



องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

แผนปฏิบัติการ

ด้านลูกค้าและตลาด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	๒
๑.๓ กรอบความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ด้านลูกค้าและตลาด	๒
๑.๔ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด	๓
บทที่ ๒ บริบทองค์กรขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๔
๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	๔
๒.๒ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value)	๔
บทที่ ๓ การบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๗
๓.๑ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	๗
๓.๒ แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) ๑) แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) ๒) จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)	๘
บทที่ ๔ กระบวนการจัดทำและหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	๑๖
๔.๑ กรอบความคิดในการดำเนินการ	๑๖
๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม	๑๖
๔.๓ การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ	๑๗
๔.๔ การวิเคราะห์องค์การด้านการบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด ๔.๔.๑ นโยบายองค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด ๔.๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด ๔.๔.๓ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	๑๘
๔.๕ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (TOWS Matrix)	๒๐
บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	๒๒
๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	๒๒
๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE-AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด	๒๓
๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน)	๒๓
๕.๔ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๒๔
๕.๕ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	๒๗

สารบัญรูปภาพ

	หน้า	
รูปภาพที่ ๑-๑	เกณฑ์ประเมินผลการมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด	๓
รูปภาพที่ ๓-๑	แนวคิดการจำแนกลูกค้า	๗
รูปภาพที่ ๓-๒	จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)	๑๔
รูปภาพที่ ๔-๑	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ชสมก.	๑๗
รูปภาพที่ ๔-๒	การจำแนกกลุ่มลูกค้า	๑๙
รูปภาพที่ ๕-๑	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ชสมก.	๒๒
รูปภาพที่ ๕-๒	ความเชื่อมโยงหัวข้อของ SE-AM กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด	๒๓

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๔-๑ ตารางการวิเคราะห์ SWOT	๒๐
ตารางที่ ๕-๑ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๒๔

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 ปัญหาหนี้โดยสารประจำทางของ ขสมก. ซึ่งส่วนใหญ่มีสภาพทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุการใช้งานเกินกว่า ๒๕ ปี ส่งผลให้มีค่าซ่อมบำรุงในอัตราที่สูงมาก เกิดปัญหาเสียดกลางทาง และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ นอกจากนี้ จากการที่ภาครัฐบาลมีนโยบายแยกบทบาทการกำกับดูแลออกจากการปฏิบัติการเดินรถ อีกทั้ง เมื่อการพัฒนาบรรณในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลส่วนใหญ่แล้วเสร็จ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเส้นทางเดินรถเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อ ปัจจัยทั้งหมดข้างต้นส่งผลให้ ขสมก. จำเป็นต้องมีการปรับบทบาท ทบทวนภารกิจหน้าที่ และหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้ ขสมก. ยังสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

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

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

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๑. เพื่อวิเคราะห์การรับรู้ ความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของลูกค้า รวมถึง ทศนคติที่มีต่อการบริการของ ชสมก. ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

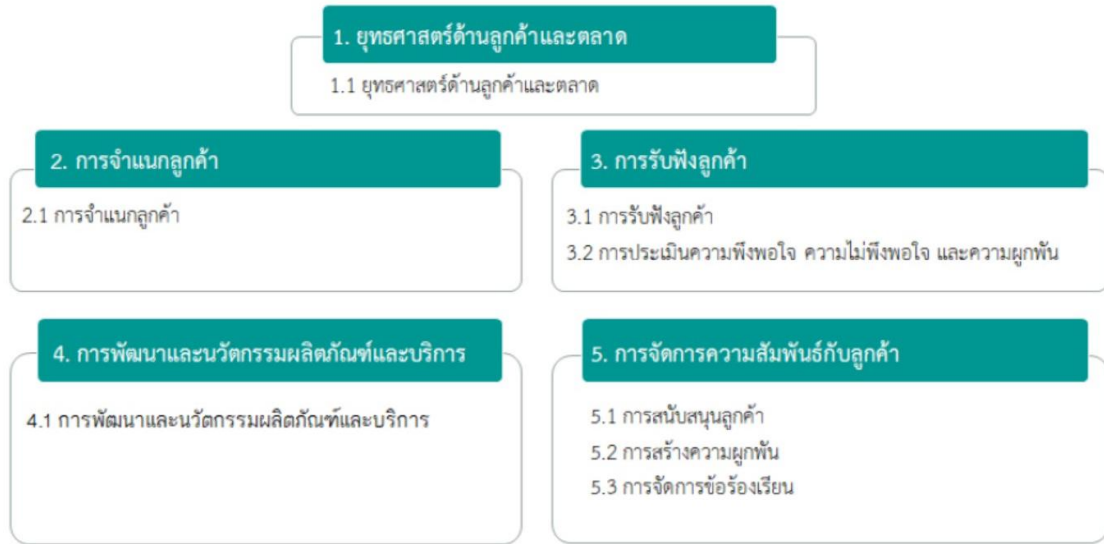
๒. เพื่อให้ ชสมก. มีระบบการบริหารจัดการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

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

๔. เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการและกิจกรรมหลักในการดำเนินการด้านลูกค้าและตลาดของ ชสมก. 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 Model : 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 การให้บริการ รถโดยสารประจำทาง การให้บริการต่อเนื่อง และการให้บริการอื่นที่จับต้องได้ ได้แก่ การให้บริการ ดังนี้

๑. รถโดยสารประจำทาง
๒. อุบัติเหตุรถโดยสาร
๓. ป้ายหยุดรถโดยสารประจำทาง
๔. เส้นทางเดินรถ
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 ถือเป็นสิ่งชี้้นำการกระทำขององค์กร ขยายความเป้าหมายโดยรวมทั้งหมด เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดบริบทให้บุคลากรในองค์กรทราบ ว่า 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 ให้บริการธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการขนส่งบุคคล
๓. บริการอื่น ให้บริการธุรกิจอื่นด้วยทรัพย์สินของ ขสมก.

