

Case Study: AI in Restaurant กรณีศึกษาร้านอาหารครัวคุณย่า จังหวัดขอนแก่น บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

1.1 สภาวะปัจจุบันและเศรษฐกิจในจังหวัดขอนแก่น

ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ปัจจุบันเศรษฐกิจของไทยสามารถพลิกฟื้นและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เสถียรภาพทางเศรษฐกิจเริ่มปรับตัวสู่ความมั่นคง ภาวะความยากจนลดลง และระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยดีขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำรงชีวิตมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการเกษตร อุตสาหกรรม การคมนาคมขนส่ง การติดต่อสื่อสาร โทรคมนาคม ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยมีความต้องการและคาดหวังในตัวสินค้าและบริการมากขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ ราคา ความรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและเทคโนโลยีนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรมด้วย เห็นได้จากพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยก็เปลี่ยนไป จากเคยประกอบอาหารรับประทานเองในครอบครัว ก็ออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือซื้ออาหารสำเร็จรูปกลับมาทานที่บ้านมากขึ้น เนื่องจากมีชีวิตที่เร่งรีบ ต้องไปทำงานนอกบ้าน ไม่มีเวลาไปจ่ายตลาดและทำกับข้าวเอง ประกอบกับความกดดันและความเครียดจากการทำงาน ทำให้ต้องการคนมาบริการ และแสวงหาความบันเทิงนอกบ้านมากขึ้น โดยพฤติกรรมผู้บริโภคนี้เห็นได้ชัดในสังคมเมืองใหญ่ และเริ่มขยายสู่ชนบทมากขึ้น ตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

จากงานวิจัยการตลาดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทย ซึ่งออกสำรวจในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 โดยเก็บข้อมูลจากคนทั่วไปรวม 520 คน ตามห้างสรรพสินค้าชั้นนำในกรุงเทพฯ อายุระหว่าง 25-55 ปี เป็นหญิงร้อยละ 81 ชายร้อยละ 19 ผลสำรวจพฤติกรรมรับประทานอาหารเช้าพบว่า คนไทยส่วนใหญ่ชอบรับประทานอาหารเช้า เพราะผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดบอกว่า พวกเขาชอบรับประทานอาหารเช้าอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ร้อยละ 72 บอกว่ารับประทานอาหารเช้าอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง และมีถึง 1 ใน 3 หรือร้อยละ 33 ที่บอกว่ารับประทานอาหารเช้าทุกวัน โดยผู้ชายมีแนวโน้มที่จะรับประทานอาหารเช้าที่บ้านมากกว่าที่บ้าน ซึ่งผู้ชายร้อยละ 50 บอกว่ารับประทานอาหารเช้าที่บ้านมากกว่า 5 ครั้งต่อสัปดาห์ ส่วนผู้หญิงมีแค่ร้อยละ 29 ที่รับประทานนอกบ้านมากกว่า 5 ครั้งต่อสัปดาห์ เหตุผลที่รับประทานอาหารเช้าที่บ้าน ร้อยละ 42 บอกว่า ไม่มีคนทำอาหารและพวกเขาไม่ต้องการทำความสะอาดหลังจากรับประทานอาหารเช้าเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะผู้ชายที่ให้เหตุผลนี้มีถึงร้อยละ 52 ขณะที่ผู้หญิงที่ให้เหตุผลนี้มีร้อยละ 41 (บริษัทศรีไทยซูเปอร์แวร์, 2548)

เมื่อมีความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นโอกาสในการสร้างรายได้ เข้ามาประกอบธุรกิจเกี่ยวกับร้านอาหารมากขึ้น และเมื่อมีจำนวนร้านอาหารมากก็มีการ

แข่งขันสูง เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเข้าร้านมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น การได้รับการันตีจากนักชิมชื่อดังด้านรสชาติอาหาร การออกแบบตกแต่งร้านแบบแปลก ๆ การลดราคาในช่วงเทศกาลต่าง ๆ หรือการนำสิ่งบันเทิงเข้ามานำเสนอด้วย แล้วแต่เทคนิคและกลยุทธ์ของแต่ละแห่งที่จะนำมาใช้ตามความสามารถของตน

จังหวัดขอนแก่น ตั้งอยู่บริเวณตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือห่างจากกรุงเทพฯ ระยะทาง 445 กิโลเมตร มีพื้นที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 15 ของประเทศ ถูกแวดล้อมด้วยจังหวัดเล็กใหญ่ ตอนเหนือมีอาณาเขตติดกับจังหวัดอุดรธานี เลย หนองบัวลำภู ตอนใต้ติดกับจังหวัดนครราชสีมา บุรีรัมย์ ทางตะวันตกติดกับจังหวัดชัยภูมิ เพชรบูรณ์ ทางตะวันออกติดกับจังหวัดมหาสารคาม และ กาฬสินธุ์ (กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดขอนแก่น , 2550) ในขณะที่มีจำนวนประชากรเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2550 จำนวน 1,648,191 คน (สำนักงานสถิติจังหวัดขอนแก่น, 2551) เฉพาะในเขตตัวเมืองประเมินว่าประชากรมีมากกว่า 1,000,000 คน ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงการมีกำลังซื้อสูง และด้วยจังหวัดขอนแก่นเป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในระดับภาค และจังหวัดมากกว่า 200 แห่ง ประกอบกับมีสถานศึกษามากกว่า 4,000 แห่ง เป็นระดับอุดมศึกษา 3 แห่ง และระดับวิทยาลัยอีกมากกว่า 10 แห่ง จึงมีความโดดเด่นในความเป็นศูนย์กลางราชการ ศูนย์กลางการคมนาคม และการลงทุนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมายาวนาน เหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดผู้คนจากทุกสารทิศเข้ามาอยู่ในตัวจังหวัดขอนแก่น เพื่อทำงาน เพื่อศึกษาเล่าเรียน และเพื่อประกอบธุรกิจ และจากรายงานผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัด 2549 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) ของจังหวัดขอนแก่น ณ ราคาตลาดปัจจุบัน รายการโรงแรมและภัตตาคารมีมูลค่าสูงขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2549 ดังตารางที่ 1 แสดงถึงโอกาสที่เศรษฐกิจในจังหวัดขอนแก่นมีทิศทางดีขึ้น

ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์จังหวัด ณ ราคาตลาดปัจจุบัน (Gross Provincial Product At Current Market Prices)

ขอนแก่น	(ล้านบาท)							
	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549
ภาคเกษตรกรรม	6,671	6,778	7,871	8,369	10,239	10,635	11,445	13,010
การล่าสัตว์ และป่าไม้	6,219	6,414	7,441	8,025	9,766	10,129	10,976	12,552
ประมง	453	364	430	344	473	506	469	458
นอกภาคเกษตรกรรม	60,385	59,597	59,871	65,951	73,047	80,914	85,626	103,065
การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	2,451	2,436	2,352	2,272	2,087	1,733	1,806	1,846
อุตสาหกรรมการผลิต	19,454	18,375	17,187	20,409	24,747	28,534	31,242	43,154
การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	1,432	1,485	1,472	1,507	1,578	1,792	1,926	2,089
การก่อสร้าง	4,231	3,858	3,991	4,334	4,803	5,021	4,149	4,832
การค้าปลีก ค้าส่ง	11,140	11,282	11,954	13,608	14,749	15,870	16,802	18,534
โรงแรมและภัตตาคาร	1,363	1,489	1,389	1,588	1,571	1,837	2,268	2,668
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และคมนาคม	3,803	3,699	3,970	3,966	4,091	4,406	3,944	3,916
ตัวกลางทางการเงิน	2,478	1,920	1,889	2,108	2,298	2,717	2,819	3,179
บริการด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า	2,251	2,282	2,290	2,394	2,431	2,485	2,591	2,692
บริหารราชการแผ่นดิน	3,549	3,831	3,998	4,522	4,726	5,364	5,909	6,355

ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์จังหวัด ณ ราคาตลาดปัจจุบัน (Gross Provincial Product At Current Market Prices) (ต่อ)

ขอนแก่น	(ล้านบาท)							
	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549
การศึกษา	5,814	6,327	6,464	6,557	7,224	8,089	8,950	10,219
บริการสุขภาพและสังคมสงเคราะห์	2,035	2,214	2,482	2,201	2,253	2,490	2,604	2,966
บริการชุมชน สังคม และส่วนบุคคล	262	278	310	361	361	445	482	480
ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	122	121	124	124	128	132	134	134
ผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP)	67,056	66,375	67,742	74,320	83,286	91,549	97,071	116,075
ผลิตภัณฑ์จังหวัดต่อหัว (บาท)	38,062	37,521	38,866	43,270	49,205	54,891	58,604	70,521
จำนวนประชากร(1,000 คน)	1,762	1,769	1,743	1,718	1,693	1,668	1,656	1,646

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=149>)

อุปนิสัยอย่างหนึ่งของประชากรในเมืองขอนแก่น คือ ชอบทานอาหารนอกบ้าน เพราะผลสืบเนื่องจากการมีสถานราชการ และผู้คนจากต่างจังหวัดจำนวนมาก ทำให้มีข้าราชการและคนต่างถิ่นเข้ามาอาศัยมาก ไม่สะดวกในการประกอบอาหารทานเอง ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารได้รับความนิยม เพราะร้านอาหารส่วนใหญ่มีราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับเมืองใหญ่อย่างเมืองหาดใหญ่หรือจังหวัดเชียงใหม่ (บิสิเนสไทย, 2546) เป็นโอกาสที่ดีของผู้ประกอบการร้านอาหารทั้งรายเดิมและรายใหม่ ที่จะแสวงหาผลกำไรจากจุดนี้ ปัจจุบันมีร้านอาหารและสถานบริการมากมายในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น ร้านอาหารที่สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางแรงกดดันสูงจากการแข่งขันนั้น ต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีวิธีการคิดและที่มาแตกต่างกัน

จากการสังเกตพบว่าแต่ละธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ล้วนแล้วแต่มีวิธีการที่จะนำมาซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่าง หรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กรและนโยบายจากผู้บริหาร แต่ก็พบว่ามีปัญหาบางประการที่หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิด Appreciative Inquiry (AI) มาใช้ในการบริหารองค์กรจึงเป็นวิถีทางหนึ่งซึ่งน่าศึกษา

1.2 ทำไมต้อง AI

โดยปกติแล้ว เมื่อเกิดสิ่งผิดปกติ มนุษย์มักจะมองว่าเป็นปัญหา และใช้วิธีการมองหาข้อผิดพลาด และพยายามแก้ไขมัน ซึ่งวิธีการเพ่งไปที่ปัญหาอย่างเดียวนั้น อาจเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาได้ เช่น เมื่อมองสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปัญหา ก็จะทำให้เกิดภาวะกดดันแก่องค์กร จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า คนที่ทำงานภายใต้แรงกดดัน ทำให้ไม่สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม เมื่อคนมีสภาพจิตใจในการทำงานที่ดี จะมีสมาธิในการทำงานได้ยาวนาน มีความสงสัยใคร่รู้ และมีจินตนาการที่ดีกว่า นอกจากนี้หากองค์กรมุ่งไปแต่การแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาขึ้น พนักงานในแต่ละฝ่ายก็จะพยายามป้องกันตนเองและโทษฝ่ายอื่น เป็นวงจรเช่นนี้ทุกครั้ง นำไปสู่ปัญหาความแตกแยกในองค์กรซึ่งเป็นปัญหาที่ใหญ่กว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขในเบื้องต้น

การเรียนรู้มักจะเริ่มต้นจากการตั้งคำถาม คำถามจะนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาตามทิศทางนั้น หากตั้งคำถามแต่ในสิ่งที่เป็นปัญหา ในแง่ลบ ผลที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้นำไปสู่รากเหง้าของปัญหาที่แท้จริงและไม่ได้รับการแก้ไขที่ตรงจุด เช่น บริษัทแห่งหนึ่งมีอัตราการพนักงานที่อายุงาน 2 ปี ลาออกถึง 50% เมื่อมีการประชุมกันเพื่อหาสาเหตุ ก็พบสาเหตุมากมาย เช่น เงินเดือนต่ำเกินไป โบนัสไม่แน่นอน สภาพการทำงานเคร่งเครียด ผู้จัดการสนใจที่จะลงโทษมากกว่าการให้รางวัล ซึ่งการประชุมไม่ได้ข้อยุติเกี่ยวกับรากเหง้าที่แท้จริงของปัญหา ต่างฝ่ายต่างปิดความรับผิดชอบของตน ในทางกลับกัน เมื่อตั้งคำถามในสิ่งที่เป็นด้านบวก เช่น อะไรที่ทำให้บริษัทสามารถรักษาพนักงาน 85 % ที่มีอยู่ได้ และเมื่อนำไปสอบถามพนักงานกลับพบว่า มีเรื่องราวดี ๆ

ที่น่าตกใจเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งถูกมองข้ามหรือไม่เคยนำมาพิจารณา ดังนั้นจึงได้นำสิ่งที่เกิดขึ้นนี้ไปขยายผลต่อไปได้

Appreciative Inquiry คือ การค้นหาและให้ความสำคัญกับประสบการณ์ดี ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาสร้างสรรค์และขยายผลไปสู่สิ่งที่วาดฝันไว้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่อยู่ประกอบการสามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยใช้การสอบถาม สังเกต สิ่งดี ๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับร้านทั้งของตนเอง และที่อื่น เช่น วันที่มีลูกค้าเข้ามามาก หรือวันที่มีลูกค้ารายใหญ่ มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นกับร้าน วันไหนที่ทำงานแล้วรู้สึกมีความสุข วันไหนที่ทำงานได้สะดวกกว่าวันอื่น ๆ เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นบ้าง รวมถึงการสอบถามจากบรรดาลูกค้าที่เคยประสบกับเรื่องราวดี ๆ เมื่อเข้าไปใช้สินค้าและบริการ แล้วทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อทันที หรืออยากซื้อซ้ำ หรืออยากแนะนำคนอื่น ๆ ให้มารับบริการครั้งต่อไปด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ด้านบวกในมุมมองของผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้า

2.2 เพื่อนำข้อมูลประสบการณ์ด้านบวกมาใช้วางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารครัวคุณย่า

3. ขอบเขตการศึกษา

ค้นหาประสบการณ์ด้านบวก โดยการสอบถามผู้ประกอบการ พนักงาน ลูกค้าทั่วไป ทั้งในจังหวัดขอนแก่น และต่างจังหวัด เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด โดยวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านครัวคุณย่าซึ่งกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจกรรมไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว เห็นว่าภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก .. อันเชี่ยวชาญ และ ศักยภาพขององค์กรภายใน.. ที่จะพัฒนาให้มีกิจการควรมุ่งหน้าไปในทิศทางตำแหน่งใด จึงจะยังคงอยู่รอดและเติบโตไปได้อย่างยั่งยืน

4.2 ภารกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว

4.3 กลยุทธ์ (Strategies) คือการมุ่งเน้น หรือ ผลักดัน เพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ

4.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ ภารกิจและวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า

4.5 Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative หมายถึง การให้คุณค่า การแสดงการตระหนักในสิ่งที่ดีที่สุดที่อยู่ในบุคคลรอบ ๆ ตัวเรา หรือในโลกนี้

Inquiry หมายถึง การสำรวจ การค้นหา

Appreciative Inquiry หรือ AI จึงอาจแปลง่าย ๆ ว่า “การค้นหาสิ่งดี ๆ รอบตัว” ดังนี้

(1) AI คือ กระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกัน เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัวของเขา

(2) AI คือกระบวนการค้นหาอย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน ด้านนิเวศวิทยา หรืออะไรที่เกี่ยวกับมนุษย์ก็ตาม

(3) AI เป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด

(4) AI เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คนจนถึงเป็นล้านคน

4.6 SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร โดย S = Strength หรือ ความแข็งแรง จุดแข็งขององค์กร ส่วน W = Weakness คือ ความไม่แข็งแรง จุดอ่อนขององค์กร ขณะที่ O = Opportunities คือ โอกาสที่เปิดกว้าง และ T = Threat คือ ภัยคุกคามจากภายนอก

4.7 ผลิตภัณฑ์จังหวัด (Gross Provincial-GPP) หมายถึง มูลค่ารวมของสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้นในจังหวัด ภายในช่วงระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน มูลค่าดังกล่าวเกิดจากรายได้ที่ได้จากการประกอบกิจกรรมผลิตภายในขอบเขตจังหวัด ไม่รวมรายได้จากการบริจาค เงินโอน หรือรายได้ที่ไหลมาจากนอกจังหวัด

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 สามารถนำประสบการณ์ด้านบวกในมุมมองของผู้ประกอบการและลูกค้ามาวิเคราะห์ร่วมกับ จุดแข็ง และโอกาสของร้านอาหารครัวคุณย่า เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย หรือลดต้นทุนอันเป็นผลมาจากจุดอ่อน และภัยคุกคาม

5.2 กระตุ้นความคิด และพลังสร้างสรรค์ของพนักงานในร้านอาหารครัวคุณย่า ส่งผลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรม และความเป็นมาของธุรกิจ

1. Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) เป็นกระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกัน เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัว โดยใช้ศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คนจนถึงเป็นล้านคน ซึ่งในกระบวนการทำ AI จะเปิดโอกาสให้กับการจินตนาการและนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบหรือการวิพากษ์วิจารณ์ AI อยู่บนสมมติฐานที่ว่าในทุกะบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ เราสามารถเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกนี้เข้ากับเรื่องใดก็ได้

1.1 แนวคิดของ AI

AI เป็นการค้นหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุดในทุกบุคคล องค์กร และโลกรอบตัวเรา

AI เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบว่าอะไรคือสิ่งที่สร้างชีวิตชีวหรือจิตวิญญาณให้กับระบบหรือชีวิต ทำให้มีพลังสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนในแง่มุมของคน นิเวศวิทยา และเศรษฐศาสตร์

AI เป็นศิลปะของการตั้งคำถามซึ่งสร้างความสามารถในการรับรู้ ซึมซับและเพิ่มศักยภาพขององค์กร

AI ส่งเสริมให้เกิดจินตนาการและนวัตกรรมในอัตราเร่งเข้ามาแทนที่การคิดเชิงลบ การวิพากษ์ การหมุ่นวนในอ่าง

AI ทำให้เกิดการค้นพบจินตนาการ การออกแบบระบบงานใหม่

AI จะนำไปสู่การพูดคุยถึงความสามารถในปัจจุบันและในอดีตในเชิงบวกในสิ่งต่อไปนี้

- ความสำเร็จ (Achievements)
- ทรัพย์สิน (Assets)
- ศักยภาพที่ยังชุกซ่อนอยู่ (Unexplored Potentials)
- นวัตกรรม (Innovations)
- จุดแข็ง (Strengths)
- ความคิดที่สูงส่ง (Elevated Thoughts)
- โอกาส (Opportunities)
- การเปรียบเทียบสู่การเป็นเลิศ (Benchmarks)
- ช่วงเวลาที่มีความสุขและสำเร็จสูง (High Point Moment)

- คุณค่าที่มีการนำมาใช้ (Lived Values)
- ประเพณีปฏิบัติ (Traditions)
- ศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies)
- เรื่องราว (Stories)
- การแสดงออกถึงภูมิปัญญา (Expressions Of Wisdom)
- จิตวิญญาณขององค์กร (Corporate Spirit Or Soul)
- วิสัยทัศน์และอนาคตที่เป็นไปได้ (Vision Of Valued And Possible Futures)

AI มีสมมติฐานว่าระบบที่มีชีวิตทั้งมวล (รวมทั้งองค์กร) มีสิ่งดี ๆ ที่มีคุณค่าและยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อีกมากมาย หากสามารถนำพลังเหล่านี้ไปเชื่อมโยงกับความพยายามในการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันได้

1.2 รูปแบบ AI

ปัจจุบันมีการทำ Appreciative Inquiry (AI) ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ (Whitney and Troston Bloom, 2003)

(1) Whole-system 4-D Dialogue : สมาชิกในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียบางรายเข้าร่วมกระบวนการ 4-D ซึ่งจะเกิดขึ้นในหลายๆ สถานที่ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

(2) Appreciative Inquiry Summit : คนจำนวนมากเข้าร่วมในกระบวนการ 4-D พร้อมๆกัน ใช้เวลา 2-4 วัน

(3) Mass-mobilized Inquiry : มีการสัมภาษณ์คนจำนวนมาก (พันคนถึงล้านคน) ในหัวข้อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งเมือง ทั้งชุมชน หรือทั่วโลก

(4) Positive Change Consortium : องค์กรหลายองค์กรร่วมมือกันในกระบวนการ 4-D เพื่อสำรวจและพัฒนาเรื่องที่เป็นความสนใจร่วมกัน

(5) Core group inquiry : กลุ่มคนจำนวนน้อยเลือกหัวข้อที่สนใจ ออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์

(6) Positive change network : สมาชิกในองค์กรได้รับการฝึกอบรมเรื่อง AI พร้อมได้รับการสนับสนุนเรื่องทรัพยากรในการพัฒนาโครงการ และแบ่งปันเอกสารเรื่องราว และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดแก่กัน

(7) AI Learning Teams : คนจำนวนไม่มาก ที่มีหัวข้อที่สนใจอยู่แล้ว เช่น ทีมประเมินทีมพัฒนากระบวนการ ทีมศึกษาความต้องการผู้บริโภค ทีมพัฒนาระบบงาน หรือกลุ่มนักศึกษาที่ศึกษาและดำเนินโครงการตาม 4-D

(8) Progressive AI Meeting : องค์กร หรือทีมงาน ดำเนินการประชุมตาม 4-D โดยใช้ระยะเวลาการประชุม 10-12 ครั้ง แต่แต่ละครั้งใช้เวลา 2-4 ชั่วโมง

ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี AI มาใช้โดยดำเนินการในรูปแบบ Core group inquiry คือ ผู้ศึกษาได้นำมาใช้กับร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นร้านอาหารขนาดกลางของ

ครอบครัวที่ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติงานคลุกคลีอยู่ที่ร้านอยู่แล้ว โดยใช้ AI ผ่านการสัมภาษณ์พนักงาน
ในร้าน เจ้าของร้าน ลูกค้า และอาศัยการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้ศึกษาค้นพบเอง

วิภาณุ คงจันทร์ (2548) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกระบวนการแก้ปัญหา
แบบเดิม กับ กระบวนการ Appreciative Inquiry (AI) ดังตารางที่ 2

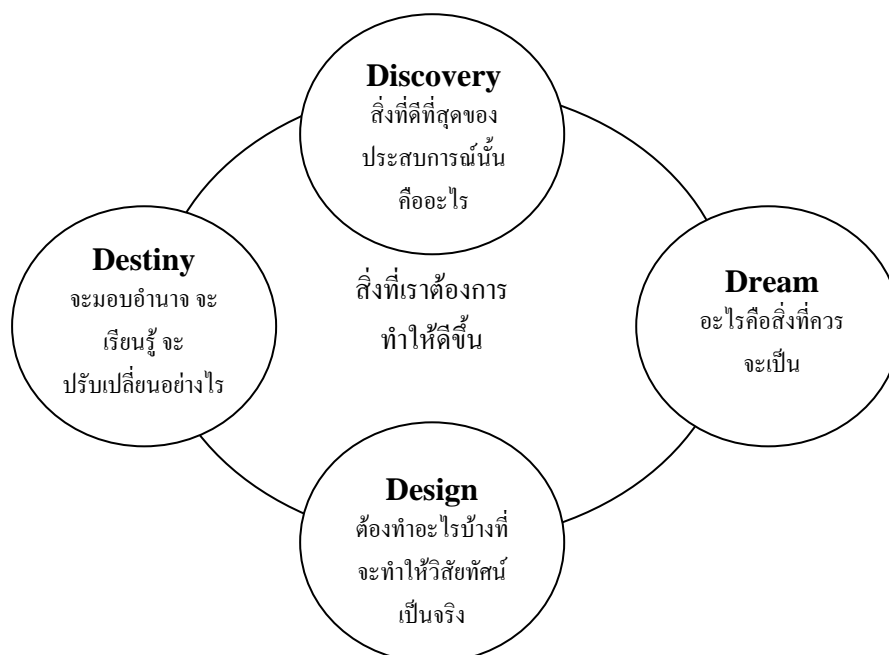
ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการแก้ปัญหา และ Appreciative Inquiry

การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	Appreciative Inquiry (AI)
ความรู้สึกว่าจำเป็น (felt need)	การยอมรับ ชื่นชม และการให้คุณค่า (appreciating and valuing)
การระบุตัวปัญหา (ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ เป็นอยู่และสิ่งที่อยากให้เป็น)	สิ่งที่ดีที่สุด (อะไรที่เป็นอยู่) what is
การระบุตัวปัญหา (ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ เป็นอยู่และสิ่งที่อยากให้เป็น)	การสร้างภาพฝัน (อะไรที่อาจจะเป็น) what might be
วิเคราะห์การแก้ปัญหาที่เป็นไปได้	การสนทนา (อะไรที่ควรเป็น) what should be
แผนปฏิบัติการ	การสร้างนวัตกรรม (อะไรที่จะเป็น) what will be
สมมติฐานเบื้องต้น : องค์กรคือปัญหาที่ต้อง แก้	สมมติฐานเบื้องต้น : องค์กรคือความลับที่ ต้องสำรวจ ตรวจสอบ และให้คุณค่า

ที่มา : http://www.ldinet.org/autopage/show_page.php?t=8&s_id=8&d_id=8

1.3 วงจร AI

วงจร Appreciative Inquiry สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสนทนาแบบเร็ว ๆ สั้น ๆ กับ
เพื่อนหรือนำมาใช้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรก็ได้ วงจร Appreciative
Inquiry เป็นดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงวงจร Appreciative Inquiry

องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการ Appreciative Inquiry ประกอบด้วยหลักการ 4D อันได้แก่

(1) Discovery คือ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์นั้นคืออะไร ในทางธุรกิจอาจประยุกต์ในการหาโอกาส จุดแข็ง ศักยภาพ พรสวรรค์ อุปสงค์ที่ซ่อนเร้น (Latent Demand)

(2) Dream คือ การตั้งคำถามถึงความฝันขององค์กรหรือชุมชนในอนาคต เป็นการจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคต และถูกนำเสนอใหม่อย่างท้าทายความเป็นไปได้ ในทางธุรกิจเรียกว่า วิสัยทัศน์

(3) Design คือ การออกแบบโครงสร้าง กระบวนการใหม่ การพัฒนาข้อเสนอในการจัดการองค์กรหรือชุมชน เพื่อให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงได้ทั้งในเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว

(4) Destiny คือ ขั้นที่ต้องลงมือทำตามข้อเสนอ มีการตั้งกฎเกณฑ์ พัฒนายุทธศาสตร์ เชื่อมโยง ระดมทรัพยากรเพื่อทำให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงขึ้น

