



## แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

---



บริษัท อิททิฤทธิ์ ไนซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

(ITTHI)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 11/11/2568

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 10/03/2569

## ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท อิทธิฤทธิ์ โนซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("ITTHI") 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 โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต 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 |
|--|------|
| <b>ภาพรวมบริษัท</b>  | 1    |
| <b>ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ</b>   | 2    |
| เป้าหมาย ณ ปี 2571   | 3    |
| กลยุทธ์การสร้างการเติบโตของยอดขายควบคู่ไปกับการรักษาอัตรากำไรสุทธิอย่างยั่งยืน | 3    |
| <b>ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล</b>   | 8    |
| แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ                            | 9    |
| แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน                                     | 11   |
| แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด   | 13   |
| แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ   | 15   |
| <b>ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ</b>  | 17   |
| แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก   | 18   |
| แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก   | 19   |

mai  
 สินค้าอุปโภคบริโภค

CG Report :

 SET ESG Ratings: **AA**

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

### ภาพรวมธุรกิจ

จัดจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าส่องสว่าง และอุปกรณ์ประเภท IET รวมทั้งผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อ

| ข้อมูลงบการเงิน                   |        |        |         |        |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|--------|
| ปี                                | 2568   | 2567   | 2566    | 2565   |
| <b>งบกำไรขาดทุน (ลบ.)</b>         |        |        |         |        |
| รายได้                            | 695.56 | 652.85 | 440.48  | 227.62 |
| ค่าใช้จ่าย                        | 658.28 | 615.43 | 409.22  | 200.86 |
| Net Profit                        | 28.18  | 28.02  | 23.20   | 21.15  |
| <b>งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)</b> |        |        |         |        |
| สินทรัพย์                         | 461.66 | 488.43 | 501.18  | 201.56 |
| หนี้สิน                           | 84.51  | 114.18 | 154.94  | 78.81  |
| ส่วนผู้ถือหุ้น                    | 376.55 | 374.25 | 346.24  | 122.75 |
| <b>งบกระแสเงินสด (ลบ.)</b>        |        |        |         |        |
| กิจกรรมดำเนินงาน                  | 13.30  | 120.78 | -107.94 | 32.58  |
| กิจกรรมลงทุน                      | -7.90  | -5.12  | -2.99   | -0.88  |
| กิจกรรมจัดหาเงิน                  | -40.40 | 5.52   | 193.66  | -37.15 |
| <b>อัตราส่วนการเงิน</b>           |        |        |         |        |
| กำไรต่อหุ้น (บาท)                 | 0.10   | 0.10   | 0.09    | 0.13   |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%)              | 15.26  | 16.97  | 22.42   | 33.57  |
| อัตรากำไรสุทธิ (%)                | 4.05   | 4.29   | 5.27    | 9.29   |
| D/E Ratio (เท่า)                  | 0.22   | 0.31   | 0.45    | 0.64   |
| ROE (%)                           | 7.51   | 7.78   | 9.89    | 17.23  |
| ROA (%)                           | 7.85   | 7.43   | 8.71    | 13.41  |

### แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

#### แผนธุรกิจ

#### เป้าหมาย ณ ปี 2571

 Net Profit **200.00** ล้านบาท

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

- กลยุทธ์การสร้างการเติบโตของยอดขายควบคู่ไปกับการรักษาอัตรากำไรสุทธิ อย่างยั่งยืน

#### แผนด้านธรรมาภิบาล

- แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
- แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด
- แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ

#### แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

- แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
- แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

**หมายเหตุ :** เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อ ความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกรณีและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านทางช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

# ส่วนที่ 1

## แผนธุรกิจ

## ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

## เป้าหมาย ณ ปี 2571

| หัวข้อ               | YE/2565 | YE/2566 | YE/2567 | เป้าหมายปี 2571 |
|----------------------|---------|---------|---------|-----------------|
| Net Profit (ล้านบาท) | 21.15   | 23.20   | 28.02   | 200.00          |

เป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเพิ่มปริมาณยอดขาย (Sales Volume Growth), การขยายฐานลูกค้าใหม่ (Customer Base Expansion), และ การเพิ่มประสิทธิภาพอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin Improvement)

## แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์: กลยุทธ์การสร้างการเติบโตของยอดขายควบคู่ไปกับการรักษาอัตรากำไรสุทธิอย่างยั่งยืน

## ขั้นตอนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation Roadmap)

ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมและวิเคราะห์ศักยภาพ (Pre-Expansion Phase) การวิเคราะห์เกณฑ์ข้อกำหนดภาครัฐ (Public Sector Compliance):

- ศึกษาข้อกำหนดในมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ และการเตรียมเอกสารรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการประมูลงาน
- การจัดหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio Selection): คัดเลือกสินค้าที่มีอัตรากำไรสูง (High Margin) เพื่อนำเสนอต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์และภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าการขยายตัวของยอดขายจะไม่ทำให้ภาพรวมของอัตรากำไรสุทธิลดลง

ระยะที่ 2: การเจาะตลาดเชิงรุก (Market Penetration & Development)

การสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ (B2B Relationship Management): \* สร้างทีมขายเฉพาะทาง (Key Account Management) เพื่อเข้าถึงกลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับต้นของประเทศ

- นำเสนอโซลูชันแบบครบวงจร (Integrated Solutions) เพื่อเพิ่มมูลค่าต่อสัญญา มากกว่าการแข่งขันที่ราคาต่อหน่วย

การประมูลงานภาครัฐ (B2G Strategic Bidding):

- ติดตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ใช้กลยุทธ์พันธมิตร (Consortium) ในกรณีที่โครงการมีความซับซ้อน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและกระจายความเสี่ยง

ระยะที่ 3: การยกระดับช่องทางดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพกำไร (Digital Acceleration & Margin Control)

การวางระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce Infrastructure):

- พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ที่รองรับทั้งลูกค้าทั่วไป (B2C) และลูกค้าโครงการที่ต้องการสั่งซื้อวัสดุซ้ำ (Repeat Order)
- ใช้ระบบอัตโนมัติในการรับคำสั่งซื้อและออกเอกสาร เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Admin Cost)

การใช้ Data Analytics เพื่อบริหารจัดการกำไร:

- นำข้อมูลจากการขายออนไลน์มาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อทำกลยุทธ์ Up-selling และ Cross-selling \* ตรวจสอบอัตรากำไรสุทธิแบบ Real-time ในทุกช่องทาง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ราคา (Dynamic Pricing) ให้ทันต่อสภาวะตลาด

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

## เป้าหมาย

การสร้างการเติบโตของรายได้จากการขยายฐานลูกค้าใหม่และการรักษาความต่อเนื่องของฐานลูกค้าเดิมผ่านกลยุทธ์ Omni-channel

## เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

| หัวข้อ  | ข้อมูลล่าสุด |         | เป้าหมาย |      |      |
|---|--------------|---------|----------|------|------|
|   | YE/2567      | YE/2568 | 2569     | 2570 | 2571 |
| Revenue Growth (%)<br>อัตราการเติบโตปีต่อปี (YoY) | 48.21        | 6.54    | 40       | 45   | 50   |
| EBIT Margin (%)                                   | 5.63         | 5.36    | 20       | 22   | 24   |

## แผนงานที่สำคัญ

| แผนงานที่สำคัญ  | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง  |
|---|------|--|
| <p>แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มพูนรายได้และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนธุรกิจโดยมุ่งเน้น การสร้างการเติบโตของรายได้ผ่านการขยายฐานตลาดเชิงรุก เริ่มจากการเจาะกลุ่มโครงการภาครัฐ (Public Sector) และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับกลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development) ซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีอุปสงค์ต่อเนื่องและมีมูลค่าโครงการสูง ควบคู่ไปกับการขยายขอบเขตการดำเนินงานเข้าสู่ตลาดงานโครงการเฉพาะทาง (Specialized Institutional Markets) ซึ่งครอบคลุมกลุ่มสถานพยาบาล สถานศึกษา ธุรกิจโรงแรม และภาคอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการนำเสนอโซลูชันที่ตอบโจทย์มาตรฐานทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรมระดับสากล เพื่อยกระดับสัดส่วนกำไรให้มีความมั่นคง ในด้านนวัตกรรมการจัดจำหน่าย องค์กรเร่งผลักดัน การยกระดับขีดความสามารถบนช่องทางดิจิทัล (Digital Channel Expansion) เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Development) ให้มีความโดดเด่นและน่าเชื่อถือในระดับสากล ประการสุดท้าย เพื่อให้การเติบโตเป็นไปอย่างยั่งยืน องค์กรให้ความสำคัญกับการ พัฒนาระบบปฏิบัติการภายใน และการยกระดับมาตรฐานบริการหลังการขาย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมแก่ลูกค้า (Customer Experience) ซึ่งจะเป็รากฐานสำคัญในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและการสร้างความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว</p> | 2569 | <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการยกระดับรายได้รวมให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5-15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีฐานเดิม</li> <li>เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพในกลุ่มผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสองสว่าง, ระบบพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar PV), เทคโนโลยีบ้านอัจฉริยะ (Smart Home), เสาไฟอัจฉริยะ (Smart Pole) และโครงสร้างพื้นฐานระบบชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Solutions)</li> <li>พัฒนาขีดความสามารถด้านการสืบค้นข้อมูลจากระบบ SEO สู่ AEO (Answer Engine Optimization) เพื่อรองรับพฤติกรรมการค้นหาผ่านปัญญาประดิษฐ์ พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างเว็บไซต์ (Website Architecture) ให้รองรับระบบ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงแบรนด์ และกระตุ้นยอดขายผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>  |
|   | 2570 | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้เป็นปีแห่งการสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์และการเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยมุ่งเน้นการขยายสัดส่วนรายได้จากกลุ่มโครงการภาครัฐ อสังหาริมทรัพย์ และช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10-20 เมื่อเทียบกับปีฐานเดิม</li> <li>มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ตอบสนองต่อแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) และความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ เพื่อส่งมอบโซลูชันที่มีคุณภาพสูงและตอบโจทย์การใช้งานจริงของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ</li> <li>ยกระดับกระบวนการขายด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง ผ่านการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าอัจฉริยะ (Intelligent CRM) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมและนำเสนอผลิตภัณฑ์เชิงรุก ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะบุคลากรและการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Agile Structure) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</li> </ul> |
|   | 2571 | <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการสร้างรายได้รวมให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ ในอัตราร้อยละ 15-20 เมื่อเปรียบเทียบกับปีฐานเดิม</li> <li>ยกระดับช่องทางจัดจำหน่ายผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์มส่วนกลางภายใต้ชื่อ Smart Lighting Mall เพื่อรวบรวมพอร์ตโฟลิโอสินค้าอย่างครบวงจรและเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง</li> <li>การกำหนดเอกลักษณ์เชิงนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ (Unique Selling Proposition) โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านวิศวกรรมการออกแบบ ความทนทานต่อการใช้งาน และการเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-friendly Innovations)</li> </ul>  |

| แผนงานที่สำคัญ  | ปี          | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง   |
|---|-------------|---|
| <p>ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนและทรัพยากร องค์กรมีมุ่งมั่นในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่าน "แผนการบริหารจัดการต้นทุนเชิงบูรณาการ" โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างการใช้พลังงานไฟฟ้าและทรัพยากรน้ำด้วยมาตรการควบคุมที่เข้มงวดและเทคโนโลยีประหยัดพลังงาน</p> <p>ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนด้านระบบสารสนเทศและโครงข่ายอินเทอร์เน็ตให้สอดคล้องกับการใช้งานจริง เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการวางระบบบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์สิ้นเปลืองอย่างมีกลยุทธ์เพื่อลดการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น โดยหัวใจสำคัญคือการขับเคลื่อน "โครงการสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมองค์กร" เพื่อปลูกฝังพฤติกรรมกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบและคุ้มค่าให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินและสิ่งแวดล้อมให้แก่บริษัทอย่างเป็นรูปธรรม</p> | <p>2569</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Rooftop) เพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ลดการพึ่งพาแหล่งพลังงานหลัก และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อย่างยั่งยืน</li> <li>• มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำและรณรงค์การอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการลดปริมาณการใช้น้ำเมื่อเทียบกับฐานข้อมูลเดิม (Year-over-Year Comparison)</li> <li>• การขับเคลื่อนองค์กรสู่ระบบสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office) เพื่อลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานดิจิทัล</li> <li>• การยกระดับอัตลักษณ์องค์กรสู่การเป็น "องค์กรสีเขียว" (Green Organization) เพื่อสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับสากล</li> <li>• แผนยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนระบบขนส่งสู่ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในสัดส่วนร้อยละ 50 เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและสนับสนุนเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)</li> <li>• การติดตั้งระบบควบคุมอาคารอัตโนมัติ (Building Automation System) สำหรับระบบปรับอากาศ ตามแนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)</li> <li>• การเสริมสร้างการรับรู้และปลูกฝังจิตสำนึกด้านความยั่งยืน เพื่อผลักดันให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบโครงสร้างพื้นฐานคลาวด์ (Cloud Transformation) เพื่อลดภาระการใช้พลังงานและค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์แม่ข่าย พร้อมเพิ่มความยืดหยุ่นในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ (Scalability)</li> </ul> |
|   | <p>2570</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การยกระดับการบริหารจัดการพลังงานผ่านระบบอัจฉริยะ (Smart Energy Management) เพื่อตรวจสอบและควบคุมการใช้ไฟฟ้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• การปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง โดยมุ่งเน้นวัสดุที่สามารถรีไซเคิลหรือย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ เพื่อลดปริมาณขยะเหลือทิ้ง</li> <li>• การปรับเปลี่ยนระบบขนส่งองค์กรสู่ยานยนต์ไฟฟ้าเต็มรูปแบบ (100% EV Transition) เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions)</li> <li>• การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเชิงรุก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงในทุกระดับขององค์กร</li> <li>• การพัฒนาระบบวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP Transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อมูลและลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</li> </ul>   |
|   | <p>2571</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การประยุกต์ใช้ระบบรหัสแท่ง (Barcode System) ในการบริหารจัดการสินค้าทุกรายการ เพื่อยกระดับความแม่นยำของฐานข้อมูลและลดอัตราความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน</li> <li>• การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าให้เป็นวิถีปฏิบัติพื้นฐานของบุคลากร</li> </ul>   |

