บริษัท วินเนอร์ยี่ เมดิคอล จำกัด (มหาชน)

# นโยบายการบริหารความเสี่ยงบริษัท และบริษัทย่อย

ฉบับ 01 แก้ไขครั้งที่ 1

16 / 12 / 2565

ใช้เฉพาะภายในเท่านั้น

| ฉบับที่ | แก้ไขครั้งที่ | หน้าที่ | ข้อที่ | วันที่ และรายละเอียดการแก้ไข |
|---|---|---|---|---|
| 00 | - | - | - | วันที่ 08/09/2563 : เริ่มและประกาศใช้คู่มือ |
| 01 | 01 | 3-4 | - | เพิ่ม ตารางควบคุมการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Version Control) |
| | 01 | 12 | | เพิ่ม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้านจำนวนเงิน (POTENTIAL FINANCIAL IMPACT) |
| | 01 | 13 | | 1. ปรับการวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของยอดขาย<br>2. เพิ่มการวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ด้านการเงิน<br>3. ปรับรูปแบบเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ยอดขาย จากเดิม วิกฤต - น้อย เป็น น้อย-วิกฤต |
| | 01 | 14 | 5.1 | 1. ปรับเกณฑ์ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์- ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. ปรับรูปแบบเกณฑ์ผลกระทบปรับเกณฑ์ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์- ความพึงพอใจของลูกค้าจากเดิม วิกฤต - น้อย เป็น น้อย-วิกฤต |
| | 01 | 14 | 6.1 | 1. ปรับเกณฑ์ผลกระทบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ<br>2. ปรับรูปแบบเกณฑ์ผลกระทบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ จากเดิม วิกฤต - น้อย เป็น น้อย-วิกฤต |
| | 01 | 17 | 6 | เพิ่มข้อมูลระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) |
| | 01 | 18 | 7 | 1. ปรับรูปแบบตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง จากเดิม วิกฤต - น้อย เป็น น้อย-วิกฤต<br>2. เพิ่มระดับคะแนนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง |

**ตารางควบคุมการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Version Control)**

| หน้าที่ | ระดับของผลกระทบ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | เดิม | ใหม่ |
|---|---|---|---|---|
| 13 | **(1) น้อย** | ยอดขาย | ยอดขาย/รายได้ลดลง <1% หรือ มูลค่าความเสียหายทางการเงินมูลค่า ≤ 0.75 ล้านบาท | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) **ลดลง** จากปีก่อน (Net Income) < 1% ≤ 5% (อยู่ระหว่าง น้อยกว่า 1% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง < 5 ≤10% (อยู่ระหว่างน้อยกว่า 5% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ10%) |
| | | การเงิน | -ไม่มี- | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio โดยพิจารณาจาก สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุด**ของบริษัท** +/-2% |
| | | ความพึงพอใจของลูกค้า | ระดับความพึงพอใจของลูกค้า 80% - 84% | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline < 20% (น้อยกว่า 20%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ภายใน 1 วันทำการ<br>3. **ความน่าจะเป็น**ที่ลูกค้า**ไม่มา**ซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 90 วัน |
| 14 | | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ < 6 ชั่วโมง | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ > 1 ≤ 6 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 1 ชั่วโมง ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ชั่วโมง) |
| | **(2) ปานกลาง** | ยอดขาย | ยอดขาย/รายได้ลดลง 1% - 5% หรือ มูลค่าความเสียหาทางการเงินมูลค่า > 0.75 ถึง 3.75 ล้านบาท | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) **ลดลง** จากปีก่อน (Net Income) > 5% ≤ 10% (อยู่ระหว่างมากกว่า 5% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10%) หรือ |

**ตารางควบคุมการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Version Control)**

| หน้าที่ | ระดับของผลกระทบ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | เดิม | ใหม่ |
|---|---|---|---|---|
| 13 | | | | 2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง > 10% ≤ 15% (อยู่ระหว่างมากกว่า 10% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15%) |
| | | การเงิน | -ไม่มี- | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก*สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุด**ของบริษัท** +/-5% |
| | | ความพึงพอใจของลูกค้า | ระดับความพึงพอใจของลูกค้า 80% - 84% | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 20% ≤ 25% (มากกว่า 20% - 25%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ภายใน 1 สัปดาห์<br>3. **ความน่าจะเป็น**ที่ลูกค้า**ไม่มา**ซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 120 วัน |
| 14 | | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ | ระยะการหยุดชะงักของระบบ 6 - 12 ชั่วโมง | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 6 ≤ 12 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 6 ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12 ชั่วโมง) |
| 9 | **(3) รุนแรง** | ยอดขาย | ยอดขาย/รายได้ลดลง 6% - 10% หรือ มูลค่าความเสียหายทางการเงินมูลค่า > 3.75 ถึง 7.5 ล้านบาท | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) **ลดลง** จากปีก่อน (Net Income) > 10% ≤ 15% (อยู่ระหว่างมากกว่า 10% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง ≥ 15% ≤ 20% (อยู่ |

**ตารางควบคุมการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Version Control)**

| หน้าที่ | ระดับของผลกระทบ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | เดิม | ใหม่ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | ระหว่างมากกว่า 15% ถึงน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%) |
| | | การเงิน | -ไม่มี- | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก* สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุด**ของบริษัท** +/-10% |
| | | ความพึงพอใจของลูกค้า | ระดับความพึงพอใจของลูกค้า 75% - 79% | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 25% ≤ 30% (มากกว่า 25% - 30%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง > 1 สัปดาห์ ≤ 1 เดือน<br>3. **ความน่าจะเป็น**ที่ลูกค้า**ไม่มา**ซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 270 วัน |
| 14 | | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 24 ชั่วโมง | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 12 ≤ 24 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 12 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 24 ชั่วโมง) |
| 9 | **(4) วิกฤติ** | ยอดขาย | เสียหายทางการเงินมูลค่า > 7.5 ล้านบาท | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) **ลดลง** จากปีก่อน (Net Income) > 15% (มากกว่า 15%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ ลดลง > 20% (มากกว่า |

**ตารางควบคุมการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Version Control)**

| หน้าที่ | ระดับของผลกระทบ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | เดิม | ใหม่ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 20%) |
| | | การเงิน | -ไม่มี- | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก* สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุดของบริษัท +/-20% |
| | | ความพึงพอใจของลูกค้า | ระดับความพึงพอใจของลูกค้า < 75% | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 30% (มากกว่า 30%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ≥ 1 เดือน<br>3.**ความน่าจะเป็น**ที่ลูกค้า**ไม่มา**ซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 365 วัน |
| 14 | | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การหยุดชะงักของระบบ | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ > 72 ชั่วโมง | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 24 ชั่วโมง (มากกว่า 24 ชั่วโมง) |

# สารบัญ

หน้า


1. บทนำ ..... 8
2. เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (LIKELIHOOD) ..... 11
3. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้านจำนวนเงิน (POTENTIAL FINANCIAL IMPACT) ..... 12
4. เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ (IMPACT) ..... 13
5. เกณฑ์ในการกำหนดระดับความเสี่ยง ..... 17
6. ระดับความเสี่ยง (DEGREE OF RISK) ..... 18
7. ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ..... 19

# 1. บทนำ

**นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

**(Risk Management Policy)**

บริษัท วินเนอร์ยี่ เมดิคอล จำกัด (มหาชน) (เรียกว่า "**บริษัท**") ได้ตระหนักถึงการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัทที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท โครงสร้างองค์กร เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อบริษัท และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ บริษัทจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด มีการกลั่นกรองให้ข้อเสนอแนะ และติดตามการดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทบทวนและประเมินระบบจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่สอบทานความเหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เพื่อทำให้มั่นใจว่าการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่จัดตั้งขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับผลการทบทวนความเสี่ยงดังกล่าว

3. คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่กำหนดทิศทางในการบริหารจัดการและอนุมัติกลยุทธ์ ตลอดจนนโยบายขององค์กรที่เป็นส่วนสำคัญของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การกำกับดูแล และแผนงานในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

4. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายฉบับนี้ และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ/หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานหลักของบริษัท โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประธาน

5. บริษัทกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมจัดทำความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลยุทธ์หรือมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง และเป็นกรอบการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของพนักงานทุกคนในบริษัทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6. บริษัทกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและปฏิบัติงานตามแผนการจัดการการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร

7. บริษัทกำหนดให้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งจะพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมความเสี่ยงใน 6 ด้าน ได้แก่

1) <u>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</u>

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2) <u>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</u>

