



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) (PDJ)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 25/02/2569
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท แพรนด์ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ("PDJ") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

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

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

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

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

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนการเติบโตในกลุ่มพรีเมียม	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปลี่ยนผ่านด้านกำลังคนและขีดความสามารถขององค์กร	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตและการบริหารต้นทุน	7
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	10
แผนความเป็นอิสระของกรรมการ	11
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	14
แผนยกระดับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG	17
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	19

SET
 สินค้าอุปโภคบริโภค / แฟชั่น

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): **มี**

ภาพรวมธุรกิจ

Pranda Group ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิต จัดจำหน่ายและค้าปลีกเครื่องประดับแท้เป็นหลัก ปัจจุบันเป็นผู้นำด้านการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีของไทยซึ่งมีการ กระจายฐานลูกค้าไปยังภูมิภาคที่สำคัญของโลก อันได้แก่ อเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	2565

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)				
รายได้	2,872.25	3,913.91	3,445.66	3,649.03
ค่าใช้จ่าย	2,829.18	3,749.75	3,326.18	3,334.44
Net Profit	-348.80	-9.49	63.53	135.01

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)				
สินทรัพย์	3,510.41	3,813.18	3,743.68	3,582.75
หนี้สิน	1,546.28	1,467.96	1,383.92	1,236.03
ส่วนผู้ถือหุ้น	1,951.06	2,349.11	2,381.37	2,387.03

งบกระแสเงินสด (ลบ.)				
กิจกรรมดำเนินงาน	235.82	-6.92	423.98	-45.31
กิจกรรมลงทุน	-141.31	-28.78	-47.98	-44.00
กิจกรรมจัดหาเงิน	-249.97	-119.11	-167.07	-146.45

อัตราส่วนการเงิน				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	-0.59	-0.02	0.11	0.23
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	22.55	20.57	21.97	25.49
อัตรากำไรสุทธิ (%)	-11.51	0.22	2.39	3.88
D/E Ratio (เท่า)	0.79	0.63	0.59	0.53
ROE (%)	-16.22	-0.40	2.66	5.90
ROA (%)	-7.61	0.28	2.92	6.14

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

EBIT	300.00 ล้านบาท
------	----------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนการเติบโตในกลุ่มพรีเมียม	✓	✓	
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปลี่ยนผ่านด้านกำลังคนและขีดความสามารถขององค์กร		✓	
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตและการบริหารต้นทุน		✓	

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนความเป็นอิสระของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG
4. แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และ กลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและตรวจสอบราคาปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน 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
EBIT (ล้านบาท)	106.81	10.43	-278.78	300.00

บริษัทอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์จากการผลิตในกลุ่มสินค้า Affordable Segment ที่เน้นปริมาณและการแข่งขันด้านราคา ไปสู่การเป็นผู้ผลิตในกลุ่ม Premium Segment ที่ขับเคลื่อนด้วยความสามารถในการออกแบบ คุณภาพ และความเร็วในการส่งมอบ

บริษัทมีโอกาสเติบโตจากความต้องการของลูกค้า Premium ซึ่งยังอยู่ในระดับสูง แต่ยังไม่สามารถรองรับได้เต็มที่จากข้อจำกัดด้านกำลังการผลิตและทักษะแรงงาน

ดังนั้น บริษัทจึงมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร (Capability Upgrade) เพื่อรองรับการเติบโตดังกล่าว และสร้างการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนการเติบโตในกลุ่มพรีเมียม

การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านจากการแข่งขันในเชิงปริมาณและราคา ไปสู่การแข่งขันด้วยคุณค่า (value-driven) ในกลุ่มสินค้า Premium ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการยกระดับขีดความสามารถด้านการออกแบบ คุณภาพ และความเร็วในการส่งมอบ จะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า Premium ที่มีแนวโน้มเติบโตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร (Capability Upgrade) จะช่วยลดข้อจำกัดด้านกำลังการผลิตและทักษะแรงงาน ทำให้สามารถรองรับคำสั่งซื้อที่มีความซับซ้อนและมีมูลค่าสูงได้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพสินค้าให้มีความสม่ำเสมอ ลดอัตราของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังส่งผลให้บริษัทสามารถเพิ่มสัดส่วนรายได้จากสินค้าในกลุ่ม Premium ซึ่งมีอัตรากำไรที่สูงกว่า เสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า รวมถึงยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ในระยะยาว จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitiveness) และการเติบโตของรายได้และกำไรอย่างมั่นคง

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด			เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571	
Revenue Growth (%)	13.59	-26.61	25	15	15	
อัตราการเติบโตปีต่อปี (YoY)						

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตรากำไรขั้นต้น	22.55	23.5	24.5	25.5

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ปี 2569 • จัดลำดับความสำคัญลูกค้า Premium • ปรับการจัดสรรกำลังการผลิตไปยังสินค้ามูลค่าสูง ปี 2570 • เพิ่มสัดส่วนลูกค้า Premium ใน portfolio • เสริมความสัมพันธ์ลูกค้าหลัก ปี 2571 • สร้างฐานลูกค้า Premium อย่างยั่งยืน • รองรับ demand ได้เต็มศักยภาพ	2569	• ทรัพยากรถูกจัดสรรไปยังลูกค้าและสินค้าที่สร้างมูลค่าสูงมากขึ้น สัดส่วนการผลิตสินค้า Premium เริ่มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รายได้ต่อหน่วย (average selling price) และ margin ปรับตัวดีขึ้น ลดการรับงานที่มี margin ต่ำหรือการแข่งขันด้านราคาสูง เริ่มสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับลูกค้า Premium
	2570	• สัดส่วนลูกค้า Premium ใน portfolio เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน รายได้จากลูกค้า Premium เติบโตต่อเนื่อง ความสัมพันธ์กับลูกค้าหลักแน่นแฟ้นขึ้นนำไปสู่ repeat orders และ volume ที่เสถียร การคาดการณ์คำสั่งซื้อ (order visibility) ดีขึ้น ช่วยให้วางแผนการผลิตได้แม่นยำ ลดความผันผวนของรายได้จากลูกค้ากลุ่มทั่วไป
	2571	• มีฐานลูกค้า Premium ที่มั่นคงและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รายได้และอัตรากำไรอยู่ในระดับสูงและมีเสถียรภาพมากขึ้น ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า Premium แข็งแกร่ง (long-term strategic partnership) องค์กรมี positioning ชัดเจนในตลาด Premium และมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ไม่สามารถรองรับคำสั่งซื้อ Premium ได้ทัน

