



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
Market Organisation, Ministry of Interior

แผนแม่บทด้านลูกค้า
Customer Management Master Plan

พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๑

จัดทำโดย คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียขององค์การตลาด

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

ทบทวนประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ (ครั้งที่ ๑)

สารบัญ

คำนำ	๔
บทสรุปผู้บริหาร	๕
บทที่ ๑ บทนำ	๖
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ	๖
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนแม่บท	๖
๑.๓ ขอบเขตของแผน	๖
๑.๔ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission (พันธกิจ))	๖
๑.๕ ค่านิยมหลัก (Core Values - ค่านิยมหลัก)	๖
บทที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านลูกค้าและตลาด	๗
๒.๑ การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด	๗
๒.๒ การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)	๗
๒.๓ การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม) ด้านลูกค้าและตลาด	๙
๒.๔ วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle (วัฏจักรชีวิตลูกค้า)) และจุดสัมผัสบริการ	๑๐
๒.๕ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ปี ๒๕๖๙	๑๑
บทที่ ๓ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	๑๒
๓.๑ กรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางการตลาด	๑๒
๓.๒ กรอบการรับฟังลูกค้า (VOC Framework (กรอบแนวทาง))	๑๒
๓.๓ การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	๑๔
๓.๔ การสนับสนุนลูกค้าและมาตรฐานบริการ (Customer Support & Service Charter (กฎ บัตรการให้บริการ))	๑๕
๓.๕ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement - การมีส่วนร่วมของลูกค้า) ...	๑๖
๓.๖ การบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System)	๑๖
บทที่ ๔ แผนปฏิบัติการและการติดตามผล	๑๗
๔.๑ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๙	๑๗
๔.๒ KPI ระดับองค์กรด้านลูกค้า ปี ๒๕๖๙	๑๙
๔.๓ กลไกการติดตาม ประเมิน และรายงานผล	๒๐

ภาคผนวก.....	๒๒
ก. คำนิยามและคำย่อที่ใช้ในแผนแม่บท.....	๒๒
ข. เอกสารอ้างอิงและเกณฑ์มาตรฐาน.....	๒๒
ค.-ฉ. เอกสารประกอบแนบท้ายเล่ม.....	๒๒

คำนำ

แผนแม่บทด้านลูกค้า (Customer Management Master Plan) องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๑ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์และจำแนกกลุ่มลูกค้าการรับฟังเสียงลูกค้า (Voice of Customer: VOC) การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้าการสร้างความผูกพันไปจนถึง การบริหารจัดการข้อร้องเรียนแผนแม่บทฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ตามมาตรฐาน SE-AM (State Enterprise Assessment Model) ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๙ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management: Module ๒) โดยนำข้อเสนอแนะจากผลการประเมินของทริส (TRIS Corporation Limited) ในปีบัญชี ๒๕๖๘ มาเป็นปัจจัยนำเข้าหลักในการปรับปรุงและพัฒนาแผนองค์การตลาด มุ่งมั่นที่จะยกระดับการบริหารจัดการลูกค้าให้มีความเป็นระบบมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจและ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ "องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน"

(นายบุญนิศ ยุกตะนันท์)

ผู้อำนวยการองค์การตลาดประธานคณะกรรมการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ
องค์การตลาด

บทสรุปผู้บริหาร

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ในฐานะรัฐวิสาหกิจเชิงส่งเสริม (Promotional State Enterprise) มีฐานลูกค้าที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน (Modern Trade (ค้าปลีกสมัยใหม่), Chain Restaurant (ร้านอาหารเครือข่าย)) เกษตรกร ผู้ประกอบการรายย่อย ผู้เช่าพื้นที่ตลาด และผู้บริโภคทั่วไป การบริหารจัดการลูกค้าอย่างเป็นระบบจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ผลการประเมิน SE-AM ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในปีบัญชี ๒๕๖๘ อยู่ที่ระดับ ๑.๐๙๒๕ จากคะแนนเต็ม ๕ สะท้อนให้เห็นว่าองค์การตลาดยังมีโอกาสพัฒนาในหลายด้าน โดยเฉพาะ (๑) การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว (๒) การจำแนกลูกค้าด้วยเครื่องมือสถิติ (๓) กระบวนการรับฟัง VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า) ครบทุกกลุ่มลูกค้า (๔) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ (๕) ระบบ CRM (Customer Relationship Management - การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) และการบริหารจัดการข้อร้องเรียน

แผนแม่บทฉบับนี้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ๓ ด้านหลัก ได้แก่

๑. S๑: รู้จักลูกค้าเชิงลึก - จำแนกกลุ่มลูกค้าอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์วงจรชีวิต และรับฟัง VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า) ครบทุกช่องทาง

๒. S๒: พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตอบโจทย์ลูกค้า - นำข้อมูลลูกค้าและตลาดมาพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

๓. S๓: สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันที่ยั่งยืน - สนับสนุน สร้างประสบการณ์ที่ดี และบริหารข้อร้องเรียนได้มาตรฐาน

แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ครอบคลุม ๑๔ กิจกรรมหลัก มี KPI (Key Performance Indicator - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก) ระดับองค์กรที่วัดผลได้ชัดเจน อาทิ ความพึงพอใจลูกค้ารวม $\geq$ ร้อยละ ๘๐ อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนภายใน ๑๕ วันทำการ $\geq$ ร้อยละ ๙๐ และการดำเนินกิจกรรมตาม VOC Framework (กรอบการเก็บเสียงสะท้อนของลูกค้า) $\geq$ ร้อยละ ๘๐

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๔๙๖ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับของกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการพื้นที่ตลาด ๕ สาขา ได้แก่ สาขาหนองม่วง บางคล้า ตลิ่งชัน ปากคลองตลาด และลำพูน รวมทั้งดำเนินกิจกรรมการค้าและพาณิชย์ทั้งกับภาครัฐและภาคเอกชน

