

# ปัจจัยความเสี่ยง

## 1. ความเสี่ยงจากการถูกยกเลิกเครื่องหมายการค้า 7-Eleven

บริษัทดำเนินธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยภายใต้สัญญาให้ใช้สิทธิที่บริษัททำกับ 7-Eleven, Inc. สหรัฐอเมริกา ตั้งแต่วันที่ 7 พฤศจิกายน 2531 ตามข้อกำหนดของสัญญาดังกล่าว บริษัทมีสิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” และเครื่องหมายการค้าที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือทางด้านการศึกษาและด้านเทคนิคความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อจาก 7-Eleven, Inc. ต่อมาในวันที่ 20 สิงหาคม 2546 7-Eleven, Inc. ได้เข้าทำสัญญาให้ความยินยอม ซึ่งเป็นสัญญาที่ทำขึ้นระหว่างบริษัทและ บริษัทเครื่องเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (“CPG”) กับ 7-Eleven, Inc. โดย 7-Eleven, Inc. ได้ตกลงให้ความยินยอมต่อการเสนอขายหุ้นต่อประชาชน รวมถึงการนำหุ้นเข้าจดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสัญญาให้ใช้สิทธิเป็นสัญญาที่ไม่มีกำหนดอายุ โดยคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายมีสิทธิที่จะเลิกสัญญาหากเกิดเหตุการณ์ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา ในกรณีที่หากเกิดเหตุยกเลิกสัญญาให้ความยินยอมขึ้น จะมีผลให้การให้สิทธิเครื่องหมายการค้า “7-Eleven” และเครื่องหมายการค้าที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย ถูกยกเลิก ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ และบริษัทอาจต้องชำระค่าเสียหายต่างๆ ให้แก่ 7-Eleven, Inc. นอกจากนี้หากความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท หรือ CPG กับ 7-Eleven, Inc. เปลี่ยนแปลงไปในทางลบ บริษัทอาจไม่ได้รับความช่วยเหลือจาก 7-Eleven, Inc. เท่าที่ควร

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

จากความสัมพันธ์อันดีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามากกว่า 31 ปี บริษัทยังไม่เคยมีกรณีพิพาทใดๆ ที่สำคัญกับ 7-Eleven, Inc. รวมทั้งได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ในสัญญาดังกล่าวอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด อาทิ การดำรงจำนวนร้านขั้นต่ำตามเงื่อนไขในสัญญา โดย ณ สิ้นปี 2562 บริษัทมีร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศจำนวน 11,712 สาขา ซึ่งสูงกว่าจำนวนร้านขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ตามสัญญา การจ่ายชำระค่าสิทธิตรงตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา การรักษาชื่อเสียงของเครื่องหมายการค้าให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง ทำให้เชื่อว่า บริษัทและ CPG ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ 7-Eleven, Inc. นอกจากนี้ บริษัทยังเชื่อว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” เป็นผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน ซึ่งที่ผ่านมาความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการให้ความช่วยเหลือต่างๆ ก็เป็นไปด้วยดี ทำให้โอกาสที่ความสัมพันธ์จะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบมีน้อย และในขณะนี้ไม่มีสัญญาณแจ้งเหตุใดๆ อันควรเชื่อได้ว่าจะมีเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและ CPG กับ 7-Eleven, Inc.

## 2. ความเสี่ยงจากอิทธิพลการควบคุมของเครือเจริญโภคภัณฑ์

เครือเจริญโภคภัณฑ์มีอำนาจควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมในบริษัทและในสัญญาให้ความยินยอมเครือเจริญโภคภัณฑ์ตกลงจะดำรงสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำในบริษัท ตลอดจนอำนาจในการแต่งตั้งและอำนาจควบคุมจำนวนกรรมการข้างมากของบริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ยังคงมีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันเท่ากับร้อยละ 35.76 ดังนั้นเครือเจริญโภคภัณฑ์จึงสามารถแต่งตั้งกรรมการบริษัทส่วนใหญ่และมีอิทธิพลในการบริหารจัดการบริษัท รวมถึงพิจารณาหรือผลักดันเรื่องต่างๆ ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นของบริษัท

