



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท ธนพิริยะ จำกัด (มหาชน)

(TNP)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 25/02/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 11/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท ธนพิริยะ จำกัด (มหาชน) ("TNP") 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.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น 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
เพิ่มการเติบโตจากกลยุทธ์การขยายธุรกิจใน 2 ช่องทาง	3
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	7
แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ	8
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	9
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	11



บริษัท ธนพิริยะ จำกัด (มหาชน)

mai
บริการ

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): มี

ภาพรวมธุรกิจ

TNP ประกอบธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคที่ไม่รวมอาหารสดภายใต้ชื่อ "ธนพิริยะ" ปัจจุบันมีสาขารวมทั้งสิ้น 56 สาขา แบ่งออกเป็นซูเปอร์มาร์เก็ต 55 สาขา และศูนย์ค้าส่ง 1 สาขา

ข้อมูลงบการเงิน

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

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	3,106.89	2,893.08	2,632.61	2,448.73
ค่าใช้จ่าย	2,839.68	2,659.83	2,437.75	2,262.27
Net Profit	212.57	185.54	155.53	149.01

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	1,808.08	1,566.86	1,406.65	1,249.51
หนี้สิน	483.13	372.48	327.80	258.96
ส่วนผู้ถือหุ้น	1,324.95	1,194.39	1,078.85	990.56

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	267.07	217.89	203.46	112.27
กิจกรรมลงทุน	-124.57	-149.86	-87.96	-116.22
กิจกรรมจัดหาเงิน	-48.16	-46.46	-72.04	-71.82

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.27	0.23	0.19	0.19
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	18.28	17.56	16.83	17.15
อัตรากำไรสุทธิ (%)	6.84	6.41	5.91	6.09
D/E Ratio (เท่า)	0.36	0.31	0.30	0.26
ROE (%)	16.87	16.32	15.03	15.68
ROA (%)	15.83	15.69	14.67	15.29

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

รายได้จากการขาย	3,900-4,500 ล้านบาท
-----------------	---------------------

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

1. เพิ่มการเติบโตจากกลยุทธ์การขยายธุรกิจในช่วง 2 ช่องทาง

แผนด้านธรรมาภิบาล

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

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

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2565	YE/2566	YE/2567	เป้าหมายปี 2571
รายได้จากการขาย (ล้านบาท)	2,433	2,613	2,873	3,900-4,500

เพิ่มการเติบโตและการขยายตลาดในอีกสามปีข้างหน้าผ่านการเปิดสาขาใหม่ 30 แห่ง และการขยายช่องทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาตเพิ่มมากขึ้น

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์: เพิ่มการเติบโตจากกลยุทธ์การขยายธุรกิจใน 2 ช่องทาง

เพิ่มการเติบโตอย่างรวดเร็วผ่านการขยายสาขา (30 สาขาใหม่ในจังหวัดเดิมและจังหวัดใหม่) และเสริมสร้างพันธมิตรแบรนด์เชิงกลยุทธ์เพื่อเร่งการเติบโตของยอดขายและขยายการเข้าถึงตลาด พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณการซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Revenue From Operations (ล้านบาท)	2,872.57	3,090.94	3,300-3,450	3,600-3,900	3,900-4,500

เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ขยายสาขา	สาขาทั้งหมด 56 สาขา	เปิดเพิ่ม 8 สาขา รวมสาขาทั้งหมด 64 สาขา	เปิดเพิ่ม 10 สาขา รวมสาขาทั้งหมด 74 สาขา	เปิดเพิ่ม 12 สาขา รวมสาขาทั้งหมด 86 สาขา
เพิ่มช่องทางผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับอนุญาต	จำหน่ายสินค้าตามสัญญาผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับอนุญาต 2 แบรินด์	เพิ่มช่องทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต 1 แบรินด์ (รวม 3 แบรินด์)	เพิ่มช่องทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต 1-2 แบรินด์ (รวม 4 แบรินด์)	เพิ่มช่องทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต 1-2 แบรินด์ (รวม 5 แบรินด์)