๒.๒.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

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

ขสมก. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการรถโดยสารสาธารณะ ในพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 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 ชุดความคิด และกรอบความคิดหลักที่แสดงความเชื่อและอัตลักษณ์ (Identity) ขององค์กร อันเป็นคำอธิบายว่าองค์กรของเราเป็นใคร ให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรเป็นหลัก และเป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกให้เป็นบรรทัดฐานและเครื่องยึดเหนี่ยวให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวพฤติกรรมในการทำงาน พิจารณาการกระทำของตนอย่างมีเหตุผล หรือช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก หรือเรื่องใหญ่ สิ่งใดผิด หรือสิ่งใดถูก เรื่องดี หรือไม่ดี มีคุณค่า หรือไม่มีคุณค่า ควรทำ หรือไม่ควรทำ อันช่วยสะท้อนทัศนคติของบุคลากร 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

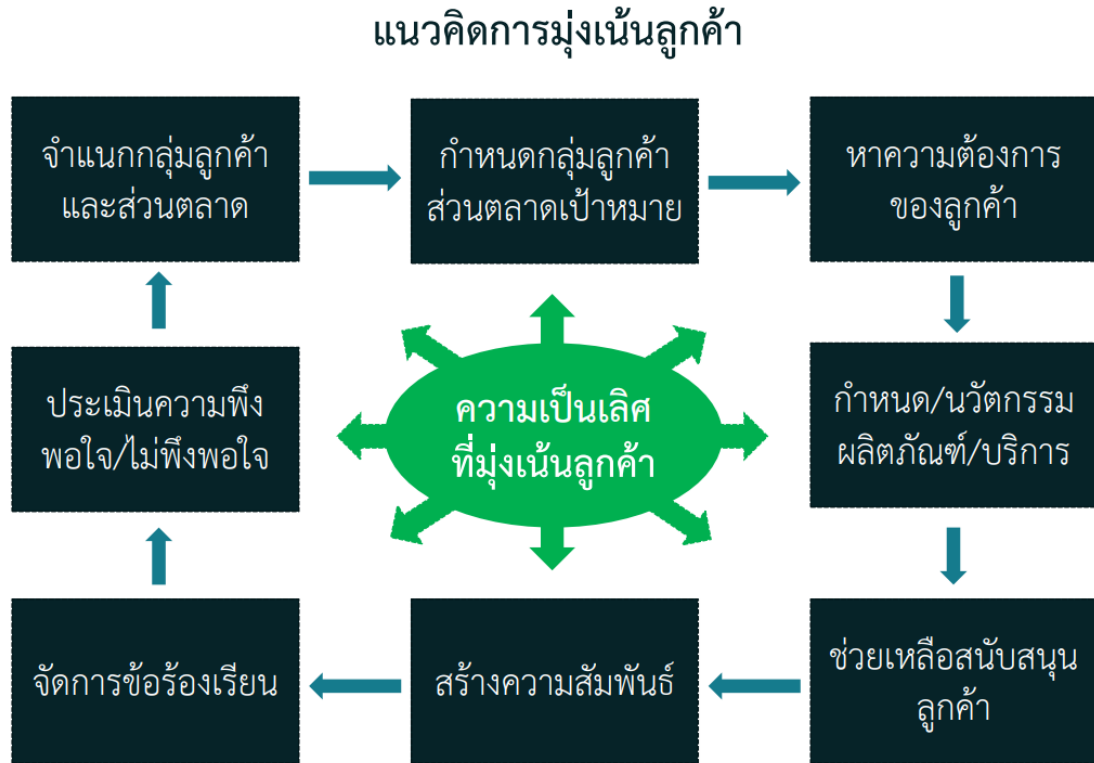
E Economic and Governance

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 ยังสามารถใช้วางแผนกลยุทธ์ในการบริการลูกค้า และช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าต่อองค์กร รวมถึง ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจถึงลูกค้าในกลุ่มเดียวกัน 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 ชสมก. ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า คลอบคลุมถึงด้านการบริการสารสนเทศ การใช้บริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่าง ชสมก. 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 ไม่ว่าจะเป็นการตีพิมพ์ประกาศ หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่ปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่ายของการให้บริการ ชสมก. ส่งผลให้สามารถจดจำตราสินค้าและการบริการได้ รวมทั้ง การแต่งกายของผู้ให้บริการ หรือพนักงานขององค์กร ที่สามารถสื่อถึงการให้บริการและสร้างการรับรู้ได้อีกทางหนึ่งด้วย

- สิ่งที่แสดงออก (Action)

- ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายรับรู้เกี่ยวกับ ชสมก. อย่างไร การสร้างการรับรู้ในการกิจบริการรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้เป็นที่รู้จักและเกิดการจดจำ