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขันด้านราคาในอุตสาหกรรมอย่างรุนแรง

#### ลักษณะความเสี่ยง

สภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในตลาด อาจส่งผลให้คู่แข่งตัดสินใจใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Price War) เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวอาจกดดันให้บริษัทจำเป็นต้องปรับลดราคาจำหน่ายเพื่อรักษาฐานลูกค้าและระดับยอดขาย ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) รวมถึงขีดความสามารถในการทำกำไรและรายได้รวมขององค์กรในภาพรวม

#### ผลกระทบความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงจากการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งส่งผลให้การรับรู้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ อันเนื่องมาจากสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค
2. การเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม (New Entrants) ที่อาจนำเสนอนวัตกรรมหรือโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งสร้างความท้าทายต่อความสามารถในการแข่งขันและการรักษาฐานลูกค้าเดิมของบริษัท

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการยกระดับบริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่รวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า
2. วางแผนและดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขายเชิงรุกเพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อและขยายฐานลูกค้าในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง
3. พัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อโดยสร้างเครือข่ายพันธมิตรผู้ร่วมค้า (Suppliers) ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. รักษามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างราคา (Value for Money) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่คุ้มค่าที่สุดให้แก่ผู้บริโภค

### ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคต่อการประกอบธุรกิจ

#### ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภค ครอบคลุมทั้งในด้านความต้องการผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และกระบวนการตัดสินใจซื้อ อาทิ การเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบหน้าร้านดั้งเดิมสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ (Digital Transformation) การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความยั่งยืน (Sustainability) และการพิจารณาความคุ้มค่าที่มากกว่าราคา สภาวะดังกล่าวกดดันให้บริษัทจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การสื่อสารการตลาด และรูปแบบการบริการให้เท่าทันต่อแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### ผลกระทบความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงต่อการลดลงของรายได้รวมขององค์กร เนื่องจากการปรับตัวที่ไม่เท่าทันต่อความต้องการของตลาด หรือการสูญเสียโอกาสในการขายในช่องทางที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในปัจจุบัน
2. การเพิ่มขึ้นของอายุสินค้าคงคลัง (Inventory Aging) ซึ่งส่งผลให้เกิดการสะสมของสินค้าค้างสต็อกนานเกินกำหนด กระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน และเพิ่มความเสี่ยงด้านการเสื่อมสภาพหรือการตรึงของสินค้าเทคโนโลยี

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์แบบครบวงจร เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคแบบดิจิทัลและเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในวงกว้าง
2. มุ่งขยายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลาย (Diversification) ทั้งในกลุ่มลูกค้ารายย่อยและกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อลดการพึ่งพากลุ่มตลาดใดกลุ่มตลาดหนึ่ง และสร้างเสถียรภาพทางรายได้
3. ดำเนินกลยุทธ์จัดหาสินค้าและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะเจาะจงของลูกค้าในแต่ละเซกเมนต์ (Customized Solutions)
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและแคมเปญการตลาดเชิงรุก เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อและบริหารจัดการหมุนเวียนสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ



ส่วนที่ 2  
แผนด้านธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

### โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

#### แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

มุ่งสู่คณะกรรมการที่เปี่ยมด้วยพลัง มีความหลากหลาย และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการวางรากฐานและปรับโครงสร้าง (Foundation & Restructuring)

ในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและความยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีคณะกรรมการที่มีวิสัยทัศน์เท่าทันเหตุการณ์ แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้าง "High-Performance Board" ที่มีความหลากหลายและทักษะรอบด้าน เพื่อนำพาองค์กรผ่านความท้าทายในทศวรรษหน้า

#### เป้าหมาย

| หัวข้อ  | สถานะปัจจุบัน        | เป้าหมาย                     |                                   |           |
|---|----------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------|
|   |                      | 2569                         | 2570                              | 2571      |
| บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ | อยู่ระหว่างดำเนินการ | อยู่ระหว่างดำเนินการ         | อยู่ระหว่างดำเนินการ              | เสร็จสิ้น |
| การพัฒนาและสร้างความหลากหลายของคณะกรรมการ   | -                    | การวางรากฐานและปรับโครงสร้าง | การเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงลึก | เสร็จสิ้น |

#### แผนงานที่สำคัญ

| แผนงานที่สำคัญ                            | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง  |
|---|------|--|
| การพัฒนาและสร้างความหลากหลายของคณะกรรมการ | 2569 | <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดนิยามความหลากหลายที่ตอบโจทย์อนาคต: เริ่มต้นด้วยการปรับปรุง Board Skill Matrix ให้ครอบคลุมเทรนด์โลกปี 2026 เช่น ความเชี่ยวชาญด้าน AI Governance, Green Energy และการบริหารความหลากหลายของแรงงาน 5 ช่วงวัย การปฏิรูปกระบวนการสรรหา (Open Recruitment): เปลี่ยนจากการสรรหาผ่านคอนเนกชัน เป็นการใช้รายชื่อจาก Director Pool และ Professional Search Firms โดยกำหนดสัดส่วน "กรรมการที่เป็นตัวแทนกลุ่มใหม่" (เช่น สตรี หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่อายุน้อย) เข้าไปใน List รายชื่อผู้สมัคร (Shortlist)</li> </ul> |
|   | 2570 | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Customized IDP): องค์กรจะสนับสนุนให้กรรมการแต่ละท่านเข้าอบรมหลักสูตรเฉพาะทางที่ตนเองยังขาด</li> </ul>   |
|   | 2571 | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการ (Succession Excellence): สร้างระบบ Talent Pipeline สำหรับกรรมการ เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อมีกรรมการครบวาระ องค์กรจะมีตัวเลือกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามความหลากหลายที่กำหนดไว้รออยู่เสมอ</li> </ul>  |

#### การบริหารความเสี่ยง

##### ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางวัฒนธรรมและแนวคิด

##### ลักษณะความเสี่ยง

การเพิ่มความหลากหลาย 5 ช่วงวัยอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในสไตล์การทำงานและการตัดสินใจ กรรมการรุ่นอาวุโสที่เน้นประสบการณ์อาจขัดแย้งกับกรรมการรุ่นใหม่ที่เน้นความเร็วและเทคโนโลยี