1.4 หลักการพื้นฐานของ Appreciative Inquiry

ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ ได้แก่

(1) หลักการสร้าง (The Constructionist Principle) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องมีศิลปะในการทำความเข้าใจองค์กร AI เป็นวิธีการสร้างความรู้เกี่ยวกับความจริง ความดีงาม และความเป็นไปได้ด้วยมิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของมวลสมาชิกมากกว่าโครงสร้างของสิ่งไม่มีชีวิตต่าง ๆ

(2) หลักการเกิดพร้อมกัน (The Principle of Simultaneity) การค้นหาและการเปลี่ยนแปลงเป็นความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นพร้อมไปด้วยกัน คำถามที่เราใช้คือเมล็ดพันธุ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเติบโตกลายเป็นคำพูดและเรื่องราวสำหรับการสร้างอนาคต ความเข้าใจผิดสำคัญประการหนึ่งคือ คิดว่าการวิเคราะห์และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเป็นคนละขั้นตอนกัน ที่จริงแล้วทุกคำถามจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในเชิงสัมพันธ์ภาพของมวลสมาชิก ทำให้เกิดบทสนทนาเกี่ยวกับสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่เป็นไปได้ โดยไม่สำคัญว่าคำถามจะนำมาสู่คำตอบอะไร หรือได้รับการตอบสนองอย่างไร

(3) หลักการบทกวี (The Poetic Principle) องค์กรมีลักษณะเหมือนหนังสือที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเป็นผู้ประพันธ์ได้ตลอดเวลา อดีต ปัจจุบัน อนาคต เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด และเป็นบ่อเกิดของความหวัง เราสามารถศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับประสบการณ์ของมนุษย์ได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในระบบหรือองค์กรใด ๆ การตั้งคำถามที่หลากหลาย สอดคล้องกับเป้าหมายของการค้นหาและบริบทขององค์กร จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด

(4) หลักการคาดการณ์ (The Anticipatory Principle) จินตนาการร่วมของมวลสมาชิกเกี่ยวกับอนาคตหรือทรัพยากรที่ไม่จำกัดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ภาพฝันสำหรับอนาคตจะเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมในปัจจุบัน การตั้งคำถามที่นำมาสู่ภาพฝันเชิงบวกร่วมกัน คือความสำเร็จของ AI ภาพฝันเชิงบวกจะนำไปสู่การกระทำเชิงบวก เป็นการนำอนาคตมาขับเคลื่อนปัจจุบันอย่างมีพลัง

(5) หลักการเชิงบวก (The Positive Principle) การสร้างโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้ความผูกพันและพลังเชิงบวก เช่น ความหวัง ความตื่นตัว ความเอื้ออาทร ความสนิทสนม ความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน และความสนุกในการสร้างสิ่งที่มีความหมายร่วมกัน ยิ่งใช้คำถามเชิงบวกมากเท่าไร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยิ่งประสบความสำเร็จและความยั่งยืนมากกว่า

2. The Tipping Point

จุดพลิกผัน หมายถึง ช่วงเวลาที่ความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลกำลังจะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับค่าอื่นที่คล้าย ๆ กัน เช่น มวลวิกฤต (Critical mass) ขีดจำกัด (Threshold) และจุดเดือด (Boiling point) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นโดยมีลักษณะสำคัญ คือ มีคนบางกลุ่มเป็นตัวนำไปแพร่ไป มีแนวคิดหรือพฤติกรรมที่ติดต่อแพร่ไปได้เหมือนเชื้อโรค การแพร่นั้นเป็นไปแบบทวีคูณ คือเพิ่มเป็นสองเท่าอยู่เรื่อย ๆ โดยปัจจัยสำคัญของการแพร่นั้นได้แก่ ตัวพาหะ เชื้อโรค และสภาพแวดล้อมของสังคม เขาจึงสรุปเป็นกฎสามข้อของการระบาด (ยาดา, 2550). คือ

2.1 กฎของคนกลุ่มน้อย (Law of the few)

กฎข้อแรก คนกลุ่มน้อยสามกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการระบาด คือ ผู้เชื่อมโยง ผู้รู้ และนักขาย โดยคนทั้งสามกลุ่มนี้มีคุณสมบัติต่าง ๆ กัน คือ

(1) ผู้เชื่อมโยง (Connector)

- เก่งเรื่องคน สามารถประสานเชื่อมโยงคนจากหลายๆ วงการได้
- รู้จักคนมาก ชอบคบหาเพื่อน สร้างความสัมพันธ์
- ชำนาญในการใช้ ความสัมพันธ์อ่อนๆ คือเป็นมิตรที่ดีแม้ไม่ได้พบกันบ่อย
- มีชีวิตอยู่ในหลายๆวงการ ทำให้สามารถเชิญคนมาได้จากกลุ่มที่หลากหลาย
- ผู้เชื่อมโยงจะเป็นตัวเชื่อม สามารถแพร่แนวคิดไปได้ในวงกว้าง

(2) ผู้รู้ (Maven)

- เก่งเรื่องข้อมูล เป็นทั้งผู้สอน และผู้ใฝ่เรียนรู้
- เมื่อค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว ก็สนใจอยากให้คนอื่นรู้ด้วย
- มีความรู้ และทักษะในการจุดชนวนให้เกิดการระบาดของแนวคิด
- ผู้รู้ ทำหน้าที่เป็นแหล่งต้นทางของเนื้อหาที่จะแพร่ออกไป

(3) นักขาย (Salesman)

- เก่งในการจูงใจ สามารถทำให้คนที่ลังเลสงสัย กลับมาเชื่อได้ง่ายๆ
- มีทักษะที่จูงใจผ่านทางสีหน้า ภาษากาย ดึงให้คนฟังคล้อยไปตามจังหวะ

2.2 ระดับของการติดง่าย (Stickiness Factor)

กฎข้อที่สอง ระดับของการติดง่าย เปรียบได้กับการที่เชื้อโรคบางชนิดสามารถติดต่อกันได้ง่ายกว่าชนิดอื่นๆ

- จำง่าย ไม่ลืม ติดหู ติดตา ติดปาก
- ผลักไปสู่การกระทำ การแสดงออกซึ่งจะทำให้ ติด ไปที่คนอื่นได้อีก
- ไม่รุกรัง ตัดรายละเอียดไม่จำเป็นออก ปรับวิธีการนำเสนอให้สั้น และง่าย
- ยกตัวอย่างรายการโทรทัศน์ Sesame Street ที่สอนเนื้อหาวิชาภาษาอังกฤษแบบง่ายๆ ด้วยหุ่นกระบอก จนเด็ก ๆ ดูแล้วจำได้แม่นยำ

2.3 ความสำคัญของบริบท (Power of Context)

กฎข้อสุดท้าย เน้นความสำคัญของบริบทหรือสภาพแวดล้อม คนทั่วไปมักไม่ตระหนักถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมในหลายๆ กรณี ตัวอย่างเช่น ปัญหาอาชญากรรมในนิวยอร์กที่คนถูกระตุ้นให้มีพฤติกรรมก้าวร้าว ส่วนหนึ่งจากข้อความบนผนัง

(Graffiti) การยอมให้ความผิดพลาดเล็กน้อยเรื่องไม่จ่ายค่าตัวรถไฟใต้ดิน ก็เป็นการเชิญชวนให้คนกล้าทำความผิดที่ใหญ่ยิ่งขึ้น เมื่อมีการเอาจริงเอาจังกับเรื่องเล็กน้อยที่เป็นตัวกระตุ้นเหล่านี้ ปัญหาอาชญากรรมสำคัญก็ลดลงไปอย่างรวดเร็ว

จำนวนของคนในกลุ่มก็เป็นประเด็นเชิงบริบทที่สำคัญ หากเมื่อใดคนในกลุ่มเพิ่มจำนวนเกิน 150 คน จะทำให้กลไกการควบคุมภายในกลุ่มด้อยลง เพราะคนไม่สามารถจำได้หมดว่าใครทำอะไร ไว้อย่างไรบ้าง จึงยากที่จะสร้างความสนิทสนมหรือแพร่ขยายแนวคิดให้ทั่วถึงได้

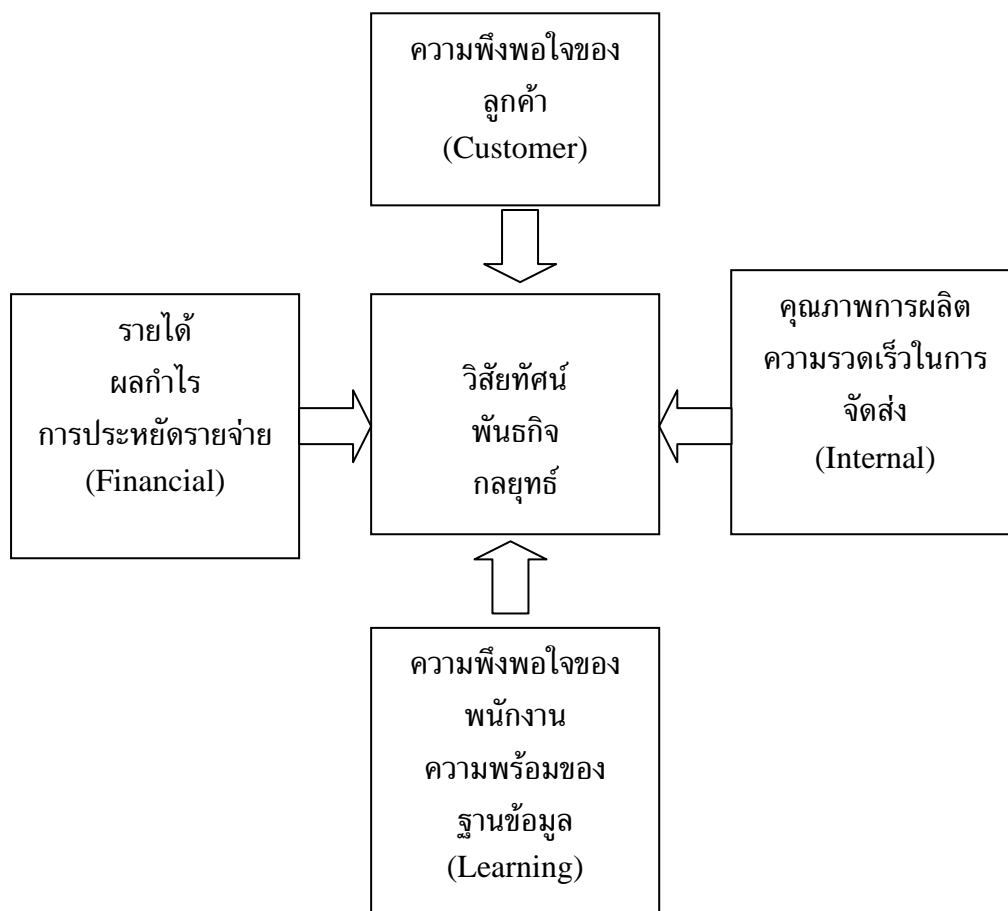
2.4 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

- (1) เริ่มผลักดันงานใหญ่ โดยมุ่งเป้าไปที่คนกลุ่มน้อย คือคนที่เป็นผู้เชื่อมโยง ผู้รู้ หรือนักขาย
- (2) ทำการทดสอบตัวเนื้อหา เพื่อพัฒนาให้ติดง่ายยิ่งขึ้น
- (3) เชื่อมั่นในพลังของการกระทำด้วยปัญญาว่า ได้เข้าใจถึงปัจจัยเล็กๆ น้อยๆ ตามกฎทั้งสามข้อแล้ว เรื่องใหญ่ๆ ก็สามารถสำเร็จได้ด้วยการเริ่มต้นจากเรื่องเล็กๆ ทุกสิ่งล้วนเปลี่ยนแปลงได้ด้วยปัญญา

3. Balanced Scorecard

Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นทั้งนักวิจัยและที่ปรึกษาธุรกิจที่มีชื่อเสียง ได้นำเสนอโมเดล Balanced Scorecard ไว้ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี 1992 ซึ่งได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับจากผู้บริการขององค์กรต่างๆ อย่างสูงยิ่ง โมเดลของพวกเขา มีมุมมองที่เป็นพื้นฐานรวม 4 ด้าน (วีรวิธ และณัฐพันธ์, 2546) ดังภาพที่ 2 คือ

- (1) เราสมควรจะมีมุมมองต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จทางการเงิน
- (2) เราสมควรจะมีมุมมองต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์
- (3) เราสมควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้า
- (4) เราสมควรพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์องค์กร



ภาพที่ 2 แสดงการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุลใน 4 มุมมอง

เราจะเห็นได้ว่า การตอบคำถามทั้งสี่ข้อจะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งเราสามารถจะนำไปกำหนดเป้าหมายแผนปฏิบัติการและวิธีการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นประเด็นสำคัญที่บริษัทจะต้องให้ความสนใจ และทุ่มเทในการดำเนินงาน

Balanced Scorecard ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเหมาะสม จะทำให้ภาพกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจด้วยการกำหนดความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุผล (Cause-and-effect Relationship) ของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) ดังนั้น ทุก ๆ การวัดใน Balanced Scorecard นอกจากจะสามารถวัดผลลัพธ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์แล้ว ยังจะต้องเป็นองค์ประกอบในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์แบบเหตุและผลซึ่งจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปยังทุกส่วนขององค์กรและส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ถ้าธุรกิจต้องการกำไร ลูกค้าก็ต้องมี

ความภักดี ธุรกิจก็ต้องให้บริการที่ดี ถ้าธุรกิจจะให้บริการที่ดี ธุรกิจก็ต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะต้องเกิดจากพนักงานที่มีความสามารถเป็นสำคัญ

ในองค์กรต่าง ๆ มักจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานกันในหลาย ๆ รูปแบบ แต่เราก็ไม่ควรจะนำเอาการวัดเหล่านั้นพร้อมทั้งอัตราส่วนต่าง ๆ มารวมไว้ใน Scorecard จะให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่สำคัญต่อธุรกิจ หรือเลือกเอาการวัดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายระดับต่าง ๆ รวมถึงสมดุลของธุรกิจเท่านั้น โดยทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรควรยอมรับ Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความเข้าใจสำหรับการนำเอาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปพัฒนาให้เป็นรูปธรรม

4. ข้อมูลร้านอาหารครัวคุณย่า

4.1 ประวัติความเป็นมา

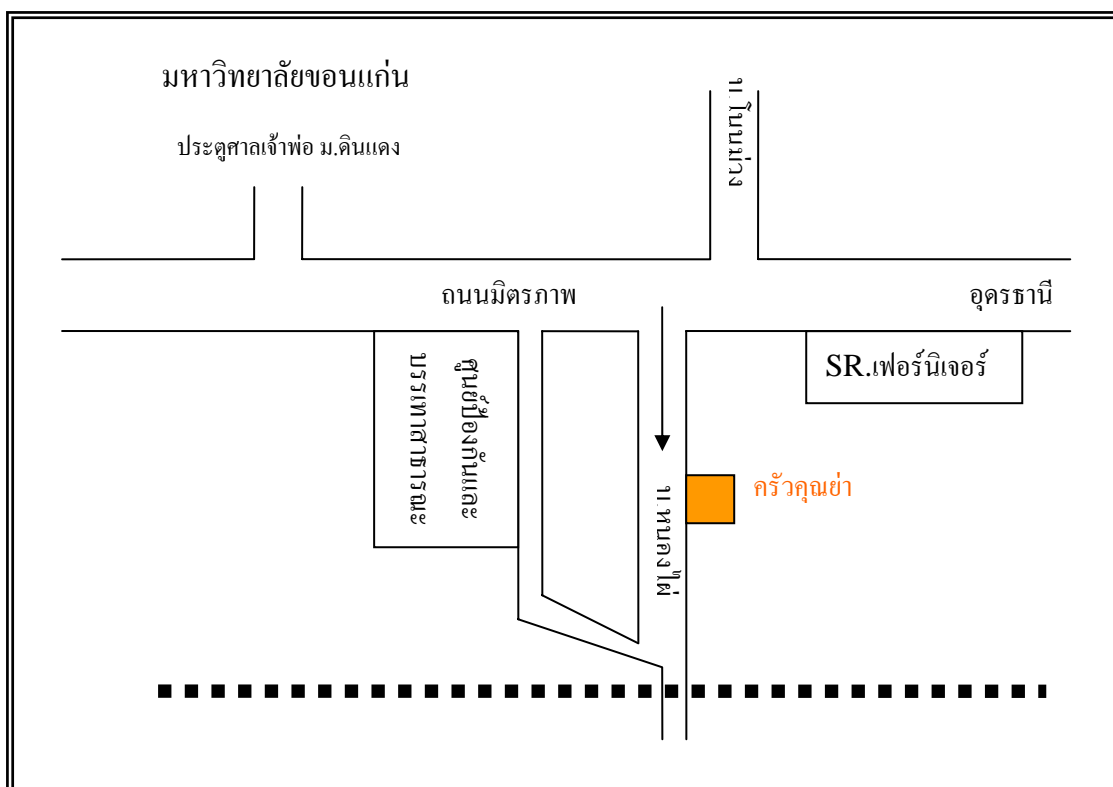
ร้านครัวคุณย่า เป็นร้านอาหารและคาราโอเกะ เดิมเป็นเพียงร้านเพิงเล็กๆ เปิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 ขายอาหารตามสั่ง ลาบ ข้าวเหนียว ส้มตำ และเนื่องจากรสชาติอาหารเป็นที่ถูกปาก จึงมีลูกค้าแวะเวียนมาเรื่อยๆ ทำให้มีรายได้มากขึ้น และเริ่มขยายใหญ่ขึ้น จนถึงปี พ.ศ. 2547 จึงได้เปิดบริการคาราโอเกะควบคู่ไปด้วย

ปัจจุบันร้านครัวคุณย่ามีหน้าร้านจัดเป็นเคาเตอร์ตู้กระจกขายข้าวขาหมู ส้มตำ ขนมจีน น้ำยา และกับข้าวหน้าตู้ 2-3 อย่าง เช่น ลาบหมู ผัดกระเพรา ผัดเผ็ดหมูป่า หรือป่นปลา สลัด สับเปลี่ยนกันไป ภายนอกมีโต๊ะสำหรับรองรับลูกค้า 6 โต๊ะ ภายในมีห้องคาราโอเกะแบบรวม ติดเครื่องปรับอากาศ ซึ่งเปิดให้บริการ 7 โต๊ะ แต่ละโต๊ะนั่งได้ 4-5 คน ลูกค้าสามารถมานั่งทานอาหารร้องคาราโอเกะไปด้วย โดยมีดีเจบริการจัดเพลงให้โต๊ะละ 3 เพลง สำหรับผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวหรือจัดงานเลี้ยง สามารถโทรจองและสั่งอาหารล่วงหน้าได้ สำหรับ 30 ที่ขึ้นไป ไม่ต้องเสียค่าปิดห้อง สำหรับอาหารขึ้นชื่อของทางร้านนั้น ได้แก่ ส้มตำ ยำตะไคร้ ไข่กรอบปลาฉลาม ต้มยำปลาบึก ขายในราคาตัวเอง ประมาณ 60-100 บาท

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ (Key Success Factor)

เป็นร้านอาหารที่ให้บริการทั้งอาหาร เครื่องดื่มและคาราโอเกะ อาหารอร่อย เครื่องเสียงดี เมื่อเปรียบเทียบกับร้านอาหารและคาราโอเกะทั่วไป

4.3 ทำเลที่ตั้งของร้านอาหารครัวคุณย่า ตั้งอยู่ที่หมู่บ้านหนองไผ่ ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ห่างจากตัวเมืองประมาณ 8 กิโลเมตร ห่างจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นประมาณ 2 กิโลเมตร มีทำเลที่ตั้งดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงที่ตั้งร้านอาหารครัวคุณย่า

4.4 ลักษณะการบริหารงาน

ร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยคุณประเมิน ถีถ้วน เป็นเจ้าของธุรกิจและบริหารจัดการร้าน มีพนักงานทั้งสิ้น 10 คน ดังนี้

- ฝ่ายผลิตและจัดซื้อ	3	คน
- ฝ่ายบริการลูกค้า	5	คน
- ฝ่ายทำความสะอาด	1	คน
- ฝ่ายบัญชี	1	คน

พนักงานภายในร้านแต่ละฝ่าย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) เจ้าของร้านเป็นผู้จัดการร้าน มีหน้าที่ บริหารงานภายในร้าน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน จัดการเรื่องงบประมาณ และค่าใช้จ่ายต่างๆ ภายในร้าน ควบคุมดูแลความประพฤติและการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น สวัสดิการ การให้รางวัล และบทลงโทษพนักงาน รวมทั้งแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในร้าน และรับผิดชอบต่อการทำอันผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

(2) ผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่ช่วยประสานงานและร่วมดำเนินการด้านการบริหารงานภายในร้าน การวางแผนการดำเนินงาน การอบรมพนักงาน

(3) ฝ่ายผลิตและจัดซื้อ มีหน้าที่รับผิดชอบ 2 ส่วนคือ

การผลิต มีหน้าที่เตรียมวัตถุดิบ ผลิต และปรุงรสอาหารตามรายการอาหารที่ลูกค้าสั่ง กำหนดรายการอาหารและผลิตอาหารสำหรับขายหน้าร้านในแต่ละวัน รับผิดชอบด้านคุณภาพและความสะอาดของอุปกรณ์ และสุขลักษณะในการประกอบอาหาร โดยผู้ปรุงอาหารมีทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนเทคนิคพิเศษในการปรุงอาหารต่างๆ ร้านครัวคุณย่ามีพนักงานที่รับผิดชอบส่วนนี้ 3 คน ได้แก่ พ่อครัว 1 คน แม่ครัว 1 คน และผู้ช่วยแม่ครัว 1 คน โดยพ่อครัวทำหน้าที่ผลิตอาหารประเภทตามสั่ง ผัด ทอด ต้มยำ แม่ครัวทำหน้าที่ผลิตอาหารหน้าร้าน ส้มตำ ยำ และลาบ

จัดซื้อ มีหน้าที่จัดหาและซื้อวัตถุดิบ และวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการผลิตอาหาร โดยแต่ละวันจะมีการตรวจเช็คจำนวนวัตถุดิบ เครื่องปรุง และอุปกรณ์อื่นๆ เพื่อเสนอผู้จัดการร้าน ในการจัดซื้อเพิ่ม ซึ่งส่วนนี้จะมีพนักงานรับผิดชอบ 1 คน(แม่ครัว) และเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่สด สะอาด พนักงานจะไปจ่ายตลาดเพื่อซื้อของสดทุกวัน

(4) ฝ่ายบริการลูกค้า แบ่งออกเป็นพนักงานเสิร์ฟ และพนักงานเปิดเพลงคาราโอเกะ (ดีเจ) พนักงานเสิร์ฟ มีหน้าที่รับรายการอาหารจากลูกค้า เสิร์ฟอาหาร และดูแลลูกค้าระหว่างรับประทานอาหาร สำหรับดีเจมีหน้าที่เปิดเพลงตามลำดับรายการที่ลูกค้าขอ และดูแลลูกค้าระหว่างร้องเพลง เช่น ปรับเครื่องเสียง ปรับจังหวะเพลง เป็นต้น โดยพนักงานทั้งสองตำแหน่งนี้สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ตามความเหมาะสม ร้านครัวคุณย่า มีพนักงานที่รับผิดชอบส่วนนี้ 5 คน ได้แก่ พนักงานเสิร์ฟ 4 คน เข้านางช่วงเช้า 2 คน ช่วงเย็น 2 คน และดีเจ 1 คน

(5) ฝ่ายทำความสะอาด มีหน้าที่ทำความสะอาดร้าน ได้แก่ ภายในห้องคาราโอเกะ บริเวณที่ให้บริการภายนอกร้าน เคาน์เตอร์หน้าร้าน ห้องน้ำ ล้างจาน และเช็ดจาน ซึ่งมีพนักงานรับผิดชอบ 1 คน

(6) ฝ่ายการเงินและบัญชี ทำหน้าที่เก็บบันทึกและรวบรวมรายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในร้าน ได้แก่ บัญชีรายรับ รายจ่าย ประจำวัน บัญชีเงินเดือนพนักงาน รวมถึงการจัดการด้านภาษี ซึ่งเจ้าของร้าน ดำเนินการในตำแหน่งนี้เอง

4.5 การดำเนินงาน

ร้านอาหารครัวคุณย่า เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 9.00 – 23.00 น. มีลักษณะการดำเนินงาน คือ ผลิตอาหารตามคำสั่งซื้อ และจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์และน้ำอัดลม โดยมีส่วนให้บริการคาราโอเกะที่ติดเครื่องปรับอากาศด้วย วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีการดำเนินการจัดหาและจัดซื้อ ดังนี้

อาหาร วัตถุดิบหลักในการผลิต คือ เนื้อสัตว์ ผักสด เครื่องปรุงรส เครื่องเทศต่างๆ จัดซื้อจากตลาดสดภายในตัวจังหวัด หรือ ร้านขายของชำ โดยจะมีพนักงานซึ่งเป็นแม่ครัวของร้าน คอยตรวจเช็ควัตถุดิบก่อนปิดร้านทุกครั้ง เพื่อเสนอรายการที่ต้องซื้อเพิ่มเติมต่อเจ้าของร้าน และจัดซื้อตามรายการดังกล่าวในเช้าวันถัดมา

เครื่องดื่ม ประเภทน้ำดื่ม น้ำอัดลม โซดา และเบียร์ จัดซื้อกับตัวแทนจำหน่ายที่มี รถมาส่งโดยตรงถึงร้าน สำหรับเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์อื่น ๆ ทางร้านจัดซื้อจากร้านขายส่ง ในพื้นที่ใกล้เคียง

4.6 ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mixed)

(1) สินค้าและบริการ

สินค้าของร้านอาหารครัวคุณย่าได้แก่ อาหารตามสั่ง ส้มตำ ขนมจีนน้ำยา และ ข้าวขาหมู ทางร้านได้ทำขึ้นเอง ส่วนอาหารประเภทเครื่องดื่มนั้น เป็นสินค้าประเภทซื้อมาขายไป ลักษณะรูปแบบของร้าน ภายในร้านจัดเป็นห้องคาราโอเกะแบบรับรองรวม มีเวทีอยู่หน้าห้อง เคาเตอร์ดีเจอยู่ข้างเวที และมีโต๊ะบริการ 7 โต๊ะ ติดเครื่องปรับอากาศ 2 เครื่อง พัดลม 4 ตัว ภายนอกร้านมี 6 โต๊ะ บรรยากาศแบบเปิดโล่งรับลม ตกแต่งรอบ ๆ ร้านด้วยไม้ประดับ สำหรับการ ให้บริการของพนักงานภายในร้าน ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เนื่องจากทางร้านเห็นว่าเป็นร้านขนาดเล็ก จึงไม่ได้กำหนดขั้นตอนในการบริการลูกค้าให้เป็นมาตรฐานที่แน่นอน เมื่อมีพนักงานเข้างาน มาใหม่ ก็ให้เริ่มทำงานได้เลย โดยอาศัยให้ดูตัวอย่างจากรุ่นพี่