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่บริษัทอาจไม่สามารถรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าในกลุ่ม Premium ได้อย่างทันทั่วทั้งปี แม้จะมีการปรับกลยุทธ์ไปสู่การเพิ่มสัดส่วนลูกค้า Premium และการจัดสรรกำลังการผลิตไปยังสินค้ามูลค่าสูงมากขึ้นก็ตาม ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ปี 2569-2571) ความต้องการจากลูกค้า Premium มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ขีดความสามารถขององค์กร ทั้งด้านกำลังการผลิต ประสิทธิภาพกระบวนการผลิต และทักษะแรงงาน อาจยังไม่สามารถขยายตัวได้ทัน ส่งผลให้เกิดคอขวดในการผลิต (production bottleneck) และข้อจำกัดในการรองรับงานที่มีความซับซ้อนสูง นอกจากนี้ การเพิ่มสัดส่วนลูกค้า Premium ใน portfolio และการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว อาจทำให้ปริมาณคำสั่งซื้อมีความต่อเนื่องและคาดการณ์ได้มากขึ้น แต่หากไม่มีการวางแผนกำลังการผลิตและบริหาร order pipeline อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนด ความเสี่ยงดังกล่าวอาจนำไปสู่การสูญเสียโอกาสทางรายได้ การลดลงของความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของลูกค้า รวมถึงกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท ในฐานะผู้ผลิตสินค้า Premium ที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพและการส่งมอบเป็นสำคัญ และอาจทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเติบโตและเพิ่มสัดส่วนรายได้จากกลุ่ม Premium ได้ตามแผน

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

• **สูญเสียโอกาสทางรายได้และลูกค้าระยะยาว**

เมื่อบริษัทไม่สามารถผลิตหรือส่งมอบสินค้ากลุ่ม Premium ตามคำสั่งซื้อได้ทันเวลา จะทำให้สูญเสียรายได้ที่เกิดจากยอดขายที่ควรจะได้รับ รวมถึงโอกาสในการขยายยอดขายกับลูกค้ารายสำคัญ

ความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า Premium อาจทำให้ลูกค้าหลักเกิดความไม่พอใจและหันไปใช้บริการคู่แข่ง ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าสำคัญอ่อนแอ และลดโอกาสในการสร้างความภักดีของลูกค้า

การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด Premium อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัทลดลง ส่งผลให้โอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ในกลุ่ม Premium ลดลง

การสูญเสียรายได้และลูกค้าสำคัญอย่างต่อเนื่องจะกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัท และจำกัดโอกาสในการเติบโตในตลาด Premium ซึ่งเป็นกลุ่มที่สร้างมูลค่าและ margin สูง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

• วางแผนกำลังการผลิตล่วงหน้า

วางแผนกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับแนวโน้มคำสั่งซื้อในอนาคต โดยจัดทำแผนกำลังการผลิตล่วงหน้าโดยอ้างอิงข้อมูลคำสั่งซื้อใน pipeline แนวโน้มความต้องการของลูกค้า Premium และข้อมูลคาดการณ์ (forecast) เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมทั้งด้านกำลังคน เครื่องจักร และวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงจากคอขวดในการผลิต และเพิ่มความสามารถในการรองรับคำสั่งซื้อที่มีความซับซ้อนและเร่งด่วน

• ติดตาม Order Pipeline อย่างใกล้ชิด

บริหารและติดตามสถานะคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและวิเคราะห์ order pipeline อย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมตั้งแต่คำสั่งซื้อที่อยู่ระหว่างการเจรจาไปจนถึงคำสั่งซื้อที่ยืนยันแล้ว เพื่อให้สามารถมองเห็นปริมาณงานล่วงหน้า (order visibility) และปรับแผนการผลิตได้อย่างทันท่วงที ช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนการส่งมอบ

• Focus ลูกค้าหลัก

ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่ม Strategic / Premium กำหนดลำดับความสำคัญในการให้บริการและจัดสรรทรัพยากรแก่ลูกค้าหลัก โดยเฉพาะลูกค้า Premium ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้และความสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนดเวลาและมาตรฐานที่ลูกค้าคาดหวัง ลดความเสี่ยงในการสูญเสียลูกค้าสำคัญ และเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปลี่ยนผ่านด้านกำลังคนและขีดความสามารถขององค์กร

แผนกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการยกระดับกำลังคนและขีดความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจไปสู่การผลิตสินค้าในกลุ่ม Premium ซึ่งต้องอาศัยทักษะเชิงลึก ความประณีต และมาตรฐานคุณภาพที่สูงขึ้น

องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะแรงงาน (Upskill / Reskill) อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความซับซ้อน การควบคุมคุณภาพ และความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูง ควบคู่ไปกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดของเสีย และเพิ่มผลิตภาพ (productivity)

นอกจากนี้ ยังมีการปรับระบบแรงจูงใจให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะและรักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูง รวมถึงการนำข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (data-driven) มาใช้ในการติดตามและพัฒนาศักยภาพแรงงานอย่างตรงจุด

ผลลัพธ์ของแผนกลยุทธ์นี้จะช่วยให้องค์กรมี workforce ที่มีทักษะระดับสูง สามารถรองรับงานที่มีความซับซ้อนและมาตรฐานสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อจำกัดด้านกำลังการผลิต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตรากำไรขั้นต้น (งบการเงินเฉพาะกิจการ)	14	18	19	20

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ปี 2569 • Upskill แรงงานในงาน Premium • ปรับปรุงคุณภาพงานและลดของเสีย ปี 2570 • เพิ่มความเชี่ยวชาญแรงงานในงานซับซ้อน • ปรับระบบแรงจูงใจตามผลงาน ปี 2571 • พัฒนา workforce ระดับ advanced • รองรับการผลิตลูกค้า Premium	2569	• แรงงานมีทักษะพื้นฐานที่รองรับงานในกลุ่ม Premium ได้มากขึ้น งาน Rework ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอมากขึ้น ลดต้นทุนแฝงจากการแก้ไขงาน (rework) และ เพิ่มความเชื่อมั่นจากลูกค้า Premium ในช่วงเริ่มต้น
	2570	• แรงงานสามารถรองรับงานที่มีความซับซ้อนสูงขึ้น (high-mix / high-spec) Productivity ต่อหัวดีขึ้น และ Lead time ลดลง ระบบแรงจูงใจช่วยผลักดัน performance อย่างเป็นรูปธรรม ลดการพึ่งพาแรงงานเฉพาะบุคคล (key man dependency) คุณภาพและความเร็วเริ่มเป็น “จุดแข็ง” ที่แข่งขันได้
	2571	• องค์กรมี workforce ที่มีทักษะระดับสูง รองรับงาน Premium ได้เต็มรูปแบบ สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับลูกค้า Premium ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Lead time สั้นลงและมีความยืดหยุ่นสูง (flexibility สูง) เพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้า Premium อย่างชัดเจน สร้างความสามารถในการทำกำไรที่ยั่งยืน (higher margin)

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : แรงงานไม่สามารถยกระดับทักษะได้ทัน

