



## แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

---

### บริษัท วอริกซ์ สปอร์ต จำกัด (มหาชน) (WARRIX)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 26/02/2569  
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

## ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท วอริกซ์ สपोर्ट จำกัด (มหาชน) ("WARRIX") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

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

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

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

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

# สารบัญ

	หน้า
<b>ภาพรวมบริษัท</b>	1
<b>ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ</b>	2
เป้าหมาย ๓ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : โครงการปรับโครงสร้างการจัดการสินค้าคงคลังและกระบวนการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production & Inventory Optimization Program)	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ (Enterprise Integrated Data Platform)	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาระบบวิเคราะห์ความต้องการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Market Demand Intelligence)	7
แผนกลยุทธ์ที่ 4 : โครงการขยายพอร์ตผลิตภัณฑ์เชิงเอกลักษณ์และการสร้างมูลค่าแบรนด์ (Brand-led Product Expansion & Monetization Program)	9
<b>ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล</b>	12
แผนความเป็นอิสระของกรรมการ	13
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	14
แผนยกระดับการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน	16
แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	18
แผนยกระดับการกำกับดูแลการใช้ปัญญาประดิษฐ์	20

## บริษัท วอริกซ์ สปอร์ต จำกัด (มหาชน)

mai  
สินค้าอุปโภคบริโภค

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

### ภาพรวมธุรกิจ

จำหน่ายเครื่องแต่งกาย ชุดเสื้อผ้าและอุปกรณ์การกีฬา ในประเทศและต่างประเทศ และคลินิกกายภาพบำบัด

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	2565
<b>งบกำไรขาดทุน (ลบ.)</b>				
รายได้	1,717.02	1,574.78	1,251.01	1,074.62
ค่าใช้จ่าย	1,664.92	1,377.53	1,080.61	906.43
Net Profit	27.40	148.89	127.38	128.49
<b>งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)</b>				
สินทรัพย์	1,915.07	1,883.43	1,799.72	1,878.87
หนี้สิน	506.82	411.94	392.25	438.38
ส่วนผู้ถือหุ้น	1,368.42	1,471.49	1,407.47	1,440.49
<b>งบกระแสเงินสด (ลบ.)</b>				
กิจกรรมดำเนินงาน	116.08	7.50	-8.46	49.38
กิจกรรมลงทุน	123.46	-91.24	-14.04	-256.36
กิจกรรมจัดหาเงิน	-184.56	-121.64	-215.04	726.10
<b>อัตราส่วนการเงิน</b>				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.05	0.25	0.21	0.35
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	47.56	48.97	47.80	46.27
อัตรากำไรสุทธิ (%)	1.75	9.45	10.18	11.96
D/E Ratio (เท่า)	0.36	0.28	0.28	0.30
ROE (%)	1.93	10.34	8.95	15.90
ROA (%)	2.74	10.71	9.38	12.81

### แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

#### แผนธุรกิจ

#### เป้าหมาย ณ ปี 2571

Net Profit **200-250 ล้านบาท**

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

1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : โครงการปรับโครงสร้างการจัดการสินค้าคงคลังและกระบวนการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production & Inventory Optimization Program)



2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ (Enterprise Integrated Data Platform)



3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาระบบวิเคราะห์ความต้องการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Market Demand Intelligence)



4. แผนกลยุทธ์ที่ 4 : โครงการขยายพอร์ตผลิตภัณฑ์เชิงเอกลักษณ์และการสร้างมูลค่าแบรนด์ (Brand-led Product Expansion & Monetization Program)



#### แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนความเป็นอิสระของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน
4. แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ
5. แผนยกระดับการกำกับดูแลการใช้อปัญญาประดิษฐ์

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

# ส่วนที่ 1

## แผนธุรกิจ

## ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

### เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
Net Profit (ล้านบาท)	127.38	148.89	27.40	200-250

### แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

#### แผนกลยุทธ์ที่ 1 : โครงการปรับโครงสร้างการจัดการสินค้าคงคลังและกระบวนการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production & Inventory Optimization Program)

มีเป้าหมายในการปรับโครงสร้างกระบวนการจัดการต้นทุนการผลิตของบริษัท จากรูปแบบการจัดซื้อสินค้าสำเร็จรูปจากผู้ผลิตภายนอก ไปสู่การบริหารจัดการกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอย่างเป็นระบบ โดยบริษัทจะเข้ามามีบทบาทในการจัดซื้อวัตถุดิบหลัก การบริหารการผลิตในแต่ละขั้นตอน (ทอ ย้อม ตัดเย็บ) ผ่านผู้รับจ้างผลิต และการจัดการสินค้าคงคลังอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมต้นทุน คุณภาพ และปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด

#### แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

#### เป้าหมาย

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
Cumulative COGs growth (%)	-	ลดลงสะสม 1.14%	ลดลงสะสม 2.52%	ลดลงสะสม 3.85%
Inventory Turnover of targeted product	-	+0.2x	+0.4x	+0.4x

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
วางโครงสร้างและทดลองระบบ	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนต่อหน่วยลดลง</li> <li>• ควบคุมคุณภาพและ lead time ได้ดีขึ้น</li> </ul>
ขยายการควบคุมกระบวนการผลิตหลัก	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COGS ลดลงอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>• Inventory turnover of targeted product เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>• ความเสี่ยงจาก overproduction ลดลง</li> </ul>
บูรณาการเต็มรูปแบบ	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน</li> <li>• กระแสเงินสดดีขึ้นจากการลดเงินจมในสต็อก</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Execution Complexity Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากการจัดซื้อสินค้าสำเร็จรูปไปสู่การควบคุมกระบวนการผลิตหลายขั้นตอน มีความซับซ้อนด้านการประสานงานและการกำกับดูแล

