

# การควบคุณภาพใน

## 1 การควบคุณภาพใน

### 1.1 ความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุณภาพใน

จากการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุณภาพในของบริษัทฯ ประจำปี 2564 โดยใช้แบบประเมิน ตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนด (ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 55/2563 เรื่อง เผด็จศึกษาฉบับที่ 1 กันยายน 2563) ซึ่งสำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยงได้รายงานผลการประเมินค่าคุณภาพตามที่ระบุไว้ในที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและกำกับความเสี่ยง ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบและกำกับความเสี่ยงครั้งที่ 9/2564 เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2564 สรุปได้ว่า จากการประเมินการควบคุณภาพในของบริษัทในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง มาตรการควบคุม ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูล และระบบการคิดเห็น สำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยงเห็นว่า ระบบการควบคุณภาพในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง มีระบบควบคุณภาพในในเรื่องการคิดเห็นความคุ้มคุ้มและการดำเนินงานของบริษัทอยู่ ให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัทอยู่จากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่อำนวย รวมถึงการทำธุกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอแล้ว สำหรับการควบคุณภาพในหัวข้ออื่น คณะกรรมการเห็นว่าบริษัทมีการควบคุณภาพในที่เพียงพอแล้ว

สรุปผลการประเมินระบบการควบคุณภาพในตามองค์ประกอบการควบคุณภาพแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ได้ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

บริษัทฯ จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการส่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (Oversight) ของคณะกรรมการบริษัทมีความมุ่งมั่นในการฐานใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสามารถ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล และได้สื่อสารให้พนักงานรับทราบเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบริหารจัดการผลงาน การพัฒนาบุคลากร บทบาทผู้บังคับบัญชาในการบริหารบุคลากร คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุณภาพใน รวมทั้งมีการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุณภาพใน โดยกำหนดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นไปตามหลักการควบคุมภายในบริษัทมีความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม โดยมีการจัดทำรายบุคคลในการดำเนินกิจกรรม พนักงาน (Code of Conduct) เป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้พนักงานรับทราบทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบ Intranet ของบริษัท และเผยแพร่ในการประชุมนิเทศพนักงาน ให้พนักงานทราบ Code of Conduct โดยเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

## 2. การประเมินความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการกำหนดค่าดูประسังคงขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ  
มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อ  
การบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และมี  
การพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต รวมทั้ง สามารถระบุและ  
ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุม  
ภายใน โดยมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหาร  
แค่ล่ำสำนักใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติ  
งานภายใต้สำนักของตน โดยแค่ล่ำสำนักเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง  
และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงของสำนักตนเองพร้อมระบุ  
แนวทางการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ซึ่ง  
สำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นผู้  
ประสานงานร่วมกัน ให้คำแนะนำและสรุปผลการประเมินความ  
เสี่ยงดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ  
ตรวจสอบและกำกับความเสี่ยง เพื่อพิจารณาและติดตามสอบทาน  
กิจกรรมหรือกระบวนการความเสี่ยงดังกล่าว

### 3. มาตรการควบคุม

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ผ่านการอนุมัติอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งกำหนดให้มีการควบคุมภายใน ในทุกระดับขององค์กรและมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ปัจจุบันมีคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำแล้วเสร็จและมีผลบังคับใช้รวมทั้งสิ้น 59 ระบบงาน โดยที่แผนกกำกับและพัฒนาระบบงานมีการทบทวนปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร รวมทั้ง บริษัทฯ มีการสอบทานผลการดำเนินงานโดยฝ่ายบริหาร กำหนดมาตรการป้องกันและคิดความให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการควบคุมด้านระบบเทคโนโลยี บริษัทมีการพัฒนา  
กิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุน  
การบรรลุวัตถุประสงค์บริษัท เช่น การควบคุมด้านความปลอดภัย  
ของระบบเทคโนโลยี กำหนดการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนา  
และการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสม เป็นต้น

#### 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

บริษัทฯ จัดให้มีระบบข้อมูลและมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน โดยใช้ระบบ Intranet และ E-mail ของบริษัทเพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ/คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน และท่ารถต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าถึง ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติ ตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ บริษัทมีกระบวนการ การสื่อสารข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านเว็บไซต์ของบริษัท