การจัดทำแผนแม่บทด้านลูกค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๑ เกิดขึ้นจากสองเหตุผลสำคัญ ประการแรก ผลการประเมิน SE-AM ปีบัญชี ๒๕๖๘ ชี้ให้เห็นว่าองค์การตลาดยังขาดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาดที่เป็นระบบและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ประการที่สองการแข่งขันในตลาดค้าปลีก ค้าส่ง และแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เข้มข้นขึ้นทำให้องค์การตลาดต้องปรับกลยุทธ์เชิงรุกในการรักษาและขยายฐานลูกค้า

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนแม่บท

๑. จัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาดที่ตอบสนองหลักเกณฑ์ SE-AM Module ๒ ระดับ ๓ ขึ้นไป

๒. กำหนดกระบวนการการจำแนก รับฟัง ประเมิน และบริหารจัดการลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ

๓. สร้างกรอบการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

๔. กำหนด KPI (Key Performance Indicator - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก) และกลไกติดตามผลที่วัดได้ในระดับองค์กรและระดับฝ่าย

๑.๓ ขอบเขตของแผน

ระยะเวลา	พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๑ (๓ ปี) ทบถ้วนทุกปี
ครอบคลุม	การดำเนินงานขององค์การตลาดทุกฝ่ายและสำนักงานตลาดสาขา ๕ แห่ง
กลุ่มลูกค้า	ลูกค้าภาครัฐ,ลูกค้าภาคเอกชน,ผู้เช่าพื้นที่ตลาด,เกษตรกรผู้ผลิต,ผู้บริโภค
มาตรฐานอ้างอิง	SE-AM Manual ๒๕๖๙ Module ๒ (Customer Management), TQA (Thailand Quality Award - รางวัลคุณภาพแห่งชาติ),ISO ๑๐๐๐๒

๑.๔ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission (พันธกิจ))

วิสัยทัศน์ "องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"

พันธกิจ "มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคอย่างมืออาชีพ"

๑.๕ ค่านิยมหลัก (Core Values - ค่านิยมหลัก)

I = Integrity - ซื่อตรง

M = Marketing Boldness - จริ่งใจ

A = Accountability - จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ

R = Result oriented - มุ่งผลสัมฤทธิ์

K = Knowledge - รอบรู้

E = e-Commerce (พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์) - เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

T = Trustworthy Advisory - เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้

S = Self-Discipline & Social responsibility - มีวินัย & รับผิดชอบต่อสังคม

บทที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านลูกค้าและตลาด

๒.๑ การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

องค์การตลาดมีลูกค้าและส่วนตลาดที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น ๕ กลุ่มหลัก ตามลักษณะการใช้บริการและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มลูกค้า	ตัวอย่าง	ผลิตภัณฑ์/ บริการหลัก	สัดส่วนรายได้ (ประมาณ)
C๑: ลูกค้า ภาครัฐ	กรมราชทัณฑ์, กรม ป้องกันฯ, โรงเรียน, โรงพยาบาล	จัดหาและจัดส่งสินค้าอุปโภคบริโภค (ข้าวสาร, สินค้าอื่นๆ)	สูง - สัญญา ระยะยาว
C๒: ลูกค้า ภาคเอกชน	Lotus's, Big C, MK Restaurant, Chain stores	ส่งออกสินค้าเกษตร/OTOP หนึ่ง ตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์/สินค้าชุมชน	ปานกลาง - ขยายตัว
C๓: ผู้เช่าพื้นที่ ตลาด	พ่อค้า แม่ค้า ผู้ประกอบการรายย่อย (๕ สาขา)	บริการพื้นที่ค้าขาย, สาธารณูปโภค, ความปลอดภัย	หลัก - ค่าเช่า ประจำ
C๔: เกษตรกร/ วิสาหกิจชุมชน	เกษตรกร, กลุ่ม วิสาหกิจชุมชน, กลุ่ม สหกรณ์	ช่องทางจำหน่าย, มาตรฐานสินค้า, ตลาดสัญญา	น้อย - เติ่ง สังคม
C๕: ผู้บริโภค ทั่วไป	ประชาชน, นักท่องเที่ยว (ตลาดสด, ตลาดสัญญา)	ซื้อสินค้าเกษตร/อาหาร/สินค้า ชุมชน	ต่ำ - ขึ้นอยู่กับ กิจกรรม

๒.๒ การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)

เพื่อให้การบริหารจัดการลูกค้ามีความแม่นยำและตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม
องค์การตลาดนำมิติการจำแนกลูกค้า ๔ มิติหลักมาประยุกต์ใช้ (รายละเอียดตามภาคผนวก ค)

มิติการจำแนกลูกค้า

มิติ	เกณฑ์จำแนก	การประยุกต์ใช้
ภูมิศาสตร์ (Geographic)	พื้นที่ตั้ง (กรุงเทพฯ, ภาคเหนือ, ภาคกลาง, ภาคตะวันออก)	กำหนดสาขา ช่องทาง และสินค้า เหมาะสมตามพื้นที่
ประชากรศาสตร์ (Demographic)	ขนาดธุรกิจ, ประเภทกิจการ, รายได้, เพศ/อายุ (ผู้บริโภค)	ออกแบบโปรแกรมส่งเสริมตรง กลุ่มเป้าหมาย
พฤติกรรม (Behavioral)	ความถี่การซื้อ, มูลค่าต่อครั้ง, ความภักดี, ช่องทางที่ใช้	กำหนดโปรแกรม Loyalty & Retention, (โปรแกรมความภักดี และการรักษาลูกค้า)

มิติ	เกณฑ์จำแนก	การประยุกต์ใช้
ความต้องการ (Needs-based)	ราคา vs คุณภาพ, ความสะดวก, มาตรฐาน/ใบรับรอง	พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้ตรงความต้องการ

