BMTA
องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ **๑**

๑.๑ หลักการและเหตุผล ๑

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ๒

๑.๓ กรอบความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ๓

๑.๔ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ๓

บทที่ ๒ บริบทองค์กรขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ **๕**

๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง ๕

๒.๒ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value) ๕

บทที่ ๓ การบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ **๘**

๓.๑ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ๘

๓.๒ แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) ๙

๑) แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map)

๒) จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)

บทที่ ๔ กระบวนการจัดทำและหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด **๑๗**

๔.๑ กรอบความคิดในการดำเนินการ ๑๗

๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม ๑๗

๔.๓ การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ๑๘

๔.๔ การวิเคราะห์องค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด ๑๙

๔.๔.๑ นโยบายองค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

๔.๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

๔.๔.๓ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ **๒๒**

๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ๒๒

๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE–AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด ๒๓

๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗) ๒๔

๕.๔ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ๒๕

๕.๕ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ๒๘

บทที่ ๖ แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่การปฏิบัติและแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน **๓๗**

๖.๑ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่การปฏิบัติ ๓๗

๖.๒ แนวทางการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ๓๘

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พุทธศักราช ๒๕๑๙ มีภารกิจและขอบเขตความรับผิดชอบในการจัดบริการรถโดยสารประจำทางวิ่งรับ–ส่ง ผู้โดยสารในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียง ๕ จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในด้านประกอบการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ หรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล เพื่อหารายได้เข้าสู่องค์การ เพื่อลดภาระด้านงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ ไปพร้อมกับการประกอบการอื่นที่เกี่ยวกับ หรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล และการประกอบธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การ ด้วยทรัพย์สินขององค์การ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๙ และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมถึงการให้บริการเชิงสังคมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

๑. ให้บริการรถโดยสารประจำทางที่ทันสมัยและเชื่อมต่อการเดินทาง
๒. ให้บริการธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการขนส่งบุคคล
๓. ให้บริการธุรกิจอื่นด้วยทรัพย์สินของ ขสมก.
๔. ให้บริการคุณภาพและตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการทุกระดับและทุกช่วงวัย
๕. ให้บริการด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
๖. ให้บริการด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มุ่งเน้นนวัตกรรม และเป็นองค์กรดิจิทัล
๗. ให้บริการด้านการคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมา ขสมก. มีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องมาโดยตลอด อันเป็นผลมาจากหลายสาเหตุ อาทิ อัตราค่าโดยสารที่ถูกควบคุมให้อยู่ในระดับต่ำกว่าต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในปัจจุบัน ปัญหาด้านอัตรากำลัง การแทรกแซงการทำงานโดยหน่วยงานอื่น ปัญหารถโดยสารประจำทางของ ขสมก. ซึ่งส่วนใหญ่มีสภาพทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุการใช้งานเกินกว่า ๒๕ ปี ส่งผลให้มีค่าซ่อมบำรุงในอัตราที่สูงมาก เกิดปัญหาเสียกลางทางและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ นอกจากนี้ จากการที่ภาครัฐบาลมีนโยบายแยกบทบาทการกำกับดูแลออกจากการปฏิบัติการเดินรถ อีกทั้ง เมื่อการพัฒนาระบบรางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลส่วนใหญ่แล้วเสร็จ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเส้นทางเดินรถเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อ ปัจจัยทั้งหมดข้างต้นส่งผลให้ ขสมก. จำเป็นต้องมีการปรับบทบาท ทบทวนภารกิจหน้าที่ และหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้ ขสมก. ยังสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ขสมก. ในฐานะที่เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจ จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ และจัดทำแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยมีการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)

เพื่อให้ ขสมก. รับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ทัศนคติของลูกค้า และแนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึง สามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่สำคัญของลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงของภาพลักษณ์ ตลอดจน ความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ขสมก. เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ขสมก.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๑. เพื่อวิเคราะห์การรับรู้ ความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของลูกค้า รวมถึง ทัศนคติที่มีต่อการบริการของ ขสมก. ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

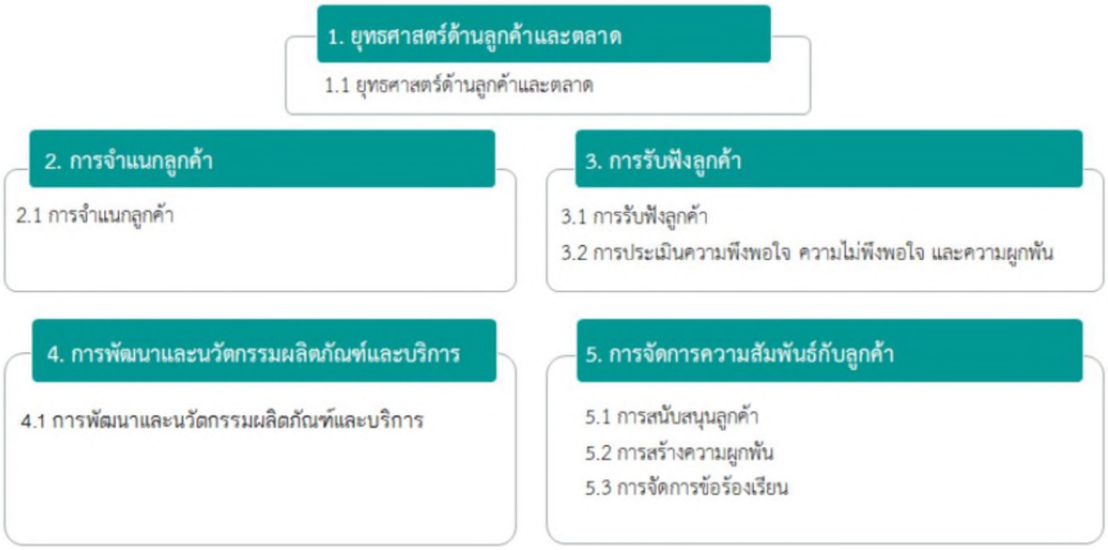
๒. เพื่อให้ ขสมก. มีระบบการบริหารจัดการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

๓. เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปี พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗) ซึ่งใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

๔. เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการและกิจกรรมหลักในการดำเนินการด้านลูกค้าและตลาดของ ขสมก. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปี พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗)

๑.๓ กรอบความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

กรอบความคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาดในครั้งนี้ ได้อ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดในคู่มือ “ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM” ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๖ ดังแสดงในตารางที่ ๑–๑ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ ปีบัญชี ๒๕๖๓ เป็นหลัก ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Modal : SE-AM) เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด และให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาดอย่างเป็นระบบ



รูปภาพที่ ๑-๑ : เกณฑ์ประเมินผลการมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด

๑.๔ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

๑. วิเคราะห์ด้านลูกค้าและตลาด โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อาทิ เช่น