## 5. ระบบการติดตาม

บริษัทมีการคิดความและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร  
สำนักเป็นประจำและสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้  
เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ และมีการตรวจสอบ  
ระบบการปฏิบัติงานโดยสำนักตรวจสอบภายในและกำกับความ  
เสี่ยงตามแผนการตรวจสอบประจำปี ซึ่งมีการจัดทำรายงานสรุป  
ผลการตรวจสอบนำเสนอให้ผู้บริหารสำนักที่เกี่ยวข้องพิจารณา  
กำหนดแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระบบการปฏิบัติงาน  
และรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ  
กำกับความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัททราบล่วงไป ซึ่ง  
สำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยงจะมีการคิดความการ  
ปรับปรุงแก้ไขตามที่เสนอแนะ ตลอดจนมีการประเมินความเพียง  
พอของระบบการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี

## 1.2 ອຮັບາຍວ່າທີ່ຜ່ານມາບຣິຫຼັກນີ້ຂ້ອບກພຣ່ອງເກື່ຽວກັບຮະບບກາຮຄວບຄຸມພາຍໃນເຮືອງໄດ້ບ້າງ

- ໄມ້ນີ -

### 1.3 ระบุความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบในการนี้ที่มีความเห็นแตกต่างไปจากความเห็นของคณะกรรมการบริษัท

- ໄມ້ນີ -

## 1.4 ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อผู้ดำเนินการที่แน่นหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และ

## 1.5 การแต่งตั้ง ดอดดอน และโยกย้ายผู้ดำเนินการหน้างานตรวจสอบภายใน

การพิจารณาและอนุมัติ แต่งคั้ง ถอนคดอน ยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทต่อไปได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและกำกับความเสี่ยง นางสาวศรีวนิพัย จรัญเดชิรชัย ได้รับมอบอำนาจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการ สำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยง ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2564 โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะเวลา 26 ปี มีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ คังที่ปรากฏในเอกสารแนบ 3 (รายละเอียดเกี่ยวกับรองกรรมการผู้อำนวยการ - สำนักตรวจสอบภายในและกำกับความเสี่ยงของบริษัท)

# การบริหาร จัดการความเสี่ยง

## 1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มบีอีซี ตระหนักรถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัท และจะดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีกระบวนการจัดการกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

บริษัทมีการแบ่งประเภทของความเสี่ยงที่สำคัญไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจาก การกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ แล้วนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร โดยอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจาก การตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัททั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน การเบิกจ่ายบประมาณไม่เป็นตามแผน และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด และความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ รวมถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มือญไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

บริษัทมีแผนให้ทุกหน่วยงานในองค์กรประเมินความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยผลการประเมินดังกล่าวจะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ รวมถึงมีแผนในการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Report) เพื่อศึกษาและติดตามความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งมั่นให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เป็นไปตามหลักสารก โดยนำหลักการและวิธีการมาประยุกต์ใช้ในการอบรม โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้สำหรับการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร



## 2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

## ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- ความเสี่ยงจากการพึงพิงลูกค้าในตลาดโดยตลาดหนึ่งมากเกินไป  
บริษัทจะหนักกว่าที่ผ่านมา ลูกค้าค่างประเทศมีการกระดูกตัวอยู่  
ในตลาดเดียวเป็นหลัก ในกรณีที่เกิดปัญหานั้นตลาดตั้งกล่าว  
อาจจะส่งผลกระทบใหญ่ค่อนข้างมาก เพื่อเป็นการลด  
ความเสี่ยงด้านนี้ บริษัทฯ จึงได้มีแผนที่จะขยายลุ่มลูกค้าให้มี  
ความหลากหลายและกระจายออกໄไปในตลาดอื่นให้มากขึ้น
  - ความเสี่ยงจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่และมี  
ผลกระทบใหญ่ต่อผู้ใช้งาน (Disruptive Innovation) ในยุคปัจจุบัน  
ที่มีโอกาสเกิดนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว เช่น ช่องทางการรับ  
ข้อมูลใหม่ ๆ ผ่าน Applications บนโทรศัพท์มือถือ เครื่อง  
คอมพิวเตอร์ แบบพกพา หรือ ในอนาคตที่การใช้อุปกรณ์  
เสมือนจริงค่าง ๆ (Metaverse) จะเป็นที่นิยมแพร่หลายมากขึ้น  
รวมถึงกระแส Non-Fungible Token (NFT) หรือการนำเทคโนโลยี  
มาใช้แสดงความเป็นเจ้าของหรือให้สิทธิ์ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือที่มี  
ลักษณะเฉพาะในแต่ละเครื่อง ไม่สามารถทดแทนกันได้ เช่น  
งานศิลปะ เพลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบใหญ่ค่อนข้าง  
ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัท ถ้าบริษัทฯ ไม่สามารถปรับเปลี่ยน  
การทำงานให้รองรับนวัตกรรมค่าง ๆ ดังกล่าว อาจจะทำให้รายได้  
ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้ให้ความสำคัญและ  
ศึกษาเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมเบี่ยงบองภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับ  
นวัตกรรมค่าง ๆ ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

- ความเสี่ยงด้านบุคลากร
    - ความเสี่ยงจากการพึงพาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเนื่องจากในภารกิจการทำงานได้รับการผลิตและออกอาชญากรรมในช่องทางค่าง ๆ ของบริษัทฯ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น ด้านระบบงานรายละเอียดขั้นตอนการทำงานทางเทคนิคค่าง ๆ ในกรณีที่ขาดแคลนคนทำงานดังกล่าวอาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อกระบวนการการทำงานหลัก รวมถึงคุณภาพของการผลิตและผลกระทบจากการของบริษัทฯ ดังนั้น เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สามารถทำงานแทนกันได้เพื่อให้กระบวนการการทำงานค่าง ๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น
    - ความเสี่ยงจากการพัฒนาคนไม่ทันความต้องการขององค์กร และอัตรากำลังคนไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร บริษัทฯ ได้ดำเนินการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยจัดให้มีงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน มีระบบประเมินผลงานปีละครั้ง มีแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล จัดทำ Work Procedure เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดทำและพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) การสร้างศักยภาพรุ่นใหม่

อย่างต่อเนื่อง จัดทำแผนพัฒนาบุคคล ทบทวนค่าตอบแทนให้เหมาะสม ทบทวนและวางแผนโครงสร้างองค์กร พิจารณาอัตรากำลังคน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