Customer Segment Profile ๕ กลุ่ม

กลุ่ม	ความต้องการหลัก	ความคาดหวัง	ความกังวล	Engagement Level (ระดับความผูกพัน)
C๑: ภาครัฐ	สินค้าคุณภาพ ราคา โปร่งใสส่งตรงเวลา	กระบวนการจัดซื้อ มาตรฐาน เอกสารครบ	ราคาสูงกว่าตลาด กระบวนการล่าช้า	๕ - Strategic Partner (พันธมิตรเชิงกลยุทธ์)
C๒: เอกชน	สินค้าสม่ำเสมอ Traceability (ระบบตรวจสอบย้อนกลับ) มาตรฐานGAP/GMP (Good Agricultural Practice/Good Manufacturing Practice - มาตรฐานการผลิต)	เชื่อมโยงห่วงโซ่ผลผลิต ราคาแข่งขัน	คุณภาพไม่สม่ำเสมอขาดระบบ QC (Quality Control - การควบคุมคุณภาพ)	๔ - Collaborator (ผู้ร่วมมือ)
C๓: ผู้เช่า	พื้นที่ปลอดภัย สาธารณูปโภคดี ค่าเช่าเหมาะสม	กระบวนการเช่าโปร่งใส รวดเร็ว ยุติธรรม	ขึ้นค่าเช่าขาดการสื่อสาร	๔ - Collaborator (ผู้ร่วมมือ)
C๔: เกษตรกร	ช่องทางขายราคาเป็นธรรมตลาดกว้าง	ได้รับคำแนะนำ มาตรฐาน สินค้า	ราคารับซื้อต่ำ ตลาดไม่สม่ำเสมอ	๔ - Collaborator (ผู้ร่วมมือ)
C๕: ผู้บริโภค	สินค้าสดราคาถูก หลากหลายสะอาด	บริการดีจอดรถสะดวก ชำระเงินง่าย	ความสะอาด ความปลอดภัย	๒ - Inform (ผู้รับข้อมูล)

๒.๓ การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม) ด้านลูกค้าและตลาด

จุดแข็ง (Strengths (จุดแข็ง))	จุดอ่อน (Weaknesses (จุดอ่อน))
• มีฐานลูกค้าภาครัฐระยะยาวสัญญาต่อเนื่อง • เครือข่ายสาขา ๕ แห่ง • ชื่อเสียงด้านสินค้าเกษตรและ OTOP (One Tambon One Product - หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์) ในฐานะรัฐวิสาหกิจ • มีพื้นที่ตลาดและโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นทรัพย์สิน • ความไว้วางใจในสถานะรัฐวิสาหกิจ	• ยังขาดระบบ CRM (Customer Relationship Management - การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) และ VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า) ที่เป็นระบบ • ข้อมูลลูกค้าไม่ได้รับการจัดเก็บอย่างเป็นระบบดิจิทัล • กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไม่มีโครงสร้าง • มาตรฐานบริการยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา • บุคลากรด้านการตลาดและ CX (Customer Experience - ประสบการณ์ลูกค้า) ยังต้องพัฒนา
โอกาส (Opportunities (โอกาส))	อุปสรรค (Threats (ภัยคุกคาม))
• แนวโน้มผู้บริโภคต้องการสินค้าเกษตรอินทรีย์/ปลอดภัย • นโยบายรัฐสนับสนุนเกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก • การเติบโตของ e-Commerce (พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์) และ Omnichannel (การบริการครบทุกช่องทางอย่างไร้รอยต่อ) • ความร่วมมือ Modern Trade ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง • การพัฒนาระบบ Traceability (ระบบตรวจสอบย้อนกลับ)/QR Code สินค้าเกษตร	• การแข่งขันจาก Platform ออนไลน์ (Shopee, Lazada) • Modern Trade ขนาดใหญ่มีอำนาจต่อรองสูง • ต้นทุนโลจิสติกส์และพลังงานสูงขึ้น • ข้อกำหนดด้านมาตรฐานและความปลอดภัยสินค้าของลูกค้า Modern Trade และภาครัฐเข้มงวดขึ้น • การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่ดิจิทัล • ภัยพิบัติ/โรคระบาดกระทบสินค้าเกษตร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (Strategic Challenges)

1. รักษาและขยายฐานลูกค้าภาครัฐและเอกชนท่ามกลางการแข่งขันจากแพลตฟอร์มออนไลน์และ Modern Trade ที่มีอำนาจต่อรองสูง
2. ยกระดับข้อมูลลูกค้าและระบบรับฟังเสียงลูกค้า (CRM/VOC) ให้เป็นระบบดิจิทัล เพื่อใช้ตัดสินใจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้จริง

๓. ทำให้มาตรฐานบริการเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา และตอบข้อกำหนดด้านมาตรฐานและความปลอดภัยสินค้าที่เข้มงวดขึ้น

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (Strategic Advantages)

๑. ฐานลูกค้าภาครัฐระยะยาวและความไว้วางใจในสถานะรัฐวิสาหกิจ
๒. ความเชื่อมโยงกับเกษตรกรและสินค้าชุมชน/OTOP ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐและแนวโน้มผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าเกษตรปลอดภัย

ความเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

- S๑ รู้จักลูกค้าเชิงลึก: ปิดจุดอ่อนด้านข้อมูลลูกค้าและระบบ CRM/VOC (ความท้าทายข้อ ๒)
- S๒ พัฒนาลิขสิทธิ์ตอบโจทย์ลูกค้า: ใช้ความได้เปรียบด้านสินค้าเกษตร/ชุมชนและโอกาสจาก e-Commerce และ Traceability รับมือการแข่งขัน (ความท้าทายข้อ ๑)
- S๓ สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน: ใช้ฐานลูกค้าภาครัฐและเครือข่ายสาขาสร้างความผูกพัน และยกระดับมาตรฐานบริการด้วยกฎบัตรและ SLA (ความท้าทายข้อ ๑ และ ๓)

รายละเอียดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก แสดงไว้ในบทที่ ๓ ข้อ ๓.๑