(2) ราคา

การตั้งราคาของสินค้าและบริการนั้น ทางร้านได้คำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นหลัก โดยจะใช้วัตถุดิบที่มีความสดสะอาด และความเป็นธรรมชาติมากที่สุด ส่วนใหญ่ จะนำมาเตรียม และผลิตปรุงรสเอง เช่น น้ำมะนาวจะใช้น้ำมะนาวจากลูกมะนาวสด ไม่ซื้อแบบสำเร็จรูป หรือ ปลาจ๋า ก็เตรียมเอง ควบคู่กับการตั้งราคาแบบเปรียบเทียบกับราคาของคู่แข่ง ซึ่ง หมายถึงร้านอาหารประเภทให้บริการอาหารและเสียงเพลงแบบเดียวกัน โดยพยายามคงราคาไว้ ไม่ให้สูงเกินคู่แข่ง และไม่ให้ต่ำเกินไปเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าและบริการที่ เหมาะสมกับราคา

(3) สถานที่ตั้งและการจำหน่าย

ร้านอาหารครัวคุณย่า ตั้งอยู่ ณ หลักกิโลเมตรที่ 1 จากถนนมิตรภาพ ปากทางเข้า หมู่บ้านหนองไผ่ อยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัยขอนแก่น และสถานที่ราชการ ถนนหน้าร้านเป็นทาง เชื่อมต่อจากถนนมิตรภาพไปสู่อำเภอเมือง สามารถใช้เส้นทางนี้เพื่อเลี่ยงการเดินทางถนนใหญ่เข้าสู่ ตัวเมืองขอนแก่นได้ เนื่องจากร้านไม่ได้ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่อาจหาได้ไม่ถนัด และสถานที่จอดรถ มีเพียงหน้าร้านริมถนนเท่านั้น สำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นแบบบริการในร้าน และขาย หน้าร้านแบบใส่ถุงกลับบ้าน แต่หากมีการสั่งซื้อในปริมาณมาก และลูกค้าไม่อยู่ไกลจากร้านมาก (ไม่เกิน 5 กิโลเมตร) ทางร้านจะบริการส่งถึงบ้านโดยไม่คิดค่าบริการ

(4) การส่งเสริมการขาย

ร้านอาหารครัวคุณย่าเคยทำการส่งเสริมการขายโดยการประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ชุมชนในระยะหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ก็ไม่ได้ทำการส่งเสริมการขายในรูปแบบอื่นแต่อย่างใด ไม่ว่าจะ

จะเป็นการตั้งป้ายโฆษณา การทำใบปลิว หรือ โฆษณาในสื่ออื่น ๆ เนื่องจากลูกค้าที่รู้จักร้านเป็นลูกค้าที่อาศัยหรือทำงานอยู่บริเวณใกล้เคียง และมีการบอกปากต่อปากกันเอง

(5) พนักงาน

พนักงานของร้านอาหารครัวคุณย่าส่วนใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวและเครือญาติกับเจ้าของร้านตั้งแต่ น้องสาวคนเล็กเป็นแม่ครัวชายของหน้าร้านและสั้มตำ ยำ เป็นหลัก พ่อครัวเป็นลูกพี่ลูกน้องกัน ผู้ช่วยแม่ครัวเป็นหลาน ลูกชายคนเล็กมาเป็นดีเจ ดังนั้นในเรื่องของความไวเนื้อเชื่อใจในตัวพนักงานจึงมีสูง ไม่ต้องเกรงเรื่องการทุจริต นอกจากนี้ ทั้งพ่อครัวและแม่ครัวล้วนเป็นคนที่มีประสบการณ์ในการทำอาหารเป็นอย่างดี สามารถทำอาหารได้ทั้งแบบเป็นงาน และแบบเป็นหม้อ เนื่องจากเป็นแม่บ้านประจำหมู่บ้านอยู่แล้ว เมื่อมีงานบวชงานบุญก็มีหน้าที่ทำอาหารขนาดหม้อใหญ่อยู่เสมอ สำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเสิร์ฟนั้น มักจะใช้วิธีให้ญาติและเพื่อนของเจ้าของร้านหามาให้

(6) ลักษณะทางกายภาพ

ร้านอาหารครัวคุณย่าเบื้องต้นตกแต่งไปด้วยต้นไม้หลากหลาย เนื่องจากเจ้าของร้านและแม่ครัวซึ่งเป็นน้องสาวมีความชื่นชอบในการปลูกต้นไม้อยู่แล้ว จึงมักจะหาต้นไม้สวย ๆ จากบ้านและเพื่อนบ้านมาตกแต่งภายนอกร้าน สำหรับการตกแต่งภายในร้านเป็นแบบเรียบง่ายเน้นที่ความโล่งสะอาด ไม่ตกแต่งมากจนเกินไป เพราะเจ้าของร้านชอบห้องลักษณะนี้เช่นกัน

(7) กระบวนการ

กระบวนการในการให้บริการลูกค้าเป็นไปในรูปแบบร้านอาหารทั่วไปอย่างไม่เป็นทางการ คือ เมื่อมีลูกค้าเข้ามาในร้าน พนักงานเสิร์ฟจะเชิญให้เลือกที่นั่งและเข้าไปสอบถาม รับประทานอาหารตามคำสั่งซื้อ (ออเดอร์) แล้วมาแจ้งในครัว และพนักงานบัญชีให้เขียนบิลรายการอาหาร เมื่อพ่อครัวทำอาหารตามคำสั่งซื้อที่ลูกค้าต้องการแล้ว พนักงานเสิร์ฟยกอาหารไปเสิร์ฟตามรายการ กรณีที่ลูกค้านั่งในห้องคาราโอเกะ พนักงานเสิร์ฟจะคอยบริการเสิร์ฟเครื่องดื่มด้วย และเมื่อลูกค้าสั่งเก็บเงินพนักงานเสิร์ฟจะนับจำนวนขวดเครื่องดื่มมาแจ้งให้พนักงานบัญชีลงรายการและคำนวณค่าใช้จ่ายของลูกค้า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการและแนวทางการศึกษา

การศึกษาอิสระ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Appreciative Inquiry : กรณีศึกษาร้านอาหารครัวคุณย่า วิธีดำเนินการการศึกษาแต่ละขั้นตอนล้วนใช้กระบวนการ Appreciative Inquiry (AI) ทั้งสิ้น โดยเริ่มจากการตั้งคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ดี ๆ เกี่ยวกับร้านอาหาร ทั้งกรณีของการเป็นผู้ประกอบและกรณีลูกค้า ซึ่งเป็นขั้นตอน Discovery เมื่อพบสิ่งดี ๆ ดังกล่าว และพิจารณาร่วมกับจุดแข็งของร้านแล้วทำให้เกิดขั้นตอน Dream ที่วาดฝันต่อยอดจากสิ่งที่พบ จากนั้นจึงออกแบบในขั้นตอน Design และกำหนดมอบหมายงานให้ชัดเจนในขั้นตอน Destiny แล้วดำเนินการเบื้องต้นทันที และคอยสังเกต รวบรวมผลจากการดำเนินการเบื้องต้นนั้น หากได้ผลก็สามารถ Discovery Dream Design และ Destiny ต่อไปได้อีก จากการสัมภาษณ์แบบ AI นั้น ผู้ศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอน 4D ได้เรื่อยๆ ในหลายกรณี ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถในการดำเนินการขณะนั้น และเมื่อพบว่าสามารถดำเนินการในเรื่องใดได้บ้าง จากนั้นจึงเริ่มมาทำขั้นตอน AI ของร้านเป็นภาพรวมต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถนำทฤษฎีอื่นๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย ได้แก่ Balanced Scorecard

จากการศึกษาอิสระ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Appreciative Inquiry : กรณีศึกษาร้านอาหารครัวคุณย่า มีวิธีดำเนินการและแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. กระบวนการ AI กับการปฏิบัติงานภายในร้าน

1.1 Discovery

(1) ศึกษาและค้นคว้าเอกสารข้อมูลทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Appreciative Inquiry ตลอดจนหนังสือประสบการณ์ความรู้ และบทความที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารและการให้บริการ

(2) สัมภาษณ์ พนักงานในร้านครัวคุณย่า ได้แก่ เจ้าของร้าน พนักงานเสิร์ฟ พ่อครัว แม่ครัว ดีเจ เกี่ยวกับการทำงาน ประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับตนเองและร้าน เพื่อรวบรวม Appreciative Inquiry ของผู้ประกอบการ และสัมภาษณ์ประชาชนในฐานะผู้ได้รับประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับตนเอง ในการรับบริการร้านอาหาร เพื่อรวบรวม Appreciative Inquiry ของลูกค้า โดยการสัมภาษณ์จะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ที่ดีที่สุดด้วยการถามเชิงบวก ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

อะไร (What) ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้านอาหาร ตั้งคำถามเกี่ยวกับร้านอาหารทั่วไป หรือร้านอาหารที่มีคาราโอเกะ

เมื่อไร (When) ทำการสัมภาษณ์ทุกเวลาที่มีโอกาส โดยดูลักษณะของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ว่าต้องเป็นผู้ที่เต็มใจให้ข้อมูล มีเวลาว่างที่จะมานั่งคุยด้วย ช่วงเวลาที่ไม่เป็นทางการ ไม่เร่งรีบ ไม่ได้มีธุระจะไปไหน ง่าย ๆ สบาย ๆ เช่น ในวงรับประทานอาหาร หลังเลิกงาน เป็นต้น

ใคร (Who) ระยะแรก ในช่วงเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ ผู้ศึกษาเป็นผู้ตั้งคำถามเอง จากนั้นจึงเริ่มขยายการสัมภาษณ์ โดยให้พนักงานที่ร้านเป็นผู้ช่วยไปสัมภาษณ์เพื่อน และคนในละแวกบ้านให้ด้วย

กลุ่มเป้าหมาย (Whom) งามพนักงานในร้าน ลูกค้า และบุคคลทั่วไป

ที่ไหน (Where) สัมภาษณ์ทั้งต่อหน้า ทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

อย่างไร (How) การตั้งคำถามแบบ AI เน้นไปที่คำถามเชิงบวก และไม่เป็นทางการ คำถามแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ คำถามสำหรับพนักงานที่ทำงานในร้าน และคำถามสำหรับลูกค้า และบุคคลทั่วไป

-คำถามพนักงานในร้าน

- (1) ประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงานเป็นอย่างไร ช่วยอธิบายหน่อย
- (2) คุณเคยรู้สึกสบายใจ หรือสุขใจที่ได้ทำงานในช่วงไหน เกิดเหตุการณ์

อะไรขึ้น อย่างไร

- (3) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับตัวเองคืออะไร
- (4) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับการทำงานของคุณคืออะไร
- (5) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับองค์กรคืออะไร

-คำถามลูกค้าและบุคคลทั่วไป

(1) เคยมีร้านอาหารที่ชื่นชอบ ไปทานบ่อย ๆ หรืออยากแนะนำให้เพื่อน ๆ รู้จักมั๊ย

- (2) ชื่อร้านอะไร อยู่แถวไหน รู้จักร้านนี้ได้อย่างไร
- (3) ร้านนี้มีอะไรดี ถึงได้ชอบ ช่วยอธิบายหน่อยสิคะ
- (4) ถามลงลึกเกี่ยวกับรายละเอียดที่ชื่นชอบ (ถ้าชอบที่อาหาร ถามว่า

เป็นเมนูอะไร แตกต่างจากที่อื่นอย่างไร / ถ้าเป็นบรรยากาศ แบบไหน ตกแต่งด้วยอะไร / ถ้าเป็นเรื่องอื่น ๆ มีความรู้สึกดีกับอะไร เช่น พนักงาน เจ้าของร้าน เกิดเหตุการณ์อะไร เป็นต้น)

1.2 Dream

จากขั้นตอน Dream นำมาวาดฝันในสิ่งดีที่อยากให้เกิดขึ้นกับร้าน โดยพิจารณาร่วมกับจุดแข็งของร้านเป็นสำคัญ เพื่อสิ่งที่วาดฝันนั้นสามารถนำมาปฏิบัติและเป็นไปได้จริง ซึ่งอาจจะเป็นการวาดฝันถึงการทำงานที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น การบริการลูกค้าได้ดี ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากขึ้น เป็นการวาดฝันในระดับการทำงานของแต่ละบุคคล หรืออาจจะเป็นการวาดฝันถึงความเป็นไปของร้าน สิ่งที่ยอยากจะทำให้ร้านเป็นในอนาคต หรือวิสัยทัศน์ของร้านนั่นเอง

1.3 Design

ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สิ่งที่วาดฝันไว้เป็นจริง วิเคราะห์ว่า Positive Core ของสิ่งที่ค้นพบคืออะไร แล้วพิจารณาทรัพยากรของร้านที่มีอยู่ ว่าสามารถนำมาทำอะไรได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนพนักงานในร้านที่มีความสามารถ เพื่อนำมาสร้างประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด

1.4 Destiny

การมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบ พิจารณาจากความสามารถของพนักงานแต่ละคน และคุณลักษณะเฉพาะตัว โดยเริ่มต้นนั้นหากข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์การทำงานของพนักงานก็ควรมอบอำนาจให้แก่ผู้ที่ให้ข้อมูลที่เป็นการค้นพบ (Discovery) แล้วจึงขยายไปสู่พนักงานคนอื่นที่รับผิดชอบในตำแหน่งเดียวกัน เพราะเป็นการมอบหมายในสิ่งที่เขาทำอยู่แล้ว ให้ทำเป็นระบบยิ่งขึ้นและเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกมีส่วนร่วมกับการพัฒนาร้าน และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานคนอื่น ๆ อยากที่จะนำเสนอเรื่องราวดี ๆ ของตนเองด้วย

2. กระบวนการ AI กับภาพรวมของร้านอาหารครัวคุณย่า

2.1 Dream

หลังจากได้ดำเนินการด้วยกระบวนการ AI กับการปฏิบัติงานภายในร้านในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการวาดฝันเกี่ยวกับร้านในอนาคตที่เราอยากจะทำร้านเป็นอย่างไรในอนาคต คือการกำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ของร้านนั่นเอง

2.2 Discovery

การค้นหา ตั้งคำถาม และสังเกต เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อร้าน คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจนั่นเอง แต่การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในรูปแบบของ AI นั้น มุ่งเน้นที่การสังเกตและสอบถามจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง มีผลกระทบต่อร้านจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปช่วยในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่

(1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อค้นหาโอกาส และภัยคุกคาม(ความกังวล)ของร้าน สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นกับร้านช่วงไหนขายได้ดี เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น ตรงนั้นเป็นโอกาส ช่วงไหนขายได้ไม่ได้ เกิดอะไรขึ้น ตรงนั้นเป็นภัยคุกคาม ซึ่งสิ่งที่มีผลกระทบต่อร้านโดยตรงมากจากการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่มีต่อกลุ่มลูกค้าหลัก แล้วส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจซื้อหรือมารับบริการที่ร้านนั่นเอง ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากการสังเกต และสอบถามลูกค้า และประชาชนทั่วไปในฐานะลูกค้า

(2) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เพื่อการค้นหากจุดแข็ง และจุดอ่อนของร้าน โดยการสอบถามและสังเกตจากพนักงานภายในร้านเป็นหลัก

อีกทั้งได้จากการรับฟังข้อมูลจากลูกค้า และสังเกตว่าลูกค้ามักจะพูดอะไร มีปฏิกริยากับร้านอย่างไร เป็นต้น

2.3 Design

เป็นขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของร้าน จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในร้านแล้วจะพบว่าร้านมีจุดเด่นอะไร จากนั้นก็นำมาขยายส่วนดีโดยการวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านเพื่อการดำเนินการและวัดผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์นี้ได้นำ Strategy Map มาเป็นเครื่องมือเพื่อถ่ายทอดความเข้าใจและแสดงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละส่วนตามหลัก Balanced Score Card

2.4 Destiny

ขั้นตอนการสนับสนุนและจัดการโครงสร้างและระบบของร้าน ทั้งในเกณฑ์ด้านการจัดสรรพนักงาน วางตำแหน่งงานและมอบหมายงาน ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

3. วิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา

วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินการศึกษาการค้นหาประสบการณ์ด้านบวกเกี่ยวกับร้านอาหาร ทั้งในมุมมองของผู้ประกอบการ และมุมมองของลูกค้า และการนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารครัวคุณย่า

บทที่ 4

การวิเคราะห์และผลการศึกษา

1. Dream

1.1 ลักษณะธุรกิจ

คุณประเมินเจ้าของร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นคนที่มีความพิถีพิถันในการรับประทานอาหาร คือ รสชาติอาหารต้องอร่อย สด สะอาด และสมราคา ดังนั้นเมื่อตั้งร้านอาหารครัวคุณย่าขึ้นจึงมีความตั้งใจที่จะทำร้านอาหารที่มีรสชาติอร่อย สด สะอาด เช่นกัน โดยมีความคิดว่า “เราต้องการรับประทานอาหารที่มีรสชาติอย่างไร บริการอย่างไร เราก็ต้องมอบให้กับลูกค้าเช่นนั้น” และหากคุณวุฒิไกร บุตรชาย ได้รับมอบกิจการต่อมาก็ยังคงความตั้งใจเดิมอยู่ และให้ความวาดฝันเพิ่มเติมด้วยว่า “ตอนนี้ร้านของเราเป็นร้านอาหารเล็กๆ แต่ก็มีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการพอสมควร ถ้าเทียบกับร้านขนาดเดียวกัน ถือว่าค่อนข้างดี แต่หากคิดว่ามีกำไรมากแล้วจะนำไปขยายให้เป็นร้านใหญ่เลยนั้น คงไม่ทำ เพราะถามว่าร้านมีขนาดเท่านี้ เป็นสิ่งที่ดีที่สุดและเต็มที่หรือยัง เราต้องการเป็นร้านเล็กๆ แบบนี้แหละ แต่เต็มไปด้วยคุณภาพ คับแคว้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรสชาติอาหาร การให้บริการ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ต้องทำให้เป็นระบบและเราควบคุมได้เอง โดยที่ลูกค้าพอใจ พนักงานในร้านทุกคนมีความสุข อยู่ได้” ดังนั้นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของร้านอาหารครัวคุณย่า มีดังนี้

ชื่อธุรกิจ ร้านอาหารครัวคุณย่า

ประเภทธุรกิจ บริการอาหาร เครื่องดื่ม และคาราโอเกะ ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว

ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor)

- (1) ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อรสชาติอาหาร เครื่องเสียง และบริการ
- (2) พนักงานมีความภักดีต่อร้าน (Loyalty)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นร้านอาหารจิ๋วแต่แจ๋ว ที่นิยมในจังหวัดขอนแก่น (Small is Beautiful)

พันธกิจ (Mission)

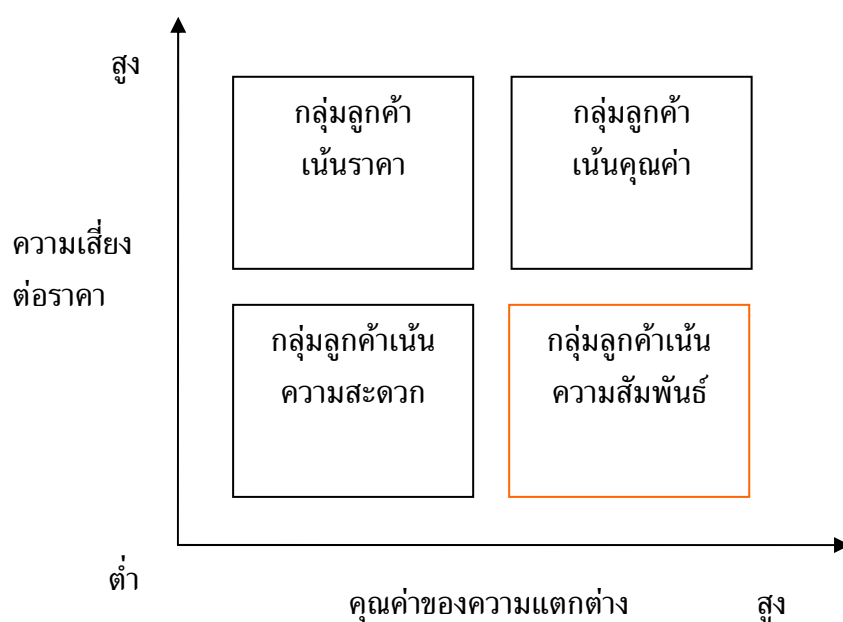
- (1) ให้บริการอาหารที่สด สะอาด อร่อย
- (2) ให้บริการคาราโอเกะด้วยเครื่องเสียงที่มีคุณภาพ
- (3) ให้โอกาสพนักงานมีรายได้และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของร้าน

เป้าหมาย (Goal)

- (1) จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากลูกค้าเดิมช่วยประชาสัมพันธ์ (connector)
- (2) รายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 (เพื่อสามารถครอบคลุมอัตราเงินเฟ้อ ซึ่งอัตราเงินเฟ้อทั่วไปล่าสุดเดือนมิถุนายน 8.9%)
- (3) อัตราการเข้า-ออกของพนักงานลดลงเหลือร้อยละ 25 ต่อปี

1.2 การแบ่งกลุ่มลูกค้า การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และ การกำหนดจุดยืน (STP : Segmentation, Target, Positioning)

(1) การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segmentation) สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าร้านอาหารครัวคุณย่า ออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามการให้คุณค่าของความแตกต่างและความเสี่ยงต่อราคา ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามคุณค่าของความแตกต่างและความเสี่ยงต่อราคา

กลุ่มที่ 1 กลุ่มลูกค้าเน้นราคา คือ ให้ความสำคัญกับราคาของอาหารเป็นหลัก เน้นเลือกร้านอาหารที่ราคาถูก ไม่เน้นเรื่องรสชาติมากนัก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มลูกค้าเน้นคุณค่า คือ ให้ความสำคัญกับทั้งคุณภาพอาหารและราคา คือ เลือกที่อาหารรสชาติดี สะอาด และบริการดีก่อน แต่หากเมื่อใดที่มีร้านอาหารคุณภาพอาหารพอกัน แต่ราคาถูกลงกว่า ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนร้านทันที

กลุ่มที่ 3 กลุ่มลูกค้าเน้นความสะดวก คือ ให้ความสำคัญกับความสะดวก เช่น ไก่บ้าน ไก่ที่ทำงาน หรืออยู่ในแหล่งท่องเที่ยว สามารถเปลี่ยนสถานที่ไปที่อื่นได้ง่าย ไม่เน้นเรื่องราคา

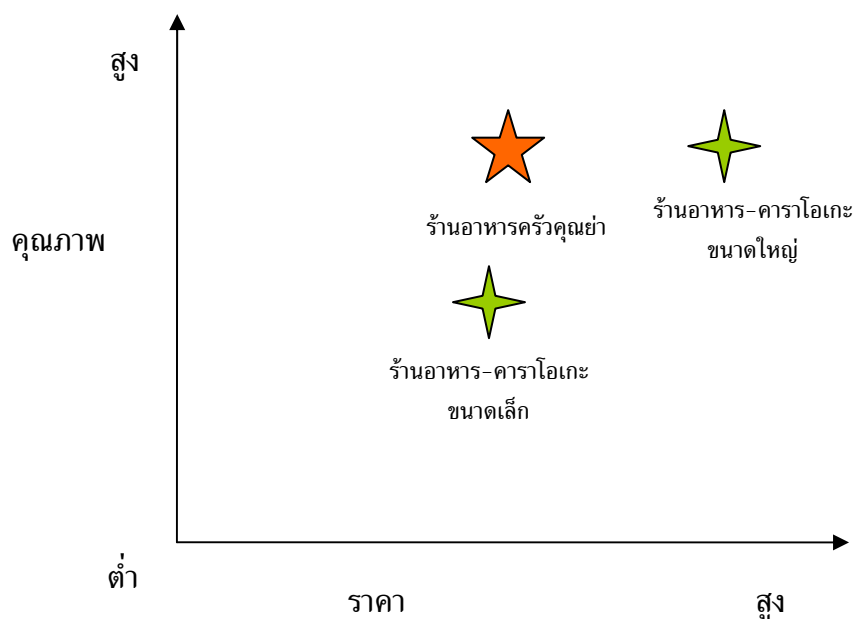
กลุ่มที่ 4 กลุ่มลูกค้าเน้นความสัมพันธ์ คือ ให้ความสำคัญกับคุณภาพอาหาร และการบริการเป็นหลัก ต้องการความเอาใจใส่ดูแลแบบเฉพาะตัว ไม่เน้นเรื่องราคา

(2) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของร้านอาหารครัวคุณย่า คือ กลุ่มลูกค้าเน้นความสัมพันธ์ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับรสชาติอาหาร การบริการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องเสียงในคาราโอเกะ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า โดยไม่เน้นเรื่องราคา หากวัตถุดิบราคาสูงขึ้น ทางร้านต้องปรับราคาอาหาร ลูกค้ากลุ่มนี้ก็พร้อมที่จะจ่าย อีกทั้งลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ให้ความพิถีพิถันด้านอาหาร และเสียงเพลง มีความเป็นผู้รู้ (Mavens) ซึ่งจะเป็นจุดขายให้กับร้าน และหากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับร้าน ก็จะช่วยเป็นผู้ขยายฐานลูกค้า (Connector) โดยเชิญลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามาใช้บริการที่ร้าน และเมื่อเกิดสิ่งผิดปกติใด ๆ หรือมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับร้านก็ยินดีที่จะบอกกล่าวและเสนอแนะข้อคิดเห็นดี ๆ ให้ร้านได้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไปด้วย

(3) การกำหนดจุดยืน (Positioning)

ร้านอาหารครัวคุณย่า เป็นร้านอาหารที่มีอาหารรสชาติอร่อย และเครื่องเสียงคาราโอเกะดี เป็นจุดขาย เนื่องจากใช้วัตถุดิบที่สด สะอาด และก็มีความสามารถในการปรุงอาหาร อีกทั้งดีเจมีความสามารถในการปรับแต่งเครื่องเสียงให้ดีเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าได้ จึงกำหนดจุดยืนของร้านในระดับคุณภาพสูงเมื่อเทียบกับร้านอาหารที่บริการคาราโอเกะขนาดเดียวกัน แต่ราคาพอ ๆ กัน และเมื่อเทียบกับร้านอาหารคาราโอเกะขนาดใหญ่ ร้านอาหารครัวคุณย่าจะมีคุณภาพด้านอาหารใกล้เคียง แต่ราคาต่ำกว่า ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงการกำหนดจุดยืนของร้านอาหารครัวคุณย่า

