



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด (มหาชน) (MENA)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 23/03/2569
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 30/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด (มหาชน) ("MENA") 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 โดยไม่มีเจตนาในการชักชวน 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 : การเสริมความแข็งแกร่งและยกระดับประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งหลัก (Core Transport Excellence & Optimization)	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การขยายธุรกิจขนส่ง FMCG แบบความถี่สูงและรายได้ประจำ (High-Frequency FMCG Logistics Expansion)	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาธุรกิจ Cold Chain และคลังสินค้า FMCG เพื่อเพิ่มมูลค่าบริการ (Cold Chain & FMCG Storage Expansion)	7
แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การพัฒนาธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ตามมาตรฐานสากล (Pharma Logistics & GDP-Compliant Distribution)	8
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	11
แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ	12
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	14
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	16
ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ	19
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	20
แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	21

SET

บริการ / ขนส่งและโลจิสติกส์

CG Report :

SET ESG Ratings: -

 ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): **มี**
ภาพรวมธุรกิจ

ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถลากจูงหรือรถเทรลเลอร์ (Trailer) ให้บริการขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จด้วยรถผสมคอนกรีตหรือรถมิคเซอร์ (Mixer) และการขายสินค้าวัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ใน การก่อสร้าง

ข้อมูลทางการเงิน

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

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	836.03	846.27	789.11	707.60
ค่าใช้จ่าย	785.76	783.58	710.65	640.48
Net Profit	63.68	66.56	69.01	51.18

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	1,397.62	1,431.18	1,342.97	1,161.40
หนี้สิน	411.75	486.59	442.92	307.91
ส่วนผู้ถือหุ้น	985.86	944.59	900.05	853.50

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	105.33	145.02	104.66	105.52
กิจกรรมลงทุน	-2.79	7.10	25.47	-75.97
กิจกรรมจัดหาเงิน	-113.82	-123.98	-144.02	-88.30

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.09	0.09	0.09	0.07
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	14.17	15.37	17.33	16.51
อัตรากำไรสุทธิ (%)	7.62	7.86	8.75	7.23
D/E Ratio (เท่า)	0.42	0.52	0.49	0.36
ROE (%)	6.60	7.22	7.87	6.11
ROA (%)	5.77	6.47	7.41	6.04

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท
แผนธุรกิจ
เป้าหมาย ณ ปี 2571

EBITDA	200 - 210 ล้านบาท
--------	-------------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมความแข็งแกร่งและยกระดับประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งหลัก (Core Transport Excellence & Optimization)	✓	✓	✓
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การขยายธุรกิจขนส่ง FMCG แบบความถี่สูงและรายได้ประจำ (High-Frequency FMCG Logistics Expansion)	✓	✓	✓
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาธุรกิจ Cold Chain และคลังสินค้า FMCG เพื่อเพิ่มมูลค่าบริการ (Cold Chain & FMCG Storage Expansion)	✓	✓	✓
4. แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การพัฒนาธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ตามมาตรฐานสากล (Pharma Logistics & GDP- Compliant Distribution)	✓	✓	✓

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และ กลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
2. แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมายเหตุ :

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อ ความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูล ที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านทางช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
EBITDA (ล้านบาท)	145.70	154.83	138.68	200 - 210

เป้าหมายดังกล่าวสะท้อนการเติบโตของรายได้ควบคู่กับการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรายได้เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าและบริการ ขณะที่ EBITDA Margin ปรับตัวดีขึ้นจากการเพิ่มอัตราการใช้สินทรัพย์ การควบคุมต้นทุน และการนำระบบดิจิทัลมาใช้ ส่งผลให้การเติบโตมีคุณภาพและยั่งยืนในระยะยาว

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมความแข็งแกร่งและยกระดับประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งหลัก (Core Transport Excellence & Optimization)

มุ่งยกระดับธุรกิจขนส่งหลักให้เป็นฐานรายได้ที่มั่นคงและทำกำไรสูง ผ่านการเพิ่มอัตราการใช้รถ การปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนเส้นทาง และการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ พร้อมทั้งยกระดับการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์และควบคุมต้นทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความมั่นคงทางการเงิน
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและควบคุมต้นทุนในธุรกิจขนส่งหลัก เพื่อยกระดับอัตราการทำกำไร โดยการเพิ่มอัตราการใช้รถ ลดต้นทุนต่อหน่วย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ส่งผลให้ธุรกิจหลักสามารถสร้างรายได้และ EBITDA ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	846.27	836.03	870	1000	1100
EBITDA (ล้านบาท)	154.83	138.68	150	180	200-210

แผนงานที่สำคัญ

มุ่งยกระดับประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งหลักผ่านการเพิ่มอัตราการใช้รถ การพัฒนาระบบซ่อมบำรุงเชิงคาดการณ์ และการปรับโครงสร้างกองรถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้รถ (Fleet Utilization Improvement) โดยพัฒนาระบบปฏิบัติการควบคู่ไปกับการยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงทางสารสนเทศ	2569	• - Fleet utilization +2-3% จากปีฐาน 2568 - เริ่มใช้ KPI และ route profitability analysis
	2570	• - Fleet utilization +4-5% จากปีฐาน 2568 - ลด empty trips และเพิ่ม productivity