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

3) <u>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)</u>

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

4) <u>ความเสี่ยงด้านการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance Risk)</u>

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

5) <u>ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk)</u>

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรม กระบวนการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ทุกฝ่ายทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ และ/หรือ อนุญาต
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่
- ความเสี่ยงการทุจริตเรื่องการขอ และ/หรือ ใช้จ่ายงบประมาณ

8. บริษัทกำหนดให้มีเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง การจัดระดับความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ และแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการตามแนวทางต่าง ๆ

9. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัท มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแนวทาง และ/หรือ มาตรการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

10. คณะกรรมการบริษัทสามารถเสนอแนะให้มีการปรับปรุงนโยบายบริหารความเสี่ยงเมื่อเห็นสมควร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ/หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงประเมินความเสี่ยงขององค์กรเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

นโยบายฉบับนี้ ได้รับการทบทวนและได้รับการอนุมัติให้แก้ไขเพิ่มเติมจากที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 6/2565 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2565 และให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 16 ธันวาคม 2565 เป็นต้นไป

(ผศ.ดร.นพ.เทอดศักดิ์ โรจน์สุรกิตติ)
ประธานกรรมการบริษัท
บริษัท วินเนอร์ยี่ เมดิคอล จำกัด (มหาชน)

## 2. เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

| การวัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) | | |
|---|---|---|
| **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** | **ความน่าจะเป็น** | **ความถี่ของรายการ** |
| **(1) เกิดขึ้นน้อย** | น้อยกว่าร้อยละ 25 | มีโอกาสเกิดขึ้นหนึ่งครั้งต่อปี หรือไม่เกิดขึ้นเลย |
| **(2) เกิดขึ้นบ้าง** | มากกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 | มีโอกาสเกิดขึ้น 2-3 ครั้งต่อปี |
| **(3) เกิดขึ้นบ่อย** | มากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75 | มีโอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้งต่อไตรมาส หรือเดือน |
| **(4) เกิดประจำ** | มากกว่าร้อยละ 75 | มีโอกาสเกิดขึ้น ทุกวัน หรือทุกอาทิตย์ |

## 3. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้านจำนวนเงิน (Potential Financial Impact)

| ระดับความเสี่ยง | แทนด้วยสี | มูลค่าจำนวนเงิน (หน่วยเป็น: ล้านบาท) |
|---|---|---|
| ต่ำ (Low) | L | 0-10 ล้านบาท |
| ปานกลาง (Moderate) | M | > 10 ≤20 (มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท) |
| สูง (High) | H | > 20 ≤50 (มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท) |
| วิกฤติ (Crisis) | C | > 50 (มากกว่า 50 ล้านบาท) |

## 4. เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

| ลำดับ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | ระดับของผลกระทบ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | (1) น้อย | (2) ปานกลาง | (3) รุนแรง | (4) วิกฤติ |
| **ผลกระทบต่อองค์กร** | | | | | |
| 1 | **การดำเนินธุรกิจ** | บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ไม่ส่งผลต่อการปรับกลยุทธ์ด้านองค์กร | การดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่ทางผู้บริการ ปรับกลยุทธ์ด้านองค์กรทุก 4 เดือน | การดำเนินธุรกิจได้บางส่วน แต่ธุรกิจที่มีนัยสำคัญหยุดชะงัก ทางผู้บริการ ปรับกลยุทธ์ด้านองค์กรภายใน 2 เดือน | การดำเนินธุรกิจแบบถาวร ทางผู้บริการ ปรับกลยุทธ์ด้านองค์กรทันที |
| 2 | **ด้านการปฏิบัติงาน** | ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเพียงเล็กน้อย ซึ่งบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ | มีผลกระทบต่อการดำเนินงานบางธุรกิจในบางส่วน และสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้ภายใน 1 เดือน | มีผลกระทบต่อการดำเนินงานบางธุรกิจรุนแรง หรือธุรกิจที่มีนัยสำคัญหยุดชะงักเกินกว่า 1 เดือน | มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจแบบถาวร หรือธุรกิจที่มีนัยสำคัญหยุดชะงัก มากกว่า 1 สัปดาห์ |
| 3 | ยอดขาย | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) <u>**ลดลง**</u> จากปีก่อน (Net Income) < 1% ≤ 5% (<u>อยู่ระหว่าง</u>น้อยกว่า 1% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%) <u>หรือ</u><br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง < 5 ≤10% (อยู่ระหว่างน้อยกว่า 5% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ10%) | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) ลดลง จากปีก่อน (Net Income) > 5% ≤ 10% (อยู่ระหว่างมากกว่า 5% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง > 10% ≤ 15% (อยู่ระหว่างมากกว่า 10% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15%) | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) ลดลง จากปีก่อน (Net Income) > 10% ≤ 15% (อยู่ระหว่างมากกว่า 10% ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง ≥ 15% ≤ 20% (อยู่ระหว่างมากกว่า 15% ถึงน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%) | 1. รายรับสุทธิ (รายรับสุทธิ – ค่าใช้จ่ายสุทธิ) ลดลง จากปีก่อน (Net Income) > 15% (มากกว่า 15%) หรือ<br>2. ยอดขาย/รายได้ตามประมาณการณ์ลดลง > 20% (มากกว่า 20%) |

