

CENTRAL **RETAIL**

THE NEXT

FRONTIER OF GROWTH

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตและขยายธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานะการเงินที่มั่นคง และสามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนเพื่อเป็นการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม รวมทั้งมีการถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance) ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่บริษัทต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและภารกิจหลักของบริษัท

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารของบริษัท เห็นควรให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพมาปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานของบริษัท โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสถียรภาพในระยะยาวในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่บริษัท รับผิดชอบ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท รวมถึงสามารถลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ขึ้นวิฤตหรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นน้อยที่สุด บริษัท จึงมุ่งพัฒนาและสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัท ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริษัท สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล เหมาะสม และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- (1) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้รับการบริหารจัดการภายใต้การควบคุมภายในอย่างมีระบบให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
- (2) ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
- (3) มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- (4) ส่งเสริมและพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงรับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ

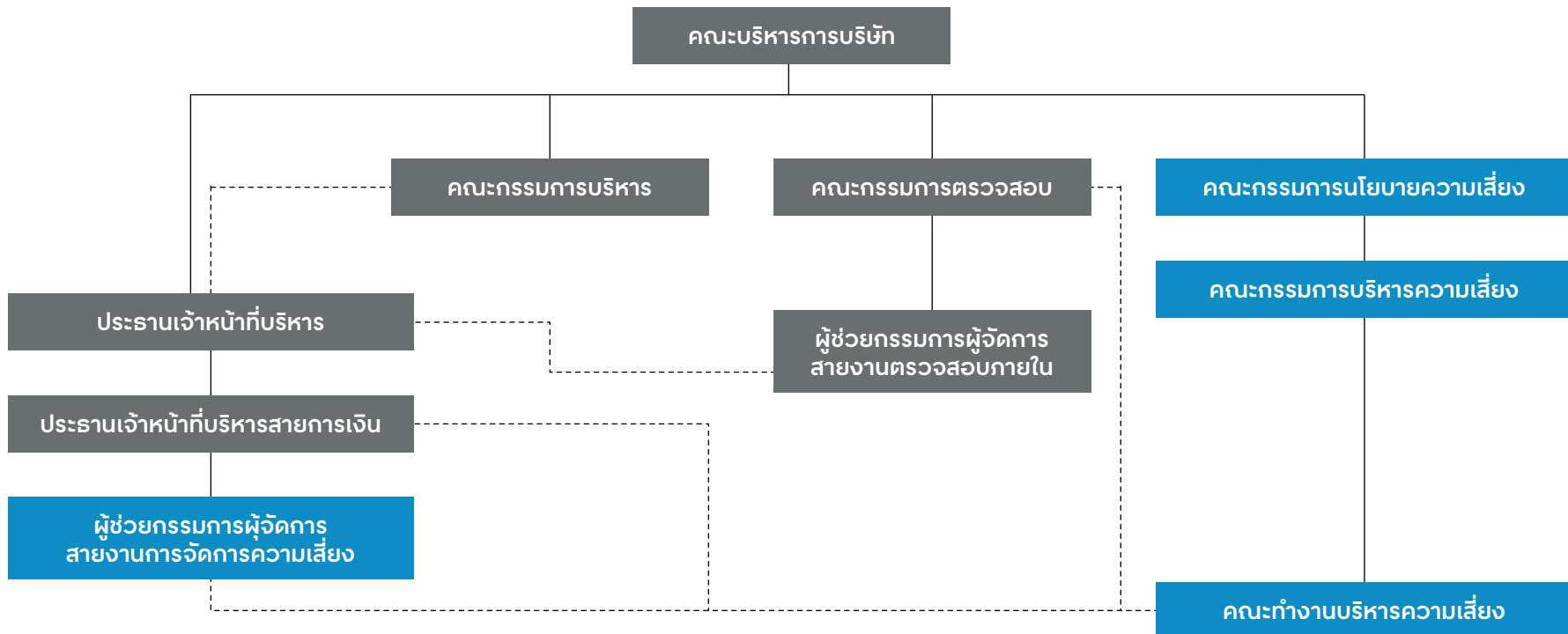
2. กรอบการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการบูรณาการการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและการวัดผลการปฏิบัติงานเข้ากับการบริหารความเสี่ยงองค์กรภายใต้หลักการ 5 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร หลักการดังกล่าว ได้แก่

