

ลิขสิทธิ์ : การไฟฟ้านครหลวง
ปี : 2562
ชื่อเรื่อง : สร้างแผนการยกระดับ Ambassador (MEA Premium Ambassador) ประจำปี 2562
เมือง : กรุงเทพฯ
ภาษา : ไทย
สถานที่พิมพ์ : สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
นักวิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพพร เรืองวานิช
บทสรุปผู้บริหาร :

การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมไฟฟ้าปัจจุบัน ส่งผลให้กลุ่มลูกค้ารายใหญ่มีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น ทั้งการใช้บริการจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดเล็กโดยตรง การลงทุนสร้างโรงงานผลิตไฟฟ้าของตนเอง และการใช้พลังงานทางเลือก เนื่องจากกลุ่มลูกค้ารายใหญ่มีจำนวนน้อยแต่มีปริมาณการใช้งานไฟฟ้าค่อนข้างสูง และเป็นส่วนสร้างรายได้มหาศาลให้กับการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) จึงมีความจำเป็นอย่างมากในการปรับรูปแบบการให้บริการและพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด เพื่อรักษาสถานลูกค้า โน้มน้าวให้ลูกค้าหันกลับมาใช้บริการของ กฟน. สร้างรายได้ส่วนเพิ่มและทำให้เกิดการเติบโตอย่างมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

ด้วยปัจจัยดังกล่าว ทำให้กลุ่มพนักงานดูแลพิเศษของ กฟน. (MEA Premium Ambassador) มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากทำหน้าที่ติดต่อและให้บริการลูกค้ารายใหญ่โดยตรง รวมถึงสร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ กฟน. จะต้องทำความเข้าใจเชิงลึกถึงพฤติกรรม ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบและพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ตลอดจนถึงกระบวนการ กลไก เครื่องมือและโครงสร้างสนับสนุนต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มพนักงานดูแลพิเศษของ กฟน. มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินการภายใต้โครงการฯ คณะที่ปรึกษาได้จัดทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ รวมถึงข้อมูลปฐมภูมิโดยมีกระบวนการ และรายละเอียดในการดำเนินงานเพื่อทำการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

1) ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการดูแลลูกค้ากลุ่ม Premium จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมเดียวกันในต่างประเทศ หรืออุตสาหกรรมข้างเคียงในประเทศไทยและต่างประเทศ

2) ดำเนินการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ โรงผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก (SPPs) รวมถึงองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมข้างเคียงที่มีบริบทการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ได้แก่ อุตสาหกรรมธนาคาร เพื่อหาจุดแข่งขันพื้นฐาน (Point of Parity) และจุดที่มีความแตกต่าง (Point of Difference) ที่ทำให้บริการโดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3) ดำเนินการการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการตลาด ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงานรวมถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิธีการคัดเลือกของ Ambassador ในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจแนวทางการ

ปฏิบัติงานและปัญหาของ Ambassador ในปัจจุบัน โดยศึกษาจาก พิมพ์เขียวการให้บริการเดิม (Service Blueprint) ของพนักงานกลุ่ม Ambassador

2. การดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

1) ดำเนินการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิกับกลุ่มตัวอย่างจากภายใน กฟน. ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดูแลลูกค้ารายใหญ่ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ว่าการไฟฟ้านครหลวงและผู้ช่วยผู้ว่าการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 2 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ 2) พนักงานระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้าทีมพนักงานดูแลพิเศษ และพนักงานดูแลพิเศษ จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 คน

2) ดำเนินการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิกับกลุ่มตัวอย่างจากภายนอก กฟน. ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของ กฟน. จำนวน 4 องค์กร ประกอบด้วย 1) ลูกค้าปัจจุบันของ กฟน. ได้แก่ บริษัท ไทยอາซาฮีเคมีภัณฑ์ จำกัด และบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) 2) ลูกค้าที่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปใช้บริการจากคู่แข่งอื่น ได้แก่ บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน) และ 3) ลูกค้าที่เคยใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นและกลับมาใช้บริการกับ กฟน. ได้แก่ บริษัท ไทยเมจิฟาร์มมาชีวิต-คัล จำกัด ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารที่มีอำนาจการตัดสินใจ จำนวนองค์กรละ 1 คน และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ไฟฟ้าในองค์กร จำนวนองค์กรละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน

จากผลการศึกษาจะได้ข้อค้นพบหลังจากดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ ดังนี้

