



# วางกลยุทธ์อย่างไร ? ให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ดีพิจารณาได้จากการเติบโตขององค์กรที่ไม่ว่าจะเผชิญกับสภาพตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ยังคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ แม้ว่า **ทรู คอร์ปอเรชั่น** ในกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (TM) เริ่มเข้าสู่ธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสารหลังคู่แข่งรายอื่น 12 ปี แต่ความสามารถของ TM ในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคเป็นที่ประจักษ์เป็นอย่างดีจากการครองตลาดส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ที่มี Life Style และพฤติกรรมการใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งการนิยมใช้งานวิถีไอเอสเอ็มมิ่ง การเชื่อมต่อข้อมูล และการทำธุรกรรมต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งการรับ-ส่งข้อมูลที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภคทำให้บริการประเภทข้อมูล (Data Service) ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก และส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสาร

Case Study :

## ทฤษฎีคอร์ปอเรชัน ในกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (TM)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า 4 ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ TM เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่



1

**การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ**  
เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



2

**การวิเคราะห์ข้อมูล**  
เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้อง  
ในทิศทางเดียวกัน



3

**การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ**  
เพื่อให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ



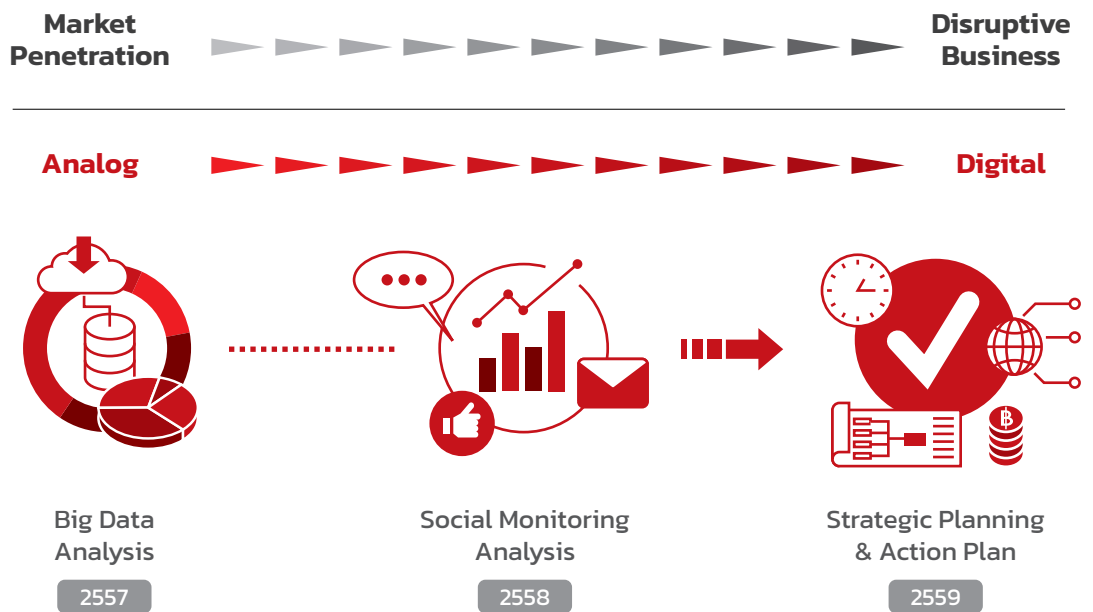
4

**การติดตามประเมินผล**  
เพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