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เปิดสาขาใหม่ภายใน 3 ปีข้างหน้า เพื่อเพิ่มการเติบโต	2569	• เปิดสาขาใหม่สำเร็จ 8 สาขา
	2570	• เปิดสาขาใหม่สำเร็จ 10 สาขา
	2571	• เปิดสาขาใหม่สำเร็จ 12 สาขา
เพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจตามกลยุทธ์การขยายช่องทางผู้จัดจำหน่ายสินค้าที่ได้รับ	2569	• ติดต่อบริษัทพันธมิตรที่มีศักยภาพ 3 ถึง 5 ราย

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
อนุญาต	2570	<ul style="list-style-type: none"> รักษาพันธมิตรเดิมที่มีอยู่ ติดต่อแบรนด์พันธมิตรที่มีศักยภาพ 3 ถึง 5 ราย ขยายความครอบคลุมไปยังจังหวัดใหม่สูงสุด 4 จังหวัด
		<ul style="list-style-type: none"> ติดต่อแบรนด์พันธมิตรที่มีศักยภาพ 3 ถึง 5 ราย ขยายความครอบคลุมไปยังจังหวัดใหม่สูงสุด 8 จังหวัด
	2571	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาและคัดเลือกระบบใหม่มาใช้ภายในไตรมาสที่ 3 นำระบบ ERP ใหม่มาใช้ ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพ ERP เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบและจัดช่องว่างของกระบวนการ
อัปเดต ERP และระบบที่เกี่ยวข้องเป็นแพลตฟอร์มที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบบูรณาการเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้และการจัดการประสิทธิภาพ	2569	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาและคัดเลือกระบบใหม่มาใช้ภายในไตรมาสที่ 3
	2570	<ul style="list-style-type: none"> นำระบบ ERP ใหม่มาใช้
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพ ERP เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบและจัดช่องว่างของกระบวนการ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

ลักษณะความเสี่ยง

ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม อาจสร้างความเสียหายให้กับโครงสร้างพื้นฐานและคลังสินค้าของสาขา และทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้สาขาปิดชั่วคราว สูญเสียรายได้ สินค้าเสียหาย ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและกู้คืนที่เพิ่มขึ้น และการดำเนินงานของสาขาลดลง เนื่องจากความการขนส่งพนักงานไปและกลับจากสถานที่ที่ได้รับผลกระทบด้านปลอดภัย

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ระบุสถานที่ที่มีความเสี่ยงก่อนการขยายสาขาโดยการสำรวจพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มความคุ้มครองการประกันภัยที่ปลอดภัยสำหรับสิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์และสินค้า
- พัฒนาแผนการฟื้นฟูจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงจากการไม่บรรลุเป้าหมายทางการเงิน

ลักษณะความเสี่ยง

การเปิดสาขาไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากรายได้ของสาขาไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง ข้อจำกัดด้านกระแสเงินสด ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ต่ำลง และระยะเวลาคืนทุนล่าช้า

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการขยายสาขาใหม่ทั้งหมดมีการเลือกสถานที่ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการสำรวจและการวิเคราะห์ตลาดอย่างเพียงพอ
- ตรวจสอบปริมาณลูกค้าและรูปแบบการขายเพื่อปรับเปลี่ยนประเภทสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความชอบของลูกค้า