1. ด้านความต้องการของลูกค้า

1) ลูกค้ารายใหญ่ของ กฟน. มีความต้องการพบกับพนักงานดูแลพิเศษ (MEA Ambassador Team) ไม่ใช่แค่เพียงช่วงเวลาที่มมีปัญหาหรือความต้องการด้านไฟฟ้าเท่านั้น แต่ลูกค้ารายใหญ่มองว่าตนเป็นลูกค้ารายสำคัญควรได้รับการดูแลและบริการที่เหนือกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น

2) ลูกค้ารายใหญ่ให้คุณค่ากับต้นทุนในการดำเนินงานจากค่าไฟฟ้า และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากไฟฟ้าขัดข้องเป็นสำคัญ รวมถึงการให้บริการที่เกี่ยวข้อง แต่ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับแต่ละเรื่องไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะและความต้องการของธุรกิจ

3) ลูกค้ารายใหญ่คาดหวังว่า กฟน. จะเป็นที่ปรึกษาด้านไฟฟ้าตั้งแต่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อลดต้นทุน วิธีการใช้ไฟอย่างถูกต้องในองค์กร การบำรุงรักษา อุปกรณ์ทางไฟฟ้าที่ทันสมัยตลอดจนถึงการซ่อมและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องอย่างรวดเร็ว

4) ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการไฟฟ้าของลูกค้าอุตสาหกรรมรายใหญ่ คือ เรื่องความเสถียรของระบบไฟฟ้าที่จะไม่เกิดปัญหาไฟดับ ไฟตก หรือแรงดันไฟตกชั่วขณะ เนื่องจากสร้างความเสียหายทั้งในด้านต้นทุน วัตถุดิบ และโอกาสในการขาย

2. ด้านความคาดหวังและข้อจำกัดขององค์กร

1) องค์กรต้องออกแบบกระบวนการทำงานที่สร้างมาตรฐานและระเบียบในการทำงาน และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน

2) องค์กรต้องปรับลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น เช่น การเข้าพบเพื่อมอบของที่ระลึก โดยเฉพาะการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรทั้งหมดตามแบบแผน (Format) และมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของลูกค้าอย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้น

3) องค์กรจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพการให้บริการและการแต่งกายตามข้อกำหนดโรงงานของลูกค้าอย่างเข้มงวด เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับมาตรการความปลอดภัยและเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของ กฟน.

4) องค์กรต้องปรับตัวชีวิตผลการดำเนินงานให้สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานในปัจจุบันและความต้องการของลูกค้า

3. ด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1) องค์กรจำเป็นต้องสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการเข้ามาของคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นผ่านการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านกลยุทธ์ การให้บริการตลอดจนถึงการตลาด

2) องค์กรจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นมากมายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และประยุกต์ใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการสร้างควมพึงพอใจสูงสุดให้กับกลุ่มลูกค้า

โดยจากผลการศึกษาพฤติกรรม และความต้องการเชิงลึกทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรในด้านความคาดหวังของลูกค้า และข้อจำกัดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงกรอบการดำเนินงานของผู้บริหารและองค์กร ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ Premium Ambassador และบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานดูแลพิเศษ (MEA Premium Ambassador) จากฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย สมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) Data Analytics: สมรรถนะหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการเชิงลึก หรือแนวโน้มเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2) Marketing: สมรรถนะหลักด้านการตลาดในการทำความเข้าใจลูกค้า เพื่อความสามารถในการแบ่งกลุ่มตามพฤติกรรมและความต้องการ และออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ (Solution) และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

3) Strategy Creation: สมรรถนะหลักในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานดูแลลูกค้าพิเศษในเขต

4) Team Collaboration: สมรรถนะหลักในการประสานงานกับหน่วยงานดูแลลูกค้าพิเศษในเขต รวมถึงการสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) Innovation: สมรรถนะหลักในการส่งเสริม และการสร้างนวัตกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้ารวมถึงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กรอย่างยั่งยืนประกอบกับบริบทการทำงานของ ฝตพ.

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานดูแลพิเศษ (MEA Premium Ambassador) จากการไฟฟ้าเขตประกอบด้วย สมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) Strategic Planning: สมรรถนะหลักในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2) Customer Experience: สมรรถนะหลักในการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการให้บริการให้กับลูกค้ารายใหญ่

3) Consultative Skill: สมรรถนะหลักในการขายเชิงที่ปรึกษาในธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้กับลูกค้า และสร้างรายได้ให้กับองค์กร

4) Business Value Creation: สมรรถนะหลักในการสร้างคุณค่าส่วนเพิ่มให้กับธุรกิจของลูกค้า