- **จุดสัมผัสบริการ (Touch point)**
 - Digital Touchpoint
 - Facebook BMTA องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
 - 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 ปทพ. สุทธิสาร กทม. ๑๐๓๑๐
 - สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
 - อุ้และท่าจอดรถ (เพิ่มการติดป้ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์)
 - **กระบวนการหลัก (Core Process)**
 - การสื่อสารประชาสัมพันธ์
 - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - การจัดกิจกรรมสัมมนา
 - **สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)**
 - ช่องทางในการสื่อสารการรับรู้ที่ยังไม่หลากหลาย เช่น ผู้ที่ใช้บริการยังไม่ทราบข้อมูล
 - การให้ข้อมูลกับลูกค้าเชิงลึกและความง่ายต่อการใช้ข้อมูล
 - การใช้อู้และท่าจอดรถยังไม่มีจุดให้บริการด้านข้อมูลที่เพียงพอ
 - **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 เส้นทางรถโดยสาร 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 BMTA องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
 - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
 - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : <http://www.bmta.co.th>
 - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th
 - Physical Touchpoint
 - Call Center : ๑๓๔๘
 - โทรสาร : ๐๒-๒๔๗-๒๑๘๘
 - จดหมาย : ตู้ ปณ.๕ ปทพ. สุทธิสาร กทม. ๑๐๓๑๐
 - สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
 - อยู่และท่าจอดรถ (เพิ่มการติดป้ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์)
- กระบวนการหลัก (Core Process)
 - การสื่อสารประชาสัมพันธ์
 - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - การจัดกิจกรรมสัมมนา
- สิ่งที่ถูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)
 - การให้ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับภาพลักษณ์และบริการยังไม่เพียงพอ
 - การเข้าถึงข้อมูลที่ยากต่อการเข้าถึงและรับรู้
 - ข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการ เช่น ตำแหน่งของป้าย หรือการเดินทางไปยังจุดใหญ่ ๆ ยังไม่เพียงพอ
- แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)
 - การกำหนดประเด็นและเนื้อหาเพื่อให้ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับภาพลักษณ์และบริการกับผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น
 - การพัฒนาช่องทางเพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าถึงข้อมูล

๓. การตัดสินใจใช้บริการ (Decision) กล่าวคือ การที่ถูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้บริการของ ขสมก. โดยสามารถมาใช้บริการได้ตามป้ายจอดรถประจำทาง หรือจุดจอดรถตามอยู่ต่าง ๆ ได้ เนื่องจาก ขสมก. มีการเปิดให้บริการเป็นเวลายาวนาน ดังนั้น จุดจอดรถจึงมีหลายจุดเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้ที่ต้องการใช้งาน

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

- Physical Touchpoint
 - นายท่าปล่อยรถ
 - เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ตามจุดบริการต่าง ๆ
 - จุดจำหน่ายบัตรโดยสารรายเดือน
 - พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร
 - ป้ายประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
 - สิ่งอำนวยความสะดวกบนรถโดยสารประจำทางและบริการต่อเนื่อง
- กระบวนการหลัก (Core Process)
 - การให้บริการรถโดยสารประจำทางธรรมดา
 - การให้บริการรถโดยสารประจำทางปรับอากาศ
 - การให้บริการต่อเนื่อง
- สิ่งของลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)
 - การซื้อตั๋วเดือนมีจุดจำหน่ายน้อยและตามจุดใหญ่ ๆ จึงยังไม่มีความสะดวกกับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย
 - ผู้จำหน่ายบัตรรายเดือนอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงานและภาพลักษณ์ (ใช้คนให้ถูกกับงาน)
 - การให้ความรู้ความเข้าใจกับบริการที่ใช้อยู่เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ
- แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)
 - การกำหนดจุดขายและใช้ระบบเทคโนโลยีในการจำหน่ายบัตรเพื่อง่ายต่อการเข้าถึง และเหมาะสมกับภาพลักษณ์
 - การให้ความรู้ ความเข้าใจกับบริการที่ใช้อยู่เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ

๔. การใช้บริการซ้ำ (Repeat) กล่าวคือ ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายประทับใจในการให้บริการ ทั้งในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกบนตัวรถ และพนักงานบริการ ผสมกับการมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่สามารถ ใช้แทนเงินสด รวมไปถึง ส่วนลดจึงทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

- สิ่งที่แสดงออก (Action)
 - การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกหลังการใช้บริการเพื่อให้ลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย เกิดความพอใจจนเกิดการใช้ บริการ ซ้ำ และนำไปสู่ การบอกต่อ ไปยังผู้อื่น รวมทั้ง มีช่องทางติดต่อของ ชมรม. กรณีลูกค้าแนะนำ ดิชม ร้องเรียน หรือใช้ สิทธิตามกฎหมาย เพื่อให้ ชมรม. นำมาปรับปรุงและพัฒนาบริการต่อไป

- จุดสัมผัสบริการ (Touch point)
 - Digital Touchpoint
 - Facebook : BMTA องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
 - Facebook : ขสมก. พร้อมบวก
 - เว็บไซต์ ของ ขสมก. : <http://www.bmta.co.th>
 - ช่องทางการติดต่อ : e-mail : contact๑๓๔๘@bmta.co.th
 - Physical Touchpoint
 - นายท่าปล่อยรถ
 - เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ตามจุดบริการต่าง ๆ
 - Call Center : ๑๓๔๘
 - พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร
 - ศูนย์รับแจ้งทรัพย์สินหาย
 - กล้องรับฟังความคิดเห็น
 - สภาพรถที่ให้บริการ
- กระบวนการหลัก (Core Process)
 - การจัดการข้อร้องเรียน
 - การให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - การรับแจ้งทรัพย์สินหาย (โครงการ ของหายได้คืน)
 - การรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ
- สิ่งที่ถูกค่าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)
 - สภาพรถที่ให้บริการ (เก่า ไม่สะอาด ไม่พร้อมใช้งาน) ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
 - กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของตัว เช่น ถือเป็นประกันภัยตาม พ.ร.บ. สามารถใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง
- แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)
 - กำหนดมาตรฐานในการซ่อมแซม ดูแล และรักษาสภาพรถที่พร้อมให้บริการ
 - การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของตัว เช่น ถือเป็นประกันภัยตาม พ.ร.บ. สามารถใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง

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

- สิ่งที่แสดงออก (Action)
 - การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย การเก็บข้อมูลตามความยินยอมของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการติดต่อและทราบถึงความต้องการ เพื่อให้ ขสมก. สามารถพัฒนาบริการและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดี จนนำไปสู่ความผูกพันและส่งผ่านคุณค่าต่อไป

จุดสัมผัสบริการ (Touch point)