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถพัฒนาและยกระดับทักษะของแรงงานให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจ โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านไปสู่การผลิตสินค้าเครื่องประดับในกลุ่ม Premium ซึ่งต้องอาศัยทักษะเชิงช่างที่ละเอียดสูง ความสามารถด้านการออกแบบ และมาตรฐานคุณภาพที่เข้มงวดมากขึ้น หากแรงงานไม่สามารถพัฒนาทักษะได้ทัน อาจส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการผลิตงานที่มีความซับซ้อน คุณภาพสินค้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าคาดหวัง งานแก้ไข (Rework) สูงขึ้น รวมถึงทำให้ระยะเวลาในการผลิต (Lead time) ยาวนานขึ้น นอกจากนี้ ยังอาจกระทบต่อความสามารถในการรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าในกลุ่ม Premium ส่งผลให้สูญเสียโอกาสทางรายได้ ความเชื่อมั่นของลูกค้า และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยเฉพาะในธุรกิจเครื่องประดับที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความประณีต และความแตกต่างของสินค้าเป็นสำคัญ

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

ไม่สามารถรองรับงาน Premium

องค์กรไม่สามารถผลิตสินค้า Premium ที่มีความซับซ้อนและมาตรฐานสูงได้ตามความต้องการของลูกค้า คุณภาพสินค้าอาจไม่สม่ำเสมอหรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ส่งผลให้เกิดงานแก้ไข (rework) เพิ่มขึ้น ระยะเวลาในการผลิต (Lead time) ยาวนานขึ้น ทำให้ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนด สูญเสียโอกาสในการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า Premium หรือไม่สามารถขยายฐานลูกค้าในกลุ่มดังกล่าวได้ รายได้และอัตรากำไรลดลง เนื่องจากไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนสินค้ากลุ่ม Premium ซึ่งมี margin สูงกว่า ความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลง และอาจสูญเสียลูกค้าในระยะยาว

กระทบต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ในด้านคุณภาพและความเป็นมืออาชีพ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

• Training program ต่อเนื่อง

จัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยกำหนดแผนการฝึกอบรมเชิงเทคนิค (technical skills) และทักษะเฉพาะด้านงาน Premium อย่างต่อเนื่อง โดยครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (on-the-job training) รวมถึงการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (master craftsman) เพื่อยกระดับทักษะแรงงานให้สามารถรองรับงานที่มีความซับซ้อนและมาตรฐานสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

• Performance-based Incentive

เชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลงานเพื่อกระตุ้นการพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพ โดยปรับระบบแรงจูงใจให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด (OKRs) ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพงาน เช่น อัตราของเสีย (Reject Rate), productivity และความสามารถในการทำงาน Premium เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และสร้างแรงจูงใจในการรักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูง

• ติดตาม Productivity รายบุคคล

ติดตามและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานในระดับบุคคลอย่างใกล้ชิด โดยมีการติดตาม productivity ของพนักงานในระดับรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลเชิงลึก (data-driven) เพื่อประเมินช่องว่างด้านทักษะ (skill gap) และระบุพนักงานที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ช่วยให้สามารถวางแผนฝึกอบรมได้อย่างตรงจุด และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรแรงงานโดยรวม

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตและการบริหารต้นทุน

แผนกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพของระบบการผลิตและการบริหารต้นทุนอย่างครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจเครื่องประดับ

ในด้านการผลิต บริษัทมุ่งปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความคล่องตัว (lean) และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยลดความสูญเปล่า (waste) ลดอัตราสินค้าไม่ผ่านคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (productivity) ผ่านการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ ตลอดจนการวางแผนกำลังการผลิตอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับงานที่มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนสูง โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้า Premium

ในด้านการบริหารต้นทุน บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งต้นทุนวัตถุดิบ (เช่น ทองคำ อัญมณี และส่วนประกอบ) ต้นทุนแรงงาน และต้นทุนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (data-driven) เพื่อระบุโอกาสในการลดต้นทุนแฝง เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการผลิต การจัดจำหน่าย และการค้าปลีก เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนการผลิตและบริหารสินค้าคงคลัง (inventory management) ลดปัญหาสินค้าคงเหลือหรือขาดสต็อก และเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ผลลัพธ์ของแผนกลยุทธ์นี้จะช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนต่อหน่วย เพิ่มอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin) และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในตลาดเครื่องประดับที่ต้องอาศัยทั้งคุณภาพ ความรวดเร็ว และการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Gross Profit Margin (%)	20.57	22.55	23.5	24.5	25.5

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตราการใช้กำลังการผลิต (%)	60	75	85	90

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ปี 2569 • วิเคราะห์ Cost Component • ลดความสูญเสียในกระบวนการ ปี 2570 • ปรับปรุง efficiency การผลิต • ใช้ Lean Production ปี 2571 • ควบคุมต้นทุนอย่างยั่งยืน • เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	2569	• มองเห็นโครงสร้างต้นทุนอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน (cost transparency) และต้นทุนแฝงได้อย่างเป็นระบบ และงานแก้ไข (rework) ลดลงต้นทุนต่อหน่วยเริ่มลดลงจากการควบคุมกระบวนการที่ดีขึ้น ใช้กำลังการผลิต เพิ่มขึ้น และวางรากฐานสำหรับการปรับปรุง efficiency ในระยะถัดไป
	2570	• Productivity เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ Lead time ในการผลิตลดลง และกระบวนการมีความคล่องตัวมากขึ้น ลดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการอย่างต่อเนื่องตามหลัก Lean การใช้ทรัพยากร (แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ) มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลงอย่างเป็นรูปธรรม
	2571	• มีระบบควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ต้นทุนต่อหน่วยอยู่ในระดับแข่งขันได้ในระยะยาว Margin ปรับตัวดีขึ้นและมีเสถียรภาพมากขึ้น องค์กรมีความยืดหยุ่นในการแข่งขันทั้งด้านราคาและคุณภาพ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาด Premium และตลาดรวมใช้กำลังการผลิตได้เต็มที่

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : โครงสร้างต้นทุนไม่แข่งขัน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่บริษัทมีโครงสร้างต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่ง หรือไม่สอดคล้องกับระดับราคาตลาด โดยเฉพาะในธุรกิจเครื่องประดับที่มีการแข่งขันทั้งด้านราคา คุณภาพ และความรวดเร็วในการส่งมอบ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจรวมถึงประสิทธิภาพการผลิตที่ยังไม่เหมาะสม (low productivity) อัตราของเสีย (Reject Rate) และงานแก้ไข (rework) ที่อยู่ในระดับสูง การใช้ทรัพยากรไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบ เช่น ทองคำและอัญมณีที่มีความผันผวน และการบริหารสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพ

หากบริษัทไม่สามารถควบคุมและปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าให้แข่งขันได้ หรือจำเป็นต้องลด gross margin เพื่อรักษาลูกค้า ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไร นอกจากนี้ ยังอาจจำกัดความสามารถในการลงทุนในด้านการพัฒนาการออกแบบ และการยกระดับคุณภาพสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในตลาด Premium

ในระยะยาว ความเสี่ยงดังกล่าวอาจทำให้บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งตลาด ความสามารถในการแข่งขันลดลง และไม่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