ปัจจุบันนี้ ไม่มีข้อจำกัดทางสัญญาใดๆ ระหว่างบริษัทและบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ห้ามบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ขยายธุรกิจหรือลงทุนในธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ จึงอาจมีความเสี่ยงว่าเครือเจริญโภคภัณฑ์จะไม่พิจารณาจัดสรรโอกาสและทรัพยากรไปในทางที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบริษัทและผู้ถือหุ้นของบริษัท

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

นอกเหนือจากการระบุรายละเอียดของการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้ในข้อบังคับของบริษัทและบริษัทย่อยแล้ว บริษัทได้จัดให้มีกรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ช่วยดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายของบริษัท โดยมีการกำหนดนโยบายและมาตรฐานการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ และกำหนดนโยบายการบริหารงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้บริษัทยังจัดให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและบรรษัทภิบาล และคณะกรรมการบรรษัทภิบาลทำหน้าที่ช่วยดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สอดคล้องกับนโยบายกำกับดูแลกิจการบริษัทฯ ซึ่งได้มีทบทวนจัดทำโดยบริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าว มีความสอดคล้องกับหลักการด้านธรรมาภิบาลที่ดี เป็นมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น

### 3. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยหรือขัดข้องของศูนย์กระจายสินค้าและเส้นทางขนส่ง

สินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายในร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศจำนวน 11,712 สาขาจะถูกส่งผ่านมาจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท โดยมีผู้ผลิตและจัดส่งจำนวนกว่า 2,000 ราย นำสินค้ามาส่งสินค้าให้ตรงเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น การดำเนินงานของศูนย์กระจายสินค้า จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อธุรกิจของ 7-Eleven ในการกระจายสินค้าให้กับร้านสาขาทั่วประเทศอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลาที่กำหนด หากมีความผิดพลาด หรือขัดข้องของศูนย์กระจายสินค้าและเส้นทางขนส่งถูกตัดขาดอย่างรุนแรงเกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ระบบติดต่อสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศล่ม อุบัติเหตุร้ายแรง หรือเหตุสุดวิสัยอื่นๆ ในระบบห่วงโซ่อุปทาน จากผู้ผลิตถึงศูนย์กระจายสินค้ารวมถึงการขนส่งไปยังร้านสาขา ย่อมมีผลเสียหายต่อยอดขายสินค้าร้าน 7-Eleven ทุกสาขา และโอกาสทางธุรกิจตามกลยุทธ์ขนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทได้

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทได้ทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาแผนระยะสั้นและระยะยาวรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการเติบโตของยอดขายร้านสาขาเดิม และการขยายสาขาใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้บริษัทได้ทบทวนและจัดเตรียมศูนย์กระจายสินค้าให้มีขนาดเพียงพอรองรับยอดขายและจำนวนร้านสาขาใหม่ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งรองรับเหตุวิกฤต กรณีศูนย์กระจายสินค้าสถานที่ใดที่หนึ่งหยุดชะงัก ในกรณีมีความจำเป็นต้องเพิ่มศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่ บริษัทจะมีการพิจารณาคัดเลือกทำเลที่ตั้งให้อยู่ในพื้นที่ปลอดภัย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการส่งสินค้าไปยังร้านสาขา รวมทั้งกำหนดให้มีการกระจายตัวอยู่ตามพื้นที่ปริมณฑล และต่างจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับการเติบโตของร้านในอนาคต