2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ดังนี้

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงได้รับการพิจารณาแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้แก่กรรมการบริษัทฯ รวมถึงเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลและให้คำปรึกษาคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงซึ่งถูกแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีตามกรอบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล โดยกำหนดให้คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงาน ความเสี่ยงต้องรายงานข้อมูลสำคัญและผลการบริหารความเสี่ยงแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงเป็นประจำ อันมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นผู้พิจารณากลับกรองความถูกต้องเหมาะสมก่อนนำเสนอแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการนโยบาย ความเสี่ยง ดังรูป



ตารางแสดงรายชื่อกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ซึ่งมี
ประสบการณ์ในด้านการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับ
การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

คณะกรรมการบริษัทฯ	ประสบการณ์ในด้านการบริหารความเสี่ยง
1. ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	✓
2. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์	✓
3. ศ.ดร.สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์	✓
4. นายสุทธิลักษณ์ จิราธิวัฒน์	✓
5. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	✓
6. นายทศ จิราธิวัฒน์	✓
7. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	✓
8. นางกัทริยา เบญจพลชัย	✓

2.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

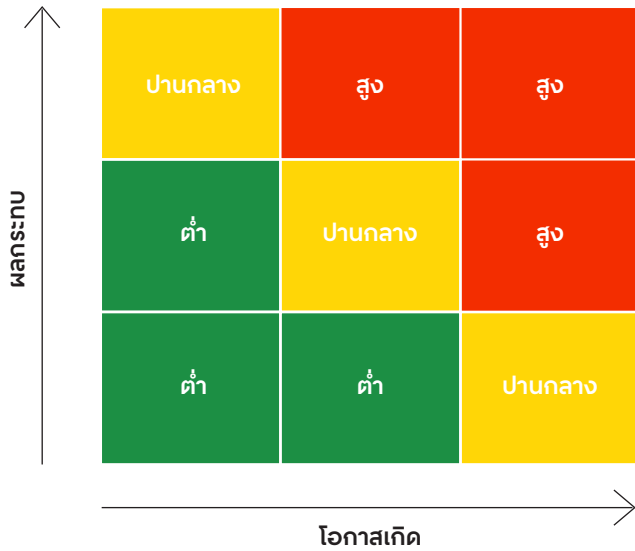
บริษัทฯ มีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งสอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดจากการเลือกยอมรับความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นสำคัญ และมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นประจำเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน ไม่เพียงเท่านั้นบริษัทฯ ยังได้ทำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่บริษัทฯ เลือกที่จะยอมรับเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบสารสนเทศ จะได้รับตอบสนองอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ควบคุมให้ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังได้ทำการสื่อสารความเสี่ยงที่บริษัทฯ เลือกที่จะยอมรับ ความเสี่ยงที่บริษัทฯ เลือกที่จะไม่ยอมรับ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้แก่พนักงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกระดับจะไม่ยอมรับความเสี่ยงในระดับที่สูงเกินกว่าที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ดังแสดงในตัวอย่าง

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk): บริษัทฯ จะไม่ยอมรับความเสี่ยงทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชันรวมถึงที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดข้อบังคับตามที่ระบุในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Health & Safety Risk): บริษัทฯ จะไม่ยอมรับความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิตทุกประเภท ทั้งกับตัวพนักงาน ผู้รับเหมา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนภายในพื้นที่ซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบริษัทฯ

2.3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

บริษัทฯ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งความเสี่ยงจะถูกจัดลำดับความสำคัญตามระดับของผลกระทบและความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ สำหรับใช้ในการพิจารณาตอบสนองต่อความเสี่ยงและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