- ผลกระทบความเสี่ยง

- ไม่สามารถรักษา Gross Margin

ลดราคาสินค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้า ส่งผลให้ Gross Margin ลดลงโดยตรง

การลดลงของ Gross Margin อย่างต่อเนื่องยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรโดยรวม กระแสเงินสด (cash flow) และความสามารถในการลงทุนในด้านสำคัญ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การพัฒนาเทคโนโลยี และการยกระดับคุณภาพสินค้า

- มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามต้นทุนรายสินค้า

ติดตามและวิเคราะห์ต้นทุนในระดับรายสินค้าอย่างใกล้ชิด โดยจัดให้มีการติดตามต้นทุนในระดับรายสินค้า (SKU-level) อย่างสม่ำเสมอ โดยแยกองค์ประกอบต้นทุน เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และค่าใช้จ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถระบุสินค้าหรือกระบวนการที่มีต้นทุนสูงผิดปกติ วิเคราะห์สาเหตุเชิงลึก และดำเนินการปรับปรุงได้อย่างตรงจุด ช่วยให้สามารถควบคุม margin ของแต่ละสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ปรับปรุง Process ต่อเนื่อง

ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โดยมุ่งลดความสูญเปล่า (waste) ลดอัตราของเสีย (Reject Rate) และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ผ่านการนำแนวคิด Lean และ Best Practices มาใช้ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดต้นทุนแฝง และยกระดับคุณภาพสินค้าอย่างยั่งยืน

- เพิ่ม Efficiency

เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรโดยรวม โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรทั้งด้านแรงงาน เครื่องจักร และวัตถุดิบ โดยปรับปรุงการวางแผนการผลิต (production planning) การจัดตารางการทำงาน (scheduling) และ การใช้เทคโนโลยี/ระบบอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (productivity) และลดต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนความเป็นอิสระของกรรมการ

บริษัทฯ มุ่งยกระดับการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และการสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies: CGR) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Institute of Director: IOD) และคณะกรรมการบริษัทได้นำหลักปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Good Corporate Governance Code: CG Code) ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) โดยนำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการให้มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว นำเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงหลักปฏิบัติเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคณะกรรมการรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจาเป็นต่อการนำพาทิศทางธุรกิจสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ และดูแลให้ คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศ และ อายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร จึงกำหนดแผนกลยุทธ์โดยการพิจารณาโครงสร้างให้คณะกรรมการมีกรรมการอิสระ มากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดภายในระยะเวลา 3 ปี เพื่อเสริมสร้างความเป็นอิสระ โปร่งใส และความน่าเชื่อถือของกระบวนการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการ โดยมีแนวทางการดำเนินการเพื่อบรรลุแผนความเป็นอิสระของกรรมการ ดังนี้

1. การวางแผนปรับโครงสร้างคณะกรรมการภายในระยะ 3 ปี สำหรับการเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระ โดยคำนึงถึงวาระการดำรงตำแหน่ง การเกษียณ หรือการครบวาระของกรรมการเดิม เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการกำกับดูแล
2. การสรรหาและคัดเลือกกรรมการอิสระที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติ ทักษะ และประสบการณ์ของกรรมการอิสระให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและความเสี่ยงในอนาคต มีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เพื่อให้การเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระสร้างมูลค่าเพิ่มแก่คณะกรรมการอย่างแท้จริง
3. กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความเป็นอิสระที่ชัดเจนและเข้มงวด ส่งเสริมให้กรรมการอิสระสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และให้ข้อเสนอแนะอย่างอิสระ
4. การพัฒนาและสนับสนุนกรรมการอิสระใหม่ให้พร้อมปฏิบัติหน้าที่ โดยจัดให้มี Board Orientation และ Director Onboarding อย่างเป็นระบบ รวมถึงการสนับสนุนข้อมูลจากเลขานุการบริษัทและฝ่ายจัดการ เพื่อให้กรรมการอิสระใหม่สามารถเข้าใจธุรกิจ บริษัท และบทบาทหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว และมี ส่วนร่วมในการกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
คณะกรรมการมีกรรมการอิสระมากกว่า 50%	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เพื่อยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสริมสร้างความเป็นอิสระของคณะกรรมการบริษัทในการถ่วงดุลการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ บริษัทฯ จึงกำหนดแผนความเป็นอิสระของกรรมการโดยการเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระให้มากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการ ทั้งหมดภายในระยะเวลา 3 ปี โดยเริ่มจากการทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์ที่ต้องการ รวมถึงพิจารณาวาระการดำรง	2569	• ทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการและสัดส่วนกรรมการอิสระเป็นไปตามข้อกำหนดและหลัก CG
	2570	• มีสัดส่วนของกรรมการที่เป็นอิสระมากกว่า 40% ในคณะกรรมการบริษัท ภายในปี 2570
	2571	• มีสัดส่วนของกรรมการที่เป็นอิสระมากกว่า 50% ในคณะกรรมการบริษัท ภายในปี 2571

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ตำแหน่งและ กำหนดการครบวาระของกรรมการแต่ละท่าน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนปรับโครงสร้างในระยะกลางและระยะยาว ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการกำกับดูแลกิจการ		

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ด้านความรู้ความเข้าใจธุรกิจของกรรมการใหม่

• ลักษณะความเสี่ยง

กรรมการอิสระที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่อาจยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจ โมเดลรายได้ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ความเสี่ยงเฉพาะของอุตสาหกรรม รวมถึงวัฒนธรรมและบริบทการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการปฏิบัติหน้าที่ หากกระบวนการปฐมนิเทศ การให้ข้อมูล และการถ่ายทอดองค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุมหรือเป็นระบบ อาจทำให้กรรมการอิสระไม่สามารถมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ และตัดสินใจในประเด็นสำคัญได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านความรู้ความเข้าใจธุรกิจของกรรมการใหม่อาจส่งผลให้บทบาทของกรรมการอิสระในการถ่วงดุลฝ่ายจัดการและกำกับดูแลกิจการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ยังไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของธุรกิจ รวมถึงอาจเกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินความเสี่ยงและโอกาสของบริษัท ซึ่งในภาพรวมอาจกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจของคณะกรรมการ ประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการ และความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียในระยะเริ่มต้นของการดำรงตำแหน่ง

• ผลกระทบความเสี่ยง

ในระยะเริ่มต้นของการเข้ารับตำแหน่ง หากกรรมการอิสระยังไม่เข้าใจธุรกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างการดำเนินงาน และความเสี่ยงเฉพาะของบริษัทอย่างเพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการในหลายมิติ ดังนี้