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การดำเนินโครงการล่าช้า ต้นทุนในช่วงเปลี่ยนผ่านสูงกว่าประมาณการ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการลด COGS ได้ตามแผน

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินโครงการตามแนวทางการดำเนินงานเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากสินค้า Core และกำหนด Project Owner รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน

### ความเสี่ยงที่ 2 : Outsourcing Dependency Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทต้องพึ่งพาผู้ผลิตภายนอกในหลายขั้นตอนของห่วงโซ่การผลิต หากไม่มีระบบกำกับดูแลและกลไกควบคุมที่รัดกุม อาจส่งผลให้ความสามารถในการควบคุมต้นทุน คุณภาพ และระยะเวลาการผลิตลดลง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ต้นทุนการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และอัตรากำไรขั้นต้นผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขราคาของผู้ผลิต

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำกลยุทธ์การกระจายแหล่งผลิต (Multi-sourcing Strategy) เพื่อลดการพึ่งพาผู้ผลิตรายเดียว และกำหนดสัญญาระยะเวลาพร้อมเงื่อนไขความโปร่งใสด้านโครงสร้างต้นทุน

### ความเสี่ยงที่ 3 : Transition & Change Management Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

เกิดความไม่ชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายจัดซื้อ วางแผนการผลิต และฝ่ายการเงิน

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การดำเนินโครงการล่าช้า ประสิทธิภาพลดลงชั่วคราวและทีมงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำ Transition Roadmap พร้อม Milestone ที่ชัดเจน สื่อสารเชิงกลยุทธ์กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกำหนด KPI ระยะสั้นเพื่อลดแรงต้าน

### ความเสี่ยงที่ 4 : Working Capital Pressure Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

การถือครองวัตถุดิบและสินค้ากึ่งสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนตึงตัวในระยะสั้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริหารรอบการจัดซื้อและการผลิตให้สอดคล้องกับยอดขายจริง และกำหนด Inventory Turnover เป็นตัวชี้วัดหลัก

**ความเสี่ยงที่ 5 : Quality & Process Control Risk**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

การเปลี่ยนรูปแบบการจัดซื้อเป็นการควบคุมกระบวนการผลิตเป็นขั้นตอน อาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอด้านมาตรฐานคุณภาพ หากไม่มีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงาน (SOP) จุดควบคุมคุณภาพ (Quality Gate) และกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจนในแต่ละช่วงของการผลิต

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อัตราสินค้ามีตำหนิหรือไม่ผ่านมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น และต้นทุนการแก้ไขงาน (Rework) และการสูญเสียวัตถุดิบเพิ่มขึ้น

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนดมาตรฐานขั้นตอนการผลิตแบบครบวงจร พร้อมจุดตรวจสอบคุณภาพในทุกขั้นตอน และใช้กระบวนการตรวจสอบก่อนการและการสุ่มตรวจคุณภาพเป็นระยะ

**แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ (Enterprise Integrated Data Platform)**

มุ่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลด้านการผลิต คลังสินค้า การเงิน และการขายเข้าไว้ด้วยกันบนฐานข้อมูลกลางหรือ Cloud เพื่อสร้างแหล่งข้อมูลเดียวที่ถูกต้องและทันสมัย (Single Source of Truth) ลดการทำงานซ้ำซ้อน เพิ่มความแม่นยำในการรายงาน และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

**เป้าหมาย**

**• เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
Cumulative SG&A of sales growth (%)	-	ลดลงสะสม 1.24%	ลดลงสะสม 2.62%	ลดลงสะสม 3.08%

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การออกแบบโครงสร้างข้อมูล ให้ครอบคลุมในทุกฝ่าย เช่น การเงิน การผลิต คลังสินค้า และการขาย ระบุ Master data และคัดเลือกระบบผู้ให้บริการ	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดข้อมูลซ้ำซ้อน</li> <li>• สร้าง Single Source of Truth</li> </ul>
การเชื่อมระบบฐานข้อมูลเข้ากับฐานข้อมูลกลาง และเริ่มทดลองใช้	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SG&amp;A ลดลงอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>• ลดเวลาการจัดทำรายงาน</li> <li>• ลดข้อผิดพลาดด้านข้อมูล</li> </ul>
พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องให้สามารถสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้จริง และเชื่อมข้อมูลกับ Market Intelligence และ Production Planning	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตัดสินใจเร็วและแม่นยำขึ้น</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Data Integration Risk

- **ลักษณะความเสี่ยง**

ระบบเดิมขององค์กรมีโครงสร้างข้อมูลและมาตรฐานที่แตกต่างกัน

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

การเชื่อมต่อข้อมูลล่าช้าและงบประมาณโครงการเพิ่มขึ้น

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูลแบบ Modular และดำเนินการเชื่อมต่อข้อมูลตามลำดับความสำคัญเชิงธุรกิจ

### ความเสี่ยงที่ 2 : User Adoption Risk

- **ลักษณะความเสี่ยง**

บุคลากรยังคงใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและไม่ยอมรับระบบใหม่

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

ไม่สามารถลด SG&A ได้จริง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ดำเนินแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการฝึกอบรม และผูกการใช้งานระบบเข้ากับ KPI ของผู้บริหารระดับกลาง

### ความเสี่ยงที่ 3 : Cost Overrun Risk

- **ลักษณะความเสี่ยง**

ขอบเขตโครงการขยายเกินแผนที่กำหนด

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

กระทบงบลงทุนและกระแสเงินสด

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ควบคุมขอบเขตงานอย่างเข้มงวด และอนุมัติเพิ่มเฉพาะส่วนที่มีเหตุผลเชิงธุรกิจชัดเจน