บริษัทได้จัดเตรียมแผนเผชิญเหตุองค์กรและดำเนินการฝึกซ้อมเป็นประจำตามแผนที่กำหนด เพื่อเตรียมพร้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤตในกรณีต่างๆ ตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง เช่น กรณีน้ำท่วม จราจร ไฟไหม้ ไฟฟ้าดับ ฯลฯ รวมทั้งได้จัดตั้งทีมงาน Crisis Assessment Team (CAT) ทำหน้าที่เตือนภัยเหตุวิกฤตต่างๆ ไปยังหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย ให้มีการเตรียมการรับมือสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา สอดคล้องตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Management อาทิ การใช้ศูนย์กระจายสินค้าใกล้เคียงจัดส่งสินค้าทดแทน การขนส่งด้วยรถขนส่งขนาดใหญ่ การใช้เส้นทางขนส่งสำรอง การหาสินค้าทดแทน รวมถึงการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าชั่วคราว เป็นต้น

บริษัทได้จัดทำแผน BCP (Business Continuity Plan) ร่วมมือกับผู้ผลิตรายสำคัญ (Strategic Partner) เพื่อให้มั่นใจว่ามีสินค้าพร้อมจัดส่งหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น เพื่อลดผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำประกันภัยเพื่อชดเชยความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในส่วนของศูนย์กระจายสินค้า ร้านสาขา และบริษัทย่อย เพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นต่อบริษัทในอนาคต

จากกลยุทธ์ดังกล่าว บริษัทเชื่อมั่นว่าศูนย์กระจายสินค้าทั้งหมดของบริษัทมีความเพียงพอที่จะรองรับแผนการขยายร้านสาขาในอนาคต และสามารถทำงานเป็นระบบเครือข่ายกระจายสินค้าสำรองซึ่งกันและกันทั่วประเทศในกรณีที่หากสถานที่ใดที่หนึ่งเกิดการหยุดชะงักหรือเส้นทางขนส่งสำคัญไม่สามารถส่งสัญญาณได้ ระบบเครือข่ายดังกล่าวจะสามารถส่งสินค้าทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยหรือข้อบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทเปรียบเสมือนสมองของการทำธุรกิจร้านสะดวกซื้อเพื่อให้การสื่อสาร และสั่งการของทุกส่วนงานในระบบห่วงโซ่อุปทานทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ ผู้ผลิต ระบบขนส่งและศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านสาขา ทำให้เกิดการขยายและส่งมอบสินค้า การบริการที่ดีให้กับลูกค้าทั่วประเทศกว่า 13 ล้านคนของทุกวัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ และความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากเกิดเหตุขัดข้องใดๆกับระบบสารสนเทศที่สำคัญ เช่น ระบบการขายสินค้าและบริการ ระบบจัดการปัญหาให้ร้าน ระบบการสั่งและส่งสินค้า เป็นต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ และการให้บริการลูกค้าที่ร้าน 7-Eleven ซึ่งอาจเกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ของบริษัทไม่เป็นที่น่าพอใจได้

##### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระดับร้านและสำนักงาน รวมทั้งเครือข่ายระบบห่วงโซ่อุปทานต่างๆ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีการร่วมกันทบทวนควบคุมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปี เพื่อการบริหารจัดการด้านซอฟต์แวร์ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจตามกระบวนการวิศวกรรมซอฟต์แวร์ โดยอ้างอิงมาตรฐานสากล อาทิ ITIL, CMMI และ ISO / IEC 27001:2013 ที่มุ่งพัฒนากระบวนการและสินทรัพย์ด้านเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจในระยะยาว นอกจากนี้ยังจัดให้มีหน่วยการพัฒนาธุรกิจทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัททั่วโลก เพื่อให้ระบบสารสนเทศโนโลยีมีความทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มของตลาด