- นโยบายองค์กรด้านลูกค้าและตลาด
- การวิเคราะห์ SWOT
- TOWS Matrix
- การจำแนกกลุ่มลูกค้า และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- การวิเคราะห์ Customer Journey และ Touch point
- การกำหนดมาตรฐานการให้บริการ (SLA)
- การวิเคราะห์สารสนเทศจากลูกค้า (VOC) เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด

๒. คณะทำงานฯ จัดทำร่างยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ฉบับปรับปรุง โดยการปรับปรุงตามผลการวิเคราะห์ ตามข้อ ๑ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น เพื่อนำเสนอต่อผู้อำนวยการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพอนุมัติ

๓. เผยแพร่สื่อสารยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

๔. กำหนดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

บทที่ ๒
บริบทองค์กรขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยกระดับ บริการหลัก ที่หมายความรวมถึง การให้บริการรถโดยสารประจำทาง การให้บริการต่อเนื่อง และการให้บริการอื่นที่จับต้องได้ ได้แก่ การให้บริการ ดังนี้

๑. รถโดยสารประจำทาง
๒. อู่จอดรถโดยสาร
๓. ป้ายหยุดรถโดยสารประจำทาง
๔. เส้นทางการเดินรถ
๕. สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๒.๒ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value)

๒.๒.๑ พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความที่บ่งบอกความจำเป็นในการมีอยู่ขององค์กร เป็นข้อความที่บอกว่าองค์กรมีบทบาทหน้าที่อะไร ทำงานให้ใคร ขอบเขตการทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งข้อความดังกล่าวอาจมีเพิ่มคำขยาย เพื่อสร้างความชัดเจนในระดับหนึ่ง โดยคำขยายควรมีความเชื่อมโยงกับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยปกติ พันธกิจ ถือเป็นสิ่งชี้นำการกระทำขององค์กร ขยายความเป้าหมายโดยรวมทั้งหมด เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดบริบทให้บุคลากรในองค์กรทราบว่า แต่ละท่านจะมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างไร เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติ เพื่อสื่อสารให้องค์กรภายนอก หรือคู่ค้าทางธุรกิจ ให้ทราบถึงบทบาทและส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ พันธกิจของ ขสมก. ได้ถูกกำหนดไว้ใน มาตรา ๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. ๒๕๑๙ รวมถึง ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๙ และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยสรุปได้ ดังนี้

“มุ่งมั่นให้บริการรถโดยสารประจำทาง บริการต่อเนื่อง และบริการอื่นด้วยคุณภาพ เพื่อประโยชน์แก่ทุกคน”

๑. ให้บริการรถโดยสารประจำทาง ประกอบการขนส่งบุคคลในกรุงเทพมหานคร และระหว่างกรุงเทพมหานคร กับจังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร
๒. บริการต่อเนื่อง ให้บริการธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการขนส่งบุคคล
๓. บริการอื่น ให้บริการธุรกิจอื่นด้วยทรัพย์สินของ ขสมก.

๒.๒.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพขององค์กรที่ทุกคนใน ขสมก. ต้องการจะเป็นใน ๕ ปีข้างหน้า โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรเป็นไปภายใต้หลักการของความโดดเด่นในเป้าหมาย สั้นกระชับ ซึ่งจะง่ายต่อการจดจำ สามารถเข้าใจได้ง่ายเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กรว่ามีความเป็นไปได้ต่อความสำเร็จ และที่สำคัญทุกคนในองค์กรอยากมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จดังกล่าว

ขสมก. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการรถโดยสารสาธารณะ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และมีเป้าหมายในการพัฒนาบริการเพื่อประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสะท้อนได้โดย “วิสัยทัศน์” ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของ ขสมก. กล่าวคือ

“รถเมล์ของทุกคน Busses for All“

“รถเมล์” เป็นตัวแทนของ บริการทั้ง ๓ ของ ขสมก. ตามพันธกิจ ได้แก่ บริการรถโดยสารประจำทาง บริการต่อเนื่อง และบริการอื่น

“ของ” เป็นตัวแทนของ การให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความมุ่งมั่นขององค์กรและพนักงานในการที่จะส่งมอบบริการต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

“ทุกคน” เป็นตัวแทนของ คน ๓ กลุ่ม ได้แก่

- คนกลุ่มแรก คือ ผู้ใช้บริการในทุกระดับ ทุกช่วงวัย ทุกความหลากหลาย ซึ่งหมายความรวมถึง ผู้ใช้บริการทั่วไป ผู้ใช้บริการที่มีรายได้น้อย เด็ก นักเรียน ผู้สูงอายุ คนพิการ สตรีมีครรภ์ นักท่องเที่ยว
- คนกลุ่มที่สอง คือ ประชาชนทั่วไปที่ไม่ได้ใช้บริการของ ขสมก. แต่ได้รับผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ขสมก. ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- คนกลุ่มที่สาม คือ บุคลากรในองค์กร รวมถึง หน่วยงานรัฐอื่น ๆ และรัฐบาล

๒.๒.๓ ค่านิยม (Value)

ค่านิยม (Value) หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน รวมถึง แนวปฏิบัติ ชุดความคิดและกรอบความคิดหลักที่แสดงความเชื่อและอัตลักษณ์ (Identity) ขององค์กร อันเป็นคำอธิบายว่าองค์กรของเราเป็นใคร ให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรเป็นหลัก และเป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกให้เป็นบรรทัดฐานและเครื่องยึดเหนี่ยวให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวพฤติกรรมในการทำงาน พิจารณาการกระทำของตนอย่างมีเหตุผล หรือช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก หรือเรื่องใหญ่ สิ่งใดผิด หรือสิ่งใดถูก เรื่องดีหรือไม่ดี มีคุณค่า หรือไม่มีคุณค่า ควรทำ หรือไม่ควรทำ อันช่วยสะท้อนทัศนะคติของบุคลากร รวมถึง องค์กรที่มีต่อสิ่งของความคิด และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้น ๆ ข้อดีของค่านิยม อีกอย่างก็คือ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Passion) ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ เพราะในชีวิตการทำงานอาจต้องพบกับอุปสรรคหรือความท้อแท้อยู่บ้าง แต่ถ้าหากกรอบความคิดขององค์กรนั้นชัดเจนตั้งแต่ต้น บุคลากรทุกคนจะสามารถเชื่อมโยงสิ่งนี้เข้ากับการทำงานได้ และรู้ถึงความหมายของการทำงานแต่ละอย่างว่าคุณทำงานเพื่ออะไร ซึ่งมันไม่ได้มีความหมายต่อตัวคุณเองเท่านั้น แต่ยังมีความหมายต่อองค์กรอีกด้วย เพราะทุกคนต่างก็เป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ค่านิยมยังเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรเพื่อใช้พัฒนามาตรฐานการทำงาน นำไปสู่การเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดี สืบเนื่องจากค่านิยมขององค์กร คือ รากฐานในการทำงาน เป็นกรอบความคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนใช้ร่วมกันได้ และจากการระดมความเห็นจากตัวแทนบุคลากรระดับต่าง ๆ ของ ขสมก. นำไปสู่การพัฒนาและกำหนดค่านิยมที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดและแนวทางปฏิบัติว่า ขสมก. เป็นใคร ให้ความสำคัญหลักกับเรื่องอะไร และมีเป้าหมายหลักคืออะไร เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานและเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสำหรับบุคลากรได้ ดังนี้

