



กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์ เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู

“

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นหนึ่งในธุรกิจหลัก
ของกลุ่มทรู ที่มีความมุ่งมั่นและปณิธานว่าคนไทยทุกคน
มีสิทธิ์เข้าถึงเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคม
เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี
และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกทั้งยังช่วยผลักดัน
การเติบโตของสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ
กลุ่มทรูจึงมุ่งมั่นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยง
ผู้คน สังคม เศรษฐกิจเข้าด้วยกัน โดยส่งมอบ
ประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าทั้งด้านโครงข่าย
ความคุ้มค่า และการบริการ ซึ่งการนำเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติมาใช้กว่า 6 ปี ทำให้พวกเราทุกคน
มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือการสร้างความพึงพอใจ
สูงสุดให้กับลูกค้า จนเป็นที่ประจักษ์และได้รับรางวัล
อันทรงเกียรติที่สุดของประเทศ ซึ่งรางวัลนี้เป็นเสมือน
คำมั่นสัญญาที่สำคัญว่า “พวกเราชาวทรูทุกคนยังคง
มุ่งมั่นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อ
ร่วมพัฒนาชีวิตที่ดีกว่าให้ลูกค้าและคนไทยทุกคน”

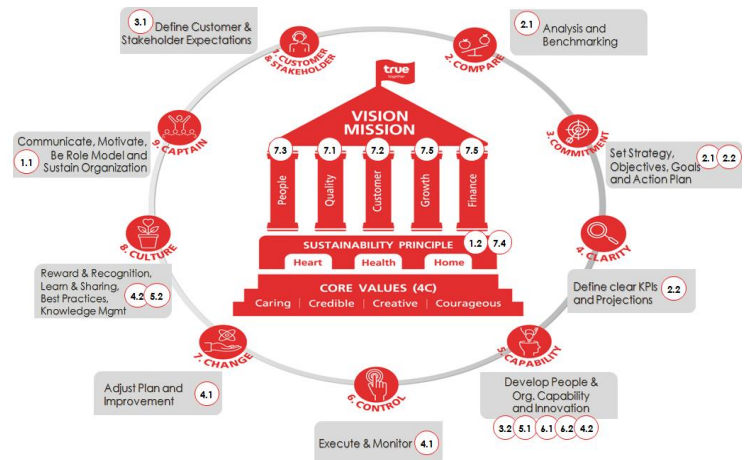
”

คุณอานันท์ เมฆโพธิ์สวัสดิ์วัฒนา
กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม)
กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู



ลักษณะองค์กร

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (TM) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัททรู เปิดบริการตั้งแต่ปี 2545 ด้วยปณิธานที่จะเพิ่มโอกาสการเข้าถึงเทคโนโลยี และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนไทย โดยมุ่งสร้างประสบการณ์ในงานที่ดีที่สุด (Bestination) และเป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสัญญาณที่ดีที่สุด



รูป 1.1-1 True Excellence Model & Leadership System (TEM)

บริการหลัก

คือ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบ 3G 4G LTE ภายใต้แบรนด์ ทรูมูฟ เอช ผ่าน Shop 341 แห่งและช่องทางเพื่อนคู่ค้า 18,954 ช่องทาง ด้วยแนวคิดที่มุ่งมั่นเป็น First Mover & Game Changer ทำให้ TM คือผู้เปิดให้บริการรายแรกอยู่เสมอ เช่น 3G, 4G และ Convergence Service เป็นต้น TM ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วย True Excellence Model (TEM) ตามรูป 1.1-1 โดยมีวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำโครงสร้างพื้นฐาน (ดิจิทัล) ที่เชื่อมโยงผู้คน องค์กร เศรษฐกิจ และ สังคมอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างคุณค่าต่อชีวิตอย่างยั่งยืน” และมีพันธกิจ “การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงครบวงจร ธุรกิจ และทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนสามารถแบ่งปัน มอบคุณค่าการมีกันและกัน พร้อมสร้างคุณค่าอันแท้จริงของชีวิต” เพื่อให้การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ TM กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ 5 ด้านที่ชัดเจน ภายใต้ Sustainability Principle เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีค่านิยมเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ 4 ประการ (4C) ตามรูป 1.1-1 TM เชื่อมมั่นว่าเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติตามค่านิยม 4C ผสานกับความเชี่ยวชาญขององค์กร (Core Competency) 3 ด้าน ได้แก่ Network Excellence ทั้งการออกแบบ, ขยายโครงข่าย และการบริหารจัดการ ทำให้ TM มีโครงข่ายที่ครอบคลุมและคุณภาพสัญญาณที่ดี Innovate and Provide Convergence Mobile Service และ Customer Excellence ส่งเสริมให้ TM บรรลุผลสำเร็จในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงผู้คน สังคม เศรษฐกิจเข้าด้วยกันตามพันธกิจที่วางไว้