๒.๔ วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle (วัฏจักรชีวิตลูกค้า)) และจุดสัมผัสบริการ

การวิเคราะห์วงจรชีวิตลูกค้า ๕ ระยะ เพื่อกำหนดความต้องการช่องทางและกิจกรรมที่เหมาะสมในแต่ละระยะ

ระยะ	คำอธิบาย	Touch Points (จุดสัมผัสบริการ) หลัก	กิจกรรมขององค์การตลาด
๑. Awareness (การรับรู้)	ลูกค้าเริ่มรับรู้การมีอยู่ขององค์การตลาดและผลิตภัณฑ์/บริการ	เว็บไซต์, Social Media, สื่อสิ่งพิมพ์, ปากต่อปาก	ประชาสัมพันธ์, กิจกรรมตลาดสัญจร, งานแสดงสินค้า
๒. Consideration (การพิจารณา)	ลูกค้าเปรียบเทียบและประเมินผลิตภัณฑ์/บริการ	ใบเสนอราคา, เว็บไซต์, ผู้แทนการขาย	ให้ข้อมูลราคา/คุณภาพ, เยี่ยมชมสถานที่, demo สินค้า
๓. Purchase (การซื้อ)(ซื้อ/เช่า)	ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือเช่าพื้นที่	สัญญา, ระบบ e-Procurement (ระบบจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์), จุดขาย	กระบวนการสัญญา มาตรฐาน, ชำระเงิน สะดวก, รวดเร็ว
๔. Retention (การรักษาลูกค้า)	ลูกค้าใช้บริการต่อเนื่องสร้างความผูกพัน	Contact Center (ศูนย์ติดต่อลูกค้า), Line OA (Line Official Account - บัญชี	VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า) สม่ำเสมอ, แก้ไขปัญหาเร็ว, โปรแกรม

ระยะ	คำอธิบาย	Touch Points (จุดสัมผัสบริการ) หลัก	กิจกรรมขององค์การตลาด
		ทางการ Line), การเยี่ยมลูกค้า	Loyalty (โปรแกรมความภักดีของลูกค้า)
๕. Advocacy (การบอกต่อ)	ลูกค้าพึงพอใจสูง กลายเป็นผู้แนะนำองค์กร	รีวิว, การแนะนำ, กิจกรรม Co-create (การร่วมสร้างสรรค์)	รางวัลลูกค้าดีเด่น, Partner Program (โปรแกรมพันธมิตรทางธุรกิจ), กรณีศึกษา

๒.๕ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ปี ๒๕๖๙

องค์การตลาดสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าผ่านแบบสำรวจออนไลน์ ๓ ชุด ระหว่างวันที่ ๑๗ กันยายน – ๖ ตุลาคม ๒๕๖๙ มีผู้ตอบรวม ๑๔๐ ราย ความพึงพอใจโดยรวม (CSAT) เฉลี่ย ๔.๖๓ คะแนน (ร้อยละ ๙๒.๖) และ NPS +๖๗.๑ สูงกว่าค่าเป้าหมาย KPI ปี ๒๕๖๙ (CSAT $\geq$ ร้อยละ ๘๐ และ NPS $\geq$ +๓๐) รายละเอียดดังนี้

กลุ่มลูกค้า	จำนวน (ราย)	ความพึงพอใจโดยรวม (เต็ม ๕)	ร้อยละพึงพอใจมากที่สุด	NPS
C๕ ผู้ซื้อและผู้ใช้บริการตลาด	๗๑	๔.๕๙	๙๑.๕	+๕๗.๗
C๓ ผู้ประกอบการและผู้เช่าแผงค้า	๕๖	๔.๖๔	๙๔.๖	+๗๓.๒
C๑/C๒ หน่วยงานคู่สัญญาจัดส่งสินค้า	๑๓	๔.๗๗	๑๐๐.๐	+๙๒.๓
รวม	๑๔๐	๔.๖๓	๙๓.๖	+๖๗.๑

ข้อค้นพบสำคัญ

- ผู้เช่าแผงค้าตั้งใจเช่าพื้นที่ต่อเนื่องร้อยละ ๘๓.๙ และหน่วยงานคู่สัญญาตั้งใจต่อสัญญาต่อเนื่องร้อยละ ๘๔.๖
- ผู้ซื้อให้คะแนนความหลากหลาย และคุณภาพของสินค้า (๔.๓๐) และความสะดวกสบายลักษณะของตลาด (๔.๓๒) ต่ำกว่าด้านอื่น
- ปัญหาที่ผู้เช่าแผงพบบ่อยคือ ผู้ซื้อเข้าตลาดน้อยลง (๑๕ ราย), ที่จอดรถและการจราจร (๘ ราย), ค่าเช่า/ค่าใช้จ่ายสูง (๖ ราย), น้ำท่วม/การระบายน้ำ (๓ ราย), ความสะดวก/กลิ่น/ขยะ (๒ ราย), การประสานงานกับเจ้าหน้าที่ (๒ ราย)
- ผู้ซื้อทราบช่องทางร้องเรียนร้อยละ ๘๔.๖ ซึ่งยังต้องประชาสัมพันธ์เพิ่ม
- ประเด็นที่ลูกค้ากังวลมากที่สุดคือ ผลกระทบของตลาดต่อสิ่งแวดล้อม ความสะดวก และความสะดวกต่อชุมชนโดยรอบ (๒๓ ราย), การตอบสนองข้อร้องเรียน และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาด (๑๒ ราย), ความเป็นธรรมของราคารับซื้อสินค้าเกษตร (๑๑ ราย)

ผลการสำรวจนำไปใช้ทบทวน Customer Segment Profile (ภาคผนวก ค) กิจกรรมสร้างความผูกพัน (ข้อ ๓.๕) และแผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๐ รายละเอียดตามรายงานสรุปผลการสำรวจปี ๒๕๖๙