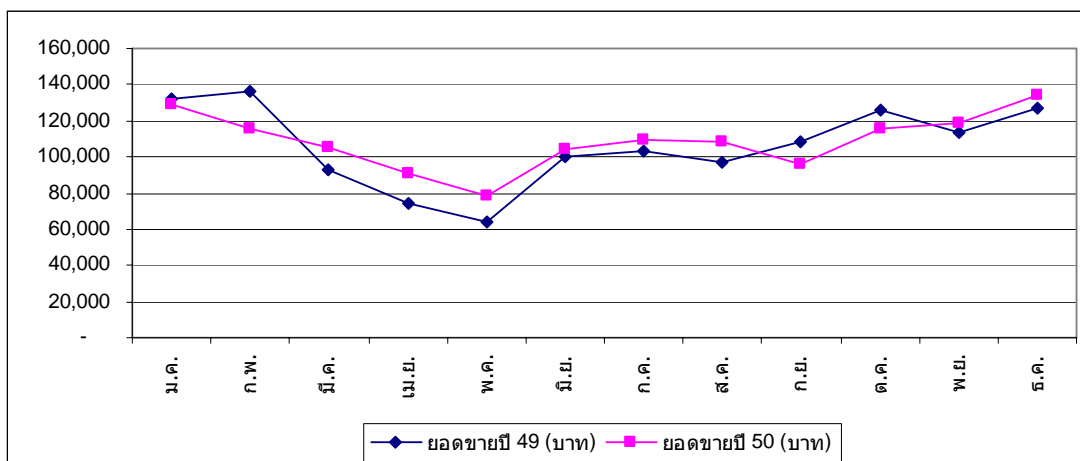
2. Discovery

จากการสังเกตกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาในร้านและรับบริการห้องคาราโอเกะ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานบริษัท ครอบครัว กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษาปริญญาโท กลุ่มผู้สูงอายุ รวมถึงกลุ่มชาวบ้านทั่วไป ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันไป

- กลุ่มข้าราชการ ครู ทหาร ตำรวจ มักจะมาเป็นกลุ่มใหญ่ในช่วงเที่ยง หรือประมาณช่วง 4 โมงเย็น
- กลุ่มพนักงานบริษัท และกลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยมักจะมาในช่วงหัวค่ำ
- กลุ่มครอบครัว นักศึกษาปริญญาโท มักจะมาในช่วงวันหยุดราชการ
- กลุ่มชาวบ้านทั่วไป มักจะมาในเวลา 2 ทุ่มขึ้นไป

สำหรับลูกค้าที่ไม่ได้เข้ามาใช้บริการห้องคาราโอเกะ ต้องการเพียงมานั่งรับประทาน หรือซื้อกลับไปรับประทานที่บ้าน ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน และคนทำงานในพื้นที่

ร้านมีช่วงระยะเวลาที่ขายได้ดีมากน้อยแตกต่างกัน ลูกค้าเข้ามามากในช่วงตั้งแต่ 11 โมง และจะลดลงในช่วงบ่าย 3 จนถึง 6 โมงเย็น ก็จะมีลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามา สำหรับรอบรายเดือนนั้นร้านมักจะขายได้ดีในช่วงต้นเดือน และสิ้นเดือน



ภาพที่ 6 เปรียบเทียบยอดขายของร้านอาหารครัวคุณย่า ปี พ.ศ.2549-2550 (บาท)

จากภาพที่ 6 สังเกตได้ว่าตั้งแต่เดือนมิถุนายนไปจนถึงเดือนมกราคม ร้านมียอดขายเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนพฤษภาคมยอดขายจึงลดลงมา โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเนื่องจากลูกค้าขาประจำของร้านส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ เช่น ครู ทหาร ตำรวจ ในช่วงเดือนกันยายน – พฤศจิกายน มักจะมาจัดงานเลี้ยงเลื่อนตำแหน่ง ย้ายไปประจำการที่อื่น หรือ งานเลี้ยงเกษียณอายุราชการ หลังจากนั้น ช่วงเดือนธันวาคม – มกราคม มักจะมีการจัดงานเลี้ยงฉลองรับปริญญา งานขึ้นปีใหม่ จึงทำให้ยอดขายของร้านในช่วงนี้มาก สำหรับช่วงเดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม นั้น เป็นช่วงที่โรงเรียนปิดเทอมใหญ่ ผู้ปกครองตลอดจนข้าราชการครูที่เป็นลูกค้าประจำของร้านอาจจะพาครอบครัวไปพักผ่อนที่ต่างจังหวัด รวมถึงเมื่อเปิดเทอมแล้วก็มีค่าใช้จ่ายมาก เช่น ค่าเทอม ค่าชุดนักเรียนและอุปกรณ์การเรียนสำหรับบุตรหลาน ทำให้ต้องประหยัดและไม่มีเวลามาเลี้ยงสังสรรค์กับเพื่อน อีกทั้งในเดือนเมษายนของทุกปี ร้านปิดบริการในช่วงวันสงกรานต์เพื่อให้พนักงานพักผ่อนและอยู่กับครอบครัว ยอดขายของร้านจึงลดลง หลังจากเปิดเทอมใหญ่สักระยะช่วงเดือนมิถุนายนก็เริ่มเข้าสู่ภาวะปกติคือยอดขายเริ่มเพิ่มขึ้นตามวงจรดังกล่าว

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2.1.1 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อค้นหาโอกาส และภาวะคุกคาม

ด้านนโยบายของรัฐ (Politic)

นโยบายของรัฐที่มีผลโดยตรงกับร้านอาหารครัวคุณย่า มีดังนี้

(1) การเพิ่มพื้นที่คุ้มครองสุขภาพผู้ไม่สูบบุหรี่ ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองสุขภาพของผู้ไม่สูบบุหรี่ พ.ศ. 2535 โดยกำหนดให้สถานบันเทิงประเภทผับ บาร์ ร้านอาหาร ตลาดทุกประเภท

ทั้งที่ติดแอร์และไม่ติดแอร์ มีผลบังคับใช้ในวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2551 ผู้ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม จะมีโทษปรับตามกฎหมายโดยเจ้าของผู้ดูแลสถานที่ที่มีโทษปรับ 20,000 บาท ส่วนประชาชนที่สูบบุหรี่ในเขตห้ามจะมีโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท ซึ่งเดิมร้านอาหารครัวคุณย่าได้ระบุพื้นที่ในอาคารไอเกะเป็นเขตปลอดบุหรี่ตั้งแต่เริ่มเปิดให้บริการแล้ว จัดบริเวณพื้นที่นอกร้านให้ลูกค้าที่ต้องการสูบบุหรี่ ซึ่งบ่อยครั้งที่ประสบปัญหาลูกค้าฝ่าฝืนกฎของร้าน แต่เมื่อปัจจุบันมี พ.ร.บ. กำหนดพื้นที่ปลอดบุหรี่ชัดเจน รวมถึงบริเวณที่ให้บริการภายนอกด้วย จึงถือว่าเป็นโอกาสของร้านเนื่องจากลูกค้าส่วนมากจะทราบถึงข้อบังคับใช้ของกฎหมายนี้ดีและปฏิบัติตาม โดยที่ทางร้านไม่ต้องคอยเข้าไปเตือนไม่ให้สูบบุหรี่เหมือนเมื่อก่อน

(2) สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้ผ่านความเห็นชอบ แก้ไข พ.ร.บ. จราจรทางบก พ.ศ. 2550 (ฉบับที่ 7) เกี่ยวกับการเพิ่มโทษผู้ขับขี่ขณะเมาสุรา ซึ่งกฎหมายดังกล่าวได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2550 โดยการประชุมบริหารงานจราจรประจำเดือนมกราคม 2551 ได้กำชับให้เจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการตั้งด่านตรวจจับผู้ขับขี่ที่มึนเมาสุราได้แจ้งข้อมูลให้ประชาชนผู้ใช้รถใช้ถนนได้ทราบ การกำหนดโทษตามกฎหมายใหม่นี้จะมีโทษสูงตามลำดับความรุนแรงของอุบัติเหตุ จากเดิมไม่ว่าผู้ขับขี่จะเพียงแค่มึนแอลกอฮอล์เกินกว่าปกติหรือไปก่อเหตุชนคนตาย ก็มีโทษตาม พ.ร.บ. จราจรทางบกเท่ากันคือ จำคุกไม่เกิน 3 เดือน หรือปรับตั้งแต่ 2,000 – 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้ศาลมีคำสั่งคุมประพฤติทำงานบริการสังคม 12-48 ชั่วโมง ถูกบันทึกคะแนน 40 คะแนน ยึดใบอนุญาตขับขี่ 15 วัน แต่ในกฎหมายใหม่นี้จะมีโทษในเรื่องของการพักใช้ใบอนุญาตขับขี่เมื่อดำเนินการเป็นคำสั่งที่มีผลในทุกกรณี ไม่ว่าจะเพียงแค่มึนหรือการขับขี่ขณะเมาแล้วไปก่ออุบัติเหตุทำให้ผู้อื่นบาดเจ็บหรือเสียชีวิต ซึ่งคำสั่งในเรื่องการพักใช้ใบอนุญาตขับขี่มีระยะเวลายาวนานขึ้นตามระดับความรุนแรง และถึงขั้นเพิกถอนใบอนุญาตขับขี่เลย ซึ่งในจังหวัดขอนแก่นเองก็เริ่มมีการเข้มงวดกับการตรวจวัดระดับแอลกอฮอล์มากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่ในตัวเมืองทำให้นักท่องเที่ยวกลุ่มที่พักอาศัยอยู่นอกเมืองไม่กล้าเสี่ยงที่จะเข้าไปดื่มกินในเมือง จึงเป็นโอกาสของร้านที่สามารถดึงนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ได้

(3) พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์เพลงคาราโอเกะ การจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ของค่ายเพลงแต่ละค่ายจะต่างคนต่างเก็บ ซึ่งปัจจุบันนี้มีค่ายเพลงจำนวนมาก บางเพลงแต่ละบริษัทก็อ้างว่าเป็นเพลงของค่ายตัวเองทำให้การจัดเก็บเกิดความซ้ำซ้อนกัน เช่น ค่ายเพลงหนึ่งเมื่อเก็บค่าลิขสิทธิ์เพลง ซึ่งแต่งโดยครูเพลงท่านหนึ่งไปแล้ว แทนที่ผู้จ่ายค่าลิขสิทธิ์จะได้รับความสะดวก แต่กลับมีผู้อื่นมาเก็บซ้ำซ้อนอีก เพราะว่าครูเพลงได้มอบลิขสิทธิ์ให้หลายคน หรือในหนึ่งเพลงต้องจ่ายลิขสิทธิ์ให้ 2 ค่าย โดยค่ายหนึ่งเป็นเจ้าของเนื้อร้อง อีกค่ายหนึ่งเป็นเจ้าของทำนอง เป็นต้น ทำให้ผู้ที่จ่ายเงินไปแล้วไม่ได้รับการคุ้มครอง และก่อให้เกิดความสับสน ถือเป็นอุปสรรคของร้านอย่างยิ่ง

(4) มติ ครม. วันที่ 13 พฤษภาคม 2551 เห็นชอบเพิ่มค่าครองชีพให้ข้าราชการในระดับซี 1-5 หรือข้าราชการชั้นผู้น้อย โดยปรับเพิ่มเพดานเงินของข้าราชการที่จะได้รับเงินค่าครองชีพชั่วคราวเพิ่มขึ้นจากอัตราขั้นต่ำ 7,700 บาท เป็น 8,200 บาท และขั้นสูงจากอัตรา 11,000 บาท เป็น 11,700 บาท เฉลี่ยเพิ่มขึ้นประมาณ 6% หรือแต่ละคนจะได้เงินเพิ่ม 500-700 บาท ต่อเดือน ทั้งนี้การเพิ่มค่าครองชีพดังกล่าวจะครอบคลุมข้าราชการพลเรือน ครู ทหาร ตำรวจ ลูกจ้างประจำ ซึ่งส่วนแล้วแต่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านอาหารครัวคุณย่าทั้งสิ้น แสดงให้เห็นถึงโอกาสที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนี้จะมารับประทานอาหารและจัดเลี้ยงที่ร้านได้ดั้งเดิม เนื่องจากถึงแม้ค่าใช้จ่ายทั่วไปจะสูงขึ้น แต่รายรับก็เพิ่มขึ้นตามด้วยเช่นกัน

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

จากภาวะราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อร้าน ดังนี้

(1) ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารจำพวก เนื้อสัตว์ ข้าวสาร ผัก เครื่องปรุง หรือวัตถุดิบประเภทซื้อมาขายไปอย่างเครื่องดื่ม ส่งผลให้เมื่อต้นทุนสูงขึ้นกำไรย่อมลดลง เป็นอุปสรรคต่อร้าน

(2) ราคาสินค้าอุปโภคและบริโภคมีแนวโน้มสูงขึ้น รายจ่ายของประชาชนสูงขึ้นในขณะที่รายรับเท่าเดิมทำให้ประชาชนมีแนวโน้มจับจ่ายใช้สอยสำหรับเที่ยวสถานประกอบการเพื่อความบันเทิงลดลง ส่งผลให้ปริมาณลูกค้าเก่าลดลงและไม่มีลูกค้าใหม่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อร้าน

ด้านสังคม (Social)

(1) เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมของชาวไทยภาคอีสาน ซึ่งรวมถึงชาวจังหวัดขอนแก่นนั้น เป็นคนรักสนุก ชอบเข้าสังคม งานสังสรรค์ และมีความผูกพันกับเพื่อนและเครือญาติ โดยสังเกตได้จากสถานการณ์รายได้ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเมื่อถึงช่วงเวลาที่มึนงงมึนงง ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินประจำปี การเกษียณอายุราชการ การที่ลูกหลานจบการศึกษา หรือการสิ้นสุดการทำงานของปีงบประมาณเดิม ล้วนพากันมาเลี้ยงฉลองอยู่เป็นประจำ ดังนั้นโอกาสของร้านก็คือ ช่วงเดือนกันยายน ไปจนถึง มกราคม ซึ่งเป็นช่วงเวลาของเทศกาลดังกล่าว นอกจากนี้ยังสังเกตได้ว่า มีการจองห้องสำหรับเลี้ยงฉลองก่อนงานมงคลสมรสอีกด้วย

(2) วัฒนธรรมการดื่มกินเปลี่ยนไป สังเกตได้จากปัจจุบันประชาชนมีแนวโน้มบริโภคเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์มากขึ้น ถึงแม้ไม่ได้มีวาระโอกาสใดๆ ก็ยังคงดื่มแอลกอฮอล์เช่นเดิม สังเกตได้จากพฤติกรรมของลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาในร้าน ไม่ว่าจะมาจำนวนมากน้อยก็จะต้องสั่งเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ด้วยทุกครั้ง ซึ่งถือเป็นโอกาสของร้าน แต่ในขณะเดียวกันก็ถือเป็นอุปสรรคของร้านด้วย ในกรณีที่มีลูกค้าบางรายที่ดื่มจนเมามา ย่อมเสี่ยงดื่บกววนแขกโต๊ะอื่น

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีปัจจุบันมีความทันสมัย เข้าถึงง่ายมากขึ้น ประกอบกับประชาชนเริ่มมีความคุ้นเคยกับการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ ทั้งแบบสำนักงานและแบบพกพา (แล็ปท็อป) สามารถนำมาเปิดซีดี ดีวีดี ที่เป็นคาราโอเกะได้ ติดตั้งเป็นโฮมเธียเตอร์ได้ แต่ละครัวเรือนเริ่มนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เนื่องจากสามารถหาซื้อได้ง่าย ราคาถูกกว่าเดิม มีหลายฟังก์ชันให้เลือกใช้ และแสดงถึงความทันสมัยตามแฟชั่น ลูกค้าบางรายเล่าว่า “ตอนนี้ผมกำลังติดตั้งคาราโอเกะและทำระบบเสียงเป็นโฮมเธียเตอร์ที่บ้าน วันหลังจะพาลูกน้องไปร้องเพลงที่บ้านให้หน้าใจ” ดังนั้นจึงอาจเป็นอุปสรรคต่อร้านหากลูกค้านำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในบ้านทดแทน แต่ในขณะเดียวกันหากมองด้านเทคโนโลยีที่ทางร้านนำมาใช้ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ที่ราคาถูกลงมาใช้ในการสร้างอุปกรณ์ตกแต่งร้านเช่นรูปภาพอาหารแนะนำ และทำเมนูอาหารได้เอง อีกทั้งสามารถเข้าไปค้นหาโปรแกรมสำหรับปรับแต่งเสียงที่ดีและทันสมัยในอินเทอร์เน็ตได้ด้วย สำหรับเครื่องเสียงที่ดีและมีคุณภาพนั้น ย่อมมีอายุการใช้งานที่จำกัด ขณะนี้ร้านอาหารครัวคุณย่ายังคงมีเครื่องเสียงอยู่ในระดับที่ดีจริง ต่อไปเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องเสียงที่ดีและทันสมัยกว่าเข้ามา จุดนี้ก็เป็นโอกาสของร้านที่จะพัฒนาคุณภาพเครื่องเสียงได้ต่อไป

ด้านสภาวะแวดล้อม (Ecology)

จังหวัดขอนแก่นอยู่ในเขตพื้นที่ภูมิอากาศแบบมรสุม ดังนั้นจึงได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมที่พัดผ่าน แบ่งออกเป็น 3 ฤดู ซึ่งมีผลต่อร้านครัวคุณย่า ดังนี้

(1) ฤดูหนาว ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้พื้นที่ในจังหวัดขอนแก่นมีอุณหภูมิต่ำและหนาวเย็น ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายเดือนตุลาคมถึงปลายเดือนกุมภาพันธ์ อากาศจะหนาวมากในช่วงปลายเดือนธันวาคมถึงต้นเดือนมกราคม เป็นโอกาสของร้านเนื่องจากประหยัดค่าไฟฟ้า บางครั้งลูกค้าเข้ามานั่งในคาราโอเกะก็ขอไม่ให้เปิดแอร์ ต้องการอากาศอุ่นๆ นอกจากนี้เครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ก็ขายดีเช่นกัน อีกทั้งช่วงฤดูหนาวผักจะราคาถูกและสวยกว่าฤดูกาลอื่นๆ สามารถเก็บรักษาอุณหภูมิได้ง่าย

(2) ฤดูฝน ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ (ลมฝน) ทำให้มีลมพัดแรง บางครั้งเกิดพายุฝนฟ้าคะนอง อากาศชุ่มชื้นทั่วไป ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม เป็นโอกาสของร้านในด้านสภาพอากาศชุ่มชื้นเย็นสบาย และต้นไม้ที่ตกแต่งบริเวณรอบๆร้านสวยงาม สดชื่น แต่ก็เป็อุปสรรคในด้านการให้บริการ เนื่องจากวันใดที่ฝนตกหนักไฟมักจะดับ ทำให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าที่จะร้องเพลงในห้องคาราโอเกะได้ และหากฝนตกหนักก็จะสาตเข้ามาในบริเวณที่นั่งภายนอกร้านด้วย

(3) ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่ปลายเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนพฤษภาคม อากาศจะร้อนอบอ้าวทั่วทุกเขตพื้นที่ เพราะเป็นช่วงปลอดมรสุม และร้อนจัดในเดือนเมษายน เป็นโอกาสของร้านลูกค้ามีแนวโน้มจะเข้ามาใช้บริการให้ห้องคาราโอเกะมาก สินค้าประเภทเครื่องดื่มขายดี แต่ก็เป็อุปสรรคของร้านเนื่องจากบริเวณภายนอกอากาศจะร้อนอบอ้าวมาก ลูกค้าที่มานั่งรับประทานข้างนอกจะร้อน และพนักงานที่ให้บริการภายนอก รวมถึงแม่ครัว ต้องเผชิญกับอากาศร้อน อีกทั้งต้องเสียค่าไฟฟ้ามากขึ้น โดยเฉพาะค่าไฟจากการใช้เครื่องปรับอากาศ ผักสด เหี่ยวและเสียง่าย น้ำแข็งที่ไว้สำหรับรักษาอุณหภูมิผักก็ละลายง่าย

นอกจากสภาพภูมิอากาศแล้ว สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เอื้อประโยชน์แก่ร้านด้วย คือ สถานที่ตั้ง ตั้งอยู่ในเขตชุมชนที่ใกล้กับศูนย์ราชการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเริ่มมีหมู่บ้านจัดสรรโครงการใหญ่เกิดขึ้นในตำบลศิลาที่เป็นสถานที่ตั้งของร้าน เป็นโอกาสที่ดีที่อยู่ใกล้ชุมชน และจะมีลูกค้ากลุ่มใหม่มากขึ้น อีกทั้งเร็ว ๆ นี้ก็จะมีศูนย์โตโยต้าตั้งอยู่ที่ปากถนนทางเข้าร้าน ทำให้เป็นที่สังเกตได้ง่ายแก่ลูกค้าที่หาทางจะมาร้านตามคำบอกกล่าวของเพื่อน และยังมีร้านรับซื้อของเก่าประเภท ขวดแก้ว เหล็ก มาตั้งอยู่ฝั่งตรงกันข้ามกับร้าน ปัจจุบันจึงไม่ต้องรอให้คนรับซื้อขวดมาหาที่ร้านซึ่งนาน ๆ จะมาสักครั้ง แต่สามารถนำขวดไปขายได้เองเมื่อไรก็ได้

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังกล่าวคือ การวิเคราะห์ PESTE ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ PESTE

ประเด็น	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1.นโยบายของรัฐ (Politic)	<ul style="list-style-type: none"> -การเพิ่มพื้นที่คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ (ข้อสังเกต : ลูกค้าสูบบุหรี่บริเวณที่จัดให้โดยไม่ต้องคอยบอกเหมือนเมื่อก่อน) -พ.ร.บ. จราจรทางบก เพิ่มโทษผู้ขับขี่ขณะเมาสุรา (ข้อสังเกต : ลูกค้าบอกว่าไม่อยากเข้าเมืองเพราะกลัวจะถูกตรวจแอลกอฮอล์) -มติ ครม. เพิ่มค่าครองชีพให้ข้าราชการประมาณ 6% 	<ul style="list-style-type: none"> -การจัดเก็บลิขสิทธิ์เพลงคาราโอเกะ (ข้อสังเกต : ค่าลิขสิทธิ์ราคาสูง และมีปัญหาการจัดเก็บซ้ำซ้อน)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ PESTE (ต่อ)

ประเด็น	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
2.เศรษฐกิจ (Economic)	-เศรษฐกิจเติบโต (ข้อสังเกต : พ.ศ. 2546-2549 ผลิตภัณฑ์จังหวัดที่แนวโน้ม สูงขึ้น)	-ภาวะน้ำมันราคาสูงขึ้น สินค้า อุปโภคบริโภคสูงขึ้น (ข้อสังเกต : วัตถุดิบราคาสูงขึ้น ลูกค้าจำนวนลดลง)
3.สังคม (Social)	-สังคมของเหล่าข้าราชการ และ คนในชุมชนชอบงานสังสรรค์ (ข้อสังเกต : มีการจัดเลี้ยงใน วาระต่างๆ เช่น ประเมินผลงาน เลื่อนขั้น เกษียณอายุราชการ เป็นต้น) -พฤติกรรมชอบดื่ม แอลกอฮอล์ (ข้อสังเกต : มีลูกค้า ที่ตั้งใจมากินเหล้าและร้องเพลง มากขึ้น)	-พฤติกรรมชอบดื่ม แอลกอฮอล์ (ข้อสังเกต : ลูกค้า ที่ดื่มเหล้าเมา มีพฤติกรรม รบกวนลูกค้ารายอื่น)
4.เทคโนโลยี (Technology)	-ร้านมีเครื่องคอมพิวเตอร์ และ ปริ้นเตอร์สี (ข้อสังเกต : สามารถ สร้างเมนู และภาพตกแต่งร้าน) -มีโปรแกรมปรับแต่งเสียงทาง อินเทอร์เน็ต	-เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ทันสมัยมากขึ้น ราคาถูกลง (ข้อสังเกต : ลูกค้าบางรายที่เคย มารับบริการ ปัจจุบันมี คอมพิวเตอร์คาราโอเกะร้อง เพลงเองที่บ้าน)
5.สภาวะแวดล้อม (Ecology)	-ฤดูหนาว (ข้อสังเกต : ค่าไฟฟ้า ถูกลง ผักสดราคาถูก) -ฤดูร้อน (ข้อสังเกต : ลูกค้าชอบ เข้ามานั่งในคาราโอเกะมากขึ้น เครื่องดื่มขายดี) -มีหมู่บ้านจัดสรรเกิดขึ้น ใกล้เคียง ร้าน -ร้านรับซื้อของเก่าตั้งใกล้ร้าน	-ฤดูฝน (ข้อสังเกต : ลูกค้า จำนวนลดลง บางครั้งไฟดับทำ ให้เปิดบริการคาราโอเกะไม่ได้) -ฤดูร้อน (ข้อสังเกต : ค่าไฟฟ้า ราคาสูงขึ้น)

2.1.2 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน

จากการสังเกตและสอบถามเจ้าของร้านอาหารครัวคุณย่า พบว่ามีจุดแข็งที่สำคัญสามารถแข่งขันได้คือ ผู้นำองค์กร เจ้าของร้านที่เป็นทั้งผู้จัดการและเป็นแม่ครัวของร้าน โดยเริ่มต้น คุณย่า(เจ้าของร้าน)เป็นแม่ครัวลงมือทำอาหารเอง มีประสบการณ์ในการทำอาหารมากกว่า 40 ปี คือตั้งแต่เป็นสาวมาจนถึงปัจจุบันอายุ 55 ปี ทำอาหารอร่อยเป็นที่เลื่องลือ วัตถุดิบที่เลือกสรรจะต้องเป็นของสดสะอาด สังเกตได้จากเมื่อเสิร์ฟอาหารให้ลูกค้า มักจะได้ยินลูกค้าที่พาเพื่อนมาใหม่พูดว่า “นี่ไงยาตะไคร้ ของที่นี่เขารอ่ย” หรือ “ส้มตำที่นี่รอ่ยนะ” เมื่อรับลูกค้าและลูกมือมาช่วยก็มีการสอนงานให้รู้วิธีการเลือกของสด การเตรียมวัตถุดิบ และการปรุงอาหารที่ดี ทำให้อาหารยังคงความอร่อยและเป็นมาตรฐานแม้เปลี่ยนมือคนทำ นอกจากนี้ เจ้าของร้านยังมีมนุษยสัมพันธ์ดีชอบปะพูดคุย สماعคม สังสรรค์ เวลาลูกค้ามาก็จะเข้าไปทักทาย สอบถามพูดคุย เรื่องทั่วไปจนบางรายก็กลายเป็นเพื่อนกันไป จุดแข็งสำคัญอีกประการคือ ดีเจ ซึ่งเป็นลูกชายเจ้าของร้านมีความสามารถทางคอมพิวเตอร์ สามารถเลือกใช้โปรแกรมเพลงที่ดี และสามารถปรับเครื่องเสียงในห้องคาราโอเกะให้มีเสียงไพเราะถูกใจลูกค้า ลูกค้ามักจะรู้สึกที่ตัวเองร้องเพลงได้ดี เสียงดนตรีดี นอกจากนี้แล้ว ดีเจ จะมีความเอาใจใส่ในตัวลูกค้าสามารถจัดเพลงถูกใจลูกค้า