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	• - Fleet utilization +6-7% จากปีฐาน 2568 - ควบคุมการใช้รถแบบ real-time
การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์และควบคุมต้นทุน (Predictive Maintenance & Cost Optimization)	2569	• - Downtime ลดลง -2% จากปีฐาน 2568 - สัดส่วนของ Maintenance cost ลดลง -2% จากปีฐาน 2568
	2570	• - Downtime ลดลง -3-5% จากปีฐาน 2568 - สัดส่วนของ Maintenance cost ลดลง -3% จากปีฐาน 2568
	2571	• - Downtime ลดลง -7-10% จากปีฐาน 2568 - สัดส่วนของ Maintenance cost ลดลง -4% จากปีฐาน 2568
การปรับโครงสร้างและต่ออายุฟลีท (Fleet Restructuring & Renewal)	2569	• ปลดระวางรถเก่า 2% จากทั้งหมด โดยเปลี่ยนรถใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าซ่อมบำรุง
	2570	• ปลดระวางรถเก่า 2% จากทั้งหมด โดยเปลี่ยนรถใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าซ่อมบำรุง
	2571	• เพิ่มรถใหม่ 1-2% เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าซ่อมบำรุง

หมายเหตุ : แผนงานดังกล่าวดำเนินการแบบเป็นลำดับขั้น (phased approach) โดยเริ่มจากการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและควบคุมต้นทุนในธุรกิจหลัก ก่อนขยายไปสู่การยกระดับระบบและโครงสร้างฟลีท ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนฟลีทจะดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยพิจารณาความต้องการของลูกค้าและความคุ้มค่าทางการเงิน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการลงทุน พร้อมสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Operational Execution Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

การดำเนินโครงการหลายด้านพร้อมกัน เช่น การเพิ่ม utilization การปรับระบบงาน และการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน อาจทำให้เกิดความล่าช้า ข้อมูลไม่แม่นยำ หรือการต่อต้านจากทีมปฏิบัติการ

• ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้ต้นทุนสูงและ EBITDA ต่ำกว่าที่คาด

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินงานแบบเป็นลำดับขั้น (phased rollout) กำหนด KPI ชัดเจน พัฒนาระบบข้อมูลและ dashboard และสร้างแรงจูงใจให้ทีมปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการบริหารฟลีทและต้นทุน (Fleet & Cost Management Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

การปลดระวางรถเก่าและการลงทุนในรถใหม่ รวมถึงความผันผวนของต้นทุนซ่อมบำรุงและราคาพลังงาน อาจส่งผลต่อโครงสร้างต้นทุนและกระแสเงินสด

• ผลกระทบความเสี่ยง

ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่าที่คาด กระทบความสามารถในการทำกำไร และลดประสิทธิภาพของแผน Fleet Optimization

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินการเปลี่ยนกองรถแบบค่อยเป็นค่อยไป ควบคุมการลงทุนให้สอดคล้องกับรายได้ ใช้ระบบ predictive maintenance เพื่อลดต้นทุน และบริหารสัญญาจัดซื้อและซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านกำลังคนและพนักงานขับรถ (Driver Availability Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

การขาดแคลนพนักงานขับรถหรืออัตราการลาออกสูง อาจเกิดจากสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงานและลักษณะงานที่มีความเข้มข้นสูง

• ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ utilization ต่ำกว่าที่คาด และกระทบรายได้และคุณภาพการให้บริการ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

พัฒนา driver pipeline และระบบสรรหาเชิงรุก ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและ incentive ให้แข่งขันได้ พร้อมพัฒนาทักษะและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อรักษาพนักงานในระยะยาว

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การขยายธุรกิจขนส่ง FMCG แบบความถี่สูงและรายได้ประจำ (High-Frequency FMCG Logistics Expansion)

มุ่งขยายธุรกิจสู่กลุ่มลูกค้า FMCG โดยสร้างฐานลูกค้าหลักและสัญญาระยะยาว และลงทุนขยาย Fleet FMCG เพื่อสร้างรายได้ที่ต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ พร้อมพัฒนาระบบปฏิบัติการและเครือข่ายขนส่งให้รองรับการให้บริการที่มีความถี่สูง เพิ่มประสิทธิภาพการใช้รถ และยกระดับความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

มุ่งสร้างฐานรายได้จากธุรกิจ FMCG ที่มีความถี่สูงและมีสัญญาระยะยาว โดยการเพิ่มกลุ่มลูกค้าควบคู่ไปกับการขยาย Fleet รถ เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่มีความต่อเนื่อง (recurring revenue) ควบคู่กับการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ธุรกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	เป้าหมาย			
	ปีฐาน YE/2568	2569	2570	2571
รายได้จากธุรกิจ FMCG	45	85	155	200

แผนงานที่สำคัญ

มุ่งพัฒนาธุรกิจขนส่ง FMCG ให้เป็นแหล่งรายได้ที่มีความถี่สูงและความต่อเนื่อง โดยสร้างฐานลูกค้าหลักและสัญญาระยะยาวโดยลงทุนขยาย Fleet ควบคู่กับการพัฒนาระบบปฏิบัติการและเครือข่ายขนส่งให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้และยกระดับความสามารถในการทำกำไรขององค์กรในระยะยาว

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การสร้างฐานลูกค้า FMCG และสัญญาระยะยาว (Anchor Clients & Contracting)	2569	• - ได้ลูกค้า FMCG หลักอย่างน้อย 2 ราย และเริ่มสัญญาระยะยาว พร้อมกับการลงทุนขยาย Fleet - สร้างรายได้ FMCG คิดเป็นประมาณ 10% ของรายได้รวมของปี 2569
	2570	• - ขยายฐานลูกค้า เพิ่มสัญญาระยะยาวต่อเนื่อง และลงทุนขยาย Fleet อย่างต่อเนื่อง - รายได้ FMCG เพิ่มเป็นประมาณ ~15% ของรายได้รวมปี 2570
	2571	• - ลงทุนขยาย Fleet อย่างต่อเนื่อง โดยมีฐานลูกค้า FMCG หลักที่มั่นคงและ recurring revenue สูง - รายได้ FMCG เพิ่มเป็นประมาณ ~18% ของฐานรายได้รวมปี 2571

