



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

Advice

บริษัท แอดไวส์ ไอที อินฟินิท จำกัด (มหาชน)

(ADVICE)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 23/03/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท แอดไวซ์ ไอที อินฟิไนท์ จำกัด (มหาชน) ("ADVICE") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลแก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : กลยุทธ์ขยายช่องทางการจำหน่าย และขยายฐานลูกค้าเพื่อการเติบโต	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานและระบบดิจิทัล	6
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเสริมเสถียรภาพทางการเงินและความน่าเชื่อถือขององค์กร	8
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	11
แผนความเป็นอิสระของกรรมการ	12
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	13
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	15

sSET	CG Report : -
บริการ / พาณิชย์	SET ESG Ratings: -
	ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

ภาพรวมธุรกิจ

จำหน่ายปลีก-ส่งสินค้าไอที เช่น คอมพิวเตอร์ประกอบ (D.I.Y) คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก (Notebook) คอมพิวเตอร์เดสก์ท็อป (Desktop) และอุปกรณ์เสริมต่างๆ รวมถึงสินค้ากลุ่มสมาร์ทโฟนและเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ผ่านช่องทางสาขาและช่องทางออนไลน์ และให้บริการหลังการขายที่เกี่ยวข้องแบบครบวงจร

ข้อมูลงบการเงิน

ปี	2568	2567	2566	2565
----	------	------	------	------

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	16,590.49	14,218.37	13,528.40	14,400.94
ค่าใช้จ่าย	16,247.46	13,921.71	13,286.43	14,123.19
Net Profit	267.06	232.45	170.25	205.67

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	3,791.18	2,991.41	2,643.35	2,586.25
หนี้สิน	2,798.28	2,051.23	2,332.56	2,275.47
ส่วนผู้ถือหุ้น	992.89	940.17	310.78	310.78

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	319.42	89.03	277.44	17.60
กิจกรรมลงทุน	-181.92	79.28	12.91	-32.13
กิจกรรมจัดหาเงิน	-110.04	-73.06	-313.03	7.07

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.43	0.38	0.38	0.56
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	10.32	9.42	8.74	8.54
อัตรากำไรสุทธิ (%)	1.61	1.63	1.26	1.43
D/E Ratio (เท่า)	2.82	2.18	7.51	7.32
ROE (%)	27.63	37.16	54.78	66.18
ROA (%)	10.11	10.53	9.25	10.74

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

รายได้จากการขายและการให้บริการ	25,217 ล้านบาท
--------------------------------	-----------------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
------------	--------	----------------------------	-----------

1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : กลยุทธ์ขยายช่องทางการจำหน่าย และขยายฐานลูกค้าเพื่อการเติบโต ✔
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานและระบบดิจิทัล ✔
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเสริมเสถียรภาพทางการเงินและความน่าเชื่อถือขององค์กร ✔

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนความเป็นอิสระของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบพทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และ กลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและตรวจสอบราคาปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญเสียจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
รายได้จากการขายและการให้บริการ (ล้านบาท)	13,513	14,208	16,580	25,217

บริษัทตั้งเป้าหมายในการขยายศักยภาพการเติบโตในธุรกิจสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ โดยขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์การขยายช่องทางการจำหน่าย และขยายฐานลูกค้าเพื่อการเติบโต และการสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านประสิทธิภาพการดำเนินงานและระบบดิจิทัล ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐาน ความน่าเชื่อถือขององค์กร และเสริมเสถียรภาพทางการเงิน โดยบริษัทมุ่งผลักดันให้รายได้จากการขายและการให้บริการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อบรรลุเป้าหมายรายได้รวม 25,217 ล้านบาท ภายในปี 2571

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : กลยุทธ์ขยายช่องทางการจำหน่าย และขยายฐานลูกค้าเพื่อการเติบโต

กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการขยายตลาดและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น ผ่านการเสริมความแข็งแกร่งของช่องทางการขาย การเพิ่มอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ และการยกระดับการรับรู้แบรนด์ผ่านการขยายธุรกิจค้าปลีก การพัฒนาโซลูชันสำหรับกลุ่มองค์กรและสถาบัน ตลอดจนการเร่งพัฒนาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์และช่องทางออนไลน์

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Revenue Growth (%)	5.10	16.68	15	15	15
อัตราการเติบโตปีต่อปี (YoY)					