กรรมการเดิมอาจรู้สึกไม่สบายใจหรือต่อต้านการถูกประเมินผ่าน Skill Matrix แบบใหม่ ซึ่งอาจมองว่าเป็นการลดทอนคุณค่าของประสบการณ์ดั้งเดิม

## ผลกระทบความเสี่ยง

อาจเกิดสถานะ "บอร์ดติดขัด" (Boardroom Paralysis) การตัดสินใจล่าช้าเนื่องจากคุยกันคนละภาษา หรือใช้บรรทัดฐานในการตัดสินใจที่ต่างกันเกินไป ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำระบบ "Reverse Mentoring" และการปฐมนิเทศเชิงวัฒนธรรม เพื่อให้กรรมการรุ่นใหม่แชร์ความรู้ด้านเทคโนโลยี และกรรมการรุ่นใหญ่แชร์ประสบการณ์การบริหารจัดการ พร้อมทั้งกำหนด Board Charter ที่เน้นการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง

## ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงด้านการคัดเลือกและคุณภาพ

## ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการเลือกคนเพียงเพื่อให้ "ครบช่อง" ใน Matrix (Tokenism) เช่น เลือกผู้เชี่ยวชาญ AI ที่ขาดความเข้าใจในภาพรวมธุรกิจ หรือเลือกคนตามช่วงวัยแต่ไม่มีทักษะความเป็นผู้นำในระดับบอร์ด ทักษะอย่าง AI Governance หรือ Green Energy เป็นเรื่องใหม่และซับซ้อน หากกรรมการมีเพียงความรู้ทางทฤษฎีแต่ขาดประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้นจริงๆ อาจนำพาวงค์กรไปในทิศทางที่ผิดพลาดได้

## ผลกระทบความเสี่ยง

เกิดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ "ผิดพลาดและมีราคาแพง" เช่น การลงทุนในเทคโนโลยี AI ที่ไม่คุ้มค่า หรือแผนพลังงานสะอาดที่ทำไม่ได้จริง ส่งผลต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

## มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ไม่ปรับโครงสร้างทั้งหมดในคราวเดียว แต่ให้ใช้การเปลี่ยนผ่านแบบเป็นลำดับขั้น
- สร้างระบบพี่เลี้ยงระหว่างกรรมการต่างวัย (Reverse Mentoring) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีจากรุ่นใหม่ และความรู้ด้านการเมืององค์กรจากรุ่นใหญ่
- ใช้ระบบเป็นที่ปรึกษาให้คณะกรรมการในระยะแรก และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ต้องมีผลงานเชิงประจักษ์มากกว่าความรู้ในทางทฤษฎี

## ความเสี่ยงที่ 3

ความเสี่ยงด้านการสืบทอดตำแหน่ง

## ลักษณะความเสี่ยง

การตั้งเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป (เช่น ต้องเป็น Gen Z ที่เชี่ยวชาญ Green Energy และมีประสบการณ์บริหาร) อาจทำให้ตัวเลือกใน Pipeline น้อยเกินไป จนเกิดภาวะขาดแคลนตัวเลือกเมื่อถึงเวลาจริง และผู้มีชื่ออยู่ใน Talent Pipeline อาจรอนานเกินไปจนเปลี่ยนใจไปรับตำแหน่งที่อื่น ทำให้เมื่อถึงเวลาที่กรรมการจริงครบวาระ องค์กรกลับไม่มีคนพร้อมเข้าปฏิบัติหน้าที่

## ผลกระทบความเสี่ยง

เกิด "สุญญากาศทางการบริหาร" (Leadership Vacuum) เมื่อไม่สามารถหาตัวแทนที่ตรงตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้สูงเกินไปได้ทันเวลา ทำให้ความต่อเนื่องในการบริหารขาดตอน และอาจต้องรีบคว้าใครก็ได้มาแทน ซึ่งส่งผลเสียในระยะยาว

## มาตรการจัดการความเสี่ยง

ขยายแหล่งที่มาและโอกาสของ Talent ไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมข้างเคียง และการรักษาความสัมพันธ์กับคนใน Pipeline ไม่ให้เปลี่ยนใจไปที่อื่น

## ความเสี่ยงที่ 4

ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและการกำกับดูแล

## ลักษณะความเสี่ยง

หากบอร์ดเร่งผลักดัน AI Governance โดยไม่เข้าใจความซับซ้อนของ Algorithm อาจเกิดความเสี่ยงด้านการละเมิดสิทธิข้อมูลหรือการตัดสินใจที่อคติ ซึ่งส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรอย่างรุนแรง และการมุ่งเน้น Green Energy ตามเทรนด์โลก หากทำเพียงเพื่อภาพลักษณ์โดยขาดแผนปฏิบัติการที่ทำได้จริง อาจถูกมองว่าเป็นการสร้างภาพ (Greenwashing) และถูกตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล

**ผลกระทบความเสี่ยง**

วิกฤตความเชื่อมั่น" (Reputational Crisis) หากองค์กรถูกตราหน้าว่าทำ Greenwashing หรือใช้ AI อย่างไม่โปร่งใส จะถูกกดดันจากนักลงทุน (Institutional Investors) และอาจโดนบทลงโทษทางกฎหมาย ซึ่งทำลายมูลค่าหุ้นและแบรนด์อย่างมหาศาล

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

จัดทำรายงานโปร่งใสตามมาตรฐานสากล (เช่น GRI หรือ ISSB) เพื่อป้องกันข้อครหาเรื่อง Greenwashing

**การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส**

**แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน**

การยกระดับการต่อต้านการทุจริตในองค์กรอย่างยั่งยืน ไม่ได้เป็นเพียงการออกระเบียบข้อบังคับเพิ่มเติม แต่คือการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบ "เชิงรุก" (Proactive Approach) ที่มุ่งเน้นการปิดโอกาสการกระทำผิดตั้งแต่ต้นทาง โดยอาศัยการประสานกันของ 3 องค์ประกอบหลัก คือ เทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการ และบุคลากร

**1. ใช้เทคโนโลยี สำหรับเริ่มทำระบบ Data Analytics** ตรวจสอบทุจริตให้เรียบร้อยแล้วค่ะ โดยครอบคลุมตั้งแต่ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง คู่ค้า การเงิน ไปจนถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อหา "ธงแดง" (Red Flags) หรือสัญญาณเตือนภัยที่มนุษย์อาจมองไม่เห็นจากเอกสารนับหมื่นฉบับ

**2. การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management)** ย้ำรอให้เกิดปัญหา แต่ต้องหา "จุดอ่อน" ให้เจอก่อน Corruption Risk Assessment: ประเมินจุดเสี่ยงในแต่ละกระบวนการ เช่น งานอนุมัติอนุญาต งานจัดซื้อ หรือโครงการที่มีมูลค่าสูง No Gift Policy: ประกาศนโยบาย "งดรับ งดให้" ของขวัญในทุกเทศกาลอย่างจริงจัง เพื่อตัดวงจรสินบนแฝง Whistleblowing System: ช่องทางการร้องเรียนที่ปลอดภัย ปกปิดตัวตนผู้แจ้งเบาะแส และมีกระบวนการตอบสนองที่รวดเร็ว