บริษัทดำเนินการบริหารจัดการด้านฮาร์ดแวร์โดยการสร้างศูนย์สารสนเทศ 2 แห่งให้มีการกระจายความเสี่ยงในพื้นที่ต่างกัน ศูนย์สารสนเทศธาราพาร์คแจ้งวัฒนะ จังหวัดนนทบุรี และศูนย์สารสนเทศ True IDC บางนา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยสูงและ ISO จากสถาบัน Uptime แห่งแรกในประเทศไทย โดยให้ศูนย์สารสนเทศทั้ง 2 แห่งสามารถทำงานทดแทนกันได้ทันที หากสถานที่ใดที่หนึ่งเกิดเหตุขัดข้องขึ้น โดยธุรกิจสำคัญต่างๆยังคงให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้บริษัทให้ความสำคัญต่อระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยศูนย์สารสนเทศทั้ง 2 แห่งดังกล่าวอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การออกแบบเพื่อความปลอดภัยในทุกๆส่วน ให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองระบบ UPS ระบบตรวจหาควันไฟและอัคคีภัย ระบบยับยั้งระบบตรวจจับการเคลื่อนไหว การสำรองเครื่องปรับอากาศและระบบป้อนไฟคู่แต่ละเครื่อง รวมทั้งการบำรุงรักษาพร้อมทั้งจัดให้มีทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านเสถียรภาพ และความปลอดภัยด้านระบบ ตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง เพื่อให้ระบบสารสนเทศที่สำคัญของธุรกิจ พร้อมใช้งานตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการอบรม ฝึกซ้อมทีมงานที่เกี่ยวข้องอย่าง

สม่ำเสมอ โดยกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดเหตุวิกฤติต่อศูนย์สารสนเทศด้วยรูปแบบต่างๆที่หลากหลาย เพื่อให้มั่นใจว่าทีมงานและระบบทั้งหมดที่เตรียมไว้พร้อมปฏิบัติตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท (BCM : Business Continuity Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ทันเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บริษัทยังจัดให้มีหน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบมาตรฐานของระบบต่างๆเป็นประจำทุกปี นอกเหนือจากการตรวจสอบปกติจากหน่วยงานภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทจะทำงานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

## 5. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและนโยบายภาครัฐ

บริษัทได้บริหารธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อรวมทั้งธุรกิจสนับสนุนต่างๆภายใต้กลุ่มธุรกิจซีพีออลล์ในประเทศไทย โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจโปร่งใส ภายใต้กฎหมายและนโยบายจากภาครัฐอย่างเคร่งครัด รวมทั้งทำติดตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียตามแนวทางการบริหารความยั่งยืนบริษัททั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับสากลนั้น ล้วนเป็นกระบวนการค้นหาข้อมูลที่สำคัญ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจและใช้ในการคาดการณ์ผลกระทบต่อธุรกิจ จากการออกกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับสากล อาทิ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ การบังคับใช้กฎหมายต่างๆ รวมถึงข้อกำหนดที่นำจะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ ภาวะคาร์บอนหรือข้อกำหนดใหม่ที่เกี่ยวข้องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ Climate Change ซึ่งข้อบังคับเหล่านี้มักจะมีบทปลักย่อย ข้อกำหนดเฉพาะพื้นที่ที่สอดคล้องกับลักษณะท้องถิ่น ทั้งนี้หากบริษัทไม่ทำติดตาม คาดการณ์ เตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะกระทบการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันรวมถึงการเติบโตอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจอีกด้วย

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

การดำเนินงานของบริษัทยึดหลักการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับทั้งระดับท้องถิ่นและสากล รวมถึงการตอบสนองนโยบายจากภาครัฐมาโดยตลอดในการบริหารความเสี่ยง ความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายใหม่ และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ คือ บริษัทได้มีการติดตามและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกกฎหมายใหม่ เมื่อหน่วยงานผู้อนุญาตออกเปิดรับฟังความคิดเห็นผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหรือกฎหมายใหม่ เพื่อให้ภาครัฐเข้าใจความคิดเห็นจากภาคธุรกิจ

นอกจากนี้บริษัทยังได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและบรรษัทภิบาล ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายความยั่งยืนและแนวปฏิบัติ รวมถึงจริยธรรมธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน พร้อมทั้งทำหน้าที่ที่บทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กรให้มีความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่มีอำนาจกำกับดูแลตามกฎหมาย สอดคล้องตามแนวปฏิบัติสากลที่ได้รับการยอมรับ