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การขยายสาขา ปรับรูปแบบร้าน และเพิ่มประสิทธิภาพร้านค้า : มุ่งขับเคลื่อนการเติบโตผ่านการขยายสาขาในทำเลศักยภาพสูงและการปรับปรุงรูปแบบร้านให้ทันสมัย พร้อมยกระดับการมองเห็นสินค้าและประสบการณ์ลูกค้าด้วยอุปกรณ์จัดแสดงที่มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือการต่อยอด ร้านรูปแบบ DoubleFormat ที่ผสมทั้ง Advice Store และ iStore ในพื้นที่เดียวกัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นด้านทำเล การใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และโอกาสในการขายที่ครอบคลุมมากขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของสาขาผ่านกิจกรรมการตลาด เช่น Roadshow, Expo และแคมเปญ เพื่อกระตุ้นยอดขายและขยายการเข้าถึงลูกค้า	2569	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายจำนวนร้านค้าแบบ Double-Format เพิ่ม 24 สาขา • บรรลุอัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมของธุรกิจค้าปลีก (Retail's Same Store Sales) ที่ 2% ผ่านการยกระดับการปฏิบัติงานภายในร้านและเพิ่มความโดดเด่นของสินค้า • ปรับสัดส่วนการขายสินค้าโดยมุ่งเน้นหมวดโทรศัพท์พกพาเป็นหลัก โดยตั้งเป้าให้กลุ่มสินค้า Apple อยู่ที่ 21% และ Android อยู่ที่ 9%
	2570	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายจำนวนร้านค้าแบบ Doubleformat อีก 24 สาขา • บรรลุการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมของธุรกิจค้าปลีก (Retail's Same Store Sales) ที่ 7% โดยได้รับแรงสนับสนุนจากกิจกรรมแคมเปญที่มุ่งเน้นการขายโทรศัพท์พกพา เพื่อเพิ่มการรับรู้ของลูกค้า รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการขายแบบข้ามหมวดสินค้า (cross selling)

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ปรับสัดส่วนขายสินค้าโดยยังคงมุ่งเน้นหมวด โทรศัพท์แบบพกพา โดยตั้งเป้าหมายให้สินค้า Apple อยู่ที่ 27% และ Android อยู่ที่ 11% เสริมความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบร้านค้าที่มีอัตราการเติบโตสูง เพื่อบรรลุอัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมที่ 13% โดยยังคงเดินหน้าทำแคมเปญ และกลยุทธ์การขายข้ามหมวดสินค้า (cross-selling) เดินหน้าพัฒนาสัดส่วนการขายสินค้าไปยังหมวดหมู่เชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยตั้งเป้าให้สินค้ากลุ่ม Apple อยู่ที่ 29% และ Android อยู่ที่ 12%
การขยายโซลูชันสำหรับองค์กรและสถาบัน: มุ่งเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าองค์กร ภาคการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ผ่านการนำเสนอชุดโซลูชันอุปกรณ์และบริการที่เหมาะสมกับการใช้งานของแต่ละสถาบัน ทั้งในรูปแบบการขาย และการให้บริการแบบครบวงจร พร้อมเสริมความแข็งแกร่งด้วยความร่วมมือจากพันธมิตรด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มโอกาสทางรายได้ระยะยาวและยกระดับบทบาทของบริษัทในฐานะผู้ให้บริการโซลูชันสำหรับองค์กรที่น่าเชื่อถือและยั่งยืน	2569	<ul style="list-style-type: none"> บรรลุรายได้จาก commercial project จำนวน 840 ล้านบาท โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับกลุ่มลูกค้าองค์กร และสถาบันที่มีศักยภาพสูงโดยมุ่งเน้นออกแบบโซลูชันที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมในแต่ละองค์กรนั้นๆ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ขยายรายได้จาก commercial project อย่างต่อเนื่อง เพิ่มเป็นจำนวน 1,070 ล้านบาท
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ส่งมอบรายได้จาก commercial project สูงขึ้นเป็นจำนวน 1,380 ล้านบาท
การร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และช่องทางออนไลน์: การพัฒนาความร่วมมือกับ Dealer และ Reseller โดยยกระดับความรู้สินค้า มาตรฐานการขาย และการใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อเพิ่มคุณภาพการขายและเสริมขีดความสามารถของพันธมิตร พร้อมกันนี้ยังพัฒนา Ecosystem ผ่านโปรแกรม Advice Plus รวมถึงการร่วมมือกับแบรนด์ชั้นนำ เพื่อขยายการเข้าถึงลูกค้า เพิ่มการเข้าชม และกระตุ้นยอดขายแบบ Omnichannel ทั้งในช่องทาง Online และ Offline อย่างมีประสิทธิภาพ	2569	<ul style="list-style-type: none"> เสริมความร่วมมือกับ dealer และ reseller เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตของช่องทางขายส่ง โดยตั้งเป้ารายได้จากช่องทางขายส่งที่ 2,610 ล้านบาท เพิ่มรายได้ออนไลน์ผ่านการสร้าง Customer Engagement และการขยายการมีส่วนร่วมแบบ Omnichannel โดยตั้งเป้ายอดขายออนไลน์ที่ 3,380 ล้านบาท
	2570	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบตัวแทนจำหน่ายและผู้ค้าปลีกให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อเสริมประสิทธิภาพของช่องทางขายส่ง โดยตั้งเป้ารายได้จากการขายส่งที่ 2,660 ล้านบาท ขับเคลื่อนยอดขายออนไลน์ให้เติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ผ่านการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่ลึกซึ้ง โดยตั้งเป้ารายได้ออนไลน์ที่ 3,570 ล้านบาท
	2571	<ul style="list-style-type: none"> สานต่อการเสริมความร่วมมือกับ dealer และ reseller เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตของช่องทางขายส่งอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งเป้ารายได้จากช่องทางขายส่งที่ 2,760 ล้านบาท ขยายการเข้าถึงทางดิจิทัลและเสริมความแข็งแกร่งของการเข้าชมแบบ omnichannel เพื่อเพิ่มยอดขายออนไลน์ โดยตั้งเป้ารายได้ออนไลน์ที่ 3,880 ล้านบาท

