

## บทที่ 6

### การวางแผนเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ของบริษัท ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักคือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งวิธีการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ จะประยุกต์แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (อัจฉรา จันทร์ฉาย) มาใช้กับบริษัทกรณีศึกษา โดยจะนำข้อมูลลูกค้าจากบทที่ 5 มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในบทนี้

สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในบริษัทนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

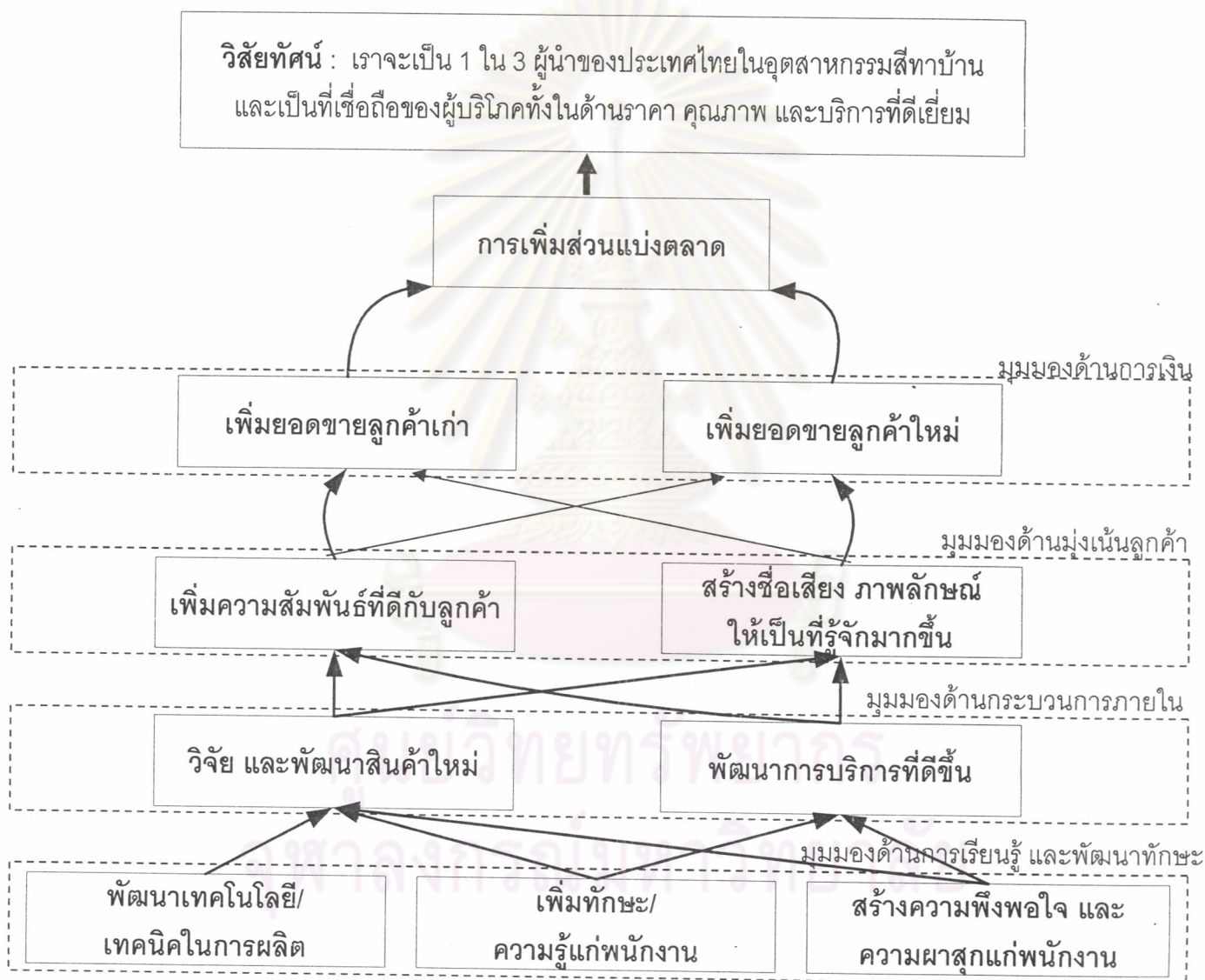
- 6.1 การพัฒนากลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 6.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน)
- 6.3 การติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติ

#### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

เนื่องจากบริษัทที่ทำการวิจัยนี้ได้มีการประยุกต์ใช้การวางแผนกลยุทธ์ไว้บ้างแล้ว ดังนั้นในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์นี้ จึงเป็นการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทมาทบทวน และวางแผนพัฒนากลยุทธ์เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 6.1.1 ศึกษาทิศทางขององค์กร ในเรื่องของวิสัยทัศน์ นโยบายการบริหาร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในปัจจุบันของบริษัท

การวางแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด จะมุ่งเน้นการบริหารเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อบริษัทให้มากที่สุด สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความจงรักภักดีให้กับลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์หลักขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สามารถหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท ได้ดังรูปที่ 6.1



รูปที่ 6.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท ในรูปแบบแผนที่เชิงกลยุทธ์

หลังจากหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ดังรูปที่ 6.1 แล้ว ก็จะมาหาฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 แสดงแผนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแต่ละฝ่ายในบริษัท

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง		
	ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายบุคคล
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ	○	○	
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	○		
3. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	○	○	
4. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	○		
5. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่		○	
6. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	○		
7. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	○	○	
8. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต		○	
9. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน			○

○ = มีความสัมพันธ์ต่อการรับผิดชอบโดยตรง

### 6.1.2 พัฒนากลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ในขั้นตอนนี้จะกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยข้อมูลลูกค้าจากบทที่ 5 มาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย รวมถึงผู้วิจัย ได้ร่วมประชุมแนวทางของผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค และรวบรวมความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่าย รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้วิจัย เพื่อสรุปกลยุทธ์ และมาตรการที่เหมาะสมของแต่ละฝ่าย โดยได้นำเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ ได้แก่ แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อช่วยกระจายเป็นกลยุทธ์ และมาตรการ โดยนำแนวทางมาจาก วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) หนังสือ TQM Living

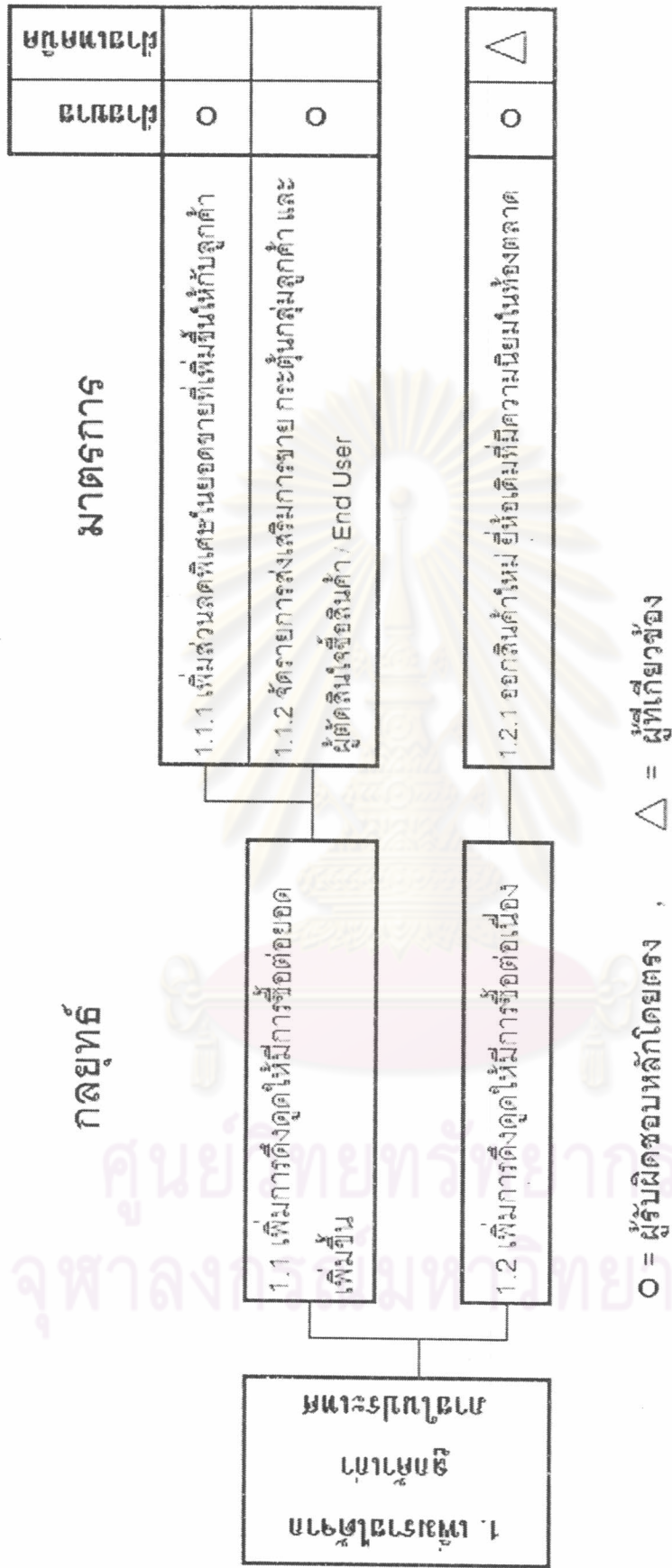
Handbook: คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรที่ควิเอ็ม The QC Story and The 14 QC Tools

### 6.1.2.1 การเพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค จากการศึกษาข้อมูลลูกค้าพบว่าลูกค้าที่สร้างยอดขายให้กับบริษัทกว่า 95% คือกลุ่มลูกค้าเก่า ซึ่งมีจำนวนรวมคิดเป็น 81% ของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมส่วนใหญ่ของบริษัท และจากการศึกษาพฤติกรรม และความจงรักภักดีของกลุ่มลูกค้าเก่าพบว่าลูกค้าเก่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีระดับพฤติกรรมที่ดี และพอใจ และมีระดับความจงรักภักดีอยู่ในระดับมาก และปานกลางเท่าๆกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลูกค้าเก่าของบริษัทเป็นลูกค้าที่ดี มีความสัมพันธ์กับบริษัทในระดับที่ดี ซึ่งกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องเน้นเพื่อรักษา และเพิ่มยอดขายสำหรับกลุ่มลูกค้าเก่า คือการรักษาฐานลูกค้าเก่า โดยอาศัยแนวทางของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ CRM เข้ามาช่วย คือ เพิ่มกำลังซื้อของลูกค้าในสินค้าเดิมให้มากขึ้น (ซื้อต่อยอด) หรือ ซื้อเพิ่มในสินค้าชนิดอื่นที่ใกล้เคียงกัน (ซื้อต่อเนื่อง) ซึ่งสามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำหรับวัตถุประสงค์ข้อนี้ คือ เพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเพิ่มขึ้น และเพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเนื่อง และเมื่อได้กลยุทธ์แล้วก็จะนำไปกระจายเป็นมาตรการในระดับฝ่าย เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังรูปที่ 6.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





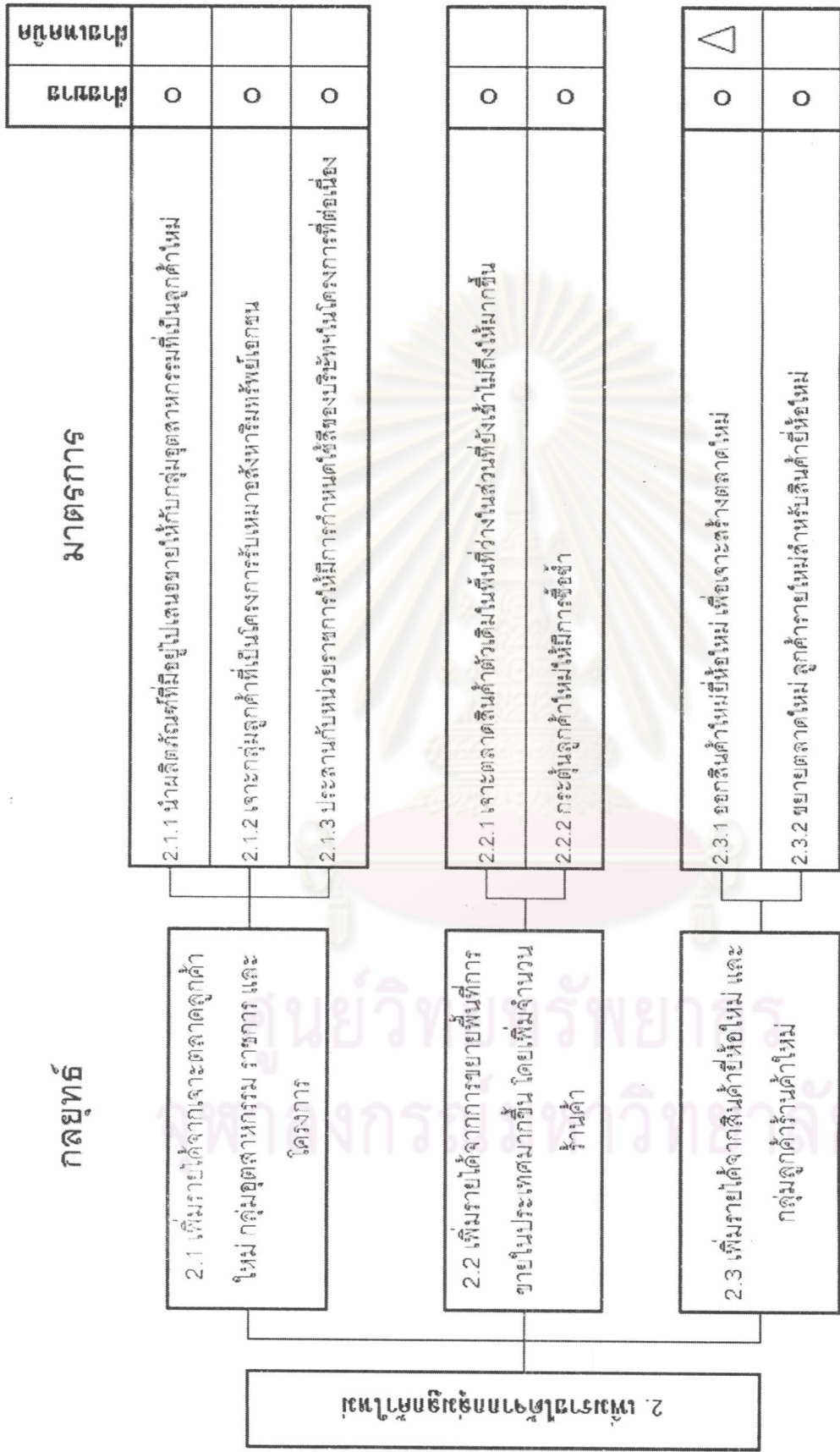
รูปที่ 6.2 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ

### 6.1.2.2 การเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย ซึ่งลูกค้าใหม่ของบริษัทนี้ได้ตั้งเป้าหมายว่าจะเพิ่มในลูกค้าทุกประเภท ซึ่งได้แก่ กลุ่มลูกค้าร้านค้า กลุ่มราชการ กลุ่มอุตสาหกรรม และกลุ่มโครงการ โดยจะเน้นกลยุทธ์ เพิ่มรายได้จากเจาะตลาดลูกค้าใหม่ กลุ่มอุตสาหกรรม ราชการ และโครงการ และเพิ่มรายได้จากการขยายพื้นที่การขายในประเทศมากขึ้น โดยเพิ่มจำนวนร้านค้า ในเขตพื้นที่ขายที่ยังเข้าไม่ถึง หรือเป็นกลุ่มลูกค้าของคู่แข่ง รวมถึงบริษัทได้มีกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้จากสินค้าใหม่ และกลุ่มลูกค้าร้านค้าใหม่ โดยจะออกสินค้าใหม่สำหรับเปิดตลาดลูกค้าร้านค้ากลุ่มใหม่ เนื่องจากสินค้าใหม่เดิมติดขัดจำกัดกับลูกค้าเก่าในการขยายตลาดในเขตพื้นที่เดียวกัน ทำให้ไม่สามารถขยายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อได้กลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว จากนั้นก็นำมากระจายหามาตรการระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ดังรูปที่ 6.3



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



○ = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

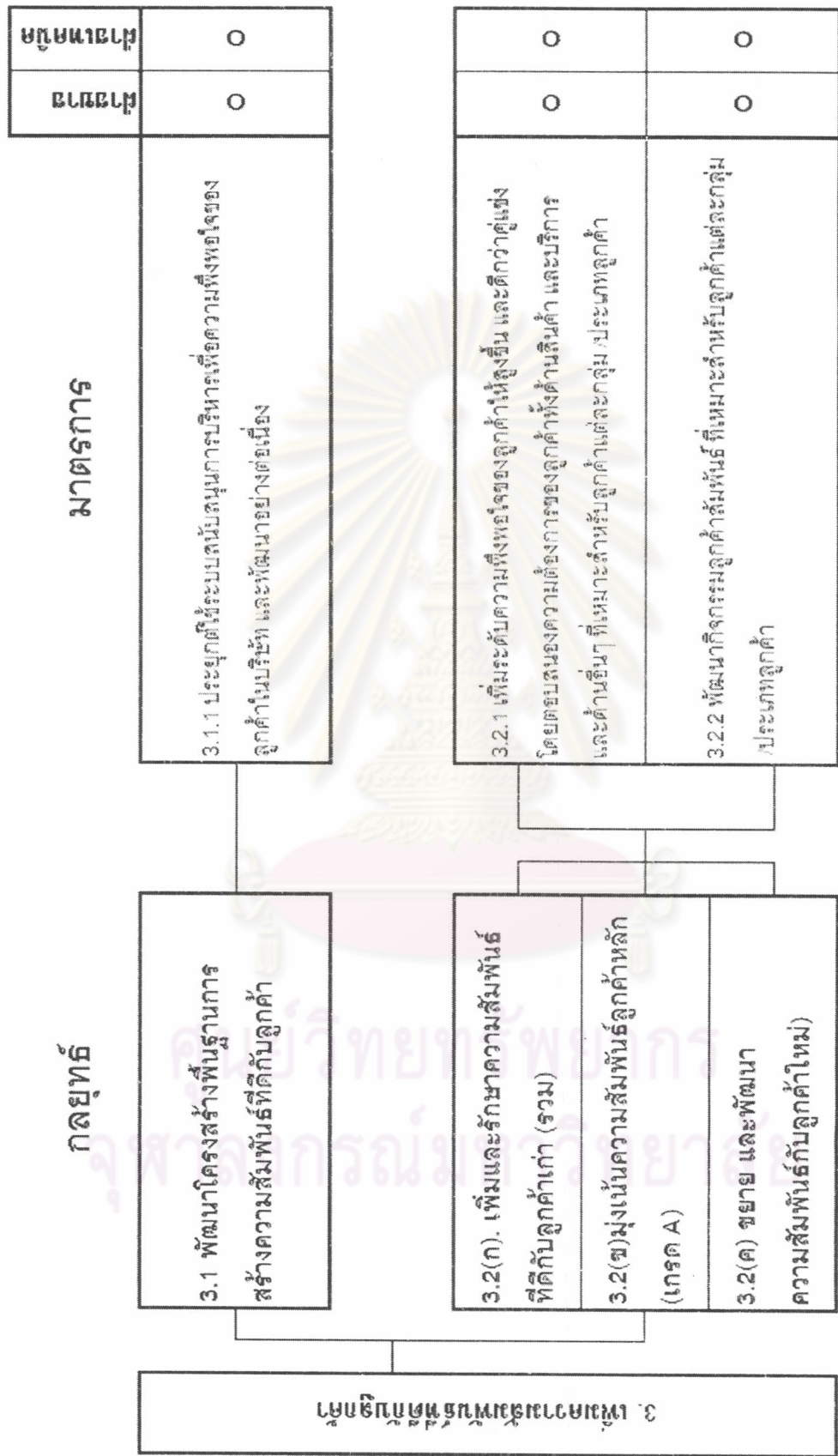
รูปที่ 6.3 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่

### 6.1.2.3 การเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งนับได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักที่มีความสำคัญมากในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพราะเกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง หากพิจารณาในรูปที่ 6.1 จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ในข้อนี้จะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า ภายในประเทศ และการเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าเก่า ซึ่งก็คือมุ่งเน้นที่จะเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า เพื่อให้ลูกค้าเก่าเกิดความจงรักภักดี ซื้อสินค้ากับบริษัทอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มมากยิ่งขึ้น จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น และพิจารณารูปที่ 5.4 และ 5.5 จะเห็นได้ว่าลูกค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทมากกว่า 67% คือลูกค้าเกรด A ซึ่งมีจำนวนเพียง 12% ของลูกค้าทั้งหมด ดังนั้นการที่จะเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเก่า นั้น ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาเฉพาะในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ โดยจะให้ความสำคัญทุ่มเททรัพยากรในการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มนี้ มากกว่ากลุ่มอื่น และสำหรับลูกค้าใหม่ ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีโอกาสจะเติบโตเป็นลูกค้าเก่าที่ดีในอนาคต ซึ่งจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ให้ลูกค้าใหม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท เกิดการซื้อซ้ำ และซื้อสินค้ากับบริษัทอย่างต่อเนื่องต่อไป และเป็นลูกค้าเก่าที่ดีในอนาคต การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เป็นสำคัญ ดังนั้นจึงนำเสนอกลยุทธ์หลักสำหรับวัตถุประสงค์ข้อนี้คือ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพิ่มและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเก่า (รวม) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ลูกค้าหลัก (เกรด A) และขยาย และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ ซึ่งเมื่อได้กลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว จากนั้นก็นำมากระจายหามาตรการระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ดังรูปที่ 6.4

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





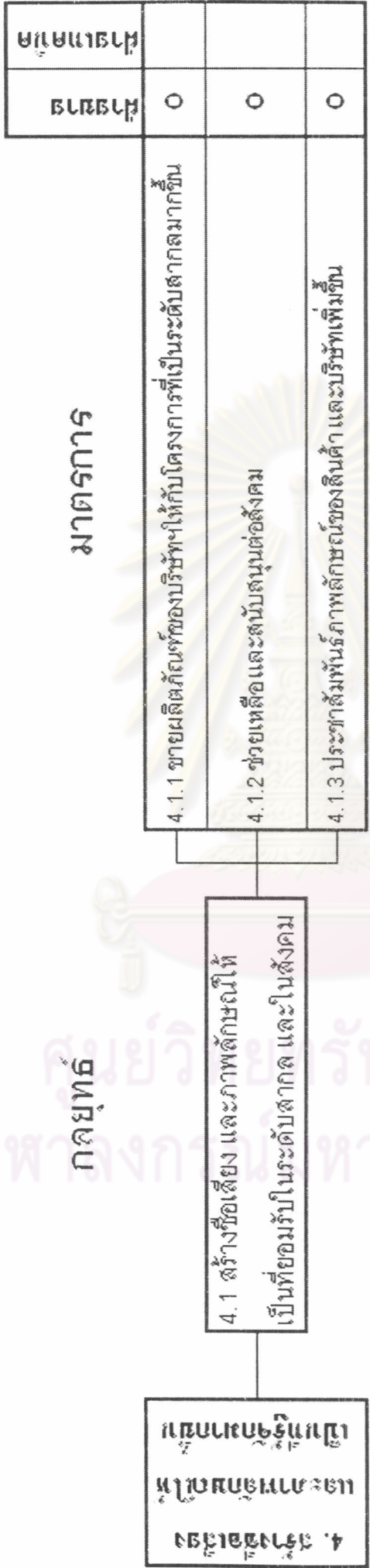
○ = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 6.4 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

#### 6.1.2.4 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งหากพิจารณาในรูปที่ 6.1 จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ในข้อนี้จะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าเก่า ซึ่งก็คือมุ่งเน้นที่จะสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จัก เพื่อสนับสนุนต่อการหาลูกค้าใหม่ ขยายพื้นที่ขายเพิ่มขึ้น ได้อย่างสะดวก และง่ายยิ่งขึ้น เพราะมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และเชื่อถือได้ในตลาดอย่างกว้างขวาง ก็สะดวกต่อการตัดสินใจในการซื้อสินค้าของลูกค้าใหม่ที่ยังไม่เคยได้รู้จัก หรือไม่เคยทำธุรกรรมการค้าร่วมกันมาก่อน อีกทั้งวัตถุประสงค์ในข้อนี้ยังส่งเสริมต่อการเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเก่าอีกด้วยเพราะจะทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักของตลาด สินค้าขายง่ายยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าเก่ารู้สึกพึงพอใจมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับวัตถุประสงค์ของนี้คือ สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นที่ยอมรับต่อสังคม และได้กระจายมาเป็นมาตรการในระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังรูปที่ 6.5

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



4. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้แก่มหาวิทยาลัย

4.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และในสังคม

0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง    △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 6.5 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

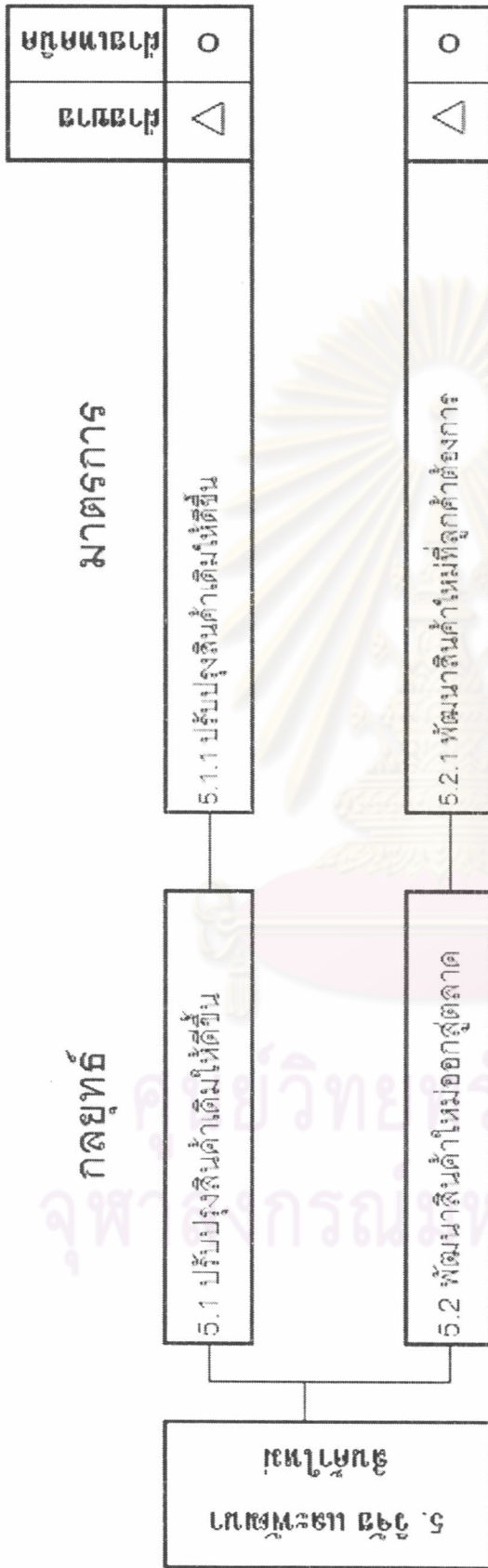
### 6.1.2.5 วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายเทคนิค ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อที่จะสนับสนุนส่งเสริมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ดังรูปที่ 6.1 ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ คือ การปรับปรุงสินค้าเดิมให้ดีขึ้น และการพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งสามารถกระจายกลยุทธ์ดังกล่าวมาเป็นมาตรการในระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังรูปที่ 6.6



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

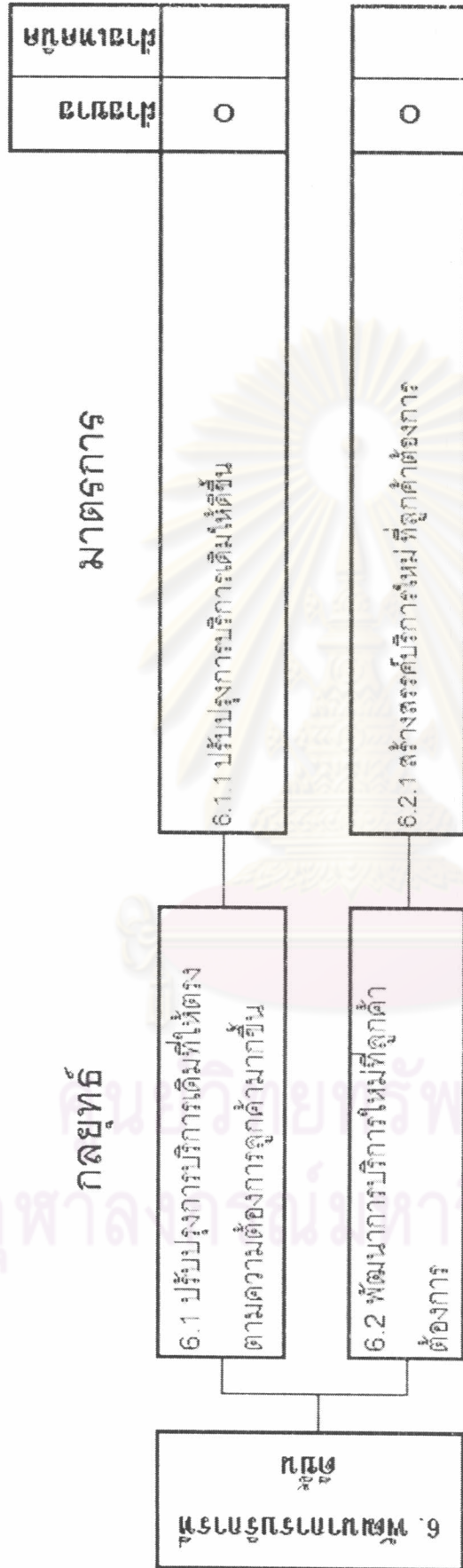
รูปที่ 6.6 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่

#### 6.1.2.6 พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อีกทั้งยังส่งเสริมต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อการสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น อีกด้วย ซึ่งกลยุทธ์หลักที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้คือ ปรับปรุงการบริการเดิมให้ตรงตามความต้องการลูกค้ามากขึ้น และพัฒนาการบริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ และได้กระจายกลยุทธ์ดังกล่าวมาเป็นมาตรการในระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังรูปที่ 6.7



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 6.7 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พัฒนาการบริการที่ดี

### 6.1.2.7 เพิ่มทักษะความรู้แก่พนักงาน

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต ซึ่งสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อการวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ และการพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้ คือ การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยจะอบรมเพิ่มทักษะความรู้ในหัวข้อที่สนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ และการพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถกระจายลงสู่มาตรการของฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ดังรูปที่ 6.8



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



7.1.1 พัฒนาระบบและแผนผัง

7.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้อย่าง  
ต่อเนื่อง

กลยุทธ์

มาตรการ

กลยุทธ์	มาตรการ	สถานะ	หมายเหตุ
	7.1.1 อบรมพัฒนาทักษะด้านการบริการให้แก่พนักงานขาย และเทคนิค รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า	○	△
	7.1.2 อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าให้แก่พนักงานขาย รวมถึงผู้ให้บริการข้อมูลสินค้าแก่ลูกค้า	△	○
	7.1.3 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำเพิ่ม ความรู้ ทักษะแก่พนักงานเทคนิค		○

○ = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

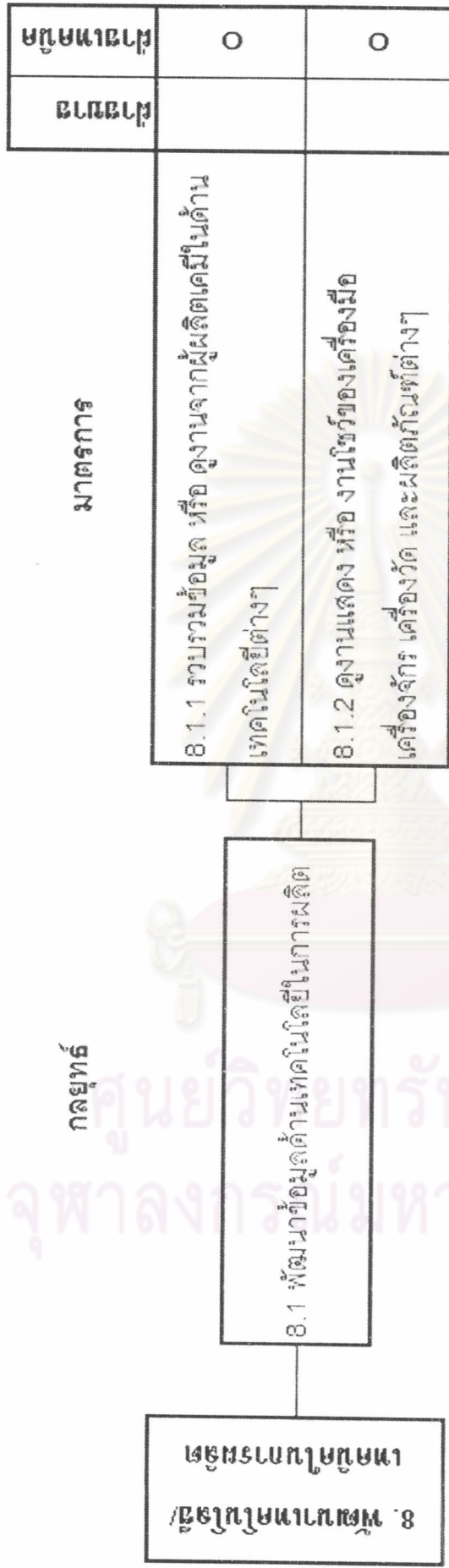
รูปที่ 6.8 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพิ่มทักษะความรู้พนักงาน

#### 6.1.2.8 พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายเทคนิค เป็นหลัก ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต ซึ่งสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อการวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ ดังนั้นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้อง คือพัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อส่งเสริมในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อ การวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ต่อไป ซึ่งสามารถกระจายลงสู่มาตรการของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ดังรูปที่ 6.9



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



○ = ผู้รับผิดชอบโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 6.9 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต

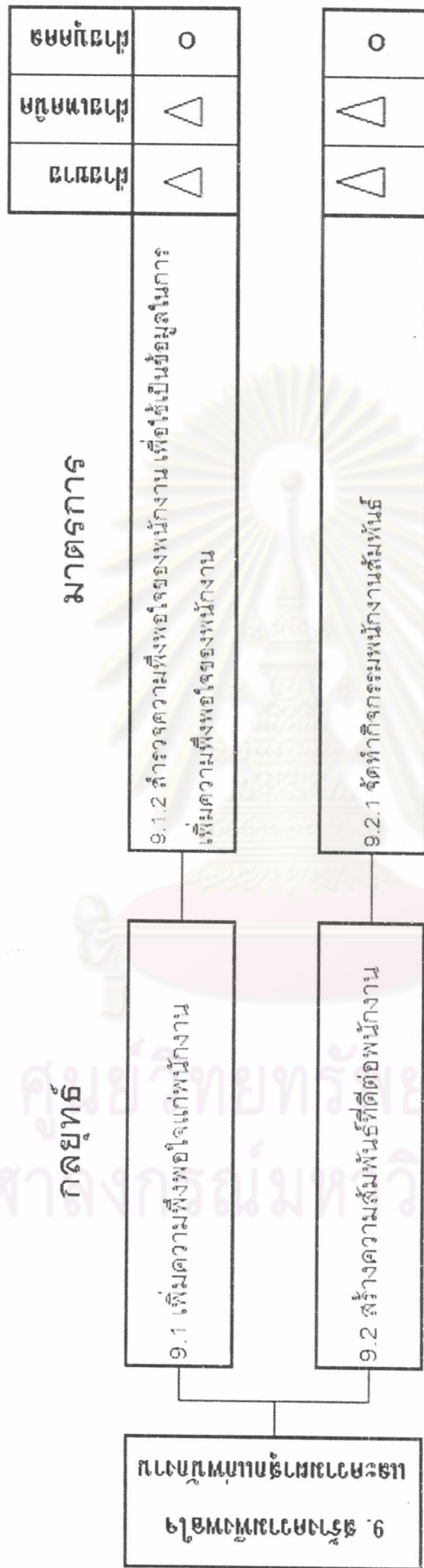
### 6.1.2.9 สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

จากตารางที่ 6.1 พบว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อนี้ ได้แก่ ฝ่ายบุคคล เป็นหลัก และมีฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก็คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายเทคนิค ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต ซึ่งสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อ การวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ และการพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น ซึ่งเกิดจากแนวความคิดเรื่อง ลูกค้าภายใน (พนักงาน) และลูกค้าภายนอก (ลูกค้าของบริษัท) ซึ่งก็คือ บริษัทต้องตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในด้วย ให้มีความพึงพอใจในการทำงาน กับบริษัท เพื่อที่จะมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความตั้งใจ และแรงกระตุ้นสนับสนุนในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ พัฒนาสินค้า การบริการ รวมถึงให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าภายนอกของบริษัทต่อไป ดังนั้น กลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้อง คือเพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ซึ่งสามารถกระจายลงสู่มาตรการของฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ดังรูปที่ 6.10



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , Δ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 6.10 แสดงผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่พนักงาน

### 6.1.3 การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย และการทบทวนแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย

หลังจากที่ได้กระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกมาเป็นกลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบ ในขั้นตอนที่ 6.1.2 แล้ว ต่อไปจะนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และมาตรการเหล่านั้นมาจัดทำเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย ซึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์นี้ ผู้วิจัยได้จัดทำร่วมกับระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท ซึ่งกำหนดรายละเอียดของแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ดัชนีวัดของกลยุทธ์ และมาตรการ ค่าเป้าหมาย ค่าปัจจุบัน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ

จากสภาพของตลาดในปัจจุบันมีความผันผวนสูงตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วในปัจจุบัน และมีแข่งขันกันอย่างสูงมากภายในอุตสาหกรรม รวมถึงยังมีแนวโน้มการเปิดเขตการค้าเสรีที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้ และที่สำคัญภาวะการณ์ราคาน้ำมัน ซึ่งมีแนวโน้มราคาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางด้านวัตถุดิบของบริษัท จากสภาพการณ์ปัจจุบันดังกล่าวนี้ ทางผู้บริหารจึงมีนโยบายรักษา เพื่อเติบโตอย่างมั่นคง โดยจะชะลอดูท่าที่สถานการณ์ในปีนี้ ซึ่งนับว่าเป็นปีที่เฝ้าระวัง ดังนั้นนโยบายหลักๆจึงมุ่งเน้นที่การรักษาฐาน หรือยอดขายในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีกลยุทธ์เพิ่มโอกาสทางการขาย เพื่อรักษา และเพิ่มยอดขาย รองรับความเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยผลิตสินค้าใหม่เพื่อที่จะสามารถขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ได้

ซึ่งจากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลกระทบต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ไม่สามารถที่จะวางได้ยาวมากนัก จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อย่างเหมาะสม และทันท่วงที ดังนั้นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในปี 2548 นี้ได้กำหนดวางในระยะสั้น ในช่วงเวลา 1 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัทให้ทำอย่างต่อเนื่อง และจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของบริษัทต่อไป

ตารางที่ 6.2 แสดงแผนกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ระดับองค์กร / ระดับบริษัท			ระดับฝ่าย						
	กลยุทธ์	เป้าหมายประจำปี		แผนการดำเนินงานที่กระจายมาจากกลยุทธ์						
		ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย	มาตรการ / กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย	เริ่ม	ผู้รับผิดชอบ
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ	1.1 เพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อ ยอดเพิ่มขึ้น	% ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	10%	เพิ่มขึ้น 5%	1.1.1 เพิ่มส่วนลดพิเศษในยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้า 1.1.2 จัดรายการส่งเสริมการขาย กระตุ้นกลุ่มลูกค้า และผู้ตัดสินใจซื้อสินค้า / End User	จำนวนครั้งในการทบทวน ส่วนลดพิเศษ	-	ทบทวน 4 ครั้ง	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผจก. และ ผช. ฝ่ายขาย
	1.2 เพิ่มรายได้จากให้มีการต่อเนื่อง	ยอดขายจากสินค้าใหม่	100 ล้าน บาท	50 ล้าน บาท	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ ยี่ห้อเดิมที่มีความนิยมในท้องตลาด	การขยาย	ต่อเดือน	12 รายการต่อเดือน	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผจก. และ ผช. ฝ่ายขาย
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	2.1 เพิ่มรายได้จากเจาะตลาดลูกค้าใหม่ กลุ่มอุตสาหกรรม	% ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	5%	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.1 นำผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีอยู่ในเสนอขายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าใหม่	จำนวนสินค้าออกใหม่ที่	10 รายการ	10 รายการ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	หน. แผนกขายดี อุตสาหกรรม
	2.2 เพิ่มรายได้จากการขยายพื้นที่การขยายไปประเทศมากขึ้น โดยเพิ่มจำนวน	% ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	5%	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.2 เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรับเหมาส่งเสริมทรัพย์สินเอกชน	จำนวนลูกค้าโครงการที่เพิ่ม	15 รายการ	15 รายการ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผจก. และ ผช. ฝ่ายขาย และ พนง. ขยาย
2.3 เพิ่มรายได้จากสินค้ายี่ห้อใหม่ และกลุ่มลูกค้าร้านค้าใหม่	2.3 เพิ่มรายได้จากสินค้ายี่ห้อใหม่	ยอดขายจากสินค้ายี่ห้อใหม่	-	50 ล้าน บาท	2.3.1 ออกสินค้าใหม่ยี่ห้อใหม่ เพื่อเจาะสร้างตลาดใหม่	จำนวนร้านค้าใหม่ที่เพิ่ม	50 ร้านค้า	50 ร้านค้า	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายขาย และ พนง. ขยาย
	2.3.2 ขยายตลาดใหม่ ลูกค้ารายใหม่สำหรับสินค้ายี่ห้อใหม่	ยอดขายจากสินค้ายี่ห้อใหม่	-	50 ล้าน บาท	2.3.2 ขยายตลาดใหม่ให้มีการซื้อซ้ำ	% ลูกค้าใหม่ซื้อซ้ำ	-	มากกว่า 90%	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผจก. และ ผช. ฝ่ายขาย
					2.3.3 ออกสินค้าใหม่ยี่ห้อใหม่ เพื่อเจาะสร้างตลาดใหม่	จำนวนร้านค้าใหม่ที่เพิ่ม	100 ร้านค้า	100 ร้านค้า	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายขาย และ พนง. ขยาย



วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	เป้าหมายประจำปี			แผนการดำเนินงานที่กระจายมาจากกลยุทธ์				เริ่ม ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย	มาตรการ / กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย		
3. เพิ่ม ความสัมพัทธ์ ที่เกี่ยวกับลูกค้า	3.1 พัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้า	จำนวนระบบ	-	1 ระบบ	3.1.1 ประยุกต์ใช้ระบบสนับสนุน การบริหารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของ ลูกค้าในบริษัท และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	จำนวนระบบ	-	1 ระบบ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
		% ยอดขายที่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้า เก่า	10%	เพิ่มขึ้น 5%	3.2.1 เพิ่มระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าให้สูงขึ้น และตั้งเป้าคู่แข่ง โดย ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านสินค้า และบริการ และด้าน อื่นๆ ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม /ประเภทลูกค้า	% ความพึงพอใจรวมของ ลูกค้าเก่า	81%	มากกว่า 80%	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
	3.2(ข) มุ่งเน้น ความสัมพัทธ์ ลูกค้าหลัก (เกรด A)	% ยอดขายที่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้า เกรด A	-	เพิ่มขึ้น 5%	3.2.2 พัฒนากิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม / ประเภทลูกค้า	% ความพึงพอใจรวมของ ลูกค้าเกรด A	-	มากกว่า 80%	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
		% ยอดขายที่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้า ใหม่	-	เพิ่มขึ้น 5%		% ความพึงพอใจรวมของ ลูกค้าใหม่	-	มากกว่า 80%	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
	3.2 (ค) ขยาย/ พัฒนา ความสัมพันธ์กับ ลูกค้าใหม่	% ยอดขายที่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้า ใหม่	-	เพิ่มขึ้น 5%		กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	1 กิจกรรม	2 กิจกรรมต่อปี /กลุ่มประเภท ลูกค้า	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
		% ลูกค้าใหม่ที่ซื้อซ้ำ	-	มากกว่า 90%						

ระดับองค์กร / ระดับบริษัท		ระดับฝ่าย								
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	เป้าหมายประจำปี			แผนการดำเนินงานที่กระจายมาจากกลยุทธ์		เริ่มดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ		
		ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย	มาตรการ / กิจกรรม	ตัวชี้วัด			ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย
. สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากที่สุด	4.1 สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และต่อสังคม	จำนวนโครงการที่สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสังคม	10 โครงการ	โครงการ	4.1.1 ขยายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้กับโครงการที่เป็นระดับสากล	จำนวนโครงการในระดับสากล	10 โครงการ	10 โครงการ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย พนง.ขาย ฝ่ายขาย / ฝ่ายบุคคล
	4.1.2 ช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อสังคม	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม	-	-	4.1.2 ช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อสังคม	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม	-	8 รายการ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และ ผ.ช.
	4.1.3 ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสินค้า และบริษัทเพิ่มขึ้น	จำนวนรายการประชาสัมพันธ์สินค้า	-	-	4.1.3 ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสินค้า และบริษัทเพิ่มขึ้น	จำนวนรายการประชาสัมพันธ์สินค้า	-	12 รายการต่อเดือน	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	5.1 ปรับปรุงสินค้าเดิมให้ดีขึ้น	% ความพึงพอใจของลูกค้าด้านสินค้า	80%	มากกว่า 80%	5.1.1 ปรับปรุงสินค้าเดิมให้ดีขึ้น	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	11 รายการ	8 รายการ	ม.ค. 46 - ธ.ค. 46	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายเทคนิค
	5.2 พัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด	สินค้า	80%	มากกว่า 80%	5.2.1 พัฒนาสินค้าใหม่ที่ลูกค้าต้องการ	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	1 รายการ	1 ยี่ห้อ (2กลุ่มสินค้า)	ม.ค. 46 - ธ.ค. 46	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายเทคนิค
. พัฒนาการบริการที่คุ้มค่า	6.1 ปรับปรุงการบริการเดิมที่ตรงตามความต้องการลูกค้ามากขึ้น	% ความพึงพอใจของลูกค้าด้านบริการ	85%	มากกว่า 80%	6.1.1 ปรับปรุงการบริการเดิมให้ดีขึ้น	จำนวนรายการบริการที่ปรับปรุง	-	1 รายการต่อไตรมาส	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย
	6.2 พัฒนาการบริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ	บริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ	85%	มากกว่า 80%	6.2.1 สร้างสรรค์บริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ	จำนวนรายการบริการใหม่	-	1 รายการ	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผ.จก. และ ผ.ช. ผ.จก. ฝ่ายขาย



ระดับองค์กร / ระดับบริษัท		ระดับฝ่าย					
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	เป้าหมายประจำปี		แผนการดำเนินงานที่กระจายมาจากกลยุทธ์		เริ่ม	ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย	ค่าปัจจุบัน		
7. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	7.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	จำนวนการอบรมต่อพนักงาน	1 เรื่อง/คนปี	2 เรื่อง/คนปี	จำนวนครั้งที่อบรมทักษะด้านบริการแก่พนักงานขาย และเทคนิค รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายขาย
	อย่างต่อเนื่อง				จำนวนครั้งที่อบรมความรู้เกี่ยวกับสินค้า	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค
8. พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต	8.1 พัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลเทคโนโลยีในเอกสารผลิตที่ได้นำมาใช้	-	3 รายการ	จำนวนครั้งที่ยอมรับความรู้ด้านเทคโนโลยี	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค
					การไปดูงาน	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค
9. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับพนักงาน	9.1 เพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน	% ความพึงพอใจของพนักงาน	76%	มากกว่า 80%	จำนวนรายการที่ปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผจก. ฝ่ายบุคคล
	9.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน				จำนวนกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับพนักงาน	มี.ค. 48 - ธ.ค. 48	ผช. ผจก. ฝ่ายบุคคล

## 6.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดสำหรับบริษัท กรณีศึกษานี้แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการ นำแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่ได้จัดทำขึ้น ไปกระจายลงสู่แผนในระดับปฏิบัติการ โดยจะนำมาตรการที่ได้จากการวางกลยุทธ์มากระจาย ซึ่งแผนปฏิบัติงานหลักที่จัดทำขึ้นนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อกระจายมาตรการสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และใช้ควบคุมติดตามสถานะของ แผนได้ โดยจะประกอบด้วยข้อมูลนี้คือ มาตรการ ดัชนีวัดผล ระดับปัจจุบันของดัชนีวัด เป้าหมายที่ตั้ง ฝ่ายที่รับผิดชอบ รวมไปถึง แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรม ทรัพยากรหรืองบประมาณที่ต้องใช้ และสุดท้ายคือช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งจะมี สถานะวางแผน และสถานะทำจริงไว้เพื่อใช้ในการติดตามสถานะของแผนว่าเป็นไปตามที่วาง หรือไม่ ซึ่งผลจากการนำแผนกลยุทธ์ไปกระจายสู่แผนปฏิบัติงานหลัก สามารถสรุปได้เป็น แผนปฏิบัติงานหลักดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนการกระจายมาตรการสู่แผนปฏิบัติงานหลักนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลประเด็นในการ ปรับปรุง และพัฒนามากระจายเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้ประชุมร่วมกับ ระดับผู้จัดการฝ่ายเพื่อร่วมหาแนวทาง ขั้นตอน และช่วงเวลาในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งผลการกระจาย ประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาสู่แผนปฏิบัติงานหลัก ซึ่งจะนำเสนอในรูปแบบของแผนการปรับปรุง พัฒนาเพื่อการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า (ประจำไตรมาส) ดังแสดงในตารางที่ 6.3 และ หลังจากนั้นจะดำเนินการกระจายมาตรการแต่ละข้อสู่แผนปฏิบัติการ ดังตารางที่ 6.4 ถึง ตาราง ที่ 6.21

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.3 แสดงแผนการปรับปรุงพัฒนาเพื่อการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า (ประจำไตรมาส)

ด้าน	ประเด็นการปรับปรุง	แนวทาง / การนำไปปฏิบัติ	ดัชนีวัดผล	ค่าเป้าหมาย	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			
							ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
<b>ปรับปรุงสิ่งเก่า</b>																			
สินค้า	1. คุณภาพสินค้า	1.1 ควบคุมกระบวนการให้ผลผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน (สีไม่เพี้ยน / สีไม่ซีดก่อนเวลามาตรฐานที่ระบุไว้) / พัฒนาคุณภาพสินค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในแต่ละตัวสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Benchmarking)	ดัชนีเรียงเลขลำดับคุณภาพ	0 รายการ	5.1.1	ผจก.ฝ่ายเทคนิค, ผลิต	S1+S2	S3+S4+S5											
	2. การออกแบสินค้า บรรจุภัณฑ์	2.1 ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย และตัวอักษรมีความชัดเจน	จำนวนบรรจุภัณฑ์ที่รับบุง	1 รายการ				S1+S2	S3+S4+S5										
	3. การรับประกันสินค้า	3.1 ทบทวนนโยบายการรับประกันสินค้า	เงื่อนไขจำนวนปีรับประกัน	1 ครั้งการทบทวน	3.2.1		S1+S2	S3+S4+S5											
	4. ความหลากหลายของสินค้า	4.1 เพิ่มเฉลี่ยที่เป็นที่นิยมของตลาดในสินค้าหลักให้มีความหลากหลาย	จำนวนเฉลี่ยที่เพิ่ม	เพิ่มเฉลี่ยที่ตลาดนิยม		ผจก.ฝ่ายขาย	S1+S2	S3+S4+S5											
	5. ยี่ห้อสินค้า	5.1 เพิ่มช่องทางและความถี่ในการประชาสัมพันธ์ แต่เน้นประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางลูกค้า และใช้ในใบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง (Benchmarking)	ความพึงพอใจของลูกค้าที่ยี่ห้อสินค้า	> 80%	4.1.3		S1	+S	S3+S4+S5										
<b>พัฒนาสิ่งใหม่</b>																			
1. พัฒนาสินค้าใหม่	1.1 พัฒนาสินค้าใหม่ที่มีคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของตลาด ในทุกตลาด (ระดับสูง กลาง ล่าง)	จำนวนสินค้าใหม่ที่พัฒนา	1 ยี่ห้อ / 1 รายการ (ยี่ห้อเดิม)	5.2.1	ผจก.ฝ่ายเทคนิค		S1+S2	S3+S4+S5											



ด้าน	ประเด็นการปรับปรุง	แนวทาง / การนำไปปฏิบัติ	ดัชนีวัดผล	คำเป้าหมาย	มาตราการที่	ผู้รับผิดชอบ	โครงการที่ 4			
							ม.ค.พ.	มี.ค.	เม.ย.พ.ค.	มิ.ย.ค.ค.
<b>ปรับปรุงบริการเดิม</b>										
บริการ	1. ความรวดเร็วในการบริการ	1.1 พัฒนาการบริการให้เร็วขึ้น	ระยะเวลาการบริการที่ลดลง	-	6.1.1		S1+S2	S3+S4+S5		
	2. การส่งมอบสินค้า	2.1 ทบทวนมาตรฐานการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า	มาตรฐานการส่งมอบที่เหมาะสม	1 มาตรฐานการ	6.1.1		S1+S2	S3+S4+S5		
	3. ขั้นตอนในการให้บริการติดต่อประสานงาน	3.1 ปรับปรุงลดขั้นตอนการรับบริการติดต่อประสานงานของลูกค้ากับบริษัทให้ง่ายขึ้น	จำนวนขั้นตอนการติดต่อ	-	6.1.1		S1+S2	S3+S4+S5		
	4. การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า	4.1 พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจด้านการจัดการข้อร้องเรียน	> 80%	6.1.1	ผจก.ฝ่ายขาย	S1+S2	S3+S4+S5		
	5. นโยบายการบริการ	5.1 ทบทวนนโยบายการบริการของบริษัทให้ตรงกับลูกค้าต้องการ	จำนวนรายการบริการเต็มที่ปรับปรุง	1 รายการต่อไตรมาส	6.1.1		S1	S3+S4+S5		
	6. ความสะอาดในการติดต่อประสานงานรับบริการ	6.1 พัฒนาช่องทางในการติดต่อประสานงาน / รับบริการที่ลูกค้านิยม ได้แก่ โทรศัพท์และพนักงานขาย (เยี่ยมลูกค้า) ให้มีบริการที่ดี ประทับใจและรวดเร็ว (Benchmarking)	จำนวนช่องทางติดต่อที่เพิ่มขึ้น	อย่างน้อย 1 ช่องทาง	6.1.1		S1	S3+S4+S5		
<b>พัฒนาการบริการใหม่</b>										
1. พัฒนาการบริการใหม่	1.1 เพิ่มบริการใหม่ที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า	จำนวนบริการใหม่	1 รายการ	6.2.1	ผจก.ฝ่ายขาย		S1	S3+S4+S5		

ด้าน	ประเด็นการปรับปรุง	แนวทาง / การนำไปปฏิบัติ	ดัชนีวัดผล	ค่าเป้าหมาย	มาตรการ	ผู้รับผิดชอบ	โครงการที่ 1		โครงการที่ 2		โครงการที่ 3		โครงการที่ 4				
							ม.ค.ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
อื่นๆ	1. การส่งเสริมการขาย	1.1 รักษาการขายส่งเสริมการขายที่สูงค่านิยม และเพิ่มรายการส่งเสริมการขายใหม่ที่จุดใจลูกค้าให้เป็นเจ้าแรกในตลาด (Benchmarking)	จำนวนรายการส่งเสริมการขาย	12 รายการต่อเดือน	1.1.2	ผจก.ฝ่ายขาย	S1+S2+S3+S4+S5										
	2. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (สินค้า/ภาพลักษณ์บริษัท)	2.1 เพิ่มช่องทางและความถี่ในการประชาสัมพันธ์ แต่เน้นประชาสัมพันธ์ตรงกลุ่มลูกค้า และเชิงรับในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง (Benchmarking)	ความพึงพอใจด้านบริการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า บริษัท	> 80%	4.1.3			S1 +S 2									
	3. ระบุราคาสินค้า	3.1 พยายามควบคุมราคาไม่ให้มีการปรับบ่อย เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้ามากนัก โดยมีนโยบายลดต้นทุนการผลิตภายใน (Benchmarking)	จำนวนครั้งการปรับราคา	ไม่เกิน 1 ครั้งต่อไตรมาส	3.2.1	ผจก.ฝ่ายขาย	S1+S2+S3+S4+S5	S1									
		3.2 ทบทวนการให้ส่วนลดการค้ากับลูกค้าแต่ละกลุ่ม	รายการส่วนลดการค้าที่เน้นกับลูกค้า	1 รายการ	1.1.1			S1									
		3.3 ทบทวนการให้เครดิตที่เหมาะสม และดูจูงใจกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม	หลักเกณฑ์ในการให้เครดิตลูกค้า	1 หลักเกณฑ์	3.2.1			+S 2									



ด้าน	ประเด็นการปรับปรุง	แนวทาง / การนำไปปฏิบัติ	ตัวชี้วัดผล	ค่าเป้าหมาย	มาตราการ	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
							ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.
คุณภาพ	4. ภาพลักษณ์ของบริษัท	4.1 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีชัดเจนในด้านภาพพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาและแจ้งผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะจนแก่ลูกค้า	ความพึงพอใจ ด้านภาพลักษณ์ ของบริษัท	> 80%	4.1.3									
	5. นโยบายบริษัท	5.1 ทบทวนนโยบายการดำเนินงานของบริษัท หามาตรการรองรับ เตรียมพร้อมหากมีการหยุดงาาน	มาตรการรองรับ กรณีหยุดงาาน	1 มาตรการ	3.2.1	ผ.จก. ฝ่ายขาย	S1 +S		S3+S4+S5					
		5.2 ทบทวนผลิตภัณฑ์ในการเปิดตัวสินค้าใหม่ ให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเก่าในพื้นที่ใกล้เคียงกัน	ผลิตภัณฑ์ใหม่ เปิดตัวดีใหม่	1 หลักเกณฑ์	3.2.1			S1 +S		S3+S4+S5				
โดยที่		<p>ลักษณะของแผนปฏิบัติการแบ่งเป็น 4 stage</p> <p>S1 ศึกษารายละเอียดข้อมูล ทบทวนวิธีการ มาตรการปัจจุบัน</p> <p>S2 วางแผน กำหนดแนวทาง เตรียมความพร้อมในการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>S3 ปฏิบัติตามแผนงาน หรือแนวทางที่กำหนดขึ้น</p> <p>S4 ตรวจสอบ ติดตามและวัดผลการค้าเป็นการตามแผน หรือแนวทางที่กำหนดขึ้น (ทุกเดือน)</p> <p>S5 ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุตามแผน และทบทวนแผน หรือแนวทางต่อไป</p>												

ตารางที่ 6.4 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตราที่ 1.1.1

<b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b>		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1									
มาตรการ	1.1.1 เพิ่มส่วนลดพิเศษในชอขายที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้า	บททวน 4 ครั้งต่อปี	แก้ไขครั้งที่/วันที่	-	-									
ดัชนีวัด	จำนวนครั้งในการทบทวนส่วนลดที่เสนอ	-	ฝ่าย/แผนก	-	ขายชาย									
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม		สถานะ	เดือน											
ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. จัดรายการเพิ่มส่วนลดพิเศษแก่ลูกค้าโดยกำหนดมาจากยอดซื้อ ดังนี้		ว่างแผน ทางซึ่ง												
ลูกค้าที่มียอดซื้อ 30,000-600,000 ส่วนลด 5%	ผจก. ชาย / ผช.	ว่างแผน ทางซึ่ง												
ลูกค้าที่มียอดซื้อ 700,000 ส่วนลด 6%	ผจก. ชาย /	ว่างแผน ทางซึ่ง												
ลูกค้าที่มียอดซื้อ 800,000 ส่วนลด 8%	หัวหน้าแผนกขาย	ว่างแผน ทางซึ่ง												
ลูกค้าที่มียอดซื้อ 1,500,000 (ลูกค้าเกรด A) ส่วนลด 9%		ว่างแผน ทางซึ่ง												
โดยให้ยอดซื้อส่วนลดอยู่ในช่วง 6-8% เป็นยอดซื้อที่ร้านค้าส่วนใหญ่ซื้อ		ว่างแผน ทางซึ่ง												
2. ทบทวนรายการส่วนลดพิเศษที่ให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เหมาะสม		ว่างแผน ทางซึ่ง												
3. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับยอดขายเป้าหมาย		ว่างแผน ทางซึ่ง												
4. ประชุมเพื่อทบทวนส่วนลดพิเศษที่ให้ลูกค้า รายงานผล ปัญหา และร่วมหาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสม		ว่างแผน ทางซึ่ง												
5. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป		ว่างแผน ทางซึ่ง												

ผู้อนุมัติ

ตารางที่ 6.5 แสดงแผนปฏิบัติงานหลัก มาตรการที่ 1.1.2

<b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b>		ประจำปี 2548	แผนที่	1 จาก 1									
มาตรการ	1.1.2 จัดรายการส่งเสริมการขาย กระตุ้นกลุ่มลูกค้า	เป้าหมาย	12 รายการต่อเดือน	แก้ไขครั้งที่/วันที่									
ดัชนีวัด	จำนวนรายการส่งเสริมการขาย	ระดับปัจจุบัน	ฝ่าย/แผนก	นาย/นาง									
<b>แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม</b>	<b>ผู้รับผิดชอบ</b>	<b>ทรัพยากร/งบประมาณ</b>	<b>สถานะ</b>	<b>เดือน</b>									
1.วิเคราะห์รายการส่งเสริมการขายที่ลูกค้านิยม	ผจก. นาย /		วางแผน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2. ศึกษารายการส่งเสริมการขายที่ลูกค้านิยมตามแต่ละประเภทของสินค้า	ผช. ผจก.		วางแผน										
3. จัดรายการส่งเสริมการขาย รายการใหม่พิเศษ (ประจำไตรมาส)	นาย /		วางแผน										
4. ทบทวนรายการส่งเสริมการขายที่จัดไปกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น			วางแผน										
5. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไข	ผช. ผจก.		วางแผน										
6. ประชุมเพื่อรายงานผลปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไขป้องกัน	นาย		ทำจริง										
7. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			วางแผน										

ผู้อนุมัติ











ตารางที่ 6.9 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตรการที่ 3.1.1

แผนการปฏิบัติงานหลัก		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1											
มาตรการ	ขงลูกค้าโดยบริษัท และตัวแทนอย่างใกล้ชิด	1 ระบบ	แก้ไขครั้งที่/วันที่													
ดัชนีวัด	จำนวนระบบ	-ไม่มี-	ฝ่าย/แผนก	ชาย/ชาย												
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ	สถานะ	เดือน												
1. ศึกษาสภาพปัจจุบันด้านกรมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ผจก.ผช. ชาย		วางแผน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
2. ออกแบบ และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบ			ทำจริง													
3. นำระบบที่พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติ			วางแผน													
3.1 พัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อการบริหารความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการบริการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	ผจก. ผช. ชาย		วางแผน													
3.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าสนับสนุนระบบงาน			ทำจริง													
3.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด			วางแผน													
4. วัดประสิทธิผลของระบบที่นำไปปฏิบัติ	ผจก. ผช. ชาย		วางแผน													
5. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและปรับปรุงแก้ไข			ทำจริง													
6. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข/			วางแผน													
7. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			วางแผน													

ผู้อนุมัติ









ตารางที่ 6.12 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตราการที่ 4.1.1

<b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b>		ประจำปี 2548	แผนที่ 1 จาก 1										
มาตราการ	4.1.1 ขยายผลกิจกรรมบริษัทให้ทั่วโครงการที่เป็น	10 โครงการ	แก้ไขครั้งที่/วันที่										
ดัชนีวัด	จำนวนโครงการในระดับสากล	10 โครงการ	ฝ่าย/แผนก										
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/ งบประมาณ	สถานะ	เดือน									
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. คัดเลือกกรวยหรือหน่วยงานที่เป็นโครงการในระดับสากล	ผจก. ชาย		วางแผน ทางสูง										
2. ติดต่อแต่ละหน่วยเพื่อยื่นข้อเสนอของโครงการ หรือ จัดทำข้อกำหนดสินค้า	ผช. ผจก./ พจน. ชาย		วางแผน ทางสูง										
3. ติดตามผลการยื่นข้อเสนอโครงการเพื่อรับแก้ไขรายละเอียด			วางแผน ทางสูง										
4. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไข			วางแผน ทางสูง										
5. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข/	ผช. ผจก. ชาย		วางแผน ทางสูง										
6. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			วางแผน ทางสูง										

ผู้อนุมัติ



ตารางที่ 6.13 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตราที่ 4.1.2

<p><b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b></p>		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1									
มาตรการ	4.1.2 ช่วยเหลือ และ สหกับศูนย์ส่งเสริม	8 รายการ	แก้ไขครั้งที่/วันที่											
ดัชนีวัด	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม			ฝ่าย/แผนก	นายชาย									
		ระดับปัจจุบัน												
<p><b>แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม</b></p>		ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ	สถานะ	เดือน									
1. คัดเลือก / พิจารณาความเหมาะสมของโครงการที่ขอความช่วยเหลือ	ผจก. ชาย / บุคคล			วางแผน ทำเสร็จ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2. ขออนุมัติงบประมาณให้ความช่วยเหลือ				วางแผน ทำเสร็จ										
3. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและปรับปรุงแก้ไข				วางแผน ทำเสร็จ										
4. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข	ผช. ผจก. ชาย			วางแผน ทำเสร็จ										
5. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป				วางแผน ทำเสร็จ										

ผู้อนุมัติ





ตารางที่ 6.15 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตรการที่ 5.1.1 / 3.2.1 (สินค้าเดิม)

แผนการปฏิบัติงานหลัก		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1								
มาตรการ	มาตรฐาน	เป้าหมาย	8 รายการ	แก้ไขครั้งที่/วันที่	เทคนิค								
ตัวชี้วัด	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	ระดับปัจจุบัน	11 รายการ	ฝ่าย/แผนก									
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ	เดือน									
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. ติดตามขอชดเชยสินค้าอย่างต่อเนื่อง	นาง.สพ.พน. สาย												
2. ติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า / ข้อร้องเรียน / ปัญหาที่พบ / ข้อมูลคู่แข่งในด้านสินค้าอย่างต่อเนื่อง	นาง.สพ.พน. สาย												
3. รวบรวมข้อมูลสินค้าที่ต้องการปรับปรุงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า / ข้อร้องเรียน / ปัญหาที่พบ / ข้อมูลสินค้าคู่แข่ง	นาง.สพ.พน. สาย, เทคนิค												
4. ประชุมสรุปรายการสินค้าที่ต้องการปรับปรุง และสิ่งที่ต้องทำการปรับปรุง โดยพิจารณาถึงแผนการปรับปรุงพัฒนา ด้านสินค้าเก่า (ประจำไตรมาส) กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้แก่ ฝ่ายขาย เทคนิค และผลิต	นาง.สพ.พน. สาย, เทคนิค, ผลิต												
5. ฝ่ายเทคนิค และผลิตร่วมกันปรับปรุงสินค้าเก่า และเตรียมความพร้อมด้านการปรับปรุงกระบวนการ ตามแผนการปรับปรุงพัฒนา (ประจำไตรมาส)	นาง.สพ.ฝ่ายเทคนิค, ผลิต												
6. อบรมความรู้สินค้าที่ปรับปรุงแล้ว ให้แก่พนักงานขาย แล่นำไปประชาสัมพันธ์กับลูกค้าให้ทราบ เพื่อมุ่งเน้นสร้างภาพลักษณ์ในการปรับปรุงพัฒนา	นาง.สพ.พน. / พนง.สาย												
7. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไข	นาง. พจน. เทคนิค												
8. ประชุมรายงานผลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไขป้องกัน	นาง. พจน. เทคนิค												
9. ทบทวนตัวชี้วัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินการต่อไป	นาง. พจน. เทคนิค												





ตารางที่ 6.17 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตรการที่ 6.1.1 / 6.2.1 / 3.2.1 (ด้านบริการ)

<b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b>		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1										
		เป้าหมาย 1 มาตรการต่อไตรมาส / 1 มาตรการต่อปี			แก้ไขครั้งที่/วันที่										
		ระดับปัจจุบัน			ฝ่าย/แผนก	นาย/นาย									
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ	สถานะ	เดือน											
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. รวบรวมข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า / สัมภาษณ์ลูกค้า (มีส่วนร่วมกับภาคปรับปรุง) / รวบรวมข้อร้องเรียน / ปัญหาที่พบ / ข้อมูลคู่แข่งในด้านบริการ	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. สาย		ว่างแผน ทำจริง												
2. ประชุมระดมสมองผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปประเด็นในการปรับปรุงบริการและแนวทางในการปรับปรุงการบริการ โดยพิจารณาถึงแผนการปรับปรุงพัฒนา ด้านบริการ (ประจำไตรมาส)	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. สาย / พ.น.		ว่างแผน ทำจริง												
3. เตรียมความพร้อมสำหรับบริการใหม่ที่ปรับปรุง และทำการปรับปรุงบริการเดิม	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. สาย		ว่างแผน ทำจริง												
4. เตรียมความพร้อม และสร้างสรรคบริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. สาย		ว่างแผน ทำจริง												
5. แจ้งข้อมูลการบริการแก่พนักงานขายและนำไปประกาศสัมพันธ์แก่ลูกค้า รับทราบ โดยเน้นสร้างภาพลักษณ์ในการปรับปรุงพัฒนาการบริการ	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. / พ.น. / สาย		ว่างแผน ทำจริง												
6. ติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า / ข้อร้องเรียน / ปัญหาที่พบ / ข้อมูล คู่แข่งในด้านบริการอย่างต่อเนื่อง	ผ.จก. / ผ.ช. / พ.น. สาย,		ว่างแผน ทำจริง												
7. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและปรับปรุงแก้ไข	ผ.ช. ผ.จก. / ผ.ช. / ผ.ช. / ผ.ช.		ว่างแผน ทำจริง												
8. ประชุมรายงานผลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข ป้องกัน	ผ.ช. ผ.จก. / ผ.ช. / ผ.ช. / ผ.ช.		ว่างแผน ทำจริง												
9. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป	ผ.ช. ผ.จก. / ผ.ช. / ผ.ช. / ผ.ช.		ว่างแผน ทำจริง												

ผู้อนุมัติ





ตารางที่ 6.19 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตรการที่ 7.1.3

แผนการปฏิบัติงานหลัก		ประจำปี	2548	แผนที่	1 จาก 1				
มาตรการ	7.1.3 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำ ทีมความรู้ ทักษะแก่พนักงานเทคนิค	เป้าหมาย	1 ครั้ง	แก้ไขครั้งที่วันที่	-				
ดัชนีวัด	จำนวนครั้งการอบรมความรู้ค่าแยกสกัด	ระดับปัจจุบัน	1 ครั้ง	ฝ่าย	เทคนิค				
<b>แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม</b>	<b>ผู้รับผิดชอบ</b>	<b>ทรัพยากร/งบประมาณ</b>	<b>สถานะ</b>	<b>เดือน</b>					
1. สำรวจความต้องการความรู้ด้านเทคนิคและสถานะเดิม	ผจก./ผช.		วางแผน ทางตั้ง	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	พ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2. คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ในด้านที่ต้องการ	ผจก.เทคนิค		วางแผน ทางตั้ง						
3. วางแผนการอบรมความรู้แก่พนักงานเทคนิค			วางแผน ทางตั้ง						
4. ดำเนินการอบรมตามแผน			วางแผน ทางตั้ง						
5. ติดตามวัดผลผลการอบรมความรู้ด้านเทคนิค			วางแผน ทางตั้ง						
6. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและปรับปรุงแก้ไข	ผช.ทน. เทคนิค		วางแผน ทางตั้ง						
7. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระดมความคิดเห็นร่วมกัน			วางแผน ทางตั้ง						
8. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			วางแผน ทางตั้ง						

ผู้อนุมัติ





ตารางที่ 6.21 แสดงแผนปฏิบัติงานหลักมาตรการที่ 9.1.1 / 9.2.1

<b>แผนการปฏิบัติงานหลัก</b>		ประจำปี 2548	แผนที่	1 จาก 1												
เพิ่มความถี่ของกิจกรรมที่ 9.2.1 จัดทำกิจกรรมที่งานสัมฤทธิ์		เป้าหมาย 1 รายการต่อไตรมาส / 1 กิจกรรม	แก้ไขครั้งที่/วันที่	-												
ดัชนีวัด จำนวนรายการที่ปรับปรุง / จำนวนกิจกรรมที่สร้างสัมฤทธิ์		- / 1 กิจกรรม	ฝ่าย	บุคคล												
แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ	ทรัพยากร/งบประมาณ	สถานะ	เดือน											
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1.	ทบทวนความเหมาะสมของแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน	ศษ.ผจก.บุคคล		วางแผน ทำจริง												
2.	ปรับรูปแบบของแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ให้เหมาะสม	ศษ.ผจก.พจน.		วางแผน ทำจริง												
3.	สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ตามแบบสำรวจ	พจน.บุคคล		วางแผน ทำจริง												
4.	สรุปผลการสำรวจและนำเสนอต่อผู้บริหารให้พิจารณา ทบทวนและดำเนินการต่อไป ในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น			วางแผน ทำจริง												
5.	กำหนดกิจกรรม และแผนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	ศษ.ผจก.พจน.		วางแผน ทำจริง												
6.	ดำเนินการตามแผนในกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน			วางแผน ทำจริง												
7.	ติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไข	บุคคล		วางแผน ทำจริง												
8.	ประชุมที่ปรึกษางานเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระดมความคิดเห็นทางในกรมแก้ไข/			วางแผน ทำจริง												
9.	ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			วางแผน ทำจริง												

ผู้อนุมัติ





พหุทาง ดัชนี	ดัชนีวัด (KPI)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	สถานะ	เป้าหมาย และผลที่ทำได้จริง			
					ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
					ม.ค. ก.พ. มี.ค.	เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ก.ค. ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย. ธ.ค.
2.3	ยอดขายจากสินค้าใหม่ (ชิ้นใหญ่)	ผจก. ฝ่ายขาย	50 ล้านบาท					
2.3.1	จำนวนสินค้าออกใหม่ (ชิ้นใหม่)	ผจก. ฝ่ายขาย และ พบนง. ขาย	1 ชิ้น (2กลุ่มสินค้า)	เป้าหมาย ทำจริง =	1 ชิ้น (2กลุ่มสินค้า)			
2.3.2	จำนวนร้านค้าใหม่ที่เพิ่ม	ผจก. ฝ่ายขาย และ พบนง. ขาย	เพิ่มขึ้น 100 ร้านค้า	เป้าหมาย ทำจริง =	0	20	50	30
3.1(ก)-(ข) (ค)	จำนวนระบบ % ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเก่า % มูลค่าเฉลี่ยลูกค้าเก่า % ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเกรด A % มูลค่าเฉลี่ยลูกค้าเกรด A % ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ % มูลค่าใหม่เพิ่มขึ้น	ผจก. ฝ่ายขาย	1 ระบบ					
3.1.1	จำนวนระบบ	ผจก. และ ผช. ผจก. ฝ่ายขาย	1 ระบบ	เป้าหมาย ทำจริง =				1 ระบบ
3.2.1	% ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าเก่า % ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าเกรด A % ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าใหม่	ผจก. และ ผช. ผจก. ฝ่ายขาย	มากกว่า 80%	เป้าหมาย ทำจริง =				มากกว่า 80%
3.2.1	% ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าเกรด A	ผจก. และ ผช. ผจก. ฝ่ายขาย	มากกว่า 80%	เป้าหมาย ทำจริง =				มากกว่า 80%
3.2.1	% ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าใหม่	ผจก. และ ผช. ผจก. ฝ่ายขาย	มากกว่า 80%	เป้าหมาย ทำจริง =				มากกว่า 80%
3.2.2	กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	ผจก. และ ผช. ผจก. ฝ่ายขายและฝ่าย เทคนิค	2 กิจกรรมต่อปี	เป้าหมาย ทำจริง =	0	1	0	1



หมายเลข ข้อ	คำชี้แจง (KPI)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	สถานะ	เป้าหมาย และผลที่ทำได้อจริง							
					ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
<b>10 โครงการ</b>												
<b>4.1</b>	<b>จำนวนโครงการที่สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสังคม</b>	<b>ผ.จก. ฝ่ายขาย</b>										
4.1.1	จำนวนโครงการในระดับสากล	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายขาย พนง.ขาย	10 โครงการ	เป้าหมาย ทำจริง =	2	3	3	2				
4.1.2	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม	ฝ่ายขาย / ฝ่ายบุคคล	8 รายการ	เป้าหมาย ทำจริง =	2	2	2	2				
4.1.3	จำนวนรายการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริษัท	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายขาย	12 รายการ	เป้าหมาย ทำจริง =	12	12	12	12				
<b>5.1+5.2</b>	<b>% ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้า</b>	<b>ผ.จก. ฝ่ายเทคนิค</b>										
5.1.1	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายเทคนิค	8 รายการ	เป้าหมาย ทำจริง =								
5.2.1	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายเทคนิค	1 ยี่ห้อ (2 กลุ่มสินค้า) / 1 รายการ	เป้าหมาย ทำจริง =	1 ยี่ห้อ (2 กลุ่มสินค้า)							1 รายการ
<b>6.1+6.2</b>	<b>% ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการ</b>	<b>ผ.จก. ฝ่ายขาย</b>										
6.1.1	จำนวนรายการบริการที่ปรับปรุง	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายขาย	1 รายการต่อไตรมาส	เป้าหมาย ทำจริง =	1	1	1	1				1
6.2.1	จำนวนรายการบริการใหม่	ผ.จก. และ ผช. ผ.จก. ฝ่ายขาย	1 รายการ	เป้าหมาย ทำจริง =								1 รายการ

หมายเลข ข้อ	ดัชนีวัด (KPI)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	สถานะ	เป้าหมาย และผลที่ทำได้จริง															
					ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4									
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
<b>2 เรื่องภายในปี</b>																				
7.1	จำนวนการมอบหมายงาน	ผจก. ฝ่ายขาย/ เทคนิก																		
7.1.1	จำนวนครั้งที่มอบทักษะด้านการบริการลูกค้า	ผช. ผจก. ฝ่ายขาย	2 ครั้ง/ปี	เป้าหมาย ทำจริง	=	0	1	1	0	0	1	0	1							
7.1.2	จำนวนครั้งที่มอบความรู้เกี่ยวกับสินค้า	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค	4 ครั้ง/ปี	เป้าหมาย ทำจริง	=	1	1	1	1	1	1	1	1							
7.1.3	จำนวนครั้งที่การอบรมความรู้ด้านเทคนิค	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค	1 ครั้ง/ปี	เป้าหมาย ทำจริง	=	0	0	0	1	1	1	0	0							
<b>3 รายการ</b>																				
8.1	จำนวนรายการข้อมูลเทคโนโลยีในการผลิตที่ได้ทำมา	ผจก. ฝ่ายเทคนิค																		
8.1.1	จำนวนของผู้ผลิตเคมีที่มีการไปดูงาน	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค	3 ราย	เป้าหมาย ทำจริง	=	0	1	1	1	1	1	1	1							
8.1.2	จำนวนครั้งที่ดูงานแสดง	ผช. ผจก. ฝ่ายเทคนิค	1 ครั้ง	เป้าหมาย ทำจริง	=	0	0	0	1	1	1	0	0							
<b>มากกว่า 80%</b>																				
9.1	% ความพึงพอใจของพนักงาน	ผจก. ฝ่ายบุคคล																		
9.1.1	จำนวนรายการที่ปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน	ผจก. ฝ่ายบุคคล	1 รายการ/ไตรมาส	เป้าหมาย ทำจริง	=	1	1	1	1	1	1	1	1							
9.2.1	จำนวนกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับพนักงาน	ผจก. ฝ่ายบุคคล	1 กิจกรรม	เป้าหมาย ทำจริง	=	0	0	0	0	0	0	0	1							



จากตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผล ของแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ดังข้างต้น ใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ โดยจะลงบันทึกทุกเดือน หรือทุกไตรมาสตามแต่ความถี่ในการวัดผลข้อมูลในแต่ละดัชนีวัดผล ซึ่งจะมีวิธีการลงในช่องทำจริง ดังนี้คือ หากทำไม่ได้ หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด จะใช้หมึกสีแดงในการลง และหากได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้จะใช้หมึกสีน้ำเงินในการลงบันทึก ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดูผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบ เห็นสถานภาพที่ชัดเจนของผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้

หากไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบในดัชนีวัดผลนั้น จะต้องดำเนินการหามาตรการดำเนินการแก้ไข หรือป้องกัน กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขได้อย่างทัน่วงที หรือหามาตรการรองรับเพื่อบรรลุตามแผนในช่วงเวลาต่อไป โดยจะต้องระดมมาตรการดำเนินการแก้ไข/ป้องกันที่ได้ ลงในตารางมาตรการดำเนินการแก้ไข/ป้องกัน ดังตารางที่ 6.23

ตารางที่ 6.23 แสดงมาตรการดำเนินการแก้ไข/ป้องกัน เมื่อดัชนีวัดผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตารางมาตรการดำเนินการแก้ไข/ป้องกัน

หมายเลขข้อ	มาตรการแก้ไข/ ป้องกัน	ไตรมาส/ เดือน	ทรัพยากรที่ จำเป็น	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม- เสร็จสิ้น

จากแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานหลัก และตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผลที่ได้จัดทำขึ้นทั้งหมดนี้ เป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพราะเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนให้ระบบดำเนินต่อไปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการบริหารเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และที่สำคัญอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่สนับสนุน และเป็นผลักดันโดยตรงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก และวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ของบริษัท ดังนั้นบริษัทควรศึกษาจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องเพื่อสร้างรากฐาน และวัฒนธรรมทางด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท เพื่อเป็นฐานที่มั่นคงในการก้าวต่อไปของบริษัท เพราะลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด