ 5.1 จะทำการแบ่งส่วนอธิบาย กระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ Task - 1 คือการจัดตั้งทีมงานและเฟ้นหาบริษัททำระบบ IT – System ผู้รับผิดชอบภายในทีมนี้จะได้แก่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ จัดซื้อ และสารสนเทศ พร้อมลูกทีม เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการจะมีความเข้าใจในการทำงานภายในร้านโดยตรง ฝ่ายจัดซื้อคอยดูแลขั้นตอนการเลือกการจัดซื้อระบบ และวางแผนงบประมาณ และฝ่ายสารสนเทศจะมีความรู้ในเรื่องของระบบสารสนเทศดีจึงเหมาะแก่การในการช่วยคัดเลือกระบบที่จะนำมาสนับสนุนการแก้ไขกลยุทธ์ในครั้งนี้ Task – 2 คือการที่ทำการคัดเลือกบริษัทที่คัดเลือกได้แล้วมาทำการเสนอด้วยการพรีเซนเตชัน และมีการให้คะแนนเพื่อทำการคัดเลือกระบบที่เหมาะสมที่สุด

ตารางที่ 5.1 แสดงเกณฑ์การประเมินเพื่อทำการคัดเลือกระบบที่จะนำมาใช้

	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C
ค่าใช้จ่าย			
ความยากในการใช้			
ความเข้ากันกับระบบ			
การสนับสนุนจากบริษัทเจ้าของระบบ			
รวมคะแนน			

จากตารางที่ 5.1 เกณฑ์การให้คะแนนจะเป็นการให้คะแนนแต่ละหัวข้อแบบเรียงลำดับมากไปหาน้อย โดยเกณฑ์ที่นำมาใช้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่จะทำการลงทุนนั้นมีความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ ความยากในการใช้ มากน้อยเพียงใด เนื่องจากจะมีผลต่อระยะเวลาในการฝึกฝนระบบใหม่ รวมไปถึงระบบที่มีความซับซ้อนมากอาจทำให้การทำงานจากที่ต้องการให้รวดเร็วขึ้นกลายเป็นช้าลงกว่าเดิมได้ เกณฑ์ต่อมาเป็นความเข้ากันกับระบบ คือการที่ระบบที่บริษัทต่างๆ นำเสนอมานั้นจะต้องมีตัวเลือกที่จะสามารถเข้ากันกับการทำงานส่วนต่างๆ ของร้านสเวนเซ่นส์ ให้มีการเชื่อมโยงต่อกันได้ และสุดท้ายคือการสนับสนุนจากบริษัทเจ้าของระบบ ที่สามารถสนับสนุนได้มากขนาดนั้น นอกจากการช่วยเหลือการติดตั้ง และการฝึกฝนอบรมพนักงาน เสมือนบริการหลังการขาย ในขั้นตอนนี้จะมีฝ่ายการเงิน เข้ามารับผิดชอบในส่วนของการหาความคุ้มค่าที่จะลงทุนในระบบสารสนเทศที่จะนำเข้ามาประยุกต์ใช้ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นและการบริหารหลังการลงทุนไป Task – 3 ขั้นตอนนี้จะเป็นในเรื่องของการปรับสาขาเอกมัย เกตเวย์ ให้กลายเป็นสาขานำร่อง เนื่องจากเป็นสาขาที่อยู่ใกล้สำนักงานใหญ่ของบริษัทมากที่สุด และจำนวนลูกค้าที่เข้าสาขานี้ไม่

มากนักมีช่วงเวลาที่ลูกค้าเยอะมาก ไม่ถึงช่วงเท่านั้น ทำให้ง่ายต่อการดูแล และใช้เป็นสาขาที่จะให้ทีมผู้จัดการจากสาขาอื่นๆ เข้ามาฝึกฝนการใช้งานระบบการทำงานแบบใหม่