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความพร้อมด้านทำเลและร้านค้า

• ลักษณะความเสี่ยง

ความล่าช้าในการจัดหาทำเลที่เหมาะสม การอนุมัติจากศูนย์การค้าที่ใช้เวลานาน หรือการขาดความพร้อมด้านบุคลากรที่สามารถเริ่มงานได้ทันที อาจทำให้การเปิดสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่งผลต่อความพร้อมในการเปิดร้าน และอาจจำเป็นต้องใช้งบประมาณล่วงหน้าเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของพื้นที่หรือปรับรูปแบบร้านค้าให้เหมาะสม

• ผลกระทบความเสี่ยง

- การเติบโตของรายได้ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หากการเปิดสาขาใหม่ล่าช้ากว่ากำหนด
- ต้นทุนดำเนินงานอาจเพิ่มสูงขึ้นจากการย้ายสาขาแบบกะทันหัน การปรับรูปแบบร้านค้าใหม่ หรือความจำเป็นต้องใช้พนักงานชั่วคราว รวมถึงค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงระบบเดิม ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพของการลงทุนและผลตอบแทนโดยรวม

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ขยายกระบวนการสำรวจทำเลให้ครอบคลุม 4 จังหวัดต่อเดือน พร้อมจัดเตรียมทำเลแบบ standalone ไว้เป็นตัวเลือกรอง
- ปรับบางสาขาให้เป็นจุด Drop & Delivery ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านการอนุมัติการซ่อมเพื่อรองรับการขยายตัวของสาขาที่เปิดใหม่
- เสริมประสิทธิภาพการประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเร่งกระบวนการสรรหา และเตรียมความพร้อมของบุคลากร

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้จัดจำหน่ายรายหลัก

• ลักษณะความเสี่ยง

การพึ่งพาผู้จัดจำหน่ายหลักเพียงไม่กี่รายในสัดส่วนที่สูง ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงต่อความล่าช้าในการจัดสรรสินค้า แรงกดดันด้านราคา ภาวะขาดแคลนสินค้า และอำนาจต่อรองที่ลดลง

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ความเสี่ยงจากสินค้าขาดสต็อกในหมวดที่มีความต้องการสูง เช่น อุปกรณ์ Apple และ Android
- แรงกดดันด้านมาร์จิ้น เนื่องจากความสามารถในการต่อรองราคาและเงื่อนไขซื้อ ขยายลดลง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ปรับโครงสร้าง product mix เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้จัดจำหน่ายรายหลัก
- สร้างความแข็งแกร่งด้านเงื่อนไขทางการค้าและกระบวนการวางแผนร่วมกันกับผู้จัดจำหน่ายรายสำคัญ
- ติดตามประสิทธิภาพอย่างใกล้ชิดและกำหนดแผนสำรอง เพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้านการจัดสรรสินค้าที่อาจไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค

• ลักษณะความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป และการวางแผนเลือกสินค้าที่จะจำหน่าย (assortment planning) ที่ไม่สอดคล้องกัน อาจทำให้ความเกี่ยวข้องของสินค้าในตลาดลดลง รูปแบบความต้องการที่ผันผวนยังเพิ่มความเสี่ยงต่อการสต็อกสินค้าเกินความจำเป็นหรือสินค้าขาดสต็อก โดยเฉพาะในหมวดสินค้าที่มีการหมุนเวียนสูงและการเปิดตัวอุปกรณ์รุ่นใหม่

• ผลกระทบความเสี่ยง

- สูญเสียโอกาสในการขายเนื่องจากมีสต็อกสินค้าไม่เพียงพอในหมวดที่มีความต้องการสูง
- แรงกดดันด้านมาร์จิ้นจากสต็อกส่วนเกินที่จำเป็นต้องเร่งระบายสินค้าด้วยการให้ส่วนลด
- ความสามารถในการแข่งขันลดลงเมื่อเทียบกับแพลตฟอร์มออนไลน์หรือผู้ค้าปลีกที่สามารถปรับเปลี่ยนสินค้าได้รวดเร็วกว่า

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามแนวโน้มตลาด รวบรวมข้อมูลผ่าน customer data hub และใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วย AI (AI driven insights)
- ปรับสัดส่วนผสมแผนการขายสินค้า (assortment) ตามรูปแบบความต้องการในแต่ละภูมิภาค
- ทดสอบหมวดสินค้าใหม่ผ่านกิจกรรมและ Roadshow ก่อนขยายผลในระดับประเทศ

ความเสี่ยงที่ 4 : การแข่งขันในตลาด online และ offline

• ลักษณะความเสี่ยง

การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากทั้งแพลตฟอร์มออนไลน์และผู้ค้าปลีกออฟไลน์ ส่งผลให้เกิดแรงกดดันด้านราคา การหาลูกค้าใหม่ และการรักษาฐานลูกค้า ผู้เล่นออนไลน์แข่งขันอย่างดุเดือดผ่านโปรโมชั่น การจัดส่งที่รวดเร็ว และความหลากหลายของสินค้า ในขณะที่ผู้ค้าปลีกออฟไลน์สร้างความท้าทายผ่านกราฟิกร้าน ทำเลสาขา และประสบการณ์การช้อปปิ้งภายในร้านที่แตกต่าง