### ความเสี่ยงที่ 4 : Data Accuracy & Governance Risk

- **ลักษณะความเสี่ยง**

ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

การตัดสินใจเชิงบริหารคลาดเคลื่อน

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

จัดตั้ง Data Governance Framework และแต่งตั้ง Data Owner อย่างเป็นทางการ

### ความเสี่ยงที่ 5 : Cybersecurity Risk

- **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียลดลง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูลตามมาตรฐานสากล และจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงตามบทบาทหน้าที่

**แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาระบบวิเคราะห์ความต้องการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึก (Market Demand Intelligence)**

การพัฒนาระบบติดตามและวิเคราะห์ความต้องการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดทำกลไกการสำรวจ (Face-to face survey) และการเก็บข้อมูลเชิงพฤติกรรมจากทั้งช่องทางภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ข้อมูลการขาย ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลจากช่องทางดิจิทัลและข้อมูลแนวโน้มตลาดภายนอก เพื่อนำมาบูรณาการและวิเคราะห์เป็นข้อมูลเชิงลึกที่สามารถสะท้อนทิศทางความต้องการที่แท้จริงของตลาดได้อย่างทันที่ ระบบดังกล่าวจะช่วยให้บริษัทสามารถปรับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา และการสื่อสารการตลาดได้อย่างแม่นยำ ลดความเสี่ยงจากการตอบสนองตลาดล่าช้า และเสริมสร้างความสามารถในการสร้างการเติบโตของรายได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- การเติบโต

**เป้าหมาย**

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
Inventory Turnover of targeted product	-	+0.2x	+0.3x	+0.2x
Target markdown Rate (% of sales)	-	ลดลง 0.39%	ลดลง 0.56%	ลดลง 0.75%

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
จัดตั้งระบบเก็บข้อมูลตลาดและผู้บริโภคแบบต่อเนื่องจากช่องทางภายใน พร้อมออกแบบ survey framework	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดการพึ่งพาการวิจัยตลาดแบบครั้งคราว และเริ่มมีฐานข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นระบบ</li> <li>• ฐานข้อมูลผู้บริโภคและข้อมูลตลาดที่เป็นโครงสร้างเดียวกัน ลดการกระจายตัวของข้อมูล</li> </ul>
บูรณาการข้อมูล survey, behavior และ external trend เพื่อสร้าง insight เชิงลึก	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้จากสินค้าและแคมเปญที่พัฒนาจาก Insight เติบโตอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
พัฒนาการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์และเชื่อมโยง insight เข้ากับแผนธุรกิจ	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้านสินค้า ราคา และการตลาดเปลี่ยนจากเชิงตอบสนอง (Reactive) เป็นเชิงคาดการณ์ (Proactive)</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Data Reliability Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค แหล่งข้อมูลภายนอก หรือข้อมูลดิจิทัล อาจไม่สะท้อนพฤติกรรมการซื้อจริงของตลาดทั้งหมด โดยเฉพาะในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่ครอบคลุมหรือข้อมูลมีอคติ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและการพยากรณ์ความต้องการอาจคลาดเคลื่อน ส่งผลให้การวางแผนสินค้า การผลิต และการตลาดไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาดจริง

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multi-source Data) เช่น ข้อมูลยอดขายจริง ข้อมูลพฤติกรรมออนไลน์ ข้อมูลสำรวจ และข้อมูลตลาดภายนอก พร้อมดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลก่อนนำไปใช้เชิงกลยุทธ์

### ความเสี่ยงที่ 2 : Insight Utilization Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

แม้จะมีข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพ แต่หากไม่ได้ถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจหลัก อาจไม่ก่อให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การลงทุนในระบบ Market Intelligence ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ด้านรายได้หรือประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บูรณาการการใช้ข้อมูลเชิงลึกเข้ากับกระบวนการอนุมัติสินค้าใหม่ การกำหนดแผนการตลาด และการวางแผนการผลิต โดยกำหนดให้ Insight เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงบังคับ

### ความเสี่ยงที่ 3 : Forecast Volatility Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

พฤติกรรมผู้บริโภคและสภาวะตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้แบบจำลองพยากรณ์ไม่สามารถสะท้อนสถานการณ์ล่าสุดได้ทันเวลา

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

เกิดความคลาดเคลื่อนด้านปริมาณการผลิตและระดับสินค้าคงคลัง เพิ่มความเสี่ยงต่อการทำ markdown และการสูญเสียรายได้

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ใช้การพยากรณ์ในลักษณะ Rolling Forecast และทบทวนสมมติฐานเป็นระยะ เพื่อให้แบบจำลองสามารถปรับตัวตามสภาวะตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

### ความเสี่ยงที่ 4 : Talent Capability Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการแปลผลข้อมูลไปสู่การตัดสินใจเชิงธุรกิจ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ศักยภาพของระบบ Market Demand Intelligence ถูกใช้ไม่ได้เต็มที่

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

พัฒนาทักษะบุคลากรภายในผ่านการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากโครงการจริง ควบคู่กับการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกในระยะเริ่มต้น

**ความเสี่ยงที่ 5 : Cost-Value Alignment Risk**

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่ต้นทุนในการพัฒนาและดำเนินโครงการ Market Demand Intelligence เช่น ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยี ระบบวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ และการจัดเก็บข้อมูล อาจไม่สอดคล้องกับมูลค่าทางธุรกิจที่ได้รับ