- ความเสี่ยงจากการสมใจชุมชนออนไลน์ วันเนื่องจาก การที่ผู้ชุมชนสามารถรับทราบสถานการณ์ต่าง ๆ จากข่าวออนไลน์ ในหลายแพลตฟอร์มที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของบริษัท ในกรณีนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการลดความเสี่ยง โดยการวางแผนข่าวที่ต้องหันสถานการณ์ มีเนื้อหาที่เฉพาะกิจว่าและมุ่งมองว่าที่ค่าจากข่าวออนไลน์ที่ไป อีกทั้ง บริษัทฯ ยังมีผู้ประกาศข่าวที่โดยเด่นทั้งประสบการณ์และความนิยม รวมถึงความสามารถในการเชิญแกลรับเชิญที่มีความเหมาะสมต่อไป รวมถึงความมุ่งมั่นของการเป็นสื่อหลักที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่พึงได้กับประชาชน เพื่อสะท้อนปัญหาที่สำคัญของสังคม นอกจากนี้ บริษัทยังได้ต่อยอดข่าวทางออนไลน์ (CH3ThailandNews) เพื่อตอบสนองผู้ชุมชนที่สนใจข่าวออนไลน์เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงอีกด้วย
- ความเสี่ยงจากการตั้งiscal หลังจากที่มีความไม่แน่นอน เนื่องจาก มีจำนวนวุฒิบัตรที่เพิ่มขึ้นในหลากหลายช่องทาง วันจะส่งผลต่อรายได้หลักของบริษัท บริษัทฯ จึงมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการระดูใหม่ โดยเพิ่มกรรมการอีก 3 ท่านอันได้แก่ President, EVP-Finance & Accounting, Head of Content BU เท้าไปในคณะกรรมการชุดเดิม ที่มีเพียง 4 ท่านเพื่อเพิ่มมิติในการอนุมัติคัดเลือกที่จะดำเนินการผลิตให้มีความสมมูลย์ยิ่งขึ้น ร่วมกำหนดครูปแบบ/ประเภท ละคร ที่จะทำการผลิตในแต่ละปีว่ามีความเหมาะสมกับกลยุทธ์บริษัท ที่ต้องการเป็น Single Content Multiple Platforms รวมทั้งควบคุมคุณภาพต้นทุนและครบที่จะอนุมัติผลิตตามกลยุทธ์ลดต้นทุนของบริษัทโดยใช้ทุกสื่อเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (ซึ่งคือผู้ชุมชนทาง Bangkok & Urban) อันได้แก่ Own Media (สื่อทางหน้าจอและ Digital Platform ของช่อง 3) Earned Media (สื่อจากทั้งสื่อโทรทัศน์สิ่งพิมพ์และออนไลน์) และ Paid Media (ซึ่งสื่อที่ต้องลงทุนเงินเพื่อโฆษณา เช่น สื่อออนไลน์ เป็นต้น) นอกจากนี้ จากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้น บริษัทฯ ยังคงมีข้อจำกัดในการจัดกิจกรรมทางการตลาด On Ground เพื่อการดูแลรักษาความนิยมของลูกค้า บริษัทจึงปรับการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ชุมชน เป็นแบบ Virtual เพื่อให้ยังคงมีกิจกรรมทางการตลาดที่ต่อเนื่อง และมีความถี่ที่มากพอในการนำเสนอข่าวกิจกรรมของละครบนสื่อดิจิทัล วันจะเป็นการกระตุ้นการรับชมในทุกช่องทางให้เพิ่มขึ้น
- ความเสี่ยงจากการขยายโซเชียลมีเดียของบุคคลที่กำหนดได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าวโดยใช้กลยุทธ์เพิ่มส่วนแบ่งตลาดผ่านการเจรจาบวกลูกค้ารายใหญ่ มีโปรแกรมชั้นที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละราย รวมถึงหาลูกค้ารายใหม่ และเพิ่มรายได้จากการขายโซเชียลมีเดีย การจ่ายจ่ายที่ต่อเนื่อง
- ความเสี่ยงด้านธุรกิจระหว่างประเทศ
  - ความเสี่ยงจากข้อจำกัดในการซื้อขายครองและคอนเทนต์ของประเทศไทยคู่ค้า ในเรื่องของគุต้าสำหรับการซื้อคอนเทนต์จากประเทศไทยและประเทศไทยและการเมือง โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าวโดยจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันการปรับเปลี่ยนนโยบายไม่แจ้งล่วงหน้า พยายามหาค่าทดแทนใหม่มอย่างเสมอ เพื่อทดแทนค่าที่อาจเกิดขึ้นจากการได้รับเงินเดือน สำหรับในระยะยาว บริษัทฯ แผนที่จะพัฒนา Business Model ในหนึ่ง Co-production Content และวางแผน International Government Relationship
  - ความเสี่ยงจากการผลิตละครและคอนเทนต์ไม่ได้ตามแผน เช่น ระยะเวลาสั่งมอบ จำนวนตอน ปรับเปลี่ยนเนื้อเรื่อง คุณภาพการผลิต บริษัทฯ ได้บริหารความเสี่ยงดังกล่าวโดย เจรจาและตกลงกับลูกค้าและคู่ค้าต่างประเทศ ในกรณีที่เกิดการเลื่อนออกอากาศจากเหตุสุกสวัสดิ์ และทำงานร่วมกับผู้ตัดต่ออย่างใกล้ชิดเพื่อการดำเนินการผลิตละครที่มีคุณภาพที่จะขยายไปในต่างประเทศหรือ OTT Platform ในประเทศไทย เป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าประทับติดต่อ ฯ กำหนดขึ้นมา
- ความเสี่ยงจากการโรคระบาดทำให้ไม่สามารถออกอากาศได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ถ้าผู้ประกาศข่าวหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการรายงานข่าวหรือรายการถ่ายทอดสด ภายนอกเป็นผู้ติดหรือเป็นกลุ่มเสี่ยงสูง ทำให้ต้องยกตัวผู้ประกาศข่าวหรือพนักงานผู้มีความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้ขาดผู้ปฏิบัติงาน บริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อป้องกัน/ลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐ มีการตรวจ Antigen Test Kit ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และวางแผนดูแลเงินในสถานการณ์ รุนแรง เช่น ให้ผู้ประกาศข่าวสามารถรายงานข่าวจากที่พักอาศัย ให้พนักงานสามารถทำงานได้จากที่พักอาศัย (Work from Home) ใช้ระบบ IT ช่วยในการออกอากาศ ใช้ห้องส่ง nokota ในการเป็นคัน นอกสถานที่ บริษัทฯ แผนปฏิบัติงานที่แยกบุคลากรทั้งหน้าจอ คือผู้ประกาศและหลังจอคือทีมงาน ให้มีวิธีการปฏิบัติหน้าที่ที่ลดความเสี่ยง เช่น พิธีกรหน้าจอมีจำนวนลดลง ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นมา พิธีกรท่านอื่นสามารถมาทดแทนได้ สำหรับทีมงานจะมีมากกว่าทีมงานเดียวเพื่อลดความเสี่ยงหากทุกคนต้องในคันตัวเนื่องจากปฏิบัติหน้าที่พร้อมกันทุกคน
- ความเสี่ยงจากปัญหาทางด้านเทคนิคของอุปกรณ์และระบบที่ บริษัทใช้หรือปัญหาการรับ-ส่งสัญญาณระหว่างสถานีซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการออกอากาศของรายการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น อุปกรณ์ที่มีอายุใช้งานนาน มีความเสี่ยงจากอุปกรณ์ชำรุด และออกอากาศไม่ได้ หรือ การรับ-ส่งสัญญาณระหว่างสถานี อาจเกิดเหตุขึ้น จากอุบัติเหตุ เหตุความรุนแรงของบ้านเมือง ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยคงสัญญาณนำร่องไว้จัดเก็บไว้ในหน่วยอย่างเพิ่มความถี่การตรวจสอบ สถานะการทำงานของเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงมีระบบเชื่อมต่อสัญญาณ Fiber Optic และอุปกรณ์เครือข่ายสำรอง