B M T A C A R E

B Believable Service
บริการที่เชื่อถือได้

M Modern and Digitalization
มีความทันสมัยและมุ่งสู่ยุคดิจิทัล

T Teamwork and Alliance
ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายทุกมิติ

A Agility Operation and Collaboration
บริหารงานที่มีความคล่องตัว และมุ่งเน้นความร่วมมือทุกภาคส่วน

C Customer Focus
ใส่ใจผู้ใช้บริการ

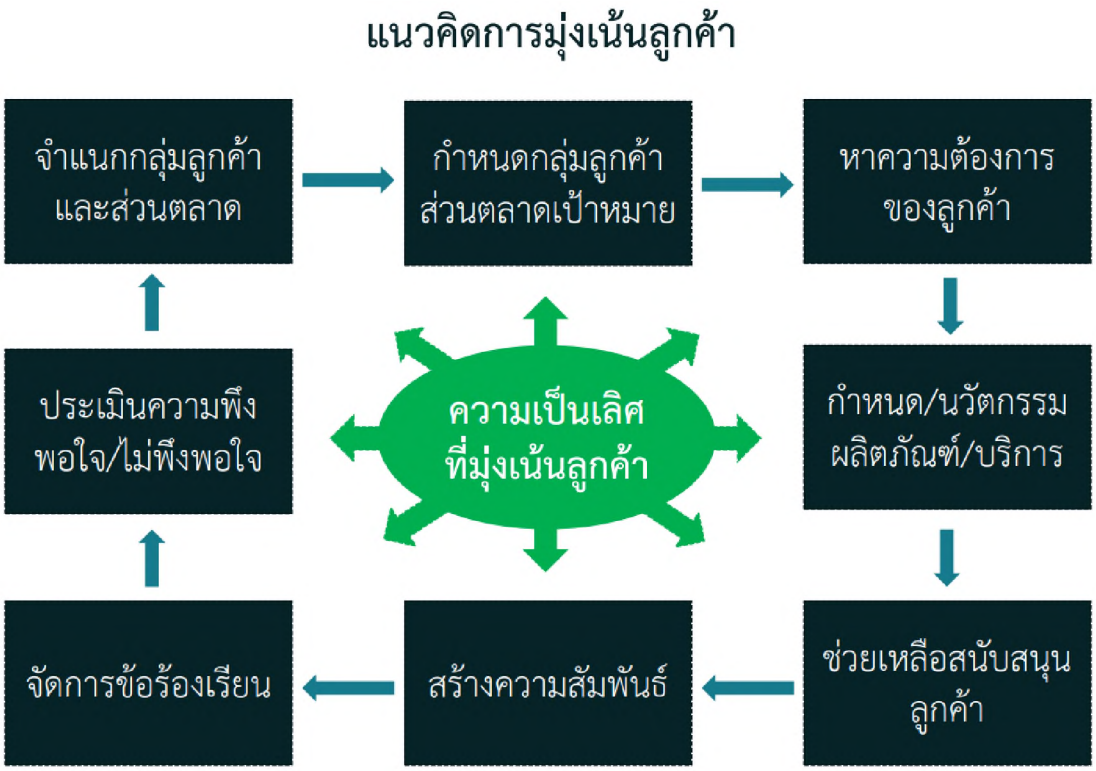
A Active Learning
มุ่งมั่นเรียนรู้และพัฒนา

R Responsibility for Social and Environment
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

E Economic and Governance
สร้างคุณค่าและยึดมั่นในธรรมาภิบาล

บทที่ ๓
การบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

๓.๑ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



รูปภาพที่ ๓-๑ : แนวคิดการจำแนกลูกค้า

ขสมก. ได้ดำเนินการจำแนกลูกค้าด้วยตัวแปร เช่น ลักษณะของการประกอบอาชีพ ช่วงอายุ ลักษณะเชิงกายภาพทางร่างกาย โดยจำแนกออกได้เป็น ๗ กลุ่ม ดังนี้

๑. พนักงานเอกชน
๒. เจ้าของธุรกิจ หรือ ผู้มีอาชีพอิสระ
๓. นักเรียน นักศึกษา
๔. ผู้ใช้แรงงานหรือรับจ้างทั่วไป
๕. ข้าราชการ / ลูกจ้างรัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ
๖. พ่อบ้าน / แม่บ้าน / ผู้ว่างงาน
๗. ผู้บกพร่องทางกาย (ผู้พิการ) / ผู้สูงอายุ

นอกจากนี้ ขสมก. ได้ดำเนินการจำแนกลูกค้าเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อใช้ในการสื่อสาร และจำแนกส่วนตลาดเป้าหมาย เพื่อนำมาจัดทำกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด โดยผลของการวิเคราะห์พบว่าสัดส่วนของลูกค้าที่มาใช้บริการ ๓ ลำดับแรก ได้แก่ พนักงานเอกชน นักเรียน นักศึกษา ผู้ใช้แรงงานหรือรับจ้างทั่วไป

๓.๒ แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map)

Customer Journey มีความสำคัญต่อการทำธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างฐานลูกค้าใหม่จากความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันและลูกค้าใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วางแผนกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าและช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าต่อองค์การ รวมถึง ทำให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจถึงลูกค้าในกลุ่มเดียวกัน อันจะทำให้เกิดการสร้างและนำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดตามยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาดนี้

๑) แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map)

แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) เป็นแผนที่ที่แสดงให้เห็นว่าการที่ลูกค้าจะซื้อสินค้า หรือบริการนั้น จะต้องมีการผ่านขั้นตอนอะไร หรือทำกิจกรรมอะไรมาบ้าง โดยอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน

การจัดทำ Customer Journey หรือ Customer Life cycle จะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่จะทำให้ ขสมก. ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า คลอบคลุมถึงด้านการบริการสารสนเทศ การใช้บริการและการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่าง ขสมก. กับ ลูกค้า

การวิเคราะห์กระบวนการสร้าง Customer Journey Map มีกระบวนการ หรือขั้นตอน ดังนี้

๑. การรับรู้ (Awareness)
๒. การพิจารณา (Consideration)
๓. การตัดสินใจใช้บริการ (Decision)
๔. การใช้บริการซ้ำ (Repeat)
๕. การรักษาลูกค้าให้ใช้บริการต่อไป (Retention)