# 1

## การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

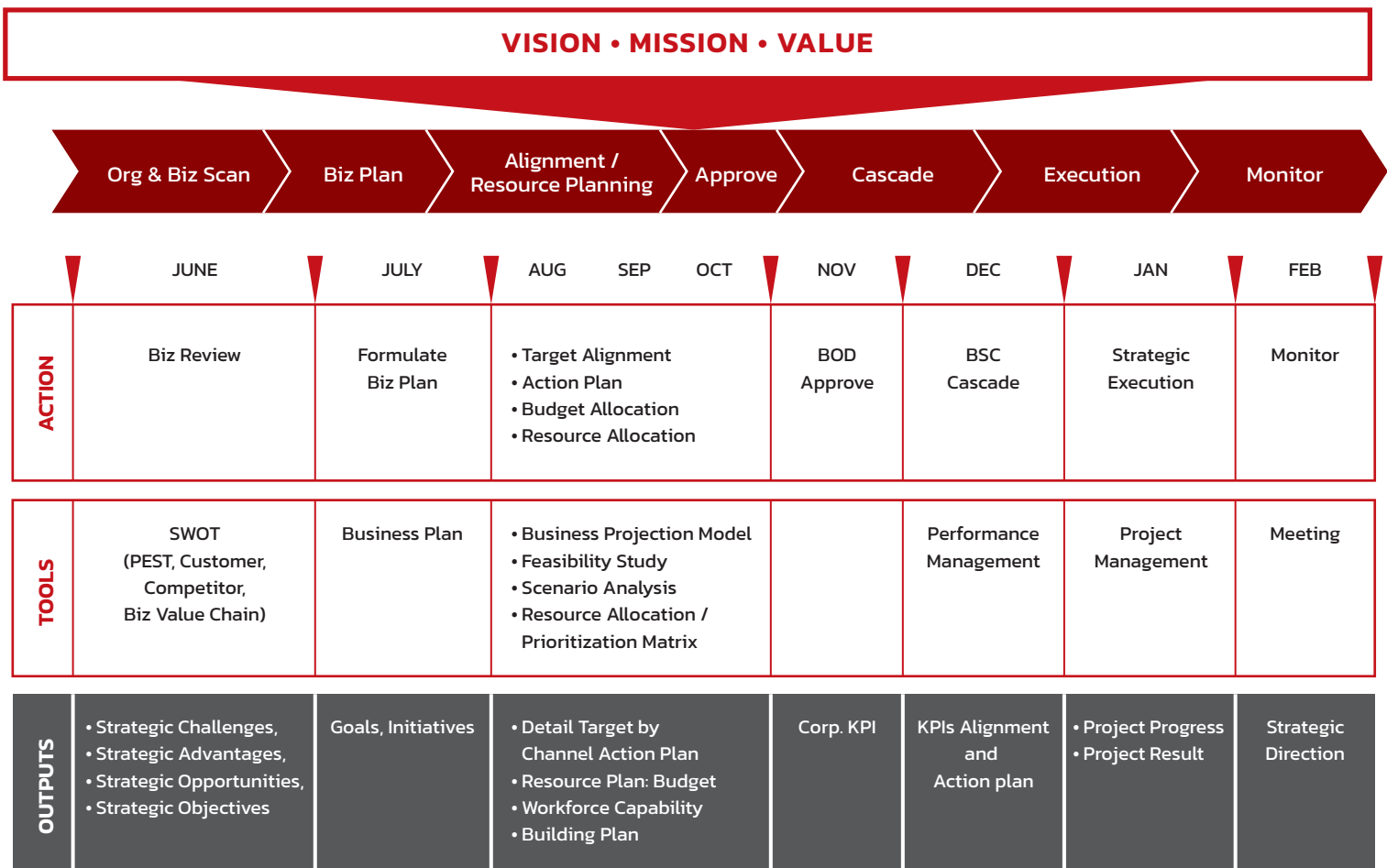
จากกลยุทธ์ทางการตลาดเดิมที่มุ่งเรื่อง Market Penetration โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Price) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) มาสู่การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ Disruptive Business และการคำนึงถึง Sustainability Development เพื่อการเป็น Game Changer ที่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้การวางกลยุทธ์จะต้องมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ รวมถึงความฉลาดในการเลือกใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งความสำเร็จของ TM ส่วนหนึ่งมาจากการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ True Mobile Corporate Planning หรือ TMPC



TMCP ได้ผ่านการเรียนรู้ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) จากเครื่องมือเดิมที่เป็น Analog เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น จากเดิมที่ใช้ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญ จนในปี 2557 เริ่มมีการใช้ Big Data Analysis ต่อมาในปี 2558 ใช้ระบบวิเคราะห์เสียงของลูกค้าบนโซเชียลมีเดีย (Social Monitoring Analysis : SMA) และในปี 2559 TMCP ได้เพิ่มขึ้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดมีความบูรณาการที่องค์กรจนถึงระดับบุคคล

ปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของ TM มุ่งหาข้อมูลที่เป็นจุดบอด (Blind Spot) และข้อมูล Market Disruption เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยข้อมูลที่รวบรวมได้ จะถูกนำเข้าไปใช้ในช่องว่างแผนกลยุทธ์ประจำปี และการติดตามผลการดำเนินการทั้งแบบรายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส เพื่อให้ TM สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับการทำแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