โดยมีคณะกรรมการบรรษัทภิบาล คณะอนุกรรมการพัฒนาความยั่งยืน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงาน Compliance Unit ทำงานร่วมกับนักบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน (Risk Champion ประจำหน่วยงาน) เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและขับเคลื่อนให้บริษัทมีการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใดๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทพร้อมที่จะปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งควบคุมผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้บริษัทได้จัดให้มีหน่วยงาน Contact Center เพื่อเปิดรับข้อร้องเรียนหรือการติดต่อสอบถาม เกี่ยวกับกิจกรรมบริษัทตลอด ตลอดเวลา 7 วัน 24 ชั่วโมง

## 6. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

### 6.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านเพื่อเป็นดิจิทัล (Digital Transformation)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือกระบวนการดำเนินงานภายในให้เป็นระบบดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น และส่งผลให้ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ อาทิ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการขนส่ง การทำการตลาด และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ซึ่งในระยะยาวการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดิม จนทำให้ร้าน 7-Eleven อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

#### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทมีการทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเติบโตธุรกิจรวมทั้งได้กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาช่องทางในการบริโภคสินค้าสำหรับผู้บริโภคที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อาทิ Omni Channel เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย สะดวกสบาย โดยผ่านการผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งระบบออฟไลน์และออนไลน์ อีกทั้งมีการพัฒนาระบบการชำระสินค้าและการให้บริการใหม่ที่หลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบ Alipay Wallet ระบบ True Money Wallet และการเป็นตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) เป็นต้น พร้อมกันนี้ บริษัทจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายผ่านแอปพลิเคชันและกิจกรรมการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) เพื่อตอบสนองของสังคมไร้เงินสดและความต้องการของสังคมดิจิทัลรูปแบบต่างๆ ในอนาคต โดยอาศัยจุดเด่นของ Counter Service และ Thai Smart Card ที่เป็นที่ยอมรับในกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการต่างๆ และสร้างความผูกพันกับผู้บริโภค (Customer Engagement) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและรับความคิดเห็นจากผู้บริโภค ผ่านทาง Facebook “7-Eleven Thailand” และแอปพลิเคชัน “Line” รวมไปถึง Youtube และทาง Instagram นอกจากนี้บริษัทยังได้พัฒนาร้าน 7-Eleven ให้สามารถส่งสินค้าที่ไม่มีวางจำหน่ายที่ร้านหรือส่งสินค้าได้ล่วงหน้าและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านสาขาที่ครอบคลุมทั่วประเทศ มาเป็นจุดรับสินค้า โดยลูกค้าสามารถรับได้ที่ร้านตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง ซึ่งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า ควบคู่กับการสร้างระบบนิเวศน์ เพื่ออำนวยความสะดวก เพิ่มคุณค่าและประสบการณ์ที่น่าประทับใจในการใช้ชีวิต

### 6.2 ความเสี่ยงจากการวางตัวตนบริษัทในโลกดิจิทัล (Our Digital Presence Risk)

การเชื่อมต่อของโลกดิจิทัลในอนาคตจะส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องเชื่อมโยงกับชีวิตจริงอย่างเลี่ยงไม่ได้ กอปรกับจำนวนประชาชนจะมีตัวตนในโลกดิจิทัลในโลกอินเทอร์เน็ตมากขึ้นเรื่อยๆ ตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผลสำรวจ “Global Digital 2019” พบว่ามากกว่าร้อยละ 50 ของประชากรโลก 7,876 ล้านคน เข้าถึง “อินเทอร์เน็ต – โซเชียลมีเดีย” ในขณะที่คนไทยกว่า 51 ล้านคนใช้เวลากับ “Social Media” กว่า 3 ชั่วโมงต่อวัน และมี Account สื่อสังคมออนไลน์เฉลี่ย 10.5 บัญชีต่อคน ติดอันดับ Top5 ของโลก ทำให้บริษัทจำเป็นต้องคำนึงถึงการวางตัวตนในโลกดิจิทัล ทั้งการสืบค้น การแชร์ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การหาและการถูกค้นหา หรือแม้แต่การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ในโลกเสมือนจริง หากบริษัทไม่สามารถบริหารตัวตนของบริษัทในโลกดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อาจสูญเสียภาพลักษณ์ และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทได้ดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการนำปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงผ่านเพื่อเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) และนวัตกรรม Disruptive Technology สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ทางบริษัทยังได้พัฒนาใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึกผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการสำรวจวิจัยการติดตามฟังเสียงและความความคิดเห็นลูกค้า (Voice of Customer) จากช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะบนอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ รวมไปถึงการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก (Data Analytic) ให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น และนำไปสู่การออกแบบและปรับธุรกิจให้รองรับสังคมดิจิทัล