๑. การรับรู้ (Awareness) กล่าวคือ ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายสามารถพบเห็นแนวทางการให้บริการจากสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการติดประกาศ หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่ปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่ายของการให้บริการ ขสมก. ส่งผลให้สามารถจดจำตราสินค้าและการบริการได้ รวมทั้ง การแต่งกายของผู้ให้บริการ หรือพนักงานขององค์การ ที่สามารถสื่อถึงการให้บริการและสร้างการรับรู้ได้อีกทางหนึ่งด้วย

- **สิ่งที่แสดงออก (Action)**
  - ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายรับรู้เกี่ยวกับ ขสมก. อย่างไร การสร้างการรับรู้ในภารกิจบริการรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ให้เป็นที่รู้จักและเกิดการจดจำ

- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
  - Digital Touchpoint
    - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
    - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : http://www.bmta.co.th
    - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th
  - Physical Touchpoint
    - Call Center : ๑๓๔๘
    - โทรสาร : ๐๒–๒๔๗–๒๑๘๙
    - จดหมาย : ตู้ ปณ.๕ ปทฝ. สุทธิสาร กทม. ๑๐๓๑๐
    - สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
    - อู่และท่าจอดรถ (เพิ่มการติดป้ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์)
- **กระบวนการหลัก (Core Process)**
  - การสื่อสารประชาสัมพันธ์
  - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
  - การจัดกิจกรรมสัมมนา
- **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
  - ช่องทางในการสื่อสารการรับรู้ที่ยังไม่หลากหลาย เช่น ผู้ที่ใช้บริการยังไม่ทราบข้อมูล
  - การให้ข้อมูลกับลูกค้าเชิงลึกและความง่ายต่อการใช้ข้อมูล
  - การใช้อู่และท่าจอดรถยังไม่มีจุดให้บริการด้านข้อมูลที่เพียงพอ
- **แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)**
  - ควรมีการเพิ่มช่องทางใน Social Media
  - ควรเพิ่มความง่ายในการหาข้อมูล เช่น Search Engine
  - ควรเพิ่มการบริหาร Content ในเชิงรุก E-letter
  - การ focus กลุ่มลูกค้าและจัดช่องทาง รวมถึง เนื้อหาให้เหมาะสม เช่น Online / Offline

๒. **การพิจารณา (Consideration)** กล่าวคือ ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายเริ่มมีความสนใจ หรือกำลังตัดสินใจในการใช้บริการ โดยที่สามารถสืบหาข้อมูลการเดินทาง เส้นทางการเดินรถ ตามสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ได้ หรือสามารถสอบถามผ่านทาง Call Center ๑๓๔๘ ที่ให้บริการทางโทรศัพท์ ขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

- **สิ่งที่แสดงออก (Action)**
  - การให้ความสนใจ การค้นคว้า และการพิจารณาตัดสินใจใช้บริการโดยสารรถประจำทางและบริการต่อเนื่อง เพื่อต่อไปยังจุดหมายปลายทางอย่างสะดวก ปลอดภัย ในการเดินทาง (เขาเริ่มสนใจเราหรือไม่ กระบวนการก่อนตัดสินใจ มีข้อมูลให้เขาอย่างไร)

- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
  - Digital Touchpoint
    - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
    - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : http://www.bmta.co.th
    - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th
  - Physical Touchpoint
    - Call Center : ๑๓๔๘
    - โทรสาร : ๐๒-๒๔๗-๒๑๘๙
    - จดหมาย : ตู้ ปณ.๕ ปทฝ. สุทธิสาร กทม. ๑๐๓๑๐
    - สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
    - อู่และท่าจอดรถ (เพิ่มการติดป้ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์)
- **กระบวนการหลัก (Core Process)**
  - การสื่อสารประชาสัมพันธ์
  - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
  - การจัดกิจกรรมสัมมนา
- **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
  - การให้ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับภาพลักษณ์และบริการยังไม่เพียงพอ
  - การเข้าถึงข้อมูลที่ยากต่อการเข้าถึงและรับรู้
  - ข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการ เช่น ตำแหน่งของป้าย หรือการเดินทางไปยังจุดใหญ่ ๆ ยังไม่เพียงพอ
- **แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)**
  - การกำหนดประเด็นและเนื้อหาเพื่อให้ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับภาพลักษณ์และบริการกับผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น
  - การพัฒนาช่องทางเพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าถึงข้อมูล

๓. **การตัดสินใจใช้บริการ (Decision)** กล่าวคือ การที่ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้บริการของ ขสมก. โดยสามารถมาใช้บริการได้ตามป้ายจอดรถประจำทาง หรือจุดจอดรถตามอู่ต่าง ๆ ได้ เนื่องจาก ขสมก. มีการเปิดให้บริการเป็นเวลายาวนาน ดังนั้น จุดจอดรถจึงมีหลายจุดเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้ที่ต้องการใช้งาน

- **สิ่งที่แสดงออก (Action)**
  - การใช้บริการรถโดยสารประจำทางและบริการต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ
- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
  - Digital Touchpoint
    - เครื่อง EDC
  - Physical Touchpoint
    - จุดจำหน่ายบัตรโดยสารรายเดือน

- พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร
- ป้ายประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
- สิ่งอำนวยความสะดวกบนรถโดยสารประจำทางและบริการต่อเนื่อง

- **กระบวนการหลัก (Core Process)**
  - การให้บริการรถโดยสารประจำทางธรรมดา
  - การให้บริการรถโดยสารประจำทางปรับอากาศ
  - การให้บริการต่อเนื่อง
- **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
  - การซื้อตั๋วเดือนมีจุดจำหน่ายน้อยและตามจุดใหญ่ ๆ จึงยังไม่มีความสะดวกกับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย
  - ผู้จำหน่ายบัตรรายเดือนอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงานและภาพลักษณ์ (ใช้คนให้ถูกกับงาน)
  - การให้ความรู้ความเข้าใจกับบริการที่ใช้อยู่เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ
- **แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)**
  - การกำหนดจุดขายและใช้ระบบเทคโนโลยีในการจำหน่ายบัตรเพื่อง่ายต่อการเข้าถึงและเหมาะสมกับภาพลักษณ์
  - การให้ความรู้ ความเข้าใจกับบริการที่ใช้อยู่เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ

๔. **การใช้บริการซ้ำ (Repeat)** กล่าวคือ ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายประทับใจในการให้บริการทั้งในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกบนตัวรถ และพนักงานบริการ ผนวกกับการมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่สามารถใช้แทนเงินสด รวมไปถึง ส่วนลดจึงทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