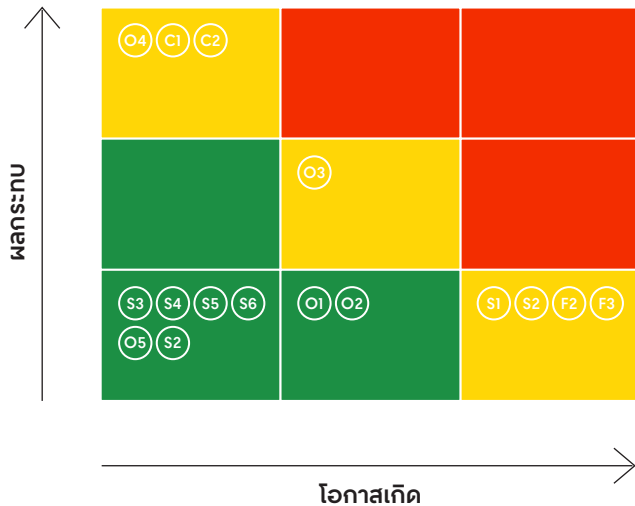
2.3.1 ตารางประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)



2.3.2 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด
ระดับความเสี่ยงสูง (ไม่สามารถยอมรับได้) จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการทันทีและติดตาม รวมถึงรายงานผลการดำเนินการแก่ผู้บริหารระดับสูง	ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่บริษัทฯ กำหนดอยู่ในเกณฑ์สูง	โอกาสเกิดขึ้นสูง
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สามารถยอมรับได้) เจ้าของความเสี่ยงจำเป็นต้องควบคุมและติดตามอย่างสม่ำเสมอ หรือสรรหามาตรการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดระดับโอกาสหรือระดับผลกระทบลง	ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่บริษัทฯ กำหนดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
Low Risk (Acceptable) ความเสี่ยงถูกควบคุมด้วยมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอ เจ้าของความเสี่ยงจำเป็นต้องติดตามประสิทธิภาพของการควบคุมและตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เป็นประจำ	ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่บริษัทฯ กำหนดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ	โอกาสเกิดขึ้นต่ำ

2.3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงบนกระดานความเสี่ยง (Risk Matrix)



ประเภทความเสี่ยง	เลขที่	รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ปี 2565
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	S1	ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค	High
	S2	ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน	High
	S3	ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจใหม่	Medium
	S4	ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจในประเทศ	Medium
	S5	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการทำงาน	Medium
	S6	ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Medium
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	O1	ความเสี่ยงด้านการกระจายสินค้าและการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	Medium
	O2	ความเสี่ยงด้านการบริหารคุณภาพสินค้าและมาตรฐานการบริการ	Medium
	O3	ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและการบริหารสภาววิกฤติ	High
	O4	ความเสี่ยงด้านการคุกคามหรือโจมตีทางไซเบอร์	High
	O5	ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ	Medium
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	F1	ความเสี่ยงด้านการบริหารสภาพคล่อง	Medium
	F2	ความเสี่ยงด้านการลงทุน	High
	F3	ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน	High
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (C)	C1	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อตกลงร่วม	High
	C2	ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	High

2.3.4 ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (Risk Profile)

ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ: C2 ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต คอร์รัปชัน หรือใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน อันอาจเป็นเหตุให้บริษัทฯ ได้รับผลกระทบทางกฎหมาย ทางด้านการเงิน ทางด้านชื่อเสียง และอาจถึงขั้นการดำเนินกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจหยุดชะงัก aspects of Central Retail.	ปานกลาง	ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ ไม่ยอมรับความเสี่ยงใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาทุจริต คอร์รัปชัน และการละเมิดกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ: บริษัทฯ มีนโยบายที่ชัดเจนและกระบวนการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ซึ่งได้รับการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการและคณะทำงานที่มีศักยภาพ การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม: บริษัทฯ มีนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และคำนึงมององค์กรในด้านจริยธรรมซึ่งได้รับการสื่อสารอย่างทั่วถึงแก่พนักงานทุกระดับ บริษัทฯ มีช่องทางทางการร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริษัทฯ มีการติดตามดูแลกิจกรรมต้องสงสัยในทุกหน่วยธุรกิจ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน: O4 ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์	ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์สามารถเป็นสาเหตุสำคัญให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งทางด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และอาจก่อให้เกิดกระบวนการสำคัญทางธุรกิจหยุดชะงัก	ปานกลาง	บริษัทฯ จะไม่ยอมรับความเสี่ยงใด ๆ ที่ก่อให้เกิดการรั่วไหลของข้อมูลโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> การควบคุมความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ: การตรวจสอบภายในและระบบขายหน้าร้าน (POS system) ที่มีความปลอดภัยสูง บริษัทฯ มีการจัดอบรมพนักงานทุกระดับเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) เป็นประจำ บริษัทฯ มีการตรวจติดตามผู้ให้บริการด้านระบบสารสนเทศเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ให้บริการดังกล่าวจะไม่กระทำการอันใดที่อาจก่อให้เกิดการละเมิดกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ มีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจในทุกหน่วยธุรกิจ