**3. การปลูกฝังจิตสำนึกและวัฒนธรรม (Integrity Culture)** กฎระเบียบอาจถูกฝ่าฝืนได้ แต่ "จิตสำนึก" จะเป็นตัวควบคุมที่ยั่งยืนที่สุด Tone at the Top: ผู้นำองค์กรต้องแสดงความมุ่งมั่น (Commitment) อย่างชัดเจนและทำให้ดูเป็นตัวอย่าง Ethical Training: จัดอบรมในรูปแบบ Case Study ที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่แค่การอ่านตัวบทกฎหมาย เพื่อให้พนักงานแยกแยะได้ว่า "อะไรทำได้" และ "อะไรคือความเสี่ยง" Incentivizing Integrity: ให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความโปร่งใสดีเยี่ยม

**เป้าหมาย**

| หัวข้อ   | สถานะปัจจุบัน   | เป้าหมาย                              |                                       |                                       |
|--|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|  |                 | 2569                                  | 2570                                  | 2571                                  |
| มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน  | เสร็จสิ้น       | -                                     | -                                     | -                                     |
| • การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน   | เสร็จสิ้น       | -                                     | -                                     | -                                     |
| • การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน | เสร็จสิ้น       | -                                     | -                                     | -                                     |
| • การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง   | เสร็จสิ้น       | -                                     | -                                     | -                                     |
| ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)  | ยังไม่ดำเนินการ | ประกาศเจตนารมณ์                       | ระหว่างดำเนินการขอ                    | ได้รับการรับรอง                       |
|  | -               | ดำเนินการให้คู่ค้ารายสำคัญจัดทำนโยบาย | ดำเนินการให้คู่ค้ารายสำคัญจัดทำนโยบาย | ขยายให้คู่ค้าสำคัญใน "กลุ่มรอง" จัดทำ |

| หัวข้อ  | สถานะปัจจุบัน | เป้าหมาย  |   |   |
|---|---------------|---|---|---|
|   |               | 2569  | 2570  | 2571  |
| กำหนดให้ลูกค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของลูกค้า |               | การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของลูกค้ารายสำคัญ | การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้ครบร้อยละ 100 ของลูกค้ารายสำคัญ พร้อมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของลูกค้า | นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของลูกค้ากลุ่มรอง |

**แผนงานที่สำคัญ**

| แผนงานที่สำคัญ  | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง                                    |
|---|------|--|
| การวางรากฐานและระบบข้อมูล การวิเคราะห์และตรวจจับความยั่งยืนและเครือข่ายภาคประชาชน | 2569 | • ข้อมูลพร้อมใช้งานและช่องทางร้องเรียนน่าเชื่อถือ    |
|   | 2570 | • ตรวจพบและสกัดกั้นความผิดปกติได้ก่อนเกิดความเสียหาย |
|   | 2571 | • องค์กรโปร่งใสในสายตาคนภายนอกและระบบมีความเสถียร    |

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1**

ความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Risk)

**ลักษณะความเสี่ยง**

เป็นการบิดเบือนกติกาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ผ่านเงื่อนไข อาจจงใจระบุรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง เพื่อกีดกันคู่แข่งรายอื่น หรืออาจมีการตกลงแบ่งผลประโยชน์กันไว้ล่วงหน้า พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องจ่ายเงินสูงกว่าราคาตลาด และสูญเสียโอกาสในการได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีที่สุด รวมถึงการแบ่งงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถึงอำนาจการอนุมัติของผู้บริหารระดับสูง หรือเป็นการจัดซื้อจัดจ้างบริษัทรายเดิมๆ

**ผลกระทบความเสี่ยง**

- ผลกระทบด้านงบประมาณและประสิทธิภาพ (Financial & Operational Impact) การได้ของด้วยคุณภาพเมื่อมีการจ่ายสินบนหรือเงินทอน ผู้รับจ้างมักลดสเปกวัสดุหรือลดคุณภาพงานเพื่อรักษาผลกำไร ส่งผลให้โครงการที่ออกมาไม่คงทน ใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ หรือต้องเสียค่าซ่อมบำรุงก่อนเวลาอันควร องค์กรต้องจ่ายเงินสูงกว่าราคาตลาดจริง (Overpricing) จากการปั่นราคาหรือไม่มีการแข่งขันอย่างแท้จริง
- ผลกระทบด้านธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Organizational & Cultural Impact) เมื่อการทุจริตกลายเป็นเรื่องปกติ คนที่ทำงานด้วยความสุจริตจะขาดขวัญและกำลังใจ (Demoralization) นำไปสู่การลาออกของคนเก่ง หรือการที่คนดีต้องยอมตามน้ำเพื่อความอยู่รอด และหากผู้บริหารหรือผู้นำเพิกเฉยต่อการทุจริต จะเกิดวัฒนธรรม "ใครๆ ก็ทำกัน" ซึ่งจะหยั่งรากลึกจนยากจะแก้ไขในอนาคต
- ผลกระทบด้านความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ (Reputational & Trust Impact) ขาดความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและลูกค้า
- ผลกระทบด้านกฎหมายและคดีความ (Legal & Compliance Impact) องค์กรต้องเสียทรัพยากรและเวลาไปกับการต่อสู้คดี หรือถูกระงับงบประมาณจากหน่วยงานตรวจสอบกลาง

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- มาตรการด้านการควบคุมกระบวนการงาน (Process Control)
- Digital Footprint: บันทึกประวัติการเข้าถึงและการแก้ไขข้อมูลในระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ว่าใครเป็นผู้อนุมัติหรือแก้ไขรายละเอียดในจุดที่สำคัญ
- Job Rotation: กำหนดนโยบายผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนงานสำหรับตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการอนุมัติสิทธิ์
- Surprise Audit: การสุ่มตรวจโดยไม่แจ้งล่วงหน้าในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง หรือโครงการที่ระบบ Data Analytics บักธงแดงไว้

## ความเสี่ยงที่ 2

การรั่วไหล

### ลักษณะความเสี่ยง

การรั่วไหลมีลักษณะเป็น "พฤติกรรมสะสม" ที่เริ่มต้นจากช่องโหว่ในระบบควบคุมภายใน โดยผู้กระทำมักเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการดูแลรักษาทรัพย์สินเงินสด หรือข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีรูปแบบที่พบบ่อยดังนี้:

1. การรั่วไหลเงินสด/รายได้ (Skimming & Lapping): การแอบเก็บเงินสดที่รับจากลูกค้าหรือผู้มาติดต่อโดยไม่ลงระบบบัญชี หรือการนำเงินจากลูกค้ารายใหม่ไปโปะบัญชีของลูกค้ารายเก่าที่ถูกรั่วไหลไปเพื่อไม่ให้เห็นยอดค้าง (Lapping)
2. การสร้างรายจ่ายเท็จ (Shell Company/Ghost Employee): การสร้างบริษัทที่ไม่มีอยู่จริงเพื่อรับเงินค่าจ้าง หรือการใส่ชื่อพนักงานที่ไม่มีตัวตน (พนักงานผี) เข้าไปในระบบเงินเดือน เพื่อโอนเงินเข้าบัญชีตนเอง
3. การรั่วไหลทรัพย์สิน/สต็อก (Asset Misappropriation): การนำวัสดุ อุปกรณ์ หรือสินค้าคงคลังไปใช้ส่วนตัว หรือนำออกไปขายต่อในตลาดมืด โดยอาศัยการลงบันทึกว่า "ชำรุด" หรือ "สูญหาย"
4. การเบิกจ่ายซ้ำซ้อนหรือเกินจริง: การนำใบเสร็จส่วนตัวมาเบิกเป็นค่าใช้จ่ายองค์กร หรือการตกแต่งตัวเลขใบใบสำคัญรับเงินให้สูงกว่าความเป็นจริง

### ผลกระทบความเสี่ยง

1. ความเสียหายทางการเงินโดยตรง: เงินทุนหมุนเวียนลดลงและสูญเสียทรัพย์สินที่ควรจะใช้ในการดำเนินงาน
2. ข้อมูลบัญชีบิดเบือน: ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดเนื่องจากตัวเลขในรายงานทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง
3. บรรยากาศการทำงานที่หวาดระแวง: เมื่อมีการรั่วไหลเกิดขึ้น มักนำไปสู่การจับผิดกันภายในทีม ทำลายความสามัคคีและประสิทธิภาพการทำงาน

### มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. การแยกหน้าที่สำคัญ ห้ามไม่ให้บุคคลเดียวทำหน้าที่ตั้งแต่ "รับเงิน-ลงบัญชี-ตรวจสอบ" ต้องมีการแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
2. การใช้ Data Analytics ตรวจสอบความผิดปกติ:
  - ใช้ระบบตรวจจับเลขที่ใบเสร็จหรือยอดเงินที่ซ้ำซ้อนกันในระบบบัญชี
  - ใช้สถิติตรวจสอบความผิดปกติของตัวเลขในบัญชี หากมีการแต่งตัวเลขขึ้นมาเอง รูปแบบของตัวเลขจะขัดกับหลักสถิติตามธรรมชาติ
3. การบังคับลาพักร้อน: กำหนดให้เจ้าหน้าที่การเงิน/พัสดุ ต้องลาพักร้อนต่อเนื่องอย่างน้อย 5-10 วันต่อปี และให้คนอื่นมาทำแทนชั่วคราว วิธีนี้จะทำให้ความผิดที่เคยซ่อนไว้ (เช่น การทำ Lapping) ถูกตรวจพบได้ง่าย
4. การสุ่มนับสต็อกหรือตรวจสอบยอดเงินสดในมือโดยไม่แจ้งล่วงหน้า

## แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด

ยกระดับพัฒนาช่องทางรับแจ้งที่เข้าถึงง่ายและหลากหลาย ตั้งแต่ตู้รับจดหมาย, สายด่วน (Hotline), อีเมล ไปจนถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ที่รองรับการแจ้งแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Anonymous Reporting) จัดอบรมพนักงานทุกระดับให้เข้าใจว่าการแจ้งเบาะแสคือการ "ปกป้องบ้าน" ไม่ใช่การ "ฟ้อง" พร้อมทั้งสื่อสารตัวอย่างความสำเร็จ (โดยไม่ระบุตัวตน) เพื่อให้เห็นว่าเสียงของพวกเขามีความหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงออกถึงการสนับสนุนระบบนี้อย่างจริงจังในทุกการประชุมสื่อสารองค์กร

### เป้าหมาย

| หัวข้อ  | สถานะปัจจุบัน | เป้าหมาย |      |      |
|---|---------------|----------|------|------|
|   |               | 2569     | 2570 | 2571 |
| มีนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด   | เสร็จสิ้น     | -        | -    | -    |
| • มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งเบาะแสที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท | เสร็จสิ้น     | -        | -    | -    |
| • แต่งตั้งบุคคลผู้รับเรื่องการแจ้งเบาะแสที่มีความเป็นกลาง   | เสร็จสิ้น     | -        | -    | -    |

| หัวข้อ   | สถานะปัจจุบัน | เป้าหมาย |      |      |
|--|---------------|----------|------|------|
|  |               | 2569     | 2570 | 2571 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>เรื่องร้องเรียนทุกรายการได้รับการสืบสวน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทภายในระยะเวลาที่กำหนด ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> <li>การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul> | เสร็จสิ้น     | -        | -    | -    |
| ลดระยะเวลาการจัดการข้อร้องเรียนให้รวดเร็วขึ้น  | -             | 30       | 20   | 15   |

**แผนงานที่สำคัญ**

| แผนงานที่สำคัญ  | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง   |
|---|------|---|
| การเพิ่มช่องทางที่หลากหลายและการเข้าถึงง่าย ในช่องทางการแจ้งเบาะแส และบังคับใช้นโยบายปกป้องตัวตนอย่างเคร่งครัด เพื่อปกป้องผู้แจ้งเบาะแสดจากการถูกกลั่นแกล้งหรือผลกระทบต่อนหน้าที่การงาน | 2569 | <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานทั้งองค์กร รับรู้ถึงช่องทางการแจ้งเบาะแสใหม่และนโยบายคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Anti-retaliation) และระบบการจัดเก็บข้อมูลมีความปลอดภัยระดับสากล</li> </ul>          |
|   | 2570 | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างเชื่อมั่นและการใช้งานการแจ้งเบาะแสดผ่านช่องทางที่เป็นทางการเพิ่มขึ้นและผู้แจ้งเบาะแสได้รับการคุ้มครองและไม่มีรายงานการถูกกลั่นแกล้งจากการแจ้งเบาะแส</li> </ul> |
|   | 2571 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทจัดทำระบบบันทึกการติดตามและรายงานผลการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนอย่างโปร่งใส</li> </ul>  |

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1**

ความล่าช้าในการตรวจสอบ

**ลักษณะความเสี่ยง**

กระบวนการ ขั้นตอนการพิจารณาเรื่องอาจมีความซับซ้อน หรือขั้นตอนไม่ชัดเจน จนผู้แจ้งรู้สึกว่าการแจ้งเบาะแสเป็นเรื่องยุ่งยาก (Black Hole) นำไปสู่การร้องเรียนผ่านสื่อภายนอกหรือโซเชียลมีเดีย

**ผลกระทบความเสี่ยง**

ผู้แจ้งเบาะแสดอาจรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัย การจัดการข้อร้องเรียนมีการตกหล่น หรือผิดพลาด