- **สิ่งที่แสดงออก (Action)**
  - การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกหลังการใช้บริการเพื่อให้ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายเกิดความพอใจจนเกิดการใช้บริการซ้ำ และนำไปสู่การบอกต่อไปยังผู้อื่น รวมทั้ง มีช่องทางติดต่อของ ขสมก. กรณีลูกค้าแนะนำ ติชม ร้องเรียน หรือใช้สิทธิตามกฎหมาย เพื่อให้ ขสมก. นำมาปรับปรุงและพัฒนาบริการต่อไป
- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
  - Digital Touchpoint
    - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
    - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : http://www.bmta.co.th
    - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th

- Physical Touchpoint
  - Call Center : ๑๓๔๘
  - พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร
  - ศูนย์รับแจ้งทรัพย์สินหาย
  - กล่องรับฟังความคิดเห็น
  - สภาพรถที่ให้บริการ

- **กระบวนการหลัก (Core Process)**
  - การจัดการข้อร้องเรียน
  - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
  - การรับแจ้งทรัพย์สินหาย (โครงการ ของหายได้คืน)
  - การรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ
- **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
  - สภาพรถที่ให้บริการ (เก่า ไม่สะอาด ไม่พร้อมใช้งาน) ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
  - กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของตั๋ว เช่น ถือเป็นประกันภัยตาม พ.ร.บ. สามารถใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง
- **แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)**
  - กำหนดมาตรฐานในการซ่อมแซม ดูแล และรักษาสภาพรถที่พร้อมให้บริการ
  - การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของตั๋ว เช่น ถือเป็นประกันภัยตาม พ.ร.บ. สามารถใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง

๕. การรักษาลูกค้าให้ใช้บริการต่อไป (Retention) กล่าวคือ ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของ ขสมก. ส่งผลให้กลายเป็นลูกค้าประจำและมีการแนะนำผู้อื่นมาใช้บริการส่งผลให้ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายเกิดความจงรักภักดีและเป็นการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

- **สิ่งที่แสดงออก (Action)**
  - การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย การเก็บข้อมูลตามความยินยอมของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการติดต่อและทราบถึงความต้องการ เพื่อให้ ขสมก. สามารถพัฒนาบริการและส่งมอบประสบการณ์ที่ดี จนนำไปสู่ความผูกพันและส่งผ่านคุณค่าต่อไป
- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
  - Digital Touchpoint
    - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
    - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : http://www.bmta.co.th
    - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th
  - Physical Touchpoint
    - ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย
    - กิจกรรมสร้างความผูกพันกับลูกค้า

- **กระบวนการหลัก (Core Process)**
  - การจัดให้มีสิทธิประโยชน์จากการใช้บริการรถโดยสารประจำทาง
  - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
  - การสำรวจความพึงพอใจและการนำผลการสำรวจความพึงพอใจมาดำเนินการปรับปรุง
- **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
  - มาตรฐานในการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนดและไม่สม่ำเสมอ
  - การให้บริการตอบโจทย์แค่ในอดีตและปัจจุบัน แต่ยังไม่สอดคล้องกับอนาคต
- **แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)**
  - การทำให้ผู้ใช้บริการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดและมีความสม่ำเสมอ
  - การให้บริการตอบโจทย์ของกลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย

๒) จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)

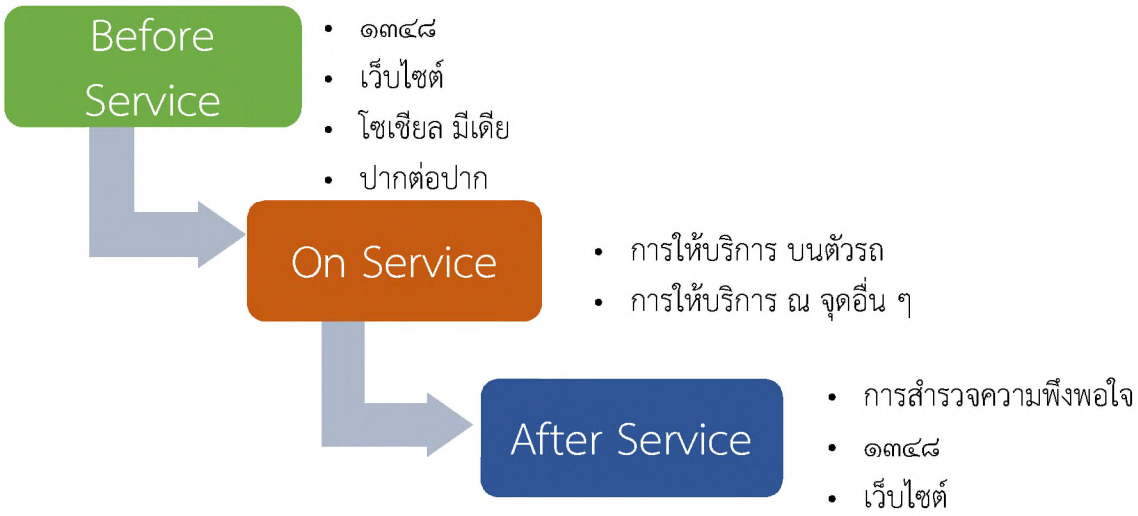
คำว่า Customer Touchpoint คือ จุดสัมผัสการให้บริการของลูกค้ากับการให้บริการของ ขสมก. หรือการที่ ขสมก. สื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์เส้นทางการเดินรถไปยังผู้โดยสารที่ต้องการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด ตัวอย่างเช่น ผู้โดยสารสอบถามเส้นทางการเดินรถประจำทางกับผู้ให้บริการผ่าน Call Center ๑๓๔๘ หรือ นายท่ารถที่ปล่อยรถออกมาให้บริการก็เป็นจุดที่ผู้โดยสารได้เริ่มสัมผัสกับการให้บริการแรกของ ขสมก. สามารถกล่าวได้ว่า จุดสัมผัสการให้บริการของลูกค้ากับ ขสมก. นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการใช้บริการเดินทางของผู้โดยสาร

- **จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)** แบ่งออกเป็น ๓ ช่วง

๑. จุดสัมผัสช่วงก่อนการซื้อ (Before Service)
   - Call Center ๑๓๔๘
   - เว็บไซต์
   - โซเชียล มีเดีย
   - การพูดแบบปากต่อปาก

๒. จุดสัมผัสช่วงระหว่างการซื้อ (On Service)
   - การให้บริการของพนักงานบนตัวรถ
   - การให้บริการของพนักงาน ณ จุดให้บริการต่าง ๆ เช่น ท่า หรืออู่ปล่อยรถ

๓. จุดสัมผัสหลังการซื้อ (After Service)
   - การทำแบบสำรวจความเห็นและความพึงพอใจ
   - Call Center ๑๓๔๘
   - เว็บไซต์ หรือสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ



รูปภาพที่ ๓–๒ : จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)