TM เผชิญการเปลี่ยนแปลงคือ

- 1) เทคโนโลยีการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 2) พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนเป็น Content Consumer/Social Networking มากขึ้น
- 3) การเข้าสู่ Industry 4.0 ซึ่งจะทำให้เกิดการใช้ IoT อย่างแพร่หลาย

TM จึงมุ่งปรับองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมดิจิทัลที่คำนึงถึงคุณค่าของสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainability) โดยอาศัยความได้เปรียบด้านโครงข่ายที่มีคุณภาพสูง ช่องทางให้บริการที่หลากหลาย และ DJSI Listed โดยมีเครื่องมือปรับปรุงองค์กรตามรูป P-10



รูป P-10 True Mobile Excellence Journey

การนำองค์กร

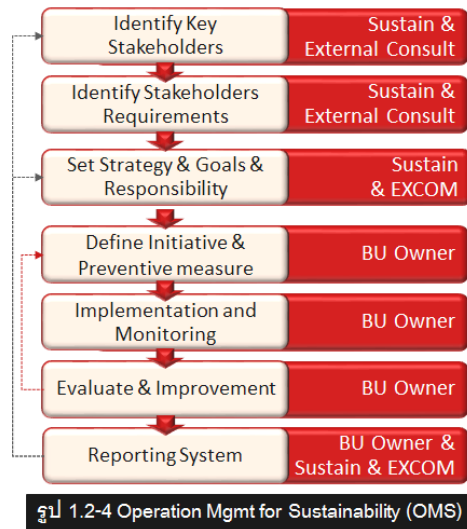
ผู้นำระดับสูงขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ TEM 9 ขั้นตอนตามรูป 1.1-1 เริ่มจาก (Step 1) เรียนรู้ความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญผ่านการสัมภาษณ์และสำรวจเชิงลึก กำหนดเป็นวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยม (VMV) ในระหว่างวางแผนกลยุทธ์ และ ถ่ายทอด VMV สู่การปฏิบัติ ผ่าน Step 2-9 โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และ benchmark กับคู่แข่งหรือคู่เทียบ (Step 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ Objectives, Goals and Action Plans ที่มี alignment กันทั่วทั้งองค์กร (Step 3) จากนั้นกำหนด KPI ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Strategic Objective และ Action Plans พร้อมทั้งคาดการณ์ผลล่วงหน้า (Step4) หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและสร้างนวัตกรรม (Step 5) ลงมือปฏิบัติตามแผนและติดตามผล ตามรูป 4.1-3 (Step6) ตาม Corporate Scorecard ที่บูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร และปรับแผนให้ทันการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการตามหัวข้อ 2.2x และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ LSS (Step7) ในกรณีของลูกค้า ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสำคัญ TM สื่อสารผ่านช่องทางตามรูป 1.1-3 ร่วมกับการทำสัญญา กำหนดเป้าหมาย SLA และจัด Grading, TM ค้นหา best practice แบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งให้รางวัลชื่นชมคนเก่งและคนดีตาม KM Process เพื่อส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ(4.2x, 5.2x(1)) (Step 8) จากนั้นผู้นำทำหน้าที่เป็น Captain คอยสื่อสาร, motivate และเป็น Role Model ให้กับพวง.ในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (Step9) นอกจากนี้เพื่อสร้างให้ TM เป็นองค์กรนวัตกรรมดิจิทัลที่ยั่งยืน ผู้นำระดับสูงใช้วิธีการตามรูป 1.1-4

