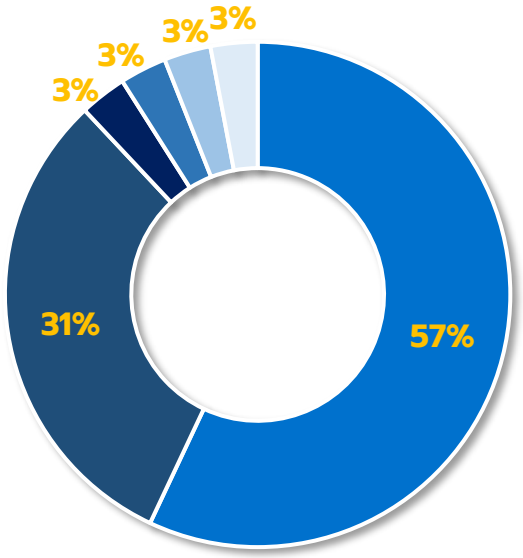
การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารอิงตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดย KPIs แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ดังนี้:

- **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน:** ประกอบด้วยตัวชี้วัดต่างๆ เช่น รายได้ ยอดขาย กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) กำไรสุทธิ และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ซึ่งรวมกันคิดเป็น 57% ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ CEO โดย ROI ใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้เงินทุนและความสำเร็จของโครงการ คิดเป็นน้ำหนัก 31% ของการประเมิน
- **ตัวชี้วัดทางการเงินเชิงเปรียบเทียบ:** พิจารณาผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การเติบโตของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- **ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG):** คิดเป็น 12% ของ KPIs ของ CEO ประกอบด้วย การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) การลดปริมาณขยะที่ฝังกลบ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ สุขภาพและความปลอดภัย) และการจัดอันดับ ESG เช่น SET ESG และ DJSI

ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อค่าตอบแทนผันแปรของ CEO ซึ่งรวมถึงโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินมีความโปร่งใสและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าระยะยาวและความยั่งยืนของบริษัท



ด้านการเงิน	
รายได้ ยอดขาย EBITDA กำไรสุทธิ ฯลฯ	57%
การบริหารจัดการโครงการ และผลตอบแทนการลงทุน	31%
ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล	
ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	3%
การลดขยะสู่หลุมฝังกลบ และการบริหารจัดการน้ำ	3%
ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Product Quality, Cybersecurity, Health & Safety)	3%
อื่น ๆ : ผลคะแนน SET ESG / DJSI	3%

แผนสืบทอดตำแหน่งของประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท (Succession Plan)

บริษัทฯ ได้มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท บริษัทฯ มีการทบทวนกรอบการดำเนินงานและข้อมูลการสืบทอดตำแหน่ง โดยได้รายงานสถานะและความคืบหน้าของแผนการสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำทุกปี อีกทั้งยังมีการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง และติดตามความคืบหน้า และทบทวนแผนการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งทุกครึ่งปีอีกด้วย

1. **จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง**
   - เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันใกล้เกษียณภายใน 5–10 ปี
   - ระบุทักษะที่สำคัญต่อการบริหารองค์กร
   - ระบุทักษะหรือความรู้เฉพาะทาง
2. **ระบุกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Talent Pool)**
   - ระบุผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น
   - จัดทำโปรไฟล์ผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยระบุข้อมูลหลักและทักษะที่จำเป็น
3. **ประเมิน Success Profile**
   - เปรียบเทียบกับ Success Profile เพื่อประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง
   - ตรวจและรับรองจากหัวหน้าสายงาน
   - ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันตรวจสอบ และอนุมัติรายชื่อกลุ่มผู้มีศักยภาพ
4. **จัดทำแผนพัฒนาทักษะ**
   - พัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่ง
   - มอบหมายกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ให้ตรงตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท (CEO Skill Matrix)

Knowledge

Retail & Wholesale Industry
- Market Dynamics
- Omnichannel Operations & Sales
- B2B & B2C Models
- Supply Chain Management

Technology & Innovation
- Digital Technologies
- Data Science & Analytics
- Cybersecurity & Data Privacy

Business & Financial Management
- Financial Planning & Analysis
- Investment & M&A
- Legal & Regulatory Landscape

Human Capital & Organizational Development
- Talent Acquisition & Development
- Organizational Design & Effectiveness
- Change Management
- Sustainability & ESG

Competency

Strategic Decision Making
- Establishing Strategic Direction
- Scanning the Environment
- Translating Strategy into Action
- Driving Execution

Driving Business Results & Performance
- Financial Acumen
- Business Development
- Customer Focus
- Operational Excellence
- Sales & Marketing Leadership

Innovation & Digital Transformation
- Fostering Innovation
- Leading Change
- Technology Savvy

Leading People & Organizations
- Building a High-Performing Team

Sustainability & Corporate Responsibility
- Championing Sustainability
- Ethical Leadership

Experience

Senior Executive Leadership Experience in:
- P&L Responsibility & Profitability Growth
- Multi-National / Asian Market Exposure
- Omnichannel Transformation & Sales Growth

Retail & Wholesale Specific Experience
- B2B & B2C Operations
- Digital Commerce Growth
- Physical Retail Optimization
- Supply Chain & Logistics

Strategic & Transformational Initiatives
- Mergers & Acquisitions / Strategic Partnerships
- Technology Implementation
- Cost & Margin Improvement
- New Revenue Stream Development

People Leadership & Organizational Effectiveness
- Building and Leading Diverse Teams
- Stakeholder Management
- Improving Organizational Effectiveness

Personal Attributes

Visionary & Future-Oriented
- Foresight
- Strategic Agility

Resilience & Drive
- High Energy & Stamina
- Results-Oriented
- Problem Solver

Influential & Communicative
- Exceptional Communication
- Strong Negotiation Skills
- Cross-Cultural Sensitivity