สำหรับจุดอ่อนสำคัญที่พบจากการสังเกตและสอบถาม คือ อาหารออกช้า เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น วัตถุดิบไม่เพียงพอต้องออกไปซื้อวัตถุดิบมาเพิ่ม จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ บางครั้งผู้ช่วยก็ต้องเข้าไปเสิร์ฟหรือเป็นดีเจแทน ทำให้ก็ต้องเตรียมอุปกรณ์ และวัตถุดิบเองทุกอย่าง ทางร้านเคยสอบถามหาพนักงานจากคนในพื้นที่ ก็มีมาสมัครบ้าง แต่ละรายอยู่ได้เพียง 2-3 เดือน ก็หายไป บางรายก็ไป ๆ มา ๆ คือมาทำงานที่ร้านสักระยะ แล้วบอกว่าได้งานที่อื่น จากนั้นไม่นานก็กลับมาทำที่ร้านอีก ซึ่งการเข้าออกของพนักงานสูงอย่างนี้มีปัญหามาตั้งแต่เริ่มเปิดร้านใหม่ๆ

จากการวิเคราะห์โดยใช้ Value Chain Analysis สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 4 และตารางที่ 5

ตารางที่ 4 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของร้านอาหารครัวคุณย่า

กระบวนการ	โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)	กระบวนการ (Operation)	โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)	การตลาดและขาย (Marketing And Sales)	การบริการ (Service)
จุดแข็ง (Strength)	<p>-วัตถุดิบสด สะอาด</p> <p>(ข้อสังเกต : -ไปซื้อของสดทุกวัน -ผักล้างแล้วล้างอีก -ลูกค้าเห็นว่ามีการปลาสตๆ อยู่ในอ่างปลา -ไม่เอาปลาตายมานานแล้ว มาประกอบอาหาร แต่จะนำมาทำเป็นปลาแดดเดียว) -เครื่องเสียงดี (ข้อสังเกต : ลูกค้ามักจะบอกว่าเครื่องเสียงดี)</p>	<p>-ก็ก็มีประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะตัว ทำอาหารอร่อย (ข้อสังเกต : -แม่ครัวชอบไป รับประทานอาหารข้าง นอกที่เขาบอกว่าดี โดย จะชิมและสังเกตว่าเขาใช้ ส่วนประกอบอะไรบ้าง แล้วนำมาประยุกต์เอง -มีความพิถีพิถันในการ ประกอบอาหาร เช่น วิธีการหั่นผัก รูปแบบการ จัดตกแต่งจาน) -อาหารได้มาตรฐาน</p>	<p>-อาหารอร่อย สามารถ สนองความพึงพอใจใน ด้านรสชาติอาหารได้ดี (ข้อสังเกต : ลูกค้าชมว่า อาหารรสชาติอร่อย และ ชักชวนเพื่อนมากินด้วย) -ดนตรีไพเราะ สามารถ ตอบสนองความพึงพอใจ ในด้านบริการคาราโอเกะ (ข้อสังเกต : ลูกค้าชมว่า เครื่องเสียงดี)</p>	<p>-เจ้าของร้านสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า (ข้อสังเกต : -เข้าไปทักทายแขก ถาม ถึงรสชาติอาหาร บางครั้ง นั่งคุยและดื่มเป็นเพื่อน ลูกค้า -จิบเบียร์ นั่งหน้าร้าน)</p>	<p>-ดีเจจัดเพลงถูกใจลูกค้า (ข้อสังเกต : ลูกค้ามักจะ ระบุให้ดีเจคนเดิมมาจัด เพลงให้)</p>

ตารางที่ 4 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของร้านอาหารครัวคุณย่า (ต่อ)

กระบวนการ	โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)	กระบวนการ (Operation)	โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)	การตลาดและขาย (Marketing And Sales)	การบริการ (Service)
		(ข้อสังเกต : มีการสอน วิธีการปรุงอาหารให้เป็น รูปแบบเดียวกัน) -กระบวนการไม่ซับซ้อน (ข้อสังเกต : เมื่อ พนักงานขาดก็ยังสามารถ ทำงานทดแทนกันได้)			
จุดอ่อน (Weakness)	-ปริมาณวัตถุดิบไม่ เพียงพอ (ข้อสังเกต : -ซื้อวัตถุดิบมาน้อย เนื่องจากกลัวว่าถ้าขายไม่ หมดจะเหลือทิ้ง หรือเก็บ ไว้นานจะไม่สด)	-เวลาในการประกอบ อาหารล่าช้า (ข้อสังเกต : -ใช้เวลาในการประกอบ อาหารนาน - ส่วนประกอบไม่พอ ต้องไปซื้อระหว่างวัน)	-อาหารออกช้า (ข้อสังเกต : ลูกค้านับว่า อาหารออกช้า ลูกค้าน่า จะทำหรือยัง)	-จำนวนคนรู้จักร้านน้อย (ข้อสังเกต : ถามว่ารู้จัก ร้านอาหารครัวคุณย่าหรือ เปล่า คนตอบว่าไม่รู้จัก)	-จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ (ข้อสังเกต : -พนักงานต้องเวียนทำ หน้าที่อื่นในกรณีที่ พนักงานขาด)

ตารางที่ 5 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของร้านอาหารครัวคุณย่า

กระบวนการ	การวิจัยและพัฒนา/เทคโนโลยี R&D ,Technology	การจัดการทรัพยากรบุคคล Human Resource Management	การบริหารทั่วไป General Administration
จุดแข็ง (Strength)	-มีการออกแบบเมนูอาหาร และภาพ สำหรับตกแต่งร้านเอง -มีความสามารถในการนำโปรแกรม คาราโอเกะที่ดีและทันสมัยมาใช้	-มีสวัสดิการให้พนักงาน โดยให้กิน ข้าวที่ร้านได้ตลอด 3 มื้อ หากมาจาก ต่างจังหวัด มีที่พักให้ฟรี (ข้อสังเกต : พนักงานพึงพอใจ และ ยังคงรับประทานอาหารที่ร้านเสมอ)	-
จุดอ่อน (Weakness)	-	-ยังไม่สามารถหาพนักงานให้ เพียงพอต่อความต้องการได้	-ไม่มีระบบการบันทึกค่าใช้จ่าย และ จำนวนสินค้าในร้าน (Stock) (ข้อสังเกต : ทำให้ไม่ทราบค่าใช้จ่าย ที่แน่ชัด และมักจะมีปัญหาต้องไปซื้อ ของกรณีฉุกเฉินเสมอ)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของร้านอาหารครัวคุณย่า ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุป SWOT ของร้านอาหารครัวคุณย่า

<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัตถุดิบสด สะอาด - แม่ครัวมีประสบการณ์ ทำอาหารอร่อย - เจ้าของร้านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - เครื่องเสียงดี และดีเจบริการถูกใจ - พนักงานมีความรู้ สามารถตกแต่งร้านเองได้ (ทำเมนู ทำบ่อปลา ภาพตกแต่งร้าน) - มีสวัสดิการให้พนักงานทานข้าวที่ร้านฟรี 	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนวัตถุดิบมักจะไม่เพียงพอ - ประกอบอาหารล่าช้า - พนักงานไม่เพียงพอ - ยังไม่สามารถจัดหาพนักงานเพิ่มได้ - ไม่มีการจัดทำรายจ่าย และตรวจสอบจำนวนสินค้าให้เป็นระบบ
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มพื้นที่คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ - พ.ร.บ. เพิ่มโทษผู้ขับขี่ขณะเมาสุรา - มติ ครม. เพิ่มค่าครองชีพข้าราชการ - พฤติกรรมคนชอบเข้าสังคัม และดื่มเที่ยว - นำเทคโนโลยีมาทำของตกแต่งร้านได้ - ฤดูหนาวประหยัดค่าไฟและฤดูร้อนลูกค้าชอบมานั่งในคาราโอเกะมากขึ้น - มีคนมาอาศัยในชุมชนมากขึ้น 	<p>อุปสรรค (Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์เพลงคาราโอเกะ - น้ำมันราคาสูงขึ้น - พฤติกรรมคนชอบดื่ม - คนมีคอมพิวเตอร์ร้องเพลงอยู่บ้าน - ฤดูฝนไฟดับ ฤดูร้อนค่าไฟมากขึ้น

2.2 สรุปการดำเนินการจากการสัมภาษณ์ประสบการณ์และความรู้สึกที่ดีจากพนักงานร้านอาหารครัวคุณย่า และประชาชนทั่วไป

จากการสัมภาษณ์พนักงานร้านอาหารครัวคุณย่า 7 คน ในฐานะผู้ให้บริการ และการสัมภาษณ์ประชาชนทั่วไป 20 ราย ในฐานะลูกค้า เกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีจากร้านอาหาร และนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ 10 ประเด็นของความรู้สึกที่ดีที่สุด ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 : Appreciative Inquiry กับบริการเปิดเพลงคาราโอเกะ

Discovery

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ให้บริการเปิดเพลงคาราโอเกะ (ดีเจ) กล่าวว่า จากการทำงานที่ทำให้ค้นพบประสบการณ์ที่ดี ก็คือการปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยปกติเมื่อมีลูกค้าเข้ามาขอเพลง เขาก็จะดูว่าคนที่ร้องนั้นเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย เสียงเป็นอย่างไร สูงหรือต่ำ และเพลงที่เขาขอร้องนั้นเป็นเพลงของนักร้องคนไหน เพื่อที่จะได้ปรับคีย์ให้เข้ากับคนร้อง นอกจากนี้ก็จะคอยดูจังหวะการร้องของลูกค้าว่าพอดีกับเพลงหรือไม่ หากมีบางท่อนที่ร้องไม่ได้ หรือร้องไม่ทัน เขาก็จะคอยช่วยลูกค้าร้องด้วยโดยการร้องคลอไปด้วยบางท่อนที่ยาก และสังเกตว่าลูกค้าขอร้องเพลงแนวไหน เพราะมีบางกรณีที่ลูกค้าเองก็นึกเพลงไม่ออก บอกให้ดีเจจัดเพลงอะไรให้ก็ได้ ซึ่งเมื่อปฏิบัติได้ตามนี้แล้ว ก่อนจะกลับลูกค้าก็มักจะให้เงินพิเศษเสมอ (ทิป) ตั้งแต่ 20 – 200 บาท และเมื่อถามว่า วันไหนที่ได้ถึง 200 บาท ดีเจบอกว่า เป็นลูกค้าขาประจำ เพียงแค่เขาเปิดเพลงให้ลูกใจ และยิ้มแย้มแจ่มใสให้กับลูกค้าเท่านั้นเอง

Dream

อยากเห็นลูกค้าที่เข้ามาร้องเพลง ได้สัมผัสกับบรรยากาศที่สนุกสนาน ร้องเพลงแล้วรู้สึกที่ตัวเองเป็นนักร้องร้องได้เพราะ หรือแม้ตัวเองไม่ได้ร้องเอง ระหว่างคอยคิวเพลงก็ได้รับฟังเพลงเพราะ ๆ ดนตรีดี ๆ

Design

- (1) จดรายชื่อเพลงและแนวเพลงที่ลูกค้าชื่นชอบ โดยเขียนแยกกลุ่มของลูกค้าขาประจำ เช่น กลุ่มลูกค้าป่าไม้ กลุ่มลูกค้าผู้สูงวัย กลุ่มลูกค้าอาจารย์จากโรงเรียน ก เป็นต้น
- (2) จดรายชื่อเพลงที่เห็นว่าเป็นเพลงเพราะ เพลงสนุกสนาน ไว้สำหรับนำเสนอลูกค้าที่คิดเพลงที่จะร้องไม่ออก หรือให้ดีเจเสนอเพลงให้
- (3) จดรายการเพลงหลัก ๆ ที่ลูกค้าชื่นชอบ เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้มาปฏิบัติหน้าที่ดีเจ ว่านักร้องคนใดต้องลดคีย์เสียง หรือเพิ่มคีย์เสียง เป็นเท่าใด ในกรณีที่ลูกค้าชายหรือหญิงร้อง

Destiny

- (1) มอบหน้าที่ให้ดีเจเป็นผู้ดำเนินการ
- (2) นำบันทึกรายการเพลงดังกล่าวมาใช้ และสอนงานให้กับผู้ที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนดีเจในกรณีที่ดีเจไม่อยู่

ประเด็นที่ 2 : Appreciative Inquiry กับบริการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม

Discovery

จากการสัมภาษณ์พนักงานเสิร์ฟ พบว่าปกติจะให้บริการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มตามหน้าที่ สังเกตว่าเครื่องดื่มหมดแล้วก็จัดแจงเติมให้ โดยเปิดใหม่ที่สะอาด เมื่อสังเกตว่าลูกค้ารับประทานอาหารและเครื่องดื่มหมดแล้วก็จะถามก่อนว่าต้องการเครื่องดื่มเพิ่มอีกหรือไม่ และสังเกตว่าถ้าวันไหนตัวเองอารมณ์ดีเป็นพิเศษ วันนั้นมักจะได้อาหารพิเศษ (ทิป)

เช่น มีอยู่ครั้งหนึ่งที่บริการลูกค้าเป็นปกติ เมื่อเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มเรียบร้อยแล้ว จนถึง 5 โมง มีลูกค้าอยู่อีก 1 โต๊ะ ก็มานั่งดูลูกค้าร้องเพลงอยู่ห่าง ๆ และคอยดูว่าลูกค้าจะสั่งอะไรเพิ่มหรือไม่ จนปิดร้านประมาณเที่ยงคืน ลูกค้ากลุ่มสุดท้ายกำลังทยอยเดินออก ขณะนั้นได้เดินสวนทางลูกค้าเข้าไปเพื่อเก็บโต๊ะ ลูกค้าคนสุดท้ายได้กล่าวว่า “ขอบคุณนะครับ” ตนเองจึงหันไปยิ้มให้ลูกค้า แล้วก็กล่าวว่า “ค่ะ” ตอบ แล้วจู่ ๆ ลูกค้าคนนั้นก็ควักกระเป๋าเงินออกมาแล้วยื่นเงินให้ 40 บาท จึงรีบยกมือไหว้แล้วกล่าวขอบคุณแบบงง ๆ ทั้ง ๆ ที่สังเกตได้ว่าวันนี้ลูกค้าเยอะ ตนเองก็ไม่ได้ไปบริการโต๊ะนี้เป็นพิเศษเลย ช่วงหลัง ๆ ที่ลูกค้าไม่สั่งอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มแล้ว ก็แค่นั่งดูเขาร้องเพลงเฉย ๆ ไม่ได้เดินไปเสิร์ฟให้แต่อย่างใด แต่ลูกค้ากลับกล่าวขอบคุณเรา และยังให้ทิปอีกด้วย

Dream

อยากให้พนักงานทำหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน และได้รับค่าตอบแทนพิเศษจากการบริการลูกค้า

Design

(1) ให้พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงความใส่ใจกับลูกค้าอยู่เสมอ โดยกล่าวคำพูดต้อนรับลูกค้า เช่น สวัสดีค่ะ / เชิญค่ะ / รับอะไรดีคะ เมื่อมีคิวรายการอาหาร หรือรายการเพลงเยอะ ก็ให้กล่าวขอโทษลูกค้า หรือบอกลูกค้าล่วงหน้าก่อน เช่น รอสักครู่ นะคะ ตอนนี้มีคิวรายการอาหาร/รายการเพลง อยู่ ... รายการค่ะ และเมื่ออาหารมาเสิร์ฟล่าช้า ก็ต้องกล่าวคำขอโทษ เช่น ขอโทษที่ให้รอนะคะ และเมื่อลูกค้าออกจากร้าน ก็ต้องกล่าวขอบคุณอย่างจริงใจ และยกมือไหว้สวัสดีลูกค้าทุกคน ส่งลูกค้าที่หน้าประตู/ทางเข้าร้าน เช่น ขอบคุณค่ะ / ขอบคุณที่มาอุดหนุนค่ะ / โอกาสหน้ามาใหม่นะคะ เป็นต้น

(2) เจ้าของร้านทักทายลูกค้า สอบถามถึงอาหาร และการบริการกับลูกค้า เช่น ได้รับอาหารครบถ้วนหรือไม่ รสชาติอาหารเป็นอย่างไรบ้าง เครื่องเสียงเป็นอย่างไรบ้าง

Destiny

เจ้าของร้านเป็นผู้อบรมพนักงานทุกคน และทำเป็นตัวอย่าง

ประเด็นที่ 3 : Appreciative Inquiry กับการตกแต่งและสร้างบรรยากาศร้าน

Discovery

จากการประชุมสุนทรียสนทนาของชุมชน Appreciative Inquiry เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2551 เวลา 10.00 – 12.00 น. ณ ห้องพักอาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับร้านอาหารที่ชื่นชอบ พบว่าประเด็นที่พูดคุยเกี่ยวกับร้านอาหารในวันนั้นเป็นเรื่องของบรรยากาศภายในร้านอาหาร มีนักศึกษาคนที่หนึ่งกล่าวว่า ชอบไปรับประทานอาหารกับครอบครัวที่บรรยากาศดี ๆ เช่น นำอาหารไปกินตามริมแม่น้ำลำธาร เพราะรู้สึกใกล้ชิดกับธรรมชาติ นักศึกษาคนที่สองกล่าวว่าชอบร้านอาหารไทย ๆ ที่สระบุรี เพราะนอกจากอาหารสด อร่อยแล้ว ยังบรรยากาศดีมีเสียงน้ำตกด้วย นักศึกษาคนที่สามกล่าวว่า

ชอบร้านอาหารของโรงแรมที่ประเทศหนึ่งแถบยุโรป เพราะบรรยากาศเปิดโล่งมองเห็นภูเขาตึ้นนอก และรู้สึกว่าได้สูดโอโซนเข้าไปเต็มที

Dream

ร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศธรรมชาติ ลูกค้าลูกสักได้ใกล้ชิดกับธรรมชาติ และรู้สึกมาพักผ่อน ผ่อนคลายจริงๆ

Design

(1) ตกแต่งบริเวณด้านข้างของร้านโดยการทำบ่อปลาขนาด 6 x 1 เมตร และจัดระบบน้ำวนใช้ปั๊มดูดจากท้ายบ่อมาปล่อยที่ต้นบ่อ โดยปล่อยให้น้ำต้นบ่อมีลักษณะพุ่งขึ้นไปเล็กน้อยเพื่อให้พอได้ยินเสียงน้ำ

(2) ตกแต่งบริเวณรอบ ๆ ร้านด้วยอ่างปลาขนาดใหญ่ นำปลาหลายชนิดมาเลี้ยง

Destiny

ลูกชายเจ้าของร้านเป็นผู้ดำเนินการเอง ทั้งด้านการออกแบบตกแต่ง จัดหาวัสดุ และงบประมาณ

ประเด็นที่ 4 : Appreciative Inquiry กับบริการที่รวดเร็ว

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) จากการสัมภาษณ์คุณแดง ข้าราชการระดับ 8 สตช. (สภาพัฒน์) อายุ 50 ปี เล่าว่า มีร้านก๋วยเตี๋ยวที่คุณแดงและครอบครัวมักจะไปรับประทานอยู่เป็นประจำ เนื่องจากชอบในรสชาติ และการให้บริการที่รวดเร็ว ซึ่งคุณแดงเองเป็นลูกค้าขาประจำตั้งแต่ลูกชายคนเล็กยังแบเบาะ จนปัจจุบันอายุ 16 ปีแล้ว และเจ้าของร้านก๋วยเตี๋ยวก็น่าแปลกใจที่เปลี่ยนมือคนปรุงจากตัวเอง เป็นลูกชาย คุณแดงกล่าวว่าประทับใจและมีความผูกพัน เจ้าของร้านเองมักจะจำได้ว่าลูกค้าคนไหนชอบสั่งก๋วยเตี๋ยวแบบไหน คุณแดงและครอบครัวมาที่ไร ถ้าบอกว่าเหมือนเดิมเขาก็จะทำให้ในแบบที่ทานอยู่เป็นประจำ แต่ถ้าวันไหนอยากรับประทานอย่างอื่น ก็ค่อยบอกต่างหากว่าวันนี้จะเอาอะไร คุณแดงยังกล่าวอีกว่า นั่งดูเขาทำก๋วยเตี๋ยวเพลิน ๆ ก็สังเกตเห็นว่า ที่หน้าเตาจะมีคนยืนอยู่สามคน คือคนที่แจ่งออร์เดอร์ลูกค้าว่าเป็นก๋วยเตี๋ยวอะไร คนลวกเส้น และคนตักเครื่องปรุงและตักน้ำ ทำให้ได้รับบริการที่รวดเร็วและถูกต้อง

(2) ดีเจร้านครัวคุณย่ากล่าวว่า เคยไปทานข้าวมันไก่แถวถนนรื่นรมย์ พบว่าร้านนี้มีคนมาก แต่เมื่อเขาไปสั่งและนั่งรอคิดว่าจะนาน กลับพบว่าไม่ถึง 3 นาทีก็ได้รับอาหารตามต้องการ วันหลังเขาจึงไปรับประทานอีกเมื่อมีโอกาสผ่านไปแถวนั้น มีอยู่วันหนึ่งเขาสังเกตเห็นว่าร้านข้าวมันไก่นี้ จะตักผักและไก่ใส่ถ้วยเตรียมไว้แล้วเป็นตั้ง ๆ เมื่อมีลูกค้าสั่งก็เพียงใส่น้ำซุปลีร์ฟได้เลย

Dream

ร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นร้านอาหารที่บริการลูกค้าได้รวดเร็วทันใจ

Design

(1) เตรียมอุปกรณ์ที่สามารถเตรียมไว้ได้ก่อนที่ลูกค้าจะมา ได้แก่ ชุดจานชาม วางไว้ประจำที่นั่งในห้องคาราโอเกะ ชุดแก้วน้ำวางไว้ประจำรถเข็นเสิร์ฟน้ำของแต่ละโต๊ะ นำลังน้ำเปล่าและโซดามาเตรียมไว้ข้างในห้องคาราโอเกะ

(2) เตรียมวัตถุดิบสำหรับอาหารที่ลูกค้าสั่งเป็นประจำ ได้แก่ หั่นแครอท ผักค่าน้ำฝอย และหัวหอม สำหรับข้าวผัด หั่นต้นหอม ขึ้นช่าย ผักชีลาว ไว้สำหรับอาหารประเภทต้มยำและยำ โดยใส่กล่องทัพเพอร์แวร์แช่เย็นไว้ (สำหรับส้มตำและยำตะไคร้ ทางร้านได้สับมะละกอและหั่นตะไคร้ เตรียมไว้ทุกวันอยู่แล้ว)

Destiny

มอบหมายให้พนักงานเสิร์ฟเป็นผู้เตรียมอุปกรณ์ในห้องคาราโอเกะ และผู้ช่วยก๊วกเป็นผู้เตรียมวัตถุดิบดังกล่าว

ประเด็นที่ 5 : Appreciative Inquiry กับการจัดที่นั่งนอกร้าน

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) จากการสังเกตของพนักงานภายในร้าน ได้พูดคุยกันและให้ความเห็นว่าปกติลูกค้าที่ตั้งใจมารับประทานอาหารอย่างเดียวไม่ร้องเพลง จะนั่งข้างนอกร้านโดยมักจะนั่งบริเวณฝั่งขวาของร้านก่อน หากวันใดที่มีคนนั่งอยู่ฝั่งขวาเต็มแล้ว จึงจะมานั่งฝั่งซ้าย ซึ่งจากการสังเกตพบว่าไม่เคยมีลูกค้ารายใดที่มานั่งฝั่งซ้ายก่อนในขณะที่ฝั่งขวามีที่ว่าง และเมื่อสังเกตถึงบริเวณฝั่งซ้ายของร้านเปรียบเทียบกับฝั่งขวา เห็นว่าเป็นบริเวณที่ไม่น่านั่งเท่าฝั่งขวาจริง เนื่องจาก 1) มีที่เก็บขวดตั้งอยู่ใกล้ๆ 2) มีที่วางถังน้ำแข็งขนาดใหญ่อยู่ใกล้ๆ 3) มีถังใส่ปลานิลขนาดใหญ่ และเมื่อสอบถามคุณวุฒิไกร ลูกชายเจ้าของร้าน กล่าวว่า การจัดเก็บของในบริเวณดังกล่าวเป็นบริเวณที่สะดวกสำหรับการทำงานของพนักงาน ซึ่งเคยย้ายไปย้ายมาหลายครั้งแล้วพบว่าจุดนี้เหมาะสมมากที่สุด ปกติก็จะเก็บขวดใส่กล่องกองรวมกันไว้ ประมาณเดือนละครั้ง-2 ครั้ง ที่จะมีคนรับซื้อของเก่ามาขอซื้อไป แต่ระยะหลังไม่ค่อยมาแล้ว คงเป็นเพราะเห็นว่ามีร้านรับซื้อของเก่ามาเปิดใหม่ฝั่งตรงกันข้ามกับร้าน

(2) เมื่อตอนปลายเดือนพฤษภาคม มีลูกค้ามาจัดงานเลี้ยงปิดบัญชีซึ่งมีจำนวนกว่า 50 คน ทำให้ต้องนำโต๊ะตัวที่อยู่นอกร้านเข้าไปเกือบหมด ปกติคุณประยูรสามีเจ้าของร้านจะมานั่งรับประทานอาหารเย็นข้างนอก วันนั้นไม่มีโต๊ะนั่ง จึงเดินไปเอาโต๊ะกลมพลาสติกเก่าๆ ที่ตั้งอยู่หน้าเคาเตอร์ส้มตำมาวางแล้วเอาผ้าปูโต๊ะปู แจกกันต้นไม้ตั้ง แล้วนั่งกินข้าวสบายใจอยู่นอกร้าน พongan เลี้ยงเล็ก โต๊ะตัวเก่าถูกยกมาตั้งที่เดิม พนักงานย้ายโต๊ะกลมไปอยู่ฝั่งซ้าย (ที่ไม่ค่อยมีลูกค้ามานั่ง) แทน ปรากฏว่าวันต่อมามีลูกค้ามานั่งโต๊ะกลมตัวนั้น ทั้งๆที่ฝั่งขวายังมีโต๊ะว่าง

Dream

บรรยากาศภายนอกนอกร้านมีลักษณะร่มรื่น บริเวณที่ให้บริการของร้านนำนั่งทุกส่วน โดยตกแต่งพื้นที่ให้ดูสวยงาม แม้กระทั่งพื้นที่ที่ต้องใช้งานเป็นประจำ นั่นคือสามารถใช้