ความเสี่ยงที่ 3

ความเสี่ยงที่ลูกค้าใหม่จะชำระล่าช้าเกินเงื่อนไขเครดิตที่ตกลงกันได้

ลักษณะความเสี่ยง

ลูกค้าใหม่ไม่สามารถชำระเงินภายในระยะเวลาที่ตกลงกันได้เนื่องจากปัญหากระแสเงินสด

ผลกระทบความเสี่ยง

การชำระหนี้ของลูกค้าที่ล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อจัดการกระแสเงินสด ซึ่งอาจต้องใช้เงินทุนระยะสั้นหรือเงินกู้จากบริษัทแม่ ซึ่งอาจนำไปสู่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ไม่ได้วางแผนไว้ ต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- การประเมินลูกค้า (KYC) เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเครดิตก่อนเปิดบัญชีลูกค้าใหม่
- กำหนดวงเงินเครดิตแบบระยะสั้นสำหรับบัญชีลูกค้ารายใหม่เพื่อลดความเสี่ยงในช่วงที่เริ่มการซื้อขาย
- กำหนดให้การส่งซื้อสินค้าจะต้องชำระหนี้เป็นเงินสดจนกว่าจะมีการสร้างประวัติการชำระหนี้ที่เหมาะสมและเชื่อถือได้
- กำหนดขั้นตอนสำหรับติดตามลูกหนี้ที่ค้างชำระ เช่น การโทรติดตามผล การระงับเครดิตชั่วคราว การลือค้ำส่งซื้อ และการดำเนินการทางกฎหมายหากจำเป็น
- หัวหน้างานขายติดตามพฤติกรรมการชำระหนี้ของลูกค้าอย่างใกล้ชิดในช่วง 3-6 เดือนแรก

ความเสี่ยงที่ 4

ความเสี่ยงในการบริหารจัดการกำลังพล

ลักษณะความเสี่ยง

ข้อจำกัดของทีมงานก่อสร้าง การควบคุมคุณภาพ และการสำรวจเพื่อรองรับการเปิดสาขาหลายแห่ง

ผลกระทบความเสี่ยง

เกิดความล่าช้าในการประเมินโครงการก่อสร้างสาขา ซึ่งอาจส่งผลให้พลาดกำหนดเวลาเปิด เกิดคอขวดในการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อรายได้

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ประเมินความต้องการของบุคลากรและวางแผนการจัดสรรบุคลากร
- ขยายขีดความสามารถโดยการสรรหาทีมก่อสร้าง การควบคุมคุณภาพ และทีมสำรวจโครงการเพิ่มเติม
- กำกับและติดตามประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 5

ความเสี่ยงด้านคุณภาพการบริการจากพนักงานในร้าน

ลักษณะความเสี่ยง

พนักงานอาจไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอหรืออาจไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพการบริการ

ผลกระทบความเสี่ยง

เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อชื่อเสียงของแบรนด์

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานในร้านทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิภาพและทบทวนหลักสูตรเพื่อรักษาคุณภาพการบริการที่สม่ำเสมอ

ความเสี่ยงที่ 6

ความเสี่ยงของระบบลูกค้าในช่องทางตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน และความยืดหยุ่นที่จำกัด

ลักษณะความเสี่ยง

ระบบของร้านค้าในช่องทางตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต อาจขาดความยืดหยุ่นและไม่ปฏิบัติตามการควบคุมภายใน ส่งผลให้กระบวนการควบคุมไม่เพียงพอ จำกัดความสามารถในการปรับตัวตามความต้องการทางธุรกิจ และความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ผลกระทบความเสี่ยง

อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการสนับสนุนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเพิ่มความเสี่ยงในการดำเนินงาน ผลที่ตามมาอาจรวมถึงการส่งคืนผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายในการจัดการเพิ่มเติม และความสูญเสียทางการเงินที่เกิดจากความไร้ประสิทธิภาพและข้อผิดพลาด

มาตรการจัดการความเสี่ยง

ลงทุนในโมเดลการจัดการการควบคุมภายในโดยเฉพาะที่รับรองการปฏิบัติตามการควบคุมภายในของช่องทางตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่ได้รับอนุญาต และเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบเพื่อรองรับข้อกำหนดด้านการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

แผนกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการกำกับดูแลกิจการ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	2569	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำนโยบายและเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับการประเมินผลคณะกรรมการ ครอบคลุมถึงประวัติของกรรมการ จรรยาบรรณ จริยธรรมทางธุรกิจ นโยบายและเอกสารเกี่ยวกับการประเมินคณะกรรมการบริษัท คณะอนุกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนโครงสร้างค่าตอบแทนและข้อกำหนดอื่นๆ ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการกำหนด ขออนุมัตินโยบาย/เอกสารทั้งหมดจากคณะกรรมการบริษัท
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท ดำเนินการปรับปรุงตามที่ตกลงกันไว้ตามคำแนะนำ
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1

การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินผลของคณะกรรมการ

ลักษณะความเสี่ยง

คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ ที่ใช้ในการประเมินผลคณะกรรมการ ส่งผลต่อผลการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

ผลกระทบความเสี่ยง

การประเมินที่ไม่สอดคล้องกันหรือไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของแนวทางการกำกับดูแลลดลง

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สื่อสารวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกคณะกรรมการทุกคน
- เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

ความเสี่ยงที่ 2

การต่อต้านจากสมาชิกคณะกรรมการในการเข้าร่วมการประเมิน

ลักษณะความเสี่ยง

สมาชิกในคณะกรรมการอาจจะไม่เห็นด้วยกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี

ผลกระทบความเสี่ยง

การได้รับข้อมูลที่จำกัด และการไม่ยอมรับการปรับปรุงตามความเหมาะสม

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สื่อสารวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกคณะกรรมการทุกคน
- ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- รวมการมีส่วนร่วมในการประเมินไว้ในนโยบายการกำกับดูแล

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

แผนกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือสำหรับการป้องกันการทุจริตอย่างต่อเนื่อง ผ่านการปรับปรุงนโยบายอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต และการได้รับการรับรองจากแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	ระหว่างดำเนินการ	ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ได้รับการต่อการรับรองแนวร่วมต่อต้านการคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)	2569	• จัดเตรียมเอกสารการต่อการรับรอง CAC ให้ตรงตามรายการตรวจสอบ
	2570	• ส่งเอกสารการต่อการรับรอง CAC เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบ
	2571	• อนุมัติรายงานการต่อการรับรอง CAC และเอกสารที่เกี่ยวข้อง • ส่งหลักฐานการชำระเงินการต่อการรับรองผ่านอีเมลให้ CAC
กำหนดให้ลูกค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของลูกค้า	2569	• กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ระดับสำคัญ (Critical Tier 1)
	2570	• เลือกซัพพลายเออร์และสรุปรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ได้รับการคัดเลือก
	2570	• แจ้งจดหมายไปยังซัพพลายเออร์เพื่อรับทราบและขออนโยบายการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน
	2571	• การได้รับเอกสารนโยบายต่อต้านการทุจริตจากซัพพลายเออร์
	2571	• การได้รับเอกสารนโยบายต่อต้านการทุจริตจากซัพพลายเออร์

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1

ไม่ได้รับการต่อการรับรองแนวร่วมต่อต้านการคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)

ลักษณะความเสี่ยง

การยื่นต่อการรับรองแนวร่วมต่อต้านการคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) ไม่ได้รับการพิจารณาให้ต่อการรับรองจาก CAC

ผลกระทบความเสี่ยง

ภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลขององค์กรลดลง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน คู่ค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ทบทวนเกณฑ์ CAC ทุกปีและทำ Gap Analysis ก่อนยื่นต่ออายุ
- ตรวจสอบภายในด้านการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างน้อยปีละครั้ง
- เตรียมเอกสารและหลักฐานล่วงหน้าก่อนถึงรอบต่ออายุ

ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงด้านการไม่ยอมรับหรือไม่ปฏิบัติตามของลูกค้า

ลักษณะความเสี่ยง

ลูกค้าไม่มีนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันอย่างเป็นทางการ หรือปฏิเสธการเปิดเผยข้อมูลต่อบริษัท