1. คุณภาพการพิจารณาและการตัดสินใจของคณะกรรมการลดลง กรรมการอิสระอาจไม่สามารถตั้งคำถามเชิงลึกหรือให้ข้อคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรอบด้าน ทำให้การพิจารณาวาระสำคัญ เช่น การลงทุน การบริหารความเสี่ยง หรือการทำธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ ขาดมุมมองการถ่วงดุลที่เพียงพอ
2. ประสิทธิภาพในการถ่วงดุลฝ่ายจัดการลดลง บทบาทหลักของกรรมการอิสระในการตรวจสอบและถ่วงดุลการตัดสินใจของฝ่ายจัดการอาจยังไม่เกิดผลอย่างแท้จริงในช่วงเริ่มต้น ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านการตัดสินใจที่เอนเอียงหรือขาดความรอบคอบเพิ่มขึ้น
3. การกำกับดูแลด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายในอ่อนตัว กรรมการอิสระอาจยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลทางธุรกิจกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้การกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในระยะเริ่มต้นมีช่องว่าง
4. การใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของกรรมการอิสระไม่เต็มที่ แม้กรรมการอิสระจะมีความรู้หรือประสบการณ์จากภายนอก แต่หากยังไม่เข้าใจบริบทของบริษัท ก็ไม่สามารถนำความเชี่ยวชาญดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรก
5. กระทบความต่อเนื่องและความรวดเร็วในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญ การที่กรรมการอิสระยังต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ อาจทำให้การตัดสินใจในบางประเด็นต้องเลื่อนออกไป หรือใช้เวลาพิจารณานานขึ้น
6. อาจกระทบความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในระยะสั้น หากบทบาทของกรรมการอิสระในช่วงเริ่มต้นยังไม่เด่นชัด อาจส่งผลกระทบต่อมุมมองของผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือหน่วยงานกำกับดูแลต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- 1) จัดทำ Board Orientation และ Director Onboarding อย่างเป็นระบบ

เพื่อบรรเทาความเสี่ยงที่กรรมการอิสระใหม่ยังไม่เข้าใจธุรกิจและบริบทของบริษัทในระยะเริ่มต้น องค์กรควรจัดให้มีระบบ Board Orientation และ Director Onboarding ที่มีโครงสร้างชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการกำกับดูแล ดังนี้

1. กำหนดกระบวนการปฐมนิเทศกรรมการใหม่อย่างเป็นทางการ โดยจัดทำแนวปฏิบัติและแผนการปฐมนิเทศกรรมการใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร ระบุ ช่วงเวลา เนื้อหา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การเรียนรู้ของกรรมการใหม่เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มดำรงตำแหน่ง
2. ให้ความรู้ด้านธุรกิจและกลยุทธ์องค์กรอย่างรอบด้าน โดยจัดการบรรยายและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจ โมเดลรายได้ กลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว โครงสร้างองค์กร และปัจจัยเสี่ยงสำคัญ เพื่อให้กรรมการใหม่เข้าใจภาพรวมและทิศทางของบริษัทอย่างชัดเจน

3. สร้างความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการและบทบาทหน้าที่กรรมการ ถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กรรมการอิสระ และคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติด้าน CG ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. จัดให้มีการพบปะผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานสำคัญ เปิดโอกาสให้กรรมการใหม่ได้แลกเปลี่ยนกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าสายงานหลัก เพื่อทำความเข้าใจการดำเนินงานจริง กระบวนการตัดสินใจ และประเด็นท้าทายขององค์กร ลดช่องว่างระหว่างบทบาทกำกับดูแลกับการบริหาร
5. จัดให้มีการเยี่ยมชมสถานประกอบการหรือหน่วยงานหลัก (Site Visit) เพื่อให้กรรมการใหม่เห็นภาพการดำเนินงานจริง เข้าใจห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และบริบททางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยเสริมความเข้าใจเชิงลึกมากกว่าการรับข้อมูลเชิงเอกสารเพียงอย่างเดียว
6. จัดทำชุดข้อมูลกรรมการ (Board Information Pack) จัดเตรียมเอกสารสำคัญ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบายหลัก รายงานความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ และรายงานทางการเงินในรูปแบบที่เข้าถึงง่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงอย่างต่อเนื่องหลังจากการปฐมนิเทศ
7. กำหนดพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา (Mentor) สำหรับกรรมการใหม่ มอบหมายกรรมการอาวุโสหรือประธานคณะกรรมการเป็นผู้ให้คำแนะนำในช่วงเริ่มต้น เพื่อช่วยตอบข้อซักถามและถ่ายทอดประสบการณ์ด้านการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร
8. ติดตามและประเมินผลหลังการปฐมนิเทศ เพื่อประเมินระดับความเข้าใจและความพร้อมของกรรมการใหม่ภายหลังการปฐมนิเทศ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการ Onboarding อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ให้เลขานุการบริษัทและฝ่ายจัดการสนับสนุนข้อมูลอย่างเพียงพอ

เพื่อบรรเทาความเสี่ยงที่กรรมการอิสระ โดยเฉพาะกรรมการใหม่ ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลได้อย่างเต็มที่จากการขาดข้อมูลหรือความเข้าใจในบริบทของบริษัท องค์กรควรกำหนดบทบาทของเลขานุการบริษัทและฝ่ายจัดการในการสนับสนุนข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา โดยให้เลขานุการบริษัทและฝ่ายจัดการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมที่มีสาระสำคัญ ครอบคลุม ประเด็นเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ให้แก่กรรมการล่วงหน้าอย่างเพียงพอ เพื่อให้มีเวลาในการศึกษา วิเคราะห์ และเตรียมข้อคิด เห็น
2. สรุปประเด็นสำคัญและสาระการตัดสินใจอย่างชัดเจน โดยเอกสารและการนำเสนอควรมี Executive Summary ระบุประเด็นที่ต้องพิจารณา ข้อดี ข้อจำกัด ความเสี่ยง และผลกระทบ เพื่อช่วยให้กรรมการ โดยเฉพาะกรรมการใหม่ เข้าใจสาระสำคัญได้รวดเร็วและสามารถตั้งคำถามได้ตรงประเด็น
3. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการกำกับดูแล กำหนดให้เลขานุการบริษัททำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักในการให้ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ และแนวปฏิบัติด้าน CG เพื่อให้กรรมการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการและเป็นปัจจุบันได้อย่างต่อเนื่อง
4. อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายจัดการเปิดโอกาสให้กรรมการสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือขอคำชี้แจงจาก ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง โดยผ่านการประสานงานของเลขานุการบริษัท เพื่อให้การพิจารณาประเด็นสำคัญมีความรอบด้าน
5. สนับสนุนข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแนวปฏิบัติที่ดี ในประเด็นที่มีความซับซ้อนหรือมีนัยสำคัญ ฝ่ายจัดการควรจัดเตรียมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) แนวโน้มอุตสาหกรรม หรือกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้กรรมการเข้าใจบริบทภายนอกและตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลรองรับ
6. ดูแลความต่อเนื่องของข้อมูลในช่วงเปลี่ยนผ่านกรรมการ โดยเลขานุการบริษัทมีการรักษาความต่อเนื่องของข้อมูลและองค์ความรู้ของคณะกรรมการ โดย จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูล หรือฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถศึกษาข้อมูลย้อนหลังได้อย่างสะดวก
7. ติดตามและรับฟังข้อเสนอแนะจากกรรมการ โดยเลขานุการบริษัทเป็นผู้ติดตามความต้องการข้อมูลเพิ่มเติมของกรรมการ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของการสนับสนุนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ตระหนักว่าการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นรากฐานสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน แผนกลยุทธ์นี้มุ่งยกระดับระบบและวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริตให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามข้อกำหนดขั้นต่ำ