การเชื่อมโยงแต่ละจุดสัมผัสการให้บริการ

เมื่อคุณสามารถระบุได้แล้วว่าลูกค้าติดต่อกับแบรนด์ผ่านจุดสัมผัสใดบ้างแล้วต้องนำแต่ละจุดสัมผัสมาวางตามช่วงเวลาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องพิจารณาถึงกระบวนการและขั้นตอนของลูกค้าในกระบวนการซื้อสินค้าของแต่ละคน โดยใช้หลักการง่าย ๆ ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การทำให้ผู้โดยสารรู้จักการให้บริการของ ขสมก. ทั้งหมด เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยกับการบริการ

ขั้นที่ ๒ ทำช่องทางสื่อสารให้ผู้โดยสารสามารถสอบถามการบริการต่าง ๆ ได้สะดวกมากขึ้น เพื่อให้ผู้โดยสารอยากใช้บริการที่มีอยู่ของ ขสมก. มากขึ้น

ขั้นที่ ๓ เริ่มกระบวนการให้บริการอย่างมีมาตรฐาน

ขั้นที่ ๔ ทำให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการโดยการสร้างความประทับใจและสามารถบอกต่อให้คนอื่น ๆ รับรู้ได้

การปรับปรุงแต่ละจุดสัมผัสการให้บริการ

การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการรับบริการของผู้โดยสาร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงจุดสัมผัสการให้บริการแต่ละจุดอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำเสนอการให้บริการที่ประทับใจแก่ผู้โดยสาร โดย ขสมก. ควรสนับสนุนให้ผู้บริการ ณ จุดสัมผัสการให้บริการต่าง ๆ พัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

- นำเสนอสิ่งที่ทำได้ง่ายเพื่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ อาทิ การเพิ่มจุดขายตั๋วประเภทต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์เส้นทางที่ให้บริการที่เข้าใจง่าย
- นำเสนอประสบการณ์ โดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทางให้กับผู้โดยสารในช่วงเทศกาลพิเศษ หรือประสบการณ์เดินทางเส้นทางท่องเที่ยว เป็นต้น
- ให้ความใส่ใจ รับฟังความต้องการ หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาแก้ไขให้เห็นผล และสื่อสารออกไปยังผู้โดยสารอื่น ๆ

- สร้างการบริการที่น่าประทับใจ ของผู้ให้บริการ ณ จุดต่าง ๆ

เสียงของผู้โดยสาร *(Voice of Passenger)*

เสียงของผู้โดยสาร หมายถึง กระบวนการในการเฟ้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้โดยสาร ในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความผูกพันกับผู้ให้บริการ โดยต้องคำนึงถึง ๒ ประเด็น ที่สำคัญคือ

- วิธีการรับฟังปัญหาของผู้โดยสาร ทั้งจากข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้โดยสาร
- วิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้โดยสารอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้โดยสารได้ชัดเจน

บทที่ ๔
กระบวนการจัดทำและหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๔.๑ กรอบความคิดในการดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด ได้มีการวิเคราะห์สารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ขสมก. รวมถึง สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ รวมถึง แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ของ ขสมก. นอกจากนี้ ยังได้จัดทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง (S : Strength) จุดอ่อน (W: Weakness) โอกาส (O : Opportunities) และภัยคุกคาม (T : Threats) ของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด โดยนำมากำหนดเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด ตลอดจน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาตลาดใหม่ หรือธุรกิจใหม่ ตลอดจนการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม

การจัดทำยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด องค์กรจำเป็นต้องกำหนดประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกและประเด็นสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้อง โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และผลกระทบที่มีต่อความสามารถขององค์กรในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวนสภาพแวดล้อม และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นภายนอกและประเด็นภายในที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยทางบวกและทางลบ หรือสภาวะต่าง ๆ สำหรับการพิจารณา นอกจากนี้ยังควรทำความเข้าใจบริบทภายนอกที่พิจารณาได้จากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เทคโนโลยี สภาพการแข่งขันการตลาด วัฒนธรรม สังคม และสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ รวมถึง พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาด ตลอดจน ควรทำความเข้าใจบริบทภายใน สามารถพิจารณาได้จากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ค่านิยม วัฒนธรรม องค์ความรู้ สมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะของพนักงานที่จำเป็นต่อการตอบสนองให้กับลูกค้า

๔.๓ การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ

รูปภาพที่ ๔-๑ : แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ขสมก.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ :

ขสมก. มุ่งพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยกระดับ บริการหลัก (Hard Products) ขององค์กรให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ :

การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กลยุทธ์ที่ ๑ :

การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๒ :

สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ :

ขสมก. มุ่งพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยกระดับ บริการสนับสนุน (Soft Products) ที่สะดวกสบาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ :

สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร

กลยุทธ์ที่ ๑ :

ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๒ : นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ :

ขสมก. มุ่งพัฒนาการบริหารงานเพื่อมุ่งเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ :

เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๑ :

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๒ :

การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ

๔.๔ การวิเคราะห์องค์กรด้านการบริหารจัดการด้านลูกค้าและการตลาด

๔.๔.๑ นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านลูกค้าและการตลาด

การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านลูกค้าและตลาด เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการของ ขสมก. ดังต่อไปนี้

๑. มุ่งมั่นสนับสนุนและสร้างบรรยากาศด้านการให้บริการลูกค้าให้เกิดการมีส่วนร่วมกระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value) ให้แก่ ขสมก.

๒. ส่งเสริมการร่วมมือกับลูกค้าและตลาดให้มีการร่วมมือในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิต (Productivity) และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรสู่ความยั่งยืน

๓. กำหนดให้มีการเสริมสร้าง วิสัยทัศน์ และทัศนคติของพนักงาน โดยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการลูกค้า

๔. กำหนดให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานของ ขสมก. มีการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

๕. กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการจัดการด้านลูกค้าและตลาด และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

๔.๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและตลาด โดยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ในการเดินรถประจำทางขนส่งสาธารณะในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล นอกเหนือจาก ขสมก. เป็นผู้ให้บริการหลักแล้ว ยังมีผู้ให้บริการที่เป็นเอกชนที่ให้บริการเช่นเดียวกับ ขสมก. อีกด้วย

๔.๔.๓ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้า หรือผู้โดยสาร ตามคำจำกัดความของ ขสมก. หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการตามภารกิจหลักของ ขสมก. ได้แก่

๑. พนักงานเอกชน
๒. เจ้าของธุรกิจ หรือ ผู้มีอาชีพอิสระ
๓. นักเรียน นักศึกษา
๔. ผู้ใช้แรงงาน หรือ รับจ้างทั่วไป
๕. ข้าราชการ/ลูกจ้างรัฐ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ
๖. พ่อบ้าน/แม่บ้าน/ผู้ว่างงาน
๗. ผู้บกพร่องทางกาย (ผู้พิการ)/ผู้สูงอายุ