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ต่ำกว่าที่คาดการณ์

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนดลำดับความสำคัญของ Use Case โดยเริ่มจากกรณีที่ส่งผลต่อรายได้ การลด markdown และการเพิ่ม sell-through อย่างชัดเจน

**แผนกลยุทธ์ที่ 4 : โครงการขยายพอร์ตผลิตภัณฑ์เชิงเอกลักษณ์และการสร้างมูลค่าแบรนด์ (Brand-led Product Expansion & Monetization Program)**

โครงการนี้มุ่งขยายรายได้ของบริษัทผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจากงานวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างสินค้าที่มีความหลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะของแบรนด์ Warrix ยกกระดับมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เสริมสร้างอำนาจในการกำหนดราคา และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การเติบโตของรายได้และคุณภาพกำไรในระยะยาวโดยใช้ข้อมูลเชิงลึกด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มตลาดเป็นฐานในการออกแบบและพัฒนาสินค้าอย่างเป็นระบบ

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- การเติบโต

**เป้าหมาย**

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
Revenue from Brand-led Products	-	เพิ่มขึ้น 3.5%	เพิ่มขึ้น 8.5%	เพิ่มขึ้น 13.5%

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
กำหนด Brand DNA และ Design Framework เพื่อระบุธีมและแนวทางสินค้า Signature	2569	• สินค้ามีความแตกต่าง และน่าสนใจกับลูกค้า
พัฒนาและเปิดตัวสินค้า Signature / Limited Collections และทดลองขายในกลุ่มตัวอย่างตลาดเพื่อทดสอบราคาและกำไร รวมถึงหา partner ที่มีศักยภาพและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน	2570	• รายได้จากสินค้าและแคมเปญที่พัฒนาจาก Insight เติบโตอย่างต่อเนื่อง
ขยายไลน์สินค้า Brand-led ที่ประสบความสำเร็จ และร่วมกันจัดทำสินค้าร่วมกับ partner	2571	• รายได้จากสินค้าและแคมเปญที่พัฒนาจาก Insight เติบโตอย่างต่อเนื่อง

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Brand Dilution Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

การขยายไลน์สินค้าและการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์โดยไม่มีกรอบเอกลักษณ์แบรนด์ที่ชัดเจน อาจทำให้ภาพลักษณ์และจุดยืนของแบรนด์ Warrix ไม่เด่นชัด

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

มูลค่าแบรนด์ลดลงในระยะยาว และสูญเสียความสามารถในการตั้งราคาสินค้า

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนด Brand DNA และ Design Guideline อย่างเป็นทางการ และใช้เป็นกรอบควบคุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกประเภท

### ความเสี่ยงที่ 2 : Demand Misalignment Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

สินค้าที่พัฒนาขึ้นอาจไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

สินค้าคงคลังสะสมและต้องพึ่งพาการลดราคา

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ใช้ข้อมูลจาก Market Demand Intelligence เป็นฐานหลักในการตัดสินใจออกแบบและเปิดตัวสินค้า

### ความเสี่ยงที่ 3 : Margin Erosion Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ต้นทุนการออกแบบ การพัฒนา และการผลิตสินค้าเอกลักษณ์สูงกว่าที่ประมาณการ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

อัตรากำไรขั้นต้นลดลง

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนินการพัฒนาสินค้าในลักษณะโครงการนำร่อง (Pilot Launch) และควบคุมต้นทุนต่อ SKU อย่างใกล้ชิด

### ความเสี่ยงที่ 4 : Execution Focus Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

การดำเนินหลายคอลเลกชันพร้อมกันเกินศักยภาพขององค์กร

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ความล่าช้าในการเปิดตัวสินค้าและคุณภาพลดลง

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

จำกัดจำนวนคอลเลกชันและ SKU ต่อปีให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่

**ความเสี่ยงที่ 5 : IP Protection Risk****• ลักษณะความเสี่ยง**

การลอกเลียนแบบลวดลายหรือการออกแบบสินค้า

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

สูญเสียความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและคุณค่าทางแบรนด์

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ดำเนินการจดทะเบียนและบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเป็นระบบ พร้อมติดตามการละเมิดอย่างต่อเนื่อง

---

## ส่วนที่ 2

### แผนด้านธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

### โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

#### แผนความเป็นอิสระของกรรมการ

บริษัทมุ่งยกระดับจากการมีสัดส่วนกรรมการอิสระครบตามข้อกำหนด ไปสู่การเสริมสร้าง “ความเป็นอิสระเชิงคุณภาพ” โดยพัฒนา Board Skill Matrix การประเมินผลคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ และการเปิดเผยข้อมูลด้านบรรษัทภิบาลที่โปร่งใสมากขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ในระดับที่สูงขึ้นกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของตลาดทุน

#### เป้าหมาย

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

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการและคุณสมบัติกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ตลาดทุน และสรรหาและแต่งตั้งกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เกิน 50%	2569	• สรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการอิสระที่มีศักยภาพ และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์
	2570	• ตรวจสอบคุณสมบัติและเชิญชวนคณะกรรมการอิสระ เพื่อนัดหมายและหารือเกี่ยวกับภาพรวม เป้าหมายขององค์กร และหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
	2571	• สัดส่วนกรรมการอิสระ มากกว่า 50% เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนให้เพิ่มขึ้น และสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

#### การบริหารความเสี่ยง

##### ความเสี่ยงที่ 1 : Ineffective Board Independence

###### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่โครงสร้างคณะกรรมการอาจมีสัดส่วนกรรมการอิสระไม่เพียงพอ หรือแม้มีสัดส่วนครบตามเกณฑ์แต่ขาดความเป็นอิสระเชิงพฤติกรรมและความสามารถในการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ อันอาจเกิดจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความคุ้นเคยส่วนบุคคล หรือการขาดทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลธุรกิจที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