10

วัตถุประสงค์	กิจกรรม	บทบาทผู้นำระดับสูง GP(Co) และ SM
สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ	- กำหนด Goal of Excellences - การจัดทำแผนกลยุทธ์ SPP ตามรูป 2.1-1 - การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมาย - Stretched Goal - Perf. Review System ตามรูป 4.1-4 - Pay Perf., Reward Recognition Program - DJSI	- กำหนดและอนุมัติเป้าหมายความเป็นเลิศทั้ง 5 ด้าน - เป็นผู้นำในการทำแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย - C-EXCOMถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายให้กับพวง.ด้วยตนเอง - กำหนดเป้าหมายอย่างสูงสุดเชื่อมโยง - กำหนดกรอบการประชุม, ทบทวนตัวชี้วัด เป็นผู้นำสั่งการแก้ไข ปรับปรุง - ให้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล - สั่งการให้จัดทำ SD Report และเป็นประธานกรรมการความยั่งยืน
ความคล่องตัวขององค์กร	- Modular Organization - Empowerment Program	วางโครงสร้างบริหารองค์กรแบบ Cross Functional เพิ่มการทำงานแบบ Project Base เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน
ปลูกฝังการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	- ISO 9000, 27001, COPC (ปี 2554) - ประยุกต์ใช้ Lean Six Sigma (ปี 2557) - ใช้ TQA Framework (ปี 2557) - Best Practice Sharing - Innovation and Leadership Forum	- ส่งเสริมให้นำมาตรฐานคุณภาพต่างๆ มาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ส่งเสริม LSS Project เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและร่วมมอบรางวัล - เป็นผู้กำหนดและสั่งการให้ประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ TQA - เป็นแบบอย่างถ่ายทอดความรู้ให้กับพวง. ภายนอกองค์กร และส่งเสริมให้พวง. มีโอกาส sharing Best Practice ให้แก่ GP(Co)&SM - สนับสนุนให้เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกมาแชร์ประสบการณ์แก่พวง.
สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า	- การสร้าง Customer Centric Culture "Caring" Program - Customer Journey Mgmt - CCQA ติดตามตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อลูกค้าเป็นแบบรายวัน (ปี 2556) - SPLD Project ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า	- จัดตั้ง/รับฟังประเด็นปัญหาที่ลูกค้าพบทุกวัน และสั่งการเพื่อแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ - ริเริ่มโครงการ และร่วมเป็น Project Sponsor และผลักดันการใช้ Customer Journey
Innovation and Intelligence Risk Taking	- True Innovation Award (ปี 2553) - R&D Funding - Innovation Rep. (ปี 2559) - Idea Seed, Inno Tree, True Lab - นวัตกรรมบ้าน	- สนับสนุนให้มีกิจกรรมนี้ และมอบรางวัลด้วยตนเอง - ร่วมสนับสนุนงบจัดประมาณ R&D เพื่อการวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ - แต่งตั้ง Innovation Committee, Inno Rep. ตาม BU ต่างๆ ทั้งในเขต BMA และ UPC เพื่อส่งเสริม Innovation ครอบคลุมทุกองศาทั่วประเทศ - Innovation Scholarships
Succession and Future Leader Development	- Succession Plan - SPLD Program / โครงการเก้าแก้ว	- จัดทำ Succession Plan ในตำแหน่งของตนและให้ขยายผลถึงระดับ AD - ร่วมเป็น Project Sponsor ให้กับพวง. เพื่อคอยให้คำแนะนำ

รูป 1.1-4 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การกำกับดูแลองค์กรและ ความรับผิดชอบต่อสังคม



TM ใช้ Sustainability Development ในการกำกับดูแลองค์กร และรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทาง DJSI ตลาดหลักทรัพย์ และ OECD กำหนดเป้าหมายความยั่งยืน 12 ข้อ ผ่านวิธีการตามรูป 1.2-4 กำหนดกลยุทธ์ Heart (กำกับดูแลกิจการและดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม), Health (ส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน) และ Home (รักษาทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) โดยมุ่งใช้นวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมดังตัวอย่างตามรูป 1.2-7 & 1.2-9 ทำให้ได้ CG Rating จาก IOD ระดับดีเลิศ ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีดาวโจนส์ หรือ DJSI ในหมวดสื่อสารโทรคมนาคม ด้วยคะแนนสูงสุดของโลก 2 ปีซ้อนประเภทตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) และรางวัลนวัตกรรมมากมายตามรูป 7.4-22

ด้าน	Objective	Initiative	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
สิ่งแวดล้อม	ลดใช้ทรัพยากรธรรมชาติ, พลังงานและคาร์บอน	ติดตั้ง Solar Roof Top ที่สถานีฐาน เพื่อผลิตไฟฟ้า, โครงการต่างๆ เพื่อลดใช้พลังงานไฟฟ้า, การบริหารจัดการน้ำ	NE&O และ S&I	7.4-19
		โครงการ eBill, eForm, eTax*, eReceipt* ลดการใช้กระดาษ	BPDM	7.4-15
	การจัดการสิ่งแวดล้อม	พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO14001	S&I	7.4-14
	สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม	We Grow App., C-ro App., Elephant Smart Early Warning System	Inno.	7.4-19
สังคม	พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และทักษะชีวิตเยาวชน ภายใต้แนวคิด "ความรู้ คู่คุณธรรม"	สามเณรปลูกปัญญาธรรม คลังความรู้บน True Plookpanya App. & Website	Education and Academic Affairs	7.4-19 7.4-22
	กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีในสังคม	เพิ่มประสิทธิภาพโครงข่าย เพื่อสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคีในสังคม เช่น กิจกรรม Bike for Dad, โครงการก้าวคนละก้าว	CC & Marketing PR	
	นวัตกรรมส่งเสริมกิจกรรมด้านพัฒนาสังคม	ThaiMissing Application ช่วยสังคมติดตามคนหาย	Inno.	
เศรษฐกิจ	ส่งเสริมบริการขั้นพื้นฐานโดยทั่วถึง	สนับสนุน Universal Service Obligation ของกสทช. เพื่อการเข้าถึงโครงข่ายในพื้นที่ทุรกันดาร	Lg. & Reg	7.4-19
	ส่งเสริมการสร้างรายได้	การจ้างแรงงานท้องถิ่น และคนพิการ	HR	