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

สร้างมาตรฐานความเป็นกลางโดยมอบหมายให้กรรมการอิสระเป็นผู้พิจารณาเรื่องร้องเรียน เพื่อเพิ่มความเป็นกลาง และสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่แจ้งไว้จะไม่ถูกการแทรกแซง หรือใช้อำนาจในทางมิชอบ

รวมถึงการจัดทำคู่มือที่ชัดเจนระบุตัวต่นผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การรับเรื่อง การสืบสวน ไปจนถึงการสรุปผล ประชาสัมพันธ์ในเชิงบวกว่าผู้แจ้งเบาะแสดคือ "ผู้ปกป้ององค์กร"

**ความเสี่ยงที่ 2**

การรักษาความลับ

**ลักษณะความเสี่ยง**

ข้อมูลผู้แจ้งหรือรายละเอียดเบาะแสรั่วไหลไปยังบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง

## ผลกระทบความเสี่ยง

ผู้แจ้งถูกคุกคาม ขาดความเชื่อมั่น และไม่มีใครกล้าแจ้งเหตุอีกในอนาคต

## มาตรการจัดการความเสี่ยง

ใช้ระบบจัดเก็บข้อมูลที่เข้ารหัส และจำกัดการเข้าถึงเฉพาะผู้ได้รับอนุญาตเท่านั้น

## การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

### แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ

ยกระดับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร (เช่น อุทกภัย อัคคีภัย จลาจล หรือโรคระบาด) ซึ่งอาจส่งผลให้ธุรกิจหยุดชะงักและกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า

### เป้าหมาย

| หัวข้อ   | สถานะปัจจุบัน        | เป้าหมาย                              |                                       |           |
|--|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
|  |                      | 2569                                  | 2570                                  | 2571      |
| มีการจัดทำ ทบทวน แผนบริหารความต่อเนื่อง และซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต  | อยู่ระหว่างดำเนินการ | อยู่ระหว่างดำเนินการ                  | อยู่ระหว่างดำเนินการ                  | เสร็จสิ้น |
| <ul style="list-style-type: none"><li>การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่อง หรือ Business Continuity Plan (BCP) ประจำปี</li></ul> | เสร็จสิ้น            | -                                     | -                                     | -         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>การจัดทำ Crisis Management Drill (ซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต)</li></ul>                        | อยู่ระหว่างดำเนินการ | อยู่ระหว่างดำเนินการ                  | อยู่ระหว่างดำเนินการ                  | เสร็จสิ้น |
| เตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด เพื่อลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ   | -                    | การซ้อมแผนฉุกเฉินอย่างน้อย 1 แผนต่อปี | การซ้อมแผนฉุกเฉินอย่างน้อย 1 แผนต่อปี | เสร็จสิ้น |

### แผนงานที่สำคัญ

| แผนงานที่สำคัญ        | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง   |
|-----------------------|------|---|
| แผนการทดสอบและซักซ้อม | 2569 | <ul style="list-style-type: none"><li>จัดทำแผนการซ้อมแผน BCP" (Annual Simulation Schedule) โดยแยกตามประเภทภัยคุกคามที่ระบุในนโยบาย และจัดประชุมคณะบริหารความต่อเนื่องเพื่อจำลองสถานการณ์วิกฤต (เช่น อัคคีภัย หรือโรคระบาด) และทดสอบการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่</li></ul> |
|                       | 2570 | <ul style="list-style-type: none"><li>ปรับปรุงลำดับความสำคัญของกระบวนการวิกฤตให้ทันสมัย และพนักงานทุกคนรู้วิธีการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน</li></ul>  |
|                       | 2571 | <ul style="list-style-type: none"><li>พนักงานทุกคนรู้วิธีการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน</li></ul>   |

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงที่ระบบบริหารจัดการภาวะวิกฤตไม่สามารถทำงานได้จริงตามแผนที่วางไว้

### ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ระบบบริหารจัดการภาวะวิกฤติไม่สามารถทำงานได้จริงตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากขาดการบูรณาการข้อมูล ความไม่พร้อมของทรัพยากรสำรอง หรือความล่าช้าในการสื่อสารและการตัดสินใจของผู้นำในขณะเกิดเหตุการณ์จริง

### ผลกระทบความเสี่ยง

องค์กรไม่สามารถกู้คืนกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญได้ตามระยะเวลาที่กำหนด (RTO) ส่งผลให้ธุรกิจหยุดชะงัก สูญเสียรายได้ เสียชื่อเสียงอย่างรุนแรง และสูญเสียฐานลูกค้าให้กับคู่แข่งอย่างถาวร

### มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. บูรณาการแผนงาน: จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลและคู่มือปฏิบัติงานที่เข้าถึงได้จากทุกที่ (Cloud-based)
2. ซักซ้อมความพร้อม: ยกระดับจากการซ้อมแบบทฤษฎีเป็นการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (Drill) ทุกปี
3. การตรวจสอบเชิงรุก: ตรวจสอบสถานะความพร้อมของทรัพยากรสำรอง (คน, สถานที่, ระบบ) อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
4. การบริหารการตัดสินใจ: กำหนดสายบังคับบัญชาสำรองให้ชัดเจน เพื่อให้การตัดสินใจเดินหน้าต่อได้แม้ผู้นำหลักไม่อยู่ในพื้นที่

ส่วนที่ 3  
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

## ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

### แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

#### เอกสารแนบ

ลิงก์ URL ของเอกสาร : <https://www.itthi.co.th>



องค์กรมีความมุ่งมั่นในการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดถือการปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานสากลด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อยกระดับความโปร่งใสและมุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์

#### เป้าหมาย

| หัวข้อ   | เป้าหมาย  |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|
|  | 2569      | 2570      | 2571      |
| จัดทำรายงาน, ทวนสอบและเผยแพร่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ขอบเขต 1 และ 2) | เสร็จสิ้น | เสร็จสิ้น | เสร็จสิ้น |