นอกจากนี้บริษัทยังได้นำการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relation Management หรือ CRM) เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารและเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและใกล้ชิดมากขึ้น รวมทั้งได้เพิ่มช่องทางการสื่อสารและทำกิจกรรมการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ (Digital Marketing) และกิจกรรมส่งเสริมการขายผ่านทางแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เพื่อสร้างความผูกพันของลูกค้า รวมไปถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและรับความคิดเห็นจากผู้บริโภคจากช่องทางโซเชียลมีเดียที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน ผ่านทาง Facebook “7-Eleven Thailand” และแอปพลิเคชัน“Line” รวมไปถึง Youtube และ Instagram

### 6.3 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานที่พึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น กลุ่มบริษัทมีการให้บริการระบบต่างๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Network) เปิดให้บริการออนไลน์ (Web Application) และสามารถนำคอมพิวเตอร์ทำงานนอกสถานที่ และไร้พรมแดนระยะไกล (Remote Access) เข้ามาเครือข่ายภายในมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์มากขึ้น อาทิ การถูกโจรกรรม ข้อมูลทางการค้า และข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าและพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางการเงิน ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบริษัท

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทได้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศระดับสากลมาร่วมทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเติบโตธุรกิจรวมทั้งได้กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

บริษัทได้แต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ Chief Security Officer รับผิดชอบด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยด้านไอทีของกลุ่ม บริษัท CPALL โดยมีบริษัทย่อยที่มีชื่อว่า บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานสากลเช่น ISO 27001 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่กำหนดให้มีการจัดการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Security Management) และระบบจัดการกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดให้ทบทวนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง รวมถึงส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักรู้ในการใช้เทคโนโลยี (Cyber Security Awareness) ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทาง

สื่อสารภายในและทดสอบผ่านการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง Cyber Crisis Simulation Program เช่น Cyber Security War Game และ Phishing Campaign เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางไซเบอร์

#### 6.4 ความเสี่ยงจากการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy)

ในโลกยุคดิจิทัล ข้อมูลเปรียบเสมือนเป็นน้ำมันชนิดใหม่ เมื่อนำมาถลุง สกัด วิเคราะห์ ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์และเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้ ส่งผลให้หลายธุรกิจพยายามเก็บข้อมูลทุกอย่างเพื่อนำไปต่อยอดในอนาคต จนบางครั้งอาจจะเกิดความเป็นส่วนบุคคลของผู้บริโภค มีรายงานจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า ร้อยละ 40 ขององค์กรในประเทศไทยที่เกิดเหตุ Data Breach มีมูลค่าความสูญเสียสูงถึง 31-74 ล้านบาท ซึ่งนอกจากจะเป็นค่าใช้จ่ายในการสืบสวนสอบสวน การรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การแจ้งเตือนและบรรเทาเหตุให้ลูกค้าแล้ว ยังต้องเผชิญกับการเข้าข่ายความผิดตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 รวมทั้งความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์บริษัทที่ประเมินมูลค่าไม่ได้

##### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

บริษัทได้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลมาร่วมทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเติบโตธุรกิจรวมทั้งได้กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