- Digital Touchpoint
 - Facebook : BMTA องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
 - 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)
 - การจัดทำมีสิทธิประโยชน์จากการใช้บริการรถโดยสารประจำทาง
 - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - การสำรวจความพึงพอใจและการนำผลการสำรวจความพึงพอใจมาดำเนินการปรับปรุง
- สิ่งที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย (Pain Point)
 - มาตรฐานในการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนดและไม่สม่ำเสมอ
 - การให้บริการตอบโจทย์แค่ในอดีตและปัจจุบัน แต่ยังไม่สอดคล้องกับอนาคต
- แนวทางการดำเนินการแก้ไข (Solutions)
 - การทำให้ผู้ใช้บริการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดและมีความสม่ำเสมอ
 - การให้บริการตอบโจทย์ของกลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย

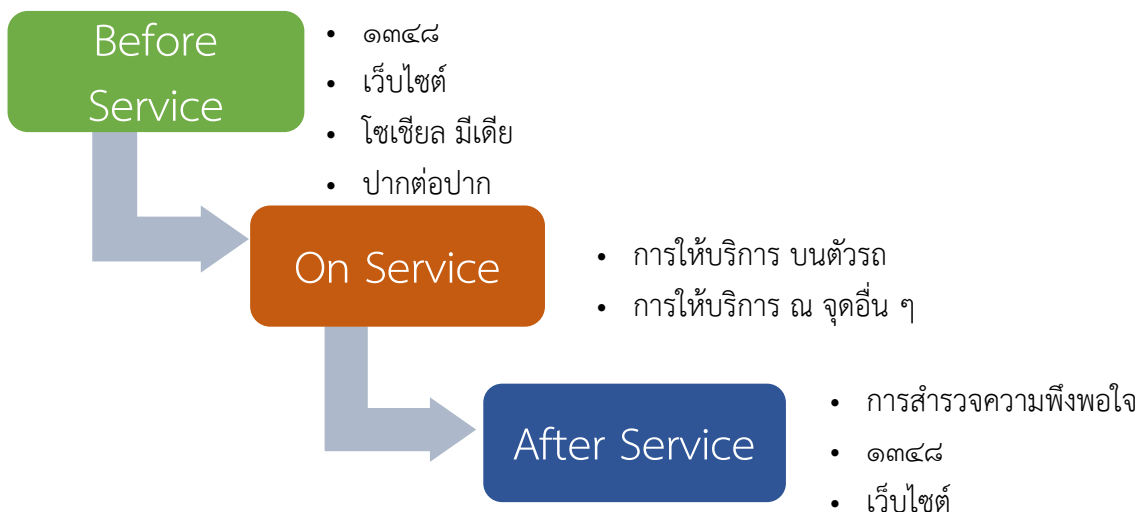
๒) จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint)

คำว่า Customer Touchpoint คือ จุดสัมผัสการให้บริการของลูกค้ากับการให้บริการของ ขสมก. หรือการที่ ขสมก. สื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์เส้นทางการเดินทางไปยังผู้โดยสารที่ต้องการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด ตัวอย่างเช่น ผู้โดยสารสอบถามเส้นทางการเดินทางประจำทางกับผู้ให้บริการผ่าน Call Center ๑๓๔๘ หรือ นายท่ารถที่ปล่อยรถออกมาให้บริการก็เป็นจุดที่ ผู้โดยสารได้เริ่มสัมผัสกับการให้บริการแรกของ ขสมก. สามารถกล่าวได้ว่า จุดสัมผัสการให้บริการของลูกค้ากับ ขสมก. นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการให้บริการเดินทางของผู้โดยสาร

- จุดสัมผัสการให้บริการ (Customer Touchpoint) แบ่งออกเป็น ๓ ช่วง
 ๑. จุดสัมผัสช่วงก่อนการรับบริการ (Before Service)
 - Call Center ๑๓๔๘
 - เว็บไซต์
 - โซเชียล มีเดีย
 - การพูดแบบปากต่อปาก
 ๒. จุดสัมผัสช่วงระหว่างการรับบริการ (On Service)
 - การให้บริการของพนักงานบนตัวรถ
 - การให้บริการของพนักงาน ณ จุดให้บริการต่าง ๆ เช่น ท่า หรืออยู่ปล่อยรถ

๓. จุดสัมผัสหลังการรับบริการ (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 การเพิ่มจุดขายตัวประเภทต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์เส้นทางที่ให้บริการที่เข้าใจง่าย

- นำเสนอประสบการณ์ โดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทางให้กับผู้โดยสารในช่วงเทศกาลพิเศษ หรือประสบการณ์เดินทางเส้นทางท่องเที่ยว เป็นต้น
- ให้ความใส่ใจ รับฟังความต้องการ หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาแก้ไขให้เห็นผล และสื่อสารออกไปยังผู้โดยสารอื่น ๆ
- สร้างการบริการที่น่าประทับใจ ของผู้ให้บริการ ณ จุดต่าง ๆ

เสียงของผู้โดยสาร (Voice of Passenger)

เสียงของผู้โดยสาร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้โดยสาร 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 ผลิตรายณ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตรายณ์ รวมถึง แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ของ ขสมก. นอกจากนี้ ยังได้จัดทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง (S : Strength) จุดอ่อน (W: Weakness) โอกาส (O : Opportunities) และภัยคุกคาม (T : Threats) ของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด โดยนำมากำหนดเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด ตลอดจน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตรายณ์และบริการ การพัฒนาตลาดใหม่ หรือธุรกิจใหม่ ตลอดจน การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม

การจัดทำยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด องค์กรจำเป็นต้องกำหนดประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก และประเด็นสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้อง โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และผลกระทบที่มีต่อความสามารถขององค์กรในด้านผลิตรายณ์และบริการ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวนสภาพแวดล้อม และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นภายนอก และประเด็นภายในที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยทางบวกและทางลบ หรือสภาวะต่าง ๆ สำหรับการพิจารณา นอกจากนี้ ยังควรทำความเข้าใจบริบทภายนอกที่พิจารณาได้จากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน การตลาด วัฒนธรรม สังคม และสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ รวมถึง พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาด ตลอดจน ควรทำความเข้าใจบริบทภายใน สามารถพิจารณาได้จากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรความรู้ สมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะของพนักงานที่จำเป็นต่อการตอบสนองให้กับลูกค้า

๔.๓ การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร



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

การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านลูกค้าและการตลาด เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการของ ขสมก. ดังต่อไปนี้

๑. มุ่งมั่นสนับสนุนและสร้างบรรยากาศด้านการให้บริการลูกค้าให้เกิดการมีส่วนร่วม กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value) ให้แก่ ขสมก.
๒. ส่งเสริมการร่วมมือกับลูกค้าและตลาดให้มีการร่วมมือในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิต (Productivity) และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรสู่ความยั่งยืน
๓. กำหนดให้มีการเสริมสร้าง ทัศนคติ และทัศนคติของพนักงาน โดยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการลูกค้า
๔. กำหนดให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานของ ขสมก. มีการดำเนินงานด้านลูกค้าและการตลาด โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
๕. กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการจัดการด้านลูกค้าและการตลาด และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

๔.๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

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

๔.๔.๓ การจำแนกกลุ่มลูกค้าและลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้า หรือผู้โดยสาร ตามคำจำกัดความของ ขสมก. หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการตามภารกิจหลักของ ขสมก. ได้แก่



รูปภาพที่ ๔-๒ : การจำแนกกลุ่มลูกค้า

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
- รายได้จากการให้เช่าพื้นที่โฆษณาในต้อรถโดยสาร และรอบรถโดยสาร
- การให้เช่าสินทรัพย์ เช่น ตู้จอดรถ

๔.๕ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (TOWS Matrix)

ตารางการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> มีเส้นทางเดินรถจำนวนมากที่เชื่อมต่อไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นเส้นทางการเดินทางหลักในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการบริการที่หลากหลาย มีรถโดยสารหลายประเภท เช่น รถเมล์ธรรมดา รถเมล์ปรับอากาศ รถเมล์ไฟฟ้า และรถเอกชนร่วมบริการ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านรถโดยสารประจำทางที่มีความต่อเนื่องและมีประสบการณ์ที่ยาวนาน มีความเชื่อมั่นในการให้บริการและความปลอดภัย สามารถบริหารจัดการเดินรถได้ครอบคลุมและใกล้กับชุมชนและกลุ่มลูกค้า บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินรถและเส้นทางการเดินรถอย่างดี ความคุ้มค่าของราคาในการบริการ มีการพัฒนาระบบ เช่น การให้ข้อมูลเวลารถเมล์ผ่านแอปพลิเคชัน และระบบติดตามรถเมล์แบบเรียลไทม์เพื่อให้วางแผนการเดินทางได้ มีรถโดยสารไฟฟ้าเพื่อส่งเสริมการขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> การให้บริการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดทั่วทั้งองค์กร จึงทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือต่อภาพลักษณ์ รถโดยสารที่ให้บริการมีอายุการใช้งานที่นานกว่า ๓๐ ปี มีความเสี่ยงในการก่อให้เกิดอุบัติเหตุและมลพิษ ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาของรถโดยสารที่จะมาทดแทนรถเก่า จึงส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการและวางแผน ไม่สามารถนำเทคโนโลยีในการบริหารจัดการเดินรถที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการเชื่อมโยงแต่ละเทคโนโลยี การให้บริการและการประชาสัมพันธ์ที่ขาดประสิทธิภาพ การให้บริการมีคุณภาพไม่คงที่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ายังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ไม่มีฐานข้อมูลของลูกค้าเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ปัญหาในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า การมีต้นทุนค่าใช้จ่าย และรายได้ที่ไม่สมดุล
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนด้านการเงินโดยภาครัฐ ระบบการขนส่งประเภทอื่น เช่น รถไฟฟ้า มีการขยายตัวไปสู่ชนเมือง จึงทำให้ ขสมก. สามารถปรับการเดินรถไปรองรับได้ มีนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ขสมก. สามารถเป็นทางเลือกในการเดินทางของนักท่องเที่ยวและการจัดรถเพื่อการท่องเที่ยวโดยเฉพาะได้มากขึ้น เมืองมีการขยายตัวมากขึ้น ทำให้มีความต้องการเดินทางมากขึ้น การพัฒนาและเข้าถึงได้ง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่แพร่หลาย การเติบโตของสื่อสังคมออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เปลี่ยนผู้นำรัฐบาล ทำให้เกิดความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐ ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ มีความคาดหวังในการใช้บริการสูง (รอรถต้องไม่นาน) นโยบายของภาครัฐในการให้สิทธิการเดินรถตามเส้นทางที่ได้รับอนุญาตประกอบการขนส่ง จึงทำให้มีผู้ประกอบการเอกชนรายอื่นเพิ่มมากขึ้น ภาครัฐขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเส้นทาง และมีกระบวนการที่ยุ่งยากต่อการขอขยายเส้นทาง เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้โดยสารไม่สามารถแยกแยะผู้ให้บริการรถโดยสารประเภทต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการ

SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
<p>SO๑ การให้บริการของ ขสมก. รองรับลูกค้าได้หลากหลาย และขยายไปสู่ชานเมือง (S๑+O๒)</p> <p>SO๒ มีการให้บริการรถโดยสารประจำทางที่รองรับทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ (S๒+O๓)</p> <p>SO๓ มีโครงข่ายการให้บริการรถโดยสารที่รองรับการขยาย การเติบโตของเขตเมือง (S๓+O๒)</p> <p>SO๔ การพัฒนาของเทคโนโลยีส่งผลให้มีการพัฒนาระบบ การให้ข้อมูลเวลารถมาถึงผ่านแอปพลิเคชัน และระบบติดตาม รถเมล์แบบเรียลไทม์ (S๔+O๕)</p>	<p>WO๑ การสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลขนส่งสาธารณะของภาครัฐ มาใช้ในการบริหารจัดการการเดินทางของ ขสมก. (W๖+O๔)</p> <p>WO๒ การขยายตัวของเมืองทำให้มีความต้องการในการ เดินทางมากขึ้น จึงสะท้อนไปถึงการทดแทนด้วยรถใหม่และ การบริหารจัดการเส้นทาง (W๔+O๔)</p> <p>WO๓ การสนับสนุนด้านการเงินโดยภาครัฐ ส่งผลต่อการ จัดหารถโดยสารที่จะมาทดแทนรถเก่า (W๔+O๑)</p> <p>WO๔ ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่มาจากการ ขยายตัวของเมือง (W๘+O๔)</p>
ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
<p>ST๑ การให้บริการรถโดยสารแบบมีอาชีพ เพื่อการรับสิทธิ์ การเดินทางตามเส้นทางที่ได้รับอนุญาต (S๔+T๕)</p> <p>ST๒ บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินทางและเส้นทาง การเดินทางอย่างดีเพื่อการรับสิทธิ์การเดินทางตามเส้นทางที่ ได้รับอนุญาต (S๗+T๕)</p> <p>ST๓ การบริหารจัดการเดินทางได้ครอบคลุม มีความเชื่อมั่นใน การให้บริการและความปลอดภัย เพื่อการ รับสิทธิ์การเดินทางตามเส้นทางที่ได้รับอนุญาต (S๕+ S๖+T๕)</p>	<p>WT๑ การให้บริการที่เป็นมาตรฐาน และเป็นไปตามความ คาดหวังของผู้ใช้บริการ (W๑+T๓)</p> <p>WT๒ การบริหารจัดการรถโดยสารไม่ให้ความเสี่ยงด้าน อุบัติเหตุและมลพิษ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นไปตาม นโยบายภาครัฐในการให้สิทธิ์การเดินทางตามเส้นทางที่ได้รับ อนุญาต (W๑+W๕๒+T๕)</p> <p>WT๓ การมีปัญหาในระบบพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (W๓+T๖)</p>

ตารางที่ ๔-๑ ตารางการวิเคราะห์ SWOT

บทที่ ๕

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด


ขสมก. ได้ดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านลูกค้าและตลาดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เกณฑ์ประเมินด้านลูกค้าและตลาด การจำแนกกลุ่มลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กรอบหลักการ/แนวคิด เพื่อการประเมินด้านลูกค้าและตลาด แผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) จุดสัมผัส/การให้บริการ (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



รูปภาพที่ ๕-๑ : แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ขสมก.

๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE-AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด

 ความเชื่อมโยงหัวข้อของ SE-AM กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด			
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2. การจำหน่ายลูกค้า 3. การรับฟังลูกค้า 4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	กลยุทธ์ที่ 1 : การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ	แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาการบริการที่มีมาตรฐาน แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการสำรวจเชิงการรับรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ให้ความสำคัญในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร	กลยุทธ์ที่ 1 : ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ	แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน แผนปฏิบัติการที่ 5 : โครงการพัฒนากระบวนการข้อมูลลูกค้าองค์กร แผนปฏิบัติการที่ 6 : โครงการการจัดการระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร แผนปฏิบัติการที่ 7 : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แผนปฏิบัติการที่ 8 : โครงการอบรมภาษามือและภาษาอังกฤษ
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี	กลยุทธ์ที่ 1 : การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า	แผนปฏิบัติการที่ 9 : โครงการรักษามาตรฐานลูกค้า High Value แผนปฏิบัติการที่ 10 : โครงการพัฒนาระบบการติดตามลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 11 : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ช.มท. แผนปฏิบัติการที่ 12 : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม แผนปฏิบัติการที่ 13 : โครงการศึกษาในเชิงการค้าด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 14 : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการที่ 15 : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี	กลยุทธ์ที่ 2 : การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ	แผนปฏิบัติการที่ 16 : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account แผนปฏิบัติการที่ 17 : โครงการพัฒนาถึงอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ (ทางลาดขา และเก้าอี้โยก)

รูปภาพที่ ๕-๒ : ความเชื่อมโยงหัวข้อของ SE-AM กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด

๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (ฉบับทบทวน)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กลยุทธ์ที่ ๑ การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ

แผนปฏิบัติการที่ ๑ : โครงการยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ

แผนปฏิบัติการที่ ๒ : โครงการพัฒนาการขั้รถที่มีมาตรฐาน

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน

แผนปฏิบัติการที่ ๕ : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์กรรวม

แผนปฏิบัติการที่ ๖ : โครงการการจัดการระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร

แผนปฏิบัติการที่ ๗ : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๘ : โครงการอบรมภาษามือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ

แผนปฏิบัติการที่ ๙ : โครงการรักษาสถานลูกค้า High Value

แผนปฏิบัติการที่ ๑๐ : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๑๑ : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.