| ลำดับ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | ระดับของผลกระทบ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | (1) น้อย | (2) ปานกลาง | (3) รุนแรง | (4) วิกฤติ |
| 4 | การเงิน | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio โดยพิจารณาจาก สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุดของบริษัท +/-2% | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก*สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุด**ของบริษัท** +/-5% | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก* สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุด**ของบริษัท** +/-10% | ระยะเวลาเก็บหนี้ของลูกค้าแต่ละราย ที่ส่งผลต่อ cash cycle และ DE Ratio *โดยพิจารณาจาก* สูง/ต่ำกว่า อัตราส่วนสูงสุด/ต่ำสุดของบริษัท +/-20% |
| 5 | **ด้านชื่อเสียง และภาพลักษณ์** | | | | |
| 5.1 | **ความพึงพอใจของลูกค้า** | การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline < 20% (น้อยกว่า 20%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ภายใน 1 วันทำการ<br>3. ความน่าจะเป็นที่ลูกค้าไม่มาซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 90 วัน | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 20% ≤ 25% (มากกว่า 20% - 25%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ภายใน 1 สัปดาห์<br>3. ความน่าจะเป็นที่ลูกค้าไม่มาซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 120 วัน | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 25% ≤ 30% (มากกว่า 25% - 30%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง > 1 สัปดาห์ ≤ 1 เดือน<br>3. ความน่าจะเป็นที่ลูกค้าไม่มาซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 270 วัน | 1. การรับคืนสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทาง Online และ Offline > 30% (มากกว่า 30%) ของจำนวน Invoice<br>2. มีการตอบกลับข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกช่องทาง ≥ 1 เดือน<br>3. ความน่าจะเป็นที่ลูกค้าไม่มาซื้อบริการ/สินค้าซ้ำ ภายใน 365 วัน |
| 5.2 | **ผู้ที่ได้รับผลกระทบ** | มีผลกระทบเฉพาะตัวบุคคล | มีผลกระทบเฉพาะหน่วยงาน หรือภายใน ส่วนงาน | มีผลกระทบหลายหน่วยงาน หรือกระทบต่อฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ | มีผลกระทบต่อบริษัท |
| 5.3 | **การถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน** | ร้องเรียนต่อหน่วยงานภายในบริษัทฯ และ/หรือ มีข่าวเล็กน้อยมากไม่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร | ร้องเรียนต่อหน่วยงานภายนอก และ/หรือ เผยแพร่ข่าวในวงจำกัด สามารถแก้ไขข่าวได้ภายใน 1-3 วัน | ร้องเรียนต่อหน่วยงานภายนอก มีการชดใช้ค่าเสียหาย และ/หรือ มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ | ร้องเรียนต่อหน่วยงานภายนอก มีการชดใช้ค่าเสียหาย และ/หรือ มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ และต้องชี้แจ้งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ |

| ลำดับ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | ระดับของผลกระทบ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | (1) น้อย | (2) ปานกลาง | (3) รุนแรง | (4) วิกฤติ |
| **6** | **ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** | | | | |
| **6.1** | **การหยุดชะงักของระบบ** | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ > 1 ≤ 6 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 1 ชั่วโมง ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ชั่วโมง) | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 6 ≤ 12 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 6 ถึง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12 ชั่วโมง) | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 12 ≤ 24 ชั่วโมง (อยู่ระหว่างมากกว่า 12 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 24 ชั่วโมง) | ระยะการหยุดชะงักของระบบ > 24 ชั่วโมง (มากกว่า 24 ชั่วโมง) |
| **6.2** | **ความเสียหายของข้อมูล** | ฐานข้อมูลเสียหายบางส่วนไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้ข้อมูลกลับมาได้ < 50% ของฐานข้อมูลบางส่วน / ข้อมูลเสียหายถาวรอย่างไม่มีนัยสำคัญ | ฐานข้อมูลเสียหายบางส่วนไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้ข้อมูลกลับมาได้ > 50% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ | ฐานข้อมูลที่สำคัญเสียหายถาวร >50% | ฐานข้อมูลทั้งหมดเสียหายถาวร |
| **7** | **กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ** | | | | |
| 7.1 | ค่าปรับ | ไม่มีหรือมีความรับผิดตามกฎหมายเพียงเล็กน้อย | บริษัทมีความผิด ที่ทางบริษัทพิพิสูจน์ได้ ทำให้การเสียค่าปรับที่เป็นตัวเงิน >10 ≤20 (มากกว่า 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท) | บริษัทมีความผิด ที่ทางบริษัทพิพิสูจน์ได้ ทำให้การเสียค่าปรับที่เป็นตัวเงิน >20 ≤50 (มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท) | บริษัทมีความผิด ที่ทางบริษัทพิพิสูจน์ได้ ทำให้การเสียค่าปรับที่เป็นตัวเงิน > 50 (มากกว่า 50 ล้านบาท) |
| 7.1 | โทษตามกฎหมาย | ได้รับจดหมายเตือน (notice) จากคู่ความ และ/หรือ ผู้เสียหาย | ถูกหมายเรียกสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐ | ถูกฟ้องร้องตามกฎหมาย / ถูกระงับใบอนุญาต | มีโทษจำคุก / ถูกเพิกถอนใบอนุญาต |

| ลำดับ | การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) | ระดับของผลกระทบ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | (1) น้อย | (2) ปานกลาง | (3) รุนแรง | (4) วิกฤติ |
| **8** | **ด้านทรัพยากรบุคคล** | | | | |
| 8.1 | การบริหารทรัพยากรบุคคล | พนักงานถูกตักเตือนด้วยวาจา | พนักงานได้รับการเตือนเป็นหนังสือ | พนักงานถูกลงโทษทางวินัย และ/หรือ ให้พักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างมีระยะเวลาไม่เกิน 7 วัน | ถูกเลิกจ้าง หรือ ไล่ออกจากงาน |

## 5. เกณฑ์ในการกำหนดระดับความเสี่ยง

| ตารางการจัดระดับความเสี่ยง (Risk Map) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ผลกระทบ (Impact) | โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) | | | |
| | (1) เกิดขึ้นน้อย | (2) เกิดขึ้นบ้าง | (3) เกิดขึ้นบ่อย | (4) เกิดประจำ |
| (1) น้อย | L | L | M | M |
| (2) ปานกลาง | L | M | H | H |
| (3) รุนแรง | M | H | H | C |
| (4) วิกฤติ | C | C | C | C |

## 6. ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

| ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ผลกระทบ (Impact) | โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) | | | |
| | (1) เกิดขึ้นน้อย | (2) เกิดขึ้นบ้าง | (3) เกิดขึ้นบ่อย | (4) เกิดประจำ |
| (1) น้อย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| (2) ปานกลาง | 2 | 4 | 6 | 8 |
| (3) รุนแรง | 3 | 6 | 9 | 12 |
| (4) วิกฤติ | 4 | 8 | 12 | 16 |

## 7. ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

| การจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ | | | |
|---|---|---|---|
| **ระดับความเสี่ยง** | **ระดับคะแนน** | **แทนด้วยสี** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| ต่ำ (Low) | 1-2 | **L** | ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวัง |
| ปานกลาง (Moderate) | 3-4 | **M** | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดการความเสี่ยงได้โดย**ปฏิบัติตามกระบวนการ** |
| สูง (High) | 5-9 | **H** | ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการควบคุมและจัดการความเสี่ยง **ทันที และควบคุมไม่ให้เคลื่อนย้ายไประดับวิกฤติ** |
| วิกฤติ (Crisis) | 10-16 | **C** | ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเร่งดำเนินการจัดการความเสี่ยง**ทันทีอย่างเร่งด่วน** |