บทที่ ๓ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

๓.๑ กรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางการตลาด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า "มุ่งสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ทุกกลุ่มผ่านการบริหารจัดการลูกค้าที่เป็นระบบครอบคลุมตั้งแต่การรับฟังการพัฒนาผลิตภัณฑ์การ สนับสนุน ไปจนถึงการสร้าง ความผูกพันระยะยาว"

กรอบยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน (Customer Strategy Framework):

ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์หลัก	ฝ่ายรับผิดชอบ
S๑: รู้จักลูกค้าเชิงลึก (Know Your Customer (รู้จักลูกค้า))	มีข้อมูลลูกค้า ครบถ้วน ทันสมัย และนำไปใช้ได้จริง	- จัดทำรายละเอียดกลุ่มลูกค้าแยกตามประเภท (Customer Segment Profile) - กำหนดกรอบการเก็บเสียงสะท้อนของลูกค้าครบทุกช่องทาง (VOC Framework) ครบทุกช่องทาง - สำรวจความพึงพอใจ/ความผูกพัน ปีละ ๑ ครั้ง	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า, ฝ่ายกิจการพิเศษ, สาขาทุกแห่ง
S๒: พัฒนาผลิตภัณฑ์ ตอบโจทย์ลูกค้า (Customer-Centric Innovation (นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง))	พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตรงความต้องการ มีนวัตกรรม	- สร้าง Product Development Process (กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์) - นำ VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า) มาเป็น Input พัฒนาผลิตภัณฑ์ - วิเคราะห์คู่แข่ง/คู่แข่ง Benchmark (การเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม)	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า, ฝ่ายกิจการพิเศษ, ฝ่ายวางแผน
S๓: สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Customer Relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า))	ลูกค้ามีความผูกพัน พึงพอใจสูง และกลับมาใช้บริการซ้ำ	- กำหนดมาตรฐานบริการ (Service Charter (กฎบัตรการให้บริการ)) - ระบบ CRM (Customer Relationship Management - การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) และ Loyalty Program (โปรแกรมความภักดีของลูกค้า) - บริหารข้อร้องเรียนตามมาตรฐาน ISO ๑๐๐๐๒	ฝ่ายประชาสัมพันธ์, ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ, สาขาทุกแห่ง

๓.๒ กรอบการรับฟังลูกค้า (VOC Framework (กรอบแนวทาง))

องค์การตลาดกำหนดช่องทางและแนวทางการรับฟังเสียงลูกค้า (Voice of Customer) ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มและทุกระยะวงจรชีวิตลูกค้า (แบบสำรวจความพึงพอใจ ๓ ชุดตามภาคผนวก ง) ดังนี้

ช่องทาง VOC	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
แบบสำรวจความพึงพอใจ	C๑-C๕ ทุกกลุ่ม	ปีละ ๑ ครั้ง	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	C๑ ภาครัฐ, C๒ เอกชน	ปีละ ๑ ครั้ง	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า,กิจการพิเศษ,ตลาดสาขา
กล่องรับความคิดเห็น/QR Code	C๓ ผู้เช่า, C๕ ผู้บริโภค	ต่อเนื่อง	สำนักงานตลาดสาขา
Social Media Monitoring (การติดตามและวิเคราะห์โซเชียลมีเดีย)	C๒, C๕	ทุกไตรมาส	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
Contact Center (ศูนย์ติดต่อลูกค้า) / Line OA (Line Official Account - บัญชีทางการ Line)	C๑-C๕ ทุกกลุ่ม	ต่อเนื่อง	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
การประชุมหารือลูกค้า (Customer Forum (เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับลูกค้า))	C๒, C๓ เอกชนและผู้เช่า	ปีละ ๑ ครั้ง	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า,ฝ่ายกิจการพิเศษ
รายงานข้อร้องเรียน (Complaint System (ระบบจัดการข้อร้องเรียน))	C๑-C๕ ทุกกลุ่ม	ทุกเดือน (สรุปรายไตรมาส)	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (ฝ่ายบริหารบุคคล)

กรอบการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

ด้านที่ประเมิน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ๒๕๖๙	เครื่องมือ	ความถี่
ความพึงพอใจโดยรวม (CSAT (Customer Satisfaction Score - คะแนนวัดความพึงพอใจของลูกค้า))	คะแนนเฉลี่ย ๕ คะแนน	$\geq 4.0 / 5.0$	แบบสำรวจ Likert Scale (มาตราส่วนประเมินค่า ๑-๕)	ปีละ ๑ ครั้ง
ความผูกพัน (NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า))	ร้อยละ Promoters (ผู้สนับสนุน) ลบ Detractors (ผู้วิจารณ์) (ผู้วิจารณ์)	NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพัน	แบบสอบถาม NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความ	ปีละ ๑ ครั้ง

ด้านที่ประเมิน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ๒๕๖๙	เครื่องมือ	ความถี่
		ของลูกค้า) $\geq$ +๓๐	ผูกพันของ ลูกค้า)	
ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์/ บริการ	คะแนนราย ด้าน	$\geq$ ร้อยละ ๘๐	แบบสำรวจ ๕ มิติ	ปีละ ๑ ครั้ง
ความพึงพอใจการสนับสนุน ลูกค้า	อัตราแก้ไข ปัญหาสำเร็จ	$\geq$ ร้อยละ ๙๐	ระบบ Ticket / Complaint (ใบแจ้งปัญหา/ ข้อร้องเรียน)	ปีละ ๑ ครั้ง

๓.๓ การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

องค์การตลาดกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ (Systematic Product & Service Innovation Process (กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ)) ๖ ขั้นตอน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric (การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง))