ผลกระทบความเสี่ยง

- ความเสี่ยงจากการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตาม และประเมินการได้รับเอกสารนโยบายต่อต้านการทุจริตจากลูกค้า
- สื่อสารและทำความเข้าใจด้านการต่อต้านคอร์รัปชันกับลูกค้า Critical Tier 1 ที่ยังไม่มีนโยบายการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจถึงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์กร โดยการระบุบทบาทที่สำคัญ พัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง 	ยังไม่ดำเนินการ	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต 	ยังไม่ดำเนินการ	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs) 	ยังไม่ดำเนินการ	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ 	ยังไม่ดำเนินการ	-	-	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร 	ยังไม่ดำเนินการ	-	-	เสร็จสิ้น
การมีผู้เชี่ยวชาญประเมิน Human capital ROI (HCROI) เพื่อประเมินประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	-	ยังไม่ดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนงานสืบทอดตำแหน่ง	2569	<ul style="list-style-type: none"> ยังไม่ดำเนินการ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> สอบทานความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงหลักเกณฑ์การระบุตำแหน่งสำคัญ อัตราการลาออก อัตราการเกษียณอายุ และบทบาทที่ถือว่ามีความเสี่ยงสูงในประเภทธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นและความสามารถหลักผ่านการทบทวนและปรับปรุงรายละเอียดงานอย่างครอบคลุม เพื่อให้แน่ใจว่ามีความชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับความสามารถที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับแต่ละบทบาท

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> รวบรวมผู้มีความสามารถที่มีศักยภาพสูงโดยการเสนอชื่อหรือเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ดำเนินการเปรียบเทียบผลการประเมินกับรายละเอียดงานและความสามารถสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ ดำเนินการวิเคราะห์ระหว่างผู้สืบทอดและคุณสมบัติและความสามารถของแต่ละตำแหน่ง (Gap analysis) เตรียมรายชื่อผู้สืบทอดและขออนุมัติรายชื่อผู้สืบทอดจากผู้บริหารของบริษัท จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) โดยจัดหมวดหมู่ผู้สืบทอดตามระดับความพร้อม (เช่น พร้อมตอนนี้ พร้อมใน 1-2 ปี พร้อมใน 3+ ปี) ได้รับการอนุมัติผู้สืบทอดตำแหน่งจากผู้บริหารของบริษัทและคณะกรรมการบริษัท (สำหรับระดับ C ขึ้นไป) สื่อสารแผนการสืบทอดตำแหน่งกับผู้สืบทอดเพื่อให้แน่ใจว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ดำรงตำแหน่ง ประเมินประสิทธิผลโดยรวมของแผนการสืบทอดตำแหน่ง ทบทวนและ/หรือทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายและข้อกำหนดที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่ง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1

การระบุผู้สืบทอดและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม

ลักษณะความเสี่ยง

ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ระบุไม่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ไม่สามารถดำรงตำแหน่งงานตามเป้าหมาย

ผลกระทบความเสี่ยง

การหยุดชะงักของธุรกิจเนื่องจากขาดผู้สืบทอดที่พร้อม รวมถึงค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้น

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- มีส่วนร่วมกับที่ปรึกษาภายนอกเพื่อการประเมินอิสระ
- ดำเนินการทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงที่ 2

การพัฒนาผู้สืบทอดไม่บรรลุเป้าหมาย

ลักษณะความเสี่ยง

ความพร้อมในตำแหน่งที่สำคัญล่าช้า ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินตามกลยุทธ์

ผลกระทบความเสี่ยง

การพัฒนาบุคคลในตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ทันเวลา ซึ่งอาจส่งผลให้ขาดบุคคลากรในตำแหน่งงานดังกล่าวเพื่อผลักดันกลยุทธ์ของบริษัท

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) ที่กำหนดไว้
- ติดตามความคืบหน้าของแผนงานอย่างสม่ำเสมอ
- ดำเนินการฝึกอบรมและการให้คำแนะนำตามเป้าหมาย