กลยุทธ์ที่ ๒ นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่

แผนปฏิบัติการที่ ๑๒ : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการที่ ๑๓ : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๑๔ : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด

แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๑ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า

แผนปฏิบัติการที่ ๑๖ : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account

กลยุทธ์ที่ ๒ การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ

แผนปฏิบัติการที่ ๑๗ : 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
กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๔ : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๕ : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้าองค์กรรวม	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๖ : โครงการการจัดการระบบประเมินความพึงพอใจบนรถโดยสาร	✓	✓			
แผนปฏิบัติการที่ ๗ : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๘ : โครงการอบรมภาษามือ	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร					
กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๙ : โครงการรักษาลูกค้า High Value		✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๐ : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด	✓	✓			
แผนปฏิบัติการที่ ๑๑ : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์ที่ ๒ นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่	✓	✓	✓	✓	✓

ปีงบประมาณ	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๑๒ : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๓ : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๔ : โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี					
กลยุทธ์ที่ ๑ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๖ : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์ที่ ๒ การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๗ : โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ (ทางสายตา และการได้ยิน)	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ๕-๑ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๕.๕ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 1 : การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ															
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 1 : โครงการยกระดับการ ให้บริการที่มีคุณภาพ	ความสำเร็จในการดำเนิน งานตามมาตรฐาน การให้บริการ (Service Standard) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80	1. ศึกษา และจัดทำคู่มือ มาตรฐานการให้บริการตาม หลักสากล	■	■										สพบ.	
		2. กำหนด และประกาศใช้มาตรฐานการให้บริการ			■									สพบ.	
		3. จัดอบรมพนักงาน เพื่อ สร้างความประทับใจ และปรับ Mindset เพื่อให้มีการบริการด้วยใจ				■	■								
		4. จัดกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุน พนักงานที่ได้รับ ความนิยม						■	■	■	■	■	■	■	
		5. จัดกิจกรรมของหน่วยงาน ที่ได้มาตรฐาน								■		■			
		6. ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงาน และประเมินผล การดำเนินงาน ตามมาตรฐานการให้บริการ							■			■			■

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น														
กลยุทธ์ที่ 1 : การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ														
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 2 : โครงการพัฒนาการให้บริการที่มี คุณภาพ	1. ผลคะแนนการทดสอบไม่ น้อยกว่า 90 % 2. การกระทำผิดกฎจราจรลดลง 100%	1. จัดอบรมโครงการขับขี่รถและการใช้ถนนร่วมกัน อย่างถูกต้องจราจร	■	■			■				■	■		สพบ.
		2. จัดกิจกรรมร่วมกับกรมการขนส่งทางบก ในการ ทดสอบการขับขี่			■				■				■	
		3. ประเมินผลการดำเนินงาน												■

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น														
กลยุทธ์ที่ 1 : การบริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ														
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 3 : โครงการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อ ความต้องการ ความคาดหวัง	1. จัดตั้งหน่วยงาน/รับผิดชอบด้านลูกค้าและตลาด แต่ละเขตการเดินรถ	■											สบค.
		2. จัดอบรมผู้รับผิดชอบ และพนักงาน ในการเรียนรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการตลาด		■	■									ขจร. 1-8
		3. ดำเนินการด้านลูกค้าและตลาด				■	■	■	■	■	■	■	■	
		4. ติดตาม/ประเมินผล												■

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น																
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 4 : โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการซื้อรถเข็น	1. การจัดการซื้อรถเข็นของ ลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการ จัดการซื้อรถเข็น 3. ความไม่พึงพอใจของลูกค้า	1. วิเคราะห์ประเมินกระบวนการจัดการซื้อรถเข็นของลูกค้า													สพอ.	
		2. วิเคราะห์และจัดทำแผนเชิงป้องกันซื้อรถเข็นของลูกค้า														
		3. จัดทำคู่มือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการซื้อรถเข็น														
		4. พัฒนาระบบบริหารจัดการซื้อรถเข็น														
		5. ติดตามผลการจัดการซื้อรถเข็นผ่านระบบบริหาร จัดการซื้อรถเข็นทุกไตรมาส														

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น																
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 5 : โครงการพัฒนาระบบบริหารข้อมูล ลูกค้าอสังหาริมทรัพย์	การใช้ข้อมูลจากฐานลูกค้า	1. ศึกษาข้อมูลโดยรวมที่จำเป็นในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า													สพอ.	
		2. ดำเนินการพัฒนาฐานข้อมูล ERP และระบบการ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ภายในไตรมาสที่ 2														
		3. เริ่มใช้งานระบบบริหารข้อมูลลูกค้าอสังหาริมทรัพย์														
		4. ติดตาม/ประเมินผล														

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น																
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 6 : โครงการการจัดหาระบบประเมิน ความพึงพอใจบนรถโดยสาร	ผู้ให้บริการมีความพึง พอใจ ไม่น้อยกว่า 80%	1. ศึกษาการจัดทำระบบประเมินความพึงพอใจรายบุคคล บนรถโดยสาร และพนักงานที่ให้บริการ													สพจ.	
		2. กำหนดแผนงานการดำเนินงานจัดทำระบบประเมิน ความพึงพอใจบนรถโดยสาร														
		3. จัดหาอุปกรณ์และติดตั้ง														
		4. ดำเนินการใช้ระบบ														
		5. ติดตามและประเมินผลระบบ														

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น																
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 7 : โครงการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้าที่สอดคล้องกับ ขอมก. เพิ่มขึ้น	1. แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างความสัมพันธ์	■												สทอ.	
		2. กำหนดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่ม		■												
		3. พัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เชื่อมโยงกับ ระบบ IT ต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งพัฒนา Application เพื่อ สนับสนุนการบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์			■	■	■									
		4. กำหนดแผนงานและขยายผลการใช้งาน Application และ ระบบอื่น ๆ							■							
		5. ดำเนินการตามกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์								■	■	■	■	■	■	
		6. ติดตามและประเมินผลทั้งส่วนของกิจกรรมและการใช้งาน ระบบ														■

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การให้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อให้ผู้โดยสารทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น															
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 8 : โครงการอบรมภาษามือ	จำนวนผู้เข้ารับการ อบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90	1. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อ จัดทำโครงการ synergy "ขสมก. หัวใจ ใส่ใจผู้พิการ"	■	■											สพบ.
		2. จัดโครงการอบรม			■										
		3. กำหนดผู้เข้ารับการอบรม				■									
		4. จัดอบรม					■		■		■		■		
		5. ประเมินผลการดำเนินงาน													■