### STRATEGIC PLANNING PROCESS (SPP)



ข้อมูลสารสนเทศที่ TM ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนครอบคลุมปัจจัยภายใน ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ

# 2

## การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีการประสานข้อมูลและสร้างความร่วมมือระหว่าง Business Unit (BU) รวมถึงการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่ง TMCP ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือผ่าน Data Analytics ของแต่ละ BU หลัก โดยทีม Data Analytics นี้เป็นทีมกลางที่ไม่ได้ขึ้นตรงกับ BU ใดโดยตรง ทำให้มีอิสระและยืดหยุ่นในการทำงาน มีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้าน Performance และด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำแผนกลยุทธ์

### การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์

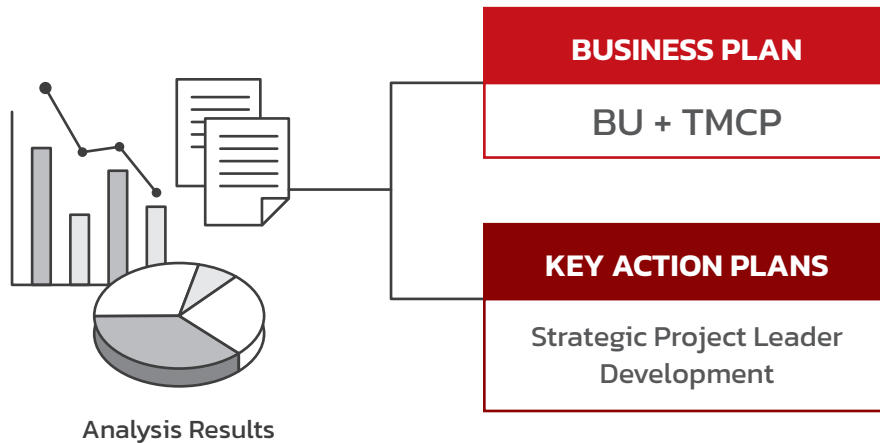
#### ▶ ปัจจัยภายใน (Internal Factor)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์			
ข้อมูลที่รวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ	สารสนเทศที่ได้
ผลการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard และ Action Plan ปีที่ผ่านมา, จุดแข็ง, จุดอ่อน และความเชี่ยวชาญของ Business Unit	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบกับเป้าหมายอดีต และคู่แข่ง</li> <li>SWOT Analysis</li> </ul>	True Mobile Corporate Planning (TMCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Challenges</li> <li>Strategic Advantage</li> <li>Core Competency</li> </ul>
Ecosystem, Value Chain	SWOT Analysis		
Auditing Information	Compliance Analysis	Internal Control	
Financial Plan	Financial Analysis and Forecasting	Finance	
ความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ			
ข้อมูลที่รวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ	สารสนเทศที่ได้
People, แนวนวัตกรรมตลาดแรงงานในธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement Survey</li> <li>Productivity</li> <li>Capability Identify Gaps and Impacts</li> </ul>	HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Challenges</li> <li>Strategic Advantage</li> <li>Core Competency</li> </ul>
การทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Value Chain Analysis</li> <li>Business Value Chain</li> <li>Process</li> <li>Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMCP</li> <li>หน่วยงานดูแลคุณภาพของ TM</li> </ul>	
ผลการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard และ Action Plan ปีที่ผ่านมา	เปรียบเทียบกับเป้าหมายอดีต และคู่แข่ง	TMCP	
Organization Sustainability Reports and Research	Performance Analysis และ ทบทวนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของ TM (จุดบอด)	Sustainability & Innovation	

▶ ปัจจัยภายนอก (External Factor)

ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของ TM / การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก			
ข้อมูลที่รวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ	สารสนเทศที่ได้
สภาวะตลาด ส่วนแบ่งตลาด และความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketplace Analysis (จุดบอด)</li> <li>วิเคราะห์ความสำเร็จทางการตลาด</li> </ul>	Commercial Department	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Challenges</li> <li>Strategic Opportunity</li> <li>Intelligent Risk</li> </ul>
สภาวะการแข่งขัน ความคล่องตัว และความสามารถในการตอบสนองและการปฏิบัติตามกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบกับเป้าหมายอดีต และคู่แข่ง</li> <li>การปรับตัวต่อแผนปฏิบัติการ และความสำเร็จของ Action Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMCP</li> <li>Commercial Department</li> </ul>	
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Value Chain Impact</li> <li>SWOT &amp; PEST Analysis (จุดบอด)</li> </ul>	TMCP	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Technology Trend in Telco Industry</li> <li>Competitor Technology and Megatrend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost Benefit Analysis</li> <li>ประเมินความต้องการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Network Engineering and Operation</li> <li>True Mobile Information Technology</li> <li>Innovation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Social and Consumer Behavior</li> <li>Customer Insight and Feedback</li> <li>Big Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาจากบทวิเคราะห์ต่าง ๆ</li> <li>VOC Analysis</li> <li>KANO Model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercial Department</li> <li>Marketing Research</li> </ul>	
Risk Management Report	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการ</li> <li>แผนฉุกเฉิน (จุดบอด)</li> </ul>	Risk Team	
การเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ			
ข้อมูลที่รวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ	สารสนเทศที่ได้
ข้อมูลด้านกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจจากหน่วยงานกำกับดูแล อาทิเช่น กสทช.	Strategic Implication: Opportunities, Threats Impact Analysis เพื่อหาผลกระทบที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ (จุดบอด)	Legal and Regulatory	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Challenges</li> <li>Strategic Opportunity</li> </ul>

## Business Plan & Key Action Plans



ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลคือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว กระบวนการสำคัญที่ TM เลือกดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ Outsource เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป โดยแผนปฏิบัติการแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับ Business Plan หรือแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยหน่วยงานธุรกิจดำเนินการร่วมกับ TMCP
2. ระดับ Key Action Plans หรือแผนปฏิบัติการที่เป็น Corporate Project ซึ่งได้มีการบูรณาการเข้ากับระบบการนำองค์กร (9C Leadership System) โดยทำงานในรูปแบบของ Cross-functional Team ผ่าน Corporate Project ในรูปแบบ Strategic Project Leader Development (SPLD) ซึ่งมีการกำหนดคณะทำงานจากส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาติดตามดำเนินการอย่างชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการที่เป็นระดับ Senior Management โดย TMCP เป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการจากทุก BU และพิจารณาความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกัน

## Risk Assessment

เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจะประสบผลสำเร็จ TM มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ อัตรากำลัง ชัดความสามารถของบุคลากร และ IT Plan ที่ต้องการในแต่ละแผนกลยุทธ์ เพื่อจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ ซึ่งพิจารณาจากความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ของ TM โดย Finance เป็นผู้จัดทำแผนด้านความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่จะเกิดขึ้นใน 24 เดือนล่วงหน้า



สำหรับระดับแผนปฏิบัติการ TM มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประเมินความเสี่ยงและวางแผนบริหารจัดการใน 8 กลุ่มสำคัญ ได้แก่

1. Technology
2. Operation
3. Finance
4. Legal
5. Marketing / Customer / Supplier / Partner
6. People
7. Regulatory
- และ 8. Sustainability

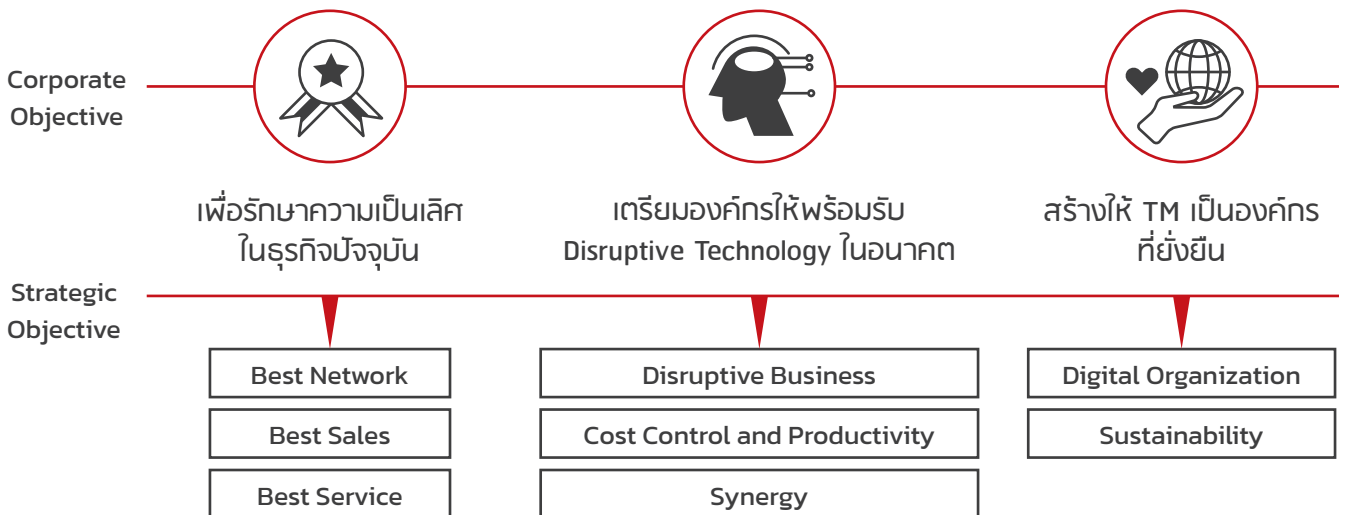
เพื่อใช้ในการวางแผนการจัดการจนถึงการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