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การพัฒนาระบบปฏิบัติการและเครือข่าย FMCG (FMCG Operations & Network Development)	2569	• - จัดตั้งทีม FMCG และระบบ dispatch แยกเฉพาะ - เริ่มใช้ KPI ด้านความตรงต่อเวลาและ service level
	2570	• - เพิ่มความหนาแน่นของเส้นทางและประสิทธิภาพการไ้รถ - ลดระยะเวลาการขนส่งและเพิ่ม productivity ต่อเที่ยว
	2571	• - บริหารเครือข่าย FMCG อย่างเต็มรูปแบบ พร้อม optimization ของ route - เพิ่ม margin จาก operational efficiency และ contract optimization
การร่วมทุนกับพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ FMCG (Strategic Partnership & Joint Venture)	2569	• - คัดเลือกและเจรจากับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (เช่น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์/ผู้มีฐานลูกค้า FMCG) - จัดทำโครงสร้างความร่วมมือหรือข้อตกลง JV เพื่อเริ่มต้นธุรกิจ
	2570	• - เริ่มดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร และขยายฐานลูกค้า FMCG ผ่านเครือข่ายของพันธมิตร - เพิ่มรายได้ FMCG และเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงตลาด
	2571	• - ขยายความร่วมมือและ scale ธุรกิจ JV อย่างเต็มรูปแบบ - สร้างรายได้และ synergy จากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และเพิ่ม profitability

หมายเหตุ : แผนงานดังกล่าวดำเนินการแบบเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากการสร้างฐานลูกค้า FMCG ผ่านสัญญาระยะยาว ก่อนขยายขีดความสามารถด้านการปฏิบัติการและเครือข่ายขนส่ง ทั้งนี้การขยายธุรกิจจะพิจารณาควบคู่กับความต้องการของลูกค้าและความคุ้มค่าทางการเงิน เพื่อให้เกิดรายได้ที่มีความต่อเนื่องและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการอย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการได้ลูกค้าและการแข่งขัน (Customer Acquisition & Pricing Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

การแข่งขันสูงในตลาด FMCG logistics อาจทำให้ได้ลูกค้าหลักล่าช้า หรือเกิดแรงกดดันด้านราคาและเงื่อนไขสัญญา

• ผลกระทบความเสี่ยง

รายได้ FMCG เติบโตต่ำกว่าที่คาด และ margin ลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

มุ่งเน้นการได้ลูกค้าหลัก (anchor clients) ผ่านสัญญาระยะยาวก่อนขยาย fleet พัฒนาคุณภาพบริการและความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดการแข่งขันด้านราคา

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและคุณภาพบริการ (Operational & Service Quality Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

การให้บริการ FMCG ที่มีความถี่สูงต้องการความแม่นยำด้านเวลาและการจัดการเส้นทาง หากระบบหรือทีมปฏิบัติการยังไม่พร้อม อาจเกิดความล่าช้าและคุณภาพบริการไม่สม่ำเสมอ

• ผลกระทบความเสี่ยง

กระทบความพึงพอใจของลูกค้า เสี่ยงต่อการสูญเสียสัญญา และกระทบต่อรายได้ระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

พัฒนาระบบ dispatch และ route optimization กำหนด KPI ด้าน On-time delivery อย่างชัดเจน และยกระดับการบริหารงานปฏิบัติการเพื่อให้บริการมีคุณภาพสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านการร่วมทุนและการบริหารพันธมิตร (Joint Venture & Partnership Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

ความไม่สอดคล้องด้านเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือการดำเนินงานระหว่างพันธมิตร อาจทำให้การตัดสินใจล่าช้าและเกิดความขัดแย้ง

• ผลกระทบความเสี่ยง

การดำเนินงาน JV ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้าง synergy หรือรายได้ตามเป้าหมาย และกระทบความสัมพันธ์ระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดโครงสร้าง JV และ governance ที่ชัดเจน ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ พร้อมกำหนด KPI ร่วมและกลไกการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาธุรกิจ Cold Chain และคลังสินค้า FMCG เพื่อเพิ่มมูลค่าบริการ (Cold Chain & FMCG Storage Expansion)

มุ่งพัฒนาธุรกิจคลังสินค้าและระบบ Cold Chain เพื่อรองรับสินค้า FMCG ที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ โดยเริ่มจากการทดลองตลาดด้วยการเช่าคลังและขยายตามความต้องการลูกค้า พร้อมเชื่อมโยงบริการคลังสินค้าและขนส่งให้เป็นโซลูชันแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มมูลค่าบริการและสร้างโอกาสการเติบโตในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

มุ่งพัฒนาธุรกิจ Cold Chain ให้เป็นแหล่งรายได้และมูลค่าเพิ่มใหม่ขององค์กร โดยเริ่มจากการทดลองตลาดและขยายตามความต้องการลูกค้า ควบคู่กับการเพิ่มอัตราการใช้พื้นที่และประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้ที่เติบโตอย่างมั่นคงและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน		เป้าหมาย	
	YE/2568	2569	2570	2571
รายได้จากการพัฒนาธุรกิจ Cold Chain และคลังสินค้า FMCG	0	0	16	30