รูป 1.2-7 กิจกรรมส่งเสริมความผูกพันกับสังคม

ชุมชนที่สำคัญ	ความคาดหวังของชุมชน	กิจกรรม
ชุมชนใกล้เคียง	การเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อการศึกษา และเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต	เทคโนโลยี 5G ช่วยงานสาธารณสุขชุมชน" รพ.สต.และรพ. ระดับอำเภอทั่วประเทศ
ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	การเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนด้านการศึกษา	ทร.ทรูปลูกปัญญา/ ทร.ต้นแบบทรูปลูกปัญญา/ CONNEXT ED
กลุ่มเปราะบาง/ ผู้ด้อยโอกาส	ต้องการการสนับสนุน และเพิ่มคุณภาพชีวิต	ศูนย์ฝึกอบรมบุคคลออทิสติก, App.ลดความเหลื่อมล้ำ; True Autistic App. My Eye Memory, Smile Voice

รูป 1.2-9 ตัวอย่างกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

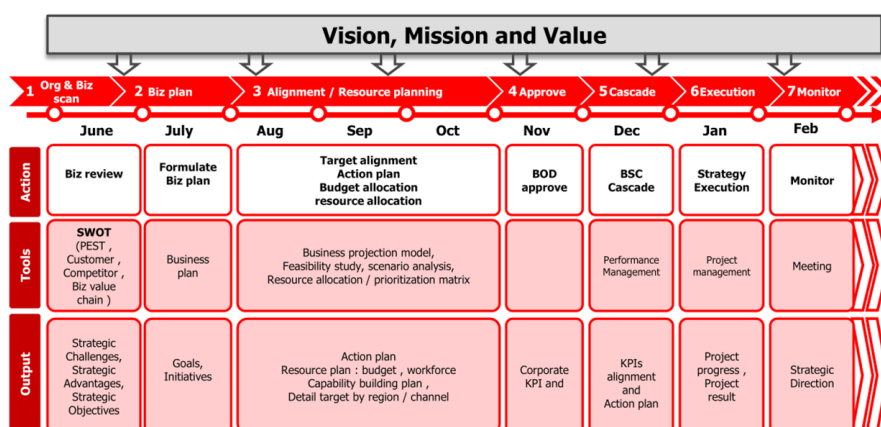
ตัวอย่างรางวัลที่ TM ได้รับทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ
รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจจากฟอรัมคอสตัสดีเซลเลน ปี 2558 - 2561
รางวัลสุดยอดผู้นำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมระดับเอเชียแปซิฟิก ปี 2558
DJSI Listed and FTSE4Good ปี 2560-2561
รางวัลผู้ให้บริการนโยบายระดับเอเชียแปซิฟิกแห่งปี (ปี 2559-2561)
รางวัลนวัตกรรมระดับโลกจากนานาชาติ เช่น เกาหลี, แคนาดา เป็นต้น ตั้งแต่ปี 2558 - ปัจจุบัน