# 3

## การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ

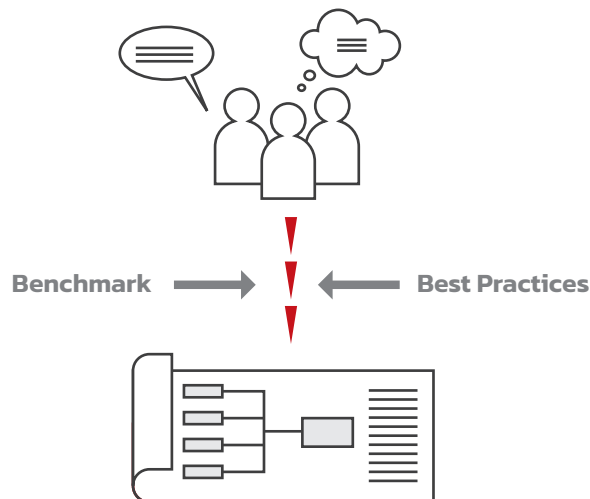
กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ TM มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 เรื่อง และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 8 ด้าน ได้แก่ เพื่อรักษาความเป็นเลิศในธุรกิจปัจจุบัน (1. Best Network 2. Best Sales 3. Best Service) เตรียมองค์กรให้พร้อมรับ Disruptive Technology ในอนาคต (4. Disruptive Business 5. Cost Control and Productivity 6. Synergy) และสร้างให้ TM เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (7. Digital Organization และ 8. Sustainability)



ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ด้าน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Action Plan) ว่าจะต้องทำในเรื่องใดบ้าง พร้อมทั้งทำการคาดการณ์ว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรในการบรรลุแต่ละเป้าหมายที่วางเอาไว้ สิ่งนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของ TM มีความชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ค่า Benchmark การจัดหาทรัพยากรที่ต้องการหรือมีความจำเป็น ซึ่งรวมถึงแผนการสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่ระดับต่าง ๆ ทำได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

## Key Action Plans

ในการกำหนดแผนปฏิบัติการนั้น แต่ละ BU จะเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นองค์กรระดับโลก และค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหา Gap ในการพัฒนาธุรกิจของ TM ที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจในอนาคต ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ ทำให้ทุก BU สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการกำหนด Partners และ Suppliers และตัวชี้วัดสำหรับใช้ประเมิน ตลอดจนแผนจัดสรรทรัพยากร (Resource Plan) ที่ครอบคลุมทั้งงบประมาณและอัตราค่าจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรพร้อมและเพียงพอและถูกจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ



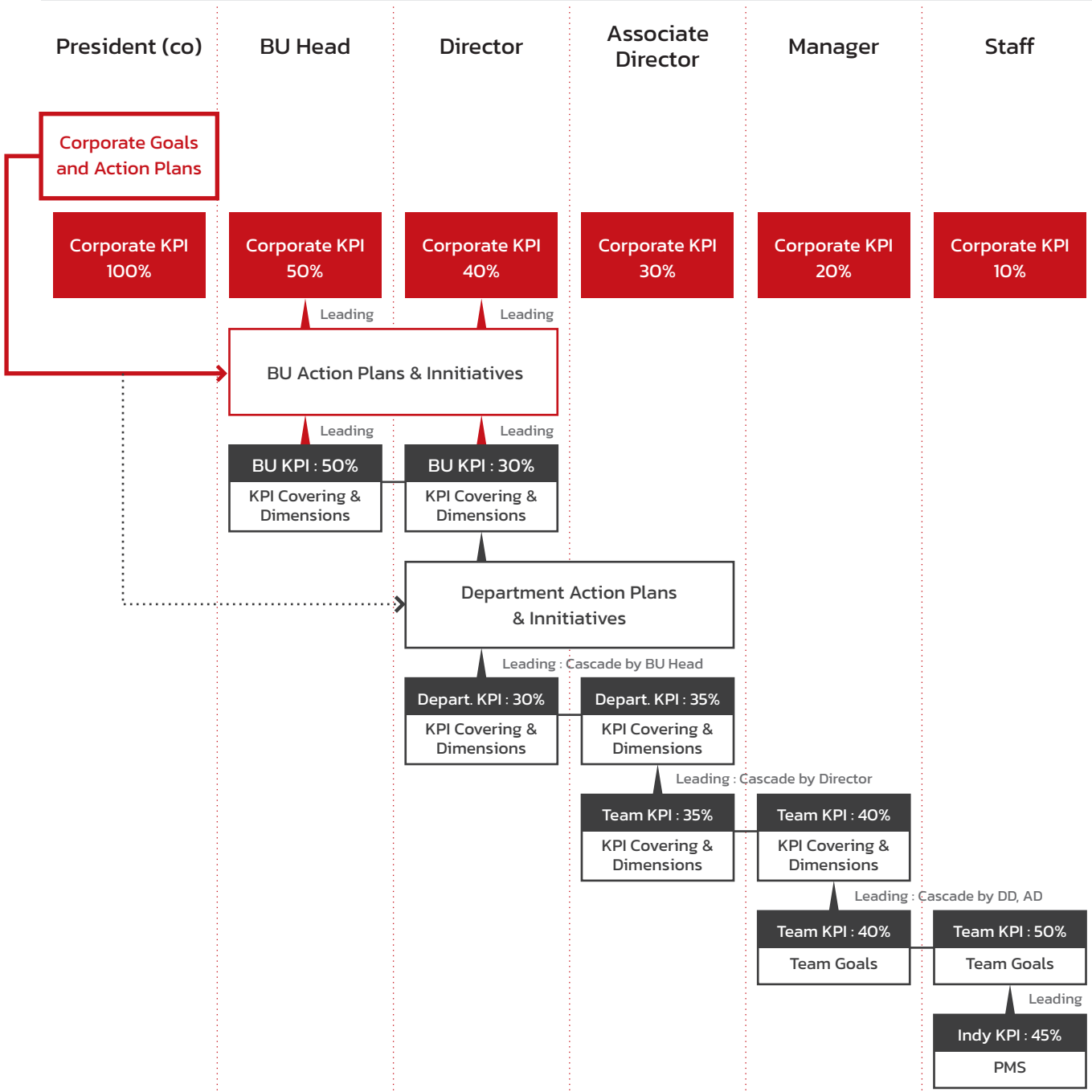
## KPI : Business Plan & Key Action Plan

การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของแผนปฏิบัติการในระดับ Business Plan จะมีการประเมินด้านการเงินถึงผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งรายได้และต้นทุน ตามระยะเวลาของแผนระยะสั้นคือ 1 ปี และแผนระยะยาว 3 ปี รวมถึงการประเมินความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนรับมือความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจะมีส่วนงาน Enterprise Risk Management ทำงานประสานงานกับทุก BU

สำหรับแผนปฏิบัติการในระดับ Key Action Plan ซึ่งเป็นการนำบุคลากรที่มีศักยภาพมารวมกันเพื่อทำโครงการ SPLD โดยหัวข้อโครงการมาจากทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการจะก้าวไปในอนาคต โดยทุกโครงการจะมีการกำหนดตัวชี้วัดในแบบ Leading และ Lagging KPI ที่ชัดเจน และได้มอบหมายให้ Senior Management มาเป็น Project Sponsor เพื่อคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการทำโครงการ ซึ่งโครงการ SPLD ที่ประสบความสำเร็จจะถูกนำไปต่อยอดใน Business Plan ของ BU ต่าง ๆ ต่อไป และเป็นกลไกในการเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการในระดับ Business Plan ของแต่ละ BU กับแผนปฏิบัติการในระดับ Key Action Plan

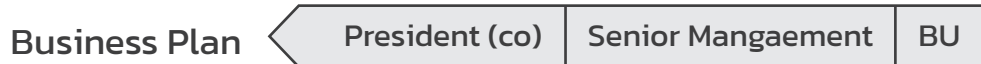
TMCP ได้กำหนดการตัวชี้วัดเป็น 2 ส่วน คือ Corporate KPI ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ TM และ Cascade ลงให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยจะมีการให้น้ำหนักแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน ขณะที่ BU & Operation KPI จะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1. BU KPI 2. Department KPI 3. Team KPI โดยจะ Cascade ลงถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการด้วย และ 4. Individual KPI ซึ่งแต่ละ BU จะมีการกำหนด Leading และ Lagging KPI ที่สนับสนุนความสำเร็จของ Corporate KPI เพื่อใช้ในการติดตามการดำเนินการและแผนกลยุทธ์

### ACTION PLAN & GOALS CASCADE PROCESS : APGC



# 4

## การติดตามประเมินผล เพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย



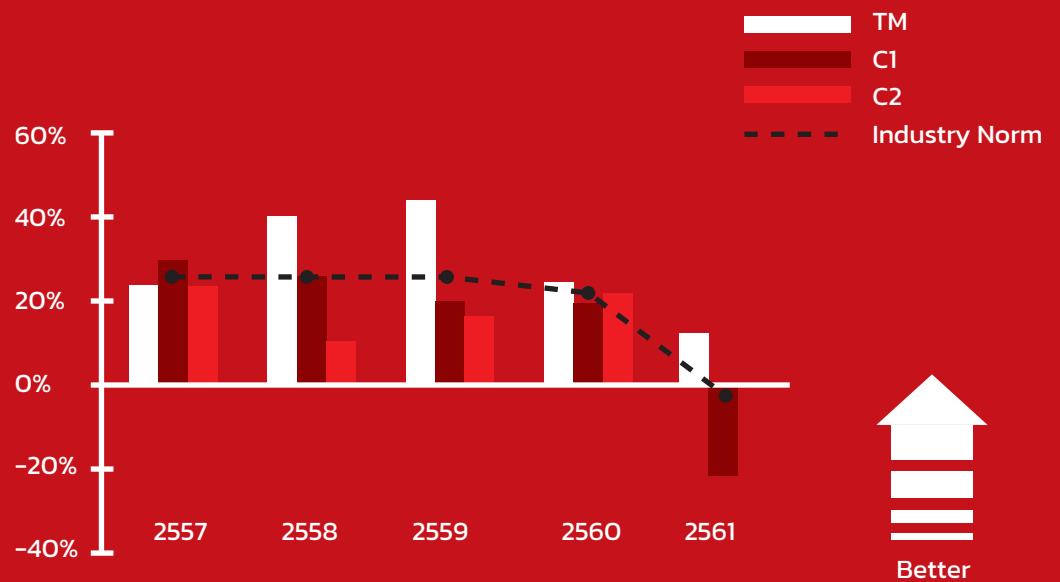
กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) และ Senior Management มีการติดตามการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Business Plan) โดยติดตามผลเป็นรายสัปดาห์ผ่าน Strategic Meeting Review กับ Project Owner และในกรณีฉุกเฉิน กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) Senior Management และ BU ที่เกี่ยวข้องจะวิเคราะห์ผลกระทบเทียบกับแผนงานที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อจัดทำแผนงานใหม่ นำเสนอต่อ MCOM ที่มีการประชุมทุกสัปดาห์ หลังจากได้รับความเห็นและการอนุมัติแล้ว จะต้องทบทวนแผนทรัพยากรรวมถึงการสื่อสารแผนใหม่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบพร้อมลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เพื่อติดตามผลการดำเนินการและรายงานความคืบหน้าผ่าน MCOM ในสัปดาห์ถัดไป



สำหรับการติดตามการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่เป็น Corporate Project ที่ดำเนินการผ่าน SPLD คณะทำงานจะนำเสนอความคืบหน้าของโครงการเป็นรายเดือนให้กับ Project Sponsor หากพบว่าไม่ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย จะมีการแนะนำให้ปรับเปลี่ยนแผนทันทีและติดตามความก้าวหน้าในเดือนถัดไป

ผลสำเร็จจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ TM ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการตลาด มีอัตราการเติบโตของรายได้จากบริการประเภทข้อมูลและสัดส่วนทางการตลาดของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายของ TM ครองอันดับหนึ่งในตลาด และสูงกว่าคู่แข่งในปี 2561 - 2562

### % Data Revenue Growth



### % Market Share (Key Segment)