2.3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk)

บริษัทฯ มีการสำรวจ วิเคราะห์ และประเมินความสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และระบุความเสี่ยงสำคัญอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงอุบัติใหม่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสยกระดับได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะระดับผลกระทบของความเสี่ยง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อความเสี่ยงอุบัติใหม่ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าสูงสุด ในปี 2022 บริษัทฯ ระบุให้ 1.) ความเสี่ยงที่อาจเกิดการแพร่ระบาดใหญ่ระดับโลก และ 2.) ความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องเป็นหนึ่งในความเสี่ยงอุบัติใหม่ที่มีนัยสำคัญของบริษัทฯ ซึ่งเป็นหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญที่ถูกระบุอยู่ใน World Economic Forum Global Risks Report 2023

ก.) ความเสี่ยงที่อาจเกิดการแพร่ระบาดใหญ่ระดับโลก

ประเภท: สังคม

คำอธิบาย: การเติบโตของจำนวนประชากร และการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ความถี่ในการเกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์ สัตว์ และสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อเนื่องในการเพิ่มโอกาสในการเกิดการแพร่ระบาดใหญ่ระดับโลก จากงานวิจัยของ Duke University พบว่าในทุกปีมีโอกาสเกิดโรคระบาดใหญ่ซึ่งส่งผลกระทบต่อลักษณะเดียวกันกับกรณีของเชื้อไวรัส Covid-19 อยู่ร้อยละ 2 (<https://globalhealth.duke.edu/news/statistics-say-large-pandemics-are-more-likely-we-thought>) โดย และในอีก 3 ถึง 5 ปีข้างหน้า อาจเพิ่มเป็นร้อยละ 6 ถึงร้อยละ 10 บริษัทฯ ซึ่งประกอบธุรกิจค้าปลีกที่มีสัดส่วนรายได้หลักจากห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าจึงมีโอกาสได้รับผลกระทบสูงจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดใหญ่ ดังที่ปรากฏเมื่อครั้งการระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19

ผลกระทบ: ไม่มีใครทราบได้ว่าการแพร่ระบาดใหญ่ในครั้งถัดไปจะมากในรูปแบบใด และอาจเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตหรือพฤติกรรมของมนุษย์ไปเล็กน้อยเพียงใด จึงเป็นการยากที่จะประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ดังกล่าว การพัฒนาและการแจกจ่ายวัคซีนสำหรับเหตุการณ์ครั้งถัดไปอาจจะไม่สามารถทำได้รวดเร็วเพียงพอที่จะหยุดยั้งหรือจำกัดเขตการแพร่ระบาด ดังที่เคยเกิดเมื่อตอนเหตุการณ์ Covid-19 ไม่เพียงเท่านั้น การตอบสนองของภาครัฐเองก็มีโอกาสที่จะขาดประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำไปสู่สถานการณ์การแพร่ระบาดที่ยืดเยื้อและรุนแรง ซึ่งมาตรการฉุกเฉินของภาครัฐที่กินเวลานาน อย่างเช่น การจำกัดการเดินทาง หรือการจำกัดเวลาเข้าออกเคหสถาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก และส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อรายได้หลักของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับรายได้จากทางห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า ดังนั้นการแพร่ระบาดใหญ่ครั้งใหม่จึงเป็นเหตุการณ์ที่บริษัท ตระหนักและให้ความสำคัญและเตรียมการรับมือ