รูป 7.4-22 ตัวอย่างรางวัลที่แสดงถึงการนำองค์กรของผู้นำ

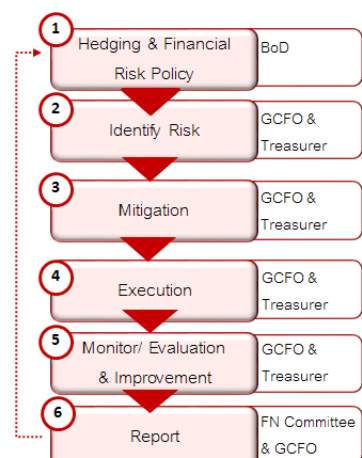
การจัดการกลยุทธ์ และการวัดผล

TM พัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง จากการที่ TM เข้าสู่ธุรกิจเป็นอันดับ 3 จึงต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง ยุคแรก TM Penetrate ตลาดด้วย Price และ Differentiation ยุคที่ 2 มุ่งกลยุทธ์เป็นผู้นำโครงข่ายคุณภาพสัญญาณที่ดีที่สุดโดยศึกษา Best Practice ของธุรกิจโทรคมนาคมทั่วโลก ทำ Benchmarking และการวิจัยพฤติกรรมลูกค้า ยุคที่ 3 ได้ transform กระบวนการทำแผนกลยุทธ์ผสมผสานเข้ากับ Leadership System (TEM) มุ่งสู่ New ERA และ Digital Economy เพื่อเป็นผู้นำ 5G และ IoT กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของ TM กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม ใน SPP Stage1 ด้วยการนำ workshop ของผู้บริหาร และ นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมตามรูป 2.1-2 ผสมผสานกับ Innovation Initiative จาก BU และ Innovation Idea ของพนักงาน จาก Innovation Award ตามหัวข้อ 6.1ง นำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และกำหนดเป็น Intelligent Risk โดยพิจารณาจาก 1) Strength ของ TM 2) Threat ที่ต้องป้องกัน และ 3) ทำ Financial Feasibility นอกจากนี้ยังใช้ Risk Management ตาม COSO standard ในหัวข้อ 2.2ก(3) วิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกเพิ่มเติมตามรูป 2.1-2 เพื่อหาจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ TM จัดทำแผนปฏิบัติการเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับ Business plan มี 8 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์ market landscape 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินการสำคัญในปีที่ผ่านมา 3) Driver Deep-Dive Analysis และทำ 4)SWOT Analysis กำหนดเป็น 5) Ambition of BU และ 6) กำหนดเป็น Key action plans พร้อมจัดทำ Risk Mgmt จากนั้น 7) ประเมิน Financial Impact and Forecast ตามกรอบเวลากลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 8) ประเมิน Required Resource ด้าน Manpower และ Investment (2) ระดับ Key Action Plans ที่ต้องทำงานแบบ Cross Functional ผ่าน Corporate Project ในรูปแบบ SPLD Program, Action Plans จากทุก BU ถูกรวบรวมและพิจารณาความสอดคล้องให้สอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกัน นำเสนอ Business Plan, Market & Product Strategy, Budget Plan และ WF Plan พิจารณานุมัติ พร้อมจัดทำ Corporate KPI เพื่อขออนุมัติจาก Board ใน Stage 4 จากนั้นถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) BU KPI 2) Department KPI 3) Team KPI และ cascade ลงถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย 4) Individual KPI โดยแต่ละ BU กำหนด Leading KPI ที่สนับสนุนความสำเร็จของ Corporate KPI

12

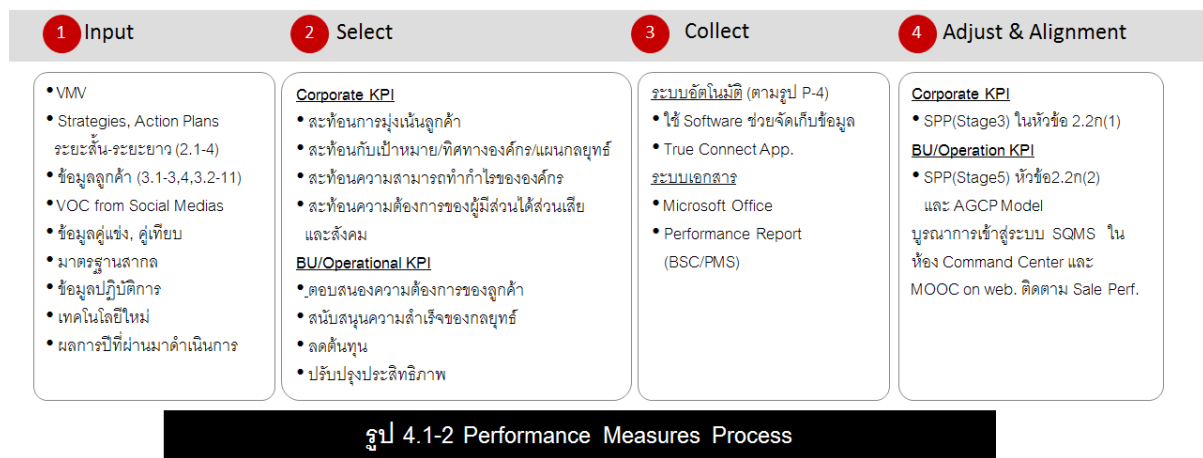


รูป 2.1-1 Strategic Planning Process (SPP)



รูป 2.2-2 Financial Risk Process

TM วางระบบวัดผลการดำเนินการที่บูรณาการกับกลยุทธ์โดยมีวิธีการตามรูป 4.1-2 ซึ่งเป็นนวัตกรรมระบบดิจิทัลทั้งหมดจัดทำเป็น Integrated Dashboard และ Real time Application ที่สามารถติดตามผ่าน Mobile Devices ได้ตลอด 24 ชม. เช่น CM Biz Focus, SQMS, MOOC on web และ Smart Capex ที่สามารถแสดงผลแบบ realtime มีหน่วยงาน NOC, MSOM, Call Center เฝ้าระวังตลอด 24 ชม.และแก้ไขปัญหาทันที ผู้บริหารติดตามตัวเลขเหล่านี้ในที่ประชุม CCQA ทุกวัน และใน Regional Meeting ทุกสัปดาห์ รวมทั้งติดตามสารสนเทศของคู่แข่งและสถานการณ์ตลาดใน Commercial Meeting ทุกวันจันทร์ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจสูง ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผลการทบทวนถูกจัดลำดับความสำคัญ ในที่ประชุม Strategic Review และ MCOM ผ่านการทำ Gap Analysis เทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่ง และเป้าหมาย (Heat Map) รวมทั้งพิจารณาถึงทรัพยากร ดังนี้ 1) งบประมาณ 2) Workforce 3) Technology 4) ระยะเวลาโครงการ เรื่องที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์สูงจะสั่งการทํานวัตกรรม หากไม่ใช่จะสั่งการทําลSS Initiative และติดตามความคืบหน้าผ่านการประชุม Strategic Review และ MCOM ตั้งแต่ปี 2557 TM ได้นำ Big Data Analytics มาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร



13

ความเป็นเลิศด้านลูกค้า

เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุด TM กำหนดกลยุทธ์ Best Network, Best Propositions และ Best Service TM ปลุกฝังค่านิยม Caring และใช้ Customer Centric Approach โดย (1) กำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดสำคัญต่อความสำเร็จใน SPP Stage 1 (2) เรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง ด้วยวิธีการตามหัวข้อ 3.1ก,ข (3) Commercial และ Corporate Solution & Co-Operation นำ VOC ที่ได้มากำหนดแผนตลาดและแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Convergence, TrueID, iService, True Money, GPS Tracker, True Smart 4G, Cloud Service รวมถึง IoT และ 5Gที่กำลังจะเกิดขึ้น (4) กำหนด Sale Distribution

และ (5) Customer Service Strategy เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุดโดยใช้ Customer Journey ตามรูป 3.2-3 ทั้ง Online/Offline (6) TM สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอด Customer Life Cycle (CLC) ดังตัวอย่างตามรูป และ (7) จัดการข้อร้องเรียนลูกค้าภายใต้แนวคิด “We Really Care” ซึ่งพณ.จะถูกปลูกฝังผ่านโครงการเติมหวาน, 5 ใจ, Never Say No และ Empowerment (8) Marketing Research สํารวจลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น จากการดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมส่งผลให้ TM มีอัตราเติบโต Subscriber สูงสุด Churn in rate สูงสุด ความพึงพอใจสูงกว่าค่าเทียบระดับสากล และได้รับรางวัล Brand Award อย่างต่อเนื่องระดับนานาชาติ

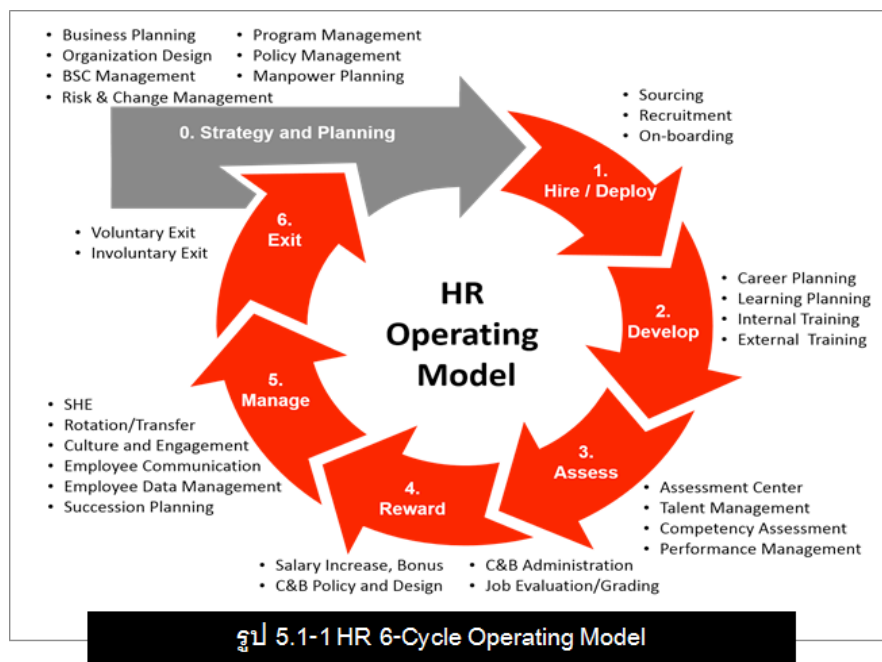
วัตถุประสงค์สร้าง ความสัมพันธ์	วงจรชีวิต ลูกค้า	โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
ให้ได้ลูกค้าใหม่ และ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด	Aware	• Billboards,โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์, TV/ Radio Ads
		• Brand Presentors
		• Blogger*, Influencer*
		• Social Medias*
		• TM website
		• True Story (High Technology & High Touch)
		• AO / AE / Telesale เสนอผลิตภัณฑ์
		• Promotion & Campaigns
		• True ID App.
		• True Digital Card*
ตอบสนองความ ต้องการ และทำให้ เหนือกว่าความ คาดหวัง	New Customer (1-3 M)	• Welcome Pack / SMS
		• Special Thank & Gifts
		• True Bonus, True Point , True You Privilege
		• We're Really Care (เติมหวาน, Service Excellence)
		• Technology Magazine
		• iCSAT, IVR Post Call Survey
		• Online Channel Support ตามหัวข้อ 3.2ก(2)
		• Deal of the Days*
	Satisfy (4-12 M)	• Big Bonus, Birthday Specials Gift
		• True Card (Red Card & Balck Card)
เพิ่มความผูกพัน ของลูกค้า	Loyalty (13-36 M)	• Business Experiences Sharing
		• Special Thank you (24M)
	Brand Advocate (>36 M)	• กิจกรรมงานสัมมนาสำหรับกลุ่มธุรกิจ
		• Service Excellence Award & Recognition
		• การบริจาค/การระดมทุน
รักษาลูกค้า	Churn	• ให้ความช่วยเหลือลูกค้า/ ผู้ประสบภัยในเหตุภัยพิบัติต่างๆ • กิจกรรมสนับสนุนชุมชน, CONNEXT ED*
		• Retention Programs

Touch Point & Engage Channel		Customer Journey Stage ●ลูกค้าบุคคล ●ลูกค้าองค์กร Post: Postpay, Pre: Prepay						ส่วน ตลาด	Key Requirements
		I Join	I Use	I Pay	I Engage	I Renew	I Leave		
Offline	Call Center	●●	●●	●●	●●	●●	●●	Post, Pre	บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง แก้ปัญหาเร็ว
	Shop	●●	●●	●●	●●	●●	●●	Post, Pre	
	AE / AO	●●	●●	AE ●	●●	AE ●	AE ●	Post, Pre	
	Business Partners	●		●	●	●		Post, Pre	บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง
	Personal Assistance*				BC ●			Post	
	True Sphere*	BC ●●		BC ●●	BC ●●	BC ●●	BC ●●	Post	บริการดี สถานที่สะดวกสบาย
Online	Facebook*	●	●	●	●	●	●	Post, Pre	บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง แก้ปัญหาเร็ว ตอบสนองเร็ว
	Chat/ email	●●	●●	●●	●●	●●	●●	Post, Pre	
	TM Website	●●	●●					Post, Pre	ข้อมูลถูกต้อง ค้นหาง่าย
	Line*	●	●					Post, Pre	
	Mari*	●	●	●	●	●	●	Post, Pre	ข้อมูลถูกต้อง ใช้งานง่าย ตอบสนองเร็ว
	iService App.&Web*			●●	●●			Post, Pre	
	True Kiosk *			●	●			Post, Pre	ใช้งานง่าย, ตอบสนองเร็ว
	True You App.&Web*			●●	●●			Post, Pre	Content/Privilege ครบใจ
	TrueID*, TMN App.*				●			Post, Pre	

รูป 3.2-3 Customer Service Support through Customer Journey

ทรัพยากรบุคคล

TM ใช้ HR 6-Cycle Operating Model ตามรูป 5.1-1 ในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร มีการวางแผน HR Tactical Plan เพื่อรับรองการให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ ใช้ Talent Management ในการสรรหาและรักษาบุคลากร และใช้แนวทางที่มีนวัตกรรมในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร อาทิ Modular & Micro Organization, SPLD, โครงการเก้าแก้ว ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิด High Performance ดังตัวอย่างตามรูป 5.2-1 TM พัฒนาการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันใช้ระบบ True Performance โดยวัดพฤติกรรมของพนักงานในระดับ 3 ประเด็น 1) Contribution to the organization 2) Innovation for the organization และ 3) Contribution to team TM พัฒนาศักยภาพผ่านโปรแกรม 1) True Next Gen สำหรับพนักงานใหม่ เปิดโอกาสให้ทำงานในหลายๆ BU 2) True Star Program สำหรับพนักงานปัจจุบันที่ผลงานยอดเยี่ยมให้เข้าร่วมโครงการ SPLD และ Connex ED 3) Strategic Project & Leadership Dev. โครงการพิเศษเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ 4) หลักสูตรพัฒนาผู้นำ เช่น Action Learning Program, Business Leader Program, CP Leader 4.0 Dev. Program, CP Future Leader Dev. Program ด้วยการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ TM ได้รับคัดเลือกเป็น Top Employer ปี 2561 & 2562 และเป็นองค์กรไทยองค์กรเดียวที่ติด 1 ใน 3 อันดับแรกนายจ้างดีเด่นประจำปีประเทศไทยจาก Top Employer Institute