Collaborative & Empathetic
- Team Player
- Empathetic Leadership

Integrity & Ethics
- High Ethical Standards
- Commitment to Sustainability

หลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้นำบริษัท

บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้นำบริษัทฯ ดังนี้

กระบวนการสรรหา :

1. คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร คือ ตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท
2. จัดให้มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท รวมถึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง
3. มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ โดยให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

หลักเกณฑ์ :

บริษัทฯ มีแผนการพัฒนาและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยกำหนดกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น แบบทดสอบเชิงจิตวิทยาและประเมินศักยภาพส่วนบุคคล (Psychological Test, Ability Test) แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership Assessment) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Road Map) จากนั้นจะนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลเป็นภาพรวมและสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับทราบเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับรูปแบบวิธีการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ทันท่วงที เช่น การจัดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าร่วมโครงการสำคัญของบริษัทฯ การมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่สาขาในต่างประเทศ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหลักสูตรพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ รวมไปถึงการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำร่วมกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น

แรงจูงใจระยะยาวสาหรับผู้บริหาร (Long-Term Incentives for Executives)

เพื่อสร้างแรงจูงใจและตอบแทนแก่ประธานกรรมการบริหาร (CEO) กรรมการบริหาร และผู้บริหารของบริษัท CP Axtra ได้จัดตั้งโปรแกรมที่มุ่งหวังให้ผู้บริหารแสดงศักยภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการรักษาผู้บริหารที่มีผลงานโดดเด่นให้อยู่กับบริษัทในระยะยาว และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแผนงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

ข้อกาหนดในการเรียกคืนค่าตอบแทน (Clawback Provision)

ข้อกำหนดการเรียกคืนผลตอบแทน (Clawback Provision) ของ CP Axtra อ้างอิงจากมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และมาตรา 89/7 และ 281/2 แห่ง พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต

ข้อกาหนดการเรียกคืนผลตอบแทนจะถูกนามาใช้ผู้บริหารระดับสูง โดยจะมีผลบังคับใช้ในกรณีที่มีคำพิพากษาถึงที่สุดจากศาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่ยืนยันว่าผู้บริหารได้กระทำความผิด อาทิ การฉ้อโกง การทุจริต หรือการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท การได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวโดยไม่เหมาะสม การให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่เป็นการเอาเปรียบ บริษัท CP Axtra อาจดำเนินการทางกฎหมายเพื่อเรียกคืนค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้จ่ายให้แก่ผู้บริหารดังกล่าว

การกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหาร (Executive Compensation)

ตารางแสดงค่าตอบแทนรายปี ของประธานคณะผู้บริหาร (CEOs) พนักงาน และสัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน

	2568
ค่าตอบแทนประธานคณะผู้บริหาร CEOs (บาท)*	15,599,184.28
	ค่าเฉลี่ย
ค่าตอบแทนพนักงาน (บาท)	332,287.21
สัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน	46.94 : 1

**ข้อมูลจาก 56-1 e-One Report ปี 2567 หน้า 192*

ค่าตอบแทนพนักงานรวมย้อนหลัง 3 ปี

	2565	2566	2567	2568
ค่าตอบแทนพนักงานรวม (บาท)	20,550,072,481.00	21,374,323,677.00	22,167,490,849.00	22,985,303,311.00

ข้อกำหนดและขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

การจัดสรรสิ่งจูงใจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ระยะยาวของผู้ถือหุ้น เป็นส่วนสำคัญในกรอบการกำกับดูแลกิจการของซีพี แอ็กซ์ตร้า โดยเชื่อมั่นว่าการถือหุ้นในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหาร จะเป็นแรงขับเคลื่อนโดยตรงให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและมีผลประกอบการทางการเงินที่ยอดเยี่ยม ในปีนี้ บริษัทฯ ได้เสริมสร้างความสอดคล้องดังกล่าวให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ผ่านการสะสมหุ้นที่เพิ่มขึ้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะกรรมการบริหาร ตารางด้านล่างนี้แสดงรายละเอียดสัดส่วนการถือครองหุ้นดังกล่าว ซึ่งคำนวณเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน

ระดับบริหาร	ข้อกำหนดในการถือครองหุ้นขั้นต่ำ (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน)	การถือครองหุ้นที่แท้จริง (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน)	สถานะ
ประธานคณะผู้บริหาร (CEO)	**2.00**	**2.68**	**สูงกว่าข้อกำหนด**
กรรมการบริหาร (โดยเฉลี่ย)	**2.00**	**6.03**	**สูงกว่าข้อกำหนด**

หมายเหตุ:

** ประธานคณะผู้บริหาร : นายธานินทร์ บูรณมานิต*

: การถือครองหุ้นที่แท้จริง (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน) คำนวณได้จาก ราคาปิดของหุ้น ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2025 คูณด้วยจำนวนหุ้นทั้งหมดที่ CEO ถือครอง แล้วหารด้วยเงินเดือนพื้นฐานรายปีของ CEO

- ** กรรมการบริหาร : (1) นายธรินทร์ ธนียวัน (2) นายสมพงษ์ รุ่งนิรัติศัย*

: การถือครองหุ้นที่แท้จริงเฉลี่ย คำนวณได้จาก ผลรวมของ [จำนวนเท่าของการถือครองหุ้นของผู้บริหารแต่ละราย (ราคาปิดของหุ้น ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2025 × จำนวนหุ้นที่ผู้บริหารรายนั้นถือครอง) ÷ เงินเดือนพื้นฐานรายปีของผู้บริหารเฉพาะรายนั้น] หารด้วยจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่มีการรายงานข้อมูลการถือหุ้น