5) Team Collaboration: สมรรถนะหลักในการประสานงานกับหน่วยงานดูแลลูกค้าพิเศษในฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ หรือหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวัดผลการฝึกอบรม MEA Premium Ambassador โดยใช้เครื่องมือ Kirkpatrick Model ซึ่งแบ่งการวัดออกเป็น 4 ระดับได้แก่ 1) วัดการตอบสนองในห้องเรียน (Reaction) 2) วัดความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการเรียนรู้ (Learning) 3) วัดการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงาน (Behavior) 4) วัดผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานจริง (Results)

4. การปรับปรุงกระบวนการทำงานของ MEA Premium Ambassador

1) การสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้กลุ่มลูกค้า ของ MEA Premium Ambassador (Value Proposition) โดยออกแบบจาก ปัญหาในการใช้บริการ (Pain Point) ให้บริการเพื่อลดปัญหาให้กับลูกค้า (Pain Reliever) และการพัฒนาบริการส่วนเพิ่ม (Gain Creators) ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน 4 กลุ่มจากการศึกษาในเบื้องต้น ได้แก่

i. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการรับบริการส่วนเพิ่ม (Extensive Service Demander) ควรให้บริการเสริมที่ให้บริการในด้านการออกแบบและวางระบบไฟให้กับลูกค้า

ii. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการเปลี่ยนไปใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy Seeker) ควรร่วมเป็นพาร์ทเนอร์หรือร่วมลงทุนกับลูกค้าในพลังงานทางเลือก

iii. กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจ (Price Concerned) ควรให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะแก่ลูกค้า ในการลดค่าใช้จ่ายจากค่าไฟฟ้า

iv. กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับเสถียรภาพของไฟฟ้า (Stability Priority) ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันคุ้มครองค่าเสียหายจากพลังงานไฟฟ้าขัดข้อง

2) การปรับปรุงพิมพ์เขียวการให้บริการ จากข้อจำกัดและปัญหาในการดำเนินงานที่กล่าวมาในผลการศึกษาทำให้สามารถสร้างแนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานดูแลพิเศษ (MEA Ambassador Team) เพิ่มเติมจากเดิม เพื่อให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในประเด็นต่อไปนี้

i. Segmentation and Prioritization: การแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มตามพฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังที่แตกต่างกัน รวมถึงความต้องการที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผน กำหนดกลยุทธ์และจัดอันดับความสำคัญ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการให้บริการของ กฟน.

ii. On-Demand Visit: การเข้าพบลูกค้าเมื่อลูกค้าต้องการ

iii. Value-Added Service: เพื่อสร้างความผูกพัน และความภักดีต่อ กฟน. รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับ กฟน. ในระยะยาว เช่น การให้คำปรึกษาเรื่องการลดค่าไฟฟ้าหรือการลงทุนเพื่อลดอัตรา

5. การปรับปรุงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ MEA Premium Ambassador จากกระบวนการ และการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป กฟน. จึงควรเพิ่มหรือปรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงานดูแลพิเศษให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกิจกรรม โดยมีแนวทางในการวัดผล ดังต่อไปนี้

- 1) สัดส่วนการให้บริการตามที่กำหนดใน Service Level Agreement (SLA) เพิ่มขึ้น (%)
- 2) สัดส่วนค่าความเสียหายจากไฟฟ้าขัดข้องของลูกค้าลดลง (%)
- 3) สัดส่วนยอดขายของบริการเกี่ยวเนื่องเพิ่มมากขึ้น (%)
- 4) สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Customer's Operating Cost) ของลูกค้าลดลง (%)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ MEA Premium Ambassador ซึ่งการประเมินจะถูกวัดจากผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน โดยใช้เทคนิคการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวพนักงาน และลูกค้า เป็นผู้ประเมิน

7. การประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง MEA Premium Ambassador ซึ่งจะมีการประเมินใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การประเมินสมรรถนะสำหรับการทำงานของ MEA Premium Ambassador และ 2) การประเมินคุณลักษณะทั่วไปสำหรับการทำงานของ MEA Premium Ambassador โดยใช้เทคนิคการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวพนักงาน เป็นผู้ประเมิน

8. การประเมินสมรรถนะสำหรับการทำงานของ MEA Premium Ambassador ซึ่งการประเมินจะอ้างอิงจากสมรรถนะของ MEA Premium Ambassador ที่ได้ถูกออกแบบไว้โดยใช้เทคนิคการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวพนักงาน เป็นผู้ประเมิน

9. แผนการพัฒนาโครงสร้างการทำงานของ MEA Premium Ambassador เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของ MEA Premium Ambassador มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งช่วงการดำเนินงานเป็น 3 ช่วง ได้แก่