###### • ผลกระทบความเสี่ยง

อาจนำไปสู่การกำกับดูแลที่ไม่เข้มแข็ง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ขาดการทำนายอย่างสร้างสรรค์ ความเสี่ยงต่อความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และอาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น นักลงทุนสถาบัน และการประเมินด้านบรรษัทภิบาลของบริษัท

###### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้มีสัดส่วนกรรมการอิสระมากกว่าร้อยละห้าสิบของคณะกรรมการทั้งหมด พร้อมจัดทำ Board Skill Matrix เพื่อประเมินช่องว่างความสามารถ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งแบบรายบุคคลและทั้งคณะ รวมถึงพิจารณานำผู้ประเมินภายนอกเข้ามาทบทวนประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการเป็นระยะเพื่อเสริมสร้างความเป็นอิสระและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง

## ความเสี่ยงที่ 2 : Conflict of Interest Risk

### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่กรรมการอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนในธุรกรรมหรือการตัดสินใจบางประการ ซึ่งอาจเกิดจากการถือหุ้น การมีความสัมพันธ์กับคู่ค้า หรือบทบาทในองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทำให้ความเป็นกลางในการพิจารณาวาระต่าง ๆ ถูกลดทอนลง

### • ผลกระทบความเสี่ยง

อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นโดยรวม เสี่ยงต่อการละเมิดกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ตลาดทุน และส่งผลเสียต่อชื่อเสียงองค์กรและความเชื่อมั่นของนักลงทุน

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้กรรมการเปิดเผยรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน กำหนดให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใดงดออกเสียงและออกจากที่ประชุมในวาระนั้น พร้อมจัดให้มีการบันทึกและเปิดเผยข้อมูลธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างโปร่งใสตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

## การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

### แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

มุ่งพัฒนาจากกรณีนโยบายและกลไกรับแจ้งเบาะแส ไปสู่ระบบ Anti-Corruption Compliance Program ที่มีการประเมินความเสี่ยง ทบทวนประสิทธิภาพ และรายงานต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง พร้อมขยายการกำกับดูแลไปยังคู่ค้าสำคัญ (Critical Tier 1) ด้วยแนวทาง Risk-Based Monitoring และ Due Diligence เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสตลอดห่วงโซ่อุปทาน และสนับสนุนการยกระดับสู่มาตรฐาน CAC ในระดับที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ระหว่างดำเนินการขอ ยื่นรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

## แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การขอรับรองแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)	2569	• จัดเตรียมเอกสารเพื่อขอรับรอง CAC เสร็จสิ้น
	2570	• ได้รับการรับรอง CAC ตามแบบประเมิน 71 ข้อ และสามารถลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและชื่อเสียง
	2571	• มีการปรับปรุงมาตรการตามข้อเสนอแนะ CAC
ทบทวนนโยบาย Anti-Corruption และ Whistleblowing และจัดอบรมพนักงาน ประจำปีเกี่ยวกับการนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	2570	• คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรงพนักงานมีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
การทบทวนนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของคู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง	2571	• คู่ค้าได้รับการสื่อสารแนวปฏิบัติ และมีอย่างน้อย 90% ได้รับการประเมินและได้ให้การยืนยันว่ามีความยินยอมและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริต

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Internal Fraud and Corruption Risk

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานของบริษัทอาจกระทำการทุจริต รับสินบน หรือใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ การอนุมัติสัญญา การบริหารงบประมาณ หรือการทำธุรกรรมกับบุคคลภายนอก อันอาจเกิดจากช่องโหว่ของระบบควบคุมภายในหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การทุจริตภายในอาจนำไปสู่ความเสียหายทางการเงินโดยตรง ความรับผิดตามกฎหมาย การถูกสอบสวนโดยหน่วยงานกำกับดูแล การเสื่อมเสียชื่อเสียง องค์กร และการสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า และคู่ค้า ซึ่งอาจกระทบต่อมูลค่ากิจการในระยะยาว

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดและทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นประจำทุกปี จัดให้มีช่องทางการรับแจ้งเบาะแสที่เป็นอิสระและคุ้มครองผู้ร้องเรียน ดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk Assessment) อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง พร้อมทั้งให้หน่วยงานตรวจสอบภายในทำการสอบทานกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และรายงานผลต่อคณะกรรมการเพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน

### ความเสี่ยงที่ 2 : Third-Party Corruption Exposure

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่คู่ค้าสำคัญหรือบุคคลที่สามที่ทำธุรกรรมโดยตรงกับบริษัทอาจมีพฤติกรรมทุจริต ให้สินบน หรือกระทำการที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากการไม่มีนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน หรือการขาดระบบควบคุมภายในที่เพียงพอของคู่ค้าเอง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การกระทำดังกล่าวอาจส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงทางกฎหมายในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เสื่อมเสียชื่อเสียง สูญเสียความเชื่อมั่นจากนักลงทุน และอาจกระทบต่อสถานะการรับรอง CAC รวมถึงความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้คู่ค้า Critical Tier 1 ต้องมีนโยบายต่อต้านการทุจริตเป็นลายลักษณ์อักษรและลงนามรับรอง Supplier Code of Conduct พร้อมดำเนินการประเมินความเสี่ยงคู่ค้าแบบ Risk-Based อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง จัดทำกระบวนการ Due Diligence สำหรับคู่ค้าความเสี่ยงสูง และกำหนด Corrective Action Plan รวมถึงบทลงโทษทางสัญญาในกรณีไม่ปฏิบัติตาม เพื่อควบคุมความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ

**ความเสี่ยงที่ 3 : Ineffective Anti-Corruption Compliance Program**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่แม้บริษัทจะมีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตเป็นลายลักษณ์อักษร แต่กระบวนการสื่อสาร การติดตาม และการบังคับใช้อาจไม่เข้มงวดเพียงพอ ทำให้พนักงานหรือคู่ค้าไม่ตระหนักถึงข้อกำหนดหรือไม่ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจทำให้มาตรการต่อต้านคอร์รัปชันไม่มีประสิทธิผล เกิดกรณีทุจริตซ้ำซาก ถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือไม่สามารถรักษามาตรฐานหรือการรับรองด้านบรรษัทภิบาลได้ในระยะยาว

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนดให้มีการอบรมพนักงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง จัดให้มีการลงนามรับรองการปฏิบัติตามนโยบายเป็นประจำ ดำเนินการประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายในและรายงานผลต่อคณะกรรมการ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดด้าน Compliance และมาตรการทางวินัยที่ชัดเจนในกรณีฝ่าฝืน เพื่อให้ระบบต่อต้านการทุจริตมีความต่อเนื่องและตรวจสอบได้อย่างแท้จริง

**แผนยกระดับการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน**

มุ่งยกระดับจากการควบคุมเชิงนโยบาย (Policy-Based Control) ไปสู่ระบบติดตามและตรวจสอบเชิงรุก (Systematic Monitoring) โดยจัดทำ Event-based Insider List รายเหตุการณ์สำคัญ ดำเนินการทดสอบการปฏิบัติตามนโยบายอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และรายงานผลต่อคณะกรรมการ เพื่อให้ระบบป้องกันการใช้อข้อมูลภายในมีความครบถ้วน โปร่งใส และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียนชั้นนำ

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้อข้อมูลภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในอย่างเป็นระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> <li>การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> </ul>	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ประกาศรายชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล inside information ในการทำธุรกรรมใดๆ ที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์และต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนเป็นรายครั้งภายในบริษัท	-	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ยกระดับจาก Policy Control ไปสู่ Systematic Monitoring & Board Oversight	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>มี Insider List สำหรับทุกเหตุการณ์สำคัญ 100% มีรายงาน Insider Compliance เสนอคณะกรรมการอย่างเป็นทางการครั้งแรก และมีรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในพร้อมข้อเสนอแนะต่อบอร์ดคณะกรรมการ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบควบคุมมีหลักฐานตรวจสอบย้อนกลับได้</li> </ul>

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ยกระดับจาก Awareness ไปสู่ Accountability & Culture	2571	• ระบบติดตามเป็นดิจิทัล 100% และลดความเสี่ยงข้อมูลรั่วไหลก่อนเปิดเผย
	2569	• ลดความเสี่ยงการละเมิดโดยไม่เจตนา
	2570	• ลดความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมและเพิ่มความเคร่งครัดในการแจ้งล่วงหน้า
	2571	• สนับสนุนความเชื่อมั่นในระดับตลาดทุน

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : Insider Trading Violation

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอาจใช้หรือเปิดเผยข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท ไม่ว่าจะโดยเจตนาหรือประมาทเลินเล่อ อันเกิดจากการรับรู้ข้อมูลสำคัญก่อนการประกาศงบการเงิน การทำธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ หรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การกระทำดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความรับผิดตามกฎหมายหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงโทษทางแพ่งและอาญา การถูกสอบสวนโดยหน่วยงานกำกับดูแล ความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร ความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนที่ลดลง และอาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นและมูลค่ากิจการในระยะยาว

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดและบังคับใช้มาตรการ Blackout Period และระบบการแจ้งความประสงค์ล่วงหน้าก่อนทำธุรกรรม (Pre-clearance) ควบคู่กับการจัดทำ Event-based Insider List การจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามหลัก Need-to-know การจัดอบรมและให้ลงนามรับรองนโยบายเป็นประจำทุกปี รวมถึงการดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายและรายงานผลต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง พร้อมกำหนดบทลงโทษและมาตรการแก้ไขกรณีพบการฝ่าฝืนอย่างชัดเจน

### ความเสี่ยงที่ 2 : Inadequate Insider Control Monitoring

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ระบบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในของบริษัทอาจยังไม่ครอบคลุมหรือไม่เป็นระบบเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตรวจจับความผิดปกติหรือพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยเฉพาะในกรณีที่พึ่งพาการควบคุมเชิงนโยบายมากกว่าการตรวจสอบเชิงรุก

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การขาดกลไกติดตามที่มีประสิทธิภาพอาจนำไปสู่การตรวจพบการกระทำผิดล่าช้า การถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยงานกำกับดูแล การลดระดับความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลกิจการ และอาจกระทบต่อการประเมิน ESG หรือ Governance Rating ของบริษัทในสายตานักลงทุนสถาบัน

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตามนโยบายอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้หน่วยงาน Compliance และ Internal Audit มีบทบาทในการสุ่มตรวจสอบเอกสาร Pre-clearance และการปฏิบัติตามช่วง Blackout Period ควบคู่กับการจัดทำรายงานสรุปผลและข้อเสนอแนะเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ รวมถึงพัฒนาระบบ Digital Insider Register เพื่อเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบย้อนหลังและลดการพึ่งพากระบวนการแบบแมนนวล

### ความเสี่ยงที่ 3 : Unauthorized Disclosure of Inside Information

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ข้อมูลสำคัญที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะอาจถูกเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่าจะผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน การสนทนาไม่เป็นทางการ การส่งต่อเอกสาร หรือการเข้าถึงระบบสารสนเทศโดยไม่ได้รับสิทธิ์ ซึ่งอาจเกิดจากการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่เข้มงวดเพียงพอหรือการขาดความตระหนักรู้ของบุคลากร