• ผลกระทบความเสี่ยง

- แรงกดดันด้านราคาที่สูงขึ้น จากการทำส่วนลดเชิงรุกและการปรับราคาให้สอดคล้องกันระหว่างทุกช่องทาง
- จำนวนลูกค้าเข้าชมลดลงทั้งในร้านและบนช่องทางออนไลน์ ส่งผลให้โมเมนตัมการขายโดยรวมอ่อนตัวลง
- อัตราการสูญเสียลูกค้าสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคเปลี่ยนไปใช้คู่แข่งที่มีข้อเสนอด้านราคาหรือความสะดวกที่ดีกว่า

- Product mix อ่อนแอลง จากการที่ลูกค้ามุ่งเน้นไปที่สินค้าที่มีการลดราคาสูง

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- เสริมความแม่นยำของการพยากรณ์อุปสงค์ด้วยข้อมูลเชิงลึก (data-driven demand forecasting)
- กระจายช่องทางการขายให้หลากหลาย ครอบคลุม branch, online, reseller และ B2B
- ร่วมมือกับ tech creators และพันธมิตร Modern Trade เพื่อเสริมแรงส่งทางการตลาดแบบ tactical boosts

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานและระบบดิจิทัล

การเพิ่มคุณค่าผ่านประสิทธิภาพมุ่งสร้างรากฐานการดำเนินงานที่แข็งแกร่งผ่านการยกระดับประสิทธิภาพและลดต้นทุนทั่วทั้งองค์กร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้คล่องตัวขึ้น และพัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการเติบโตในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
SG&A to Sales	8.3%	8.3%	8.3%	8.0%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล: การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมุ่งลดภาระงานแบบแมนนวลผ่านระบบอัตโนมัติในกระบวนการสำคัญ เช่น ระบบ Smart Asset Tracking, Robotic Process Automation (RPA) และ Warehouse Management System เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดต้นทุนการดำเนินงาน ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์และพัฒนาระบบ Customer Data Hub ให้รองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยข้อมูลและ AI พร้อมทั้งผลักดันกลยุทธ์ Bundle product เพื่อเพิ่มมูลค่าต่อ ticket และสร้างประสิทธิภาพเชิงต้นทุนผ่าน Economy of Scale เพื่อเสริมความยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานด้านปฏิบัติการ ลดค่าใช้จ่าย SG&A ต่อยอดขาย และยกระดับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น	2569	<ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการใช้เครื่องมืออัตโนมัติหลัก เช่น smart asset tracking, RPA และระบบ upgraded WMS เพื่อช่วยลดภาระงานที่ทำด้วยมือและเพิ่มความแม่นยำของกระบวนการ • เสริมความแข็งแกร่งของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบ cybersecurity เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่มีเสถียรภาพ • เพิ่มประสิทธิภาพของการขาย โดยตั้งเป้ารายได้ 12 ล้านบาทต่อพนักงานหนึ่งคน และรายได้ 0.58 ล้านบาทต่อหนึ่งตารางเมตร
	2570	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายการทำงานอัตโนมัติไปยัง workflow หลักเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้นและลดสัดส่วนค่าใช้จ่าย SG&A • ยกระดับประสิทธิภาพการขาย โดยตั้งเป้ารายได้ 13 ล้านบาทต่อพนักงานหนึ่งคน และรายได้ 0.58 ล้านบาทต่อหนึ่งตารางเมตร
	2571	<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มประสิทธิภาพการขายอย่างต่อเนื่อง โดยการตั้งเป้ารายได้ 14 ล้านบาทต่อพนักงานหนึ่งคน และรายได้ 0.66 ล้านบาทต่อหนึ่งตารางเมตร

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความล่าช้าในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการและข้อจำกัดด้านข้อมูลปฏิบัติงาน อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลง ต้นทุนสูงขึ้น และกระทบต่อความรวดเร็วในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการปฏิบัติงานลดลง หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ค่าใช้จ่าย SG&A สูงขึ้น เนื่องจากต้องพึ่งพากระบวนการทำงานด้วยมือ
- รอบเวลาการดำเนินงานล่าช้า ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- เสริมการวางแผน workflow และการจัดสรรทรัพยากร พร้อมกำหนดตัวชี้วัดด้านความเร็วและคุณภาพ อย่างชัดเจน
- ปรับปรุงความน่าเชื่อถือของข้อมูลและกระบวนการทำงาน ผ่าน centralised systems และการทำงานอัตโนมัติ
- ยกกระดานการกำกับดูแลสินค้าคงคลัง ด้วยการทบทวนสต็อกเป็นประจำ การตรวจนับสินค้าจริง และกระบวนการเติมสินค้าแบบมีโครงสร้าง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ข้อมูล และความปลอดภัย

• ลักษณะความเสี่ยง

ความล่าช้าในการอัปเดตเทคโนโลยีหรือโครงการทำงานอัตโนมัติ รวมถึงข้อจำกัดด้านคุณภาพข้อมูลและการควบคุมการเข้าถึง อาจทำให้เสถียรภาพของระบบลดลง เพิ่มความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องของกระบวนการสำคัญทางธุรกิจ