ประโยชน์จากการจัดเก็บของเป็นระเบียบ และนำสิ่งที่มีอยู่นำเสนอลูกค้า สร้างประสบการณ์ด้วย เช่น ได้เห็นว่าร้านมีการนำปลานิลสด ๆ มาทำอาหาร

Design

(1) ปรับเปลี่ยนบริเวณที่เก็บขวดเปล่าโดยนำถังน้ำแข็งมาวางไว้ข้างหน้าเพื่อความสะดวกในการตักน้ำแข็ง และทำให้ลูกค้ามองไม่เห็นขวดที่อยู่ด้านหลัง

(2) เนื่องจากมีร้านรับซื้อของเก่ามาเปิดใกล้ ๆ เป็นโอกาสในการกำจัดขวดเปล่าดังกล่าว โดยรวบรวมขวดเปล่าไปขายในตอนเช้าทุกวัน

(3) เปลี่ยนถังใส่ปลานิลให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นบ่อสี่เหลี่ยม และมีระบบน้ำวนสำหรับกรองฝุ่นและอากาศ ซึ่งจะทำให้น้ำมีลักษณะใสขึ้นมองเห็นตัวปลา นอกจากนี้จะทำให้ปลาสามารถอยู่ในถังพักได้นานขึ้นแล้ว ยังทำให้เป็นบ่อสวยงามเสนอความสดใหม่ของปลาให้ลูกค้า

Destiny

(1) ลูกชายเจ้าของร้านเป็นผู้ดำเนินการเอง ทั้งด้านการออกแบบตกแต่ง จัดหาวัสดุ และงบประมาณ

(2) มอบหมายให้พนักงานที่เข้างานตอนเช้ารวบรวมขวดเปล่าไปขายทุกเช้า

ประเด็นที่ 6 : Appreciative Inquiry กับการทำเมนูอาหารใหม่

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 4 ประเด็น ดังนี้

(1) จากหนังสือ “อยากเป็นเจ้าของกิจการร้านอาหารกันบ้างไหม” กล่าวว่า เดิมร้านอาหารของผู้เขียนมีรายการอาหาร 300 รายการ แต่เมื่อมาปรับเมนูใหม่โดยเก็บบิลในรอบ 9 เดือน นับว่ารายการอาหารใดที่ลูกค้าสั่งมากที่สุด 50 อันดับแรกเป็นเมนูหลัก แล้วจึงนำ 25 รายการต่อมาเป็นรายการที่พ่อครัวเชี่ยวชาญมากที่สุดแต่ลูกค้ายังไม่ค่อยสั่ง เป็นอาหารที่ใช้วัตถุดิบร่วมกันได้ ผลทำให้ซื้อวัตถุดิบน้อยลงแต่จำนวนมากขึ้นทำให้ต่อราคาได้ ทีมงานทำรายการอาหารแควลงทำให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ลดต้นทุนเก็บของ ลดเวลาการจ่ายตลาด พนักงานจำชื่ออาหารได้หมด เซียร์ลูกค้าง่ายขึ้น

(2) จากการสัมภาษณ์เจ้าของร้าน และพนักงานในร้าน พบว่าเมนูอาหารเดิมมีรายการอาหารไม่กี่อย่าง ลูกค้าก็มักจะคิดรายการอาหารไม่ออก ครั้งหนึ่งพนักงานเสิร์ฟกำลังรอคำสั่งรายการอาหารของลูกค้าอยู่ เมื่อมีพนักงานเสิร์ฟอีกคนกำลังเดินเสิร์ฟปลาทรงเครื่องเดินผ่านไป ลูกค้าที่กำลังนึกรายการอยู่เหลือบไปเห็นก็นึกอยากกิน เลยสั่งอาหารตามโต๊ะอื่น

(3) จากการสัมภาษณ์คุณนิพนธ์ (พนักงานตรวจสอบบัญชี) กล่าวว่า เป็นคนชอบรับประทานอาหารอร่อย ๆ และบ่อยครั้งที่ออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน ส่วนใหญ่จะไปตามคำแนะนำของเพื่อน ๆ มีร้านที่น่าสนใจหลายร้านที่เคยไป เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยวแถวบ้านร้านหนึ่งที่มีการสับเปลี่ยนเมนูอยู่เป็นประจำ แต่ยังคงคอนเซ็ปต์ความเป็นร้านก๋วยเตี๋ยวไว้ คือ ตั้งแต่วันจันทร์ – ศุกร์ จะขายก๋วยเตี๋ยวในรูปแบบที่ไม่ซ้ำกัน เช่น วันจันทร์เป็นก๋วยเตี๋ยวเรือ วันอังคารเป็นก๋วยเตี๋ยวหมูต้มยำ วันพุธเป็นก๋วยเตี๋ยวไก่มะระ เป็นต้น ทำให้เขาได้ลุ้นว่าวันนี้ไปแล้วจะได้กิน

ก๋วยเตี๋ยวอะไร ซึ่งตรงหน้าร้านจะติดป้ายใหญ่ๆ ว่าวันนี้เขาขายก๋วยเตี๋ยวอะไร หรือร้านอาหารอีกที่ที่เคยไปแถวสุขุมวิท เป็นร้านอาหารที่ประกอบไปด้วยเมนู ผักหวาน ไม่ว่าจะเป็นผักหวานผัด ผักหวานต้ม ยำผักหวาน หรือ ผักหวานทอดกรอบ ก็รู้สึกถึงความหลากหลายของเมนูดี โดยยืนพื้นที่ผักหวาน ซึ่งเป็นจุดเด่นของร้านนี้ที่ทำผักหวานได้อร่อย (ผักหวานดอง) ซึ่งเมนูที่เขาต้องสั่งประจำที่ไปร้านนี้คือ ผักหวานทอดกรอบ เพราะน้ำจิ้มรสเด็ดของร้าน ซึ่งสังเกตว่าทางร้านนำน้ำจิ้มสำเร็จรูปยี่ห้อดังมาปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้น้ำจิ้มรสชาติเฉพาะของร้านตัวเอง

(4) จากการได้นำเมนูใหม่ซึ่งมีรูปอาหารบางรายการมาเสนอลูกค้า พบว่าลูกค้าที่เห็นเมนู ส่วนมากจะสั่งอาหารตามรูปภาพที่มีอยู่

Dream

(1) มีรายการอาหารไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป โดยคงรายการอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบ และเพิ่มรายการอาหารที่ก็มีความเชี่ยวชาญ และสามารถทำได้ง่าย

(2) มีเมนูสวยๆ ประกอบด้วยรายการอาหารที่หลากหลายจากวัตถุดิบตัวเดิมๆ ที่ร้านมีอยู่ เน้นการเพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบที่สามารถนำมาประกอบเป็นอาหารได้หลายประเภท

(3) ลูกค้าสามารถเห็นภาพอาหารที่ทางร้านทำเองตามจริง และมีความรู้สึกอยากรับประทาน

Design

(1) รวบรวมข้อมูลวัตถุดิบที่ทางร้านใช้อยู่เป็นประจำ แล้วดูว่าสามารถนำมาประกอบเป็นอาหารอะไรได้บ้าง

(2) เริ่มทดลองทำอาหารตามรายการใหม่ๆ และถ่ายรูปอาหารเก็บไว้ เนื่องจากต้องการนำเสนออาหารที่ร้านทำขึ้นเองจริงๆ ไม่ใช่ภาพจากอินเทอร์เน็ต

(3) นำรายการอาหารใหม่ขึ้นเมนู พร้อมรูปอาหาร

(4) ทำเป็นเมนูอาหารทั้งแบบปกติและเมนูภาพโดยเฉพาะ

Destiny

ลูกชายเจ้าของร้านเป็นผู้ดำเนินการเอง ทั้งการออกแบบเมนู จัดทำเล่ม และออกแบบเมนูรูปภาพ

ประเด็นที่ 7 : Appreciative Inquiry กับสร้างเอกลักษณ์ของร้าน

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) จากการสัมภาษณ์คุณปรมัตต์ และคุณวินัย พนักงานราชการ สศช. (สภาพัฒน์) พบว่าร้านอาหารที่คุณปรมัตต์ และคุณวินัย ชอบไปคือร้าน MK โดยคุณปรมัตต์ให้เหตุผลว่า ชอบที่รสชาติน้ำจิ้มไม่เหมือนที่ใด วัตถุดิบที่ใช้ก็สด สะอาด นอกจากนี้ ร้านยังมีความเป็นเอกลักษณ์ พนักงานแต่งตัวเรียบร้อย และมีมารยาท มีความกระฉับกระเฉง ซึ่งมีอยู่ครั้งหนึ่งเคยไปรับประทานแล้ว อยู่ๆ ก็มีเสียงเพลงคึกคัก พนักงานที่อยู่ทุกมุมของร้าน หยุดทำกิจกรรม

ของตัวเองแล้วก็เดินพร้อมกัน ทำให้รู้สึกสนุกและแปลกดี ส่วนคุณวินัยก็พูดในทำนองเดียวกันว่า นอกจากความอรร้อย สด สะอาดแล้ว พนักงานยังมีความกระฉับกระเฉง และแต่งตัวเป็นเอกลักษณ์ดี และบอกเพิ่มเติมอีกว่าร้านที่ดูมีมาตรฐาน มักจะให้พนักงานแต่งตัวเป็นมาตรฐานเดียวกัน

(2) จากการนำเรื่องการทำชุดร้านครัวคุณย่าให้พนักงานแต่งตัวแบบเดียวกัน ปรึกษาพนักงานในร้าน เพื่อทำการออกแบบชุด พบว่าพนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้น อยากจะมีชุดใส่เร็ว ๆ ต่างคนต่างให้ความเห็นแตกต่างกันไป ได้ข้อสรุปว่า ควรจะเป็นผ้ากันเปื้อน มากกว่าเสื้อ เนื่องจากถอด-ใส่ และทำความสะอาดได้ง่าย อีกทั้งทุกคนยังสามารถใส่เสื้อผ้าอะไรก็ได้เหมือนเดิมไม่ได้บังคับ แต่เมื่อมาถึงร้านก็ให้ใส่ผ้ากันเปื้อนเหมือนกัน

Dream

พนักงานร้านครัวคุณย่าแต่งตัวเป็นเอกลักษณ์ สร้างความรู้สึกทำงานเป็นทีมเดียวกัน

Design

ปรึกษาพนักงานในร้าน เพื่อทำการออกแบบชุด

Destiny

- (1) พนักงานทุกคนร่วมกันออกแบบผ้ากันเปื้อน
- (2) ซื้อมาสำหรับทำผ้ากันเปื้อน และเศษผ้ามาตกแต่งเอง
- (3) ทำผ้ากันเปื้อนให้พนักงานคนละ 1 ผืน

ประเด็นที่ 8 : Appreciative Inquiry การแยกประเภทมิกเซอร์ของพนักงานเสิร์ฟ

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) จากการสอบถามพนักงานเสิร์ฟร้านครัวคุณย่าว่าเวลาลูกค้าดื่มเหล้าผสมมิกเซอร์ต่างกันจะแยกอย่างไร พนักงานตอบว่าจำสีเสื่อของลูกค้าเอา และเมื่อมีคนอื่นมาช่วยเสิร์ฟก็จะบอกให้เพื่อนสังเกตและจำแบบนี้เหมือนกัน

(2) จากหนังสือ “อยากเป็นเจ้าของกิจการร้านอาหารกันบ้างไหม” เล่าว่า เคยไปผับใหญ่แห่งหนึ่ง เด็กเสิร์ฟคนเดียว ชงเหล้าให้ลูกค้าสับกว่าคนโดยไม่สับสนว่าคนไหนผสมโค้ก ผสมโซดา ผสมน้ำ ผสมโซดาน้ำ เมื่อนั่งสังเกตพบว่า เขาใช้จานรองแก้วต่างสีกัน

Dream

พนักงานเสิร์ฟสามารถเสิร์ฟเครื่องดื่มลูกค้าได้ถูกต้องโดยไม่ต้องคอยบอกกัน หรือไม่ต้องให้ลูกค้าบอกหลายรอบ

Design

ทำที่รองแก้วจากพรมเพื่อสามารถจับน้ำได้ง่าย โดยแบ่งเป็น 2 สี 4 ลักษณะ คือ สีเขียวสีเหลือง สีน้ำเงินสีเหลือง สีเขียวตัดมุม สีน้ำเงินตัดมุม แล้วให้พนักงานตกลงกันเองว่าจะแยกประเภทมิกเซอร์อย่างไรตามลักษณะจานรองแก้ว

Destiny

เจ้าของร้านจัดหาวัสดุให้ พนักงานตัดแต่งและแยกประเภทเอง

ประเด็นที่ 9 : Appreciative Inquiry จากคำแนะนำของลูกค้า

Discovery

เจ้าของร้านเล่าให้ฟังว่า เมื่อวันก่อน (ประมาณต้นเดือนมิถุนายน 2551) ตอนที่เข้าไปพักท้ายแขกและนั่งคุยกับกลุ่มผู้สูงอายุ อาจารย์บอกว่าเวลาบังเอิญมาเจอกับคนที่ชอบร้องเพลงคอเดียวกันแล้วรู้สึกดี อยากจะพบปะพูดคุยและร้องเพลงกันอีก ทางร้านน่าจะจัดวันนัดพบกลุ่มลูกค้าที่ร้องเพลงประเภทลูกกรุง สุนทรภรณ์ ขึ้นสักวัน หรือจัดเป็นสมาคมเลยก็ได้ เจ้าของร้านจึงนำมาบอกเล่าให้ลูกชายและนักศึกษาฟังว่าเป็นความคิดที่ดี และอยากจะจัดตามคำขอ

Dream

มีวันลูกกรุง – สุนทรภรณ์ ประจำเดือนที่ร้านอาหารครัวคุณย่าให้แก่ลูกค้าเป็นประจำที่ชื่นชอบเพลงรูปแบบนี้

Design

(1) ขอเบอร์โทรศัพท์ลูกค้าขาประจำรายหลัก ๆ ไว้
(2) บอกกล่าวกลุ่มลูกค้าเกี่ยวกับวันดังกล่าวและนัดวันที่ลูกค้าส่วนใหญ่เห็นสะดวก ซึ่งการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการก่อน กล่าวคือ แจ้งว่าจะมีการร้องเพลงและเปิดฟอ์เต้นรำกันเฉพาะกลุ่มลูกค้าสำคัญ ๆ หากจัดแล้วดี เป็นที่พึงพอใจ จึงค่อยดำเนินการต่อไปในเดือนอื่น ๆ และกำหนดวันที่แน่นอนของแต่ละเดือนไปเลย เช่น ทุกวันเสาร์แรกของเดือน เป็นต้น

Destiny

เจ้าของร้านเป็นผู้ดำเนินการติดต่อประชาสัมพันธ์เอง

ประเด็นที่ 10 : Appreciative Inquiry ลูกค้าที่ เป็นผู้เชื่อมโยง (Connector)

Discovery สามารถแยกเป็นประเด็นย่อยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) จากการสัมภาษณ์เจ้าของร้านอาหารครัวคุณย่า เกี่ยวกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เจ้าของร้านกล่าวว่าลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาที่ร้าน รู้จักร้านจากการได้รับคำแนะนำและชักชวนจากเพื่อน(ปากต่อปาก) และเมื่อมารับบริการแล้วถูกใจ ก็จะมาอีก บางครั้งก็มากับเพื่อนกลุ่มเดิม บางครั้งก็แนะนำเพื่อนกลุ่มใหม่หรือคนในครอบครัวมา เป็นการบอกปากต่อปากไปเช่นนี้ แต่จากการสังเกต จะมีลูกค้าบางรายที่อายุรุ่นราวคราวเดียวกัน คุยกันถูกคอ ก็มักจะมาเป็นลูกค้าขา

ประจำ และชักชวนเพื่อนหน้าใหม่มาด้วยเสมอ เมื่อสอบถามว่า “คุณแม่พูดอะไร หรือทำอะไร ที่ทำให้มีลูกค้าเป็นคนบอกต่ออย่างนี้” ลูกชายเจ้าของร้านกล่าวว่า “คุณแม่มักจะไปทักทายแขกว่า อาหารเป็นยังไงบ้างคะ ได้ร้องเพลงบ้างรึยังคะ แล้วก็ทักทาย พูดคุยเรื่องทั่วไป เช่น ถามลูกค้าว่ามาจากไหน ทำงานอยู่ที่ไหน”

(2) จากการพูดคุยเรื่องลูกค้าขาประจำกับลูกชายเจ้าของร้านต่อพบว่า ร้านอาหารครัวคุณย่านั้น เดิมทีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพวกครูบาอาจารย์ซึ่งเพื่อนของเจ้าของร้านเป็นคนชักชวนมา จากนั้นก็เริ่มมีการบอกต่อๆ กันไป แล้วก็เริ่มมีลูกค้าขาประจำเข้ามา ซึ่งปัจจุบันนี้สังเกตได้ว่า มีลูกค้าขาประจำจัดเป็นลูกค้า VIP อยู่ 5 กลุ่มหลักๆ เนื่องจากมีความสนิทสนมกับเจ้าของร้าน และยังเป็นผู้ประสาน เชิญชวนลูกค้ารายใหม่เข้ามาด้วย ดังนี้

- กลุ่มผู้สูงวัย ประกอบไปด้วย อาจารย์โรงเรียนมัธยมซึ่งเกษียณแล้ว อาจารย์อดีตนักร้องเก๋ที่เคยร้องกับวงสุนทราภรณ์ รวมถึงพ่อของนักร้องชื่อดังในปัจจุบัน โดยกลุ่มนี้เป็นผู้อาวุโสที่นอกจากจะร้องเพลงเก่งแล้วยังเป็นที่รู้จัก บ่อยครั้งที่มีแขกกลุ่มอื่นเข้ามาพบ โดยบังเอิญแล้วเดินเข้าไปสวัสดี ทักทาย ดีใจจนบอกอีกว่า มีถึง 2 ครั้งที่แขกที่เป็นอาจารย์เข้าไปกราบเท้าทันทีเพราะเป็นลูกศิษย์เก๋ แล้วก็ยังมีแขกโต๊ะอื่นมาขอร้องเพลงคู่ด้วย

- อาจารย์โรงเรียนมัธยมชื่อดังของขอนแก่น เป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านดนตรี เคยประกวดร้องเพลงได้รับรางวัลระดับประเทศ และเคยเข้าเฝ้าเฝ้าโปรดถวายสมเด็จพระเจ้า เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ชักชวนให้เพื่อนอาจารย์มาที่ร้านด้วยเสมอ แล้วทำให้เกิดผู้ประสานคนใหม่ตามมา

- กลุ่มสำนักงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ มาทานอาหารทั้งในและนอกคาราโอเกะ มักจะชวนเพื่อนที่ทำงานในสังกัดเดียวกันมาด้วยเสมอ

- พี่เป็บซี่ (เด็กเสิร์ฟเรียกเนื่องจากชอบดื่มแต่เป็บซี่ไม่ดื่มเหล้า) เป็นนายทหารที่ชอบร้องเพลงมาก มักจะชักชวนเพื่อนทหารมาด้วย

- กลุ่มตำรวจ มีทั้งมาเป็นการส่วนตัว และเชิญผู้บังคับบัญชามาด้วย

ข้อสังเกต จากข้อมูลจากคุณวุฒิไกรลูกชายเจ้าของร้านและดีเจ สังเกตได้ว่ากลุ่มผู้สูงวัย และ อาจารย์โรงเรียนมัธยมคนดังกล่าว เป็นทั้ง ผู้เชื่อมโยง (Connector) และผู้รู้ (Maven) เพราะนอกจากจะเป็นผู้กว้างขวาง ชักชวนให้ผู้อื่นมาด้วยแล้ว ยังเป็นผู้ที่ร้องเพลงเก่งแล้วเชี่ยวชาญทางดนตรี เมื่อลูกค้ารายอื่นเห็นว่า คนระดับนี้ ชอบมารับประทานอาหารและร้องเพลงร้านนี้ แสดงว่าร้านนี้ย่อมมีดีจนคนระดับนี้ยอมรับ

Dream

(1) มีลูกค้าหลักที่เป็นผู้เชื่อมโยงและผู้รู้ ทำให้ลูกค้ารายใหม่เข้ามาเรื่อยๆ และร้านเป็นที่น่าเชื่อถือ

(2) มีลูกค้าดี ๆ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

Design

(1) รวบรวมรายชื่อลูกค้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงโดยสอบถามจากเจ้าของร้าน และพนักงานภายในร้าน

(2) เมื่อมีรายการอาหารใหม่ๆ หรืออาหารพิเศษ จะแนะนำให้ลูกค้ากลุ่มนี้ได้รู้จักก่อน

(3) บันทึกสิ่งที่ลูกค้าหลักเหล่านี้มักต้องการเป็นพิเศษ และพยายามเตรียมไว้ให้เสมอ เช่น รสชาติอาหาร หรือรายการอาหารที่มักจะสั่งเป็นประจำ เครื่องดื่มหรือการผสมเครื่องดื่มแบบพิเศษ เพลงที่ชอบร้องเป็นประจำ(ทำในกรณีศึกษา 1 แล้ว) เป็นต้น

(4) สร้างความเข้าใจแก่พนักงานถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย ระลึกเสมอว่าลูกค้ากลุ่มนี้เป็นเหมือนญาติพี่น้อง และให้ข้อมูลของลูกค้ากลุ่มนี้กับพนักงานทุกคนทราบ

Destiny

พนักงานทุกคนต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยเจ้าของร้านสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นตัวอย่าง ซึ่งทำให้พนักงานในร้านให้ความสำคัญตามด้วย

2.3 สรุปผลจากการดำเนินการให้พนักงานในร้านสัมภาษณ์ประชาชนทั่วไปในฐานะลูกค้าที่มีประสบการณ์ดี ๆ เกี่ยวกับร้านอาหาร ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 53 คนมีอายุระหว่าง 17-50 ปี เป็นนักเรียนนักศึกษาจำนวน 40 คน ประกอบอาชีพแล้ว 10 คน เนื่องจากผู้สัมภาษณ์เป็นนักศึกษา คนที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน และจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ ดังนี้

คำถาม เคยมีร้านอาหารที่ชื่นชอบ (ร้านที่คิดว่าเทพสุด) ไปทานบ่อยๆ หรือ อยากแนะนำให้เพื่อนๆ รู้จักไหม ?

สรุปจากการสัมภาษณ์

จุดร่วม (Convergent)	จำนวน	ร้อยละ
เคย	48	96
ไม่เคย	2	4
รวม	50	100

คำถาม รู้จักร้านนี้ได้อย่างไร ?

สรุปจากการสัมภาษณ์

จุดร่วม (Convergent)	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อนแนะนำ/พาไป	25	52
คนในครอบครัวพาไป	12	25
ขับรถผ่าน/เดินผ่าน	5	10
อยู่แถวบ้าน	4	8
รู้จักกับเจ้าของร้าน	2	4
รวม	48	100

คำถาม ร้านนี้มีอะไรดี ถึงได้ชอบ (อะไรที่คิดว่าเทพสุด) ?

สรุปจากการสัมภาษณ์

จุดร่วม (Convergent)	จำนวน	ร้อยละ
อาหาร	22	46
บรรยากาศ	20	42
อาหารและบรรยากาศ	3	6
การบริการ	3	6
รวม	48	100

คำถาม ถ้าชอบที่อาหาร ชอบเมนูอะไร แตกต่างจากที่อื่นยังไง อธิบายหน่อยสิคะ ?

สรุปจากการสัมภาษณ์

จุดร่วม (Convergent)	จำนวน	ร้อยละ
อร่อย เป็นสูตรเฉพาะของร้าน	16	73
หลากหลายให้เลือก	4	18
สด / สะอาด	2	9
รวม	22	100

คำถาม ถ้าชอบที่บรรยากาศ บรรยากาศเป็นแบบไหน ตกแต่งด้วยอะไร ช่วยอธิบายหน่อยสิคะ ?