แผนงานที่สำคัญ

มุ่งพัฒนาธุรกิจ Cold Chain และคลังสินค้าเพื่อรองรับสินค้า FMCG ที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ โดยเริ่มจากการทดลองตลาดด้วยรูปแบบการลงทุนต่ำ และขยายตามความต้องการลูกค้า พร้อมเชื่อมโยงบริการคลังสินค้าและขนส่งให้เป็นโซลูชันแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มมูลค่าบริการและสร้างการเติบโตในระยะยาว

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเริ่มต้นและทดสอบตลาด Cold Chain (Cold Chain Market Entry & Pilot)	2569	• - เริ่มทดลองตลาดด้วยการเช่าคลัง (low capex) - สร้างลูกค้า pilot และเชื่อมโยงบริการกับ FMCG transport
	2570	• - เริ่มสร้างรายได้จาก Cold Chain (~2% ของรายได้รวมปี 2570) - พัฒนามาตรฐาน SOP และระบบควบคุมอุณหภูมิ
	2571	• - ขยายฐานลูกค้าและรายได้ (~3-4% ของรายได้รวมปี 2571) - ยกระดับความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพและบริการ
การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้า (Cold Chain Operations & Utilization Optimization)	2569	• - จัดตั้งทีมปฏิบัติการและระบบบริหารคลังสินค้า - เริ่มระบบ inventory และ temperature monitoring

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2570	• - เพิ่มอัตราการใช้พื้นที่คลัง (utilization) และ throughput - ปรับปรุงกระบวนการ cross-docking และ handling
	2571	• - เพิ่ม utilization และ optimize layout - เชื่อมระบบคลังสินค้า (WMS) กับระบบขนส่งเพื่อเพิ่ม efficiency และ margin

หมายเหตุ : แผนงานดังกล่าวดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการทดลองตลาดด้วยรูปแบบการลงทุนต่ำ (low capex) และขยายตามความต้องการของลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงด้านการลงทุน ทั้งนี้การพัฒนาธุรกิจ Cold Chain จะดำเนินการควบคู่กับการเชื่อมโยงบริการขนส่ง FMCG เพื่อสร้างการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (synergy) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการลงทุนและการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ (Investment & Utilization Risk)

• **ลักษณะความเสี่ยง**

การลงทุนในคลังสินค้าและระบบ Cold Chain อาจมีการใช้ประโยชน์ต่ำในช่วงเริ่มต้น หากความต้องการของตลาดหรือจำนวนลูกค้ายังไม่เพียงพอ

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

ต้นทุนคงที่สูง กระทบกระแสเงินสด และทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าที่คาด

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

เริ่มจากรูปแบบการเช่าคลัง (low capex) และทดลองตลาดก่อนลงทุนจริง ขยายการลงทุนตามการเติบโตของลูกค้า และควบคุมระดับ utilization ให้เหมาะสม

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ (Quality & Temperature Control Risk)

• **ลักษณะความเสี่ยง**

การจัดเก็บสินค้าในระบบ Cold Chain ต้องควบคุมอุณหภูมิอย่างเข้มงวด หากระบบหรือกระบวนการยังไม่พร้อม อาจเกิดความเสียหายต่อสินค้า

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า เกิดความเสียหายต่อสินค้า และกระทบชื่อเสียงขององค์กร

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

พัฒนาระบบควบคุมอุณหภูมิและ monitoring แบบ real-time กำหนดมาตรฐาน SOP ชัดเจน และฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพและสม่ำเสมอ

แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การพัฒนาธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ตามมาตรฐานสากล (Pharma Logistics & GDP-Compliant Distribution)

มุ่งพัฒนาธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ที่มีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพและอุณหภูมิอย่างเข้มงวด โดยเริ่มจากการทดลองให้บริการและสร้างความพร้อมด้านระบบและบุคลากร ก่อนขยายธุรกิจตามความต้องการของตลาด เพื่อสร้างรายได้ใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

มุ่งสร้างธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่ที่มีมาตรฐานสูง โดยพัฒนาความสามารถด้าน GDP compliance และการควบคุมอุณหภูมิ ควบคู่กับการขยายฐานลูกค้าอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อสร้างรายได้ที่เติบโตอย่างมั่นคงและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
รายได้จากการขนส่งเวชภัณฑ์ตามมาตรฐานสากล	0	0	32	55

แผนงานที่สำคัญ

มุ่งพัฒนาธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ตามมาตรฐาน GDP โดยเริ่มจากการสร้างความพร้อมด้านระบบควบคุมอุณหภูมิและคุณภาพการให้บริการ ก่อนขยายฐานลูกค้าและเครือข่ายอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อสร้างรายได้ใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและยกระดับความสามารถในการทำกำไรขององค์กรในระยะยาว

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การพัฒนาความพร้อมด้านมาตรฐานและระบบ (GDP Compliance & System Readiness)	2569	• - พัฒนาระบบควบคุมอุณหภูมิและการติดตามสินค้า (temperature monitoring & tracking) - จัดทำมาตรฐาน GDP และฝึกอบรมบุคลากร
	2570	• - ยกระดับระบบ monitoring และ traceability ให้ครอบคลุมการดำเนินงาน - เพิ่มความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพและ compliance
	2571	• - ระบบ GDP compliance เต็มรูปแบบและได้มาตรฐานสากล - สามารถรองรับลูกค้ากลุ่ม pharma ที่มีมาตรฐานสูงได้อย่างต่อเนื่อง
การขยายฐานลูกค้าและเครือข่าย Pharma (Pharma Customer & Network Expansion)	2569	• - เริ่ม pilot ลูกค้า pharma และสร้าง pipeline ลูกค้า - สร้างรายได้เริ่มต้นจากธุรกิจ pharma
	2570	• - ขยายฐานลูกค้า เช่น โรงพยาบาลและผู้จัดจำหน่ายยา - รายได้ pharma คิดเป็นประมาณ ~3% ของรายได้รวมปี 2570
	2571	• - มีฐานลูกค้า pharma ที่มั่นคงและ recurring revenue - รายได้ pharma เพิ่มเป็นประมาณ ~5% ของรายได้รวมปี 2571