กรอบเวลา: 3-5 ปีหรือมากกว่า

มาตรการบรรเทา: บริษัท มีการจัดทำระบบติดตามและรายงานผลล่วงหน้าสำหรับเหตุการณ์การแพร่ระบาดใหญ่ครั้งใหม่ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า เตรียมการรับมือ และตอบสนองได้อย่างทันก่วงที่ เหมาะสม และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

บริษัท ได้มีการลงทุนพัฒนาในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อาทิ ธุรกิจแบบหลายช่องทาง (omnichannel) ที่จะเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับการซื้อขายในรูปแบบ online ในปีที่ผ่านมาบริษัท ได้มีการเพิ่มสินค้าและบริการที่หลากหลายใน Central Application เพื่อสนับสนุนการเติบโตช่องทางรายได้ใหม่ และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับช่องทางขายในรูปแบบออนไลน์ บริษัท ยังได้มีการลงทุนในเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เช่น ระบบการตอบข้อความอัตโนมัติ (chatbot) ที่จะช่วยให้บริษัท สามารถเพิ่มขีดจำกัดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลดการพึ่งพาบุคลากร ระบบบริหารคลังสินค้าและกระจายสินค้าอัตโนมัติ ที่จะช่วยลดการสัมผัสระหว่างมนุษย์กับสินค้า และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าไม่เพียงเท่านั้น บริษัท ยังได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการขายในรูปแบบออนไลน์กับออฟไลน์ด้วยเทคโนโลยี Metaverse หรือ Augmented/virtual reality ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้มีโอกาสสัมผัสกับประสบการณ์การช้อปปิ้งรูปแบบใหม่ นั่นคือการเดินห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าโดยไม่ต้องเดินทางมายังห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าจริง เทคโนโลยีนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท แต่ยังช่วยลดความเสี่ยงให้แก่ลูกค้าหรือพนักงานที่จะต้องออกมาสัมผัสกับเชื้อไวรัส เชื้อโรค หรือมลพิษทางอากาศภายนอก

ข.) ความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ซึ่งมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานของบริษัทและการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

ประเภท: ความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์

คำอธิบาย: การแข่งขันทางเศรษฐกิจ อำนาจ และสงครามอาจนำไปสู่ความเปราะบางและการแบ่งขั้วของห่วงโซ่อุปทาน ความตึงเครียดทวีความรุนแรงขึ้นดังที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในรูปแบบสงครามการค้า การแทรกแซงเศรษฐกิจในหลายประเทศ และสงครามระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อต้นทุนสินค้าต่าง ๆ โดยเฉพาะสินค้าจำพวกพลังงานและน้ำมัน ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงที่มีระดับสูงต่อห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของบริษัท ที่กำลังมีแผนขยายธุรกิจไปต่างประเทศทั่วโลก อันอาจนำไปสู่ผลกระทบทางด้านค่าใช้จ่าย และความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลกระทบ: ธุรกิจหลักของบริษัท คือธุรกิจค้าปลีกที่สรรหาผลิตภัณฑ์และบริการจากคู่ค้าจำนวนมากทั่วโลก ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ทวีความรุนแรงขึ้นมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อสงครามการค้าและการแทรกแซงระบบเศรษฐกิจทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานโลก คู่ค้าจะต้องเผชิญหน้ากับความผันผวนของราคาต้นทุน ทั้งต้นทุนของสินค้า วัตถุดิบ หรือต้นทุนในการดำเนินการ หรืออาจถึงขั้นจำเป็นต้องย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว แบบอนว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคู่ค้าย่อมส่งผลไม่ทางตรงก็ทางอ้อมต่อบริษัท