ขั้นตอน	กิจกรรมหลัก	ปัจจัยนำเข้า (Inputs (ปัจจัย นำเข้า))	ผลลัพธ์ที่ คาดหวัง
๑. รวบรวม Inputs	วิเคราะห์ VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า), Benchmark (การเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม) คู่แข่ง, ทบทวนกฎหมาย	ผลสำรวจ VOC, รายงานข้อร้องเรียน, แผนวิสาหกิจ	Insight (ข้อมูลเชิงลึก) ความต้องการลูกค้า
๒. กำหนด ไอเดีย	Workshop (การประชุมเชิงปฏิบัติการ) ระดมสมอง, Design Thinking (กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง)	Customer Insights, เทคโนโลยีใหม่	รายการไอเดียผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
๓. คัดเลือก & วางแผน	ประเมินความเป็นไปได้ กำหนด Business Case (เอกสารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ)	ต้นทุน-ผลตอบแทน, ความเสี่ยง	โครงการ/แผนงานที่ได้รับอนุมัติ
๔. พัฒนา & ทดสอบ	พัฒนา Prototype (ต้นแบบผลิตภัณฑ์/บริการ) ทดสอบกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	Prototype (ต้นแบบผลิตภัณฑ์/บริการ), กลุ่มทดสอบ	ผลทดสอบข้อเสนอแนะปรับปรุง

ขั้นตอน	กิจกรรมหลัก	ปัจจัยนำเข้า (Inputs (ปัจจัย นำเข้า))	ผลลัพธ์ที่ คาดหวัง
๕. เปิดตัว & สื่อสาร	ออกผลิตภัณฑ์/บริการจริง ประชาสัมพันธ์	แผนการตลาด, ช่องทาง	ลูกค้ารับรู้และ ทดลองใช้
๖. ติดตาม ผล & เรียนรู้	วัดผลตาม KPI (Key Performance Indicator - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หลัก) เรียนรู้และปรับปรุง	ข้อมูลการใช้งาน, Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ)	บทเรียนและการ ปรับปรุงรอบ ถัดไป

ปัจจัยนำเข้าสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (ตามเกณฑ์ SE-AM)

- ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า (จาก VOC (Voice of Customer - เสียงของลูกค้า))
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment Profile)
- การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ (Benchmark (การเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม))
- แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า
- ข้อกำหนด กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง • การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและ Digital Transformation (การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล)
- ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการที่ผ่านมา

๓.๔ การสนับสนุนลูกค้าและมาตรฐานบริการ (Customer Support & Service Charter (กฎบัตรการให้บริการ))

องค์การตลาดกำหนดมาตรฐานการสนับสนุนลูกค้า (Service Level Agreement: SLA) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ (รายละเอียด SLA แยกตามกลุ่มลูกค้าตามภาคผนวก จ) ทั้งนี้ องค์การตลาดได้ออกประกาศองค์การตลาด เรื่อง กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter and Service Standard) ประจำปี ๒๕๖๙ เพื่อเป็นหลักปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ประเภทการสนับสนุน	ช่องทาง	SLA (Service Level Agreement - ข้อตกลงระดับการให้บริการ)(เวลาตอบสนอง)	ผู้รับผิดชอบ
สอบถามทั่วไป (General Inquiry (การสอบถามทั่วไป))	Line OA, โทรศัพท์, Email	ตอบภายใน ๒ ชั่วโมง (ใน เวลาทำการ)	ฝ่าย ประชาสัมพันธ์
สัญญาและการเช่า พื้นที่	ยื่นเอกสาร, ผู้แทนสาขา	ดำเนินการแล้วเสร็จ ภายใน ๕ วันทำการ	สำนักงานตลาด สาขา
การจัดหาและจัดส่ง สินค้า	ระบบ e-Procurement (ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ยืนยันคำสั่งซื้อภายใน ๑ วันทำการ	ฝ่ายตลาดและ จัดส่งสินค้า

ประเภทการ สนับสนุน	ช่องทาง	SLA (Service Level Agreement - ข้อตกลง ระดับการให้บริการ)(เวลา ตอบสนอง)	ผู้รับผิดชอบ
	อิเล็กทรอนิกส์, โทรศัพท์		
ปัญหาเร่งด่วนด้าน บริการ (เช่น สาธารณูปโภคขัดข้อง สินค้าส่งไม่ครบ)	ทุกช่องทาง (Hotline - สายด่วน) (ข้อร้องเรียน อย่างเป็นทางการ ดำเนินการตามข้อ ๓.๖)	รับเรื่องทันที ตอบสนอง ภายใน ๔ ชั่วโมง	ทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง
คำถามเกี่ยวกับ มาตรฐานสินค้า	ผู้แทนฝ่าย, เว็บไซต์	ตอบภายใน ๑ วันทำการ	ฝ่ายตลาดและ จัดส่งสินค้า

๓.๕ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement - การมีส่วนร่วมของลูกค้า)
 องค์การตลาดกำหนดแผนงานและกิจกรรมสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยจำแนกตามกลุ่มลูกค้าและ
 วัตถุประสงค์

กลุ่ม ลูกค้า	แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ความถี่
C๑: ภาครัฐ	Business Review Meeting (การประชุม ทบทวนผลการดำเนินงาน), รายงานผลการจัดส่ง สินค้าประจำปี	เสริมสร้างความสัมพันธ์ เชิงกลยุทธ์	ปีละ ๑ ครั้ง
C๒: เอกชน	Product Showcase (การจัดแสดงผลภัณฑ์), งานแสดงสินค้า, Farm Visit (การเยี่ยมชมแปลง เกษตร)	ขยายความร่วมมือและ co-branding (การ สร้างแบรนด์ร่วมกัน)	ปีละ ๑ ครั้ง
C๓: ผู้เช่า	ประชุมผู้ประกอบการ, Workshop (การประชุม เชิงปฏิบัติการ) พัฒนาทักษะ, งาน Open Day (วันเปิดให้เยี่ยมชม)	รับฟังปัญหา สร้าง Community	ปีละ ๑ ครั้ง
C๔: เกษตรกร	อบรมมาตรฐาน GAP/GMP (Good Agricultural Practice/Good Manufacturing Practice - มาตรฐานการผลิต), ตลาดสัญญา, เชื่อมโยงตลาด	เพิ่มศักยภาพและ ช่องทางตลาด	ต่อเนื่อง ตลอดปี
C๕: ผู้บริโภค	กิจกรรมส่งเสริมการขาย, โปรแกรม Loyalty, Social Media	เพิ่มการกลับมาซื้อซ้ำ	ต่อเนื่อง ตลอดปี