#### แผนงานที่สำคัญ

| แผนงานที่สำคัญ   | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง   |
|--|------|---|
| กำหนดขอบเขตและโครงสร้างการเก็บข้อมูล (Define Boundary & Data Structure)          | 2569 | กำหนดขอบเขตขององค์กรที่ครอบคลุมในการคำนวณ (สำนักงาน, คลังสินค้า, โรงงาน ฯลฯ) และระบุผู้รับผิดชอบการเก็บข้อมูลแต่ละหน่วยงาน            |
|  | 2570 | จัดทำ คู่มือเก็บข้อมูลคาร์บอน (GHG Data Collection Guideline) เพื่อให้ทุกฝ่ายใช้มาตรฐานเดียวกัน                                       |
|  | 2571 | มีระบบการรายงานข้อมูลภายใน (Internal Reporting System) ที่พร้อมตรวจสอบย้อนหลังได้   |
| จัดเก็บข้อมูลการใช้พลังงานและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปล่อยคาร์บอน ระบบ SET Carbon | 2569 | เริ่มเก็บข้อมูลการใช้ไฟฟ้า, น้ำมัน, ขนส่ง, และของเสียในทุกหน่วยงาน  |
|  | 2570 | คำนวณค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเบื้องต้นตาม GHG Protocol / TGO Guideline (Scope 1-2)   |
|  | 2571 | ขยายขอบเขตการคำนวณให้ครอบคลุม Scope 3 (เช่น การขนส่งจากซัพพลายเออร์, ของเสีย, การเดินทางพนักงาน)                                      |
| จัดทำรายงานบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory Report)                            | 2569 | จัดทำรายงานบัญชีก๊าซเรือนกระจก พร้อมวิเคราะห์แหล่งปล่อยหลัก   |
|  | 2570 | จัดทำรายงานบัญชีก๊าซเรือนกระจก พร้อมวิเคราะห์แหล่งปล่อยหลัก   |
|  | 2571 | รายงานได้รับการตรวจสอบความถูกต้องภายใน (Internal Review) และนำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตั้งเป้าหมายลดคาร์บอน |
| สร้างความรู้และอบรมบุคลากร   | 2569 | จัดอบรมพื้นฐานเรื่องการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกให้แก่ทีมงานหลักโดยหลักสูตรของตลาดหลักทรัพย์   |
|  | 2570 | บุคลากรสามารถเก็บและบันทึกข้อมูล CO <sub>2</sub> e ได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด   |
|  | 2571 | บุคลากรสามารถวัดองค์ความรู้จากการทดสอบได้ขั้นต่ำ 70%  |

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1**

ความเสี่ยงของข้อมูล

**ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงจากความไม่ครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและขาดความต่อเนื่องของข้อมูล

**ผลกระทบความเสี่ยง**

- รายงานคาร์บอน (GHG Inventory) อาจคลาดเคลื่อนหรือตรวจสอบไม่ได้ ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ได้
- ส่งผลให้เป้าหมายลดคาร์บอนไม่แม่นยำ

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- จัดทำคู่มือเก็บข้อมูล (Data Collection Guideline) ที่ชัดเจน
- จัดอบรมผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน
- ใช้หน่วยงานภายนอกทวนสอบข้อมูล (Internal Verification) ก่อนนำส่งรายงาน

**ความเสี่ยงที่ 2**

ความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรที่เข้าใจเรื่องก๊าซเรือนกระจก

**ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการลดคาร์บอนล่าช้าหรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย (Implementation & Performance Risk)

**ผลกระทบความเสี่ยง**

- โครงการสำคัญ เช่น การติดตั้ง Solar, การเปลี่ยนรถ EV หรือการเปลี่ยนเครื่องจักร อาจล่าช้าเพราะงบประมาณหรือข้อจำกัดทางเทคนิค
- ส่งผลให้ไม่สามารถลด COe ได้ตามเป้าหมาย
- อาจกระทบต่อภาพลักษณ์ด้าน ESG และการรายงานต่อ SET Carbon

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- จัดทำ Roadmap รายปีและกำหนดผู้รับผิดชอบหลักของแต่ละโครงการ
- รายงานความคืบหน้าโครงการต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส
- ติดตามผลการลดคาร์บอนจริงเทียบกับเป้าหมายทุกปี เพื่อปรับแผนให้ทันเวลา

**แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก**

**เป้าหมาย**

| หัวข้อ                            | ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน (tCOe) | เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน (tCOe) |      |      |
|-----------------------------------|---|---|------|------|
|                                   | 2568  | 2569  | 2570 | 2571 |
| ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก | 0   | 20  | 20   | 20   |

## แผนงานที่สำคัญ

| แผนงานที่สำคัญ   | ปี   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง  |
|--|------|--|
| ติดตั้ง Solar cell   | 2569 | • ติดตั้งเพิ่มรวม 50% ของพื้นที่เป้าหมาย                               |
|  | 2570 | • ติดตั้งเพิ่มรวม 75% ของพื้นที่เป้าหมาย                               |
|  | 2571 | • ติดตั้งเพิ่มรวม 100% ของพื้นที่เป้าหมาย                              |
| ปรับเปลี่ยนยานพาหนะจากน้ำมันเป็นไฟฟ้า (EV Transition Program)    | 2569 | • ลดการใช้น้ำมัน 40 - 50% รถไฟฟ้าเริ่มใช้งาน 50% ของรถทั้งหมดในบริษัท  |
|  | 2570 | • ลดการใช้น้ำมัน 80-100% รถไฟฟ้าเริ่มใช้งาน > 80% ของรถทั้งหมดในบริษัท |
|  | 2571 | • รถขนส่งสินค้าทั้งหมดเป็นไฟฟ้า  |
| การขึ้นระบบ Servers จาก On Premise เป็น Cloud                    | 2569 | • การขึ้นระบบทั้งหมดถูกต้องสมบูรณ์                                     |
|  | 2570 | • ลด Scope 2 ได้ 20-30% ในส่วน Data Center และระบบแอร์/ไฟ              |
|  | 2571 | • ลด Scope 2 ได้ 30-50% ในส่วน Data Center และระบบแอร์/ไฟ              |
| โครงการปรับเปลี่ยนเครื่องใช้สำนักงานและเครื่องจักรประหยัดพลังงาน | 2569 | • เริ่มควบคุมไฟและปลั๊ก 20-30% ของพื้นที่ใช้งาน                        |
|  | 2570 | • ค่าไฟส่วนแอร์ลดลง 10-20%   |
|  | 2571 | • ลดการใช้พลังงานรวมทั้งบริษัท 15-25%                                  |
| หาที่ปรึกษาการทวนสอบข้อมูล                                       | 2569 | • วางรากฐานการเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง                                     |
|  | 2570 | • สร้างความน่าเชื่อถือระดับองค์กร พร้อมใช้ข้อมูลใน ESG Report          |
|  | 2571 | • รายงานการทวนสอบ และสามารถเปิดเผยข้อมูลประจำปีได้                     |

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

เรื่องงบประมาณ

#### ลักษณะความเสี่ยง

ต้นทุนลงทุนเริ่มต้นสูง / งบประมาณไม่เพียงพอ

#### ผลกระทบความเสี่ยง

คืนทุนช้า / ROI ไม่เป็นไปตามแผน, ค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่คาด

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ, จัดทำแผน ROI Analysis ล่วงหน้า

### ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงด้านเทคนิคและเทคโนโลยี

#### ลักษณะความเสี่ยง

ใช้เทคโนโลยีใหม่ที่องค์กรยังไม่มีประสบการณ์, ความไม่แน่นอนของประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมจริง

#### ผลกระทบความเสี่ยง

ระบบทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ, ค่าบำรุงรักษาสูง, เกิด downtime หรือขัดข้อง

**มาตรการจัดการความเสี่ยง**

เลือกผู้ผลิต / ผู้ติดตั้งที่มีมาตรฐานรับรอง, มีแผน Preventive Maintenance และระบบ Monitoring Real-time , ใช้บริการ Maintenance จากผู้เชี่ยวชาญในช่วงเริ่มต้น

---