15

Desired Culture	Methodology
Open Communication	True Connect
High Performance Culture	Lean Six Sigma, โครงการเก้าแก้ว, SPLD
Employee Engagement	Benefits, Scholarship, Career Management, Recognition, True Star Award

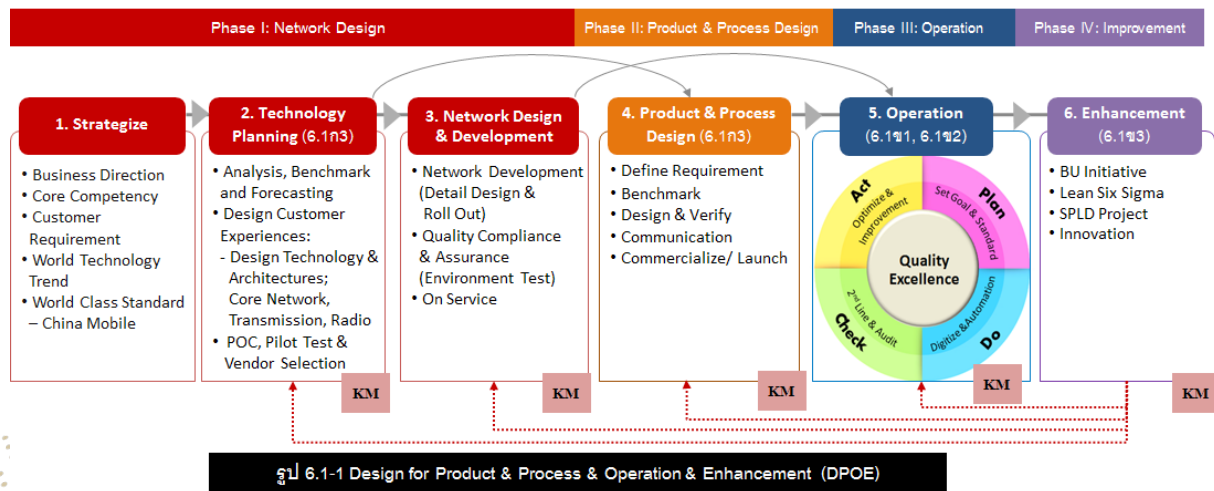
รูป 5.2-1 Organizational Culture and Methodology

การปฏิบัติการ

เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด TM ใช้มาตรฐานโลกออกแบบโครงข่าย วิเคราะห์ทิศทางการธุรกิจ เทคโนโลยี พฤติกรรมลูกค้า จัดทำ Technology Planning & Network Design เพื่อบรรลุ Best Network จากนั้นใช้ VOC, Focus Group, Competitor, Technology, Voice of Employee ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิด Best Propositions และ Best Service ตามรูป 6.1-1 TM นำกระบวนการสู่การปฏิบัติโดย

- 1) Plan-Set Goal & Standard กำหนด KPI ให้สอดคล้องข้อกำหนด จัดทำมาตรฐานการทำงาน จัดเก็บใน iWebform, True KMS และ TrueWiki
- 2) Do-Digitization & Automation by True Connect เพื่อควบคุมให้เกิดคุณภาพ ผ่าน Network Monitoring 24 hr., SQMS, CMS Supervisor, Queue System, CRM, iCSAT, Chatbot, SEQ, Procera, Robotic Process Automation, MOOC
- (3) Check & Balance ผ่านการ Audit การให้บริการแก่ลูกค้า Cross Audit และ Internal Control เพื่อตรวจสอบคุณภาพการทำงานและลดความเสี่ยง
- (4) Act-Optimize & Improvement TM ปรับปรุง และ Optimize ผลการดำเนินการด้วย BU Initiative, LSS Project และ SPLD, TM สร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบผ่าน TM-Innovation System 4 ขั้นตอน 1. Inno.Culture ผ่าน Idea Seed, Inno Tree, Inno Award 2. Inno.Generation ทั้งแบบ Closed และ Open ผ่าน InnoLab 3. Inno.Commercialize ผ่าน Launch Office 4. Inno.Valuation ประเมินคุณค่าและมูลค่าเพื่อปรับปรุง

16





TM ได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ

TM ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติมากมาย อาทิ เครือข่าย 4G ที่ดีที่สุด 4 ปีต่อเนื่องจาก nPerf, Frost & Sullivan Asia Pacific iCT award 2017-2019, Most Advanced Technology Award 2017, Best network provider award 2019, International I-CAC and IIDC award 2018, Loyalty & Engagement award 2019, Thailand Corporate Excellence award 2019, Asia Corporation Excellence & Sustainability Awards™ (ACES) 2019, และเป็นสมาชิก DJSI และ FTSE4Good มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2017 จนถึงปัจจุบัน

17

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู
18 อาคาร ทรู ทาวเวอร์ ถนนรัชดาภิเษก
แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310