๓.๖ การบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System)
 องค์การตลาดจัดทำระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System: CMS)
 อ้างอิงมาตรฐาน ISO ๑๐๐๐๒ (มาตรฐานสากลว่าด้วยการบริหารจัดการข้อร้องเรียน) ครอบคลุม ๗
 แผนแม่บทด้านลูกค้า องค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๑ | หน้า 16

ขั้นตอน (ใช้แบบฟอร์มการแจ้งเรื่องร้องเรียนและแบบบันทึกการรับเรื่องร้องเรียน ตามคู่มือแนวปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนขององค์การตลาด)

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑. รับเรื่อง (Receipt (ใบรับแจ้ง))	รับข้อร้องเรียนจากทุกช่องทาง บันทึกลงระบบ ให้เลขที่อ้างอิง	ทันที	ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับเรื่อง
๒. ยืนยันการรับ (Acknowledgement (การตอบรับ))	แจ้งยืนยันรับเรื่องแก่ผู้ร้องเรียน	ภายใน ๔ ชั่วโมง	ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับเรื่อง
๓. ประเมินและแก้ไขเบื้องต้น (Initial Assessment (การประเมินเบื้องต้น))	วิเคราะห์ความเร่งด่วน จำแนกประเภท ระบุผู้รับผิดชอบ	ภายใน ๑ วันทำการ	หัวหน้าฝ่าย/ผู้จัดการตลาดสาขาที่รับผิดชอบ
๔. สืบสวนและแก้ไข (Investigation (การสอบสวน))	ตรวจสอบข้อเท็จจริง หาทางออก ดำเนินการแก้ไข	ภายใน ๓ วันทำการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
๕. แจ้งผลและปิดเรื่อง (Resolution (การแก้ไข))	แจ้งผู้ร้องเรียนถึงผลการดำเนินการ	รวมไม่เกิน ๓ วันทำการ	ฝ่าย/สำนักงานตลาดสาขาที่รับผิดชอบ
๖. บันทึกและรายงาน (Record (การบันทึก))	บันทึกลงระบบ สรุป รายงานรายเดือน/ไตรมาส	ทุกสิ้นเดือน	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (ฝ่ายบริหารบุคคล)
๗. ทบทวนและปรับปรุง (Review (การทบทวน))	วิเคราะห์แนวโน้ม นำบทเรียนมาปรับปรุงกระบวนการ	ทุกไตรมาส	คณะทำงาน SCM (Stakeholder and Customer Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า)

หมายเหตุ กรณีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (ฝ่ายบริหารบุคคล) ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบขององค์การตลาด โดยแจ้งผู้ร้องเรียนทราบเบื้องต้นภายใน ๗ วัน และแจ้งผลการดำเนินการภายใน ๑๕ วันทำการ

บทที่ ๔ แผนปฏิบัติการและการติดตามผล
๔.๑ แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์	กิจกรรม/โครงการ	ฝ่ายรับผิดชอบ	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔	KPI
S๑ รู้จักลูกค้า	จัดทำ Customer Segment Profile ๕ กลุ่ม	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า	✓				ครบ ๕ กลุ่ม
S๑ รู้จักลูกค้า	ทบทวนและออกแบบแบบสำรวจ VOC/NPS ให้ครบ ๕ กลุ่มลูกค้า	ฝ่ายติดตามและประเมินผล		✓			มีแบบสำรวจครบ
S๑ รู้จักลูกค้า	สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันลูกค้าประจำปี (VOC + NPS) (NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า))	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง				✓	NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า) $\geq +30$
S๑ รู้จักลูกค้า	ประชุม Customer Forum (เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับลูกค้า)(ผู้เช่า+เอกชน)	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า ฝ่ายกิจการพิเศษ			✓		จัดประชุมครบ ๑ ครั้ง/ปี
S๒ นวัตกรรม	กำหนด Product Development Process (กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์) และคู่มือ	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า ฝ่ายกิจการพิเศษ	✓				มีเอกสาร Process
S๒ นวัตกรรม	Benchmark สินค้า/บริการกับคู่แข่ง/คู่เทียบ	สาขาทุกแห่ง		✓			มีรายงาน Benchmark (การเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม)
S๒ นวัตกรรม	พัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์จาก VOC $\geq$ ๑ โครงการ	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า ฝ่ายกิจการพิเศษ			✓	✓	โครงการผ่าน Pilot Test (การทดสอบนำร่อง)

ยุทธศาสตร์	กิจกรรม/โครงการ	ฝ่ายรับผิดชอบ	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔	KPI
Sm ความสัมพันธ์	จัดทำ Service Charter (กฎบัตรการให้บริการ) + เผยแพร่ทุกสาขา	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	✓				เผยแพร่ครบ ๕ สาขา
Sm ความสัมพันธ์	ติดตั้งระบบรับข้อร้องเรียน (CMS) ดิจิทัล	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (ฝ่ายบริหารบุคคล)	✓	✓			ระบบใช้งานได้ครบ
Sm ความสัมพันธ์	กิจกรรม Engagement C๓ ผู้เข้า (ปีละ ๑ ครั้ง)	สาขาทุกแห่ง			✓		ความพึงพอใจ $\geq$ ๘๐%
Sm ความสัมพันธ์	กิจกรรม Engagement C๔ เกษตรกร (ตลาดสัตว์)	ฝ่ายกิจการพิเศษ	✓	✓	✓	✓	เกษตรกรเข้าร่วมตามแผน
Sm ความสัมพันธ์	กิจกรรม Engagement C๑ ภาครัฐ (Business Review (การทบทวนผลการดำเนินงาน))	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า ฝ่ายกิจการพิเศษ	✓				จัดประชุมครบตามแผน
ทุกยุทธศาสตร์	รายงานผลด้านลูกค้าต่อคณะกรรมการ SCM (Stakeholder and Customer Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า) ทุกไตรมาส	เลขานุการคณะกรรมการ	✓	✓	✓	✓	รายงานตรงเวลา
ทุกยุทธศาสตร์	นำเสนอสรุปผลต่อคณะกรรมการองค์การตลาด	ผู้อำนวยการ				✓	นำเสนอภายใน Q๔