หมายเหตุ : แผนงานดังกล่าวดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการพัฒนาความพร้อมด้านมาตรฐานและระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนด GDP ก่อนขยายฐานลูกค้าและเครือข่าย เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านคุณภาพและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั้งนี้การเติบโตของธุรกิจจะขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดและความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎระเบียบ (Regulatory & GDP Compliance Risk)

• ลักษณะความเสี่ยง

ธุรกิจขนส่งเวชภัณฑ์ต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน GDP และการควบคุมอุณหภูมิอย่างเข้มงวด หากระบบหรือกระบวนการยังไม่พร้อม อาจไม่สามารถผ่านข้อกำหนดได้

• ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่สามารถให้บริการลูกค้า pharma ได้ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และเสี่ยงต่อความเสียหายด้านชื่อเสียง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

พัฒนาระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับมาตรฐาน GDP จัดทำ SOP ที่ชัดเจน และฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงใช้ระบบ monitoring และ audit อย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านคุณภาพสินค้าและการควบคุมอุณหภูมิ (Product Integrity & Temperature Control Risk)**• ลักษณะความเสี่ยง**

การควบคุมอุณหภูมิระหว่างการขนส่งไม่เหมาะสม อาจทำให้คุณภาพสินค้าเสื่อมสภาพ โดยเฉพาะสินค้าที่มีความอ่อนไหวสูง

• ผลกระทบความเสี่ยง

เกิดความเสียหายต่อสินค้า สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า และมีความเสี่ยงด้านความรับผิดทางกฎหมาย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตั้งระบบควบคุมและติดตามอุณหภูมิแบบ real-time มีระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า และกำหนดมาตรการตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวดตลอดกระบวนการขนส่ง

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

1. เร่งยกระดับความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการผ่านการจัดทำแผนพัฒนาคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการและ มีกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2571 เพื่อเสริมบทบาทเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแล และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และ เสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	อยู่ระหว่างการดำเนินการ	อยู่ระหว่างการดำเนินการ	อยู่ระหว่างการดำเนินการ	เสร็จสิ้น
จัดตั้งคณะกรรมการชื่อย่อยเพื่อให้กรรมการสามารถใช้อำนาจความรู้ และศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และ คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
การพัฒนาศักยภาพกรรมการด้านกลยุทธ์การเติบโตและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	-	กรรมการได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์การเติบโต ธุรกิจใหม่ และแนวโน้มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	กรรมการมีส่วนร่วมเชิงรุกในการกำหนดและ ทบทวนกลยุทธ์องค์กร และโครงการเชิงกลยุทธ์	เสร็จสิ้น โดยคณะกรรมการสามารถทำหน้าที่เป็น Strategic Advisor สนับสนุนการเติบโตขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
การยกระดับบทบาทคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลความเสี่ยง และ ESG	-	กรรมการได้รับการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจด้านการบริหาร ความเสี่ยงและ ESG ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน ธุรกิจ	คณะกรรมการบูรณาการประเด็นความเสี่ยง และ ESG เข้ากับการ กำหนดกลยุทธ์และการ ติดตามผลการดำเนินงาน	เสร็จสิ้น โดยคณะกรรมการสามารถกำกับดูแลความเสี่ยงและ ESG ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

หมายเหตุ : การดำเนินการตามเป้าหมายอาจมีการปรับรายละเอียดหรือระยะเวลาให้เหมาะสมกับบริบทและการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ยังคงยึดกรอบเวลาหลักในการจัดทำและเริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายในกลางเดือนมีนาคม 2569 เป็นสำคัญ

แผนงานที่สำคัญ

จัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยอยู่ระหว่างการดำเนินการและมีกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2571 เพื่อยกระดับบทบาทเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแล และการตัดสินใจขององค์กร

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนงานที่สำคัญที่ 1: การจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ	2569	• จัดทำแผนพัฒนาคณะกรรมการแล้วเสร็จภายในกลางเดือนมีนาคม 2569 และเริ่มนำแผนไปใช้จริงในการยกระดับบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งคณะกรรมการชด้อยเพื่อให้กรรมการสามารถใช้อำนาจและศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผนพัฒนาคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง พร้อมติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแล
	2571	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนาคณะกรรมการถูกบูรณาการเป็นแนวปฏิบัติปกติขององค์กร ส่งผลให้คณะกรรมการมีประสิทธิภาพและความพร้อมในระยะยาว
แผนงานที่สำคัญที่ 2: การยกระดับบทบาทคณะกรรมการเชิงรุกด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยง และ ESG	2569	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการเริ่มมีส่วนร่วมเชิงรุกในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และประเด็น ESG ควบคู่กับการนำแผนพัฒนาคณะกรรมการไปใช้
	2570	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการสามารถกำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อโครงการสำคัญ การลงทุน และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ
	2571	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการทำหน้าที่เป็น Strategic Advisor อย่างเต็มรูปแบบ สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร

หมายเหตุ : แผนงานที่สำคัญดังกล่าวอยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยรายละเอียด วิธีการดำเนินงาน และระยะเวลาอาจมีการปรับให้เหมาะสมตามการพิจารณาและมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ยังคงยึดกรอบการจัดทำและเริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายในกลางเดือนมีนาคม 2569 เป็นหลัก

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากศักยภาพและบทบาทของคณะกรรมการไม่สอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร

• ลักษณะความเสี่ยง

คณะกรรมการยังขาดกรอบการประเมินผลและแผนพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บทบาทเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแล และการตัดสินใจอาจไม่ทันต่อความซับซ้อนและอัตราการเติบโตขององค์กร

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลความเสี่ยงไม่ทั่วถึง และไม่สามารถสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการโดยมีที่ปรึกษาภายนอกสนับสนุน ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการและมีกำหนดแล้วเสร็จภายในกลางเดือนมีนาคม 2569 พร้อมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคคลสำคัญและการขาดความต่อเนื่องของการกำกับดูแล

• ลักษณะความเสี่ยง

การพึ่งพากรรมการหรือผู้บริหารบางรายในการขับเคลื่อนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาจทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการกำกับดูแลหากมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลสำคัญ

• ผลกระทบความเสี่ยง

กระทบต่อเสถียรภาพในการกำกับดูแล การสืบทอดตำแหน่ง และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงอาจส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ยกระดับบทบาทของคณะกรรมการทั้งคณะผ่านการพัฒนาศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ และการจัดทำแผนพัฒนาคณะกรรมการและการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องและลดการพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ยกระดับระบบการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัทให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส และเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นการต่อต้านอายุการรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง และขยายแนวปฏิบัติดังกล่าวไปยังบริษัทร่วมค้าในกลุ่มธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
การต่อต้านอายุการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	-	การเตรียมเอกสารตาม Checklist 71 เพื่อยื่นขอต่อต้านอายุการรับรอง	ยื่นต่อต้านอายุการรับรอง และได้รับการต่อต้านอายุการรับรองภายในปี 2570	เสร็จสิ้น
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	กำหนดแนวทางและสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตให้กับคู่ค้าสำคัญ	เริ่มติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้าสำคัญ	คู่ค้าสำคัญปฏิบัติตามนโยบายอย่างเป็นระบบ
เชิญบริษัทร่วมทุนเข้าร่วมการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	-	ศึกษาความพร้อมและกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้บริษัทร่วมทุน TDM เข้าร่วมกระบวนการ CAC	TDM ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วม CAC และเริ่มดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด	เสร็จสิ้น

หมายเหตุ : การดำเนินการตามเป้าหมายอาจมีการปรับขึ้นตอนหรือระยะเวลาให้เหมาะสมตามข้อกำหนดและการพิจารณาของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) และมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้บริษัทจะยังคงมุ่งมั่นต่อต้านอายุการรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง และดำเนินการสนับสนุนให้บริษัทร่วมค้าในกลุ่มธุรกิจเข้าสู่กระบวนการ CAC ตามความเหมาะสมเป็นสำคัญ

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนงานที่สำคัญที่ 1: การต่ออายุและยกระดับการรับรอง CAC ของบริษัท	2569	• ดำเนินการตามข้อกำหนด CAC อย่างครบถ้วน และยื่นขอต่ออายุการรับรอง CAC ตามกระบวนการของ Thai IOD
	2570	• บริษัทได้รับการรับรอง CAC และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเป็นระบบ
	2571	• บริษัทคงสถานะการรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง และใช้ระบบต่อต้านการทุจริตเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานขององค์กร
แผนงานที่สำคัญที่ 2: การขยายแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตไปยังบริษัทร่วมค้าในกลุ่มธุรกิจ (เช่น TDM)	2569	• ศึกษาความพร้อมและจัดทำแผนสนับสนุนให้บริษัทร่วมค้า (เช่น TDM) ดำเนินการตามแนวทาง CAC
	2570	• บริษัทร่วมค้าประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วม CAC และเริ่มดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
	2571	• บริษัทร่วมค้าอยู่ระหว่างหรือได้รับการรับรอง CAC ตามแผนที่กำหนด

หมายเหตุ : การดำเนินแผนงานที่สำคัญอาจมีการปรับขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาให้เหมาะสมตามข้อกำหนดของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) และมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บริษัทจะยังคงมุ่งมั่นในการต่ออายุการรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง และดำเนินการสนับสนุนให้บริษัทร่วมค้าในกลุ่มธุรกิจเข้าสู่กระบวนการ CAC ตามความเหมาะสมเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการไม่สามารถต่ออายุการรับรอง CAC ได้ตามแผนลักษณะความเสี่ยง

• ลักษณะความเสี่ยง

หากการดำเนินการด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ การติดตามประเมินผล หรือเอกสารประกอบการยื่นต่ออายุการรับรอง CAC ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของ Thai IOD อาจส่งผลให้การต่ออายุการรับรอง CAC ล่าช้าหรือไม่สำเร็จ

• ผลกระทบความเสี่ยง

กระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย ภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลขององค์กร และอาจส่งผลต่อการประเมินด้าน ESG และการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตามและทบทวนการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัท และเตรียมความพร้อมด้านเอกสารและกระบวนการยื่นต่ออายุการรับรอง CAC ตามข้อกำหนดของ Thai IOD อย่างเคร่งครัด

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของบริษัทร่วมค้าในการเข้าร่วมกระบวนการ CAC (เช่น TDM)

• ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทร่วมค้าอาจยังขาดความพร้อมด้านนโยบาย ระบบการควบคุมภายใน หรือความเข้าใจในแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ทำให้การดำเนินการเข้าสู่กระบวนการ CAC เป็นไปได้ช้ากว่าที่วางแผนไว้