โดยสำหรับขั้นตอนกระบวนการอบรมพนักงานจะมีลำดับขั้นตั้งแต่การใช้ประชุมผู้จัดการทุกสาขาประจำเดือน มาทำการแจกแจงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงระบบในครั้งนี้และทำการจัดลำดับผู้จัดการที่จะเข้ามาทำการฝึกฝนการทำงานระบบใหม่นี้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการทำความเข้าใจระบบใหม่ ให้เห็นถึงความแตกต่างจากระบบเก่าออกไป ขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ การทำงานประสานงานระหว่างหน้าร้านและหลังร้าน การใช้ระบบฐานข้อมูลที่จะถูกเพิ่มขึ้นมาจากใช้ระบบสารสนเทศ โดยพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วจะถูกส่งไปปฏิบัติหน้าที่ทดลองใช้จริงที่สาขานำร่อง เพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจในการทำงานระบบใหม่นี้ขั้นตอนนี้จะมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายปฏิบัติการให้ความรับผิดชอบ Task – 4 จะเป็นการกระจายระบบสารสนเทศตัวใหม่นี้เข้าไปยังสาขาของผู้จัดการที่ผ่านการอบรมและสามารถใช้ได้คล่องแคล่วแล้ว ซึ่งทีมผู้จัดการแต่ละสาขาจะทำหน้าที่อบรมพนักงานใต้บังคับบัญชาของตนเองต่อไป ขั้นตอนนี้ทีมที่รับผิดชอบจะเป็นทีมเดิมกับ Task – 3 แต่เพิ่มฝ่ายจัดซื้อเข้ามาดูแลในขั้นตอนการจัดซื้อระบบเข้าไปติดตั้ง และการประสานงานกับพนักงานบริษัทเจ้าของระบบให้การจัดซื้อระบบใหม่มาติดตั้งไม่พลาดตกบกพร่องไป และสุดท้ายใน Task – 5 คือการประเมินผลการประยุกต์ใช้ของการทำงานระบบใหม่ด้วยระบบสารสนเทศฝ่ายรับผิดชอบในขั้นตอนนี้คือฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเกณฑ์การประเมินจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกคือเกณฑ์การประเมินผลตอบรับจากพนักงานที่ผ่านการใช้ระบบใหม่ โดยจะให้พนักงานส่งผลตอบรับหลังจากผ่านการใช้งานระบบใหม่ถึงความพึงพอใจและข้อติชม ในการนำไปพัฒนาระบบใหม่ ให้เข้าที่เข้าทางในปีหน้า ส่วนนี้จะทำการประเมินหลังจากพนักงานได้ใช้ระบบไปแล้ว 1 เดือน เพื่อให้พนักงานทำความคุ้นเคย และรู้สึกแตกต่างจากการทำงานกับระบบเก่า ส่วนที่สอง คือเกณฑ์การประเมินเดิมของร้านไอศกรีมสเวน เช่นส์ คือการทำรายได้ให้เข้ากับยอดขายที่ตั้งเอาไว้ จำนวนสินค้าในคลังที่บริหารให้พอดีกับการตั้งเป้าเอาไว้ในเรื่องของค่าสินค้าคงคลัง และการวัดความพึงพอใจของลูกค้าด้วยการนับจำนวนทิปส์ที่ลูกค้าให้ในแต่ละวัน และการสุ่มสอบถามผลตอบรับจากลูกค้าในการทำงานระบบใหม่ เกณฑ์นี้จะทำการวัด เดือนถัดมาของสาขาที่ติดตั้งระบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว และส่วนสุดท้ายคือการวัดจำนวนแถวคอยที่เกิดขึ้น ว่ามีอัตราเฉลี่ยลดลงหรือไม่ และการจับเวลาการทำงานการให้บริการต่อโต๊ะตั้งแต่การรับออเดอร์จนออกจากร้านนั้นจะมีความเร็วในการให้บริการ ที่รวดเร็วขึ้นตามที่หวังเอาไว้มากน้อยเพียงใด และรวมไปถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในช่วงแรกของการใช้ระบบและการลดน้อยลงของความผิดพลาดเกณฑ์นี้จะถูกใช้ทันทีหลังจากติดตั้งระบบเสร็จ และหาค่าเฉลี่ยของแต่ละสาขาเพื่อทำการหาว่า อัตราเฉลี่ยของแถวคอยลดลงหรือไม่ และความเร็วในการให้บริการเพิ่มขึ้นหรือไม่ในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานใหม่ในครั้งนี้เนื่องจากการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานภายในร้าน ซึ่งจะแตกต่างจากการทำงานร้านอาหารร้านอื่นที่ใช้ระบบเขียนมือเหมือนสเวนเช่นส์สมัยก่อน ดังนั้นจะมีผลกระทบกับระบบทรัพยากรมนุษย์ที่จะหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการฝึกฝนพนักงานชุดใหม่ๆ ให้สามารถทำงานระบบใหม่ในส่วนของ การขึ้นมาเป็นทีมผู้จัดการอยู่เสมอ และการรับพนักงานใหม่เข้ามาที่สามารถทำงานร่วมกับระบบสารสนเทศได้ดีหรือสามารถประยุกต์ใช้ได้

ซึ่งเกณฑ์การประเมินความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering คืออัตราการเติบโตของยอดขาย จำนวนลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาดที่มีจำนวนสูงขึ้น และในส่วนของกระบวนการดำเนินงานภายในร้านจะมีการวัดระยะเวลาเฉลี่ยใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่ามีความรวดเร็วขึ้นมากน้อยเพียงเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดการทำงานในอนาคตต่อไป



## บรรณานุกรม

- ตลาดวิเคราะห์ฉบับที่ 338, 2556, สเวนเซนส์'เปิดศึกตลาดไอศกรีมพรีเมียม!ขยายฐานแฟนไซต์  
 เจาะทั่วประเทศ ย้ำแบรนด์ผู้นำ (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.taladvikrao.com/338/338news/frainshise01.html>, 7 พ.ย. 2556
- วิทยา สินธราพรธรรม, 2556, สเวนเซนส์'โกยยอดขายเมอร์1.2พันล. สายยิปักตจว.-เสริมทัพเมนูรับ  
 ศึกไอศกรีมพรีเมียม (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1364190114](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1364190114), 7 พ.ย. 2556
- รายงานประจำปี, 2551 – 2556, รายงานประจำปีบริษัทเดอะไมเนอร์ฟู้ด กรุ๊ป
- Jan A. Van Mieghem, 2006, **Process Analysis & Improvement**, Operations Strategy,  
 Kellogg School of Management, Illinois
- Kaoru Ishikawa, 1968, **Guide to Quality Control**, Tokyo
- Davenport Thomas, 1993, **Process Innovation -- Reengineering Work through Information**,  
 Harvard Business Press, Boston
- John D.Sterman, 2000, **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex -  
 World**, McGraw Hill/Irwin, New York City