๔.๒ KPI ระดับองค์กรด้านลูกค้า ปี ๒๕๖๙

KPI	เป้าหมาย	วิธีวัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
ความพึงพอใจลูกค้ารวม (CSAT (Customer Satisfaction Score - คะแนนวัดความพึงพอใจของลูกค้า))	$\geq$ ร้อยละ ๘๐ (๔.๐/๕.๐)	แบบสำรวจ ทุกกลุ่มลูกค้า	ปีละ ๑ ครั้ง	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

KPI	เป้าหมาย	วิธีวัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า)	$\geq +30$	แบบสอบถาม NPS (Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า)	ปีละ ๑ ครั้ง (Q๔)	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
อัตราแก้ไขข้อร้องเรียนภายใน SLA (Service Level Agreement - ข้อตกลงระดับการให้บริการ)	$\geq$ ร้อยละ ๙๐	รายงานระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียน (CMS)	ทุกเดือน	ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (ฝ่ายบริหารบุคคล)
อัตราดำเนินกิจกรรมตาม VOC Framework (กรอบการเก็บเสียงสะท้อนของลูกค้า)	$\geq$ ร้อยละ ๘๐	รายงานการดำเนินงาน	ทุกไตรมาส	เลขานุการคณะทำงาน
จำนวนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการจาก VOC	≥ 1 โครงการ/ปี	รายงานโครงการ	รายปี	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ความครอบคลุมการจัดทำ Customer Profile (ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า)	ครบ ๕ กลุ่ม (ร้อยละ ๑๐๐)	เอกสาร Customer Segment Profile (รายละเอียดกลุ่มลูกค้าแยกตามประเภท)	รายปี	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๔.๓ กลไกการติดตาม ประเมิน และรายงานผล

องค์การตลาดกำหนดกลไกการติดตามและรายงานผลด้านลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกระดับขององค์กร (ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ SE-AM Module ๒ และปฏิทินการดำเนินงานตามภาคผนวก ฉ)

ระดับ	กลไก/กิจกรรม	ความถี่	ผู้รายงาน	ผู้รับรายงาน
ระดับฝ่าย/สาขา	รายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามแผนปฏิบัติการ	ทุกเดือน	หัวหน้าฝ่าย/ผู้จัดการสาขา	ผู้อำนวยการ/คณะทำงาน SCM (Stakeholder and Customer Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า)
ระดับคณะทำงาน SCM (Stakeholder and Customer)	รายงานผลรวม KPI (Key Performance Indicator - ตัวชี้วัด	ทุกไตรมาส	เลขานุการคณะทำงาน	ประธานคณะทำงาน (ผอ.)

ระดับ	กลไก/กิจกรรม	ความถี่	ผู้รายงาน	ผู้รับรายงาน
Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า)	ผลการดำเนินงานหลัก) ด้านลูกค้า วิเคราะห์ปัญหา ปรับแผน			
ระดับองค์กร	สรุปผลด้านลูกค้า และตลาดประจำปี เทียบเป้าหมาย	รายปี	ผู้อำนวยการ	คณะกรรมการ องค์การตลาด
การเรียนรู้และปรับปรุง	KM Session (Knowledge Management Session - การประชุมจัดการความรู้) สรุปบทเรียน ปรับปรุงแผน	รายปี (Q๔)	คณะทำงาน SCM (Stakeholder and Customer Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า)	ผู้อำนวยการ

ภาคผนวก

ก. คำนิยามและคำย่อที่ใช้ในแผนแม่บท

คำย่อ/คำศัพท์	ความหมาย
SE-AM	State Enterprise Assessment Model - หลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ โดย สคร.
SCM	Stakeholder and Customer Management - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า
VOC	Voice of Customer - เสียงของลูกค้า ข้อมูลที่สะท้อนความต้องการและความคาดหวัง
NPS	Net Promoter Score - ดัชนีวัดความภักดีและความผูกพันของลูกค้า
CSAT	Customer Satisfaction Score - คะแนนวัดความพึงพอใจของลูกค้า
CMS	Complaint Management System - ระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียน
CRM	Customer Relationship Management - การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
SLA	Service Level Agreement - ข้อตกลงระดับการให้บริการ
KPI	Key Performance Indicator - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
OTOP	One Tambon One Product - หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
GAP/GMP	Good Agricultural Practice/Good Manufacturing Practice - มาตรฐานการผลิต

ข. เอกสารอ้างอิงและเกณฑ์มาตรฐาน

- คู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (SE-AM Manual Book ๒๕๖๙ Final) – สคร. กระทรวงการคลัง
- ผลการประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers ปีบัญชี ๒๕๖๘ – TRIS Corporation Limited (เอกสาร Feedback๖๘_scm)
- แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๑
- แผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ทบทวนประจำปี ๒๕๖๙)
- คำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๑/๒๕๖๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- AA๑๐๐๐ Stakeholder Engagement Standard (AA๑๐๐๐SES)
- ISO ๑๐๐๐๒:๒๐๑๘ Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for Complaints Handling

ค.-ฉ. เอกสารประกอบแนบท้ายเล่ม

ภาคผนวก ค ตาราง Customer Segment Profile

ภาคผนวก ง แบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (ออนไลน์ ๓ ชุด)

ภาคผนวก จ ตาราง SLA มาตรฐานการสนับสนุนลูกค้า

ภาคผนวก ฉ ตารางเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ S๑-S๓ กับเกณฑ์ SE-AM Module ๒