ทางบริษัทจึงได้แต่งตั้ง Chief Data Privacy Officer: DPO และคณะทำงานขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน โดยกำหนดนโยบายและมาตรการรับมือ ตลอดจนการสื่อสาร สร้างความตระหนักให้กับผู้บริหาร พนักงาน รวมทั้งจัดทำแผนดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการสากลเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก่อนที่กฎหมายดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ต่อไป

#### 7. ความเสี่ยงทางด้านการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยจำนวน 145,704 ล้านบาทและเป็นหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่จำนวน 132,884 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91 ของหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยทั้งหมด ในขณะที่อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 อยู่ที่ระดับ 1.1 เท่า และอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นนิยามตามข้อกำหนดสิทธิหุ้นกู้ เท่ากับ 0.94 เท่า ซึ่งไม่เกินกว่าระดับที่ระบุไว้ในข้อกำหนดสิทธิหุ้นกู้สำหรับปี 2562

บริษัทมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจปกติ สำหรับการซื้อสินค้าและการขายสินค้าที่เป็นเงินตราต่างประเทศซึ่งมีจำนวนน้อย โดยบริษัทได้ทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ซึ่งรายการดังกล่าวจะมีอายุไม่เกินหนึ่งปี เพื่อป้องกันความเสี่ยงของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 งบการเงินรวมของบริษัท แสดงเงินกู้ยืมสกุลต่างประเทศเท่ากับ 2,057 ล้านบาท

##### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

การจัดการความเสี่ยงเป็นที่สำคัญของธุรกิจของบริษัท บริษัทมีระบบในการควบคุมให้มีความสมดุลของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาระหว่างต้นทุนที่เกิดจากความเสียหายและต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารได้มีการควบคุมกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ปัจจุบันการทำธุรกรรมดังกล่าวของบริษัทมีจำนวนน้อย ทำให้ความเสี่ยงในเรื่องนี้ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ (สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 29 เครื่องมือทางการเงิน)

หุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ จำนวน 132,884 ล้านบาท บริษัทมีแผนในการลดภาระหนี้สินจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้บริษัทมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้ ในการดำรงอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ ดังนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 5: 1

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 3.5: 1

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 2.5: 1

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไปอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 2: 1

รวมถึงบริษัทยังได้มีการออกหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้นทุน จำนวน 20,000 ล้านบาท เพื่อให้การดำรงอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามที่กำหนด

## 8. ความเสี่ยงจากการรับรู้ค่าความนิยมและสิทธิประโยชน์มิได้ควบคุม

ค่าความนิยมที่เกิดจากการซื้อกิจการของบริษัทย่อยรับรู้ในสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่งการรับรู้มูลค่าเริ่มแรกของค่าความนิยม ได้มีการอธิบายในหมายเหตุประกอบงบการเงิน และภายหลังจากการรับรู้เริ่มแรก ค่าความนิยมจะถูกวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนสุทธิจากผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นๆ ที่กลุ่มบริษัทซื้อมาและมีอายุการใช้งานจำกัด อาทิ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูลลูกค้าและอื่นๆ มีอายุการใช้งาน 2-15 ปี จะแสดงในราคาทุนสุทธิจากค่าการตัดจำหน่ายสะสมและผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม โดยค่าตัดจำหน่ายคำนวณจากราคาทุนหักด้วยมูลค่าคงเหลือ ซึ่งประเมินตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ในขณะที่สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นๆ ที่กลุ่มบริษัทได้มาและมีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน อาทิ สิทธิบัตร สิทธิทางปัญญาและใบอนุญาตประกอบธุรกิจจะแสดงในราคาทุนสุทธิจากผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

### การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ของกลุ่มบริษัทจะถูกพิจารณาว่า มีข้อบ่งชี้ เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ทุกวันที่ย่อรายงาน ในกรณีที่มีข้อบ่งชี้ บริษัทจะทำการประเมินมูลค่าสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน หรือยังไม่พร้อมใช้งาน จะประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทุกปีในช่วงเวลาเดียวกัน

การรับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าจะกระทำทุกครั้งที่มีมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุน