

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานผลิตไฟฟ้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานผลิตไฟฟ้า**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2560



นายธีรวิทย์ สุภพิมล

ผู้วิจัย

.....
พันธันท์ เสวตภาณุวงศ์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ภูมิพร ชรรรมสถิตย์เดช

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ท่านแรกอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้อาจารย์พันธัณท์ เสวตภาณวงศ์ที่กรุณาเสียสละเวลา ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง ตั้งแต่เริ่มจนสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้วเสร็จ สองท่านต่อมาได้แก่ รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรีและอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ ให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนาสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สุดท้ายคณาจารย์ของ วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎีและประสบการณ์ในทาง ปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ในสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานผลิตไฟฟ้า สำหรับข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์และจัดทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้

หากมีข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ธีรวิทย์ สุภพิมล

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานผลิตไฟฟ้า
SATISFACTION AND ENGAGEMENT STRATEGY TO CUSTOMER
GENERATION DIVISION ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND
CASE STUDY

ธีรวิทย์ ศุภพิมล 5850353

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์นิติสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากแนวคิดการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าของประเทศไทยสู่แนวคิดในการแยกระบบส่งไฟฟ้าออกจากการผลิตไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานผลิตไฟฟ้าจึงได้กำหนดให้ สายงานระบบส่งมีฐานะเสมือนลูกค้าเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

ด้วยเหตุนี้จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาของสายงานผลิตไฟฟ้า เรื่องการจัดการด้านลูกค้า จึงเป็นที่มาของการศึกษานี้ ในการนำเสนอกลยุทธ์ในการเพิ่ม ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสายงานผลิตไฟฟ้าเพื่อเพิ่มความสามารถใน การแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความพึงพอใจ / ความผูกพัน / ลูกค้า / การบริการ

32 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติความเป็นมา	3
1.2.1 วัตถุประสงค์	4
1.2.2 วิสัยทัศน์	4
1.2.3 พันธกิจ	4
1.2.4 โครงสร้างองค์กร	4
1.2.5 ประเภทการให้บริการ	4
1.3 สภาพปัญหา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล	6
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล Service Quality Gaps Model	6
2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล 7s Mckinsey	9
2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล SERVQUAL	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 แผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล	18
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	20
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา	21
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	21
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	22
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	25
5.1 การนำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้	25
5.2 การนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้	27
5.3 การจัดการความเสี่ยง	28
บรรณานุกรม	31
ประวัติผู้วิจัย	32



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	20
5.1 โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	28
5.2 ผลกระทบของความเสี่ยง	28
5.3 Risk Matrix	29



สารบัญภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 โครงสร้างกิจการไฟฟ้าแบบ Enhanced Single Buyer	2
1.2 โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	3
2.1 Service Quality Gaps Model	7
2.2 การวิเคราะห์ Service Quality Gaps Model	8
2.3 7S McKinsey	10
2.4 คณะกรรมการของสายงาน รวฟ.	11
2.5 แผนที่กลยุทธ์ สายงาน รวฟ. ปี 2559-2569	12
2.6 OMTI ของวัตถุประสงค์ S1	12
3.1 การวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	19
4.1 กลยุทธ์ระดับต่างๆ	21
4.2 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	22
5.1 Roadmap การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	27

บทที่ 1

บทนำ

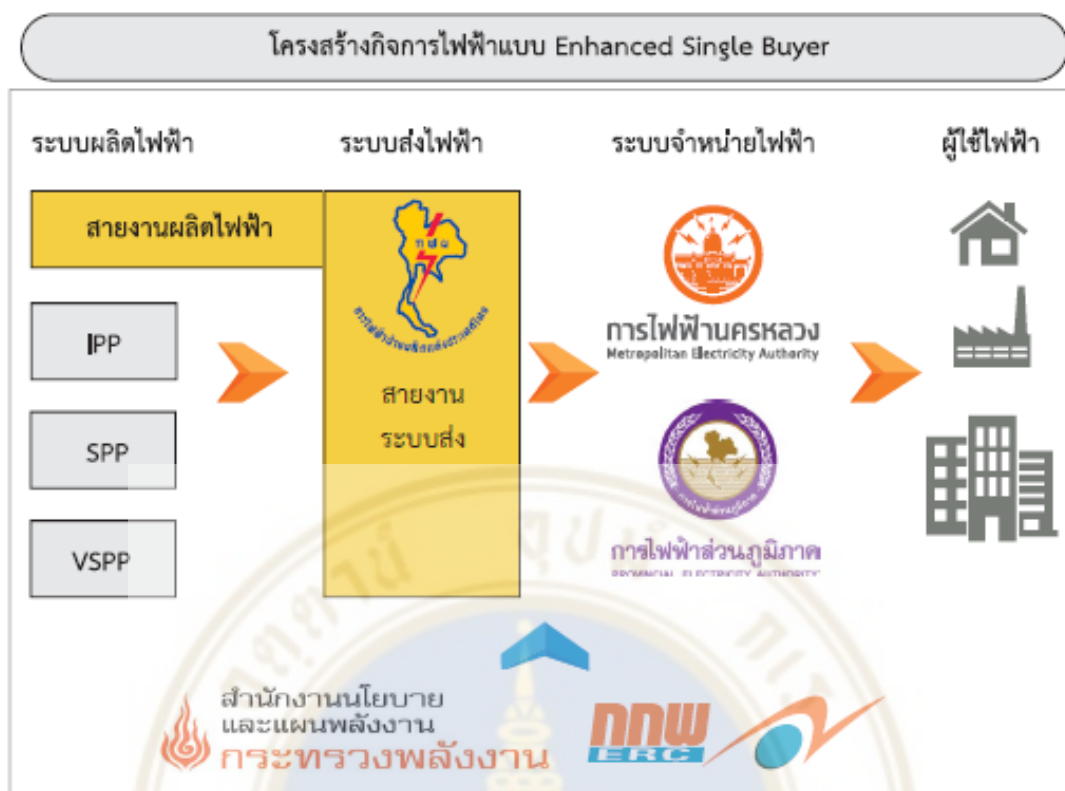
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ไฟฟ้าเป็นสาธารณูปโภคที่สำคัญ เป็นปัจจัยในการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศและเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวันของคนในชาติ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจุบันประเทศไทยมีความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 4-5% ต่อปี การบริหารจัดการไฟฟ้าได้เข้ามามีบทบาทเพื่อให้เกิดความมั่นคงความพอเพียง มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญในระดับประเทศ

จากเหตุผลดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2529 รัฐบาลได้มีแนวคิดในการปรับปรุงการบริหารจัดการไฟฟ้าให้มีเอกภาพ ในด้านการบริหารนโยบายพลังงานได้จัดตั้งคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ(กพข). และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (สพช.) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆทางด้านพลังงาน เช่น

ในปี พ.ศ. 2535 ได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติ กฟผ. พ.ศ.2511 เพื่อให้มีผู้ผูกขาดกิจการไฟฟ้าเป็นการเปิดโอกาสให้เอกชนได้เข้ามามีบทบาทให้โครงสร้างกิจการไฟฟ้าของประเทศไทยมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2546 กพช. ได้กำหนดโครงสร้างกิจการไฟฟ้าของประเทศไทยในรูปแบบของ Enhanced Single Buyer (ESB) ตามรูปภาพที่ 1.1



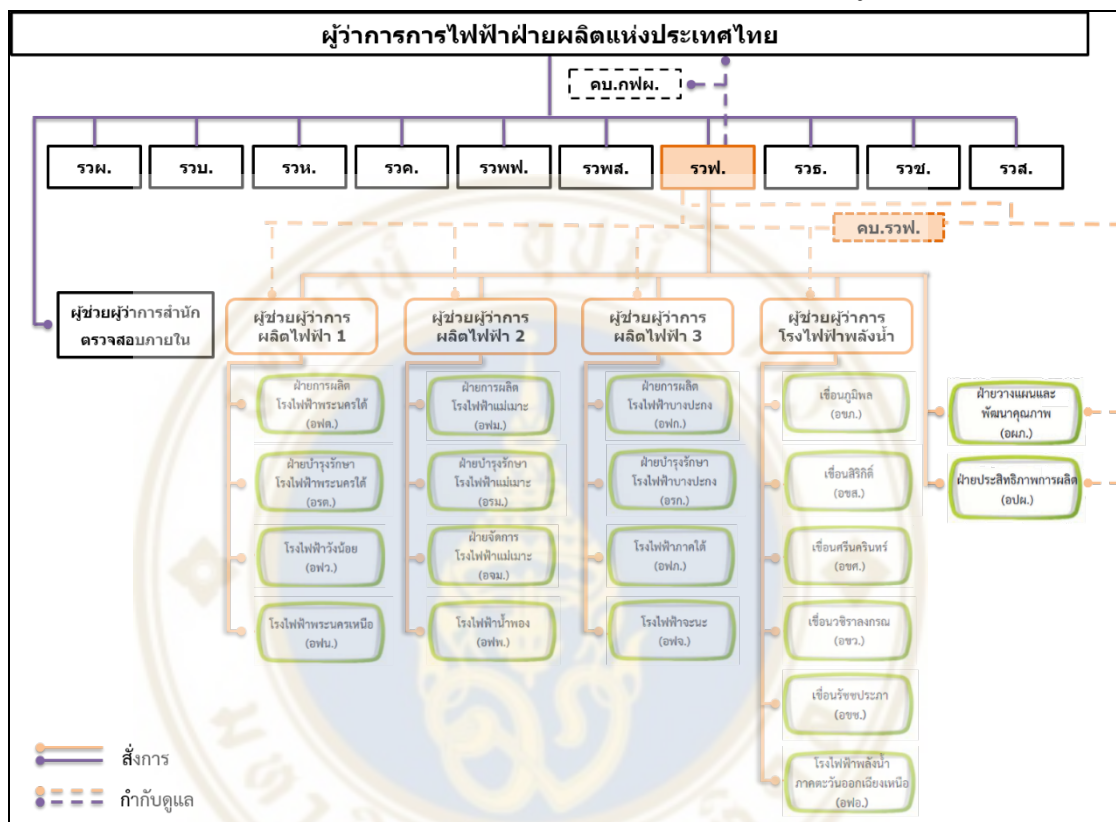
รูปภาพที่ 1.1 โครงสร้างกิจการไฟฟ้าแบบ Enhanced Single Buyer

โครงสร้างกิจการไฟฟ้าแบบ Enhanced Single Buyer สามารถแบ่งเป็น 5 ส่วนดังนี้

1. ระบบผลิตไฟฟ้า ทำหน้าที่ในการผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงไฟฟ้าต่างๆ)
2. ระบบส่งไฟฟ้า ทำหน้าที่นำพลังงานไฟฟ้าส่งไปยังระบบจำหน่ายไฟฟ้า (ระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูง)
3. ระบบจำหน่าย ทำหน้าที่นำพลังงานไฟฟ้าส่งไปยังผู้ใช้ไฟฟ้าและเก็บค่าไฟจากผู้ใช้งาน
4. ผู้ใช้ไฟฟ้า คือ ประชาชนทั่วไปหรือภาคอุตสาหกรรมต่างๆ
5. หน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 2 หน่วยงานดังนี้
 - คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ(กพช). และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (สพช.) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ ทางด้านพลังงาน
 - คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สำนักงาน กกพ.) ทำหน้าที่ในการกำกับกิจการพลังงานให้เป็นไปตามแผนนโยบายที่กำหนด

1.2 ประวัติความเป็นมา

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานสังกัดกระทรวงพลังงาน โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฟผ. พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2512 พร้อมภารกิจสำคัญที่รับผิดชอบ คือ ผลิต จัดหา จัดส่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีโครงสร้างองค์กร ตามรูปภาพที่ 1.2



รูปภาพที่ 1.2 โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีรองผู้ว่าการทำหน้าที่ผู้บริหารของสายงาน เมื่อกำหนดบทบาทของแต่ละสายงานตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าของประเทศไทย แบบ Enhanced Single Buyer ตามรูปภาพที่ 1.1 ได้ดังนี้

- ระบบผลิตไฟฟ้า กฟผ. เป็นผู้ดำเนินการผลิตในสัดส่วนประมาณกึ่งหนึ่งรับผิดชอบโดยสายงานผลิตไฟฟ้า (สายงาน รวพ.)
- ระบบส่งไฟฟ้า กฟผ. ทำหน้าที่ดำเนินการรับซื้อไฟฟ้าแต่เพียงรายเดียว รวมทั้งเป็นผู้ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าซึ่งครอบคลุมทั้งประเทศและดำเนินการส่งไฟฟ้าให้ระบบจำหน่ายรับผิดชอบสายงานระบบส่งไฟฟ้า (สายงาน รวส.)

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ทำให้สายงาน รวส. เปรียบเสมือนลูกค้าของสายงาน รวพ.

1.2.1 วัตถุประสงค์

บริหารจัดการโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อมต่อความต้องการของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ

1.2.2 วิสัยทัศน์

เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะในระดับ Global Top Quartile ภายในปี 2562

1.2.3 พันธกิจ

ผลิตไฟฟ้าให้มีความพร้อมจ่าย มีต้นทุนที่เหมาะสม ด้วยกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

1.2.4 โครงสร้างองค์กร

สายงานผลิตไฟฟ้ามีรองผู้ว่าผลิตไฟฟ้า (รวฟ.) เป็นผู้บริหารของสายงาน เป็นสายงานตามโครงสร้างการกำกับดูแลของ กฟผ. ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อมในการผลิตไฟฟ้าสูง ตามรูปภาพที่ 1.2

1.2.5 ประเภทการให้บริการ

ผลิตภัณฑ์/บริการหลักของสายงาน รวฟ. คือ การผลิตพลังงานไฟฟ้า โดยสายงาน รวฟ. เป็นผู้รับจ้างผลิตพลังงานไฟฟ้าส่งเข้าระบบส่งไฟฟ้าของสายงาน รวส.

1.3 สภาพปัญหา

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา คณะรัฐมนตรีได้ลงมติตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) เรื่องแผนการดำเนินงานในการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการจัดตั้งตลาดกลางซื้อขายไฟฟ้า โดยมีแผนจะปรับโครงสร้างกิจการให้แล้วเสร็จภายในปี 2546 แม้ว่าในปี 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติยกเลิกมติปี พ.ศ. 2543 เรื่องการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการจัดตั้งตลาดกลางในการซื้อขายไฟฟ้า โดยให้กระทรวงพลังงานนำเสนอโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่เหมาะสม ซึ่งต่อมากกระทรวงพลังงานได้เสนอการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ Enhanced Single Buyer Model (ESB) ต่อคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติเพื่อพิจารณา และคณะกรรมการฯ ได้มีมติเห็นชอบปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าให้มีรูปแบบดังเช่นปัจจุบัน

ถึงแม้ว่ากระแสเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าจะหมดไปตั้งแต่ปี 2546 แต่เนื่องด้วยรูปแบบโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ Enhanced Single Buyer มีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานระบบส่งไฟฟ้า เป็นผู้ประกอบการในระบบส่งไฟฟ้าเพียงรายเดียว ดังนั้นการดำเนินงานนอกจากจะต้องมุ่งเน้นด้านความมั่นคง ความเชื่อถือ คุณภาพ ความพอเพียง ประสิทธิภาพและต้นทุนแล้ว การดำเนินงานต้องมีความเป็นธรรมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าทุกภาคส่วนไม่เลือกปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานเป็นผู้กำกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด

แม้ว่าจะมีการกำกับดูแลจากคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการตั้งข้อสังเกตจากภายนอกในเรื่องการเลือกปฏิบัติของสายงานระบบส่งไฟฟ้า จนเกิดเป็นแนวคิดในการแยกสายงานระบบส่งไฟฟ้าออกจาก กฟผ. เพื่อมาตั้งเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ที่เป็นอิสระไม่ขึ้นกับผู้ประกอบการใดในระบบผลิตไฟฟ้า

ด้วยเหตุนี้จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาของสายงาน รวฟ. เรื่อง การจัดการด้านลูกค้า จึงเป็นที่มาของการศึกษานี้เพื่อนำเสนอ กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อ สายงาน รวฟ. และสามารถทำการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

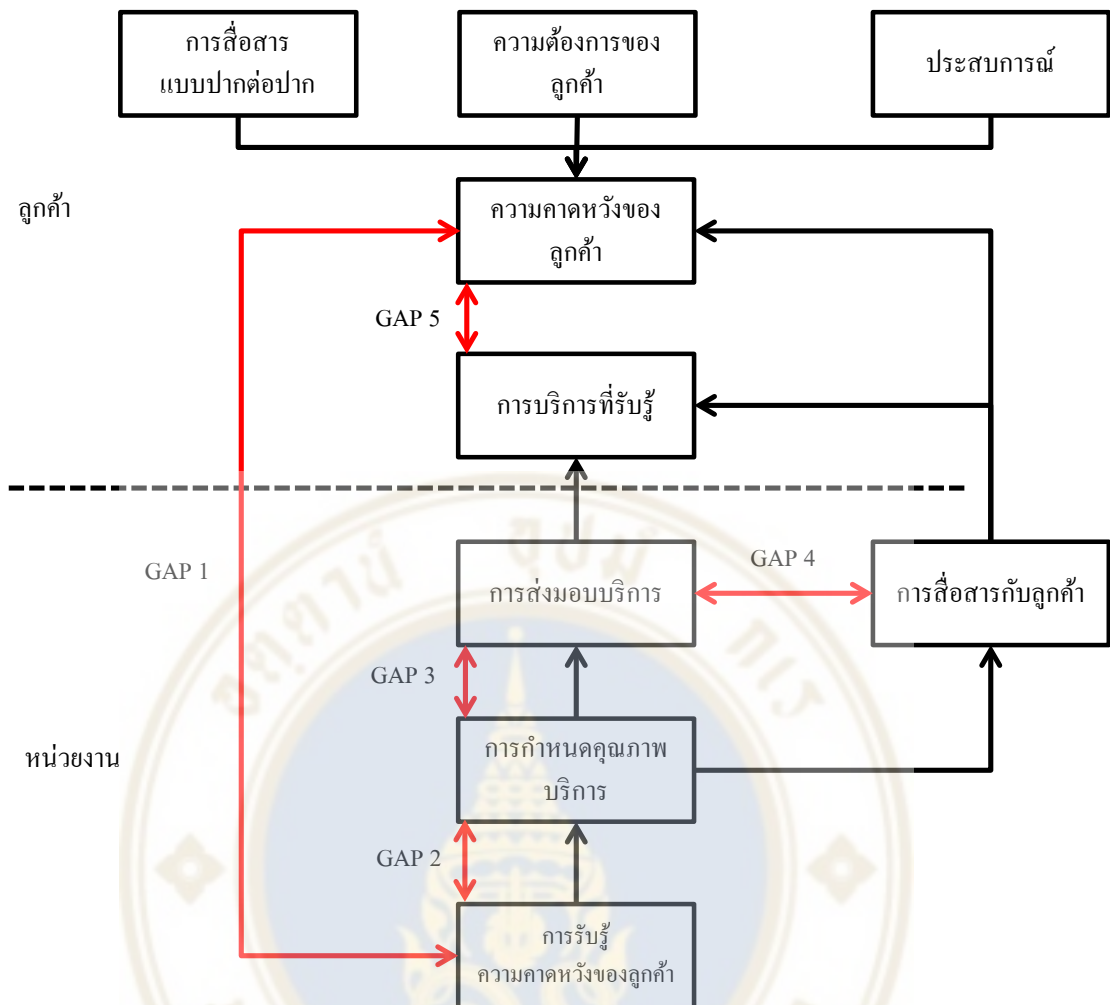
บทที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในปัจจุบันการจัดการลูกค้าได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ ถือเป็นส่วนที่สำคัญส่งผลต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรในปัจจุบันจะช่วยให้สามารถทราบถึงสถานการณ์ขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล Service Quality Gaps Model

Service Quality Gaps Model เป็นการวิเคราะห์หาความแตกต่างของการบริการกับความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ 2.1 Service Quality Gaps Model

ช่องว่างที่ 1 (GAP 1) คือ ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้ากับการรับรู้ของหน่วยงาน เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานไม่ทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่แท้จริง

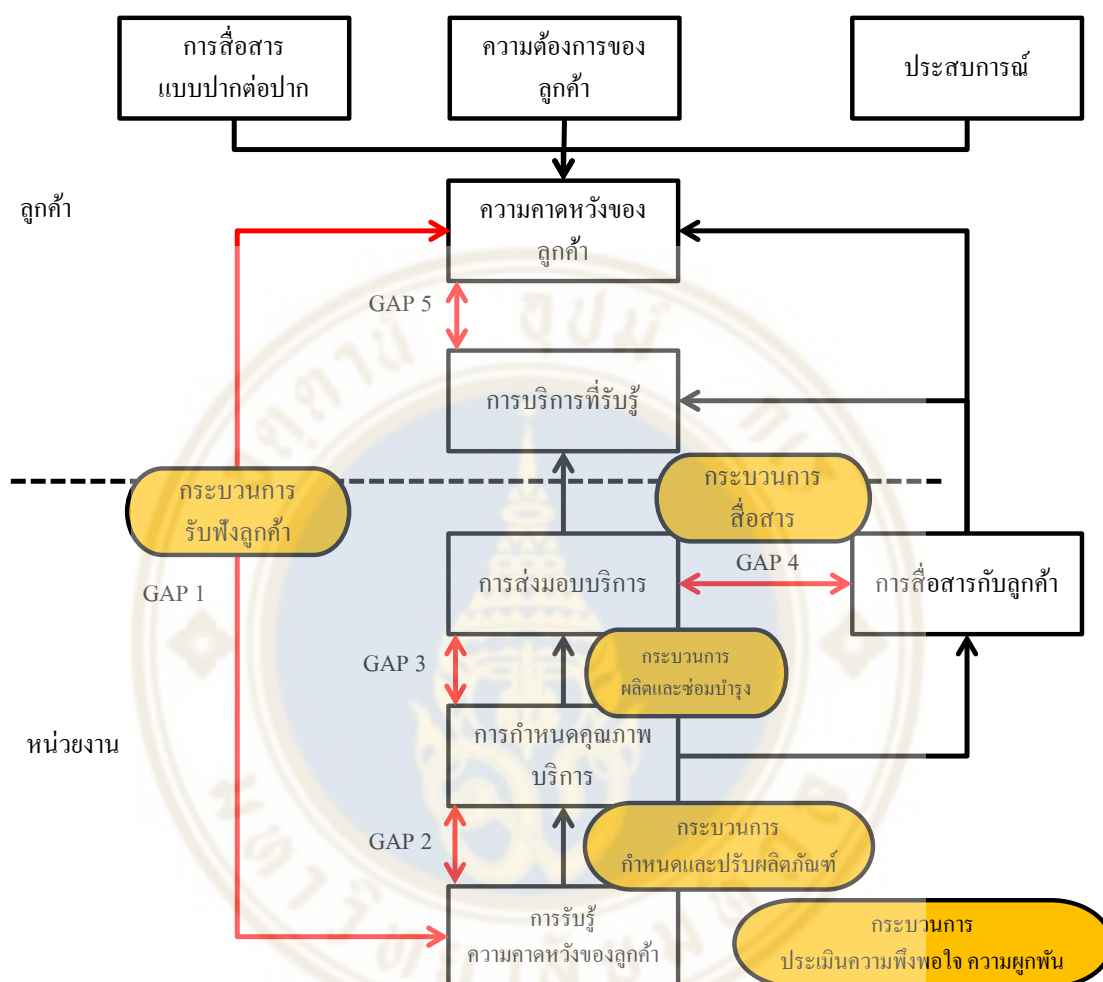
ช่องว่างที่ 2 (GAP 2) คือ ช่องว่างระหว่างการรับรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากับการกำหนดข้อกำหนดของบริการ เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานกำหนดข้อกำหนดของบริการไม่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

ช่องว่างที่ 3 (GAP 3) คือ ช่องว่างระหว่างการกำหนดคุณภาพบริการกับบริการที่ส่งมอบออกสู่ลูกค้า เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานไม่สามารถส่งมอบบริการได้ตามข้อกำหนดคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ช่องว่างที่ 4 (GAP 4) คือ ช่องว่างระหว่างการส่งมอบบริการกับการสื่อสารกับลูกค้า เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานขาดการสื่อสารกับลูกค้า ไม่มีการประสานงานร่วมกัน

ช่องว่างที่ 5 (GAP 5) คือ ช่องว่างระหว่างการบริการที่รับรู้กับความคาดหวังของลูกค้า เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่ได้รับบริการที่ตรงตามความคาดหวัง

จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์โดยใช้ Service Quality Gaps Model ได้ ดังรูปภาพที่ 2.2



รูปภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ Service Quality Gaps Model

ช่องว่างที่ 1 (GAP 1) สายงาน รวฟ. มีกระบวนการรับฟังลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ประชุม สัมมนาหรือโทรศัพท์สายตรงเพื่อนำเอาข้อมูลต่างๆของลูกค้าที่ได้รับฟังมาดำเนินการต่อไป

ช่องว่างที่ 2 (GAP 2) สายงาน รวฟ. มีกระบวนการกำหนดและปรับผลิตภัณฑ์ โดยการนำเอาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าต่อการดำเนินงานของโรงไฟฟ้า นำมากำหนดเป็นข้อตกลงซื้อไฟฟ้า(PPA)

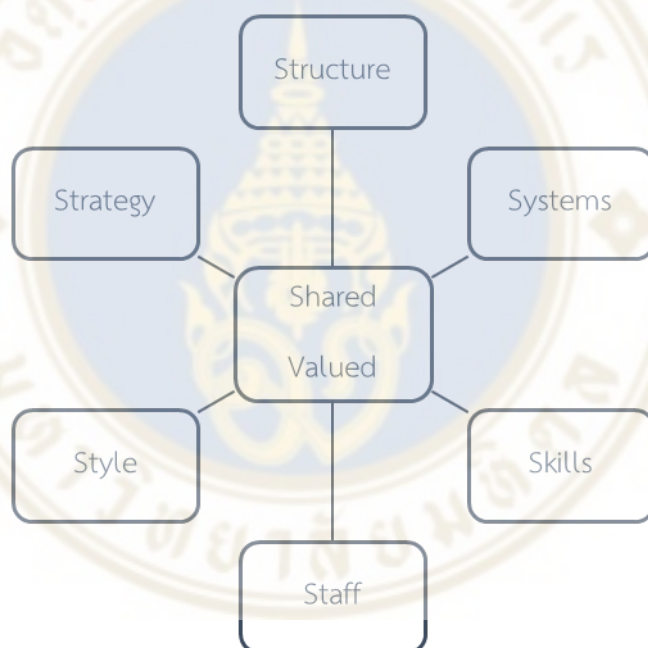
ช่องว่างที่ 3 (GAP 3) สายงาน รวฟ. มีกระบวนการผลิตไฟฟ้าเพื่อให้สามารถผลิตไฟฟ้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามข้อตกลงซื้อไฟฟ้า(PPA) และกระบวนการซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้าเพื่อให้โรงไฟฟ้ามีความพร้อมรับการสั่งการจากลูกค้าได้

ช่องว่างที่ 4 (GAP 4) สาขางาน รวฟ. มีกระบวนการสื่อสารเพื่อให้สามารถติดต่อประสานกับลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง แต่ไม่มีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงไฟฟ้ากับลูกค้า

ช่องว่างที่ 5 (GAP 5) สาขางาน รวฟ. ไม่มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า หากโรงไฟฟ้าไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่ลูกค้าต้องการจนเกิดข้อร้องเรียน

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล 7s Mckinsey

McKinsey&Co (1978) ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์กรและกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ตามรูปภาพที่ 2.3



รูปภาพที่ 2.3 7S McKinsey

โครงสร้าง (Structure) คือ การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร ลำดับชั้นในองค์กร สายการบังคับบัญชา ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบของการตัดสินใจ เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร แผนการดำเนินงานและแผนการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ว่าสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ระบบ (System) คือ การวิเคราะห์กระบวนการและขั้นตอนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน วิเคราะห์ถึงความครบถ้วนของกระบวนการ ความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย

สไตล์ (Style) คือ การวิเคราะห์ลักษณะการทำงานของคนในองค์กร

บุคลากร (Staff) คือ การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล ความพร้อมของบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ทักษะ (Skill) คือ การวิเคราะห์ถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

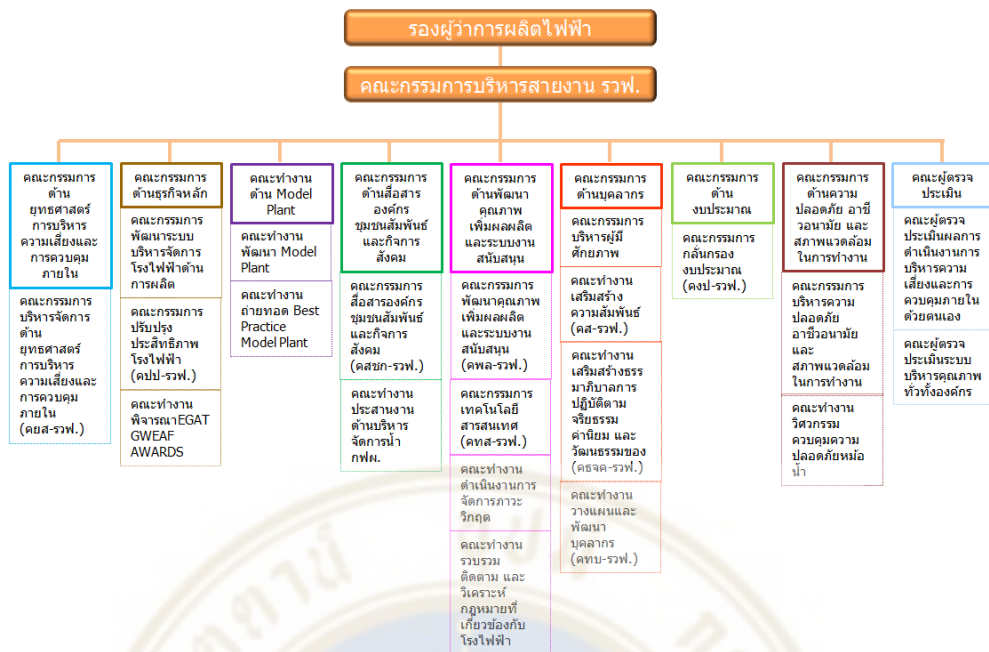
ค่านิยม (Shared Value) คือ การวิเคราะห์ถึงค่านิยมขององค์กรว่าเหมาะสมกับโครงสร้างกลยุทธ์และสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

2.2.1 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของสายงาน รวฟ. เป็นหน่วยงานระดับรองผู้ว่าการ มีโครงสร้างการบริหารสั่งการและการกำกับดูแลตามโครงสร้างการบังคับบัญชาตามรูปภาพที่ 1.2 มีรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าเป็นผู้บริหารสูงสุดและผู้ช่วยผู้ว่าการเป็นผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการบริหารสายงาน รวฟ. ประกอบด้วยรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าและผู้ช่วยผู้ว่าการ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

ในสายงาน รวฟ. ยังประกอบด้วยคณะกรรมการในด้านต่างๆอีก 9 ด้าน จำนวน 21 คณะกรรมการฯ ตามรูปภาพที่ 2.4 คณะกรรมการของสายงาน รวฟ. รูปแบบของการตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์คณะกรรมการในด้านต่างๆทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นก่อนนำเข้าสู่เสนอคณะกรรมการบริหารสายงาน รวฟ. เพื่อตัดสินใจ



รูปภาพที่ 2.4 คณะกรรมการของสายงาน รวฟ.

ในปัจจุบัน สายงาน รวฟ. มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านทางโรงไฟฟ้า เป็นการสั่งการเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า และกำหนดให้ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบด้านลูกค้า

2.2.2 กลยุทธ์ (Strategy)

คณะกรรมการบริหารสายงาน รวฟ. ทำหน้าที่ในการพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และมอบหมายให้คณะกรรมการด้านต่างๆ ไปกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม ก่อนนำเสนอเข้า คบ.รวฟ. พิจารณาในขั้นตอนสุดท้ายจนได้แผนที่กลยุทธ์ของสายงาน รวฟ. ดังรูปภาพที่ 2.5



รูปภาพที่ 2.5 แผนที่กลยุทธ์ สายงาน รวฟ. ปี 2559-2569

ในปัจจุบันรัฐบาลได้นำเอาเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) เข้ามาจัดการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร สายงาน รวฟ. จึงได้เริ่มมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้คำนึงถึงลูกค้า โดยการนำเอาเรื่องลูกค้าบรรจุเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสายงาน รวฟ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ข้อ S1 คือ การสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มีตัวชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรมตามรูปภาพที่ 2.6

วัตถุประสงค์ Objective	ตัววัด Measure	เป้าหมาย Target											
		ค่าจริง 2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569
S1 สร้างความ เชื่อมั่นของ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ เสีย	ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า (%)	85.84	86	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
	ระดับความผูกพันของ ลูกค้า (%)	84.87	85	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

รูปภาพที่ 2.6 OMTI ของวัตถุประสงค์ S1

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในข้อนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัวคือ

1. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. ระดับความผูกพันของลูกค้า

การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ดำเนินการ โดยฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพโดยใช้ข้อมูลในอดีตมาประมาณการผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ ในปัจจุบันสายงาน รวฟ. กำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเป็นการออกแบบกระบวนการต่างๆในการจัดการลูกค้า เช่น กระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันเพื่อหาระดับความพึงพอใจหรือระดับความผูกพัน กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อจัดการความไม่พึงพอใจของลูกค้า

2.2.3 ระบบ (System)

ระบบหรือกระบวนการในการจัดการลูกค้าของสายงาน รวฟ. สามารถอธิบายได้ตามรูปภาพที่ 2.2

2.2.4 สไตล์ (Style)

สไตล์การทำงานระหว่างสายงาน รวฟ. และ สายงาน รวส. อยู่ในรูปแบบของการพึ่งพาอาศัยมากกว่าการมองว่าสายงาน รวส. เป็นลูกค้า เนื่องจากสายงาน รวส. มีลักษณะเป็นลูกค้าภายในองค์กรและยังคงมีสถานะเป็นพนักงานในองค์กร

2.2.5 บุคลากร (Staff)

บุคลากรของสายงาน รวฟ. ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

— บุคลากรด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้า เป็นพนักงานประจำโรงไฟฟ้าทำหน้าที่ผลิตไฟฟ้าเพื่อให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า หรือ บำรุงรักษาโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อมรองรับการสั่งการจากลูกค้าสายงาน รวฟ. มีบุคลากรด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้าเพียงพอต่อความต้องการ

— บุคลากรด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า เพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจจนเกิดเป็นความผูกพันสายงาน รวฟ. กำหนดให้ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบด้านลูกค้าสัมพันธ์

2.2.6 ทักษะ (Skill)

ทักษะของสายงาน รวฟ. ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

— ทักษะด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้า เพื่อใช้ในการผลิตไฟฟ้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อม สามารถรองรับความต้องการจากลูกค้าได้ สายงาน รวฟ. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้า มีการอบรม ฝึกฝนและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ

— ทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า เช่น ทักษะในการค้นหาความต้องการของลูกค้า ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทักษะการสื่อสาร สำหรับลูกค้าเป็นต้น สายงาน รวฟ. ยังไม่มีทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

2.2.7 ค่านิยม (Shared Value)

สายงาน รวฟ. มีคณะทำงานบริหารพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างธรรมาภิบาล สายงาน รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (คทบช-รวฟ.) มีหน้าที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลและงานเสริมสร้างธรรมาภิบาล จริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมของ กฟผ. คือ “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ซึ่งได้ถ่ายทอดเป็น วัฒนธรรมของสายงาน รวฟ. ด้วย หากแบ่งตามประเภทของวัฒนธรรมองค์กร กฟผ. และ สายงาน รวฟ. เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ ให้ความสำคัญกับภายในองค์กรมากกว่าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นคง ข้อดีของวัฒนธรรมแบบราชการ คือ มุ่งเน้นกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีการ การทำงานมีระเบียบแบบแผนชัดเจน มีสายบังคับบัญชาชัดเจน เคารพลำดับชั้น ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบราชการ คือ การเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก ไม่มีความยืดหยุ่น ระบบการทำงานมีความล่าช้า ขาดการบูรณาการระหว่างกัน

ค่านิยมของ กฟผ. คือ FIRM-C ซึ่งได้ถ่ายทอดเป็นค่านิยมของ สายงาน รวฟ. ด้วย มีรายละเอียดดังนี้

— F-Fairness ตั้งมั่นในความเป็นธรรม พฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ ทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ

— I-Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม พฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ ซื่อสัตย์ สุจริต อยู่ในระเบียบ และตรงต่อเวลา

— R-Responsibility & Accountability รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตั้งใจมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

— M-Mutual Respect รับฟัง ให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

- C-Commitment to continuous improvement and teamwork ทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คิดอย่างเป็นระบบและบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- จะเห็นได้ว่าค่านิยมในปัจจุบันของสายงาน รวฟ. ยังไม่ทำให้รู้สึกถึงความสำคัญของลูกค้า

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล SERVQUAL

Parasuraman et al. (1988) สร้างแบบวัดคุณภาพ SERVQUAL เพื่อใช้ศึกษาถึงความคาดหวังและการรับรู้ของผู้บริโภคใน 5 องค์ประกอบหลัก (RATER) ดังนี้

- Responsiveness คือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ความสะดวกรวดเร็ว รวมถึงการได้รับบริการอย่างทั่วถึง
- Assurance คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ เช่น การมีความรู้ ความสามารถ
- Tangibility คือความพร้อมสิ่งต่างๆทางกายภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ บุคคลและอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร
- Empathy คือการรู้จักและเข้าใจลูกค้า การเอาใจใส่ การให้ความสำคัญกับลูกค้าความต้องการที่แตกต่างของผู้รับบริการแต่ละคน
- Reliability คือความสามารถในการดำเนินการให้บริการที่เชื่อถือได้ ถูกต้องและสม่ำเสมอ

จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์การวัดคุณภาพตามหลัก SERVQUAL ได้ดังนี้

2.3.1 Responsiveness

- กระบวนการรับฟังลูกค้า สายงาน รวฟ. มีช่องทางการรับฟังลูกค้า เช่น การประชุม, E-mail, Website ต่างๆรวมถึงโทรศัพท์สายตรงที่สามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง
- กระบวนการกำหนดและปรับผลิตภัณฑ์ สายงาน รวฟ. มีการประชุมเพื่อหาแนวทางการปรับผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีปริมาณและคุณภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- กระบวนการผลิตและซ่อมบำรุง สายงาน รวฟ. มีจำนวนทั้งสิ้น 41 โรงไฟฟ้าครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทย สามารถสั่งการในการเดินเครื่องได้ตลอด 24 ชั่วโมง

— กระบวนการสื่อสาร โรงไฟฟ้าและลูกค้ามีการติดต่อสื่อสารผ่านระบบโทรศัพท์สายตรง (Party Line) ซึ่งสามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง

2.3.2 Assurance

— ทักษะด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุง โรงไฟฟ้า เพื่อใช้ในการผลิตไฟฟ้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อม สามารถรองรับความต้องการจากลูกค้าได้สายงาน รวฟ. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้ามีการอบรม ฝึกฝนและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ

— ทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า เช่น ทักษะในการค้นหาความต้องการของลูกค้า ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทักษะการสื่อสารสำหรับลูกค้าเป็นต้น สายงาน รวฟ. ยังไม่มีทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

2.3.3 Tangibility

— บุคลากรด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้า เป็นพนักงานประจำโรงไฟฟ้าทำหน้าที่ผลิตไฟฟ้าเพื่อให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า หรือ บำรุงรักษาโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อมรองรับการสั่งการจากลูกค้าสายงาน รวฟ. มีบุคลากรด้านการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้าเพียงพอต่อความต้องการ

— บุคลากรด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า เพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจจนเกิดเป็นความผูกพันสายงาน รวฟ. กำหนดให้ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบด้านลูกค้าสัมพันธ์

— โรงไฟฟ้าของสายงาน รวฟ. มีจำนวนทั้งสิ้น 41 โรงไฟฟ้า กำลังการผลิต 15,482.12 MW เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

— อุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร โรงไฟฟ้าและลูกค้ามีการติดต่อสื่อสารผ่านระบบโทรศัพท์สายตรง (Party Line) ซึ่งสามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง

2.3.4 Empathy

— ไม่มีค่านิยมที่ทำให้รู้สึกถึงความสำคัญของลูกค้า

2.3.5 Reliability

— ภาระงานการรับฟังลูกค้า สายงาน รวฟ. มีการทบทวนกระบวนการร่วมกับลูกค้าและ ทวนสอบข้อมูลที่ได้จากการรับฟังร่วมกับลูกค้าเสมอ

— ภาระงานกำหนดและปรับผลิตภัณฑ์ สายงาน รวฟ. มีการกำหนดและปรับผลิตภัณฑ์ ร่วมกับลูกค้า การกำหนดและการปรับผลิตภัณฑ์มีการกำหนดเป็นข้อตกลงและเงื่อนไขการซื้อไฟฟ้า มีการลงนามร่วมกันระหว่างผู้บริหาร

— ภาระงานการผลิตและซ่อมบำรุง สามารถผลิตไฟฟ้าเพื่อให้ได้ตามความต้องการของ ลูกค้า หรือ บำรุงรักษาโรงไฟฟ้าให้มีความพร้อมรองรับการส่งการจากลูกค้า

— ภาระงานสื่อสาร สามารถสื่อสารได้ตามที่ลูกค้าต้องการ มีรอบการซ่อมบำรุงเชิง ป้องกันให้ระบบสื่อสารพร้อมใช้งานเสมอ มีระบบสำรองในการสื่อสารกรณีระบบหลักไม่สามารถใช้ งานได้



บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อาจอยู่ในรูปแบบของการแปรผันตรงหรือการแปรผกผัน

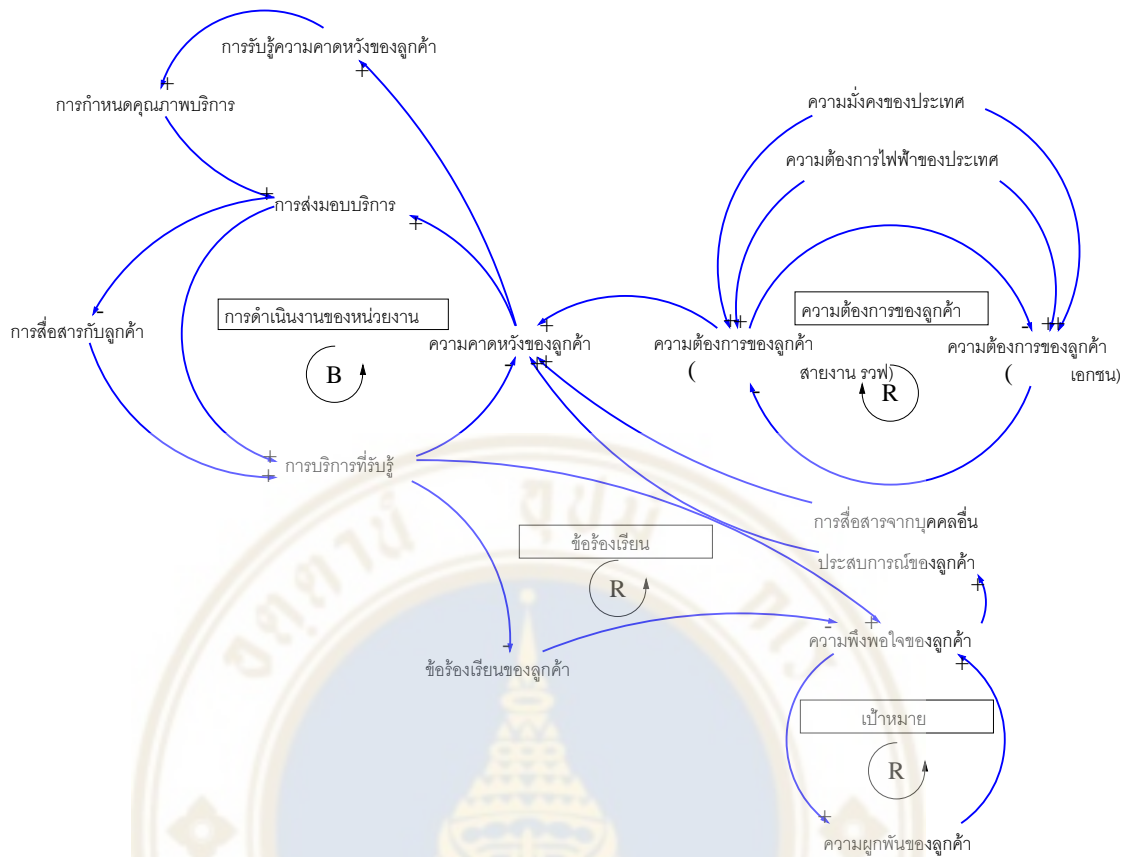
+ (Positive) หมายถึง ความสัมพันธ์ในรูปแบบแปรผันตรง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เมื่อตัวแปรต้นเพิ่ม แล้วตัวแปรตามจะเพิ่ม หรือ เมื่อตัวแปรต้นลดแล้วตัวแปรตามจะลด

- (Negative) หมายถึง ความสัมพันธ์ในรูปแบบแปรผกผัน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้าม เช่น เมื่อตัวแปรต้นเพิ่มแล้วตัวแปรตามจะลดหรือเมื่อตัวแปรต้นลดแล้วตัวแปรตามจะเพิ่ม

R (Reinforcing Loop) หมายถึง วงรอบเสริมแรง คือการที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรในวงรอบมีผลเป็น + จะทำให้ตัวแปรในวงรอบมีค่าเพิ่มขึ้น

B (Balancing Loop) หมายถึง วงรอบปรับสมดุลหรือลดแรง คือการที่ความสัมพันธ์ของตัวแปรในวงรอบมีผลเป็น - จะทำให้ตัวแปรในวงรอบมีค่าลดลง

จากกรณีศึกษาสามารถเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลได้ดังรูปภาพที่ 3.1



รูปภาพที่ 3.1 การวิเคราะห์แผนภูมิมิตรรอบเหตุและผล

จากการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิมิตรรอบเหตุและผลพบสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพันของลูกค้า ดังนี้

- เมื่อเกิดข้อร้องเรียนของลูกค้า ข้อร้องเรียนจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการแสดงให้เห็นสาเหตุของปัญหาที่ว่าสายงาน รวฟ. ยังไม่มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- สายงาน รวฟ. ยังไม่มีกระบวนการดำเนินงานใดที่เพิ่มระดับความผูกพันของลูกค้าโดยตรง

3.2 บทสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SERVQUAL และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล พบว่า สาเหตุของการระดับความพึงพอใจของลูกค้าสายงาน รวฟ. ที่มีระดับต่ำ เกิดจากการที่สายงาน รวฟ. ขาดการจัดการดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สรุปการวิเคราะห์	SERVQUAL				
	Responsiveness	Assurance	Tangibility	Empathy	Reliability
กระบวนการรับฟังลูกค้า	✓	ไม่มีทักษะ การจัดการ ลูกค้า สัมพันธ์	✓	ไม่มี คำนิยม มุ่งเน้น ลูกค้า	✓
กระบวนการกำหนดและปรับผลิตภัณฑ์	✓		✓		✓
กระบวนการผลิตและซ่อมบำรุง	✓		✓		✓
กระบวนการสื่อสาร	✓		✓		✓
กระบวนการสร้างความสัมพันธ์	ไม่มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์				
กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	ไม่มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน				

ในระดับองค์กรสายงาน รวฟ. ไม่มีคำนิยมในการมุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากในปัจจุบันยังมองว่าสายงาน รวส. ไม่ใช่ลูกค้าเป็นพนักงานในองค์กรด้วยกัน

ในระดับธุรกิจสายงาน รวฟ. ไม่มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อช่วยในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า

ในระดับปฏิบัติการสายงาน รวฟ. ไม่มีทักษะในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา

จากสาเหตุของปัญหา องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ให้สอดคล้อง ทั้ง 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตามรูปภาพที่ 4.1



รูปภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับต่างๆ

โดยจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเพื่อการแก้ไขปัญหาในกลยุทธ์แต่ละระดับดังนี้

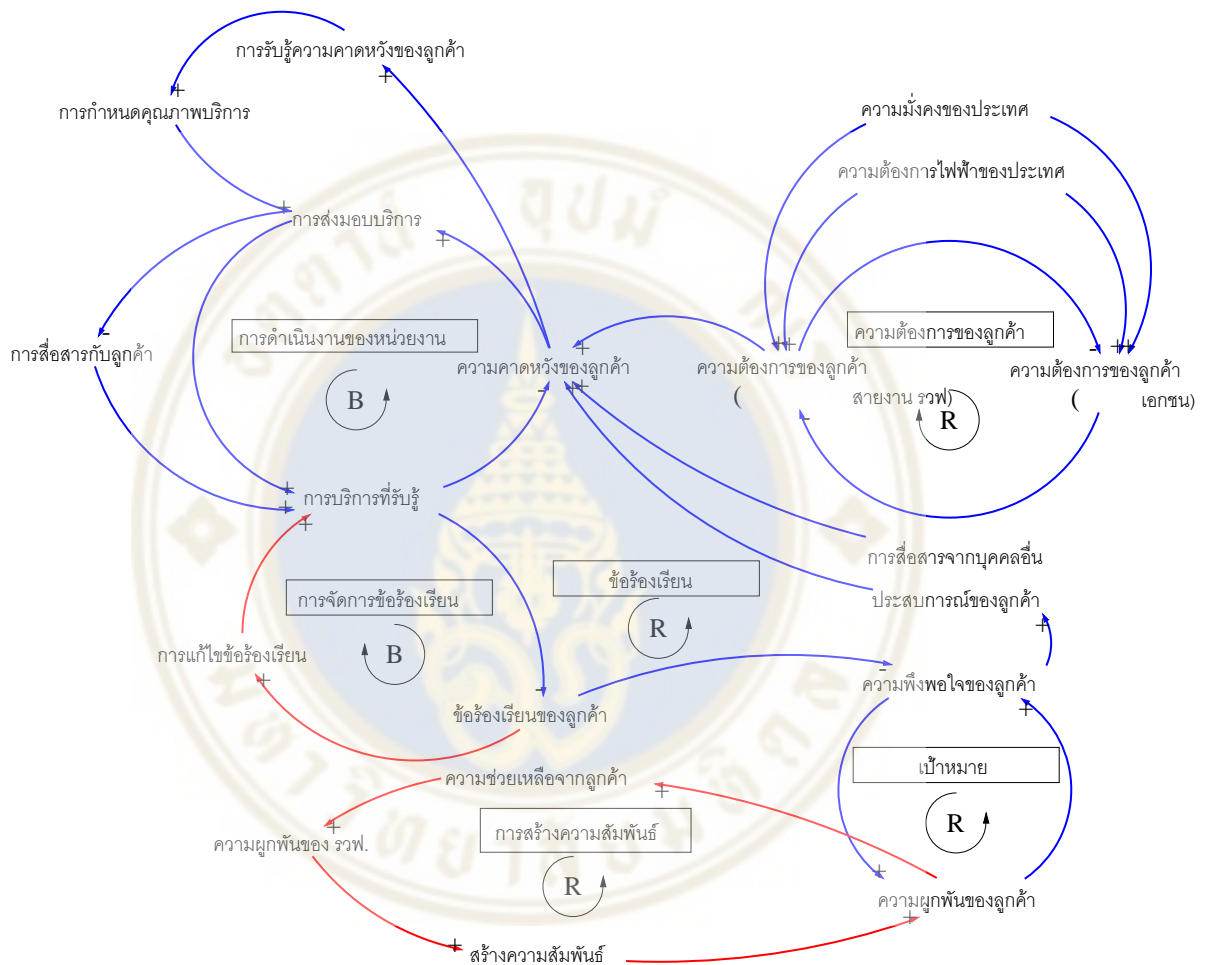
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

สายงาน รวฟ. ได้กำหนดเรื่องลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ของสายงาน ตามรูปภาพที่ 2.5 โดยมี 2 ตัวชี้วัด คือ ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและระดับความผูกพันของลูกค้า ตามรูปภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานที่มีความชัดเจนในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

แต่จากการศึกษาปัญหาพบว่าพนักงานของสายงาน รวฟ. ยังไม่มีค่านิยมในเรื่องลูกค้า ดังนั้นการกำหนดค่านิยมในการมุ่งเน้นลูกค้าให้เป็นค่านิยมหลักของสายงาน รวฟ. จะทำให้พนักงานภายในองค์กรเห็นความสำคัญของลูกค้า เปลี่ยนตำแหน่งของลูกค้าในความคิดจากพนักงานในองค์กร เดียวกันเป็นลูกค้าที่ต้องให้ความสำคัญ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการศึกษาปัญหาพบว่าในภาพของสายงาน รวฟ. ยังขาดกระบวนการในการจัดการลูกค้า ได้แก่ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการตามรูปภาพที่ 4.2



รูปภาพที่ 4.2 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยแผนภูมิวงจรเหตุและผล

4.2.1 การสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อลดความไม่พึงพอใจ เป็นการจัดการความไม่พึงพอใจก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพัน โดยในการสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจะนำเอา SERVQUAL มาเป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจะบริหารจัดการด้วยระบบการจัดการข้อร้องเรียนซึ่งเป็นระบบอัตโนมัติ มีการตรวจสอบการจัดการข้อร้องเรียนรายเดือนโดยผู้รับผิดชอบ โดยระบบจัดการข้อร้องเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

— ขั้นตอนที่ 1 กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียน ต้องเป็นช่องทางที่ ความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงสามารถเข้าใช้งานได้ทุกที่ สายงาน รวฟ. กำหนดดังนี้ ช่องทางหลัก : เว็บไซต์ของสายงาน รวฟ. รวมถึงเปิดช่องทางผ่านหน้าเว็บไซต์ของลูกค้าด้วย, ช่องทางรอง : โทรศัพท์, อีเมล, แบบสอบถามฯ หรือการประชุมต่างๆ

— ขั้นตอนที่ 2 รับข้อร้องเรียนผ่านช่องทางรับข้อร้องเรียน เมื่อได้รับข้อร้องเรียนแล้ว ระบบจัดการข้อร้องเรียนจะส่งรายละเอียดข้อร้องเรียนผ่านทางอีเมลให้ผู้รับผิดชอบของโรงไฟฟ้าที่ได้รับข้อร้องเรียนต่อไป

— ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องเรียน ผู้รับผิดชอบต้องกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและระยะเวลาในการแก้ไขแล้วเสร็จผ่านทางระบบการจัดการข้อร้องเรียน เมื่อได้รับแนวทางการแก้ไขปัญหาแล้ว ระบบจัดการข้อร้องเรียนจะส่งแนวทางการแก้ไขและระยะเวลาในการแก้ไขแล้วเสร็จผ่านทางอีเมลให้ผู้ร้องเรียน

— ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนและส่งความก้าวหน้าผ่านระบบการจัดการข้อร้องเรียน

— ขั้นตอนที่ 5 ปิดข้อร้องเรียน เมื่อดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนตามขั้นตอนที่ 4 แล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบของโรงไฟฟ้าจะดำเนินการแจ้งผู้ร้องเรียนผ่านระบบการจัดการข้อร้องเรียน เมื่อผู้ร้องเรียนตรวจสอบการแก้ไขแล้วเสร็จ สามารถดำเนินการปิดข้อร้องเรียนผ่านระบบจัดการข้อร้องเรียนได้

— ขั้นตอนที่ 6 เก็บองค์ความรู้ ข้อร้องเรียนที่ได้รับการปิดจากผู้ร้องเรียนแล้ว จะนำมาดำเนินการจัดเก็บเป็นองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่ในระบบจัดการความรู้ (KM) ของสายงาน รวฟ. ต่อไป

4.2.2 การสร้างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์

กระบวนการสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่ใช้เพิ่มระดับความผูกพันของลูกค้า

— ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ประจำปี, ระยะเวลาในการทำกิจกรรมและนำมาจัดทำเป็นแผนการสร้างความสัมพันธ์ประจำปี เช่น การสัมมนาร่วมกัน, การเยี่ยมชมโรงไฟฟ้าหรือการแข่งขันกีฬาสิระหว่างกัน

— ขั้นตอนที่ 2 สื่อสารแผนการสร้างความสัมพันธ์

— ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการตามแผนการสร้างความสัมพันธ์

— ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการดำเนินการตามแผนการสร้างความสัมพันธ์ประจำปี

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เป็นกลยุทธ์ที่ลงรายละเอียดกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการศึกษาปัญหาพบว่าพนักงานของสายงาน รวฟ. ยังขาดทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพัน เช่น ทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์, ทักษะการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าและทักษะการบริหารข้อตกลงและเงื่อนไขการซื้อขายไฟฟ้า ดังนั้นการสร้างหลักสูตร การอบรมและพัฒนาทักษะเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพัน



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5.1 การนำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรในกรณีศึกษาดังกล่าว เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสายงาน รวฟ. ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยึดถือมานาน อาจมีการต่อต้านดังนั้นจึงเลือกใช้ Kotter's 8 Steps เป็นกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง

John Kotter (1996) พัฒนาขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงจำนวน 8 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างให้เกิดความรู้สึกเร่งด่วน เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้ถึงสถานการณ์ รู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาทีมที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ
- ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน พัฒนากลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
- ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ 5 การสนับสนุนและมอบอำนาจ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- ขั้นตอนที่ 6 การสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อเป็นการให้รางวัลกับความก้าวหน้า เป็นการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไปแล้วและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ 7 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ขั้นตอนที่ 8 การทำให้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับองค์กรตลอดไป

จากกรอบแนวคิดของ Kotter's 8 Steps สามารถนำมาปรับใช้กับกรณีศึกษา ดังนี้

5.1.1 **ขั้นตอนที่ 1** การสร้างให้เกิดความรู้สึกเร่งด่วน เช่น ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารพนักงานถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง

5.1.2 **ขั้นตอนที่ 2** การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง เช่น การตั้งคณะทำงานด้านลูกค้า ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ประธานคณะทำงาน โดยมีตัวแทนโรงไฟฟ้าเป็นคณะทำงาน มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการตลอดจนติดตามและประเมินผล

5.1.3 **ขั้นตอนที่ 3** การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เช่น ค่านิยมที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านลูกค้า

5.1.4 **ขั้นตอนที่ 4** การสื่อสารวิสัยทัศน์ เช่น การประกาศเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์กร ให้ความสำคัญกับลูกค้าในการประชุมสื่อสารวิสัยทัศน์ประจำปี เป็นต้น

5.1.5 **ขั้นตอนที่ 5** การสนับสนุนและมอบอำนาจ เช่น การให้อำนาจคณะทำงานด้านลูกค้าในการวางแผน ดำเนินการตลอดจนติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการติดตามช่วยเหลือคณะทำงานด้านลูกค้าเสมอ

5.1.6 **ขั้นตอนที่ 6** การสร้างชัยชนะระยะสั้น เช่น การฉลองความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของโรงไฟฟ้าต้นแบบ

5.1.7 **ขั้นตอนที่ 7** การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การขยายการเปลี่ยนแปลงค่านิยมจากโรงไฟฟ้าต้นแบบสู่โรงไฟฟ้าอื่นๆของสายงาน รวฟ.

5.1.8 **ขั้นตอนที่ 8** การทำให้เป็นบรรทัดฐาน เช่น การกำหนดให้เป็นค่านิยมหลักของสายงาน รวฟ., การแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้สอดคล้องกับค่านิยมใหม่

5.2 การนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการสร้างกระบวนการรองรับการดำเนินงาน กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการเพิ่มทักษะต่างๆให้พนักงานในองค์กร แผนที่นำทาง (Roadmap) เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนเพื่อติดตามประสิทธิผลของกลยุทธ์ตามรูปภาพที่ 5.1

Strategy Roadmap		2560	2561	2562	2563	ตัวชี้วัด	
Target		เพิ่มระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพันของลูกค้า				ระดับความพึงพอใจ ระดับความผูกพัน	
7s Mckinsey	Strategy			ระดับธุรกิจ	ระดับองค์กร		
	Skills	ทักษะการเดินเครื่องและซ่อมบำรุง ทักษะการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ทักษะการบริหารข้อตกลงซื้อไฟฟ้า				ระดับปฏิบัติการ	ค่าความพร้อมของโรงไฟฟ้า จำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า
	Style				มุ่งเน้นลูกค้า	ระดับความพึงพอใจ ระดับความผูกพัน	ระยะเวลาการแก้ไขข้อร้องเรียน อัตราข้อร้องเรียนที่แก้ไขแล้วเสร็จ
	Systems	จัดการข้อร้องเรียน		สร้างความสัมพันธ์			จำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรม
				Kotter's 8 Step			จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนโรงไฟฟ้าที่เปลี่ยนค่านิยม ค่าทดสอบทัศนคติ
	Shared Value	ค่านิยมมุ่งเน้นลูกค้า					การกำหนดค่านิยมขององค์กร
	Structure	คณะทำงานลูกค้า					การตั้งคณะทำงานฯ
	Staff	ผู้บริหาร ตัวแทนโรงไฟฟ้า					อัตราการเข้าร่วมประชุม

รูปภาพที่ 5.1 Roadmap การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5.3 การจัดการความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จและเสนอแนวทางการแก้ไข โดยมีขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงดังนี้

5.3.1 การวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยที่ 1 การต่อต้านจากผู้บริหาร คือ ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารไม่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 2 การต่อต้านจากพนักงานในองค์กร คือ พนักงานในองค์กรไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น ไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรม อาจรุนแรงถึงเกิดการประท้วงการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 3 การต่อต้านจากลูกค้า คือ ลูกค้าไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ไม่ใช้งานกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน ไม่เข้ากิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงคือการหาระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใน 2 มิติ คือ โอกาสในการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยในกรณีศึกษานี้นิยามโอกาสเกิดและผลกระทบไว้ดังนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง คือ ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง หน่วยเป็นร้อยละ โดยมีเกณฑ์ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 โอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับ	1	2	3	4	5
โอกาสเกิด (ร้อยละ)	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความล่าช้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หน่วยเป็นร้อยละ โดยมีเกณฑ์ตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	1	2	3	4	5
ความล่าช้า (ร้อยละ)	0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	มากกว่า 41

ระดับความรุนแรง พิจารณาโดยใช้ Risk Matrix จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิดและผลกระทบด้านความล่าช้าต่อกลยุทธ์ สามารถพิจารณาระดับความรุนแรงได้ตามตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 Risk Matrix

ผลกระทบ

	1	2	3	4	5
5					
4			2		
โอกาสเกิด					
3					
2					
1				1	3

5.3.3 การกำหนดแนวทางการป้องกันหรือแก้ไข

ปัจจัยที่ 1 การต่อต้านจากผู้บริหาร มีระดับความรุนแรงปานกลาง แนวทางการป้องกัน คือ การขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงสุดก่อนการดำเนินงาน เป็นการลดโอกาสเกิดที่จะเกิดการต่อต้านจากผู้บริหารระดับอื่นๆ

ปัจจัยที่ 2 การต่อต้านจากพนักงานในองค์กร มีระดับความรุนแรงสูง แนวทางการป้องกันควรมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- การขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นการเพิ่มแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง
- การให้ความรู้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลกระทบหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรและตัวพนักงาน
- การให้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น การกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน, การกำหนดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์
- การให้รางวัลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 3 การต่อต้านจากลูกค้า มีระดับความรุนแรงปานกลางแนวทางการป้องกันควรมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- การขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของลูกค้า
- การให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในแผนการดำเนินงาน เช่น การกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า, การกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- การแสดงให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้

การใช้เครื่องมือต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะทำให้ทราบถึงความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนจะช่วยให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อการปรับเปลี่ยนหากผลของตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การประเมินความเสี่ยง จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด

บรรณานุกรม

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing* 49, Fall: 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of marketing* 64, Spring: 12-40.
- Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips. (1980). STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION. (Online).
Available : http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
- Causal loop diagram. (Online). Available : https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram
- Daniel H. Kim. "Guidelines for Drawing Causal Loop Diagrams". (Online).
Available : <http://www.cs.toronto.edu/~sme/SystemsThinking/2014/GuidelinesforDrawingCausalLoopDiagrams.pdf>
<http://www.egat.co.th/>