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ความไม่เสถียรในการดำเนินงานและความเชื่อถือได้ของระบบลดลง
- ความแม่นยำในการตัดสินใจลดลง เนื่องจากคุณภาพข้อมูลไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลเพิ่มสูงขึ้น
- ความล่าช้าในการบรรลุเป้าหมายการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดความต้องการ (business requirement) ด้าน automation อย่างชัดเจน พร้อมติดตามตัวชี้วัดความสำเร็จ (success metrics) อย่างเป็นระบบ
- เสริมความแข็งแกร่งด้าน data governance การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง และแนวปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูล
- ใช้กระบวนการทดสอบแบบมีโครงสร้าง รวมถึง sandbox environments และ secure development protocols เพื่อให้การพัฒนาระบบมีความปลอดภัยและเชื่อถือได้

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านความเชี่ยวชาญพนักงานในการขายสินค้า

• ลักษณะความเสี่ยง

ข้อจำกัดด้านทักษะของพนักงานในการขายผลิตภัณฑ์แบบ bundle อาจทำให้การนำเสนอแบบ bundle ลดลง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการขายลดลง และสร้างประสบการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันให้กับลูกค้า

• ผลกระทบความเสี่ยง

- จำนวนการขายแบบ bundle ลดลง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการขายลดลง
- Average basket size ลดลง
- ความไม่สม่ำเสมอในการให้บริการและประสบการณ์ลูกค้า

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- จัดอบรมเฉพาะทางด้านความรู้ผลิตภัณฑ์และทักษะการขายแบบ bundle
- นำเสนอคู่มือ bundle ที่เข้าใจง่ายและเครื่องมือช่วยขายแบบมีแนวทาง เพื่อให้การนำเสนอมีความสอดคล้องและเป็นมาตรฐาน

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเสริมเสถียรภาพทางการเงินและความน่าเชื่อถือขององค์กร

การยกระดับการกำกับดูแลกิจการ วินัยทางการเงิน และศักยภาพขององค์กร เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาเสถียรภาพของกระแสเงินสด ควบคุมความเสี่ยงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยมุ่งปรับปรุงมาตรฐานการกำกับดูแล การพัฒนาศักยภาพผู้นำและพนักงาน และการส่งเสริมการดำเนินงานค้าปลีกที่เป็นระบบและมีความรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกกระบวนการขององค์กรมีความเข้มแข็งและเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
Cash conversion cycle	-	8 วัน	8 วัน	8 วัน

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการกำกับดูแลและความมั่นคงทางการเงิน: การเสริมความเข้มแข็งของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และมาตรฐานการรายงาน เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาเสถียรภาพของกระแสเงินสดและรับมือกับความผันผวนของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและความต่อเนื่องด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาทักษะเชิงลึก และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการเติบโต นอกจากนี้ บริษัทยังพัฒนาการดำเนินงานค้าปลีกอย่างรับผิดชอบผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพพลังงานผ่าน paperless operation, Waste and e-waste management และการใช้ดิจิทัลในการควบคุมมาตรฐาน พร้อมบูรณาการหลัก ESG เพื่อเสริมความพร้อมและความยั่งยืนขององค์กร	2569	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงเสถียรภาพของกระแสเงินสด ประสิทธิภาพของ cashconversion cycle และการบริหารความเสี่ยงโดยรวม • ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลและการทำงานของคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนความมั่นคงทางการเงินขององค์กร พร้อมสร้างภาวะผู้นำและศักยภาพพนักงานอย่างยั่งยืน เพื่อเสริมความพร้อมขององค์กร
	2570	<ul style="list-style-type: none"> • เสริมความแข็งแกร่งด้านการกำกับดูแลและวินัยในการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นทางการเงินระยะยาว โดยตั้งเป้าหมาย ได้รับการรับรอง CAC ระดับ 3 ดาว • เดินหน้าพัฒนาศักยภาพผู้นำและพนักงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่เป้าหมาย คะแนนรายการตรวจสอบ AGM ครบ 100 คะแนน • พัฒนาการ responsible retail ผ่านการยกระดับแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน • พัฒนาผลการดำเนินงานด้าน ESG ให้บรรลุคะแนนเฉลี่ย ไม่นต่ำกว่า 2.5 และอย่างน้อย 70% ในแต่ละเสาหลัก ตามเกณฑ์การประเมิน FTSE Russell ESG
	2571	<ul style="list-style-type: none"> • คงไว้ซึ่งมาตรฐานการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งทั่วทั้งองค์กร โดยตั้งเป้าหมาย ได้รับการรับรอง CAC ระดับ 3 ดาว • บรรลุและรักษาศักยภาพด้านภาวะผู้นำและกำลังคนอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย คะแนนรายการตรวจสอบ AGM ครบ 100 คะแนน • รักษาความก้าวหน้าในการพัฒนาด้าน ESG ให้บรรลุคะแนนเฉลี่ย 2.5 ขึ้นไป และอย่างน้อย 70% ในแต่ละเสาหลัก ตามเกณฑ์ FTSE Russell ESG

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : อัตราดอกเบี้ยและประสิทธิภาพทางการเงิน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความผันผวนหรือระดับอัตราดอกเบี้ยที่ไม่เอื้ออำนวยอาจทำให้ต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้นและลดความคล่องตัวทางการเงินขององค์กร การบริหารวงเงินสินเชื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจจำกัดความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการชำระเงินสดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ต้นทุนทางการเงินเพิ่มสูงขึ้นและสภาพคล่องลดลง
- ประสิทธิภาพทางการเงินและความเสถียรของกระแสเงินสดลดลง
- การใช้ประโยชน์จากส่วนลดการชำระเงินสดลดลง
- ความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายด้านวินัยทางการเงินล่าช้า