การกำหนดเป้าหมายให้บริษัทฯ ได้รับการต่ออายุการรับรองด้านการต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ในการรักษามาตรฐานการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล

วัตถุประสงค์

1. รักษาและยกระดับมาตรฐานการต่อต้านการทุจริตให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรองอย่างต่อเนื่อง
2. ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยอมรับการทุจริตในทุกรูปแบบ
3. ลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์

1. คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงแสดงเจตจำนงและกำกับดูแลนโยบายต่อต้านการทุจริตอย่างชัดเจน (Tone at the Top) ผ่านการอนุมัตินโยบาย การติดตามผล และการสื่อสารความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างให้กับทั้งองค์กร
2. ทบทวนและปรับปรุงนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน แนวปฏิบัติ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของการรับรองที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกฎหมายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในระดับประเทศและสากล
3. นำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อระบุจุดเสี่ยงเชิงกระบวนการ ธุรกรรม และบุคคล พร้อมกำหนดมาตรการควบคุมและติดตามผลอย่างเป็นระบบ
4. จัดอบรมและสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตให้กับพนักงานทุกระดับ รวมถึงคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความเข้าใจเชิงปฏิบัติและสถานการณ์จริง เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกันทั้งห่วงโซ่คุณค่า
5. เสริมความเข้มแข็งของช่องทางร้องเรียนและการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส โดยเพิ่มช่องทางการแจ้งเบาะแสให้เข้าถึงง่าย ปลอดภัย และเป็นความลับ พร้อมกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตโดยไม่เกรงกลัวผลกระทบ
6. ดำเนินการตรวจสอบภายใน การติดตามผล และการทบทวนระบบต่อต้านการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานรับรองมาใช้ในการปรับปรุงและยกระดับระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานการรับรองในระยะยาว

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น	-	-	-

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
ต่ออายุการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และไม่ยอมรับการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยในปี 2568 บริษัทได้ดำเนินการยื่นแบบประเมินตนเองเพื่อขอต่ออายุการรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างการพิจารณาผลการรับรอง ซึ่งคาดว่าจะได้รับผลในปี 2569

ระหว่างช่วงรอผลการพิจารณา บริษัทฯ ได้กำหนดและดำเนินแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานและยกระดับระบบการต่อต้านคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ CAC โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ทบทวนความเหมาะสมของนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน จรรยาบรรณธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเกณฑ์ CAC และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดทั่วทั้งองค์กร
2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตในกระบวนการทำงานที่มีนัยสำคัญอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงมาตรการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างเป็นระบบ
3. สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมและช่องทางการสื่อสารภายใน เพื่อสร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
4. คงไว้และพัฒนาช่องทางการรับแจ้งเบาะแสให้มีความเป็นอิสระ โปร่งใส และเข้าถึงได้ง่าย พร้อมกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการแจ้งข้อมูลโดยสุจริต โดยการเพิ่มช่องทางการการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ
5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง รวมถึงรายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำกับดูแลและปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานการเป็นสมาชิก CAC อย่างต่อเนื่อง และพร้อมนำข้อเสนอแนะหรือเงื่อนไขเพิ่มเติม (หากมี) จากผลการพิจารณาในปี 2569 มาปรับปรุงและยกระดับระบบการต่อต้านคอร์รัปชันขององค์กรให้เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ต่ออายุรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)	2569	ได้รับการต่ออายุรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)
	2570	ได้รับการต่ออายุรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) ตั้งแต่ปี 2569
	2571	ได้รับการต่ออายุรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) ตั้งแต่ปี 2569

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการไม่สามารถรักษามาตรฐานระบบต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการไม่สามารถรักษามาตรฐานระบบต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง เป็นความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาลที่อาจเกิดจากการที่ระบบ นโยบาย กระบวนการควบคุมภายใน และการปฏิบัติจริงขององค์กรไม่สามารถพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และความคาดหวังของ CAC ที่มีการทบทวนและยกระดับอย่างต่อเนื่อง หากบริษัทฯ ขาดการกำกับดูแล การติดตามประเมินผล และการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ อาจทำให้มาตรการต่อต้านคอร์รัปชันมีผลเพียงเชิงนโยบาย แต่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากระดับความตระหนักรู้และความเข้าใจของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และคู่ค้าทางธุรกิจที่ไม่เพียงพอ หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร บุคลากรหลัก และกระบวนการทำงาน โดยไม่มีการถ่ายทอดหรือปรับปรุงระบบต่อต้านคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ส่งผลให้การควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริตอ่อนแอลง และไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมตามเกณฑ์ CAC ได้อย่างต่อเนื่อง หากไม่สามารถรักษามาตรฐานดังกล่าวไว้ได้ อาจนำไปสู่ความเสี่ยงในการไม่ผ่านการต่ออายุการรับรอง CAC รวมถึงส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ตลอดจนความน่าเชื่อถือด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการไม่สามารถรักษามาตรฐานระบบต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรอง CAC อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติธรรมาภิบาล ชื่อเสียง และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ หากระบบและมาตรการต่อต้านการทุจริตขาดความเข้มแข็งหรือความต่อเนื่อง องค์กรอาจไม่ผ่านการทบทวนหรือการต่ออายุการรับรอง CAC ส่งผลให้สถานะการรับรองถูกตั้งข้อสังเกตหรือถูกเพิกถอน ซึ่งกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน คู่ค้า และหน่วยงานกำกับดูแล นอกจากนี้ ระบบที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน CAC ยังเพิ่มโอกาสการเกิดพฤติกรรมที่อาจสื่อถึงการทุจริต นำไปสู่ความเสี่ยงทางกฎหมาย การถูกตรวจสอบหรือถูกลงโทษ รวมถึงความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงในระยะยาว ขณะเดียวกัน ความไม่ต่อเนื่องในการรักษามาตรฐานอาจบั่นทอนวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและจริยธรรม ทำให้พนักงานขาดความตระหนักรู้และความเชื่อมั่นในระบบควบคุมภายใน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงโดยรวมอ่อนแอลง และกระทบต่อความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยงด้านการไม่สามารถรักษามาตรฐานระบบต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรอง CAC ดังนี้

1. กำกับดูแลจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้คณะกรรมการและผู้บริหารในการกำกับดูแล และติดตามระบบต่อต้านการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนความมุ่งมั่นและสร้าง tone at the top
2. ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและมาตรการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ CAC กฎหมาย และแนวปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลง
3. จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตครอบคลุมกระบวนการหลัก หน่วยงาน และคู่ค้าสำคัญ เพื่อระบุจุดเสี่ยงและกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม
4. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดอบรมและสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้และพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการทุจริต
5. เพิ่มช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อการเข้าถึงง่ายของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ซึ่งจัดเก็บไว้เป็นความลับ และปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสและกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นธรรม
6. ตรวจสอบและติดตามประสิทธิผลของระบบต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรอง CAC โดยให้หน่วยงานตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานอิสระประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบต่อต้านการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
7. จัดทำเอกสารและหลักฐานรองรับการรับรอง CAC จัดเก็บข้อมูล เอกสาร และหลักฐานการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการตรวจประเมินและการต่ออายุการรับรอง CAC ซึ่งกำหนดระยะเวลาการรับรองทุก 3 ปี
8. ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติ และเกณฑ์ CAC เพื่อปรับปรุงระบบให้สอดคล้องอย่างทันที่

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG

แผนกลยุทธ์ของการยกระดับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG มุ่งเน้นการปรับระบบค่าตอบแทนให้เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยองค์กรจะออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนระยะยาวให้เชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรมกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับเป้าหมายทางการเงิน เพื่อสะท้อนความสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะคัดเลือกประเด็น ESG ที่มีสาระสำคัญต่อธุรกิจและสามารถวัดผลได้ชัดเจน นำมาบูรณาการเป็นตัวชี้วัดหลักของการจ่ายผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหาร เช่น การยกระดับธรรมาภิบาลและการต่อต้านการทุจริต การบริหารผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการดูแลผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมกำหนดน้ำหนักและเป้าหมายระยะกลาง-ระยะยาวที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลและความโปร่งใส โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีบทบาทในการพิจารณา ทบทวน และติดตามผลการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับ ESG อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสีย

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวของผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน (ESG-related KPI) อย่างน้อย 2 รายการ พร้อมน้ำหนักในการประเมินผลของผู้บริหารระดับสูงที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานระยะยาว 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> กำหนดและเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับ โครงสร้างค่าตอบแทนผู้บริหาร สัดส่วนค่าตอบแทนระยะสั้นต่อค่าตอบแทนระยะยาว เกณฑ์การประเมินผล และเหตุผลประกอบกรจ่ายค่าตอบแทน โดยข้อมูลดังกล่าวได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทภายในปี พ.ศ. 2571 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
กำหนดการเรียกคืน (Claw back provision) ไว้ในนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
กำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน (ESG-related KPI)	2569	<ul style="list-style-type: none"> น้ำหนักของตัวชี้วัดการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 20% มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG ดังนี้ 1) การใช้พลังงานทดแทนอย่างน้อย 20% 2) การเกิดอุบัติเหตุในสถานปฏิบัติงานเป็นศูนย์ และ 3) จำนวนเหตุการณ์การคอร์รัปชันที่ได้รับรายงานและดำเนินการแล้วเสร็จเป็นศูนย์ เหตุการณ์ต่อปี
	2570	<ul style="list-style-type: none"> น้ำหนักของตัวชี้วัดการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 20% มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG ดังนี้ 1) การใช้พลังงานทดแทนอย่างน้อย 25% 2) การเกิดอุบัติเหตุในสถานปฏิบัติงานเป็นศูนย์ และ 3) จำนวนเหตุการณ์การคอร์รัปชันที่ได้รับรายงานและดำเนินการแล้วเสร็จเป็นศูนย์ เหตุการณ์ต่อปี
	2571	<ul style="list-style-type: none"> น้ำหนักของตัวชี้วัดการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 20% มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้าน ESG ดังนี้ 1) การใช้พลังงานทดแทน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		อย่างน้อย 30% 2)การเกิดอุบัติเหตุในสถานปฏิบัติงานเป็นศูนย์ และ 3) จำนวนเหตุการณ์การคอร์รัปชันที่ได้รับรายงานและดำเนินการแล้วเสร็จเป็นศูนย์ เหตุการณ์ต่อปี
ระบุสัดส่วนค่าตอบแทนระยะสั้นต่อค่าตอบแทนระยะยาว	2569	• ค่าตอบแทนระยะสั้น 90% รายค่าตอบแทนระยะยาว 10%
	2570	• ค่าตอบแทนระยะสั้น 85% รายค่าตอบแทนระยะยาว 15%
	2571	• ค่าตอบแทนระยะสั้น 80% รายค่าตอบแทนระยะยาว 20%
กำหนดการเรียกคืน (Claw back provision) ไว้ในนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร	2569	• คณะกรรมการบริษัทอนุมัติข้อกำหนดการเรียกคืนค่าตอบแทน (Clawback Provision) เข้าไปในนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารอย่างเป็นทางการ
	2570	• -
	2571	• -

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านการกำหนดตัวชี้วัด ESG ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการกำหนดตัวชี้วัด ESG ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้ เกิดจากกรณีที่บริษัทเลือกใช้ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) ที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร หรือมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ขาดความชัดเจนในนิยาม วิธีการคำนวณ แหล่งข้อมูล และเกณฑ์การประเมินผล

ความเสี่ยงด้านการกำหนดตัวชี้วัด ESG ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้ อาจทำให้ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานด้าน ESG ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงได้ไม่ครบถ้วน หรือเกิดความคลาดเคลื่อนในการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาว นอกจากนี้ อาจเปิดช่องให้เกิดการใช้ดุลยพินิจที่ไม่สอดคล้องกัน หรือการตีความที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน

ในระยะยาว ความไม่เหมาะสมของตัวชี้วัด ESG อาจส่งผลให้ระบบผลตอบแทนไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารขับเคลื่อนเป้าหมายด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของการกำกับดูแลกิจการ การเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG และความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารจัดการและการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนของบริษัท

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการกำหนดตัวชี้วัด ESG ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้ อาจส่งผลให้การประเมินผลการดำเนินงานด้าน ESG ของผู้บริหารไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายความยั่งยืนของบริษัท ส่งผลให้การเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับการกำหนดผลตอบแทนระยะยาวขาดความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือ

ผลกระทบความเสี่ยงด้านการกำหนดตัวชี้วัด ESG ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้ อาจนำไปสู่การกำหนดผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริง ลดประสิทธิภาพของระบบแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน ESG และอาจกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเพียงการบรรลุตัวชี้วัดเชิงปริมาณโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือผลกระทบในระยะยาว

นอกจากนี้ ความไม่ชัดเจนหรือความไม่สามารถตรวจสอบได้ของตัวชี้วัด ESG อาจเพิ่มความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล และมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในระยะยาวอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ความยั่งยืน และมูลค่าของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) มีความเหมาะสม ชัดเจน และสามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้

1.บริษัทฯ ดำเนินการระบุและคัดเลือกตัวชี้วัด ESG ที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจ (Material ESG Issues) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ลักษณะธุรกิจ ความเสี่ยง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมกำหนดขอบเขต นิยาม และวัตถุประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดอย่างชัดเจน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการตีความและการนำไปใช้