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง บริษัท จึงจำเป็นต้องกระจายความเสี่ยงโดยการเพิ่มคู่ค้าสำรองและพยายามไม่พึ่งพาคู่ค้ารายใดรายหนึ่งจนมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องแบกรับต้นทุนในการขนส่งที่เพิ่มมากขึ้นและอาจถึงขั้นสูญเสียอำนาจในการต่อรองและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากการซื้อสินค้าจากคู่ค้าในปริมาณมาก ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดแคลนสินค้า เพื่อให้บริษัทมั่นใจได้ว่าจะมีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ บริษัท ก็อาจถึงขั้นยอมลงทุนเพิ่มสินค้าคงคลังขึ้นต่ำ และนั่นก็จะนำมาซึ่งต้นทุนในการเก็บตุนสินค้าเช่นเดียวกัน

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานต้องถูกปรับเปลี่ยนตามบริบท กฎระเบียบ และกระบวนการของแต่ละประเทศ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ต้องการที่จะขยายธุรกิจไปทางประเทศแถบยุโรปและเอเชีย แต่สองประเทศนั้นอาจมีความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ต่อกัน นี้เองจะนำไปสู่ความเสี่ยงในด้านความแตกต่างของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของแต่ละประเทศ ซึ่งอาจทำให้ทรัพยากรร่วมที่เคยสามารถใช้สำหรับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ และอาจนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว

กรอบเวลา: 3-5 ปีหรือมากกว่า

มาตรการบรรเทา: : บริษัทฯ จะกระจายความเสี่ยงโดยไม่พึ่งพาคู่ค้ารายใดรายหนึ่งมากเกินไปในขณะเดียวกันก็จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นบริหารจัดการความเสี่ยงตามบริบทของแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารห่วงโซ่อุปทานเป็นสำคัญ นอกจากนี้รูปแบบ กระบวนการ และช่องทางการขนส่งหรือกระจายสินค้าก็จำเป็นที่จะต้องมีความหลากหลาย รวมถึงการไม่พึ่งพาผู้ให้บริการในด้านต่าง ๆ รายใดรายหนึ่งมากเกินไป แม้ว่ามันอาจหมายถึงการเพิ่มต้นทุนในด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยบริษัทฯ จะทำการคัดเลือกผู้ให้บริการและวางกลยุทธ์ในการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างรอบคอบ พิจารณาถึงสมดุลระหว่างความเสี่ยง ค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ โดยมุ่งเน้นที่กิจกรรมสำคัญของการบริหารห่วงโซ่อุปทานและความยั่งยืนเป็นหลักหรือศูนย์การค้าโดยที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเดินทางมายังห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าจริง เทคโนโลยีนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทฯ แต่ยังช่วยลดความเสี่ยงให้แก่ลูกค้าหรือพนักงานที่จะต้องออกมาสัมผัสกับเชื้อไวรัส เชื้อโรค หรือมลพิษทางอากาศภายนอก

บริษัทฯ ยังได้ทำการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงตามแต่ละพื้นที่ในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อให้บริษัทฯ มั่นใจได้ว่าการบริหารห่วงโซ่อุปทานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะยืดหยุ่นเพียงพอต่อภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

บริษัทฯ มีการสอบทานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลเพียงใด และมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.4.1 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

นอกจากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของความเสี่ยงทางการเงินซึ่งแสดงในรายงานประจำปี (หน้า 456 และหน้า 470; <https://hub.optiwise.io/storage/13/annual-report/2022/e-book/en/index.html>) แล้ว บริษัทฯ ยังได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความเสี่ยงทางการเงินที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เพิ่มขึ้นในกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจต่าง ๆ ของบริษัทฯ ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปริมาณการใช้น้ำของบริษัทฯ

จากการขยายตัวของธุรกิจทำให้ปริมาณการใช้น้ำของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นอาจนำไปสู่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น และค่าใช้จ่ายดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหว โดยพิจารณาจากร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณการใช้น้ำของบริษัทฯ และการเปลี่ยนอัตราค่าบริการจากการประปานครหลวง

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวนี้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับประกอบการพิจารณาแนวทางการควบคุมปริมาณการใช้น้ำของบริษัทฯ

2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม



CENTRALRETAIL

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

 +66 2650 3600  ir@central.co.th  www.centralretail.com