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยในตลาดและปรับกลยุทธ์ทางการเงินเชิงรุก
- เปรียบเทียบเงื่อนไขเงินกู้ในตลาด (benchmark) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง
- เปรียบเทียบต้นทุนดอกเบี้ยกับประโยชน์จากการชำระเงินสด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจทางการเงิน

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลและการควบคุมภายใน

• ลักษณะความเสี่ยง

การกำกับดูแลที่ไม่เข้มแข็งและความโปร่งใสที่ต่ำ อาจทำให้คุณภาพการตัดสินใจลดลงและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอ่อนแอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามข้อกำหนด

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลลดลง
- ความเสี่ยงต่อความผิดพลาด การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด หรือช่องว่างของนโยบายเพิ่มสูงขึ้น
- ความคืบหน้าในการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลระยะยาวช้าลง
- อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ใช้คณะกรรมการย่อยหลายชุด (เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการความเสี่ยง) เพื่อเสริมความเข้มแข็งด้านการกำกับดูแลและกระจายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- เสริมความชัดเจนของนโยบายที่คณะกรรมการอนุมัติ และเพิ่มระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน
- ดำเนินการตรวจสอบภายในรายไตรมาส ผ่านหน่วยงานอิสระ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านศักยภาพและความมั่นคงของพนักงาน

• ลักษณะความเสี่ยง

ช่องว่างด้านทักษะ ความเสี่ยงจากการลาออก และความไม่พร้อมในการเรียนรู้ที่ไม่สม่ำเสมอ อาจจำกัดความสามารถขององค์กรในการพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืนในระยะยาว

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ผลผลิตภาพ (productivity) ของพนักงานลดลง และผลการปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ
- ช่องว่างด้านทักษะที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและการพัฒนาภาวะผู้นำ

- ความพร้อมขององค์กรสำหรับการเติบโตระยะยาวลดลง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- เสริมความสามารถในการรักษาพนักงาน ผ่านค่าตอบแทน สวัสดิการ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่แข่งขันได้
- ยกระดับการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ด้วยโปรแกรมภาวะผู้นำและหลักสูตรฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง
- เพิ่มประสิทธิผลหลังการฝึกอบรม ผ่านการแนะนำ การประเมินผล และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ความเสี่ยงที่ 4 : ความเสี่ยงด้านต้นทุนสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

- **ลักษณะความเสี่ยง**

การใช้พลังงานสูง ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่ต่ำ หรือการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม อาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น ชะลอความก้าวหน้าด้านความยั่งยืน และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

- ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากประสิทธิภาพต่ำ
- เผชิญความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดเพิ่มสูงขึ้น
- ผลการดำเนินงานด้าน ESG และภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนลดลง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- ส่งเสริมโครงการประหยัดพลังงาน เช่น การใช้หลอดไฟ LED และการใช้เครื่องมืออุปกรณ์อย่างเหมาะสม
- ลดการใช้กระดาษผ่านกระบวนการดิจิทัล เช่น e-Tax และ e-Receipt
- เสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดการขยะอย่างรับผิดชอบ รวมถึงการคัดแยก การรีไซเคิล และโครงการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนความเป็นอิสระของกรรมการ

บริษัทฯ มุ่งมั่นยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานและหลักการ CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเป็นอิสระของคณะกรรมการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกลไกการถ่วงดุลอำนาจ (Checks and Balances) ตลอดจนสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

เป้าหมาย

1. ประธานกรรมการคงคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระ
2. เพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระเป็นไม่น้อยกว่า 50% ของคณะกรรมการบริษัทภายในปี 2569
3. มีประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารเข้าร่วมเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ	เสร็จสิ้น	-	-	-
คณะกรรมการมีกรรมการอิสระมากกว่า 50%	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
มีประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารเข้าร่วมเป็นประจำทุกปี	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดปัจจุบัน และสรรหากรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติและทักษะเชี่ยวชาญที่เหมาะสม	2569	• สรรหากรรมการอิสระเพิ่มเติม และทบทวนคุณสมบัติของกรรมการปัจจุบัน เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติตามเกณฑ์กรรมการอิสระ
พิจารณาคุณสมบัติและแต่งตั้งกรรมการอิสระ	2569	• กรรมการอิสระได้รับการแต่งตั้งเพิ่มเติมจนครบจำนวน 50%
จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารเข้าร่วมเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	2570	• อภิปรายปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท หรือเรื่องอื่นๆ ที่อยู่ในความสนใจ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การแต่งตั้งกรรมการอิสระล่าช้า

• ลักษณะความเสี่ยง

ข้อจำกัดในการสรรหากรรมการอิสระรายใหม่ให้ทันตามกำหนดการ เนื่องจากปัญหาด้านคุณสมบัติที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ หรือการไม่ได้รับการอนุมัติแต่งตั้งจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือจากคณะกรรมการบริษัท

• ผลกระทบความเสี่ยง

การขาดแคลนกรรมการอิสระทำให้โครงสร้างคณะกรรมการไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือด้านธรรมาภิบาล และเสี่ยงต่อการถูกลดระดับความเชื่อมั่นในคะแนนการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (CGR) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการตัดสินใจของนักลงทุน

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการสรรหาอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำแผนสำรองทันทีหากกระบวนการสรรหาไม่ก้าวหน้ากว่าแผนที่กำหนด

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยตระหนักถึงความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันว่าเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรในการสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งบูรณาการมาตรการด้านการป้องกัน การควบคุม และการติดตามความเสี่ยงด้านการทุจริตเข้ากับกระบวนการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร จนถึงพนักงาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการพัฒนากลไกการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสื่อสารนโยบาย การสร้างความตระหนักรู้ และการจัดอบรมให้แก่บุคลากรในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรของบริษัทและผู้แทนขององค์กรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ อีกทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจและมาตรฐานสากล

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	ดำเนินการจัดทำข้อตกลงกับกลุ่มคู่ค้า (Critical Tier 1) เพื่อจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	กำหนดให้กลุ่มคู่ค้า (Critical Tier 1) ประกาศใช้นโยบายและมีการติดตามการปฏิบัติ ตามนโยบาย อย่างครอบคลุมอย่างน้อย 90%	คู่ค้า Critical Tier 1 ทุกรายมีนโยบายต่อต้านการทุจริตที่ได้รับ การอนุมัติและนำไปปฏิบัติจริง โดยบริษัทมีการติดตามและจัดทำเป็นคู่มือนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารค่า (Supplier Management)

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ในปี 2569 บริษัทจะดำเนินการจัดทำ ทบทวน และปรับปรุงเอกสาร นโยบาย กระบวนการ และหลักฐานที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนตาม Checklist 71 ข้อ ของโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ภายใต้การกำกับดูแลของ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) พร้อมทั้งดำเนินการยื่นคำขอรับการรับรองและเข้ารับการตรวจประเมินตามกระบวนการที่กำหนด ในปี 2570 ขยายการมีส่วนร่วมด้านการต่อต้านการทุจริต โดยเชิญชวนบริษัทคู่ค้า บริษัทในเครือ และพันธมิตรทางธุรกิจ ในกลุ่ม Critical Tier ผ่านการร่วมแสดงประกาศเจตนารมณ์เพื่อเข้าร่วมโครงการรับรอง CAC และ/หรือ มีการจัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตที่สอดคล้องกับมาตรฐานของบริษัท และในปี 2571 บริษัทจะดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตของบริษัทและบริษัทคู่ค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมอย่างน้อยร้อยละ 90 ของกลุ่มบริษัทคู่ค้า Critical Tier 1 พร้อมจัดทำรายงานผลการประเมินและแผนปรับปรุงแก้ไข (Corrective Action Plan)	2569 2570 2571	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทผ่านกระบวนการตรวจประเมินและ ได้รับการรับรองสถานะ “Thai CAC Certified” -บริษัทคู่ค้าในกลุ่ม Critical Tier 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ลงนามแสดงเจตนารมณ์หรือมีนโยบายต่อต้านการทุจริตที่สอดคล้องกับบริษัท - ได้รับตราสัญลักษณ์ CAC Change Agent (3 ดาว) ซึ่งเป็นสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทคู่ค้าถึงมาตรฐานการทางธุรกิจของบริษัทที่มีจรรยาบรรณ โปร่งใส - มีการบูรณาการข้อกำหนดด้านการต่อต้านการทุจริตไว้ในสัญญาทางธุรกิจและกระบวนการคัดเลือกคู่ค้าใหม่ร้อยละ 100 บริษัทคู่ค้าในกลุ่ม Critical Tier 1 อย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการประเมินด้านการต่อต้านการทุจริตตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความร่วมมือของบริษัคู่ค้า

• ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทคู่ค้าในกลุ่ม Critical Tier 1 อาจมีข้อจำกัดหรือความพร้อมในการตอบรับลงนามในประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) รวมถึงการจัดทำและประกาศใช้นโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวทางที่บริษัทกำหนด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร ขนาดของธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล ความพร้อมของระบบการกำกับดูแลภายใน หรือระดับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการต่อต้านการทุจริตตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ความล่าช้าในการขยายเครือข่ายความร่วมมืออาจส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการยกระดับสู่การเป็น CAC Change Agent (ระดับ 3 ดาว) ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
- บริษัทฯ อาจเผชิญกับ ความเสี่ยงทางอ้อม (Indirect Risk) ในกรณีที่คู่ค้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความรับผิดชอบในฐานะคู่สัญญาตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดี

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สื่อสารโดยการส่งจดหมายหรือ จัดทำ workshop ไปยังบริษัทคู่ค้ากลุ่ม Critical Tier 1 เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการเข้าร่วม CAC และแนวทางการจัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริต
- สนับสนุนเครื่องมือ (Toolkit) หรือแบบฟอร์มมาตรฐานที่ง่ายต่อการนำไปปรับใช้ เพื่อลดภาระด้านทรัพยากรของบริษัทคู่ค้าในการจัดทำเอกสาร พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตที่ยั่งยืนหากมีระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการเตรียมความพร้อมของผู้นำในอนาคต เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity) และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยบริษัทอยู่ระหว่างการยกระดับและพัฒนากระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขององค์กร ภายใต้แผนดังกล่าว บริษัทมีแนวทางในการระบุบทบาทและตำแหน่งสำคัญ (Critical Roles and Key Position) ที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งพิจารณาศักยภาพและผลการปฏิบัติ งานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต และเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ของผู้นำในระยะยาว (Leadership Pipeline) โดยบริษัทมีเป้าหมายในการพัฒนา a sustainable leadership pipeline สำหรับตำแหน่งสำคัญขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของการบริหาร (Leadership Transition Risk)

นอกจากนี้ บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายนั้นๆ โดยจะมีการติดตามความก้าวหน้าและทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและโครงสร้างองค์กร

ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการพัฒนาผู้นำขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งสำคัญ และสามารถสนับสนุนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง	เสร็จสิ้น	-	-	-
• กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงาน มีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
กำหนดรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Readiness Validation) เพื่อยืนยันและกำหนดรายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพ หลังจากผ่านการพัฒนาและการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ว่ามีความพร้อมเพียงพอที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้รับการนำเสนอข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้าน Succession Planning จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่ได้รับการยอมรับในตลาด เพื่อยกระดับบทบาทการกำกับดูแลคณะกรรมการ และสนับสนุนการพัฒนา Leadership Pipeline ขององค์กร	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

หมายเหตุ : ในการดำเนินการประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง บริษัทดำเนินการประเมินและระบุบทบาทหรือตำแหน่งสำคัญ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามความเหมาะสม เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านผลกระทบต่อธุรกิจและความต่อเนื่องขององค์กร มิได้พิจารณาเฉพาะมิติความเสี่ยงเพียงด้านเดียว และในการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง บริษัทไม่ได้กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลักผ่านการทบทวนและปรับปรุง Job Description โดยตรง แต่ดำเนินการวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
จัดทำและยกระดับกรอบการดำเนินงาน Succession Planning สำหรับบทบาทและตำแหน่งสำคัญ (Critical Roles)	2569	<ul style="list-style-type: none"> (1) มีการระบุตำแหน่งสำคัญ (Critical Roles/Key Positions) ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน (2) มีกระบวนการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ ครอบคลุมการระบุตำแหน่งสำคัญ การประเมินผู้สืบทอด การจัดทำรายชื่อผู้สืบทอด และการติดตามทบทวนแผน เพื่อสนับสนุนความต่อเนื่องของผู้นำ (Leadership Continuity)
พัฒนาเกณฑ์และกระบวนการประเมินผู้สืบทอด (Successor Assessment) และการวิเคราะห์ช่องว่างความสามารถ	2569	<ul style="list-style-type: none"> (1) มีเกณฑ์การประเมินผู้สืบทอดที่เป็นระบบและโปร่งใส โดยพิจารณา Performance, Potential และ Educational Background รวมถึงเครื่องมืออื่นตามความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการระบุบุคลากรศักยภาพสูง (2) มีการระบุช่องว่างด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ โดยเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Current State) เปรียบเทียบกับความต้องการของตำแหน่งเป้าหมาย (Desired State) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
จัดทำและดำเนินการแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อสนับสนุนการพัฒนา Leadership Pipeline	2570	<ul style="list-style-type: none"> (1) มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับผู้ที่อยู่ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งสำคัญขององค์กร (2) ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพตามแผนที่กำหนด และมีการติดตามประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Readiness) อย่างต่อเนื่อง
ยกระดับบทบาทการกำกับดูแลของคณะกรรมการต่อกระบวนการ Succession Planning	2569	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานและทบทวนความคืบหน้าของ succession planning ต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	2570	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		รับการนำเสนอข้อมูลและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้าน succession planning จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่ได้รับการยอมรับในตลาด เพื่อยกระดับบทบาทการกำกับดูแลและสนับสนุนการพัฒนา leadership pipeline ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากไม่สามารถเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งได้อย่างเพียงพอและทัน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่สามารถเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งสำคัญได้อย่างเพียงพอ หรือมีการพึ่งพาคณาจารย์สำคัญเพียงรายบุคคล ซึ่งอาจทำให้เกิดช่องว่างในการบริหารหากตำแหน่งสำคัญว่างลงอย่างกะทันหัน

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านตำแหน่งผู้บริหารไม่เป็นไปอย่างราบรื่น และกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารและการดำเนินธุรกิจขององค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทกำหนดกระบวนการ succession planning อย่างเป็นระบบ โดยระบุตำแหน่งสำคัญ ประเมินผู้สืบทอด และติดตามความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่ง

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการที่การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งเป้าหมาย หรือไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ทันต่อความต้องการขององค์กร

• ผลกระทบความเสี่ยง

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญได้ตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างด้านศักยภาพ (Gap Analysis) และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งจัดให้มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากรศักยภาพสูง

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการที่บุคลากรศักยภาพสูงหรือผู้ที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่งลาออกจากองค์กร

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้แผนการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งไม่เป็นไปตามแผน และทำให้องค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากรใหม่

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทดำเนินการติดตามความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) และจัดทำแผนพัฒนาและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรศักยภาพสูงไว้กับองค์กร