- บริษัทฯ กำหนดเกณฑ์การวัดผล วิธีการคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล และความถี่ในการรายงานของตัวชี้วัด ESG อย่างเป็นมาตรฐาน รวมถึงบูรณาการตัวชี้วัดดังกล่าวเข้ากับระบบการรายงานและระบบควบคุมภายใน เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้
- บริษัทฯ มอบหมายให้คณะกรรมการและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีบทบาทในการพิจารณา อนุมัติ และทบทวนความเหมาะสมของตัวชี้วัด ESG และผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง
- บริษัทฯ สนับสนุนการพัฒนาความรู้และความเข้าใจด้าน ESG ของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการประเมิน เช่น ผลการตรวจสอบภายใน การประเมินจากบุคคลที่สาม หรือการรับรองข้อมูล ESG เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน และลดความเสี่ยงจากการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการมีความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจในระยะยาว จึงกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาความสามารถเชิงผู้นำ และการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร

แผนกลยุทธ์ยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญครอบคลุมการระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การประเมินศักยภาพและความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีบุคลากรที่มีความเหมาะสม สามารถเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับบทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการกำกับดูแลและทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนดังกล่าวสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ทิศทางการเติบโต และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนผู้บริหาร เสริมสร้างเสถียรภาพในการบริหารจัดการ และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทในระยะยาว

เป้าหมาย

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

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่งและส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
การมีผู้เชี่ยวชาญประเมิน Human capital ROI (HCROI) เพื่อประเมินประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกลุ่ม กรรมการผู้จัดการตามสายงาน และบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	2569	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจนสำหรับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกลุ่ม กรรมการผู้จัดการตามสายงาน และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ทบทวนความพร้อมของแผนสืบทอดตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหารกลุ่ม กรรมการผู้จัดการตามสายงาน และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ โดยคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี ระบุผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ (High Potentials) อย่างน้อย 1 คน สำหรับแต่ละตำแหน่งสำคัญ ภายในปี 2571 ผู้มีศักยภาพทุกคนได้รับการประเมินเชิงลึกและมีการวิเคราะห์ช่องว่างสรรณะ (Gap Analysis) สื่อสารเกี่ยวกับแผนพัฒนาและเส้นทางอาชีพภายในองค์กรอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
	2570	<ul style="list-style-type: none"> Job Description และ Competency Model สำหรับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกลุ่ม กรรมการผู้จัดการตามสายงาน และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญทุกตำแหน่ง ได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นประจำทุกปี จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs) สำหรับผู้มีศักยภาพในตำแหน่งสำคัญครบถ้วนทุกตำแหน่งภายใน 1 เดือน หลังจากการวิเคราะห์ Gap Analysis เสร็จสิ้น บุคลากรในตำแหน่งสำคัญทุกคนได้เข้าร่วมและผ่านหลักสูตรอบรมทักษะสำคัญภายในรอบปี รายงานผลระบุ Successor เสนอคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ระบุผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ (High Potentials) อย่างน้อย 1 คน สำหรับแต่ละตำแหน่งสำคัญ แผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs) ได้รับการทบทวนความคืบหน้าตามรอบเวลา 100%

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่าน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่าน เกิดจากกรณีที่บุคลากรซึ่งถูกระบุให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งยังขาดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะด้านภาวะผู้นำ หรือความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะเข้ารับอย่างเพียงพอ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการเกษียณ การลาออก หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด อาจทำให้การส่งมอบงานและการบริหารจัดการในช่วงเปลี่ยนผ่านไม่เป็นไปอย่างราบรื่น

ความเสี่ยงด้านความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่าน อาจเกิดจากการพัฒนาและเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่ต่อเนื่อง การขาดแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน การขาดโอกาสในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมไม่เพียงพอ ส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่สามารถตัดสินใจหรือบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเริ่มต้นของการรับตำแหน่ง

ในบริบทของการกำกับดูแลกิจการ ความไม่พร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งอาจกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ คุณภาพของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ความเชื่อมั่นของพนักงาน คู่ค้า นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงอาจเพิ่มความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและชื่อเสียงของบริษัทในช่วงเปลี่ยนผ่านดังกล่าว

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความไม่พร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่านอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยสามารถจำแนกผลกระทบที่สำคัญได้ดังนี้

1. การขาดผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่เพียงพอ อาจทำให้การตัดสินใจเชิงบริหารล่าช้า การกำกับดูแลไม่ต่อเนื่อง และเกิดช่องว่างในการบริหาร ส่งผลให้การดำเนินงานหลักขององค์กรสะดุดหรือไม่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ยังไม่พร้อมอาจขาดมุมมองเชิงกลยุทธ์ ความเข้าใจบริบททางธุรกิจ หรือทักษะด้านภาวะผู้นำ ทำให้การตัดสินใจมีความเสี่ยงสูง ไม่สอดคล้องกับทิศทางระยะยาวขององค์กร และอาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. ความไม่ชัดเจนด้านผู้นำในช่วงเปลี่ยนผ่านอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นใจ ความสับสนในบทบาทหน้าที่ และลดความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การลดลงของประสิทธิภาพการทำงาน หรือการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ
4. ความไม่พร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น นักลงทุน คู่ค้า และหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งอาจสะท้อนถึงความไม่แข็งแกร่งของระบบการบริหารจัดการและการวางแผนระยะยาวขององค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อควบคุมความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงเปลี่ยนผ่าน องค์กรควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การพัฒนา ไปจนถึงการติดตามประเมินผล ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกลุ่ม กรรมการผู้จัดการตามสายงาน ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ โดยระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการทบทวนแผน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงเมื่อเกิดช่วงเปลี่ยนผ่าน
2. จัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และกำหนดระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้การประเมินมีความเป็นธรรม โปร่งใส และสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง
3. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ผ่านการฝึกอบรม การมอบหมายงานเชิงกลยุทธ์ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อยกระดับความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง
4. ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายจากผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันไปยังผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญในช่วงเปลี่ยนผ่าน
5. จัดทำแผนรองรับกรณีฉุกเฉิน (Emergency Succession Plan) โดยกำหนดผู้รักษาการหรือผู้รับผิดชอบชั่วคราวในกรณีที่เกิดเหตุไม่คาดคิด เช่น การลาออกกะทันหัน หรือเหตุสุดวิสัย เพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจระดับผู้บริหารไม่สะดุด

6. กำหนดให้มีการรายงานความคืบหน้าของแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการหรือคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร
 7. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และระบบค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อรักษาผู้สืบทอดตำแหน่งและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว
 8. ให้แผนสืบทอดตำแหน่งสอดคล้องกับบทบาทของคณะกรรมการบริษัท หลัก CG และแนวปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียและลดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล
-