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

การรั่วไหลของข้อมูลภายในก่อนการเปิดเผยอย่างเป็นทางการอาจส่งผลให้เกิดการซื้อขายหลักทรัพย์ผิดปกติ กระทบต่อความเป็นธรรมของตลาดทุน ทำลายความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน และอาจนำไปสู่การสอบสวนหรือบทลงโทษจากหน่วยงานกำกับดูแล รวมถึงความเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนดมาตรการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลตามระดับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน (Need-to-know Basis) ควบคู่กับการกำหนดผู้มีอำนาจในการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน การจัดทำ Insider List สำหรับเหตุการณ์สำคัญ การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงระบบสารสนเทศผ่าน IT Access Control และการจัดให้มีขั้นตอนรายงานเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Reporting) พร้อมกระบวนการสอบสวนและกำหนดมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างเป็นระบบ

**การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง**

**แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ**

แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความพร้อมขององค์กรในการรับมือเหตุหยุดชะงักอย่างเป็นระบบ ผ่านการทบทวนแผน BCP การซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต และการจัดทำ Business Impact Analysis (BIA) เพื่อประเมินผลกระทบของกระบวนการสำคัญและใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการปรับปรุงแนวทางการฟื้นฟูการดำเนินงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในสถานการณ์วิกฤต

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำ ทบทวน แผนบริหารความต่อเนื่อง และซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่อง หรือ Business Continuity Plan (BCP) ประจำปี	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำ Crisis Management Drill (ซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
โครงการทบทวนและจัดทำ Business Impact Analysis (BIA)	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การจัดทำ Business Impact Analysis (BIA)	2569	• จัดทำและทบทวน BIA สำหรับหน่วยงานและกระบวนการสำคัญได้อย่างเป็นระบบ และมีข้อมูลพื้นฐานสำหรับปรับปรุงแผน BCP ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
	2570	• องค์กรสามารถนำผลการวิเคราะห์ BIA ไปใช้ในการปรับปรุงแผน BCP และการจัดลำดับการฟื้นฟูกระบวนการสำคัญได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	2571	• องค์กรสามารถใช้ข้อมูล BIA เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การเตรียมความพร้อมและการฟื้นฟูการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การทดสอบและบูรณาการ BCP ในเชิงปฏิบัติ	2569	• มีผลการทดสอบเบื้องต้นของแต่ละหน่วยงาน พร้อม Feedback Report เพื่อใช้ปรับปรุงแผน BCP
	2570	• ผลการ Simulation ที่มีการวัดผลตาม KPI ระบุ Recovery Time Objective (RTO) และ Recovery Point Objective (RPO) สำหรับกระบวนการสำคัญ
	2571	• มีแผนทดสอบและ Procedures ที่สามารถใช้งานจริงได้รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพื่อ Continuous Improvement

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1 : Incomplete or Ineffective Business Impact Analysis Implementation**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่โครงการทบทวนและจัดทำ Business Impact Analysis (BIA) อาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนหรือมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องมาจากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ครบถ้วน การประเมินผลกระทบของกระบวนการสำคัญไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานจริง การขาดความเข้าใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อหลักการและวัตถุประสงค์ของ BIA หรือการไม่ได้รับความร่วมมือในการระบุภารกิจสำคัญ ทรัพยากรที่จำเป็น และระยะเวลาที่ยอมรับได้ในการหยุดชะงัก ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้ไม่เพียงพอสำหรับนำไปใช้ปรับปรุงแผนบริหารความต่อเนื่องธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

องค์กรไม่สามารถระบุลำดับความสำคัญของกระบวนการสำคัญ ผลกระทบจากการหยุดชะงัก และความต้องการด้านทรัพยากรได้อย่างชัดเจน ทำให้การปรับปรุงแผน BCP ขาดข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ และอาจทำให้แนวทางการตอบสนองหรือฟื้นฟูการดำเนินงานในกรณีเกิดเหตุไม่สอดคล้องกับความจริงทางธุรกิจที่แท้จริง

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทจะกำหนดแผนการดำเนินงาน BIA ที่ชัดเจน โดยระบุขอบเขต หน่วยงานรับผิดชอบ ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล และกรอบระยะเวลาดำเนินงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดให้มีการสื่อสารทำความเข้าใจแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ และประโยชน์ของ BIA เพื่อสร้างความร่วมมือในการจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็น นอกจากนี้จะมีการจัดทำแบบฟอร์มและแนวทางการประเมินผลกระทบในรูปแบบมาตรฐาน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและสามารถเปรียบเทียบได้ในระดับองค์กร

**ความเสี่ยงที่ 2 : Ineffective Continuity Testing**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องธุรกิจไม่ได้สะท้อนสถานการณ์จริงหรือไม่ได้ครอบคลุมทุกกระบวนการสำคัญขององค์กร ส่งผลให้เมื่อเกิดเหตุการณ์จริงแผนไม่สามารถตอบสนองได้

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจนำไปสู่การหยุดชะงักของการดำเนินงานที่ยาวนาน ความเสียหายด้านรายได้ ความเสียหายต่อชื่อเสียง และความไม่พร้อมในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

จัดให้มีตาราง Scenario Testing ที่ครอบคลุมทั้ง Tabletop และ Full-scale Simulation โดยออกแบบให้สอดคล้องกับผลกระทบที่วิเคราะห์ไว้ใน BIA และนำผลการทดสอบมาปรับปรุงแผนในทุกรอบการทบทวน พร้อมรายงานผลต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลเชิงระบบ

ความเสี่ยงที่ 3 : Disruption to Critical Operations

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เหตุการณ์ไม่คาดคิด (เช่น ภัยพิบัติ ระบบไอทีล้มเหลว การขัดข้องของ Supply Chain) อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการสำคัญขององค์กรโดยไม่มีมาตรการรองรับเพียงพอ

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้การผลิต การจัดจำหน่าย หรือการให้บริการล้มเหลว เป็นเหตุให้มีการสูญเสียรายได้ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า ความเสียหายต่อชื่อเสียง และข้อกำหนดทางกฎหมายหรือสัญญาที่ไม่ได้รับการปฏิบัติ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ดำเนิน Business Impact Analysis (BIA) เพื่อระบุกระบวนการสำคัญ กำหนด Recovery Time Objective และ Recovery Point Objective ที่เหมาะสม จัดทำแผนสำรองระบบสำคัญ รวมถึงฝึกอบรมและ Simulation Testing อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การดำเนินงานสามารถกลับมาได้ภายในเวลาที่กำหนด และมีการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนยกระดับการกำกับดูแลการใช้ปัญญาประดิษฐ์**

กำหนดกรอบการกำกับดูแลการใช้ AI อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำ AI Governance Policy ที่ครอบคลุมด้านจริยธรรม ความโปร่งใส การคุ้มครองข้อมูล และการบริหารความเสี่ยง พร้อมกำหนดกระบวนการประเมินความเสี่ยงก่อนนำ AI ไปใช้ และรายงานต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างรับผิดชอบ สอดคล้องกฎหมาย และรองรับการเติบโตทางธุรกิจในอนาคต

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• กำหนดบทบาทและปรับปรุงกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการหรือคณะกรรมการชุดย่อยหรือผู้ที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการนำ AI มาใช้ในองค์กร	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติอย่างเหมาะสม	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• พนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับการฝึกอบรมและสื่อสารเรื่อง AI Governance	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
มีการตรวจสอบและรายงานผลการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท	-	ดำเนินการตรวจสอบและรายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ดำเนินการตรวจสอบและรายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ดำเนินการตรวจสอบและรายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การจัดทำ AI Governance Framework และ Policy	2569	• มี AI Policy อย่างชัดเจน ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ และมีทะเบียน Use Case ครบ 100% ของการใช้ AI ภายในองค์กร
	2570	• ทุกโครงการ AI ผ่านการประเมินความเสี่ยงก่อนใช้งาน และมีรายงานต่อคณะกรรมการปีละ 1 ครั้ง
	2571	• บริษัทมีระบบกำกับดูแล AI ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องแนวปฏิบัติสากล

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูลและจริยธรรม AI	2569	• ไม่มีการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลใน AI โดยไม่มีการประเมินความเสี่ยง
	2570	• สามารถตรวจจับและแก้ไขความเสี่ยงด้าน Bias และ Ethical Risk ได้อย่างเป็นระบบ
	2571	• AI Governance อยู่ในระดับ Advanced Governance และรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแล AI	2569	• พนักงานสามารถนำความรู้ในด้าน AI มาปรับใช้กับการทำงานของตนได้

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1 : AI Ethical Misuse Risk**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่การใช้ปัญญาประดิษฐ์อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่เป็นธรรม มีอคติ หรือขาดความโปร่งใสในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในกรณีที่น่า AI ไปใช้สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การตัดสินใจเชิงธุรกิจ หรือการสื่อสารการตลาดโดยไม่มีการกำกับดูแลที่เพียงพอ

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร การร้องเรียนจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย ความเสี่ยงทางกฎหมาย และความไม่เชื่อมั่นต่อการใช้เทคโนโลยีของบริษัทในระยะยาว

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนด AI Governance Policy อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จัดทำ AI Risk Assessment ก่อนการนำไปใช้งาน กำหนด Human Oversight ในกระบวนการตัดสินใจที่มีผลกระทบสูง พร้อมดำเนินการทบทวนและตรวจสอบการทำงานของระบบ AI อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้อุ่นใจว่าเป็นไปตามหลักจริยธรรมและความโปร่งใส

**ความเสี่ยงที่ 2 : AI Data Privacy Breach**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่การนำข้อมูลภายในหรือข้อมูลส่วนบุคคลเข้าสู่ระบบ AI อาจก่อให้เกิดการรั่วไหล การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการประมวลผลข้อมูลเกินกว่าขอบเขตที่ได้รับความยินยอม

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจนำไปสู่การละเมิดกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การถูกปรับหรือฟ้องร้อง ความเสียหายทางการเงิน และการสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าและคู่ค้า

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

กำหนดมาตรการ Data Governance ที่เข้มงวด เช่น การจำกัดสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล การจัดทำ Data Classification การประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคลก่อนใช้งาน AI และการติดตามตรวจสอบการใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดให้มีการอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการใช้งานข้อมูลอย่างไม่เหมาะสม

**ความเสี่ยงที่ 3 : Lack of AI Governance Oversight**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่การนำ AI มาใช้ในองค์กรขาดการกำกับดูแลในระดับคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารระดับสูง ทำให้การตัดสินใจเกี่ยวกับ AI ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรหรือกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

- ผลกระทบความเสี่ยง

อาจก่อให้เกิดการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และการขาดความสอดคล้องกับกฎหมายหรือมาตรฐานสากลในอนาคต

- มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้มีการรายงานการใช้ AI ต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล AI และบูรณาการความเสี่ยงด้าน AI เข้าในระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลเชิงระบบและสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร

---