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																		
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ																		
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ			
แผนปฏิบัติการที่ 9 : โครงการรักษาฐานลูกค้า High Value	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 2. ระดับความผูกพันของลูกค้าเพิ่มขึ้น	1. วิเคราะห์ ประเมินกลุ่มลูกค้าที่เป็นฐานลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่		■												คณ.จ.		
		2. วิเคราะห์ ออกแบบ กำหนดแนวทางการ Digital CRM			■													
		3. พัฒนาระบบ โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า				■	■	■	■	■	■							
		4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์การรักษาระดับลูกค้า ในแต่ละกลุ่ม									■				■			
		5. ติดตามและประเมินผล														■		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																	
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ																	
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ		
แผนปฏิบัติการที่ 10 : โครงการพัฒนาบุคลากรด้านลูกค้าและตลาด	พนักงานที่ได้รับความรู้และทักษะด้านลูกค้า และตลาด ร้อยละ 90	1. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม		■	■											สพบ.	
		2. กำหนดผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม				■										สจพ.	
		3. ดำเนินการตามแผน งาน การฝึกอบรม					■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		4. ประเมินผลการดำเนินงาน														■	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																	
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ																	
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ		
แผนปฏิบัติการที่ 11 : โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของ ขสมก.	ระดับความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อภาพลักษณ์คุณภาพการให้บริการไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90	1. ทบทวนปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงทั้งผู้โดยสารและประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึง ทั้งออนไลน์และออฟไลน์	■													คณ.จ.	
		2. สำรวจความต้องการของลูกค้าในด้านช่องทางการสื่อสารการเปิดรับข่าวสาร จาก ขสมก. และขอเขตเนื้อหาที่ต้องการจาก ขสมก.		■	■												
		3. กำหนดเนื้อหาและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ คุณภาพในการให้บริการ				■											
		4. จัดทำแผนการสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการ และแผนประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร					■										
		5. ถ่ายทอดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเผยแพร่						■									
		6. ดำเนินการตามแผนงาน								■	■	■	■	■	■	■	
		7. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานรายไตรมาส														■	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 12 : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	จำนวนโครงการที่นำมาใช้ได้จริงร้อยละ 80	1. จัดอบรมทำความเข้าใจขอบเขตการจัดทำโครงการ													สทส.	
		2. จัดกิจกรรมประกวดโครงการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม														
		3. นำกิจกรรมที่ผ่านการคัดเลือกมาทดสอบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์														
		4. จัดเก็บเป็น KM ขององค์การ														

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	พ.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 13 : โครงการสื่อสารในองค์กรด้านลูกค้าและตลาด	พนักงานที่เข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ร้อยละ 90	1. ทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาสื่อสารภายใน ขององค์กร ให้เข้าถึงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ													สพบ.	
		2. กำหนดเนื้อหาและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเผยแพร่														
		3. จัดทำแผนการสื่อสารภายใน ด้านลูกค้าและตลาด														
		4. ดำเนินการตามแผน														
		5. ประเมินผลการดำเนินงาน														

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 14: โครงการจัดการองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาด	จำนวนองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาดที่จัดเก็บในระบบไม่ต่ำกว่า 2 เรื่องต่อปี	1. แต่งตั้งคณะทำงาน													สพอ.	
		2. รวบรวมองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาดของ ขสมก.														
		3. จัดเก็บลงในระบบองค์ความรู้ของ ขสมก.														
		4. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้พนักงานเข้าระบบเพื่อศึกษาและนำไปปฏิบัติ														
		5. ประเมินผลการดำเนินงาน														

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร																
กลยุทธ์ที่ 2 นำเสนอการให้บริการรูปแบบใหม่แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่																
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ	
แผนปฏิบัติการที่ 15 : โครงการเพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ตามเป้าหมายของแต่ละเขตการเดินรถ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น เป้าหมายของการดำเนินงานองค์กร การนอกเขตของลูกค้านี้และตลาด ความพร้อมของหน่วยงานในแต่ละพื้นที่													สทค. ขจร.1-8	
		2. นำสารสนเทศข้อ 1 มาจัดทำแผนเพิ่มลูกค้าของแต่ละเขตการเดินรถ														
		3. ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด														
		4. ติดตามประเมินผล และรายงานผลโครงการ														

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี															
กลยุทธ์ที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการให้บริการแก่ลูกค้า															
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 16 : โครงการพัฒนาช่องทางให้บริการ BMTA Line Official Account	จำนวนยอดผู้ใช้ Line 1,000	1. แต่งตั้งคณะทำงานในการพัฒนาช่องทาง BMTA LINE official Account													สท.อ.
		2. ขออนุมัติหลักการและกรอบการใช้ BMTA LINE official Account													
		3. จัดทำระบบ BMTA LINE official Account													
		4. เริ่มใช้งานระบบ													
		5. พัฒนาและปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ													
		5. ติดตามประเมินผล													

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยี															
กลยุทธ์ที่ 2 การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเดินรถ															
แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการที่ 17 : โครงการพัฒนาเชิงอำนาจรวมรถทุกค่าสำหรับผู้พิการ (ทางสายตา และการได้ยิน)	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (สำหรับผู้พิการ) ร้อยละ 80 2. ติดตั้งเครื่องบรรดโดยรถได้ครบทุกคัน	1. แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำป้ายให้อัญญาณและเสียงแจ้งจุดหมาย													สท.อ.
		2. ศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมในการติดตั้งเครื่องอำนวยความสะดวก รถบรรดโดยรถ													
		3. จัดทำ จัดทำ หน่วยงานหรือบริษัทในการดำเนินงาน													
		4. ติดตั้งบรรดโดยรถ													
		5. ประเมินผลการดำเนินงาน													