รายได้เกิดขึ้นจากแต่ละหน่วยธุรกิจที่สำคัญ (Business Unit) ในปัจจุบัน ซึ่งเชื่อมโยงกับลูกค้าและตลาดโดยตรง มีดังนี้

- รายได้จากค่าโดยสาร ประเภทต่าง ๆ
- รายได้จากการเหมาบริการ หรือภารกิจพิเศษต่าง ๆ
- รายได้จากการให้เช่าพื้นที่โฆษณาในตัวรถโดยสาร และรอบรถโดยสาร
- การให้เช่าสินทรัพย์ เช่น อู่จอดรถ

บทที่ ๕
แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

ขสมก. ได้ดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เกณฑ์ประเมินด้านลูกค้าและตลาด การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กรอบหลักการ/แนวคิด เพื่อการประเมินด้านลูกค้าและตลาด แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint) การวิเคราะห์องค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด นโยบายองค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและตลาด การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผลการสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการรถโดยสาร ขสมก. ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ ขสมก. และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์การ

นอกจากนี้ ขสมก. ยังได้มีการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด รวมถึง มีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในด้านลูกค้าและตลาด รวมทั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่ หรือธุรกิจใหม่ การตลาดและการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE-AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด

ความเชื่อมโยงหัวข้อของ SE-AM กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2. การจำแนกลูกค้า 3. การรับฟังลูกค้า 4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	กลยุทธ์ที่ 1 การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาการขับรถที่มีมาตรฐาน แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการพัฒนาการบริการ BMTA CARE & SERVICE
		กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์รวม แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการการจัดหาระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แผนปฏิบัติการที่ 5 : โครงการอบรมภาษามือ
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการรักษาฐานลูกค้า High Value แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.
		กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี	กลยุทธ์ที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account
		กลยุทธ์ที่ 2 การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ	แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการทาง (ทางสายตาและการได้ยิน)

๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กลยุทธ์ที่ ๑ การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ

แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาการขับรถที่มีมาตรฐาน

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการพัฒนาการบริการ BMTA CARE & SERVICE

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน

แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์รวม

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการการจัดหาระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร

แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๕ : โครงการอบรมภาษามือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการรักษาฐานลูกค้า High Value

แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.

กลยุทธ์ที่ ๒ นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๑ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account

กลยุทธ์ที่ ๒ การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ (ทางสายตา และการได้ยิน)

๕.๔ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ปีงบประมาณ	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น					
กลยุทธ์ที่ ๑ การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาการขับรถที่มีมาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	✓				

ปีงบประมาณ	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการพัฒนาการบริการ BMTA CARE & SERVICE	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์รวม	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการการจัดหาระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร	✓				
แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๕ : โครงการอบรมภาษามือ	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร					
กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ	✓		✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการรักษาฐานลูกค้า High Value			✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด	✓				
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.	✓	✓	✓	✓	✓

ปีงบประมาณ	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
กลยุทธ์ที่ ๒ นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี					
กลยุทธ์ที่ ๑ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์ที่ ๒ การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ (ทางสายตา และการได้ยิน)	✓	✓	✓	✓	✓

๕.๕ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น														
กลยุทธ์ที่ 1 การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ														
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ	1. ศึกษา และจัดทำคู่มือ มาตรฐานการให้บริการตามหลักสากล 2. กำหนดและประกาศใช้มาตรการให้บริการ 3. จัดอบรมพนักงาน เพื่อ - สร้างความตระหนัก เข้าใจ และปรับ Mindset เพื่อให้มีการบริการด้วยใจ - ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการบริการที่มีมาตรฐาน 4. จัดกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานที่ได้รับความนิยม 5. จัดกิจกรรมดูงานของหน่วยงานที่ได้มาตรฐาน 6. ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการ	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการ(Service Standard) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100												สพบ. สบด.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น														
กลยุทธ์ที่ 1 การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ														
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาการขับรถที่มีมาตรฐาน	1. จัดอบรมโครงการขับขี่รถและการใช้ถนนร่วมกันอย่างถูกกฎจราจร 2. จัดกิจกรรมร่วมกับกรมการขนส่งทางบกในการทดสอบการขับขี่	1. ร้อยละผลคะแนนการทดสอบ 2. ร้อยละการกระทำผิดกฎจราจรลดลง													สพบ.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 1 การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	1. จัดตั้งหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบด้านลูกค้าและตลาดแต่ละเขตการเดินรถ 2. จัดอบรมผู้รับผิดชอบ และพนักงาน ในการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการตลาด 3. ดำเนินการด้านลูกค้าและตลาด	1. ความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า													สบด. ขดร. 1-8

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 1 การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการพัฒนาการบริการ BMTA CARE & SERVICE	1. วิเคราะห์ ประเมินกลุ่มลูกค้าที่เป็นฐานลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ 2. วิเคราะห์ ออกแบบ กำหนดแนวทาง Digital CRM 3. พัฒนาระบบ โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า 4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์การรักษาฐานลูกค้าในแต่ละกลุ่ม 5. ติดตามและประเมินผล	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 2. ระดับความผูกพันของลูกค้าเพิ่มขึ้น													สทส.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น														
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า														
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน	1. วิเคราะห์ประเมินกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า 2. วิเคราะห์และจัดทำแผนเชิงป้องกันข้อร้องเรียนของลูกค้า 3. จัดทำคู่มือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อร้องเรียน 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียน 5. ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียนผ่านระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียนทุกไตรมาส	1. ประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าดีขึ้น เมื่อเทียบจากปีก่อนหน้า 2. ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการจัดการข้อร้องเรียนสูงขึ้น 3. ความไม่พึงพอใจของลูกค้า												สผอ.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์รวม	1. ศึกษาข้อมูลโดยรวมที่จำเป็นและในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า 2. ดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ERP และระบบการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า 3. เริ่มใช้งานระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์รวม	ความพึงพอใจของลูกค้าที่ติดต่อกับ ขสมก. เพิ่มขึ้น													สทส.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการการจัดหาระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร	1. ศึกษาการจัดทำระบบประเมินความพึงพอใจรายบุคคลบนรถโดยสาร และพนักงานที่ให้บริการ 2. กำหนดแผนงานการดำเนินงานจัดทำระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร 3. จัดหาอุปกรณ์และติดตั้ง 4. ดำเนินการใช้ระบบ 5. ติดตามและประเมินผลระบบฯ	พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น													สผง.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1. แต่งตั้งคณะทำงานการสร้างความสัมพันธ์ 2. กำหนดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม 3. พัฒนากระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เชื่อมโยงกับระบบ IT ต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งพัฒนา Application เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์ 4. กำหนดแผนงานและขยายผลการใช้งาน Application และระบบอื่น ๆ 5. ดำเนินการตามกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ 6. ติดตามและประเมินผลทั้งส่วนของกิจกรรมและการใช้งานระบบ	1. ความพึงพอใจของลูกค้าที่ติดต่อกับ ขสมก. เพิ่มขึ้น													สทส.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 5 : โครงการอบรมภาษามือ	1. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อจัดทำโครงการ synergy “ขสมก. ห่วงใยใส่ใจผู้พิการ” 2. จัดโครงการอบรม 3. กำหนดผู้เข้ารับการอบรม 4. จัดอบรม	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 100 คน													สพบ. สผอ.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร															
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ															
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการรักษาฐานลูกค้า High Value	1. วิเคราะห์ ประเมินกลุ่มลูกค้าที่เป็นฐานลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ 2. วิเคราะห์ ออกแบบ กำหนดแนวทาง Digital CRM 3. พัฒนาระบบ โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า 4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์การรักษาฐานลูกค้าในแต่ละกลุ่ม 5. ติดตามและประเมินผล	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 2. ระดับความผูกพันของลูกค้าเพิ่มขึ้น													สผง.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร															
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ															
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	**ต.ค.**	**พ.ย.**	**ธ.ค.**	**ม.ค.**	**ก.พ.**	**มี.ค.**	**เม.ย.**	**พ.ค.**	**มิ.ย.**	**ก.ค.**	**ส.ค.**	**ก.ย.**	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด	1. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม 2. กำหนดผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม 3. ดำเนินการตามแผนงานการฝึกอบรม	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับความรู้และทักษะด้านลูกค้าและตลาด													สพบ. สจท.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร	
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ	