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเบื้องต้น

- ความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะระบบงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบเครือข่าย (Network) ระบบการเงินการบัญชี ระบบทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลลูกค้าและสมาชิก เช่น CH3Plus ซึ่งระบบงานดังกล่าวมีข้อมูลส่วนบุคคลที่บริษัทครอบคลุมทั่วไป หากเกิดข้อบกพร่องในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท การเข้าถึงข้อมูลลูกคอล์หรือข้อมูลส่วนบุคคลที่บริษัทครอบคลุม ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและชื่อเสียงของบริษัท บริษัทฯ จึงได้วางแผนและมีการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบงานเพื่อรักษาความปลอดภัยให้คงทน และการป้องกันความเสี่ยงจากการยกเว้นทางไซเบอร์ ได้แก่ จัดทำ Cyber Security Assessment อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน NIST Cybersecurity Framework และนำผลที่ได้มาทำการวางแผนปรับปรุงระบบที่เกี่ยวข้องให้สามารถป้องกัน (Protect) ตรวจจับความผิดปกติ (Detect) และรับมือแก้ไขปัญหา (Response) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาก จึง ปรับปรุงนโยบายและคู่มือแนวทางปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เพื่อระมัดระวังคุณลักษณะของภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น พรารชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำการใดๆ ก็ตามที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชบัญญัติว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรการที่สำคัญในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การกำหนดรหัสผ่านระบบ การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล การป้องกันไวรัส ความปลอดภัย เกี่ยวกับการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) รวมถึงการผลักดันการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยการอบรมพนักงานในองค์กรให้ทราบถึงความเสี่ยงจากการยกเว้นทางไซเบอร์และแนวปฏิบัติตามนโยบายความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างเคร่งครัด การให้ความรู้ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ การปรับปรุงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Upgrade) ให้มีความพร้อมใช้งานเพื่อหลีกเลี่ยงการล้มเหลวของระบบเครือข่าย (Network) และเครื่องแม่ข่าย (Server) เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการเข้ามาทำลาย Network และกำหนดมาตรการควบคุมความปลอดภัยอย่างเข้มงวด เช่น ระบบบранช์ความปลอดภัยของคอมพิวเตอร์ (Firewall) การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล ตรวจสอบเครือข่ายตั้งศูนย์สำรองข้อมูลเพื่อรักษาความปลอดภัยเชิงกายภาพ เช่น ไฟฟ้าสถิตย์ (ESD) ความเสี่ยงจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เนื่องจากพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ("พ.ร.บ.") จะมีการบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 ซึ่งการไม่มีปฏิบัติตามข้อกำหนดของพ.ร.บ. จะเกิดความเสี่ยงต่อการถูกกล่าวหาและต้องรับโทษทางแพ่งอาญา และ โทษทางการปกครอง บริษัทจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการและคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยในปี 2564 บริษัทมีการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

บุคคลและวิธีการปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อไม่ให้ละเมิด พ.ร.บ. โดยการฝึกอบรมนี้ มีการแบ่งพนักงานเป็นกลุ่มส่วนงานที่อาจมีความเสี่ยงสูงต่อการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลจากการปฏิบัติงาน อาทิ สำนักบัญชี สำนักงานด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น และกลุ่มส่วนงานที่มีความเสี่ยงต่ำต่อการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล อาทิ สำนักกิจการและสื่อสารองค์กร เป็นต้น ซึ่งมีการอบรมทั้งทางทฤษฎีและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการรวมถึงการจัดการเรียนทางออนไลน์เกี่ยวกับ พ.ร.บ. พร้อมทำแบบทดสอบให้กับพนักงานทุกท่าน โดยมีการมอบใบรับรองการเรียนสำหรับพนักงานทุกคนที่ผ่านการเรียนและบททดสอบอีกด้วย ซึ่งพนักงานทุกคนได้ผ่านการฝึกอบรมนี้แล้วในปี 2564 ในส่วนของผู้ผลิตรายการซึ่งถูกจัดการภายในผังรายการ ก็มีการจัดอบรมให้ความรู้ในส่วนนี้เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน เช่น นักงาน IT บริษัทฯ มีแนวทางการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยติดตั้งระบบป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของบริษัท เพื่อป้องกัน Cyber Threats และการรั่วไหลของข้อมูล รวมถึงบริษัทฯ มีการแต่งตั้ง DPO (Data Protection Officer) เป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบกระบวนการภารกิจ ให้ และเผยแพร่ข้อมูล รวมถึงหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ พ.ร.บ. กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในปี 2564 บริษัทไม่ได้รับการร้องเรียนกรณีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

## 2.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นบริษัท

ผู้ถือหุ้นบริษัทมีความเสี่ยงที่จะได้รับเงินปันผลในอัตราต่ำกว่าที่คาดหวัง ในกรณีที่บริษัทมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือ มีความเสี่ยงจากการความสามารถในการจ่ายเงินปันผลในอนาคตของบริษัทที่ล้มเหลว อันเนื่องมาจากหลายปัจจัยที่มีนัยสำคัญ เช่น กระแสเงินสดรับจาก การดำเนินงาน ความจำเป็นในการสำรองเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นบริษัทมีความเสี่ยงที่จะขาดทุนจากการลงทุนในหุ้นบริษัทของบริษัททั้งจำนวนหรือบางส่วน เช่น จากการซื้อขายหุ้นบริษัทจากที่เป็นของบริษัทในตลาดหุ้นไทย แห่งประเทศไทย ซึ่งราคากาจจะมีผันผวนตามภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สภาพคลาด และความเชื่อมโยงระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโดยเน้นให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมถึงมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้ถือหุ้นบริษัทสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญของบริษัทได้ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุนในหุ้นบริษัท

## 2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหุ้นบริษัทต่างประเทศ