• ผลกระทบความเสี่ยง

ทำให้การขยายแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปยังกลุ่มธุรกิจไม่เป็นไปตามแผน และอาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของกลุ่มบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดแนวทางและแผนสนับสนุนบริษัทร่วมค้าอย่างเหมาะสม เริ่มจากการให้ความรู้ การสื่อสารนโยบาย และการประเมินความพร้อมเป็นลำดับขั้น พร้อมติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดโดยไม่เร่งรัดเกินสมควร

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ผ่านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาคูบุคคล และรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เป้าหมาย

บริษัทมีแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญครบถ้วน พร้อมมีบุคลากรที่มีศักยภาพและแผนพัฒนารองรับอย่างเป็นรูปธรรมภายในปี 2569 และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs) 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
การจัดทำ Succession Readiness Index สำหรับตำแหน่งสำคัญ	-	กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Readiness Index) สำหรับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญ	ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้ผลการประเมินประกอบ การตัดสินใจด้านการพัฒนาและการมอบหมายงาน	เสร็จสิ้น

หมายเหตุ : การดำเนินการตามเป้าหมายอาจมีการปรับรายละเอียด ขั้นตอน และระยะเวลาให้เหมาะสมตามบริบทองค์กรและมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้บริษัทจะยังคงมุ่งมั่นพัฒนาและดำเนินการแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องในการบริหารและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาคูบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นสำคัญ

แผนงานที่สำคัญ

จัดทำและดำเนินการแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคคล และเสริมความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเติบโตในระยะยาว

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนงานที่สำคัญที่ 1: การจัดทำและนำแผนสืบทอดตำแหน่งไปใช้สำหรับตำแหน่งสำคัญ	2569	• จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญแล้วเสร็จ พร้อมระบุผู้สืบทอดและระดับความพร้อมอย่างเป็นระบบ
	2570	• ดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งและติดตามความก้าวหน้าของผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs)
	2571	• แผนสืบทอดตำแหน่งถูกบูรณาการเป็นแนวปฏิบัติปกติขององค์กร และสามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง
แผนงานที่สำคัญที่ 2: การพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Readiness Development)	2569	• กำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง และจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลสำหรับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย
	2570	• ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าร่วมการพัฒนาอบรม และมอบหมายงานเชิงกลยุทธ์ตามแผนที่กำหนด
	2571	• ผู้สืบทอดตำแหน่งมีระดับความพร้อมที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญได้ตามแผนสืบทอดตำแหน่ง

หมายเหตุ : รายละเอียด ขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินแผนงานที่สำคัญอาจมีการปรับให้เหมาะสมตามบริบทองค์กรและมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้บริษัทจะยังคงมุ่งมั่นดำเนินการแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องในการบริหารและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารตำแหน่งสำคัญ

• ลักษณะความเสี่ยง

หากไม่มีแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญ อาจเกิดช่องว่างในการบริหารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลักอย่างกะทันหัน

• ผลกระทบความเสี่ยง

กระทบต่อเสถียรภาพในการบริหาร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำและดำเนินการแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ พร้อมระบุผู้สืบทอดตำแหน่งและแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งสำคัญอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง

• ลักษณะความเสี่ยง

ผู้สืบทอดตำแหน่งอาจยังขาดทักษะ ประสบการณ์ หรือความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญเมื่อถึงเวลาที่ต้องรับผิดชอบจริง

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารลดลง การตัดสินใจล่าช้า และเพิ่มความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและการกำกับดูแลขององค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง จัดทำและติดตามแผนพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเมินความพร้อมเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่คาดหวัง

ส่วนที่ 3

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

ลิงก์ URL ของเอกสาร : <https://hub.optiwise.io/th/documents/211286/mena-one-report-2025-th.pdf>



อ้างอิง ลิงก์รายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (แบบ 56 - 1 One Report ปี 2568) หน้า 068

บริษัท ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจาก MENA ประกอบธุรกิจขนส่ง MENA จึงเลือกใช้รถยนต์ที่เหมาะสมกับประเภทงาน รถขนส่งของ MENA ส่วนใหญ่จะมีสภาพใหม่เนื่องจากเป็นรถอายุไม่เกิน 15 ปี มีการตรวจสอบ ดูแลสภาพเครื่องยนต์อย่างสม่ำเสมอก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมใช้งาน และตรวจสอบให้เครื่องยนต์เผาไหม้อย่างสมบูรณ์ เพื่อลดการปล่อยมลภาวะสู่อากาศอันอาจเกิดจากควันดำออกจากท่อไอเสียของรถขนส่ง เพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานราชการ นอกจากการเลือกรถยนต์ที่มีอัตราการปล่อยมลพิษต่ำแล้ว MENA ยังมีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานขับรถทุกประเภท ให้ปฏิบัติดูแลรักษาเครื่องยนต์ได้อย่างถูกต้อง และเข้มงวดให้ขับขี่รถขนส่งทุกประเภทให้ถูกกฎจราจร เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ทั้งยังคำนึงถึงการบริหารการใช้พลังงานเชื้อเพลิงในการขนส่งให้คุ้มค่าอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและสิ่งแวดล้อม MENA จึงมุ่งมั่นที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งถือเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยในปี 2568 MENA ได้รับการทวนสอบข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดย สำนักงานรับรองคุณภาพ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานทวนสอบอิสระภายนอก ที่ได้ขึ้นทะเบียนผู้ประเมินภายนอกสำหรับการขอเครื่องหมายรับรองประเภทคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กับ องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) โดยสรุปการตรวจสอบอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของ MENA โดยมีรายละเอียดดังนี้