สรุปจากการสัมภาษณ์

จุดร่วม (Convergent)	จำนวน	ร้อยละ
อยู่ริมน้ำ (แม่น้ำ/สระ/คลอง)	8	40
ตกแต่งด้วยต้นไม้ ธรรมชาติ	4	20
ตกแต่งย้อนยุค สไตล์คลาสสิก	3	15
มีดนตรีเล่นสด	4	20
ตกแต่งสีเส้นสดใส	1	5
รวม	20	100

จากผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ประสบการณ์ดี ๆ เกี่ยวกับร้านอาหารของกลุ่มนักเรียน นักศึกษาและผู้ใกล้ชิดพนักงานเสิร์ฟของร้านพบว่า ประสบการณ์ดี ๆ ที่ได้รับจากร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นเรื่องรสชาติอาหารและบรรยากาศของร้าน โดยเมื่อสอบถามเจาะลึกลงไปเกี่ยวกับอาหารที่ชื่นชอบพบว่า มีเมนูหลักของร้านนั้น ๆ ที่เป็นสูตรเฉพาะของร้าน หรือทานแล้วไม่เหมือนกับร้านอื่น ๆ และเมื่อถามเจาะลงไปเกี่ยวกับผู้ที่ชื่นชอบในบรรยากาศของร้านพบว่า กล่าวถึงบรรยากาศที่มีแหล่งน้ำ และประดับไปด้วยต้นไม้ หรือกล่าวในทำนองของความร่มรื่นเป็นธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่ค่อนข้างจำกัด คือ เป็นนักเรียน นักศึกษาเป็นส่วนมาก ซึ่งเป็นเพียงกลุ่มบุคคลหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้แสดงถึงการเป็นตัวแทนของประชากรในเขตเทศบาลจังหวัดขอนแก่น และไม่ใช้กลุ่มลูกค้าหลักของร้านอาหารครัวคุณย่า คือ กลุ่มข้าราชการครู ทหาร ตำรวจ แต่ก็สามารถใช้เป็นข้อมูลการสนับสนุนการค้นพบ (Discovery) ประเด็นที่ 3 Appreciative Inquiry กับการตกแต่งและสร้างบรรยากาศร้าน ซึ่งทางร้านได้ดำเนินการตกแต่งร้านด้วยบ่อปลาที่มีน้ำไหลวน และจะทำการพัฒนาร้านในทิศทางธรรมชาติมากขึ้นต่อไป

ข้อสังเกตอีกประการจากการสอบถามพบว่า ประสบการณ์ดี ๆ ที่เกี่ยวกับร้านอาหาร เริ่มจากการได้รับคำแนะนำจากบุคคลใกล้ชิด ทั้งคนในครอบครัวพาไป เพื่อนพาไป เพื่อนแนะนำ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบอกต่อ เป็นการสนับสนุนการค้นพบ ประเด็นที่ 10 Appreciative Inquiry ลูกค้าที่เป็นผู้เชื่อมโยง (Connector) โดยทางร้านจะให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าทั้งลูกค้าขาประจำที่เป็นผู้เชื่อมโยงเดิมอยู่แล้ว และลูกค้าใหม่ทีอาจจะเป็นผู้เชื่อมโยงให้กับร้านต่อไป

จากการสัมภาษณ์พนักงาน และประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับประสบการณ์และเรื่องราวดี ๆ ที่พบในร้านอาหาร ทำให้สามารถวาดฝัน ออกแบบ และดำเนินการเบื้องต้นในบางเรื่องราวได้ทันที แต่การที่จะทำได้ผลสำเร็จต่อเนื่อง จะต้องมีการวางแผน สร้างระบบการทำงาน และกำหนดตัวชี้วัด ดังนั้นจึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด มองทุกอย่างให้เป็นภาพรวมของร้าน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารครัวคุณย่าต่อไปในขั้นตอน Design

3. Design

3.1 กลยุทธ์ร้านครัวคุณย่า

จากการสังเกตและสัมภาษณ์ในขั้นตอน Discovery และ Dream ดังกล่าว สามารถรวบรวมและนำมาวางแผนกลยุทธ์ของร้านอาหารครัวคุณย่า ดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์ค้นหาสิ่งดี

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การให้ความสำคัญกับสิ่งดี ๆ เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นก็สามารถนำมาขยายผลและเกิดสิ่งดี ๆ เรื่องใหญ่ต่อไปในร้านได้ ซึ่งข้อมูลที่ค้นพบดังกล่าวล้วนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและสอบถามจากพนักงานในร้าน กลยุทธ์สร้างเล็กให้งามนี้จึงเน้นที่การเพิ่มมูลค่าให้กับสิ่งที่มีอยู่ในร้าน โดยเริ่มจากทรัพยากรบุคคล คือ พนักงานในร้าน จะต้องถูกกระตุ้นให้ดึงศักยภาพในตัวออกมา ดังนี้

- สังเกต ฝ้าดูพฤติกรรมพนักงาน ว่าเป็นคนเช่นไร
- สอบถามความชอบส่วนตัว ความถนัด สิ่งที่ไม่ฝืน (ถามแบบ AI) เมื่อมีโอกาสจะได้มอบงานที่ตรงกับความถนัด หรือความชอบส่วนตัวได้
- จัดประชุมความคิดเห็นทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่จะปรับปรุง พัฒนาร้านและงานของตนเอง

3.1.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์

จากการศึกษาค้นพบประเด็นที่ 1 : Appreciative Inquiry กกับการบริการเปิดเพลงคาราโอเกะ ประเด็นที่ 2 : Appreciative Inquiry กกับการบริการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม และประเด็นที่ 10 : Appreciative Inquiry ลูกค้าที่เป็นผู้เชื่อมโยง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า กลยุทธ์นี้จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยดูแลลูกค้าทุกรายแบบเฉพาะเจาะจง คือ มีข้อมูลว่าลูกค้าแต่ละรายชื่นชอบอะไรเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของเครื่องดื่ม อาหาร หรือ แนวเพลงที่ร้อง แม้กระทั่งเสียงดนตรีที่ใช้ ว่าเป็นทำนองแบบใด หรือคีย์อะไร ซึ่งการปฏิบัติกับลูกค้าอย่างดี ลูกค้าย่อมประทับใจ และกลับมารับบริการอีก หรือเชิญชวนญาติมิตรมาด้วยเป็นการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากต่อไป และเนื่องจากร้านครัวคุณย่าเป็นร้านอาหารขนาดเล็กจึงไม่คุ้มค่ากับการลงทุนเพื่อทำการโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ ต้องประชาสัมพันธ์โดยปากต่อปาก

3.1.3 กลยุทธ์รวมใจเป็นหนึ่ง

กลยุทธ์นี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานให้สามารถทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ โดยการให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และให้โบนัสแก่พนักงานในแต่ละเดือน ซึ่งโบนัสที่ให้นั้นจะมีหลักเกณฑ์การให้ตามจำนวนวันที่มาทำงาน และความเอาใจใส่กับงาน ซึ่งหากพนักงานมาทำงานตามปกติ ไม่มีขาด ลา มาสาย ก็จะได้เกรด A และรับโบนัส

ไปเต็ม ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนร่วมกับกิจการของร้าน หากร้านขายดี ได้กำไร พนักงานก็จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มจากเงินเดือนด้วย

3.1.4 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายพนักงาน

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน ที่พบว่าจำนวนพนักงานเสิร์ฟไม่เพียงพอ ทำให้พนักงานที่อยู่ต้องทำงานหนัก และยังไม่สามารถหาพนักงานให้เพียงพอความต้องการได้นั้น ทางร้านเคยสอบถามและหาพนักงานจากการติดต่อคนรู้จักในพื้นที่มาตลอด คนที่มาสมัครก็ทำได้ไม่นานก็ออกไป ครั้งหนึ่งเมื่อทางร้านได้ดำเนินการติดป้ายรับสมัครงานไว้หน้าร้าน ข้อความว่า “รับสมัครพนักงาน!! –เสิร์ฟ –ทำความสะอาด เต็มเวลา /พาร์ทไทม์ ติดต่อ 08x-xxx” ปรากฏว่ามีผู้สนใจมาสมัครในตำแหน่งพาร์ทไทม์มาก โดยเฉพาะนักศึกษา ซึ่งทำให้ร้านเล็งเห็นโอกาสที่จะหาพนักงานเสิร์ฟจากกลุ่มนักศึกษาที่ต้องการทำงานพาร์ทไทม์ โดยใช้กลยุทธ์สร้างเครือข่าย เริ่มจากพนักงานเสิร์ฟที่ร้าน หากไม่ได้ทำงานกับทางร้านแล้ว ก็ยังมีคนเชื่อมโยงบอกเพื่อนนักศึกษาที่ต้องการทำงานพิเศษได้ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการรับสมัครงานอยู่บนเว็บไซต์ของร้านอาหารด้วย

3.1.5 กลยุทธ์กระตุ้นด้วยภาพ

จากการวิเคราะห์จุดแข็งของร้านพบว่า พ่อครัวและแม่ครัวของร้านมีความสามารถทำอาหารได้อร่อยและหลากหลาย อีกทั้งลูกชายเจ้าของร้านก็มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ทำภาพตกแต่ง ดังนั้นการที่จะสามารถนำเสนออาหารให้ลูกค้าอยากรับประทาน ทางอ้อมนั้น สามารถทำได้โดยให้ลูกค้าได้เห็นภาพของอาหาร ดังประเด็นที่ 6 : Appreciative Inquiry กับการทำเมนูอาหารใหม่ ซึ่งกลยุทธ์กระตุ้นด้วยภาพ ทำได้ดังนี้

- ทำเมนูใหม่ มีภาพอาหารตกแต่ง
- ทำเมนูภาพ ซึ่งมีเฉพาะภาพล้วน ๆ
- ตกแต่งภายนอกร้านด้วยภาพอาหารสดใส
- นำภาพอาหารขึ้นบนจอเพลงคาราโอเกะ

3.1.6 กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ร้านสวย บรรยากาศดี

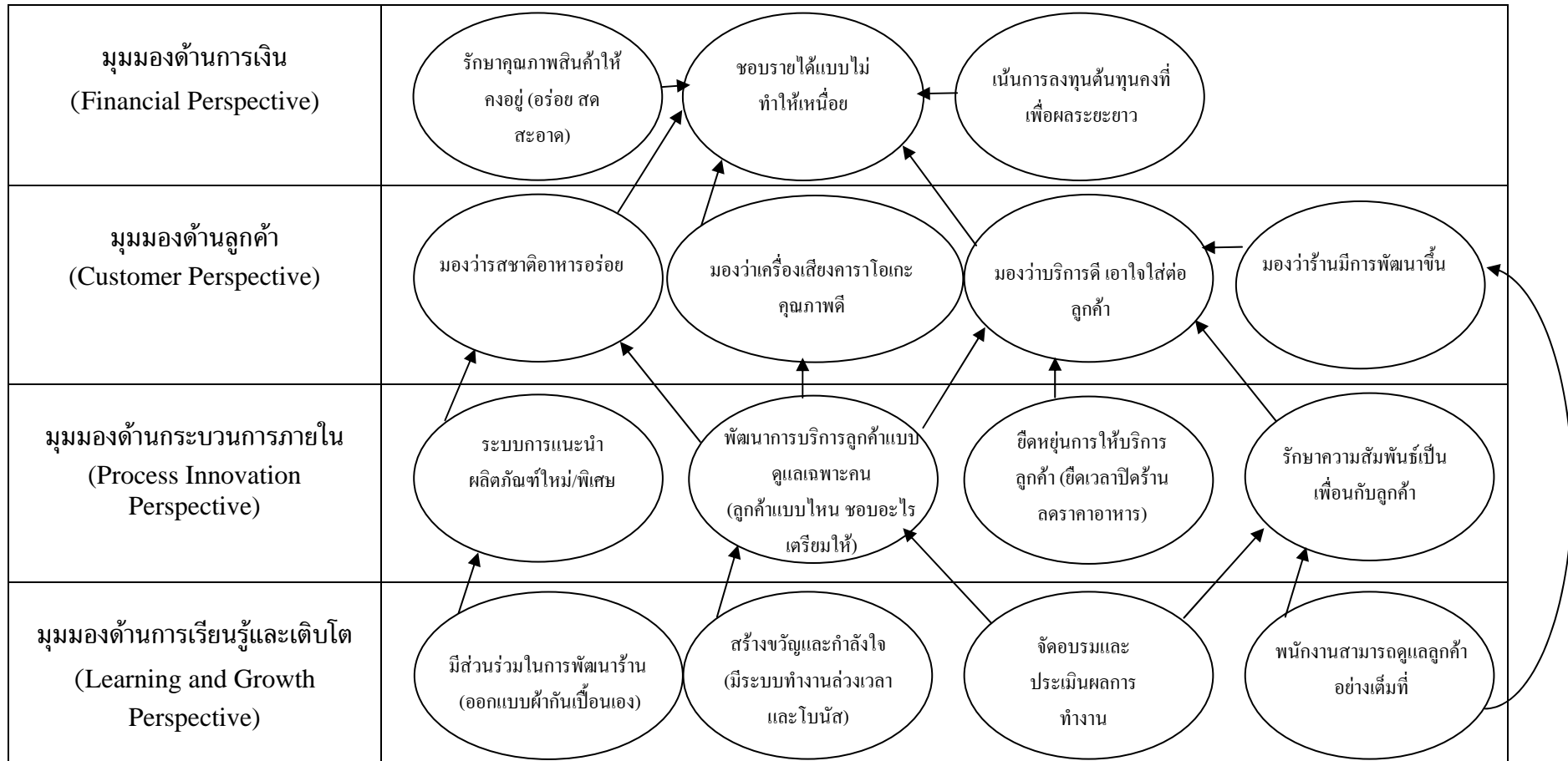
จากการค้นพบประเด็นที่ 3 : Appreciative Inquiry กับการตกแต่งและสร้างบรรยากาศร้าน และ ผลจากการสัมภาษณ์ประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับร้านอาหาร พบว่าร้อยละ 42 มีความรู้สึกที่ดีที่สุดเกี่ยวกับบรรยากาศของร้าน ซึ่งร้อยละ 40 ของผู้ที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง

บรรยากาศ กล่าวถึงบรรยากาศแบบธรรมชาติ มีน้ำ และต้นไม้ ดังนั้นกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของร้าน ควรปรับปรุง และพัฒนาร้าน ไปในทิศทางของธรรมชาติ โดยเน้นการลงทุนด้วยต้นทุนคงที่ก่อน เพื่อส่งผลได้ในระยะยาว

3.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผล

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลนั้น จะต้องอาศัยการสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ในการศึกษานี้ได้นำ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือแปรกลยุทธ์ของร้านไปสู่ชุดรายละเอียดที่มีความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุบัติ (Cause-and-effect Relationship) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) ดังนี้

3.2.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 มุมมอง ดังตารางที่ 7 ตารางที่ 7 แผนที่กลยุทธ์ของร้านอาหารครัวคุณย่า



3.2.2 กรอบกลยุทธ์ (Strategy Framework) แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน การวัดผล และเป้าหมายทั้ง 4 มุมมอง ดังตารางที่ 8 – 11 ดังนี้

ตารางที่ 8 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
1. มีส่วนร่วมในการ พัฒนาร้าน		จำนวนความคิด คิดเห็นใหม่ๆ ใน การพัฒนาร้าน	ไม่มี	1 เรื่อง /คน/ สัปดาห์	จัดประชุมประจำสัปดาห์ ทุกวันจันทร์ โดย เนื้อหามุ่งไปที่สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้น และการพัฒนา ร้าน
		จำนวนครั้งในการ พัฒนาร้าน	1 ครั้ง / 6 เดือน	1 ครั้ง/2 เดือน	
	จำนวนการประชุม ระดมความคิดเห็น		ไม่มี	1 ครั้ง /สัปดาห์	
2. สร้างขวัญและ กำลังใจ		อัตราเข้าออกของ พนักงาน (Turn Over)	ร้อยละ 50 /ปี	ร้อยละ 25 /ปี	1. ลงบันทึกการเข้า-ออกงาน อย่างเป็นระบบ เพื่อคิดค่าล่วงเวลาเป็นรายชั่วโมง
	ให้โบนัส		ไม่มี	ทุกเดือน	2. คำนวณผลกำไรของร้านที่ได้และแบ่ง เปอร์เซ็นต์สำหรับโบนัสในทุก ๆ เดือน

ตารางที่ 8 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
	จำนวนเงินพิเศษที่ ทางร้านให้กรณี ทำงานล่วงเวลา		50-100 บาท / ครั้ง (ไม่แน่นอน)	20 บาท / ชั่วโมง	3. รับสมัครพนักงานใหม่เป็นแบบรายชั่วโมง ในช่วงเวลาเร่งด่วนของร้าน
3. จัดอบรมและ ประเมินผลการทำงาน		ร้อยละของลูกค้าที่ มีความพึงพอใจ ในระดับดี	ไม่มี (ไม่เคยให้ ลูกค้าประเมิน ความพึงพอใจ)	ร้อยละ 80	1. จัดอบรมพนักงาน และทำขั้นตอนการ ต้อนรับลูกค้า 2. ทำแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
	จำนวนครั้งในการ จัดอบรมพนักงาน		ไม่มี	เดือนละ 1 ครั้ง	
4. พนักงานสามารถ ดูแลลูกค้าอย่างเต็มที่		จำนวนพนักงาน ต่อลูกค้า	1 คน / 6 โต๊ะ (โดยเฉลี่ยโต๊ะละ 4 – 5 คน)	1 คน / 3 โต๊ะ (โดยเฉลี่ยโต๊ะ ละ 4 – 5 คน)	1. ติดประกาศรับสมัครพนักงานทำงานพาร์ท ไทม์ที่หน้าร้าน เพื่อเพิ่มจำนวนพนักงาน ในช่วง 8.00-17.00 น. 1 คน และช่วง 17.00 - 23.30 น. 2 คน 2. แนะนำร้านและรับสมัครพนักงานผ่านทาง เว็บไซต์ร้านอาหารครัวคุณย่า 3. แจกใบปลิวรับสมัครงานตามสถานศึกษา
	การแนะนำร้าน		ไม่มี	เดือนละ 1 ครั้ง	

ตารางที่ 9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process Innovation Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
1. สร้างระบบการ แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่/ พิเศษ		ยอดขายสินค้า ใหม่/พิเศษ	ไม่มี	1,200 บาท/ เดือน (4 จาน/ สัปดาห์)	1. คิดค้น/ศึกษา ทารายการอาหารสูตรใหม่ จากวัตถุดิบตัวเดิม หากเป็นวัตถุดิบใหม่ ต้องสามารถเก็บรักษาได้นาน 2. ติดต่อ/จัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาล เพื่อทำ รายการอาหารตามฤดูกาล 3. ถ่ายรูปอาหารทั้งแบบพิเศษ และอาหาร ขึ้นชื่อของร้าน นำเสนอบนเมนูพิเศษ เมนู ภาพ หรือ ขึ้นจอคาราโอเกะ
	จำนวนสินค้าใหม่/ พิเศษ ที่แนะนำ ลูกค้า		ไม่มี	1 รายการ/เดือน	
		จำนวนอาหารที่ถูก ถ่ายรูปขึ้นนำเสนอ แล้วลูกค้าสั่งซื้อ	ไม่มี	2 รายการ/โต๊ะ เล็ก(ไม่เกิน 5 คน)	
	ร้อยละของอาหาร ที่นำเสนอเป็นรูป		ไม่มี	ร้อยละ 60	
2. พัฒนาการดูแล ลูกค้าแบบเฉพาะคน		ร้อยละของลูกค้าที่ กลับมารับบริการ	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	1. บันทึกรายการเพลง รายการอาหารที่ ลูกค้าชื่นชอบ แบบเฉพาะกลุ่ม

ตารางที่ 9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process Innovation Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
	ความสามารถใน การตอบสนองต่อ ลูกค้าทันที		20 นาที	15 นาที	2. เมื่อลูกค้าเข้ามาบริการ ให้พนักงาน สอบถามรายการที่ลูกค้าสั่งประจำ และ เตรียมการตอบสนองทันที
3. รักษาการยืดหยุ่น การให้บริการลูกค้า		ร้อยละในการเปิด บริการเกินเวลา (23.00 น.)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	รับสมัครพนักงานพาร์ทไทม์เพื่อเพิ่ม พนักงานเสิร์ฟในช่วงเวลา 17.00-23.30 น.
	จำนวนพนักงาน เสิร์ฟที่ทำกะเย็น		1 คน	3 คน	
4. รักษาความสัมพันธ์ เป็นเพื่อนกับลูกค้า		ร้อยละที่ลูกค้า ชวนให้เจ้าของร้าน ไปนั่งด้วย	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	1. จัดหาผู้แทนเจ้าของร้าน
	ร้อยละที่เจ้าของ ร้านเข้าไปทักทาย ลูกค้า		ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	2. เมื่อมีลูกค้าเก่าเข้าร้านให้พนักงานแจ้ง เจ้าของร้านทันที

ตารางที่ 10 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
1. ลูกค้ามองว่าร้านนี้ ทำอาหารอร่อย		ร้อยละของกลุ่ม ลูกค้าใหม่ที่สั่ง อาหารซ้ำรายการ เดิมในครั้งแรก	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	1. รักษาคุณภาพของวัตถุดิบ โดยใช้วัตถุดิบ ตัวเดิมถึงแม้ราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้น 2. รักษามาตรฐานของรสชาติโดย - มีการสอนงานให้แก่ก๊วกคนใหม่และผู้ช่วย ก๊วกเกี่ยวกับสูตรและขั้นตอนการทำอาหาร - มีการทดสอบรสชาติอาหารโดยแม่ครัวคน เก่า(เจ้าของร้าน)ก่อนขึ้นเสิร์ฟทุกครั้ง 3. จัดจำลูกค้าโดยทำข้อมูลลูกค้ารายที่ ต้องการอาหารแบบพิเศษเพื่อเสนอลูกค้าทันที (โดยไม่ต้องร้องขออีก)
		ร้อยละของกลุ่ม ลูกค้าเก่าที่สั่ง อาหารซ้ำรายการ เดิม	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	
	ผลการทดสอบ อาหารแล้วผ่าน มาตรฐานของร้าน		ไม่มี(พ่อครัวเข้า ใหม่และผู้ช่วยเริ่ม ฝึกปรุงอาหารช่วง ต้นปี51)	ร้อยละ 90	

ตารางที่ 10 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
2. ลูกค้ามองว่าร้านนี้ เครื่องเสียงดี		ลูกค้าเก่ากลับมา รับบริการคาราโอ เกะ	รายละเอียด 1 ครั้ง / เดือน	รายละเอียด 2 ครั้ง / เดือน	1. ทำบันทึกรายการเพลง รายการเพลงที่ ลูกค้าขอประจำ โดยจัดซื้อเพลง คนร้อง คีย์ ดนตรีของลูกค้าประจำ 2. จัดหาโปรแกรมที่ดีมีคุณภาพมาลง 3. คอยตรวจเช็คสภาพเครื่องเสียง โดยจัด รอบการเช็ค และซ่อมบำรุง 4. หาข้อมูลเกี่ยวกับเพลงใหม่สม่ำเสมอ เช่น จากรายการเพลงในโทรทัศน์ วิทยุ เพื่อแจ้ง ค่ายเพลงมาลงให้เร็วที่สุด
		ลูกค้าขาประจำ กลับมารับบริการ คาราโอเกะ	รายละเอียด 1 ครั้ง / สัปดาห์	รายละเอียด 3 ครั้ง / สัปดาห์	
		จำนวนครั้งที่ เครื่องเสียงมี ปัญหาระหว่าง ให้บริการ	2 ครั้ง / เดือน	1 ครั้ง / 2 เดือน	
	การจัดทำข้อมูล ของลูกค้าขา ประจำ		ไม่มี(เนื่องจากไม่ เคยทำเป็นลาย ลักษณ์อักษร)	ร้อยละ 90	

ตารางที่ 10 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
	การแก้ไขทันทีเมื่อ เครื่องเสียง ผิดปกติ		ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	
3. ลูกค้ามองว่าร้านนี้ บริการดี เอาใจใส่ต่อ ลูกค้า		ลูกค้าเก่ากลับมา รับบริการ	ร้อยละ 1 ครั้ง / เดือน	ร้อยละ 2 ครั้ง / เดือน	1. ทำระบบการดูแลเฉพาะราย จัดจำรายชื่อ ลูกค้า บันทึกรายการเพลง รายการอาหารที่ ลูกค้าชื่นชอบ แบบเฉพาะกลุ่ม และบันทึก รายการเพลง รายการเพลงที่ลูกค้าขอประจำ 2. ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อลูกค้าทุก รายเท่า ๆ กัน ทั้งเก่าและใหม่ โดยไม่มีการติด ลิบบน หรือขอเป็นกรณีพิเศษ แล้วไปรบกวน ต่อสิทธิ์ของลูกค้ารายอื่น 3. ใส่เนื้อหาในการประชุมแต่ละสัปดาห์ เกี่ยวกับรายละเอียดและความสำคัญของลูกค้า แต่ละรายให้พนักงานได้ทราบ
		จำนวนครั้งที่ลูกค้า เก่ากลับมารับ บริการพร้อมนำ ลูกค้าใหม่มา	1 ครั้ง /เดือน	2 ครั้ง / เดือน	
	ร้อยละของ พนักงานที่สามารถ จดจำลูกค้าได้		ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	

ตารางที่ 10 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
	ร้อยละของ พนักงานที่ดูแล ลูกค้าได้ตาม ขั้นตอน		ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	
4. ลูกค้ามองว่าร้านมี การพัฒนา		จำนวนลูกค้า กล่าวถึงสิ่งใหม่ๆ ที่ร้านทำขึ้น	ร้อยละ 30	ร้อยละ 50	1. ปรับปรุงและพัฒนาร้านตามข้อเสนอแนะ จากพนักงาน และลูกค้า
	จำนวนครั้งในการ พัฒนาร้าน		1 ครั้ง / 6 เดือน	1 ครั้ง/2 เดือน	2. เน้นการลงทุนต้นทุนคงที่ ที่ส่งผลกระทบต่อ กับร้านมากที่สุด ได้แก่ - การสร้างบรรยากาศภายนอกร้านให้น่าสนใจ - การเพิ่ม และเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ ตาม อายุการใช้งาน

ตารางที่ 11 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
1. ซอปรายได้แบบไม่ ทำให้เหนื่อย		อัตราโตของ รายได้	-	ร้อยละ 10	1. จัดระบบการควบคุมบัญชีรายรับรายจ่าย และจำนวนสินค้าในร้าน 2. จัดระบบการทำงานของพนักงาน โดยจัดให้ พนักงานให้เพียงพอสำหรับทุกวัน และ พนักงานทุกคนมีวันหยุด (ค่าใช้จ่ายสำหรับ ค่าแรงพนักงานเท่าเดิม)
	ความสามารถใน การดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์		-	ร้อยละ 90	
2. รักษาคุณภาพสินค้า ให้คงอยู่		การเปลี่ยนแปลง ประเภทหรือชนิด ของวัตถุดิบ	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	หาข้อมูลเกี่ยวกับราคาวัตถุดิบและแหล่ง จำหน่าย เพื่อคำนวณหาความคุ้มค่าและหา พันธมิตรทางธุรกิจ ให้ได้วัตถุดิบเดิมแต่ราคา ทุนต่ำลง
3. เน้นการลงทุนด้วย ต้นทุนคงที่ (Fix Cost) เพื่อได้ผลประโยชน์		อัตราโตของ รายได้	-	ร้อยละ 10	กำหนดร้อยละของกำไรสำหรับการลงทุนเพื่อ พัฒนาร้าน โดยเน้นสิ่งที่กระทบต่อความพึง พอใจของลูกค้า

ตารางที่ 11 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	การวัดผล (Measure)		ดัชนีชี้วัด (KPI)		แผนงาน (Initiatives)
	ตัวขับเคลื่อน (Performance Driver)	ผลลัพธ์ (Outcome)	พื้นฐาน ปี 2550	เป้าหมาย ปี 2551	
	จำนวนครั้งในการ ลงทุนด้วยต้นทุน คงที่ เพื่อพัฒนา ร้าน		ไม่มี	1 ครั้ง /ปี	

3.3 การกำหนดแผนงาน/กิจกรรม

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผล สามารถสรุปเป็นแผนงาน/กิจกรรม หลัก ๆ ได้ ดังนี้

3.3.1 การกำหนดแผนระยะสั้น

(1) แผนงานจัดประชุมพนักงาน

วัตถุประสงค์

- เพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นในร้านแล้วนำมาขยายผล
- เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของร้าน

วิธีดำเนินการ

- จัดประชุมประจำสัปดาห์ ทุกวันจันทร์ เวลา 17.00 น. โดยเนื้อหามุ่งไปที่สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้น การพัฒนาร้าน และรายละเอียด ความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายให้พนักงานทราบ

- ทำกล่องใส่ข้อเสนอแนะ แล้วเปิดอ่านข้อเสนอแนะในวันประชุม
- ร่วมกันพิจารณาข้อเสนอแนะที่สามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาร้าน

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถีถ้วน

ระยะเวลา

- ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2551 เป็นต้นไป

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ไม่มี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ร้านมีการพัฒนาใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกเดือน

(2) แผนงานจัดอบรมพนักงาน

วัตถุประสงค์

- สร้างมาตรฐานของการบริการลูกค้า
- สร้างมาตรฐานของอาหาร

วิธีดำเนินการ

- จัดทำขั้นตอนการต้อนรับลูกค้า
- จัดทำขั้นตอนของการปรุงอาหาร
- จัดทำแบบประเมินพนักงานเสิร์ฟ โดยให้ลูกค้าเป็นผู้ประเมิน
- ทดสอบรสชาติอาหารอย่างสม่ำเสมอ

ผู้รับผิดชอบ

- คุณประเมิน ถีถ้วน และ คุณวุฒิไกรถีถ้วน

ระยะเวลา

- ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2551 เป็นต้นไป

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ประมาณ 300 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ลูกค้ามีความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการและรสชาติอาหารที่เป็น

มาตรฐาน

(3) แผนงานเพิ่มผลตอบแทนให้กับพนักงานวัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน
- พนักงานรู้สึกรักองค์กร

วิธีดำเนินการ

- ลงบันทึกเวลาเข้า-ออกงานของพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อคิดค่า

ล่วงเวลาเป็นรายชั่วโมง

- คำนวณผลกำไรของร้านที่ได้แล้วแบ่งเป็นร้อยละสำหรับให้โบนัส

พนักงาน โดยทำระบบการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน และความเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เวลาเข้า-ออกงาน การขาด ลา เพื่อแยกผลคะแนนออกเป็นระดับ A ถึง D ซึ่งพนักงานจะได้รับโบนัสต่างกันตามระดับคะแนนที่ได้

- จัดรางวัลสำหรับข้อเสนอแนะดีเด่นที่นำมาขยายผล

ผู้รับผิดชอบ

- คุณชมภารณี พรหมสาขา ณ สกลนคร

ระยะเวลา

- ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2551 เป็นต้นไป

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ค่าล่วงเวลา 160 บาท x 12 เดือน = 1,920 บาท
- โบนัสประมาณ 1,000 บาท x 12 เดือน = 12,000 บาท
- ค่ารางวัลประมาณ 100 บาท x 12 เดือน = 1,200 บาท

คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น ประมาณ 15,120 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น บริการลูกค้าดีขึ้นไม่ว่าจะมีลูกค้าจำนวนมากหรือน้อย

(4) แผนงานรับสมัครนักศึกษาเป็นพนักงานเสิร์ฟช่วงเวลาเร่งด่วนของร้าน

วัตถุประสงค์

- เพื่อมีจำนวนพนักงานเพียงพอสามารถบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
- พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เหน็ดเหนื่อยเกินไป
- พนักงานใหม่ที่เป็นนักศึกษาสามารถทำหน้าที่เชื่อมโยงการรับพนักงานใหม่ให้กับร้านได้

แนวทางการดำเนินการ

- รับสมัครพนักงานเสิร์ฟช่วงเวลาเร่งด่วนของร้าน เช่น 17.00 น.- 23.30 น. โดยมุ่งไปที่กลุ่มนักศึกษาที่ต้องการหารายได้ และประสบการณ์การทำงาน

วิธีดำเนินการ

- ให้พนักงานที่เป็นนักศึกษาแจกใบปลิวรับสมัครพนักงานเสิร์ฟให้กับเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน
- เข้าเวปบอร์ดของสถานศึกษาที่ต้องอยู่ใกล้ร้านลงประกาศรับสมัครงาน
- ลงประกาศรับสมัครงานผ่านทางเวปไซต์ของร้าน

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถีถ้วน

ระยะเวลา

- ระหว่างเดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- กระดาษ A4 สำหรับทำใบปลิว 2 ริม x 90 บาท = 180 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีนักศึกษามาทำงานในช่วงเวลาเร่งด่วนของร้านมากขึ้น

(5) แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าวัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และทราบพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า และความสำคัญของลูกค้า
- ทราบความสำคัญของลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม

วิธีดำเนินการ

- จัดทำฐานข้อมูลของลูกค้าขาประจำ ได้แก่ รายการเพลง ที่ลูกค้าชื่นชอบ โดยจดชื่อคนร้อง คีย์ดนตรี สำหรับรายการอาหาร ก็จดไว้ว่าเป็นอาหารอะไร มีรสชาติอะไรเป็นพิเศษ หรือมีเครื่องเคียงอะไรเป็นพิเศษ เป็นต้น
- จัดทำฐานข้อมูลของลูกค้าเกี่ยวกับ พฤติกรรมมารับบริการ เช่น มาบ่อยขนาดไหน พาใครมาบ้าง เพื่อจัดความสำคัญของลูกค้า และเสนอความขอบคุณในรูปแบบต่างๆ ต่อไป
- จัดของสมนาคุณให้แก่ลูกค้าขาประจำในวาระโอกาสต่างๆ เช่น วันเกิดลูกค้า วันขึ้นปีใหม่ เป็นต้น

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถีถ้วน

ระยะเวลา

- จัดฐานข้อมูลตั้งแต่เดือนเมษายน 2551 เป็นต้นไป
- จัดของสมนาคุณภายในเดือนพฤศจิกายนก่อนขึ้นปีใหม่

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- การ์ดอวยพรปีใหม่ทำเอง จำนวน 20 แผ่น x 5 บาท = 100 บาท
 - รูปถ่ายใส่กรอบ จำนวน 20 รูป x 50 บาท = 1,000 บาท
- คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น ประมาณ 1,100 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ลูกคามีความรู้สึกระทึกใจ และยังคงมารับบริการที่ร้านสม่ำเสมอ

(6) แผนงานอาหารพิเศษ/อาหารใหม่วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างเมนูที่มีความหลากหลายมากขึ้น

วิธีดำเนินการ

- คิดค้น / ศึกษา หารายการอาหารสูตรใหม่จากวัตถุดิบเดิม หากเป็นวัตถุดิบใหม่ต้องสามารถเก็บรักษาได้นาน
- ติดต่อ / จัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาล เพื่อทำรายการอาหารตามฤดูกาล
- นำเสนอรายการอาหารใหม่ๆ รายการอาหารแนะนำแก่ลูกค้า

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถีถ้วน

ระยะเวลา

- ตลอดปี 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ไม่มี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ลูกค้าพึงพอใจและตอบรับการเมนูอาหารพิเศษ/อาหารใหม่

(7) แผนงานทำเมนูภาพและภาพติดผนังวัตถุประสงค์

- เพื่อเพิ่มยอดขายโดยกระตุ้นให้ลูกค้าสั่งอาหารเพิ่มมากขึ้น

วิธีดำเนินการ

- ถ่ายรูปอาหารที่ต้องการเสนอขายได้แก่ อาหารที่ขึ้นชื่อของร้าน อาหารพิเศษตามฤดู อาหารใหม่ of ร้าน และ อาหารที่ต้นทุนต่ำ ขั้นตอนไม่มาก ออกเร็ว
- ตกแต่งภาพให้สวยงามแล้วนำมาทำเป็นเมนูภาพ ภาพใส่กรอบติดฝาผนัง รวมทั้งขึ้นในหน้าจอของคาราโอเกะ

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถี่ถ้วน

ระยะเวลา

- ถ่ายอาหารในเมนูเดิมระหว่างเดือนเมษายน – ตุลาคม 2551
- ถ่ายอาหารใหม่/พิเศษตลอดปี 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ค่าเคลือบกระดาษ 30 แผ่น x 15 บาท = 450 บาท
 - ค่าเคลือบและเข้าเล่มเมนูภาพ 5 เล่ม x 120 บาท = 600 บาท
- คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น ประมาณ 1,050 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีลูกค้าสั่งอาหารจากรูปภาพมากขึ้น

(8) แผนงานทำชุดฟอร์มพนักงาน

วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับร้าน
- เพื่อพนักงานรู้สึกมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

วิธีดำเนินการ

- ประชุมพนักงานเพื่อออกแบบผ้ากันเปื้อน

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถี่ถ้วน

ระยะเวลา

- ระหว่างเดือนกรกฎาคม – กันยายน 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ค่าตัดผ้ากันเปื้อน 12 ตัว x 40 บาท = 480 บาท
- ค่าสกรีนผ้ากันเปื้อน 12 ตัว x 40 บาท = 480 บาท

คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น ประมาณ 960 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ร้านมีความเป็นเอกลักษณ์และดูมีมาตรฐานขึ้น

(9) แผนงานทำโต๊ะจากจักรเย็บผ้าวัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับร้าน

วิธีดำเนินการ

- ติดต่อขอซื้อจักรเย็บผ้าเก่าๆ จากร้านตัดผ้า
- นำแผ่นไม้บนจักรออกแล้วใส่ไม้แผ่นใหม่สำหรับเป็นโต๊ะทานอาหาร

ผู้รับผิดชอบ

- คุณประเมิน ถี่ถ้วน

ระยะเวลา

- ถ่ายอาหารใหม่/พิเศษตลอดปี 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ค่าจักร 4 ตัว x 100 บาท = 400 บาท

- ค่าแรง 1 คน x 300 บาท = 300 บาท

คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น ประมาณ 700 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ร้านมีความเป็นเอกลักษณ์มากขึ้น

(10) แผนงานรักษาคุณภาพของเครื่องเสียงคาราโอเกะวัตถุประสงค์

- เพื่อรักษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพเครื่องเสียง

วิธีดำเนินการ

- มีการตรวจเช็คสภาพเครื่องเสียงและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยจัดรอบการเช็ค และซ่อมบำรุง

ผู้รับผิดชอบ

- คุณวุฒิไกร ถี่ถ้วน

ระยะเวลา

- ตลอดปี 2551

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ประมาณ 1,000 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ลูกคามีความพึงพอใจด้านคุณภาพเครื่องเสียง

3.3.2 การกำหนดแผนระยะยาว

กำหนดแผนงานระยะยาว เป็นประเด็นหลัก ๆ 2 ประเด็น ดังนี้

(1) การควบคุมต้นทุน

- ต้องทำระบบควบคุมบัญชีรายรับรายจ่ายและจำนวนสินค้าภายในร้านให้ เป็นไปตามมาตรฐาน
- เมื่อมีจำนวนพนักงานเพียงพอแล้วจะต้องจัดระบบการทำงานของพนักงาน ให้เพียงพอสำหรับทุกวันและพนักงานทุกคนมีวันหยุด โดยคำนวณแล้วค่าใช้จ่ายสำหรับค่าแรง พนักงานยังคงเท่ากับที่พนักงานไม่มีวันหยุด
- หาข้อมูลเกี่ยวกับราคาวัตถุดิบและแหล่งจำหน่ายเพื่อคำนวณหาความคุ้มค่า และพันธมิตรทางธุรกิจ ให้ได้วัตถุดิบเดิมแต่ราคาทุนต่ำที่สุดภายใต้ภาวะเศรษฐกิจขณะนี้

(2) การลงทุน

- กำหนดทิศทางการลงทุนคงที่ ที่ส่งผลกระทบต่อด้านบวกกับร้านมากที่สุด และ ให้ผลในระยะยาว เช่น การสร้างบรรยากาศของร้าน การปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์
- กำหนดร้อยละของผลกำไรในแต่ละเดือนสำหรับนำมาใช้ลงทุนและพัฒนา ร้าน เนื่องจากต้องการลงทุนแบบไม่เกินตัว ตามวิสัยทัศน์ของร้าน

3.3.3 การคาดคะเนรายได้

หากร้านอาหารครัวคุณย่าทำตามแผนระยะสั้นที่วางไว้ เชื่อว่าร้านอาหารครัวคุณย่าสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ทางร้านได้กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 10 ของยอดขายปี 2550 ซึ่งสามารถคาดคะเนรายได้ ได้ดังนี้

(1) แผนงานจัดประชุมพนักงาน	-	บาท
(2) แผนงานจัดอบรมพนักงาน	300	บาท
(3) แผนงานเพิ่มผลตอบแทนให้กับพนักงาน	15,120	บาท
(4) แผนงานรับสมัครนักศึกษาเป็นพนักงานเสิร์ฟ	180	บาท
(5) แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1,100	บาท
(6) แผนงานอาหารพิเศษ/อาหารใหม่	-	บาท
(7) แผนงานทำเมนูภาพและภาพติดผนัง	1,050	บาท
(8) แผนงานทำชุดฟอร์มพนักงาน	960	บาท
(9) แผนงานทำโต๊ะจากจักรเย็บผ้า	400	บาท
(10) แผนงานรักษาคุณภาพของเครื่องเสียงคาราโอเกะ	<u>1,000</u>	บาท
รวมค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม	<u>20,110</u>	บาท

การเปรียบเทียบผลตอบแทน

รายได้ส่วนเพิ่ม	130,000	บาท
หักต้นทุนสินค้า (78.50%)	102,000	บาท
หักค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม	<u>20,110</u>	บาท
รายได้ส่วนที่สูงกว่าค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม	<u>7,890</u>	บาท

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์แล้วส่งผลให้กิจการมีรายได้ที่สูงกว่าค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม 7,890 บาท

4. Destiny

เมื่อวางแผนกลยุทธ์กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดแล้ว ต่อมาจึงกำหนดขั้นตอนในการสนับสนุนและจัดการโครงสร้าง และระบบของร้าน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่ได้ นำไปปฏิบัติใช้ให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปข้างหน้า ประสบความสำเร็จ ดังนี้

4.1 เราจะปรับเปลี่ยนอย่างไร

การปรับเปลี่ยนแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ การปรับเปลี่ยนสภาพร้าน เป็นการตกแต่งร้าน อุปกรณ์ที่ใช้ภายในร้าน หากเห็นว่าเป็นการปรับเปลี่ยนที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย ไม่เกิน 5,000 บาท ก็สามารถทำได้ในทันที เช่น การทำบ่อปลาข้างร้านใช้งบประมาณเพียง 2,500 บาท การทำเมนูใหม่ 180 บาท / เล่ม การบันทึกรายการเพลงโปรดของลูกค้าขาประจำ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ทำที่รองแก้วใหม่ 250 บาท และทำผ้ากันเปื้อนใหม่ 1,000 บาท เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเมื่อค้นพบสิ่งดีๆ แล้วพิจารณาว่าสามารถนำมาขยายผลทำได้ทันที ก็ให้ทำไปเลย สำหรับการปรับเปลี่ยนอีกประการคือ การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของคนในร้าน ให้เริ่มต้นที่เจ้าของร้านก่อน โดยปรึกษากับเจ้าของร้านถึงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เช่น การเตรียมอุปกรณ์ วัตถุดิบเมนูที่ลูกค้าสั่งซื้อบ่อยๆ การดูแลลูกค้าเฉพาะราย และการต้อนรับลูกค้าอย่างยิ้มแย้มแจ่มใส เนื่องจากหากเจ้าของร้านผู้ซึ่งมีอิทธิพลที่สุดในร้านเห็นชอบและสั่งการอย่างเข้มงวดแล้ว พนักงานย่อมปฏิบัติตาม อีกทั้ง หากเจ้าของให้ความสำคัญ ก็จะแสดงตนเป็นตัวอย่างนั่นเอง

4.2 เราจะมอบอำนาจให้ใคร

การมอบหมายให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบนั้น สืบเนื่องจากพฤติกรรมเบื้องต้นของพนักงานในร้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ Engage และ Disengage โดย Engage หมายถึงพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รู้จักช่างสังเกต และเสนอความคิดดีๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น และร้านพัฒนาขึ้น โดยสังเกตได้จาก การกระตือรือร้นในการรับคำสั่งไปปฏิบัติทันที การตั้งคำถามที่เกิดขึ้นเมื่อประสบปัญหาหรือข้อสงสัย การแนะนำสิ่งดีๆ ที่พบ เช่น “หนูเห็นร้านอื่นๆ เขามีเสื้อทีมใส่ สวยดี ร้านเราน่าจะมีบ้างนะ เอาสีดำนะ จะได้ไม่เปื้อนง่ายแล้วก็เท่ด้วย” หรือ “เราน่าจะมีวันทำความสะอาดร้านสักวันนะ ช่วงนี้รู้สึกข้าวของจะสกปรกแล้ว” หรือ “โซดาจะหมดแล้วคะ ยังไม่ได้แช่เพิ่มเลย” เป็นต้น เราจึงควรมอบอำนาจให้พนักงานเช่นนี้ เพื่อที่ผลงานจะบรรลุไปได้รวดเร็ว และพนักงานก็มีความสุขที่จะทำหากเป็นเรื่องที่เขาเสนอขึ้นมาเอง สำหรับพนักงานที่เป็น Disengage คือ พนักงานที่รับงานตามคำสั่งเท่านั้น ไม่รู้จักสังเกตหรือสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นกับร้าน ถ้าไม่สั่งก็จะไม่ทำ ซึ่งพนักงานแบบนี้ก็ไม่ควรจะละเลย แต่ควรจะค่อยๆ สอน โดยจับคู่กับพนักงานแบบ Engage

4.3 เราจะเรียนรู้ได้อย่างไร

การเรียนรู้เกิดจากการพูดคุยกับพนักงาน ลูกค้า และคนทั่วไป หรือแม้กระทั่งการอ่านจากหนังสือประสบการณ์ของบุคคลที่อยู่ในวงการนี้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันกับพนักงานในร้าน

บทที่ 5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ

1. บทสรุปจากการดำเนินการ AI

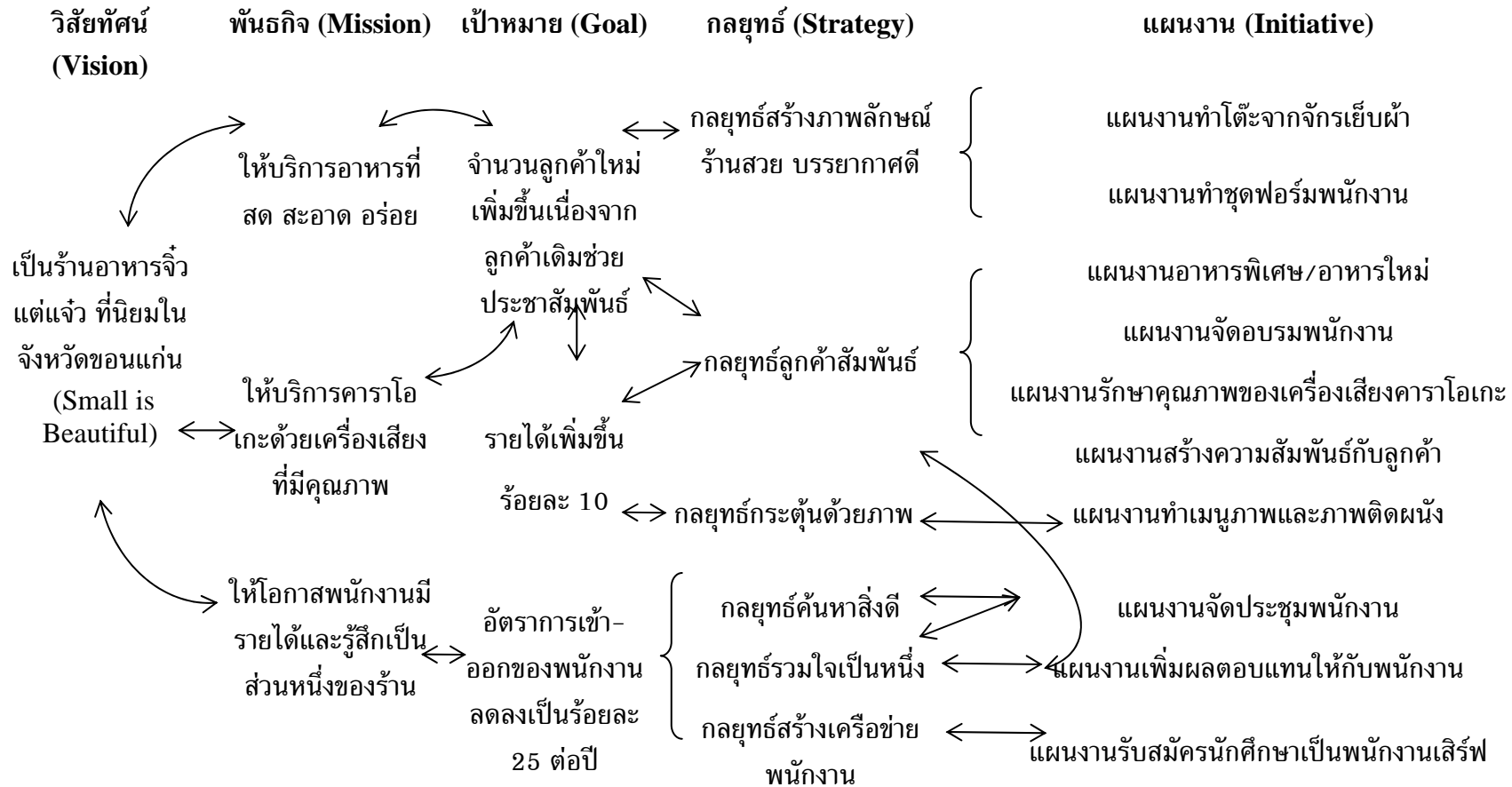
จากการดำเนินการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดเกี่ยวกับร้านอาหาร สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การค้นหาประสบการณ์ด้านบวกในมุมมองของผู้ประกอบการ พนักงาน ภายในองค์กร พบว่าหากรู้จักสังเกต พูดคุย กับพนักงาน จะทำให้พบสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย บางครั้งอาจจะ เป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย แต่หากให้คุณค่ากับมัน ก็จะทำให้เกิดการขยายผลไปในทางที่ดีได้ ซึ่งตัว พนักงานเองก็ไม่เคยเฉลียวใจว่าสิ่งที่ตนพบหรือทำลงไปนั้นจะมีประโยชน์กับร้าน เขาเพียงแต่คิด ว่าเป็นเรื่องที่ช่วยให้ตนเองทำงานได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่เมื่อมีการพูดคุยและสอบถามแต่สิ่งดี ๆ ก็ จะพบเรื่องที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาพัฒนาร้าน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้

1.2 การค้นหาประสบการณ์ด้านบวกในมุมมองของลูกค้าภายในนอกองค์กร พบว่าลูกค้า มักจะมีความรู้สึกดี ๆ และประทับใจในเรื่องของรสชาติอาหารและบรรยากาศเป็นลำดับแรก โดย ในเรื่องของรสชาติอาหาร ชอบที่อร่อยเป็นสูตรเฉพาะของร้าน ไม่เหมือนใคร ในเรื่องของ บรรยากาศ ชอบที่ความเป็นธรรมชาติ หรือตกแต่งด้วยสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น สระน้ำ น้ำตก ต้นไม้ หากรู้จักสังเกตร้านอาหารที่คนชื่นชอบ หรือสอบถามรสนิยมของลูกค้า ก็จะพบแนวทางที่ เราสามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาร้านได้

2. บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์

จากข้อมูลประสบการณ์ด้านบวก ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT และการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารครัวคุณย่า ได้ 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วยแผนงานระยะสั้น 10 แผนงาน และ แผนงานระยะยาว 2 แผนงาน มี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนงานระยะสั้นประมาณ 20,110 บาท และมีความสัมพันธ์กับ เป้าหมายของร้าน โดยตั้งเป้าหมายจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากลูกค้าเดิมช่วยประชาสัมพันธ์ รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 และอัตราเข้า-ออก พนักงานลดลงเป็นร้อยละ 25 ต่อปี ซึ่งแผนงานมี ความเชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์ของร้าน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ของแผนงาน กับ กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์

3. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษา AI

จากการศึกษาอิสระ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Appreciative Inquiry : กรณีศึกษา ร้านอาหารครัวคุณย่านั้น ผู้ศึกษาได้พบว่าการรู้จักสังเกตและเสาะหาสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในร้าน และรอบ ๆ ตัว เริ่มแรกอาจพบปัญหาในการซักถามเพื่อจะได้คำตอบในทางที่ดี เนื่องจากพนักงานไม่ค่อยพูด และไม่เข้าใจว่าต้องการอะไร จึงต้องใช้คำถามที่ไม่เป็นทางการ และคุยกันในช่วงที่สบาย ๆ เช่น ช่วงนั่งกินข้าว นอกจากนี้ควรจะอาศัยการสังเกตการทำงานของเขาก่อนจึงค่อยถามว่าทำไมถึงทำอย่างนั้น ทำอย่างนี้แล้วดีอย่างไร เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงมิถุนายนจะพบว่าสิ่งดีมากมายที่เป็นประโยชน์และส่งผลในทางที่ดีอย่างนับพลันได้ ยกตัวอย่างการค้นพบลูกค้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงให้กับร้าน ตามกฎส่วนน้อย (Law of the Few) หรือ กฎ 80/20 พบว่ายอดขายของร้านร้อยละ 80 มาจากลูกค้าร้อยละ 20 ซึ่งเป็นผู้ช่วยบอกต่อให้ร้านนั่นเอง ทำให้เราเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริการลูกค้ามากขึ้น มุมมองต่อลูกค้าเปลี่ยนไปจากที่คิดว่าเป็นลูกค้าขาประจำ กลายเป็นลูกค้าพิเศษที่ให้ความสำคัญมากขึ้น พฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีการต้อนรับอย่างจริงใจ และเมื่อเจ้าของร้านปฏิบัติต่อลูกค้าดี พนักงานก็ปฏิบัติตาม ซึ่งการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างดีขึ้นนี้ ไม่เพียงแต่ปฏิบัติต่อลูกค้าขาประจำที่เป็นผู้เชื่อมโยงเท่านั้น กลับกลายเป็นปฏิบัติต่อลูกค้ารายอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากการศึกษาทำให้คิดได้ว่า ลูกค้าที่มารับบริการแต่ละคน เราไม่สามารถทราบในเบื้องต้นได้เลยว่าใครจะเป็น ผู้เชื่อมโยงที่สำคัญให้กับร้าน ดังนั้นจึงต้องดูแลลูกค้าทุกคนอย่างเต็มที่เช่นกัน

การจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและอยากบอกต่อ นั้นร้านต้องดีจริงทั้งด้านรสชาติอาหาร เครื่องเสียง และการให้บริการ ซึ่งพื้นฐานล้วนมาจากพนักงานในร้าน การค้นหาสิ่งดี และสร้างสิ่งดีให้กับพนักงาน พนักงานก็จะมีคามพึงพอใจ เมื่อสุขภาพจิตดี ก็จะปฏิบัติต่อลูกค้าดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นคือการเริ่มต้นที่ดี ที่จะนำไปบรรลุวิสัยทัศน์

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะและแนวทางที่จะศึกษาต่อไปของร้านอาหารครัวคุณย่า มีดังนี้ คือ

(1) ควรจะค้นหาสิ่งดี ๆ จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักของร้าน คือ กลุ่มข้าราชการครู ตำรวจ ทหาร โดยอาจจะทำเป็นกล่องรับข้อเสนอแนะจากลูกค้า หรือแบบประเมินความพึงพอใจเป็นรายเดือน

(2) ขยายพฤติกรรมคิดบวก และพูดคุยแต่สิ่งดี ๆ ในองค์กร ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มจากผู้นำ

4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่น ๆ

การวางแผนกลยุทธ์ให้กับร้านอาหารครัวคุณย่าเป็นกรณีศึกษาหนึ่ง ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ได้นี้อาจจะนำไปใช้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วยหรือไม่ก็ได้ แต่การพิจารณาถึงวิธีการดำเนินงาน การรู้จักสังเกต และตั้งคำถามต่อบวกนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกองค์กร โดยเริ่มจากผู้นำ และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ดีและขยายผลได้รวดเร็ว