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.	1. ทบทวนปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงทั้งผู้โดยสารและประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึง ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ 2. สำรวจความต้องการของลูกค้าในด้านช่องทางการสื่อสารการเปิดรับข่าวสาร จาก ขสมก. และขอบเขตเนื้อหาที่ต้องการจาก ขสมก. 3. กำหนดเนื้อหาและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ คุณภาพในการให้บริการ 4. จัดทำแผนการสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการ และแผนประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์การ 5. ถ่ายทอดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเผยแพร่ 6. ดำเนินการตามแผนงาน 7. ติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส 8. ประเมินประสิทธิผลแผนงานและปรับปรุงเพื่อพัฒนามาตรการให้คุณให้โทษ และจัดกิจกรรมรณรงค์	1. ระดับความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อภาพลักษณ์คุณภาพการให้บริการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 86													สผอ.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร														
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่														
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	1. จัดอบรมทำความเข้าใจขอบเขตการจัดทำโครงการ 2. จัดกิจกรรมประกวดโครงการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3. นำกิจกรรมที่ผ่านการคัดเลือกมาทดสอบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4. จัดเก็บเป็น KM ขององค์การ	ร้อยละของจำนวนโครงการที่นำมาใช้ได้จริง													สทส.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร														
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่														
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด	1.ทบทวนและปรับปรุงช่องทางสื่อสารภายในขององค์การ ให้เข้าถึงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.กำหนดเนื้อหาและช่วยเวลาที่เหมาะสมในการเผยแพร่ 3.จัดทำแผนการสื่อสารภายในด้านลูกค้าและตลาด 4.ดำเนินการตามแผน	ร้อยละของพนักงานที่เข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด													สพบ.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร														
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่														
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด	1. แต่งตั้งคณะทำงาน 2. รวบรวมองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาดของ ขสมก. 3. จัดเก็บลงในระบบองค์ความรู้ของ ขสมก. 4. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้พนักงานเข้าระบบเพื่อศึกษาและนำไปปฏิบัติ	จำนวนองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาดที่จัดเก็บในระบบไม่ต่ำกว่า 2 เรื่องต่อปี													สผง.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร														
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่														
แผนปฏิบัติการ	**กิจกรรม**	**ตัวชี้วัด**	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	**ผู้รับผิดชอบ**
แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่	1. รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น เป้าหมายองค์การแผนงานองค์การ สารสนเทศของลูกค้าและตลาด ความพร้อมของหน่วยงานในแต่ละพื้นที่ 2. นำสารสนเทศข้อ 1 มาจัดทำแผนเพิ่มลูกค้าของแต่ละเขตการเดินรถ 3. ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด 4. สรุปและรายงานผลโครงการ 5. ประเมินประสิทธิผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา	จำนวนลูกค้าใหม่ตามเป้าหมายของแต่ละเขตการเดินรถ													สบต. ขดร. 1-8

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี														
กลยุทธ์ที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า														
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account	1. แต่งตั้งคณะทำงานในการพัฒนาช่องทาง BMTA LINE official Account 2. ขออนุมัติหลักการและกรอบการใช้ BMTA LINE official Account 3. จัดทำระบบ BMTA LINE official Account 4. เริ่มใช้งานระบบ	จำนวนยอดผู้ใช้ Line 1,000													สผอ.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี														
กลยุทธ์ที่ 2 การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ														
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ (ทางสายตา และการได้ยิน)	1. แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำป้ายไฟสัญญาณและเสียงแจ้งจุดหมาย 2. ศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมในการติดตั้งเครื่องอำนวยความสะดวกบนรถโดยสาร 3. จัดทำ จัดหา หน่วยงานหรือบริษัทในการดำเนินงาน 4. ติดตั้งบนรถโดยสาร	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (สำหรับผู้พิการ) ร้อยละ 80 % 2. ติดตั้งเครื่องได้ครบทุกคน													สทส.

บทที่ ๖
แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่การปฏิบัติ และแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

๖.๑ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม และประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็น ผู้ประสาน รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปในภาพรวมของแผนเสนอต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการให้ข้อคิดเห็นและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด ดังนี้

การถ่ายทอด โดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด แก่ลูกค้าและตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ทั้งภาพรวมและในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

การติดตาม เป็นกระบวนการและวิธีการในการกำกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ ขสมก. ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของแต่ละแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่กำหนดไว้

การประเมินผล (ตามแนวทาง PDCA : Plan Do Check Act) เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการประเมินผลกระทบทั้งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จะได้มีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๖.๒ แนวทางการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับระยะเวลาที่จะใช้ในการติดตามผลเป็นดังต่อไปนี้

๑. ระยะเวลาตามไตรมาสเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานรายโครงการ

๒. ระยะสิ้นสุดปี พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อทบทวนปรับแผนงาน/โครงการ สำหรับการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

๓. ระยะสิ้นสุดปีของ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำนโยบายเพื่อการจัดทำแผนฉบับต่อไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

๔. ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