Scope ที่ 1: การปล่อย GHG ทางตรง	18,591	ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี
Scope ที่ 2: การปล่อย GHG ทางอ้อมที่เป็นพลังงาน	104	ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี
Scope ที่ 3: การปล่อย GHG ทางอ้อมอื่น ๆ	2,646	ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี
การปล่อย GHG โดยตรงที่ทำการรายงานแยก	690	ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี

เป้าหมาย

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

แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

บริษัทติดตั้งระบบ Solar Rooftop ขนาด 60.63 kWp ณ สำนักงานใหญ่ (สระบุรี) และศูนย์ลาดกระบ้ง เพื่อผลิตไฟฟ้าใช้ในองค์กร ทดแทนไฟฟ้าจากโครงข่าย (Scope 2) โดยคาดว่าจะผลิตไฟฟ้าได้ประมาณ 80,000 kWh ต่อปีต่อสาขา ซึ่งจะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ประมาณ 40 tCO₂e ต่อปีต่อสาขา (อ้างอิงค่า Emission Factor ของประเทศไทย) และช่วยลดต้นทุนพลังงานในระยะยาว โดยมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 3 ปี 4 เดือน

เป้าหมาย

บริษัทตั้งเป้าลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในขอบเขตที่ 2 (Scope 2) จากการใช้ไฟฟ้าที่ ณ สำนักงานใหญ่ (สระบุรี) และศูนย์ลาดกระบ้ง ผ่านการติดตั้งระบบ Solar Rooftop ขนาด 60.63 kWp เพื่อลดการพึ่งพาไฟฟ้าจากโครงข่าย โดยกำหนดปริมาณการลดรายปีตามรายละเอียดในตารางเป้าหมายด้านล่าง เมื่อเทียบกับปีฐาน 2568 ทั้งนี้ เป้าหมายดังกล่าวจะทบทวนตามผลการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory) และข้อมูลการผลิตไฟฟ้าจริง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่ (สระบุรี) และศูนย์ลาดกระบ้ง และสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

หัวข้อ	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน (tCO ₂ e)	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน (tCO ₂ e)		
	2568	2569	2570	2571
ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	18,695	26.89	66.69	79.37

หมายเหตุ : ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จำนวน 18,695 tCO₂e เฉพาะขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2 เท่านั้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานนี้มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการใช้พลังงานไฟฟ้า (Scope 2) ณ สำนักงานใหญ่ (สระบุรี) และศูนย์ลาดกระบ้ง ผ่านการติดตั้งระบบ Solar Rooftop ขนาด 60.63 kWp ควบคู่กับการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory) และการติดตามผลการผลิตไฟฟ้าและการใช้พลังงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถวัดผลและรายงานผลการลดการปล่อยได้ตามเป้าหมายรายปีที่กำหนด สอดคล้องกับแนวทาง Climate Action ภายใต้โครงการ JUMP+ และเป้าหมายความยั่งยืนระยะยาวของบริษัท.

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
โครงการติดตั้ง Solar Rooftop 60.63 kWp ณ สำนักงานใหญ่ (สระบุรี) และศูนย์ลาดกระบ้ง	2569	• ติดตั้งและเดินระบบแล้วเสร็จ เริ่มผลิตไฟฟ้าใช้ใน และเริ่มลดการปล่อย Scope 2 ตามเป้าหมายที่กำหนด
	2570	• ผลิตไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง ทดแทนไฟฟ้าจากโครงข่าย และบรรลุผลการลดการปล่อยตามเป้าหมายรายปี
	2571	• รักษาประสิทธิภาพระบบและผลการลดการปล่อยให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ
การจัดทำ GHG Inventory และระบบติดตามพลังงาน	2569	• จัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก Scope 1 และ 2
	2570	• พัฒนาระบบติดตามการใช้พลังงานและการผลิตไฟฟ้าโซลาร์ พร้อมรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ
	2571	• ดำเนินการทวนสอบข้อมูล (Verification) และทบทวนเป้าหมายระยะต่อไปตามผลการดำเนินงานจริง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าไม่เป็นไปตามประมาณการ

- **ลักษณะความเสี่ยง**

การผลิตไฟฟ้าจริงต่ำกว่าที่ออกแบบจากสภาพอากาศ ผุ่นสะสม หรือการทำงานของอุปกรณ์

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

- ปริมาณการลด CO₂ ต่ำกว่าเป้าที่ตั้งไว้
- ระยะเวลาคืนทุนยาวขึ้น

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- ทำสัญญารับประกันประสิทธิภาพ (Performance Warranty)
- บำรุงรักษาและล้างแผงตามแผน (ปีละ 2 ครั้ง)
- ติดตามผลผลิตไฟฟ้าแบบรายเดือน

ความเสี่ยงที่ 2 : ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล GHG และการรายงาน

- **ลักษณะความเสี่ยง**

การเก็บข้อมูลพลังงานหรือค่า Emission Factor ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นปัจจุบัน

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

- รายงาน Climate Action ไม่แม่นยำ
- กระทบความน่าเชื่อถือในการเปิดเผยข้อมูล

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- จัดทำ GHG Inventory ตามมาตรฐาน
- ใช้ค่า EF ล่าสุดจาก อบก. (TGO)
- เตรียมการทวนสอบ (Verification) ภายนอกในระยะถัดไป