1) สร้างบทบาทและความรับผิดชอบในการทำงานให้ชัดเจนสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของ Premium Ambassador และดำเนินการฝึกอบรมตาม Training Roadmap โดยมีรายละเอียด ดังนี้

i. พัฒนากลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกันสำหรับกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรม (Segmentation) เพื่อมอบเป้าหมายในการดำเนินงาน (Operational Goal) ให้กับกลุ่ม Premium Ambassador ใน พช.

ii. ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างเป็น Solution ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

iii. ออกแบบรายงานผลการวิเคราะห์การใช้ไฟฟ้า Customer Usage Analysis Report สำหรับลูกค้ารายใหญ่เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุน Premium Ambassador ในการให้คำปรึกษาด้านการลดต้นทุนในภาพรวมให้กับลูกค้า

iv. ทบทวนความต้องการและความคาดหวังของกลุ่ม (Segmentation) ลูกค้าตามพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ

v. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานดูแลพิเศษ MEA Ambassador ตามตัวชี้วัดและ SLA ในการทำงาน เพื่อควบคุมและพัฒนาผลประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

vi. จัดการอบรมให้กับพนักงานเพื่อสนับสนุนความรู้ตามสมรรถนะ ฝ่ายการทำงาน และ ตำแหน่งงาน โดยมีการประเมินวัดผลจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพสูงสุดรวมถึง ส่งเสริมจัดการอบรมให้กับลูกค้า เช่น เรื่องการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างถูกต้อง เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ กฟน.

2) สร้างกองงาน Premium Ambassador อยู่ภายใน พช. และทำงานควบคู่กับ ผตพ. โดยให้ พนักงานดูแลพิเศษ (MEA Ambassador Team) ไปเป็นส่วนหนึ่งของ Succession Pool และสร้าง Career Path ให้ชัดเจน

3) สร้างฝ่ายงานในการให้บริการลูกค้ารายใหญ่โดยเฉพาะ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ และเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ในการขายผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น

i. พนักงาน Premium Ambassador พนักงานที่ทำหน้าที่ดูแล แก้ไขปัญหา และให้คำปรึกษา ที่สร้างคุณค่าส่วนเพิ่มให้กับลูกค้ารายใหญ่

ii. ศูนย์การติดต่อลูกค้า (Contact Center) เจ้าหน้าที่ให้บริการด้าน Call Center โดยเฉพาะ เพื่อเป็นช่องทางการติดต่อแบบ 2-Way Communication รวมถึงช่องทางดิจิทัลเช่น Line@

iii. หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของ เจ้าหน้าที่ และให้ข้อมูลสนับสนุนการทำงานของ Premium Ambassador เช่น รายงานผลการวิเคราะห์การใช้ไฟฟ้า Customer Usage Analysis Report หรือความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านไฟฟ้าสมัยใหม่

สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นนั้น สิ่งที่สำคัญ นอกเหนือจากการกำหนดกรอบกลยุทธ์ที่พัฒนามาจากความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง ประกอบกับการวิเคราะห์ทรัพยากรอย่างรอบด้านเพื่อให้ได้เป็นกรอบการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กร มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือบุคลากรที่มีศักยภาพ ที่เป็นผู้ดำเนินงาน ตามกรอบดังกล่าวให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามผลลัพธ์ ทั้งระหว่างการอบรมรวมถึง ระหว่างการทำงาน

ดังนั้น กฟน. จึงควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง MEA Premium Ambassador ตามแผนการพัฒนาระยะยาว (Training Roadmap) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่จะดำเนินงาน ตามกรอบกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาคุณค่าในการส่งมอบให้กับลูกค้า (Value Proposition) อย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้อง ครอบคลุมและเป็นมาตรฐาน และการพัฒนาโครงสร้างให้รองรับและ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปอย่างยั่งยืน

Copyright : The Metropolitan Electricity Authority
Year : 2019
Title : MEA Premium Ambassador Roadmap Development
City : Bangkok
Language : Thai
Publisher : Thammasat University Research and Consultancy Institute
Researcher : Assistant Professor Dr. Nopporn Ruangwanit

Executive Summary :

Changes in current electrical industry resulting in customers having more options to use the service. Including the use of services from small private power producers, the investment in constructing their own power plant, and the use of alternative energy.

Especially key account customers, whether small amount of customers but the electricity usage is substantial, generate high revenue for the Metropolitan Electricity Authority (MEA). So it is very necessary to adjust the service model and develop a strategy that meets the needs of customer. Not only to maintain the customer base and also increase it by convincing the old customers. And resulting in stable growth of the organization in the long term.

The mentioned factors Make the MEA Premium ambassadors important. Since it is responsible for contacting and servicing large customers directly Including creating satisfaction and relationships. it is very necessary for the MEA to have in-depth understanding of demands, behaviors, and expectations of the stakeholders to apply in the design and development of processes, mechanisms, tools, and supporting structures that will help promote the MEA's special care staff to effectively carry out the goals and strategies of the organization.

In the operation under the project. The advisory committee conducted the study and analysis of secondary data and primary data. With a process and operation details as follows :

1. Secondary data

1) literature reviews from research and articles relating to the care of premium customers from successful examples in the same industry in foreign countries or neighboring industries in Thailand and abroad.

2) Benchmarking with organizations that are direct and indirect competitors, such as small power producers (SPPs), including organizations in neighboring industries that have a context to change the service model from intense competition conditions such as banking industry. To learn, adapt, and differentiate from competitors.

3) Conducting studies and analyzing current information of Ambassador about marketing plans and procedures selection process in order to understand Ambassador's current operations and problems.

2. Primary data

1) Internal studies within MEA that are involved in key account customer care. Consist of executive and operation level, total of 16 people.

a. In-depth interview with governor and assistant governor of Metropolitan Electricity Authority, 2 people in total.

b. Focus group interview with operational staff consisting of team leaders and ambassador, each group of 6 people, 14 people in total.

2) External study with major customers, consisting of 4 organizations, using in-depth interviews from executives and staff 2 person per each company, total of 8 people.

a. MEA's current customers Such as Thai Asahi Chemicals Company Limited and Land and Houses Public Company Limited, 4 people in total.

b. Customers who are likely to switch to use services from competitors are Ocean Glass Public Company Limited, 2 people in total.

c. Customers who have previously used Service with other service providers and returning to use with the MEA, namely Thai Meiji Pharma Siwiti-Cal Company Limited, 2 people in total.

From research methodology, the findings will be discovered as 3 parts as follows :

1. Customer needs

1) The MEA's key account customers have a need to meet with the MEA Ambassador Team, not just during times of problems or electrical needs. However, key account customers consider themselves to be important customers and should receive better care and services than other customers.

2) The MEA's key account customers value the operating costs from the electricity bill and damage that may occur from a power failure. But the customer will give importance to each matter unequally depending on the nature and needs of the business.

3) The MEA's key account customers expect that the MEA will be an electrical consultant from providing advice on electrical system improvements to reduce costs, how to use electricity properly in an organization, and maintenance electrical equipment.

4) The most important factor affecting the selection of electricity services of key account customers is the stability of the electrical system that will not cause problems of power outages because the damage in cost of raw materials and sales opportunities will be substantial.

2. Expectation and limitation of MEA

1) The organization must design work processes that create standards and regulations for work. And in line with the needs of different customer groups

2) The organization must reduce unnecessary work processes, such as meeting to give a special gift and the presentation of products and services of all organizations. They must be focused on responding to the real needs and solving problems of customers more precisely.

3) The organization needs to strictly control the quality of service and the image of the organization. Because it affects customer perspectives on MEA's value and branding.

4) The organization must adjust its performance indicators to reflect current work objectives and customer needs.

3. Competitive environment

1) The organization must create a competitive advantage from the increased competitors through differentiation in strategy service provision as well as marketing

2) The organization needs to apply technology as part of their operations. Especially technology related big data management to enable organizations to utilize data and apply that information to create maximum satisfaction for customers.

The guidelines for developing the capability of the Premium Ambassador for managing organizational change from the results of the study are as follows:

1. The results of the competency analysis of the MEA Premium Ambassador from the Marketing and Customer Relations Department consist of 5 important competency areas as follows:

1) Data Analytics: to find in-depth needs or trends to formulate strategies efficiently.

2) Marketing: to understand and segment customers according to behaviors and needs for designing products that create customer solution that will generate revenue for the organization in the long run.

3) Strategy Creation: to analyze and plan operations of ambassador agencies in the area.

4) Team Collaboration: to coordinate with special customer care agencies in the area.

5) Innovation: to promote and create innovations that can solve problems for customers Including encouraging sustainable development in the organization.

2. The results of the competency analysis of the MEA Premium Ambassador from the area consist of 5 important competency areas as follows:

1) Strategic Planning: to plan and formulate operational strategies

2) Customer Experience: to create a good service experience for customers.

3) Consultative Skill: to provide consultation in related businesses for customers.

4) Business Value Creation: to create additional value for clients' businesses.

5) Team Collaboration: to coordinate with ambassador in marketing departments.